

スーダン共和国
カッサラ州政府

スーダン国
カッサラ州基本行政サービス向上による
復興支援プロジェクト

プロジェクト業務完了報告書
第1巻：全体・計画クラスター

平成27年4月
(2015年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

株式会社 国際開発センター
株式会社 地球システム科学
システム科学コンサルタンツ株式会社

基盤
JR
15-053

スーダン共和国
カッサラ州政府

スーダン国
カッサラ州基本行政サービス向上による
復興支援プロジェクト

プロジェクト業務完了報告書
第1巻：全体・計画クラスター

平成27年4月
(2015年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

株式会社 国際開発センター
株式会社 地球システム科学
システム科学コンサルタンツ株式会社

為替レート
(2015年3月現在)

1 USドル =5.927 スーダンポンド

1 USドル =119.03 円

1 スーダンポンド =20.083 円

(JICA 月次レート)

スーダン国カッサラ州基本行政サービス向上による復興支援プロジェクト
プロジェクト業務完了報告書
第1巻：全体・計画クラスター

目 次

プロジェクトの各クラスターのパイロット活動の位置図

略語表

ハイライト

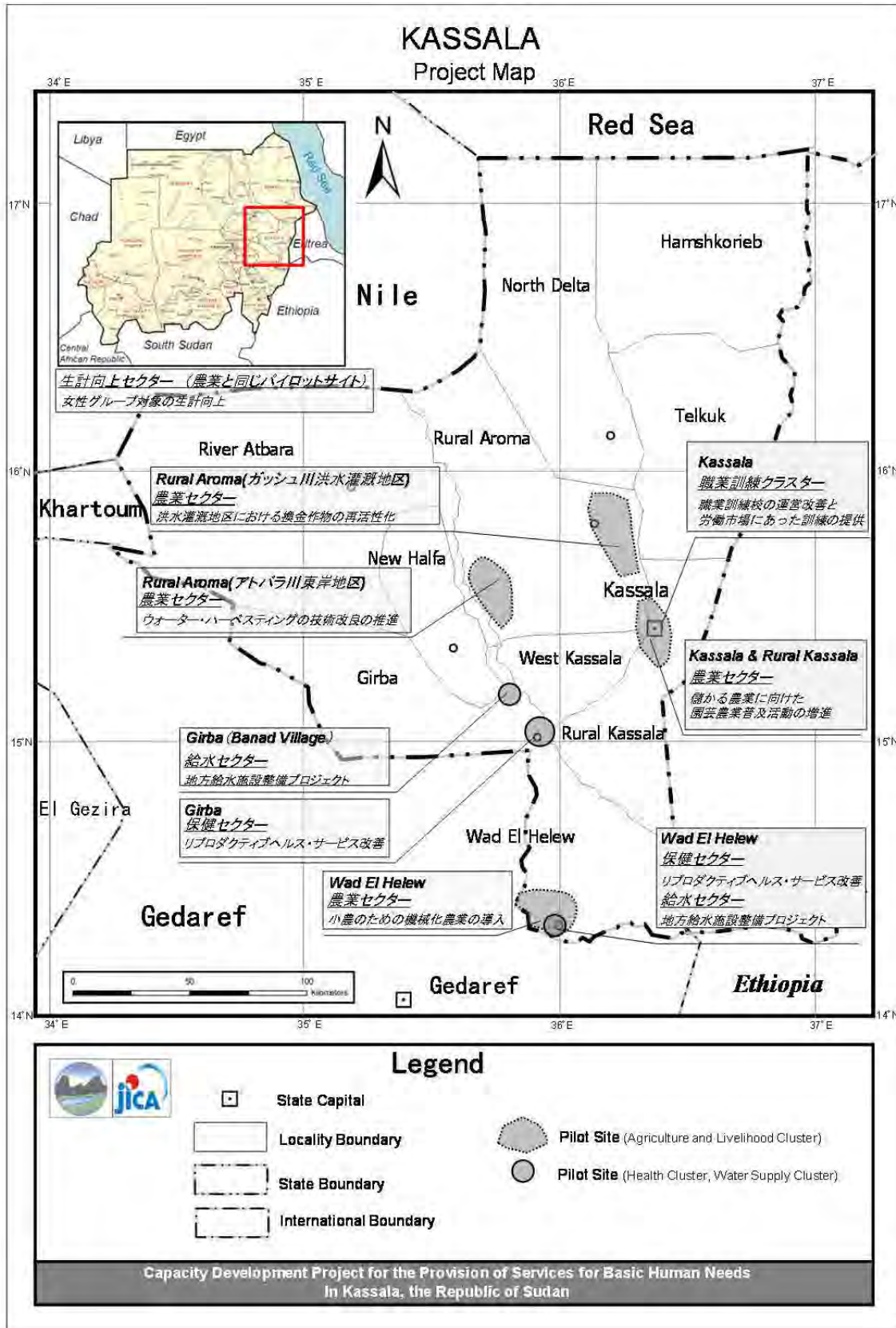
1. プロジェクトの概要.....	1
1.1 プロジェクトの背景と経緯.....	1
1.2 プロジェクトの目的.....	1
2. 計画クラスターの概要.....	3
2.1 計画クラスターの背景と経緯.....	3
2.2 計画クラスターの目的（クラスター目標・成果）.....	4
2.3 計画クラスターの対象者・対象地域.....	5
2.4 計画クラスターの相手国関係者.....	5
2.5 計画クラスターの業務実施体制.....	5
3. 計画クラスターの業務の実施方針、実施上の留意事項.....	9
3.1 計画クラスターの業務の実施方針（技術面の方針）.....	9
3.2 計画クラスターの業務の実施方針（運営面の方針）.....	9
3.3 計画クラスターの業務実施上の留意事項.....	9
4. 計画クラスターの活動の実績.....	11
4.1 計画クラスターの活動の流れ.....	11
4.2 計画クラスターの活動実施要約表.....	12
4.3 計画クラスターの2011年5月—2014年4月の主な活動内容.....	17
4.4 終了時評価の提言に対する対応状況.....	31
4.5 計画クラスターのクラスター目標・成果の達成状況.....	31
4.6 他ドナーとの主な連携実績.....	35
5. クラスターの本邦研修・第三国研修、機材供与、施設建設の報告.....	37
5.1 本邦研修.....	37

5.2 第三国研修.....	37
5.3 計画クラスターの機材調達の実績.....	39
5.4 施設・建設計画.....	40
6. 今後への提言	41
7. プロジェクト全体の成果・課題・教訓.....	43
7.1 マルチクラスター案件としての課題と教訓.....	43
7.2 復興支援・平和構築案件としての課題と教訓.....	46

添付資料

Appendix 1.	プロジェクトデザインマトリクス (Ver. 4) Project Design Matrix Ver.4
Appendix 2.	専門家詳細活動計画 Work Breakdown Structure (WBS)
Appendix 3.	専門家派遣実績 Expert Assignment
Appendix 4.	JCC 議事録 Minutes of Joint Coordination Committee
Appendix 5.	調達機材リスト List of Procured Equipment

プロジェクト各クラスターのパイロット活動の位置図
 (左上の図はスーダンにおけるカッサラ州の位置を示す)



生計向上セクター (農業と同じパイロットサイト)
 女性グループ対象の生計向上

Rural Aroma (ガッシュ川洪水灌漑地区)
 農業セクター
 洪水灌漑地区における換金作物の再活性化

Rural Aroma (アトバラ川東岸地区)
 農業セクター
 ウォーター・ハーベスティングの技術改良の推進

Girba (Banad Village)
 給水セクター
 地方給水施設整備プロジェクト

Girba
 保健セクター
 リプロダクティブヘルス・サービス改善

Wad El Helew
 農業セクター
 小農のための機械化農業の導入

Kassala
 職業訓練クラスター
 職業訓練校の運営改善と
 労働市場にあった訓練の提供

Kassala & Rural Kassala
 農業セクター
 儲かる農業に向けた
 園芸農業普及活動の増進

Wad El Helew
 保健セクター
 リプロダクティブヘルス・サービス改善
 給水セクター
 地方給水施設整備プロジェクト

略語表

4P	Physical Workplace Improvement, Process Improvement, People Involvement, Policy Review	職場環境改善、業務プロセス改善、全職員参加、政策の見直し
5S	Seiri, Seiton, Seisou, Seiketsu, Shitsuke (Sort, Set in Order, Shine, Standardize, Sustain)	整理、整頓、清掃、清潔、しつけ
BARD	Bangladesh Academy for Rural Development	バングラデシュ農村開発アカデミー
BPATC	Bangladesh Public Administration Training Center	バングラデシュ公務員研修所
BPM	Business Process Mapping	ビジネス・プロセス・マッピング
C/P	Counterparts	カウンターパート
CUDBAS	Curriculum Development Based on Vocational Ability Structure	職能構造に基づいたカリキュラム開発手法（クドバス）
DPD	General Directorate of Economic Planning and Development	財務省経済計画・開発局（カッサラ州）
ERDP	Eastern Recovery and Development Program	東部スーダン復興・開発プログラム（EU 支援）
EU	European Union	欧州連合
HCDG	Higher Council for Decentralized Government	地方分権化最高評議会（連邦）
HIV/AIDS	Human Immunodeficiency Virus/ Acquired Immune Deficiency Syndrome	後天性免疫不全症候群
HV	Health Visitor	訪問保健婦
IPS-TQM	Improving Public Service through Total Quality Management Project in Bangladesh	バングラデシュ国 TQM を通じた公共サービス改善プロジェクト
JCC	Joint Coordination Committee	関係者会議
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
K-TOP	Kassala Take Off Project (the nickname for Capacity Development Project for Provision of the Services for Basic Human Needs in Kassala)	カッサラ州基本行政サービス向上による復興支援プロジェクトの愛称
KVTC	Kassala Vocational Training Center	カッサラ職業訓練センター
MIC	Ministry of International Cooperation (now International Cooperation Directorate, Federal Ministry of Finance and National Economy)	（旧）国際協力省（連邦）（現在は連邦財務省の一部局になる）
M/M	Minutes of Meeting	会合議事録
MoFNE	(Federal) Ministry of Finance and National Economy	財務・国家経済省（連邦）
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
OJT	On-the-Job Training	オン・ザ・ジョブ訓練（職務内訓練）
PDCA	Plan→Do→Check→Act	計画→実行→評価→改善（のサイクル）
PDM	Project Design Matrix	プロジェクトデザインマトリクス
PME	Planning, Monitoring and Evaluation Administration	計画・モニタリング・評価局（州農業省の一部局）
PO	Plan of Operation	運営計画書
PWC	Public Water Corporation (2012年8月、Drinking Water and Sanitation Unit (DWS)に改名)	連邦水公社
PWTC	Public Water Corporation Training Center (2013年1月、Drinking Water and Sanitation Training Center (DWST) に改名)	連邦水公社訓練センター
R/D	Record of Discussions	合議議事録
QC	Quality Control	品質管理

RH	Reproductive Health	リプロダクティブ・ヘルス
SCVTA	Supreme Council for Vocational Training and Apprenticeship	職訓・徒弟制最高評議会（連邦）
SDCA	Standardize→Do→Check→Act	標準化→実行→評価→改善（のサイクル）
SMoA	State Ministry of Agriculture, Forestry, Irrigation, Animal Resources and Fisheries	州農林畜水産灌漑省（州農業省）（カッサラ州）
SMoE	State Ministry of Education	州教育省（カッサラ州）
SMoF	State Ministry of Finance, Economy and Manpower	州財務・経済・人材省（州財務省）（カッサラ州）
SMoH	State Ministry of Health	州保健省（カッサラ州）
SPC	Strategic Planning Council	戦略計画評議会（カッサラ州）
SWC	State Water Corporation (Kassala)	カッサラ州水公社
TOKTEN	Transfer of Knowledge through Expatriate Nationals	海外在住専門家による知識移転（UNDP プログラム）
TOT	Trainings of Trainers	講師養成研修
TSI	Transitional Solutions Initiative	東部スーダン難民・ホストコミュニティ自立支援プログラム（UNDP/UNHCR）
TSM	Total Service Management	組織全体のサービス改善
TTEA	Technology Transfer and Extension Administration	技術移転・普及局
TQM	Total Quality Management	組織全体の質の改善
UNDP	United Nations Development Programme	国連開発計画
UNHCR	United Nations High Commissioner for Refugees	国連難民高等弁務官（事務所）
VMW	Village Midwife	村落助産師
WIT	Work Improvement Team	業務改善チーム

K-TOP ハイライト（計画クラスター）

クラスター目標

カッサラ州財務省経済計画・開発局（DPD）が多分野における開発プロジェクトをよりよく運営できるようになり、地域住民に目に見えるインパクトがだせるようになる。

カッサラ州政府は復興開発のために、水、農業・生計向上、母子保健、職業訓練を最優先課題として掲げており、本プロジェクトも各分野の公共サービス提供能力の向上を目的とするが、そのためには各担当省庁・機関の能力向上に加えて州全体の政策調整、予算管理、政策執行監理の能力を向上する必要がある。このためには開発予算を統括するカッサラ州財務省の経済計画・開発局（DPD）の能力開発が重要である。

DPD の行政能力に関しては、戦略計画策定、年次計画策定、予算策定と管理、実施、モニタリング・評価など多分野に亘る課題があるが、中でもモニタリング評価などの実施体制の課題と、研修で習ったことをうまく活用できていないという実施能力の課題が大きくハイライトされている。本プロジェクトでは大きくこの 2 課題を取り上げ、能力向上を図ることにより DPD の実施面の能力を向上し、もって州全体の復興と開発に資することを企図している。

DPDの能力向上

モニタリング・評価・持続能力の向上

カイゼンを通じて自主的に環境改善・業務改善を行う組織文化を育成する

課題	課題に対応する活動と成果
<ul style="list-style-type: none">財務管理、プロジェクト計画策定、モニタリング・評価能力が不足している。	<ul style="list-style-type: none">DPD 職員を対象に開発事業の計画・モニタリング・評価研修を実施した。K-TOP の調整会合やプロジェクトの評価を通じ、プロジェクトの推進・調整評価を実践し、経験を蓄積した。モニタリング・評価の制度化のためのガイダンス、報告フォーマットを作成し、4つの活動を評価し、報告がおこなわれた。モニタリング評価課の職員の、評価に対する理解がすすみ、経験が蓄積され、DPD イニシアティブとして政府プロジェクトの評価開始の道筋ができた。
<ul style="list-style-type: none">ドナー支援を受けた数多くの研修が実際の業務の改善につながっていない。	<ul style="list-style-type: none">日本の「カイゼン」手法が地方自治体の公共サービス改善にどのように活用されているかを、1年次に本邦研修を実施して学んだ。エジプト人講師からアラビア語による初級カイゼン研修を受け、インドのカイゼン・インスティテュートからはプロセス・マッピング手法を中心とする中級カイゼン研修を受けた。バングラデシュ公務員研修所で、すべての地方公務員にカイゼンを普及する仕組みを学び、バングラデシュのマニュアルを参考にカッサラ版カイゼン研修マニュアルを作成し、全クラスター対象にカイゼン研修を実施した。全クラスターのカウンターパートによるカイゼン活動の実施を促進した結果、各オフィスで職員参加型の職場環境改善や業務の無駄の排除が進み、職員の継続的な業務改善に対するやる気の向上や、行政サービスの効率化（短時間化）による顧客満足度の改善が観察された。カッサラのカイゼン活動の成果はラジオ等を通してカッサラ全域に知られるようになり、またカッサラ州の成功に注目した連邦政府や他州からも注目を集め、カッサラ州のカウンターパートは連邦保健省の依頼を受けてカイゼン研修を実施することとなった。

K-TOP 計画クラスターのハイライト①
カッサラ州財務省経済計画・開発局によるモニタリング・評価体制の確立

(1) 背景

カッサラ州財務省経済計画・開発局 (DPD) は開発予算の策定、配分、執行を行っている。モニタリング・評価 (M&E) については、多くの研修を実施し、成果主義の M&E 制度を導入したが、日常的な業務は予算執行のモニタリング業務に限られ、定常的な M&E 業務は行ってこなかった。その結果、開発予算の効果などが十分に把握されていないという事態を招いていた。



評価のプレゼンをする DPD 職員

(2) 活動

上記の問題を解決するため、K-TOP では以下の活動を実施した。

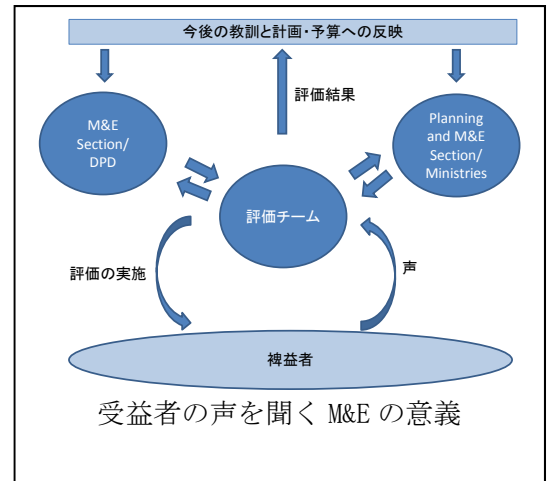
- 第1年次：M&E の状況分析 (SWOT) と能力分析 (CUDBAS) のワークショップを開催し、その結果から評価指標とデータ分析にかかる研修を実施した。
- 第2年次：給水クラスター、農業・生計向上クラスターのパイロット活動の評価を実施し、中間レビューに先立つ自己評価を実施した。
- 第3年次：保健クラスター、職業訓練クラスターのパイロット活動の評価を実施し、M&E 報告フォーマットとフィールド調査実施ガイダンスを作成し、今後の M&E の制度化に向けての課題と提言を議論するワークショップを開催した。

(3) 成果

- サンプル調査をもとにした、プロジェクト活動の評価をはじめて実施した。
- 評価の経験をもとに M&E ガイダンスを作成した (教材、報告フォーマットを含む)。
- これまでの経験を踏まえて、短期、中期、長期の DPD における M&E 能力強化の方向性について議論し、DPD 上層部の理解を得た。

(4) 適用モデルまたはアプローチ

- 簡易社会調査方法を M&E 作業に活用した。 DPD 職員は受益者の声を直接聞くことになり、現場の動向を知るとともに、評価の面白味を感じることになり、職員の M&E 業務への動機が高まった (右図参照)。
- M&E ワークショップを開催し、DPD 組織内のコンセンサス形成を促進した。 M&E に関して DPD 内部の共通理解が促進し、制度化が容易となった。



(5) 今後に関するカウンターパートへの提言

- M&E ガイダンスの継続的改訂：M&E ガイダンス案を政府の開発事業の M&E に適応して、その経験を元に継続的に改訂していく。
- M&E 結果の予算プロセスへの反映：M&E の結果を予算の作成、執行に役立てるために M&E の機能的な位置づけを強化する。
- DPD と他省庁・郡役場との役割分担と連携強化：DPD の M&E 課と他省・郡役場の Financial Unit の役割分担を明確にし、技術的センターとして DPD M&E 課を強化する。
- M&E 業務を支えるシステムの整備 (長期目標)：M&E 実施を支えるシステム (法制度など) を構築するための議論を開始し、準備をすすめる。

K-TOP 計画クラスターのハイライト② カッサラ州財務省のみならず関係省庁によるカイゼン活動の自発的实施

(1) 背景

カッサラ州財務省経済計画・開発局 (DPD) はドナーから数多くの研修や機材供与を受けてきたが、実際の業務の改善には必ずしもつながっていないという悩みを抱えていた。

(2) 活動

上記問題を解決するため、K-TOP では以下の活動を実施した。

第1年次：DPD 職員を日本に派遣し、カイゼンを実践している民間企業（トヨタ）と地方自治体（三重県、鳥取県、名古屋市、尼崎市）でカイゼンの基礎と実例を学び、帰国後、DPD に提案箱を設置しカイゼン活動を開始した。

第2年次：エジプトやインドから講師を招き、K-TOP の5クラスター対象にカイゼン研修を実施し、各オフィスで5S やプロセス・マッピングに基づくムダ解消に取り組んだ。

第3年次：バングラデシュで地方公務員へのカイゼン研修・普及の手法を学び、バングラデシュの講師を招いて同様のカイゼン研修・普及をカッサラ州で開始し、連邦政府でもカイゼン研修を実施した。



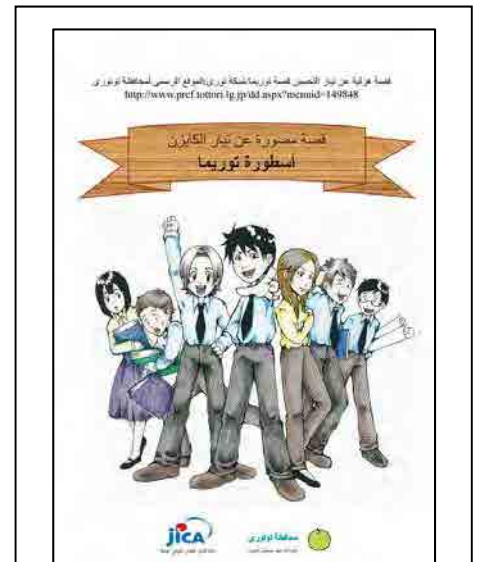
DPD では提案箱を設置し、全職員からカイゼン提案を集めた。

(3) 成果

- カイゼン研修を受けた職員は、職場でチームを作って問題解決に取り組むようになり、お金をかけずに、外部からの人材に頼らずに、自分たちでできるカイゼン活動を自主的に実施するようになった。
- カイゼン活動の結果、職場環境が改善され、職員間のチームワークが向上し、業務のムダが省かれて、行政サービスの効率化が実現した。

(4) 適用モデルまたはアプローチ

- 行政組織へのカイゼン活動の導入方法を紹介する、鳥取県庁作成のカイゼン漫画をアラビア語化し、広く配布した。
- バングラデシュ公務員研修所から学んだ、地方公務員向けのカイゼン研修のマニュアルをスーダン用に増補・改訂して、カイゼン研修マニュアル（アラビア語、英語）を作成し、それを活用してカイゼン研修を実施できるカイゼン・メンターを約24名育成した。



鳥取県庁作成のカイゼン漫画をアラビア語に翻訳し、配布。

(5) 今後に関するカウンターパートへの提言

- カッサラ州の全公務員にカイゼン活動を普及するためには、公務員研修を担っている財務省研修局と DPD が協力してカイゼン研修とカイゼン活動のモニタリングを実施する。
- カイゼンの効果を可能な限り数量化し（節約した経費等を試算）、お金をかけない活動が経済的に大きな効果を生み出していることを証明し、カイゼン普及にはずみをつける。
- 連邦レベルでカイゼンに関心をもつ人が増えてきているので、連邦人的資源省の Management Development Center などと協力して、連邦レベルのカイゼン普及体制を構築する。



カイゼンで書類を整理して、業務効率化を実現。

1. プロジェクトの概要

1.1 プロジェクトの背景と経緯

スーダン共和国は、長期にわたった南北内戦や、近年ではダルフル紛争など多くの紛争を抱えた国である。東部スーダン（カッサラ州、紅海州、ゲダーレフ州）でも、開発の地域格差に対する政府への不満や早魃による飢餓や貧困が重なったことから、現地部族が武装蜂起し、2005年以降政府軍との間で紛争が激化した。しかし、2006年10月には東部スーダン和平合意が締結されて紛争は終息し、現在、東部スーダンは復興と開発の途上にある。

カッサラ州はエチオピアおよびエリトリア国境に面する、スーダン東部の人口約180万人の州であり、国内外から多くの避難民（難民9.7万人、国内避難民6.8万人）を受け入れている。カッサラ州の経済は農牧畜業に大きく依存しているが、早魃や紛争の影響により農牧畜業の生産基盤が縮小し、食糧を自給できない世帯の割合が91%にも達している。また、カッサラ州の社会状況を示す指標については、安全な水にアクセスできる住民の割合が39%（スーダン全体：56%）、妊産婦死亡率が出生10万人中1,414人（スーダン全体：450）、小学校就学率が35%（スーダン全体：43%）と、スーダン全体と比べても劣悪な状況である。紛争の再発防止の観点からも、経済（農業）と社会（水、保健、教育）の両面から、カッサラ州の慢性的な貧困状況の解決に早急に取り組む必要がある。

このような背景から、カッサラ州政府は最優先課題と位置づけている「水」「農業」「母子保健」「職業訓練」分野にかかる行政サービスを提供する州政府のキャパシティ強化を目的とする技術協力「カッサラ州基本行政サービス向上による復興支援プロジェクト」を2010年1月に日本政府に要請した。日本政府は緊急性の高い復興支援として本プロジェクトを2010年5月に採択し、JICAは2010年10月から2011年3月にかけて詳細計画策定調査を実施した。同調査により策定された協力計画案を基に、2011年2月23日に本プロジェクト実施に係る合議議事録(R/D)がJICAとカッサラ州政府により合意・署名された。R/Dには本件のプロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM)と実施計画(PO)が添付されたが、このPDMとPOは2011年3月13日の関係者会合(JCC)で一部が改訂され、実施フェーズに向けた改訂版のPDMとPOを承認する協議議事録(M/M)がJICAとカッサラ州政府の間で交わされた。プロジェクトは2011年5月から開始され、現在は2012年12月の中間レビューの結果改訂されたPDM ver.4.0に基づいて実施されている。

1.2 プロジェクトの目的

本プロジェクトの上位目標、プロジェクト目標、成果、活動を整理すると、次ページの図1.1のようになる。本プロジェクトは、計画、給水、農業・生計向上、母子保健、職業訓練の5つの分野で行政サービスを提供するカッサラ州政府の能力向上を目指すものである。しかし、能力向上の手法として研修の実施に限らず、地域住民に直接裨益し地域住民が紛争後の「平和の果実」を味わえるような「パイロット活動」が活動の中に盛り込まれていることが本プロジェクトの特徴といえる。また、パイロット活動の実施を通して、カウンターパートが研修等で学んだ知識やスキルを実際に活用する「実践力」を育成することを目指している。

つまり、本プロジェクトは、紛争後のカッサラ州で、弱体化した政府の行政能力強化を行うと共に、紛争で疲弊した住民やコミュニティの緊急ニーズに応じて、地域住民の経済・社会状況を

改善し、紛争の再発防止へとつなげるという「人間の安全保障」と「平和構築」の双方に寄与するプロジェクトである。



図 1.1：プロジェクトの上位目標、クラスター目標、成果

2. 計画クラスターの概要

2.1 計画クラスターの背景と経緯

カッサラ州政府は復興開発のために、「水」「農業・生計向上」「母子保健」「職業訓練」を最優先課題として掲げており、本プロジェクトもこれらの分野に係る州政府の運営キャパシティの向上を目的としている。しかし、これらの公共サービスの提供能力の改善は、それぞれの分野の担当省庁、具体的にはカッサラ州水公社、農業省、保健省、職業訓練校の能力向上に加え、州政府全体の政策の調整や予算を管轄能力も向上する必要がある。つまり、図 1.1 で示したような本プロジェクトの目標である州政府の質の高い行政サービスが地域住民に提供され、住民の基本的ニーズが満足されるようになるためには、州政府が開発プロジェクトをよりよく運営できるようになることが必要となる。このため、本プロジェクト全体の成果の効率的発現のためには財務省の経済計画・開発局（General Directorate for Economic Planning and Development、略称 DPD）の能力向上が必要となる。

DPD はカッサラ州の政府の開発予算の実施やモニタリングおよびドナー支援によるプロジェクトの実施モニタリングを主業務とする財務省の総局の一つであり、州予算の第3章予算（Chapter 3 Budget）と呼ばれる開発・投資予算を管轄している。また、これまで数々のドナー支援によるプロジェクトを実施してきた実績から、本プロジェクトでもプロジェクトの実施本部として5つのクラスターに係るカウンターパートファンドの計画、管理、執行や、プロジェクトのモニタリング、各種会議の事務局などを果たしている。

このためカッサラ州財務省 DPD は、プロジェクトの事務局として5分野を調整し、プロジェクトの進捗状況をモニタリングしつつ、期待されている成果を上げられるようにプロジェクトを運営するという重要な役割を担うことができる機関である。そこで、本プロジェクトの計画クラスターはこの DPD を主たるカウンターパートとするとともに、その総局長はプロジェクトのチーフカウンターパートとして州政府側の調整などを担当している。

表 2.1：計画クラスターの課題

分野	C/Pの「本来業務」に関する課題	解決のための方針・対策
計画	<ul style="list-style-type: none"> 財務管理、プロジェクト計画策定、モニタリング・評価能力が不足 	<ul style="list-style-type: none"> DPD職員を対象に計画・モニタリング・評価研修を実施 DPDでの開発計画のモニタリング・評価システムの構築と活用の支援
	<ul style="list-style-type: none"> ドナー支援を受けた数多くの研修が実際の実務の改善につながっていない 	<ul style="list-style-type: none"> 日本のボトムアップ型「カイゼン」手法の導入
	<ul style="list-style-type: none"> 『カッサラ州5カ年戦略計画2007-2011年』の年次計画とのリンク、モニタリングもなされず実施率が低い 	<ul style="list-style-type: none"> 『カッサラ州5カ年戦略計画2007-2011年』の弱点の再整理と次期戦略計画策定プロセスへの反映 戦略計画のモニタリング・評価を強化

出所：インセプションレポート

なお、本プロジェクトの詳細計画策定調査時（2010年10月～2011年3月）には、カッサラ州の中期の開発計画である戦略計画の作成中であり、戦略計画評議会¹（Strategic Planning Council）とDPDが双方で戦略計画の作成と実施を行う予定であった。また、ドナーとしてUNDPとJICAの双方が州の戦略計画関連の業務（戦略計画の策定、実施、実施支援、モニタリング・評価等）を支援することが期待されており、本プロジェクトのPDM ver. 1では、戦略計画の実施を支援する活動として、財務省内にある公務員局（Directorate of Civil Service）の公務員データベース作成支援や戦略計画作成やモニタリング・評価支援などの活動が組み込まれていた。しかし、本プロジェクトの実施が始まる前に、戦略計画の作成については戦略計画評議会が中心となり、UNDPが支援することが決まったため、本プロジェクトでは、戦略計画については、UNDPが支援しない公務員データベース作成だけを財務省公務員局に対して支援し、それ以外はDPDの能力強化に集中することとなった。

2.2 計画クラスターの目的（クラスター目標・成果）

2012年7月にカッサラを訪問したJICA運営指導調査団の提言により、自己評価および中間レビューのプロセスを通してPDMを変更することとなった。運営指導調査団の提言においては、もともと5クラスターが一つのPDMにまとめられていたものを各クラスター別のPDMに5分割し、各クラスターの目標・成果をそれぞれに設定することにより、クラスターごとの目的をより明示的にすることとなった。中間レビューの結果、カウンターパートと合意されたPDM ver. 4では、計画クラスターはクラスター目標として「カッサラ州財務省経済計画・開発局（DPD）が多分野における開発プロジェクトをよりよく運営できるようになり、地域住民に目に見えるインパクトを出せるようになる」を設定し、それを達成するために「DPDの開発事業の運営・モニタリング・評価能力が強化される」と「DPDが職員からのアイデアに基づいて業務を改善していく組織能力

¹ 戦略計画評議会（Strategic Planning Council）は州の5カ年戦略計画などを策定する評議会であり、2007年9月に設立された。評議会は事務局長とDPD総局長を共同議長とし、9省庁の計画局長、郡長、知事室の地方行政局長、農家や牧畜組合の代表者などが参加する評議会と事務局から構成されている。2010年3月の本プロジェクト詳細計画策定調査の調査時には戦略計画評議会事務局には19名の定員中7名のみが着任している状況で、本来求められている省庁横断的な調整機能にかかるリーダーシップは発揮できていなかった。

が育成される」ことをクラスターの成果として掲げることとなった。

また、本プロジェクトでは、財務省 DPD が本プロジェクトを通して、モニタリング・評価能力や業務改善能力を強化することによって、カッサラ州政府による復興・開発事業が、より地域住民のニーズに応え、迅速かつ適切に実施されるようになることを上位目標としており、平和の果実として「目に見える開発の成果」をより早く裨益者であるカッサラ州住民に届けることができるような行政サービス体制を作り上げることを目指している。

2.3 計画クラスターの対象者・対象地域

本プロジェクト全体では、カッサラ州（人口：約 180 万人）を裨益対象とするが、特に計画クラスターではカッサラ州財務省経済計画・開発局（DPD）（職員数：54 名）を技術移転の対象とする。DPD は州全体の開発予算を担当しているため、計画クラスターの対象地域はカッサラ州全域となる。

2.4 計画クラスターの相手国関係者

計画クラスターの相手国関係者はカッサラ州財務省経済計画・開発局（DPD）職員となる。

2.5 計画クラスターの業務実施体制

（1）カウンターパートとの共同実施チーム

本プロジェクトは、カッサラ州の財務省（SMoF）、水公社（SWC）、農業省（SMoA）、保健省（SMoH）、カッサラ職業訓練センター（KVTC）をカウンターパート機関とするマルチセクター案件となっている。本プロジェクトでは、スーダン側カウンターパートのキャパシティ・ディベロップメントを目的としているため、カウンターパートと JICA 専門家の共同作業が不可欠である。そこで、図 2.2 に示すように、分野ごとにカウンターパートと専門家が共同実施チームを形成し、カウンターパートのオーナーシップを尊重しつつ、活動の計画、実施、モニタリング、評価を行う体制を構築する。

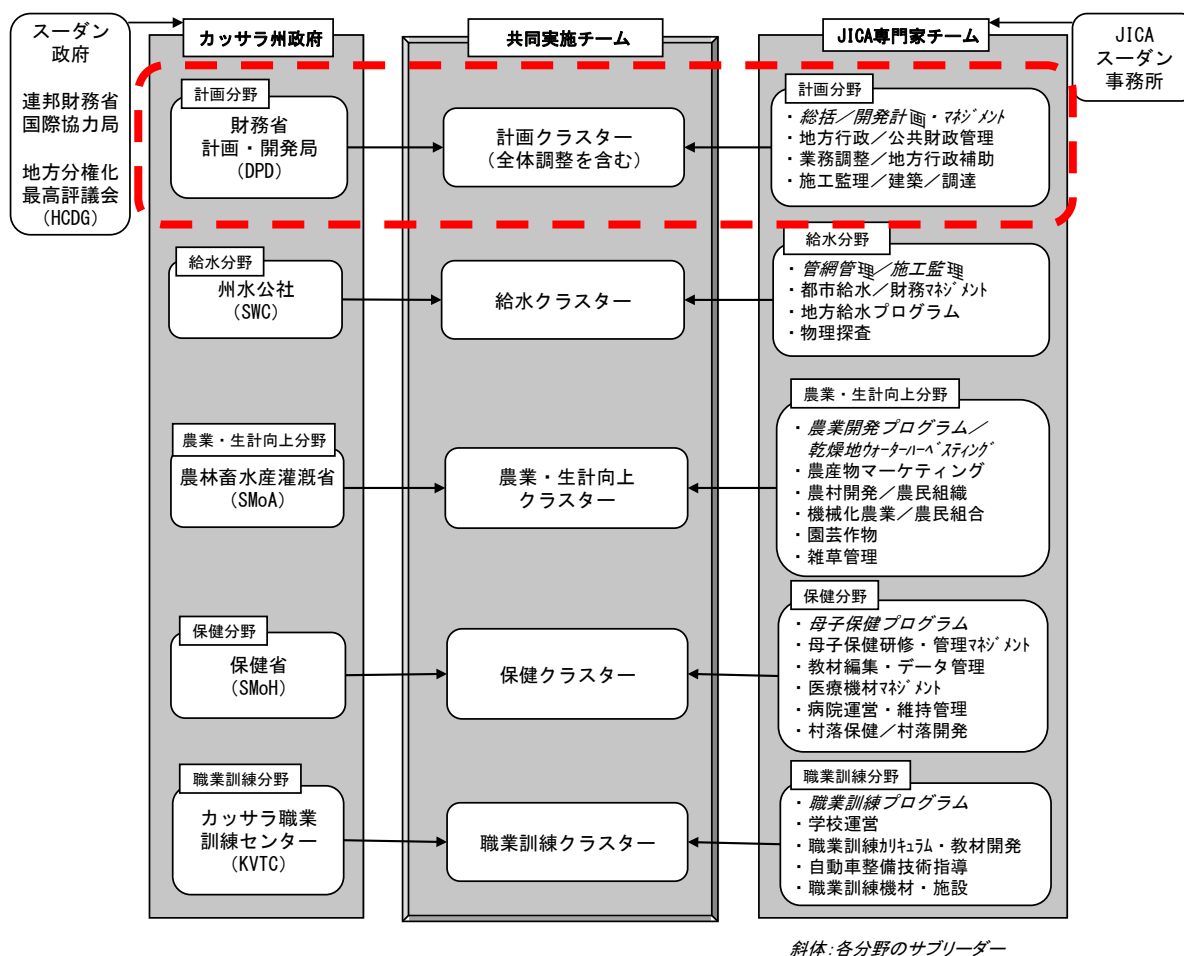


図 2.2 : カウンターパートとの共同実施チーム
 ※点線部分で囲った部分は計画クラスター該当部分

(2) クラスター間の連携強化のための定期会合

本プロジェクトは 5 つの分野にまたがるマルチセクター案件である。各クラスター間の活動がお互いにシナジー効果を生むためには、各クラスター間の活動が十分に調整されて運営される必要がある。そこで、本プロジェクトでは、数か月に 1 回程度の頻度で全クラスターの日本人専門家とカウンターパートが集まり、各クラスター間の進捗状況の報告と意見交換、また連携活動のアイデア交換を行う定期会合を開催した。また、必要に応じて、定期会合だけでなく、全クラスターが共同で、各クラスターの活動現場やイベントを視察するなどしている。これらの活動の結果であるセクター間の協力・連携の事例については 7 章の表 7.1 に記述する。

(3) 関係者会合（JCC）

カッサラ州におけるプロジェクトの調整・意思決定機関として、関係者会合（JCC）を組織している。JCC の主な役割は以下のとおりである

- 1) プロジェクトの年次計画や報告書について協議し、承認する
- 2) プロジェクトの報告書に基づいて、活動の進捗状況の報告を受け、問題が生じている場合は対策を協議し、実施する（必要に応じて活動や PDM の修正・追加も検討する）

- 3) プロジェクトの成果・教訓を幅広い関係者の間で共有し、カッサラ州全体でプロジェクトの成果・教訓が活用されるようにアレンジする
- 4) カッサラ州政府がプロジェクトのローカルコンポーネント予算を確保し、タイムリーに支出できるように調整する

JCC のメンバー構成は、詳細設計調査と同様に表 2.2 に示す通りとなる。これまでの JCC 会合の開催実績は表 2.3 に示すとおりである。

表 2.2：関係者会合（JCC）の参加者

JCC 議長		カッサラ州財務省総局長（DG）
JCC メンバー	カッサラ 州政府	- 州財務省経済計画・開発局（DPD）局長 - 州保健省（SMoH）の代表 - 州農業省（SMoA）の代表 - カッサラ職業訓練センター（KVTC）の代表 - 州水公社（SWC）の代表 - その他、州財務省が任命する者
	連邦政府	- 連邦財務省（MoFNE）の代表 - 地方分権化最高評議会（HCDG）の代表
	日本側	- プロジェクト専門家 - JICA スーダン事務所の代表 - その他、JICA スーダン事務所が任命する者

表 2.3：実施フェーズの合同調整委員会（JCC）の実績

年次	会議名	実施日時	主な協議内容
1 年次	第 1 回合同調整委員会	2011 年 6 月 5 日	1 年次活動計画案の発表・協議
	第 2 回合同調整委員会	2011 年 11 月 3 日	Progress Report No.1 ドラフトに基づく活動の報告、協議
	第 3 回合同調整委員会	2012 年 3 月 6 日	Progress Report No.2 ドラフトに基づく 1 年次活動内容の報告・協議
2 年次	第 4 回合同調整委員会	2012 年 6 月 26 日	2 年次活動計画案の発表・協議
	第 5 回合同調整委員会	2012 年 12 月 20 日	中間レビュー結果案の発表・協議
	第 6 回合同調整委員会	2013 年 3 月 14 日	Progress Report No.3 ドラフトに基づく 2 年次前半の活動報告・協議と連邦政府への中間レビュー結果の報告（連邦報告会と兼ねてハルツームで実施）
	第 7 回合同調整委員会	2013 年 7 月 3 日	Progress Report No.4 ドラフトに基づく 2 年次後半の活動報告・協議
3 年次	第 8 回合同調整委員会	2013 年 9 月 29 日	第 2 年次までの活動報告と第 3 年次の活動計画の発表・協議
	第 9 回合同調整委員会	2014 年 1 月 20 日	終了時評価の結果案の発表・協議
	第 10 回合同調整委員会	2014 年 4 月 28 日	Progress Report No. 5 ドラフトに基づく本プロジェクトの成果についての協議（カッサラでの本プロジェクト最終セミナーと兼ねて実施）

3. 計画クラスターの業務の実施方針、実施上の留意事項

3.1 計画クラスターの業務の実施方針（技術面の方針）

本プロジェクト全体では以下の技術面の基本方針で実施した。

- 州政府のオーナーシップとイニシアティブを尊重する
- なるべく早く目に見える成果を出して、住民に「平和の果実」を味わってもらう。
- C/Pの「本来業務」の改善を通して、持続的・自立的な能力向上を図る。

特に計画クラスターでは、基本方針は以下の通りとなった。

- 単なる研修でなく実践を通して、DPD職員の能力育成を行う
- 本プロジェクトの経験を基に、DPDがカッサラ州政府による開発事業の計画・モニタリング・評価システムの改善案を提言できるように支援する
- 日本のボトムアップ型「カイゼン」手法を導入して、DPDが自ら継続的に組織を改善していく能力を高める

3.2 計画クラスターの業務の実施方針（運営面の方針）

本プロジェクト全体の運営面に関しては、特に以下の2点に留意して業務を実施した。

- 分野間のシナジー効果を生み出すため、クラスター間のコミュニケーションを強化する
- プロジェクトをスムーズかつ効果的に実施するため、JICA本部やJICAスーダン事務所と十分に協議し緊密に連携しながらプロジェクトを実施する

3.3 計画クラスターの業務実施上の留意事項

計画クラスターの業務実施上の留意点は以下のとおりである。

- カッサラ州政府内にK-TOPの成果を普及するため、州政府の関係機関（財務本省、公務員局、戦略計画評議会）との協力関係、コミュニケーションに留意する。
- UNDPなどDPDの能力開発を行う他ドナーとの協力関係やコミュニケーションを重視する。
- カイゼン活動は他クラスターにとっても効果的な活動であるので、マルチセクター案件として他の分野とのシナジー効果が発現するようにカイゼン活動を普及し、クラスター間の協力効果を高める。

4. 計画クラスターの活動の実績

4.1 計画クラスターの活動の流れ

計画クラスターの活動の流れは、図 4.1 に図示した通りである。

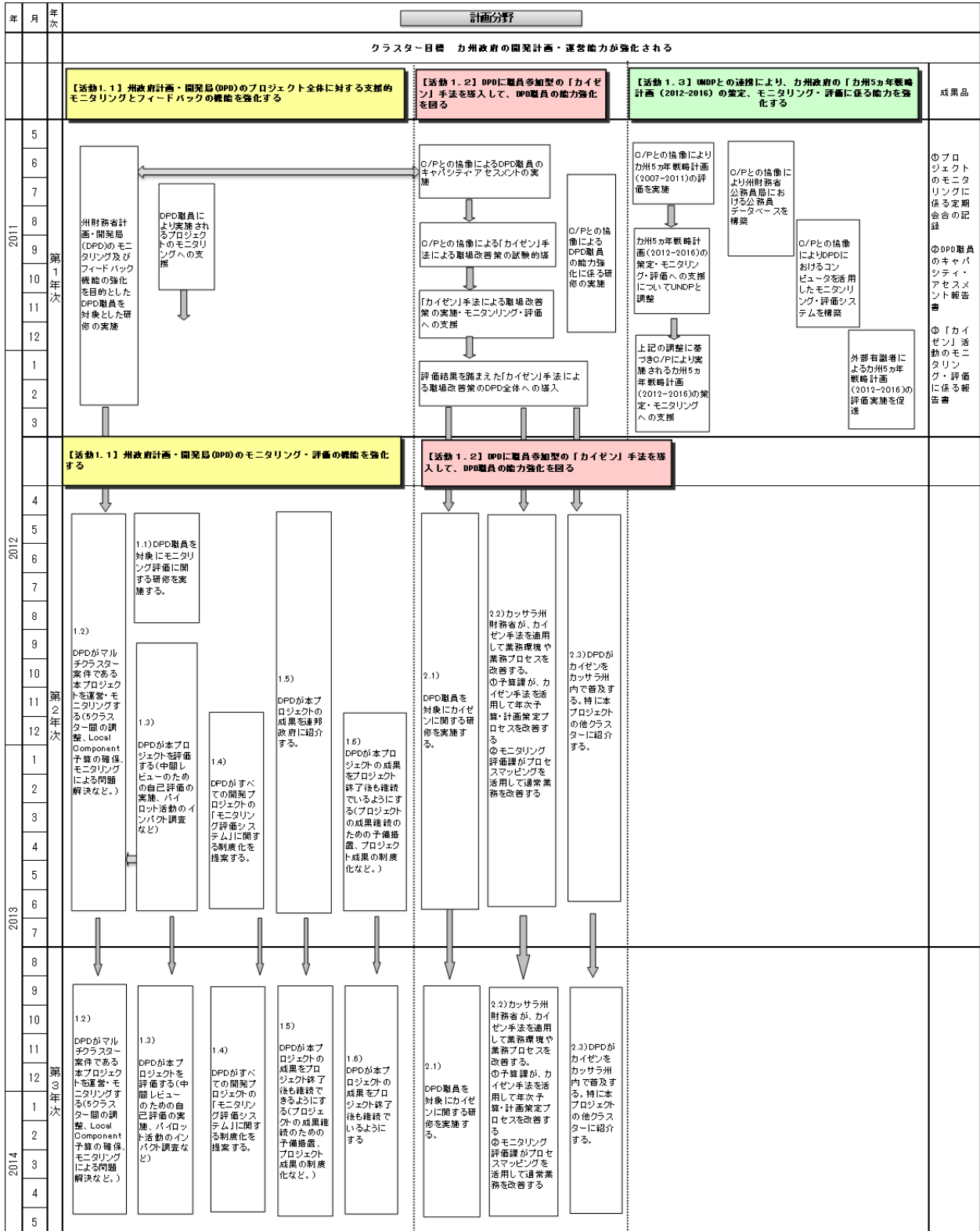


図 4.1 計画クラスターのフロー図

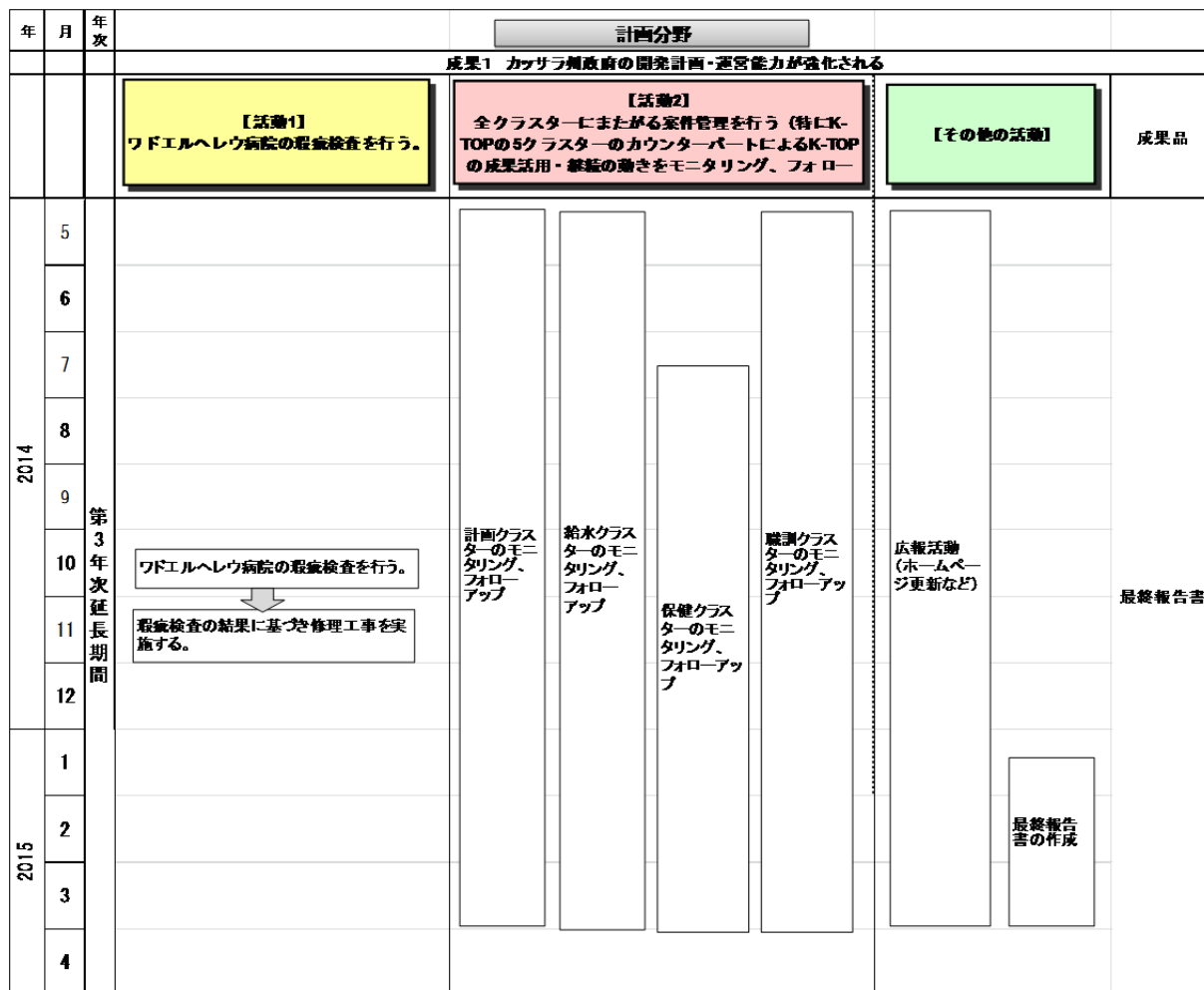


図 4.2 計画クラスターのフロー図（延長期間）

4.2 計画クラスターの活動実施要約表

PDM ver. 4 に基づくプロジェクト開始時から現在時点までの活動の進捗状況は以下の表 4.1 の通りとなる。なお、各活動等の指標の進捗状況については表 4.8、4.9 を参照されたい。

表 4.1：活動の実施要約表

成果・活動	実施の要約
成果 1 本プロジェクトの実施管理を通して、DPD のプロジェクト運営・モニタリング・評価・持続能力が強化される	1 年次には主に組織現状分析や知識の状況の把握および補完的な研修とモニタリング会合の開催を支援した。2 年次では中間レビュー時の自己評価の実施やプロジェクトの活動現場へのモニタリング訪問や評価の現地調査の機会を増やして、DPD 職員が地域住民や実施省庁の声により耳を傾けるようになるという実践的な能力を育成し、さらに 3 年次には K-TOP での経験を基に DPD の通常のモニタリング・評価業務に社会調査による評価を組み込めるように制度化を提言した

活動 1.1	DPD 職員を対象にモニタリング・評価に関する研修を実施する	<p>DPD 職員を対象に、これまで以下のモニタリング・評価に関する研修活動を実施した</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) DPD におけるモニタリング・評価の現状分析ワークショップ（2011年7月27日、11人参加） 2) DPD のモニタリング・評価課の CUDBAS（能力分析）ワークショップ（2011年8月1日-2日、10人参加） 3) モニタリング・評価の指標に関する研修（2012年3月1日、4-5日、12人参加）
活動 1.2	DPD がマルチセクター案件である本プロジェクトを運営・モニタリングする	<p><u>DPD が実施したクラスター間調整会合：</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) JCC 会合（2011年6月5日、11月3日、2012年3月6日、6月26日、12月20日、2013年3月14日（連邦政府報告会を兼ねて実施）、7月3日、9月29日、2014年1月20日、2014年4月28日の10回） 2) 定期会合（2011年7月21日、2012年2月2日、9月27日の3回） <p><u>DPD 職員による各クラスター活動のモニタリング</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 農業クラスターのアトバラ川東岸でのフィールドデイ視察（ジャマル局長、2012年9月17日） 2) 職訓クラスターの SPIC 会合にオブザーバー参加（ブセイナ課長、2012年10月21日） 3) 給水クラスターのカイゼン会合にオブザーバー参加（ジャマル局長、2012年11月21日） 4) ブセイナ課長によるバナード村給水施設、ギルバの母子保健の啓蒙劇の視察（2013年4月16日） <p><u>連邦政府やドナー等による本プロジェクトのモニタリングを DPD が支援</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) DPD 職員 1 名が国際協力省職員の本プロジェクト・サイト視察を案内（イーマン課長、2011年12月1日） 2) DPD ジャマル局長が堀江日本大使のワドエルヘレウ視察に同行・案内（2012年11月6日）
活動 1.3	DPD が本プロジェクトを評価する	<ol style="list-style-type: none"> 1) DPD 職員 1 名が給水クラスターのワドエルヘレウ給水施設改修工事の評価の現地調査に参加（モハメッド・アリ氏、2012年8月27日、9月2日） 2) DPD 職員 5 名と JICA 専門家からなる計画クラスター評価チームが中間レビューのための自己評価を実施（2012年9月）、自己評価報告書を作成（2012年10月） 3) JICA 課題部との合同中間レビューに DPD ジャマル局長、ブセイナ課長、フワイダ氏が参加（2012年11月-12月） 4) 日本大使館主催の ODA プレスタワーの際に、DPD のブセイナ課長とルブナ氏がバナード村の給水施設を視察し、評価の現地調査の結果を確認（2013年4月16日） 5) DPD 職員 1 名（メイ氏）が農業クラスターの機械化天水農業地区のアブダ村、アルカルダ村での評価に参加（2013年6月13日）

		<p>6) DPD 職員 1 名（メイ氏）が農業クラスターの園芸農業地区での評価に参加（2013 年 6 月 19 日）</p> <p>7) 2014 年 1 月 DPD 職員 2 名が保健省の計画課の M&E 担当者とワドエルヘレウとギルバにおけるリプロダクティブ・ヘルスのサービスに関する評価を実施</p> <p>8) 2014 年 1 月 DPD 職員 1 名が KVTC 職員と共同で、職員のモチベーション変化に対する評価を実施</p>
活動 1.4	DPD がすべての開発プロジェクトの「モニタリング・評価システム」に関する制度化を提案する	<p>1) 2013 年 6 月 27 日に評価のワークショップを開催し、これまでの評価活動の経験を基に DPD の通常の業務にどう評価を組み込めるかを協議した</p> <p>2) 2014 年 2 月 2 日に評価調査のラップアップワークショップが開催され、評価の制度化に関する提言が採択された</p>
活動 1.5	DPD が本プロジェクトの成果を連邦政府に紹介する	<p>1) 連邦政府への報告会開催：4 回（2011 年 6 月 1 日、12 月 6 日、2012 年 3 月 12 日、2013 年 3 月 14 日）</p> <p>2) 国際協力省職員による本プロジェクト・サイト視察（2011 年 12 月 1 日）</p> <p>3) 連邦政府職員 4 名による K-TOP 視察（2012 年 6 月 24 日-27 日、6 月 26 日の JCC 会合にも参加）</p> <p>4) タハ副大統領のカッサラ視察時に、カウンターパートが K-TOP を紹介（2013 年 4 月 2 日）</p> <p>5) 連邦政府 HCDG の職員が ODA プレスツアーの機会を利用し、カッサラプロジェクトを視察（2013 年 4 月 15 日-17 日）</p> <p>6) 連邦政府にプロジェクトの 2 年間の成果と 3 年次活動計画について協議（2013 年 9 月 22 日）</p>
活動 1.6	DPD が本プロジェクトの成果をプロジェクト終了後も継続できるようにする	2013 年 10 月に各省庁からの予算申請がだされており、計画クラスターとしても側面的に継続予算の確保を支援した
成果 2	カイゼン活動を通して、DPD がボトムアップ型で自主的に環境改善・業務改善を行う組織文化を育成する	DPD 職員はカイゼンに対する関心は一般に高く、自宅等でも 5S を中心としたカイゼン活動を実践している職員もいる。1 年次は 5S などの職場環境改善活動を中心に実施し、2 年次では業務改善や組織改革につながるカイゼン活動を目指してステップアップした。さらに 3 年次にはカッサラ州政府全体にカイゼン活動を普及するための組織作り・システム作りに取り組んだ。
活動 2.1	DPD 職員を対象にカイゼンに関する研修を実施する	<p>DPD 職員等を対象に、以下のカイゼンに関する研修を実施した。</p> <p>1) カイゼン入門研修（本邦研修）（2011 年 9 月 10 日-24 日、州財務省 1 名、DPD 職員 5 名の合計 6 名参加）</p> <p>2) カイゼン中級研修（インドでの第三国研修）（2012 年 7 月 14 日-28 日、州財務省 1 名、DPD 職員 5 名の合計 6 名参加）</p> <p>3) エジプト人講師による、カイゼン漫画アラビア語翻訳を使ったカイゼン入門研修（2012 年 6 月 4 日-14 日、5 クラスターから 24 名参加、うち 11 名が DPD 職員）</p>

		<p>4) インド人講師による公務などサービス産業のカイゼンにかかる研修と業務プロセス・マッピングにかかるワークショップを開催（2013年5月6日～16日、5クラスターから31名参加、うち18人がDPD職員）</p> <p>5) 第三国研修でバングラデシュ国TQMを通じた公共サービス改善プロジェクトを視察（2013年5月25日～6月6日、参加者：州財務省1名、DPD職員5名、4クラスターからの代表4名、合計10名）</p> <p>6) バングラデシュで開催されたカイゼン国際大会に参加・発表し、また地方政府へのカイゼン普及手法を学ぶ第三国研修をバングラデシュ公務員研修所で実施（2013年11月14日～23日、参加者：州財務省（DPD2名、公務員研修局1名）、4クラスターからの代表者1-2名の合計10名）</p> <p>7) バングラデシュ人講師を招聘して、カイゼン・メンター研修を実施（2013年11月27～12月2日、DPD5名、公務員研修局2名、各クラスター2～5名、郡役場7名の合計25名が参加）</p> <p>8) バングラデシュ人講師を招聘して、Work Improvement Team（WIT）に対するカイゼントレーニングを実施（2013年12月3日～5日、5クラスター、公務員研修局、郡役場のWIT8チーム、合計54名が参加）</p>
<p>活動 2.2</p>	<p>カッサラ州財務省が、カイゼン手法を適用して業務環境や業務プロセスを改善する。</p>	<p>2011年9月の日本でのカイゼン研修から帰国後、DPDは主に以下の活動を実施</p> <p>1) 全職員を対象にカイゼン・オリエンテーション・ワークショップを開催（2011年10月）</p> <p>2) 提案箱を設置し、全職員から環境改善・業務改善のアイデアを募集（2011年11月～2012年3月）</p> <p>3) 2週間に1回程度、提案箱を開けて、実施可能な良いアイデアを選んで担当者を決めて実施（実施した主な活動：オフィス外壁の塗り替え、中庭の手入れ、コミュニティ・データベースのアップデート、オフィスのファイリング改善、オフィス清掃など）（2011年12月～2012年3月）</p> <p>4) カイゼン/5Sを小学校等に普及できるようにアラビア語教材を作成（2012年9月～）</p> <p>5) DPDがUNICEF資金で実施中のCFCI（Child Friendly Community Initiative）の対象コミュニティの研修でカイゼンを紹介（2012年11月27日）</p>
<p>活動 2.2.1</p>	<p>DPD 予算課が、カイゼン手法を活用して年次予算・計画策定プロセスを改善する</p>	<p>1) JICA 公共財政管理専門家がカッサラ大学経済学部講師の支援を得て、カッサラ州での年次予算策定・計画策定の現状を調査（2011年12月～2012年1月）</p> <p>2) JICA 公共財政管理専門家と給水クラスターのJICA 財務管理専門家が共同で、DPD職員10名を対象に公共投資分析研修（財務評価）を实</p>

		<p>施（2012年8月14日-15日）</p> <p>3) インド人講師を迎えたプロセス・マッピング・ワークショップで DPD 予算課が主に実施している開発予算の支払い手続きについての分析とカイゼン提案を作成（2013年5月12日-16日）</p> <p>4) 支払プロセスの業務カイゼンに関し、5S などの環境改善、部内の業務フローの見直しによる顧客対応の改善と迅速化、局内のオフィスの配置変更による業務の迅速化を行った</p>
活動 2.2.2	DPD モニタリング・評価課が、プロセス・マッピングを活用して通常業務を改善する	<p>1) 2013年2月から IT コンサルタントが DPD 職員と共に、DPD のモニタリング・評価用業務ソフトウェアの問題点を洗い出し、今後の対策を検討</p> <p>2) インド人講師を迎えたプロセス・マッピング・ワークショップで、モニタリング評価課が主に実施している M&E 四半期レポートの策定作業に関する業務プロセス分析と提案を作成（2013年5月12日-16日）</p> <p>3) アクションを絞りこみフォローアップ。2013年12月にリクエストレターの発出タイミングを変更する協議を総局長と実施</p> <p>4) アクションプランで提案された、モニタリングレポートの間違いを削減するための研修の実施（2014年2月26日）</p>
活動 2.3	DPD がカイゼンをカッサラ州内で普及する。特に本プロジェクトの他クラスターに紹介する	<p>1) ハルツームで開催された第 1 回工業品質会議で、DPD 総局長と JICA 専門家が 5S とカッサラでのカイゼン活動の経験を発表（2011年12月18日-20日）</p> <p>2) DPD で開催された CFCI のチームデザイン研修で田中が「日本のカイゼンの歴史とチームワーク」について講義（2012年11月27日、ルーラル・カッサラ郡の27村の代表者約50名が受講）</p> <p>3) 2012年6月のカイゼン研修に参加した5クラスターが、研修後の各職場でのカイゼン活動の実施状況や今後の課題を報告・協議し、優良事例を選定するカイゼン・フォローアップ・ワークショップを開催（2012年11月29日）</p> <p>4) インド人講師を迎えて他クラスターも参加する業務改善研修を実施し、給水、農業、保健、職訓各クラスターで業務改善のプロセス・マッピングを実施するとともに、給水クラスターと職業訓練クラスターでは別途多くの職員に対してカイゼンの講義を実施（2013年5月）</p> <p>5) バングラデシュでのカイゼン研修に、給水、農業、保健、職訓の各クラスターからの代表各1名が参加（2013年5月25日-6月6日）</p> <p>6) インド人によるカイゼン研修の報告、バングラデシュのカイゼン研修報告を含む、第2回カイゼン・フォローアップ・ワークショップを実施（2013年7月1日）</p> <p>7) カッサラ・ラジオでカイゼンに関する1時間生インタビュー番組に出演し（2014年3月16日）、</p>

		<p>カッサラ・ラジオの全職員対象のカイゼン入門セミナーを実施（2014年3月17日）</p> <p>8) 連邦保健省対象のカイゼン研修を実施（2014年3月19日-20日、30名参加）</p> <p>9) カッサラ州の政策決定者向けのカイゼン紹介セミナー実施（2014年4月8日）</p> <p>10) 連邦政府対象のカイゼン紹介セミナーを実施（2014年4月16日）</p>
PDM Ver. 4で削除された活動	DPD がカッサラ州社会経済データベースを通常業務の改善に活用できるように支援する	DPD 側から UNICEF の支援がつくことになったのでこの活動は不要との申し出があり、削除された
	UNDP と協力しながらカッサラ州政府が「カッサラ州戦略計画 2012-2016」を策定、モニタリング、評価する能力を強化する	カッサラ州戦略計画は UNDP の支援を主に策定されたが、期待されたような構成になっておらず、従来型の計画プロジェクトのリストとなっており、今回評価を行う妥当性が低いと考えられ、活動として削除された
	財務省公務員局に公務員データベースを構築し、その運用を支援する	1年次に IT コンサルタントを雇用し、公務員データベースは構築された。一方でデータベースの運用は技術的、マネジメント的な課題も多く、2年次も継続して、プロジェクト雇用の IT コンサルタントを中心に公務員局における運営能力の強化の活動をつづけている。ただし、戦略計画への支援が PDM から削除されたことから、他の活動とシナジー効果の薄い本活動は中間レビューの際に PDM の活動から削除され、すでに IT コンサルタントを雇用している2013年5月末までは公務員局における人材育成を中心に支援を継続した
延長期間の活動	ワドエルヘレウ病院の瑕疵検査を行う	完工より半年の瑕疵検査を行い、業者に必要な措置を指示した
	全クラスターにまたがる案件管理を行う	給水分野、農業、保健にかかる分野の活動につき案件管理を実施した

4.3 計画クラスターの2011年5月—2014年4月の主な活動内容

2011年5月～2014年4月に実施した、計画クラスターの主な活動内容を以下に記す。

【成果1】州政府経済計画・開発局(DPD)のモニタリング・評価の機能を強化する

(活動1.1) DPD職員を対象にモニタリング・評価に関する研修を実施する。

DPD職員のモニタリング評価の能力強化のために、まず1年次にDPD職員の現状分析(SWOT分析)および能力分析(CUDBASワークショップ)を実施した。現状分析では、物理的なモニタリングは行われているが、開発目標・指標に基づくモニタリング評価は実施されていないことが主要な問題点として明らかとなった。また能力分析においては、モニタリング評価の実践的な知識、データ分析、地域住民や他のセクター省庁との調整能力やドキュメンテーション能力の自己評価が低かった。これらの分析結果を受け評価指標およびデータ収集分析に係る研修を企画し、2012年2月に評価教材をカッサラ大学の講師の協力を得てアラビア語に翻訳し、その上で同講師

によりアラビア語による研修（2012年3月、DPDより12名参加）を実施した。

（活動 1.2）DPD がマルチセクター案件である本プロジェクトを運営・モニタリングする

現状分析や能力分析の結果、DPD 職員による現場でのモニタリング評価活動の機会が少なく、またモニタリング後にも結果の報告や組織的なモニタリング結果の共有、活用する機会が少ないことが、DPD のモニタリング評価能力向上の阻害要因となっていることが理解できる。そこで本プロジェクトではDPDで5クラスター間の調整会議を開催することや、実際にモニタリングを行うことによって他クラスターの活動状況を共有する機会を作り、また各クラスターの活動やイベントに併せて、DPD 職員が現場訪問をする機会を増やして能力強化を図った。

通常のJCCの開催もクラスター活動の報告をDPDが受けるため、モニタリング活動の一部として有効であるが、それに加え、1年次～2年次には全体調整会議として数か月に一回、全クラスターが集まり活動の進捗を相互に議論する会議の機会を設けた。また2012年9月からの自己評価に前後して、DPD 職員が直接にクラスター活動を訪問することを増やして、現場のモニタリングを強化した。モニタリング会議や活動の詳細は表 4.1 にまとめられている。

また DPD において本プロジェクトにおける 5 クラスター間の調整会議（JCC 会合、定期会合）を開催し、その場で他クラスターの活動状況を共有するだけでなく、各クラスターの特徴のあるパイロット活動を DPD 職員が現場訪問をし、実際に裨益者や関係者に対するインタビュー調査を行い、開発活動の定性的あるいは定量的な効果発現を確認することによって、DPD のモニタリング・評価の能力強化を図っていくこととした。DPD 以外の他クラスターのカウンターパート機関からは、DPD によるモニタリング・評価を受け入れることによって、各カウンターパート機関が実施しているパイロット活動に対する DPD の理解が深まることとなり、本プロジェクト終了後も同様の活動に対して DPD が開発予算をつけてくれやすくなるのではという効果が期待されている。

またこれらのモニタリング活動を通じて、クラスター間の情報交換と協力が促進され、後述するような様々なクラスター間の協力事例が実現している。

（活動 1.3）DPD が本プロジェクトを評価する

本クラスターでは DPD が他クラスターとともにパイロット活動の評価を行い、その経験を通して、DPD 職員の実践的なモニタリング・評価能力を育成していくことを目指すこととなった。事例として(i)給水クラスターのワドエルヘレウおよびギルバ郡バナード村の給水施設改修工事（太陽光ポンプによる井戸施設導入）の評価、(ii)農業クラスターの機械化天水農業地区と園芸農業地区での活動評価、(iii)保健クラスター、(iv)職業訓練クラスターの PDM 指標に基づく活動評価が実施された。その概要は以下の通りである。

（1）給水クラスターの施設改修工事の評価

1) ワドエルヘレウ郡の給水分野のパイロット事業の評価

給水分野のパイロット活動であるワドエルヘレウ給水施設改修事業の評価(2012年8月-9月実施)の結果発表のワークショップが開催された。ワークショップでは調査に参加した DPD 職員のモハメッド・アリ氏およびK-TOPの給水クラスターのナショナルスタッフのエドレス氏が調査結

果を発表した。本ワークショップの概要は以下の表 4.2 の通りである。

表 4.2 ワドエルヘレウ給水事業の活動評価ワークショップの概要

ワドエルヘレウ町給水施設改修工事の活動評価フィードバック・ワークショップ	
テーマ	質問票によるインタビュー手法を用いたパイロット活動の効果の評価：K-TOP の 1 年次に実施したワドエルヘレウ町の給水施設（井戸とタンク、給水ポイント）の改修による効果を把握する調査を 2012 年 8 月に K-TOP の給水クラスターおよび計画クラスター（DPD のモニタリング評価課職員）と実施した。その結果を DPD 内に発表し、社会調査によるモニタリング・評価のベネフィットと今後のモニタリング評価の在り方を議論する。
日時	2013 年 4 月 11 日
発表概要	給水クラスターでは、本プロジェクトの支援にてワドエルヘレウ町の井戸の改修工事を行い、改修完了後、本パイロット活動がもたらした効果を測るため、簡易的な調査を行った。本調査は、給水クラスターが前もって想定していた「水汲みに係る時間」、「水費用」などの直接的なインパクトや、教育や保健などへの間接的なインパクトに関して、工事前と後でどのような違いが生じたかを質問票を用いて調査したものであり、短期間で活動の成果を見る作業となった。DPD からはモニタリング評価ユニット職員 1 名が参加し、専門家の同行・指導のもとインタビュー手法や集計などを実施した。この調査の結果は、すでに水公社でフィードバックされており、そこで共有された経験が今後の教訓として活かされる予定であり、本ワークショップを通して、DPD 内でも評価手法の実例としてフィードバックされることとなった。
セッション①方法論（萩原）	<ol style="list-style-type: none"> 調査方法の概論 <ol style="list-style-type: none"> 調査計画の立案 質問票の作成 調査実施 データの集計 レポート ワドエルヘレウで採用された調査手法の概要説明 定量的質問に補完的な定性的質問を加えたものレポートの作成 <ol style="list-style-type: none"> レポートの項目を定めた標準的なレポート・フォーマットの採用が望ましい 評価結果を受けた提言が必要
セッション②ケース発表（DPD モハメド・アリ 職員）	<ul style="list-style-type: none"> 改修前にはワドエルヘレウ町の住民約 15,000 人全員が川の水を飲用水として利用していたが、井戸の改修が終了した 2012 年 3 月以降、一部の住民（2,000- 3,000 人）が井戸水を飲用することが可能となった。 調査では、井戸改修が住民の「水を汲みに行く時間」、「水代や病院に行く回数」を減らしたのか等、パイロット活動が最終受益者の望む暮らしに役立ったかを、質問票を用いて明らかにしようとした。 現在井戸水を飲んでいる 2,000- 3,000 人の中から 62 人、今も川の水を飲んでいる住民から 33 人を選び、ヒアリングを実施。結果として、現在井戸水を使用している 62 名の平均は、3 月の前後で水汲時間が 1 往復 70 分から 13 分、毎月の水代が 137 SDG から 68 SDG、病院に行く回数が月 3.2 回から 2.1 回と減少していた。今でも川の水を使用している 33 名のグループでは工事前後で変化がないので、前述の 62 名における工事前後の差が井戸改修の効果と言える。 調査では住民からのコメントも収集した。例えば井戸水は塩辛いため、非飲料水として利用しているなどのコメントがあった。水質検査をしても問題がないため、啓蒙活動なども必要などの課題があがる。
主な議論されたポイント	<ul style="list-style-type: none"> 給水ポイントではなく水道管による各戸への給水の可能性（財務的、水資源管理的な観点から） 一人当たりの水必要量に関して 質問票の改良点および DPD による評価の取組について DPD と K-TOP 各クラスターの今後の共同作業について

参加者	DPD の局長含む 10 名
-----	----------------

2) 給水クラスターのギルバ郡バナード村の給水施設改修工事の評価

計画クラスターと給水クラスターが共同で実施する評価として、ギルバ郡バナード村の給水施設改修工事の効果を調査した。本調査には、ギルバ郡役場に出向している DPD 職員が参加する予定であったが、当日になって参加できない事情が生じたため、後日 DPD モニタリング・評価課のブセイナ課長とルブナ氏が ODA プレスツアーに同行して現地を訪問した際に調査結果を確認するという形で参加した。

（2）農業クラスターの機械化天水農業地区と園芸農業地区での評価

(1.2)項で報告した通り、DPD のモニタリング・評価課が今後、評価のフィールド調査により主体的に取り組むこととなったため、農業クラスターでの評価活動には、調査の企画段階から DPD モニタリング・評価課が参加することとした。DPD のモニタリング・評価課にとっては初めての試みであることから、企画段階では、DPD のモニタリング・評価課と農業省の計画・モニタリング・評価局のそれぞれがもつモニタリングシートを持ち寄って比較・検討し、また調査対象や質問票案などを共同で検討する複数回の準備会合を持ち、2013 年 6 月 13 日には機械化天水農業地区（ワドエルヘレウ郡アブダ村、アルカルダ村）で、2013 年 6 月 19 日には園芸農業地区（カッサラ市近郊）で DPD と農業省による共同評価が実施された。各調査の概要は以下の通りである。

1) 機械化天水農業地区（ワドエルヘレウ郡アブダ村、アルカルダ村）での評価（現地調査：2013 年 6 月 13 日）

2013 年 6 月 13 日、DPD のモニタリング・評価課のメイ氏と農業省計画・モニタリング・評価局のハリル氏が、農業クラスターの機械化天水農業地区のアブダ村とアルカルダ村にて、普及員活動の評価を実施した。

本評価では、特に、K-TOP の活動以前には配置されていなかった普及員が、K-TOP の活動を通して配置されて両村の農家を訪れようになり、どのような変化が生じたか、両村で採用されているアソシエーション（農家組合）方式による農業機械の共同使用のアウトカムは何か、を知ろうとした。

調査当日、アブダ村では 10 名の農家を対象に普及員の活動に関する聞き取り調査を行い、アルカルダ村では 11 名の農家に同様の聞き取り調査を行った。なお、アルカルダ村では、女性グループのメンバー 2 名の案内で給水ポンプを活用した野菜栽培の畑も視察した。

2) 園芸農業地区（カッサラ市近郊）での評価（2013 年 6 月 19 日）

2013 年 6 月 19 日、DPD のモニタリング・評価課のメイ氏と農業省計画・モニタリング・評価局のハリル氏が、農業クラスターの園芸農業地区での評価を実施した。

本調査では、特に、園芸農業地区で K-TOP 活動を通じて活発化かつ多様化した普及員活動のインパクトを知ろうとした。デモ圃場に協力している農家 1 名、野菜直売や肥料の共同購入などのマーケティング活動に参加している農家 1 名、ラムラ農業普及センターにてビスケット販売などの農村開発活動に参加している女性グループの 3 名に聞き取り調査を行った。

(1) -2) および(ii)の結果は2年次の活動終了時にフィードバック・ワークショップとして発表された。

給水および農業の活動評価フィードバック・ワークショップ	
テーマ	質問票によるインタビュー手法を用いた給水のパイロット活動の評価およびフォーカスグループディスカッションをもちいた農業クラスターの活動評価をケースとして、活動の評価および評価をカッサラ政府としてどのように活用するかを議論する。
日時	2013年6月27日
発表概要	給水クラスターでは、ワドエルヘレウ町の井戸の改修工事やバナード村での井戸改修の効果を測るため、簡易な評価を実施した。また農業についても農業省の計画・モニタリング評価局と合同で実施した調査の結果を発表し、農業普及員の配置による、新しい技術の導入による便益などの効果が発表された。
主な議論されたポイント	<ul style="list-style-type: none"> ここで会得した評価手法を用いて類似の（政府）プロジェクトを評価していくことが重要。 評価を用いて、プロジェクトや活動をより改善していくことや、ニーズの的確な把握がある。また適切な評価を通じて予算増額などが可能となればよい。 共通のフォーマットを開発していくことが重要。
参加者	水公社、農業省、および DPD

(3) 保健クラスターのワドエルヘレウおよびギルバにおける活動評価

2013年1月5日（ギルバ）および8日（ワドエルヘレウ）にDPDのモニタリング評価課の職員および保健省の計画課のM&E担当職員が保健クラスターの活動評価を行った。保健クラスターではPDMに基づきプロジェクト目標の指標である「パイロット郡の改善された医療施設か、あるいは訓練を受けたVMWによって、サービス（出産前検診、分娩ケア、産後ケアなど）に対する妊産婦の認知、認識、意志、利用度」をインタビュー調査によって確認した。

調査は、妊産婦が病院のサービスや村落助産師のサービスが過去3年とくらべて改善しているかを問うもので、産前、出産、産後のケアに関して認識や実際のサービス利用などを調査地それぞれで妊産婦約50人に質問することで確認した。調査結果としてはおおむね妊産婦はサービスが改善していると回答し、それは産前、出産、産後ケアすべてにわたった。特に病院と村落助産師のサービスの差はないようであった。また妊産婦からはサービスに対するコメントを聞いたが、グローブなどの清潔管理が改善している点、尿検査や血圧の検査の実施など、プロジェクト活動で村落助産師に広めた活動が浸透していることが確認された。

また評価では分析視点として5項目評価を試験的に導入している。評価者のオブザーベーションとしては村落助産師の技術向上が効果的であったとのコメントが挙げられた。

(4) 職業訓練クラスターの活動評価

2013年1月12日にDPDのモニタリング評価課の職員がKVTCの副校長の協力をえて職訓クラスターの活動評価を行った。職業訓練クラスターではPDMに基づき、プロジェクト目標の指標である「KVTC職員の業務に対する意識が向上する（N/A→4.0/5.0ポイント）」をインタビュー調査によって確認した。

調査では、「業務に対する意識」を調査するために、KVTCの戦略計画、職務内容の明確さ、

学校運営へ貢献しているか、チームワークの促進、学校運営の改善傾向、モチベーションの変化と理由、持続性などを質問することになった。インタビューは主にセクションヘッドと一部の教員、事務担当職員を中心に 17 名に対して行い、KVTC と DPD の共同で分析をおこなった。調査結果は、KVTC の教員等は KVTC の組織としての戦略や職務内容を理解しており、設備や施設、に概ね満足しており、モチベーションも上がっていることが確認された。質問票では回答者からのコメントを把握しており、そこから提言や評価者の評価を抽出する作業もおこなった。調査提言としては、学科長と学校運営のコーディネーションの強化、戦略計画の活性化、プロジェクト終了後の十分な資金配分などがあげられた。

上記（3）（4）の結果の共有と今後のもモニタリング評価活動への提言を作成することを目的に、ワークショップを開催した。概要は以下の通り。

モニタリング評価の最終ワークショップ 保健クラスターと職訓の活動評価とガイダンスの説明および提言案の討議	
テーマ	PDM より作成された質問票によるインタビューフィールド調査をつかったプロジェクト活動の評価（保健クラスターと職訓クラスター）を発表し、これまでの経験を踏まえたガイダンス案と、発表のためのフォーマットを議論する。また経験を踏まえた提言案を討議し、ワークショップからの提言とする。
日時	2014 年 2 月 2 日
セッション 1: 評価の発表	<ul style="list-style-type: none"> 職業訓練校の活動評価（DPD 職員） 保健クラスターの活動評価（保健省職員および DPD 職員） プロジェクトの目的、デザイン（PDM）および評価の説明 評価の方法論の説明 質問票の説明と質問票調査の結果（指標の説明） 5 クライテリアの視点を活用した評価概説 結果と提言の発表
セッション 2: 評価活動を受けた DPD としての評価の在り方および提言の討議	<ul style="list-style-type: none"> これまでの経験を踏まえ、①活動評価とフィールド調査のガイダンスを最終化し、政府プロジェクトをガイダンスを用いて評価する、②各省のモニタリング評価担当との役割を明確化させ、DPD の M&E 課が技術的なセンターとなることの重要性、③予算と M&E 活動の連携の強化、④M&E の制度化に係る提言を討議検討した。 DPD からは提言を採択するとともに、早急にガイダンスの最終化と政府プロジェクトの評価活動の開始をしたいとのコンセンサスが得られた。
参加者	DPD の局長含む 15 名

（活動 1.4）DPD がすべての開発プロジェクトのモニタリング・評価システムに関する制度化を提案する。

（活動 1.3）の K-TOP の 4 クラスターの活動の評価をうけ、「モニタリングは実施しているが、評価はやっていない」状態から「評価を日常業務として実施する」ための評価システムを制度化するために DPD として何をすべきかを議論する提言案を作成した。提言案はこれまでの評価活動の経験から作成され、M&E の最終ワークショップで議論された上でワークショップからの

提言として提出されている。

モニタリング評価の最終ワークショップでは政府が3月までに最低でも1件の評価を自力で実施することが話題となり、またワークショップでは、局長参加の上で今後のM&Eの強化の進め方として以下の提言を採択した。これらの提言によりDPDのM&E課の組織の方向性が明らかとなり、中期的、長期的な取り組むべき課題も明らかとなった。

提言1	（短期的目標）評価ガイドランスの最終化と政府プロジェクトへの適用	これまでのK-TOPの取組からガイダンス案が作成された。政府システムに併せてガイダンスを改編し、それに従い政府プロジェクトを評価する。
提言2	M&E課の役割の明確化	他省および郡事務所にあるFinancial Unitと連携しつつ、各省およびDPDのM&E課の役割を明確にし、技術的センターとしてのM&E課を強化する。
提言3	（中期的）予算プロセスとM&Eの連携の強化	M&Eの結果を予算の作成、執行に役立てるために機能的位置づけを強化する。そのための方策や計画を考える。
提言4	（長期的）M&E実施を支えるシステム整備	M&E実施を支える制度的なシステムを構築するための準備・議論をすすめる。

（活動1.5）DPDが本プロジェクトの成果を連邦政府に紹介する

DPDの能力強化の一貫として、連邦政府との連携能力の強化がさらに課題となっていた。財務省の局として政府予算の折衝などで日常から連邦政府とのやり取りはあるが、開発援助プロジェクトの成果の紹介などは従来あまり力を入れてきてはいなかった。そこで、K-TOPではプロジェクト全体の成果のみならず、カイゼンなどの個別の成果についても積極的に連邦政府等に紹介する機会を積み重ね、カッサラ州政府のカウンターパートが連邦政府や他州に対して自信を持って本プロジェクトの成果を紹介・普及できるように育ててきた。

具体的にはカッサラで開催されるJCC会合に連邦政府を招待するだけでなく、計画クラスターでは以下のような連邦政府への報告会や研修などが実施されてきた。

2011年6月1日	プロジェクト全体の計画の説明
2011年12月6日	開始後の活動報告
2012年3月12日	プロGRESS・レポート2の状況の説明
2013年3月14日	中間報告までの活動の説明と協議
2013年9月27日	第2年次までの成果の報告
2014年3月19日-20日	連邦保健省職員に対するカイゼン研修の実施
2014年4月15日	3年間の各クラスターの成果の報告
2014年4月16日-17日	連邦財務省職員に対するカイゼン研修の実施

（活動1.6）DPDが本プロジェクトの成果をプロジェクト終了後も継続できるようにする。

K-TOPの活動や成果を継続することは上位目標の達成のためにも極めて重要であり、カッサラ州政府がK-TOPで効果のあった活動に継続して予算を配分し活動を継続することが重要となる。特にカウンターパート省庁からはプロジェクトの実施期間中に優先的に確保されてきたLocal Component予算と同程度の予算が維持されていくことが期待されている。

本プロジェクトでは、農業、給水、職訓分野などでK-TOP活動を継続するための予算申請が各クラスターカウンターパートを通じてあげられ、その承認を計画クラスターとしても側面支援した。これには、ローカルコンポーネントをDPDが管理し、その執行を逐次モニタリングしてきたこと、また上記で報告したモニタリング会合や、クラスター活動の評価によって、DPD側によってK-TOPの活動に対する理解が進んだことが直接・間接的に効している。

【活動2】DPDに職員参加型の「カイゼン」手法を導入して、DPD職員の能力強化を図る

第1年次までは計画クラスターのカウンターパートであるDPDを中心にカイゼン手法を導入してきたが、第2年次からは他クラスターへもカイゼン活動の導入も図っており、K-TOPの全クラスターにおける住民サービス改善を目標とした、全クラスター横断的な共通活動として、カイゼン活動の重要性が高まってきている。

（活動2.1）DPD職員を対象にカイゼンに関する研修を実施する

（1）エジプトのカイゼンセンターからの講師招聘によるカイゼン研修（2012年6月3日～14日）、（2）インドのカイゼン・インスティテュート講師によるカイゼン中級研修（2013年5月6日～16日）、バングラデシュ公務員研修所の講師による（3）カイゼン・メンター研修と（2013年11月27日～12月2日）と（4）カイゼンWIT研修（2013年12月3日～5日）が行われた。以下の表に各研修の概要をまとめる。

（1）エジプト・カイゼン・センターからの講師招聘によるカイゼン初級研修

研修テーマ	アラビア語によるカイゼン初級研修
講師	Ayman Aly Deghaidy氏（エジプト Productivity and Quality Improvement Center（通称エジプト・カイゼン・センター））
期間	2012年6月3日～14日（10日間）
参加者	カッサラ州政府の政府機関（財務省DPD、農業省、保健省、水公社、カッサラ職業訓練センター）から合計23名。
内容	1) Kaizen Methodology 2) Customer Satisfaction in Public Sector 3) QC Story and Circle 4) 5S 5) Check Sheet/ Pareto Diagram/ Fish Bone 6) Workshop and Action Plan
教材	2011年の本邦研修で鳥取県から入手したカイゼン漫画『鳥馬伝』のアラビア語版を教材として活用した。

（2）インド人講師によるカイゼン中級研修

研修テーマ	カイゼン中級研修（ビジネス・プロセス・マッピング作成ワークショップ）
講師	Vijay Pandey氏（カイゼン・インスティテュート・アフリカ、在インド・プネ）
期間	2013年5月5日-16日（10日間）
参加者	カッサラ州政府の政府機関（財務省DPD、農業省、保健省、水公社、カッサラ職業訓練センター）から合計33名。なお、インド研修を受けたDPDの職員は講師助手として研修に参加した。
内容	（1）サービスセクターにおけるカイゼンについて学ぶ 1) 公共サービスにおけるトータル・サービス・マネジメント（TSM）について学

	ぶ
	2) サービスセクターにおけるカイゼンの概念やツールについて学ぶ (2) ビジネス・プロセス・マッピングの理解と実践 1) ビジネス・プロセス・マッピング手法について学ぶ 2) 実際のプロセス・マッピングの作成を行う。

（３）バングラデシュ人講師によるカイゼン・メンター研修

研修テーマ	カイゼン・メンター育成研修（TOT）
講師	Enamul Haq 氏（バングラデシュ公務員研修所）
期間	2013年11月27日～12月2日（4日間）
参加者	DPD、財務省公務員研修局、各クラスターのカウンターパート、郡役場から合計25名
内容	DPD および公務員研修局が中心となり、カッサラ州内でカイゼンのトレーニング、モニタリング、普及の役割を果たすメンターの育成を行う。 (1) カイゼンの概要（州におけるカイゼン活用の現状、5S） (2) カイゼンステップアッププロジェクト（WITによるカイゼン活動の推進）のアプローチの概説（テーマの選択、現状分析、指標の設定、問題分析） (3) ワークショップによるアクションプラン作成

（４）バングラデシュ人講師によるカイゼン Work Improvement Team (WIT) 研修

研修テーマ	Work Improvement Team (WIT) 方式によるカイゼンの推進
講師	Enamul Haq 氏（バングラデシュ公務員研修所）
期間	2013年12月3日～5日（3日間）
参加者	DPD、財務省公務員研修局、各クラスターのカウンターパート、郡役場から合計54名（8 WIT）
内容	(1) カイゼンの概要（カイゼンの基礎、カイゼン活動の現状、5S） (2) カイゼンステップアッププロジェクトの概説（WITの形成、WITによるカイゼン活動の推進） (3) ワークショップによる各 WIT によるアクションプラン作成

（活動 2.2）カッサラ州財務省がカイゼン手法を適用して業務環境や業務プロセスを改善する。特に、以下のカイゼン活動を実施する。

（2.2.1）DPD 予算課がカイゼン手法を活用して年次予算・計画策定プロセスを改善する。

DPD 予算課は、インド人講師が支援したビジネス・プロセス・マッピング作成ワークショップで、インドの第三国研修で例として実習した開発予算の支払業務についてより詳細に分析することを選択した。現状の予算支払業務では、受付からアシスタントを介して、予算課の課長と DPD の局長の間を何度も承認手続きのために書類が往復する（ルーピング）が、その都度書類が机上で滞留し、書類の処理に時間がかかることとなっている。また複数の承認が必要なことがこのルーピングを必要なものとしているため、承認に係る業務フローのムダがハイライトされた。プロセス・マップでは、すべてのプロセスで書類を受け渡しするアシスタントの介在がプロセス全体のボトルネックとされ、アシスタントの介在を少なくする方法や、時に不在となる局長や課長などの決裁者による承認回数を少なくすることが検討され、これまで 85 分程度かかっていた支払手続きを 27 分に短縮する方法が提案された。

書類のファイリングの徹底、5S	実施された
部内の机の配置換えなどによるフローの改善	実施された
局内のオフィスの配置変更による業務フローの改善	実施された
アシスタントの介在を少なくすることと、ファイル受け渡しの電子化	遅延している
局長および予算課長の権限の見直し	遅延している

実施の遅延の原因としては①特に3年次における予算課長および局長の長期不在により、改革業務が進展しなかった。②課長の人事交代により権限規定の見直しが進まなかった。③活動が州の年度末にあたり通常業務対応で繁忙期となり改革や企画などの業務に時間がとれなかったことなどがあげられる。

(2.2.2) DPD モニタリング・評価課が、プロセス・マッピングを活用して通常業務を改善する

DPD モニタリング・評価課は、インド人講師が支援したビジネス・プロセス・マッピング作成ワークショップで、同課の大きな課題となっているモニタリング・評価四半期報告書の作成プロセスを取り上げた。モニタリング・評価課では四半期に一回、開発予算の実行状況および活動の状況を把握するために四半期報告書（Quarterly Report）を作成しているが、そのプロセスでは各省および各郡役場に書類を物理的に送付する必要があり、配送インフラが整っていないカッサラ州では配送の遅れや紛失が多く、広大な州内で書類をやり取りする手間は甚大である。四半期報告書のデータは、郡役場など公式のチャンネルを通して依頼するため、担当者への伝達時間が長く、また途中で書類が一部紛失したり、報告書フォーマットや記入要領が徹底していないため、やり直し作業が多く生じたりすることが、ムダとして特定された。特に報告書フォーマットの不備や記入要領が徹底されていないことによるやり直し作業は、典型的なオフィス作業のムダであり、これらのムダを減らすためのカイゼン提案が多くあがった。解決策として作成されたアクションプランでは、報告書フォーマットの整備、標準化した記入要領の提供、担当者への直接情報提供、郵送でなく e-mail の活用など、現実的で具体的な業務改善に資するような方策が挙げられた。

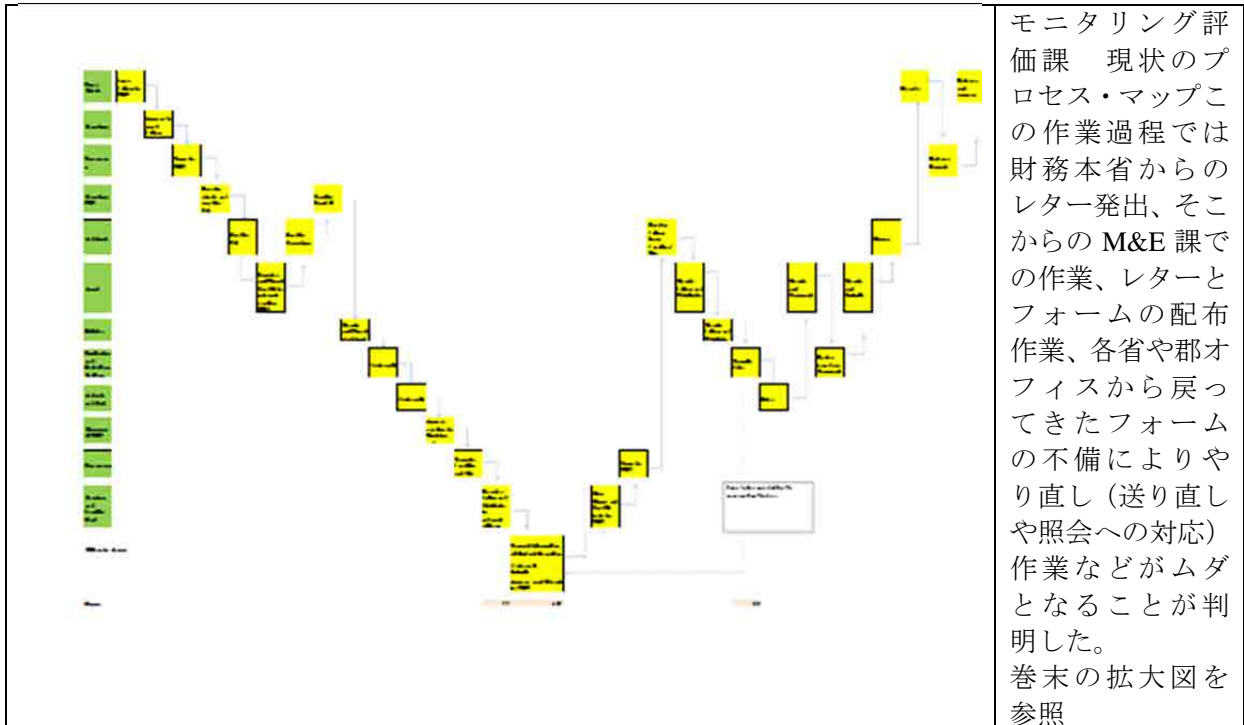


図 4.4 モニタリング評価課現状のプロセス・マップ

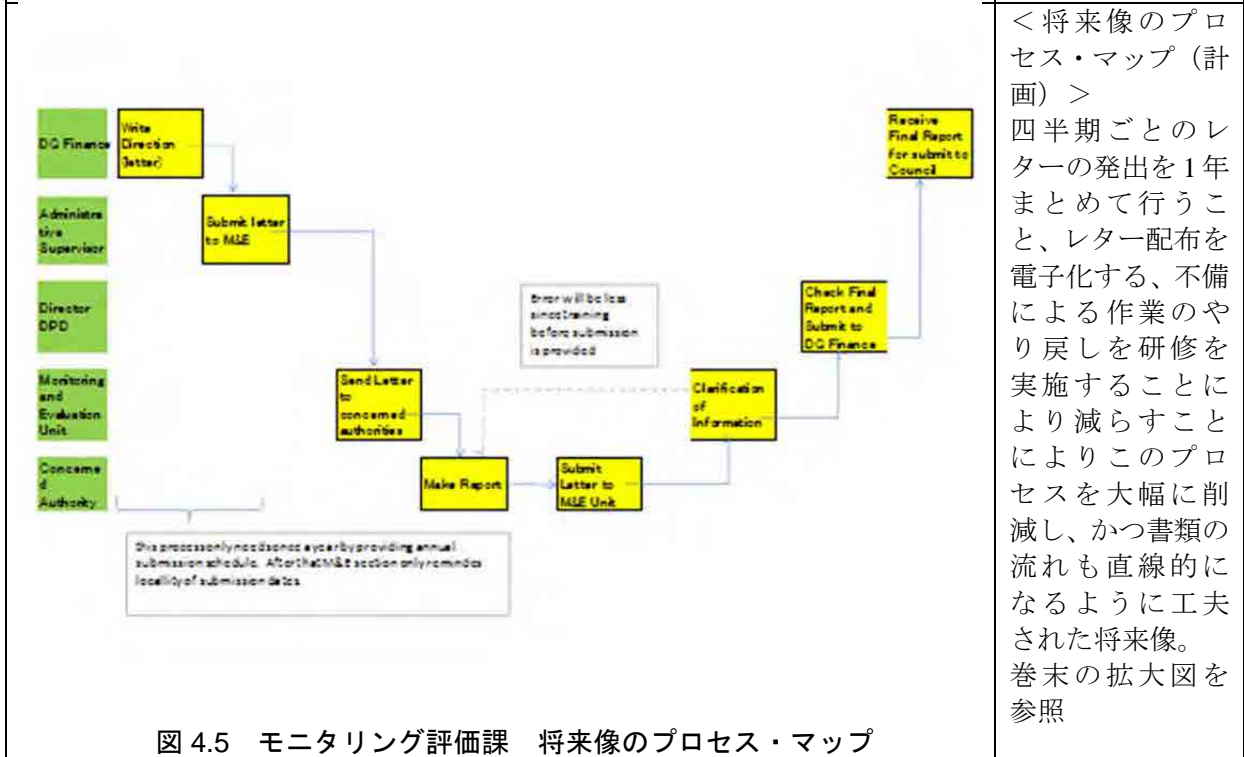


図 4.5 モニタリング評価課 将来像のプロセス・マップ

Waste Identified / Opportunity for Kaizen					
No	Description	Time Lost	Saving Potential	Counter Measure	
1	Data Collection in traditional order, localities and sectors not ready with enough data, waiting till they receive the letter	192	100	One letter to request submission of data according to annual schedule also requests e-mail contacts of person in charge	Combine
2	Checking information and data received	96	76	Provide training to the persons in charge in the locality offices	
2	Only one assistant to distribute the letter for 31 localities	72	72	Distribute letters by e-mail by constructing computer network between DPD and localities	Eliminate
2	Traditional MOF assistant moving the doc	4	4		Eliminate
2	Movement of Documents between Different DPD sections	1	0.45		Eliminate

<ムダの特定とカイゼンの機会ワークシート>
現状の分析から、どこに時間がかかっているかについて合意し、その対策、対策の結果どの程度ムダの削減が可能か検討した。

図 4.6 ムダ特定とカイゼンの機会ワークシート

Actions	Person in charge	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Explain about new process to Mr. Gamal, Mr. Rahamatalla and Musa Oshek	Buthina	→											
2 Create Draft Request letter and present to SMOF	Buthina and Lubna			→									
3 Request JICA on possibility of construct a net service to localities	Buthina			→									
4 Plan training to M&E cell in localities	Lubna and Idris				→								
5 Training to M&E cell in localities	Lubna and Idris										→		
6 Send first Rq letter to localities	SMOF								→				
7 Make a e-mail contact list	Lubna									→			
7 Mechanism Developed to sustain the improvent achieved	M&E Unit											→	

図 4.7 行動計画

<行動計画>
特定されたムダと機会に応じて、どのような活動をだれが担当していくかを示す。アクションに対する合意と、責任者をアサインすることにより、アクションの推進やフォローが容易になった。

K-TOP ではアクションプランの実施について側面支援を実施してきたが、複数回の打合せの結果、カイゼンアクションが、①年に 4 回発出されている指示レターを年に一回に直す要領の変更、②指示レターの電子配布化（電子メールの活用とそのためリスト作成）、③研修の実施によるフォーマット作成方法の徹底によるやり直し作業の削減に絞られた。

指示レターの発出要領の変更	M&E 課より財務省局長に説明がされ、了承をうけ、要請書の発行プロセスが変更された。
電子配布化	州政府内のネットワークの整備が遅延していることにより実施が遅延している
研修の実施	研修が実施され、実際各省およびローカリティからのミスが減るか確認作業を実施している。

（活動 2.3）DPD がカイゼンをカッサラ州内で普及する。特に、本プロジェクトの他クラスターに紹介する。

カイゼン手法は、1 年次に DPD に最初に導入されたが、2 年次からは他の 4 クラスターにも導入され、3 年次からはカッサラ州財務省公務員研修局や郡役場に、さらには連邦政府にも広がり、プロジェクト全体からカッサラ州全体へ、さらに連邦政府へと広まりつつある。その中で、DPD はカイゼンのいわば「伝道機関」として、カッサラにおけるカイゼンの推進役・啓蒙者となり、連邦政府に対するカイゼン紹介者となることが求められている。

2012 年 6 月のエジプト人講師によるカイゼン研修を通して、本プロジェクトの全クラスターにカイゼンが紹介され、さらに 2013 年 5 月のインド人講師によるカイゼン中級研修を通して、K-TOP の全クラスターでプロセス・マッピング手法を使った業務効率化が試行され、各クラスターでのカイゼン活動が活発化したことに伴い、2013 年 5-6 月と 2013 年 11 月のバングラデシュでの第三国研修には K-TOP の全クラスターの代表が参加し、バングラデシュ方式の地方公務員へのカイゼン研修の手法を学んだ。その成果を生かして、バングラデシュで入手したカイゼン研修ガイドラインを基にカッサラ版のカイゼン研修マニュアルが 2013 年 11 月に作成され、2013 年 11 月末-12 月初旬にその研修マニュアルを活用したカイゼン研修が全クラスターのカウンターパート組織と公務員研修局と郡役場を対象に実施された。この研修を通して、各オフィスに Work Improvement Team (WIT) が結成され、WIT を軸とした職場での各種カイゼン活動が継続的に実施されることとなり、チームで協力しあって自分たちが抱える問題を自分たちで解決していこうという動きが各組織に定着していくこととなった。単なる職場環境の改善にとどまらず、業務プロセスにおけるムダの排除に取り組む WIT や定期的なカイゼン会合を開催する WIT も現れてきており、カイゼンは各組織の通常業務の中に根付きつつあるといえる。

このようなカッサラ州におけるカイゼン活動の盛り上がりについては、カッサラを訪問した連邦政府関係者や、JICA スーダン事務所企画のエチオピア・カイゼン・インスティテュート視察ツアーにカッサラ州 DPD のジャマル局長と一緒に参加した連邦政府関係者を通して、連邦政府関係者に知られることとなり、関心を持った連邦政府からカイゼン研修の依頼がいくつも DPD に届くこととなった。その内の一つとして、連邦保健省の Continuous Professional Development Center (CPDC) の依頼に応じて、2014 年 3 月 19-20 日に K-TOP のカウンターパート 3 名が講師となって、カイゼン研修を実施したところ、病院のみならず、連邦保健省の様々なオフィスでカイゼン活動が実施されはじめ、CPDC 関係者から高く評価された。スーダン人カウンターパートによると、カイゼンの「自分でできることから始めよう」という思想はイスラム教の教えと合致するため、大変受け入れられやすく、カイゼン研修参加後に実践に移す人が多いのではないかと言う。

DPD では、今後も可能な限り、カッサラ州内および連邦政府や他州からのカイゼン研修のリクエストに応じていきたいとしている。カッサラ州内では 2014 年 9 月 18 日にカッサラ州教育省の 24 名に対して、カイゼンの基礎やケーススタディにかかるワークショップを実施した。また 2015 年 2 月 14 日にもカッサラの青年グループ等 25 名へのカイゼンを利用した環境美化にかかるワー

クシヨップが開催された。また相手の都合で実現されなかったが、2014年11月にはカッサラ州警察や他州（北コルドファン）などからの要望に基づいて、カイゼン研修が計画されていたため、DPDはそれに備えてカイゼン教材を自分達でアップデートした。このようにDPDはカイゼンを自力で普及していきたいという意識を強く持っており、今後もカッサラ州内では教師、カッサラ郡役場、スーダン砂糖公社のニューハルファ工場にカイゼンを紹介していきたいと計画している。

4.4 終了時評価の提言に対する対応状況

終了時評価の提言のうち、プロジェクト終了時までに対応すべき提言へは次表の通り対応している。

提言	対応
1) モニタリング・評価を日本人専門家の助けを借りずにC/Pだけで実施してみる	K-TOP活動に係る4件の評価を実施した結果を踏まえてモニタリング・評価ガイダンスが2014年3月に作成された。そのガイダンスを基に、DPDのカウンターパートが政府プロジェクトの評価を実施し始めている。2014年6月にはアドムサ地方病院の評価を、モニタリング評価ガイダンスと、シチズン・スコアカードの手法を使って行った。モニタリング・評価課としては今後もこのような取り組みを重ねていく予定となっている。
2) モニタリング・評価の結果の効果的な報告システムを確立する	モニタリングの報告システムに関しては、カイゼン活動からアイデアが生まれた郡役場・各省庁向けのモニタリング研修が2014年2月に実施され、郡役場・各省庁からDPDへのモニタリング報告書の質は改善傾向にある。評価に関しては、モニタリング・評価の結果は、まずDPD局長に報告され、DPD局長の判断後、事業実施省庁の局長へとフィードバックを行うこととなった。

4.5 計画クラスターのクラスター目標・成果の達成状況

PDM ver. 4に書かれた、計画クラスターのクラスター目標（カッサラ州財務省経済計画・開発局（DPD）が多分野の開発プロジェクトをよりよく運営できるようになり、地域住民に目に見えるよいインパクトを出せるようになる）と成果（1. DPDが開発事業を運営・モニタリング・評価・持続する能力が向上する、2. DPDにボトムアップ型で業務環境・業務プロセスを改善する組織文化（カイゼン）が定着する）の達成に向けての進捗状況は、下表の通りである。

キャパシティ自己評価の結果、本プロジェクトの3年間を通してDPDの能力は確実に向上したとDPD職員達は評価している。特にカイゼン活動を通して、DPDが職員からのボトムアップ型で業務改善を進めていくことができるようになったことは大きな結果をもたらしたと言える。また本プロジェクトの運営を通して、DPDと各クラスターのカウンターパート機関とのコミュニケ

ーションや連携がよくなり、DPDは各クラスターのカウンターパート機関のニーズにより敏感になり、各クラスターのパイロット活動をモニタリング・評価することによって、効果が出ている活動に対して予算を継続的に割り当てることの重要性を理解した。その結果、各クラスターのカウンターパート機関による住民サービスは向上し、住民により成果をもたらすことができたと評価できる。

表 4.8：計画クラスターのクラスター目標達成に向けての進捗状況（2014年4月現在）

指標 (ベースライン値 2011年⇒目標値 2014年)	指標達成に向けての進捗状況	指標入手手段																					
クラスター目標（計画クラスター）の指標： 1. DPD による組織能力の自己評価（3.38/5⇒4.08/5）	2011年2月に実施した DPD 職員によるキャパシティの自己評価結果と比較するため、2013年12月に DPD 職員に対して自己評価シートを配布して回答を集めたところ、下表のような結果となった（各項目は5点満点）。 <table border="1" data-bbox="582 571 1141 896"> <thead> <tr> <th>DPD の各種能力</th> <th>2010年</th> <th>2013年</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>組織力</td> <td>3.79</td> <td>4.37</td> </tr> <tr> <td>プロジェクト管理能力</td> <td>3.19</td> <td>3.99</td> </tr> <tr> <td>人事管理能力</td> <td>3.09</td> <td>3.97</td> </tr> <tr> <td>財務管理能力</td> <td>3.43</td> <td>3.99</td> </tr> <tr> <td>対外関係力</td> <td>3.43</td> <td>4.05</td> </tr> <tr> <td>平均</td> <td>3.38</td> <td>4.08</td> </tr> </tbody> </table>	DPD の各種能力	2010年	2013年	組織力	3.79	4.37	プロジェクト管理能力	3.19	3.99	人事管理能力	3.09	3.97	財務管理能力	3.43	3.99	対外関係力	3.43	4.05	平均	3.38	4.08	1. DPD 職員のキャパシティ自己評価質問票
DPD の各種能力	2010年	2013年																					
組織力	3.79	4.37																					
プロジェクト管理能力	3.19	3.99																					
人事管理能力	3.09	3.97																					
財務管理能力	3.43	3.99																					
対外関係力	3.43	4.05																					
平均	3.38	4.08																					

表 4.9：計画クラスターの成果達成に向けての進捗状況（2014年4月現在）

指標 (ベースライン値 2011年⇒目標値 2014年)	指標達成に向けての進捗状況	指標入手手段
アウトプット（成果）の指標（計画クラスター）： 1.1 DPD が4クラスターに配布した Local Component 予算の年間額（SDG 0⇒SDG 400,000） 1.2 5クラスター間の協力事例の累積数（0⇒10） 1.3 モニタリングによる問題解決の事例数（0⇒3）	1.1 2011年から2013年までの3年間に、DPD は合計 SDG 1,931,732-（年平均 SDG 643,910-）を Local Component 予算として4クラスターに配布したので、すでに目標額を超えたと言える。 1.2 クラスター間の協力事例は2013年6月末までに17例が実施されたので（第10章の表10.1参照）、目標はすでに達成されたと言える。 1.3 JCC 会合を通して各クラスターへの Local Component 供与の遅れが緩和された。また、給水クラスター、農業クラスターとの協働でパイロット事業のインパクト調査を実施した結果、DPD 職員が現場を訪問して、受益者である住民の声を直接聞く大切さを学んだ経験が、これまでモニタリング・評価に対して書類を集めるだけと思っていた DPD 職員の意識を大きく変えつつある。さらに、インパクト調査の結果、住民への効果が認められたパイロット事業については、他クラスターのカウンターパート機関によるパイロット事業拡大のための開発予算の DPD への申請と DPD による承認が容易になった。したが	1.1 DPD 1.2 プロジェクト記録 1.3 プロジェクト記録

<p>1.4 インパクト調査の実施数 (0⇒4)</p>	<p>って、これまでの事例数は3となり、目標はすでに達成されたと言える。</p>	<p>1.4 プロジェクト記録</p>
<p>1.5 モニタリング・評価システムの制度化に関する提言</p>	<p>1.4 ワドエルヘル町給水施設の評価調査（2012年8-9月）、バナード村給水施設の評価（2013年4月）、機械化農業地区の評価（2013年6月）、園芸地区の評価（2013年6月）を実施したので、これまでの実施数は4であり、すでに目標は達成されたと言える。</p>	<p>1.5 提言</p>
<p>2.1 カイゼン研修の講師を務められる職員数 (0⇒6)</p>	<p>1.5 2014年2月に評価調査の経験を総括しモニタリング・評価に関する調査の実施に関するガイダンスを発表したので、本目標も達成されたといえる。</p>	<p>2.1 DPD、プロジェクト記録</p>
<p>2.2 カイゼンの研修教材の開発 (0⇒1)</p>	<p>2.1 2013年11-12月に実施したカイゼン・メンター研修で、カイゼン・メンター24名が育成された。そのうち、6名は特に優秀で、カイゼン研修の講師を安心して任せられるレベルであるので、すでに目標は達成されたと言える。</p>	<p>2.2 カイゼン教材</p>
<p>2.3 DPDにおけるカイゼン活動のインパクトの事例数 (0⇒5)</p>	<p>2.2 2013年11月にカイゼン研修の教材の第1バージョンが完成し、教材に基づきWITトレーニングなどを実施した。今後カイゼン研修で実際に使った結果やカイゼン活動実施の経験を踏まえて、アップデートする予定であるが、すでに目標は達成された。</p>	<p>2.3 プロジェクトの記録</p>
<p>2.4 カイゼンに関するセミナー、ワークショップ、コンテストの数 (0⇒8)</p>	<p>2.3 DPDがこれまで実施したカイゼン活動は、1)オフィス・ビルの塗装、2)中庭改善、3)清掃・ゴミ収集、4)駐車場改善、5)ファイリング改善、6)オフィス・レイアウト改善と6例があり、他クラスターでのカイゼン事例とともに、カイゼン研修教材の中で紹介されているので、すでに目標は達成されたと言える。</p>	<p>2.4 プロジェクト記録</p>
<p></p>	<p>2.4 カイゼンに関する研修・ワークショップは、これまで1)本邦研修（DPD対象、2011年9月）、2)本邦研修後のカイゼン・オリエンテーション・ワークショップ（DPD全職員対象、2011年10月）、3)エジプト人講師によるカイゼン研修（全クラスター参加、2012年6月）、4)インドでの第三国研修（DPD対象、2012年7月）、5)カイゼン・フォローアップ・ワークショップ（全クラスター参加、2012年11月）、6)インド人講師によるカイゼン中級研修（全クラスター参加、2013年5月）、7)バングラデシュでの第三国研修（全クラスター参加、2013年5月-6月）、8)カッサラ州政府意思決定者向けカイゼンセミナー（2013年7月1日、各省の大臣・DGや郡長など約100名が参加）、9)バング</p>	<p></p>

	ラデシュでの第三国研修（全クラスター参加、2013年11月）、10) カイゼン・メンター研修（全クラスター参加、2013年11月—12月）、11) カイゼン WIT 研修（全クラスター参加、2013年12月）の合計11回が実施されたので、すでに目標は達成されたとと言える。	
--	--	--

4.6 他ドナーとの主な連携実績

本プロジェクトにおける他ドナーとの主な連携実績は下表にまとめたとおりである。

ドナー	プロジェクト名	主な連携内容
UNDP	Local Governance Development Public Expenditure and Management in Eastern Sudan	定期的な情報交換・協議 カッサラ州の11の郡役場の強化を目指し、UNDPはコンサルタントを派遣して戦略計画策定を支援し、IT機材を供与し、PC研修などを実施し、群の優先プロジェクトを実施するためのLocality Development Fund (LDF) を設立した。K-TOPはカイゼン活動を通して郡役場の職員たち自身による業務改善を支援した結果、群役場職員達はUNDP供与の機材や研修で学んだことを活用した活動を実施した。
UNHCR, UNDP	Transitional Solutions Initiative (TSI)	定期的な情報交換・協議 特に本プロジェクトの職業訓練クラスターや農業クラスターと連携し、UNHCRの難民キャンプの職業訓練校の教員向けの指導法研修や難民キャンプでの農業機械研修を実施した。
EU	Eastern Recovery and Development Program (ERDP)	定期的な情報交換・協議 ERDPはDPD内に事務所を持ち、2012年12月まで東部3州を対象に計画、給水、食料安全保障（農業・畜産）、女性支援などの分野を支援していた。ERDPはカッサラ州ではハマシュコリーブ郡やテルクック郡など北東部の郡を中心に支援したため、主に南西部のワドエルヘレウ郡やギルバ郡などを支援している本プロジェクトとは地域的な補完性を保ち、お互いの経験から学び合う関係にあった。

5. クラスターの本邦研修・第三国研修、機材供与、施設建設の報告

5.1 本邦研修

本プロジェクトが実施した本邦研修は以下の表のとおりである。

研修テーマ	カイゼン初級研修
訪問先	本邦研修（本邦の民間企業およびカイゼンを導入している自治体）
期間	2011年9月9日～24日（16日間）
参加者	財務本省1名およびDPD5名の合計6名
内容	<p>(1) 講義：カイゼンの理論・基礎の学習</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 日本の地方行政システムの概要（国際開発センター 田中清文） 2) 日本の地方自治体による業務改善運動（(有)エヌ・アール・シー 榎（ゆずりは）隆史） 3) 風土改革から始める地方自治体の行政サービス改善（スコラ・コンサルト 元吉由紀子） 4) 日本の民間セクター開発の歴史から見たカイゼンの位置づけと日本のカイゼン分野の国際協力の現状（JICA 国際協力専門員 上田隆文） 5) カイゼン運動から地方自治体の経営革新へ（三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 島崎耕一） <p>(2) 現場視察：カイゼンに取り組む民間企業、地方自治体の現場を視察</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 名古屋市役所（総務局 人事課 人材育成係） 2) トヨタ自動車（株）（TQM（Total Quality Management）推進部） 3) 三重県庁（総務部 人材政策室 経営品質向上グループ） 4) 尼崎市役所（企画財政局 行財政改革室） 5) 鳥取県庁（総務部 行財政改革局 業務効率推進課）

5.2 第三国研修

本プロジェクトが実施した第三国研修は以下の表のとおりである。

研修テーマ	カイゼン中級研修（サービスセクターにおけるカイゼンとビジネス・プロセス・マッピング）
研修機関	インド・ブネのカイゼン・インスティテュート
期間	2012年7月14日～28日（15日間）
参加者	財務本省1名およびDPD5名の合計6名
内容	<p>(1) カイゼンの基礎</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) カイゼンの理論（歴史、背景など） 2) カイゼン推進におけるパラダイムシフトの役割 3) 「ムダ」の概念の理解 4) 5S および 5S 監査 5) 問題解決 6) PDCA サイクルと標準化の重要性 7) 組織における Decision Maker, Middle managers, Staff のカイゼンにおける役割 <p>(2) Total Service Management</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) サービス分野におけるカイゼンの6段階のアプローチ 2) 公共セクターにおけるカイゼンのアプローチ 3) プロセス・マッピング

研修テーマ	バングラデシュでの公務員のためのカイゼン導入に係る研修
研修機関	バングラデシュ公務員研修所（BPATC）、バングラデシュ農村開発アカデミー（BARD）
期間	2013年5月25日～6月6日（13日間）
参加者	財務本省 1名、DPD 5名および他の4クラスターから各1名（州農業省、州保健省、カッサラ州水公社、カッサラ職業訓練センター）の合計10名
内容	<p>(1) バングラデシュ公務員研修所（BPATC）によるカイゼンの取組</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) IPS-TQM プロジェクトの紹介 2) カイゼンのテーマとデータベース 3) TQM 手法 4) 実習によるアクションプランの作成 5) カイゼン活動の現場視察 <p>(2) コミラ県におけるカイゼンの推進</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) バングラデシュ農村開発アカデミーによる講義（活動、地方行政制度、コミラアプローチなど） 2) コミラ県の郡役場のセクター別カイゼン活動の視察 3) コミラ県でのカイゼン・リフレッシュ研修（カイゼン活動報告会）の視察

研修テーマ	地方政府事務所へのカイゼンの普及手法の研修
研修機関	バングラデシュ公務員研修所（BPATC）
期間	2013年11月14日～11月23日（10日間）
参加者	DPD 2名、財務省（公務員訓練局）1名、農業省2名、水公社2名、保健省2名、カッサラ職業訓練校1名の合計10名
内容	<p>(1) ダッカで開催されたカイゼン国際大会への参加とカッサラ州のカイゼン活動の発表</p> <p>(2) バングラデシュ公務員研修所（BPATC）における、Work Improvement Teamを主体とした自治体等の小グループのカイゼン活動とその普及手法</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 公共セクターでの TQM 2) ボグラ県の Rural Development Academy（RDA）でのカイゼン活動の紹介 3) カイゼン国際大会での発表からの教訓 4) ナルシングディ県のセクター別カイゼン活動の視察 5) カイゼンの実践例の紹介 6) カイゼンのモニタリング・評価（key Performance Indicator の設定方法） 7) カイゼンの基本コンセプトとカイゼン促進のための体制 8) カイゼンのアクションプラン策定のためのフォーマット 9) 今後のカッサラ州でのカイゼン研修の計画策定

5.3 計画クラスターの機材調達の実績

計画クラスターの完了時の調達済み機材は Appendix 5. にまとめた。

5.4 施設・建設計画

プロジェクト3年間の施設建設結果は以下の通り。

施設名	財務省 経済計画・開発局 事務所整備工事
目的	事務所の改修を行い、より効率的な業務を通じて、行政サービスを向上させる。
概要	2つの事務室を改修した。両室の床タイル、壁の塗装を補修し、さらに電気配線の追加により執務空間を改善した。廊下を会議も可能なホールに改修した結果、会議スペースが拡大し、総勢約 25～30 名が参加するプロジェクトスタッフの会議が実施できるようになった。
完成	2011 年 10 月 25 日完工

施設名	財務省 経済計画・開発局 駐車場整備工事
目的	駐車場の改修を行い、車両、オートバイを直射日光・砂塵から保護し、より効率的な敷地利用・車両利用を行う。
概要	合計 14 台分の駐車場屋根及び約 10 台のオートバイの駐輪場を設置した。
完成	2012 年 11 月 29 日完工

6. 今後への提言

計画クラスターのクラスター目標：

カッサラ州財務省経済計画・開発局（DPD）が多分野の開発プロジェクトをよりよく運営できるようになり、地域住民に目に見えるよいインパクトを出せるようになる

2013年12月-2014年1月に実施された終了時評価の結果、上記のクラスター目標については、DPD 職員の開発プロジェクト運営能力はたしかに向上したが、モニタリング・評価用の車両数が限られているため、モニタリング・評価活動が十分に行えないでいること、またモニタリング・評価活動に参加した職員数は増えたが、まだまだ経験が不足しているとのコメントがあった。したがって、今後さらに DPD 職員の能力向上が開発プロジェクトの質の向上へとつながっていくように、DPD に対して以下のことを提案する。

（1）モニタリング・評価活動

- DPD 内ではモニタリングにかかる移動に必須となる車輛が利用しにくいことがあげられていた。DPD にはドナーから供与された車輛が複数台あるが、幹部による利用が優先されており、モニタリング・評価課の職員が自由に使える環境が整っていないと言われている。そこで、車輛の利用方法・規則を DPD 内で再検討し、必要なときに必要な職員が車輛を利用できるような体制を構築する必要がある。
- プロジェクトの終盤に完成したモニタリング・評価ガイダンスを活用した、DPD 自身による政府プロジェクトのモニタリング・評価は一例なので、試験的な運用の段階と言ってよいであろう。今後も実績を積み重ねていきながら、自分たちの経験を元にモニタリング・評価ガイダンスを改定していくことが必要である。
- 現在のところモニタリング・評価の結果が予算へ反映される仕組みにはなっていない。評価結果を DPD 局長や財務省の上層に報告するレポーティング・ラインを確立し、さらに予算の作成、執行に役立てるために機能的位置づけを強化する必要がある。
- DPD は開発予算の作成と管理を一元的になっている。加えて他省庁にも計画・モニタリング部局があり、郡役場にも計画部門として Financial Unit が設立されている。従って他省庁・郡役場の計画・モニタリング部門との役割分担と連携強化を行っていくことが求められる。つまり DPD の M&E ユニットと他省の計画・モニタリング部局、郡役場の Financial Unit の役割分担を明確にしつつ、まだ人的・技術的に弱体なこれらの部局に対して DPD の M&E ユニットは技術的センターとして支援を強化する必要がある。
- 長期的な課題としてはモニタリング・評価業務を支えるシステムの整備、モニタリング・評価の実施を支えるシステム（法制度など）を構築するための議論を開始する必要がある。

（2）カイゼン活動

- カイゼン活動の普及に加えて、活動を深化させる必要がある。カッサラ州の各政府オフィスでのカイゼン活動を継続して記録を残していくことが、活動の深化においても普及のための

例としても重要となる。またカイゼンの効果を可能な限り数量化し（節約した経費等を試算）、お金をかけない活動が経済的に大きな効果を生み出していることを明確にする必要がある。

- カッサラ州の全公務員にカイゼン活動を普及するためには、公務員研修を担っている財務省研修局とDPDが協力して、カイゼン研修とカイゼン活動のモニタリングを実施することが有効である。
- 連邦レベルでカイゼンに関心をもつ人が増えてきているので、連邦人的資源省のManagement Development Centerなどと協力して、連邦レベルのカイゼン研修・普及体制を構築する。カイゼン活動では、カッサラ州のみならず、連邦政府やゲジラ州やリバーナイル州、北コルドファン州からもカイゼン研修の依頼が来るようになるなど、カッサラ州のカイゼン活動はスーダン全国で有名になりつつある。これらの依頼には、連邦政府などの支援を受けつつカッサラ州政府が可能な範囲で応えていくことが望ましい。

上位目標（全クラスター共通）：

カッサラ州政府による質の高い行政サービスに地域住民がアクセスできるようになり、住民の基本的ニーズが満たされるようになる

本プロジェクトの各クラスターがクラスター目標（カッサラ州政府職員的能力向上）を達成した後、プロジェクト終了後にその成果が活用され、近い将来に上記の上位目標（住民ニーズの充足）が達成されるためには、プロジェクトで能力が向上したカッサラ州政府職員が政府に残り、住民へのサービス改善のインパクトが生じるまで、政府のサービス改善に組織として継続的に取り組む必要がある。計画クラスターでは、全クラスターの職場にカイゼン活動を導入し、職場グループが自分たちにできる小さなカイゼン活動を継続していくように指導しているが、継続のためには組織のトップによるモニタリングやサポートが欠かせず、またよくやっているグループを表彰して、継続のためのインセンティブを与えることが必要である。また、モニタリング・評価活動とカイゼン活動をDPDに導入し、モニタリング・評価ガイダンスとカイゼン研修マニュアルを技術協力の成果品として残したが、それらの成果品をカウンターパートが活用しながら、自分たちで活動を継続していくためには、組織トップの強い意思がまず必要で、さらにグループが活動を継続しているかをモニタリングしながら、よくやっているグループにはインセンティブを与えるシステムを構築することが望ましい。

7. プロジェクト全体の成果・課題・教訓

7.1 マルチクラスター案件としての課題と教訓

本プロジェクトは5クラスターからなるマルチセクター案件であり、5つのプロジェクト・オフィスに、日本人専門家34名、現地傭人30名以上、プロジェクト車両10台を抱える大規模プロジェクトである。そのためプロジェクトの運営・調整には時間と手間がかかるが、一方マルチセクター案件の強みを生かして、以下の表7.1に示すように、各クラスターの強みを生かしたクラスター間の協力・連携の事例が多数出ている。

表 7.1：本プロジェクトのクラスター間の主な協力・連携事例

No.	クラスター (協力元)	クラスター (協力先)	協力・連携の 内容	進捗状況
1	計画	給水、農業、保健、職訓	Local Component 予算の確保	2011年から2013年にDPDが各クラスターに配布したLocal Component 予算の累積額 1) 給水クラスター SDG 1,074,369- 2) 農業・生計向上クラスター SDG 313,682- 3) 保健クラスター SDG 229,968- 4) 職訓クラスター SDG 313,709- 総計 SDG 1,931,728-
2	計画	給水、農業、保健、職訓	カイゼン手法の研修・普及	1) 計画クラスターが実施したエジプト人講師によるカイゼン研修に、給水、農業、保健、職訓クラスターの代表（各クラスター2-3名）が参加（2012年6月4日-17日） 2) カイゼン・フォローアップ・ワークショップで各クラスターのC/Pが、上記カイゼン研修後、各職場で実施されたカイゼン活動について報告（2012年11月29日） 3) 計画クラスターが実施したインド人講師によるカイゼン中級研修に、給水、農業、保健、職訓クラスターの代表（各クラスター3名）が参加（2013年5月6日-16日） 4) 計画クラスターが実施したバングラデシュでのカイゼン研修に、給水、農業、保健、職訓クラスターの代表（各クラスター1名）が参加（2013年5月25日-6月6日）
3	計画	農業	日本での「地域資源を活用した地域振興支援政策」研修参加者の活動のフォローアップ	JICAの本邦研修「地域資源を活用した地域振興支援政策」（2013年5月6日-6月8日）に参加したDPD職員1名（カッサラ郡役場に出向中）がカッサラ市内の園芸地区の生産性向上・市場開発に取り組むアクションプランを作成したため、DPDと州農業省と協力してアクションプランを実施するように調整会合を持った（2013年6月17日）
4	給水	職訓	機材管理マニュアルを作成し、機材管理研修を実施	給水クラスターのナショナル・スタッフが機材管理マニュアルを作成したので、そのマニュアルを活用した機材管理研修を実施（2012年9月3-13日）
5	給水	農業	GPS研修	給水クラスターのGPS研修（2011年10月）に農業クラスターも参加

6	給水	農業、保健、職訓	PC 研修用マニュアル	給水クラスターが作成した PC 研修マニュアル（アラビア語）を、農業、保健、職訓クラスターでPC研修を実施する際に活用したり参考にしたりした
7	給水	農業、計画	各クラスターで財務研修の実施	給水クラスターの黒田康之専門家が他クラスターで財務研修を実施 1) 農業・生計向上クラスター：普及員 12 名を対象に財務研修を実施（2012 年 5 月 21-22 日） 2) 計画クラスター：DPD 職員 10 名を対象に公共投資分析研修を実施（2012 年 8 月 14-15 日） 3) 農業・生計向上クラスター：カッサラ市内でレストラン運営とビスケット作りを行う女性グループと農業普及員を対象に、SWC 会計課長とともに財務研修を実施（2013 年 3 月 27 日-28 日、6 月 17 日、TTEA にて） 4) ビスケット作りを行う女性グループと農業普及員を対象に、上記 3) の研修のフォローアップを行った。あわせて玉葱栽培の農家に対し、財務研修を実施（2013 年 6 月 17 日、TTEA にて）
8	農業	職訓	KVTC における農業機械コース（3 年コース）実施での協力	KVTC では 2013 年 9 月から、従来のディーゼルコースを農業機械コースに改編したため農業機械コースで農業トラクター等の実習を行うに当たってトラクターと実験圃場を有する農業省普及局（TTEA）機械部の協力を得ている
9	農業	職訓	農業機械販売・修理会社への視察ツアー	農業クラスターが計画中の農業機械販売・修理会社への視察ツアーに KVTC 農業機械コースの指導員が同行（2013 年 6 月 24 日）
10	農業	計画	農業クラスターの活動モニタリングに計画クラスターが参加	計画クラスターからの要請を受けて、農業省計画局（PME）が実施する農業クラスターの 5 つのパイロット普及活動のモニタリングの一部（機械化天水地区・園芸地区・農村開発活動）に DPD の職員 1 名が同行（2013 年 6 月 13 日、6 月 19 日）
11	職訓	保健	KVTC の PC 研修室を活用	保健クラスターで保健情報システム（HIS）担当者を対象に PC 研修を実施する際、PC 研修室をもつ KVTC に委託した（2011 年 11-12 月）
12	職訓	農業	KVTC の女性向け短期コースに参加	農業クラスターの農村開発普及員延べ 8 名が KVTC の女性向け短期コースに参加した、縫製コース（2012 年 2-3 月）、縫製ペインティング・コース（2012 年 6-7 月）、縫製コース（2012 年 10 月）、刺繍コース（2013 年 3 月）。
13	職訓	保健	村落助産師研修の講師対象にコーチング研修を実施	職訓クラスターの久米専門家が、保健クラスターで非識字者が多い村落助産師を対象に研修を行う講師（Health Visitor）11 名を対象に、コーチング研修（マイクロティーチングと非識字者のための視覚教材の作成）を実施（2012 年 7 月 1-12 日）
14	職訓	農業	トラクターの故障診断とメンテナンスの短期研修	農業クラスターからの要請を受けて、KVTC のカウンターパートが、農業省普及局（TTEA）機械部の職員を対象に農業トラクターの故障診断・メンテナンスの短期研修を実施（2013 年 6 月 26 日-27 日、TTEA にて）

15	職訓	給水	クレーントラックの運転・維持管理講習会	SWCにはJICAが供与したクレーントラックが2台あるが、そのドライバーを育成する運転・維持管理講習会をKVTCカウンターパートによる維持管理指導および職訓クラスターの木村亮一専門家（自動車整備）による運転指導の構成で実施（2013年3月16日）
16	職訓	給水	給水ポンプのコントロールボックスの電気制御の短期研修	給水クラスターの要請を受けて、KVTCカウンターパートが給水ポンプのコントロールパネルの電気制御の短期研修を実施（2013年6月中に3日間SWCワークショップで実施）
17	職訓	計画、給水、農業、保健	カウンターパートの能力把握のためにCUDBAS手法を活用	1年次に各クラスターの日本人専門家が職訓クラスターの久米専門家からCUDBAS手法を学び、各クラスターでCUDBASワークショップを実施し、協力対象課題に関するカウンターパートの能力の現状を把握した

（1）マルチクラスター案件におけるプロジェクト運営と調整事務を州財務省に設置した優位性

本案件ではプロジェクトの運営調整業務を行う計画クラスターが州財務省の経済計画・開発局（DPD）をカウンターパートとした。そのためプロジェクト運営と州政府全体の調整は円滑に行われた。特にプロジェクトのスムーズな運営上および各活動の持続的な継続に欠かせない現地政府予算（Local Component 予算）の確保については、DPDの努力で、どのクラスターに対してもおおむね順調に支出されたといえる。とはいえ、州政府の予算が逼迫している事態には、各クラスターのカウンターパートからの都度の活動予算要求に対して完全に応えるには困難な場合も見られた。各クラスターのカウンターパートにおける質の高い予算策定・提案、及び、州財務省における柔軟な予算支出管理の両面において、カウンターパート自身による継続的な改善努力が今後も必要といえる。また、プロジェクトの活動の一環として、各クラスター活動のモニタリング・評価、政府間調整のための調整会議などの開催が州政府内の調整能力向上に結び付いた部分も大きい。

一方で、多数のカウンターパート、専門家に関わる調整業務の負担は大きいため、計画クラスターの活動は実質的に調整業務の合間を縫って実施された。そのため計画クラスターでは、主な活動の間に時間が空くことやスケジュールがなかなか調整できない事態が発生した。したがって、今後同様のマルチクラスター案件を実施する場合は、調整業務を先方政府の業務調整官庁に置くことは効果・効率性の観点から大変有効であるが、その業務調整官庁に対する技術協力については、十分な時間と専門家の活動日数とナショナルスタッフの配置を確保する必要がある。

（2）マルチクラスターによる実施のスケールメリット

本プロジェクトでは、マルチクラスター案件であるメリットを生かして、各クラスター間の専門家同士の情報やノウハウの交換が盛んに行われており、他クラスターの専門家の専門性を別のクラスターで活用したり、あるクラスターが困っているときに、他クラスターの専門家からのアドバイスで問題解決の糸口が見えたりと言うことが日常茶飯事に起こっている。

さらに、5 クラスター間の競争原理もうまく働いており、特に第 2 年次から全クラスター共通の活動となったカイゼン活動では、全クラスターで協力し合いながらカイゼン活動を普及しているという面と、各クラスター間で競争心を持ってカイゼン活動の推進に励んでいる面の両面が観察されている。マルチセクター案件は投入する専門家や予算等の規模も大きくなるため、カッサラ州での本プロジェクトの存在感はきわめて大きく、カッサラ州では誰もが知るプロジェクトとなりつつある。日本大使がこれまで 5 回本プロジェクトを視察され、またスーダンの副大統領も 2 回視察されていることが、そのことを証明しているといえよう。

さらに、案件運営やクラスター間の調整は計画クラスターに集中したため、各クラスターではアドミ業務とコストが低減されており、各クラスターが業務に専念できたというメリットが生まれた。

このように、州政府という比較的規模の小さい組織を対象にマルチクラスターを支援することは、マルチクラスター案件ゆえの相乗効果（クラスター間の協力事例など）や広報効果が数多く発生し、単一クラスターの案件では成し遂げられなかったような深みと幅のある協力が実現できたというスケールメリットがあった。

7.2 復興支援・平和構築案件としての課題と教訓

本案件では、上位目標として「カッサラ州政府による質の高い行政サービスに地域住民がアクセスできるようになり、住民の基本的なニーズが満足されるようになる」ことを掲げているように、政府能力の向上により、住民の満足度、政府への認識が高まることを長期的な成果として活動を行ってきた。特に生活改善や開発の欠如による、住民の開発機会からの阻害意識が住民と政府の間の信頼関係を損ない、紛争の直接・間接の原因となったことから、開発や行政サービス向上を通して住民の政府に対する信頼関係を醸成すること復興支援・平和構築案件としては重要となる。

本案件では、目に見える公共施設の改善や、給水、農業、保健、職業訓練などの直接住民と接しサービスを提供する行政機関の支援および州の開発計画・予算部門への支援を通じて、住民の政府に対する信頼醸成に直接・間接に寄与する活動を行ってきた。このことによる成果は、本報告書で報告されているように平和の果実としてのパイロット活動（施設建設を含む）および、特に給水、農業、保健などで顕著なように政府の実践力の強化や住民の声を聞くことによる住民への行政サービスの改善などの形で発現している。また、マルチクラスターによる K-TOP および同時期に建設されていた無償資金協力による浄水場による、カッサラ州での日本の大きなプレゼンスは、JICA や K-TOP という名前が市民の間に浸透し、日本の支援を受けながら州政府が開発と行政サービスの改善を目指していることが住民に広く知られ、便益の享受とそれにかかる期待を大きくしたと言える。

一方で、本案件は一義的には技術協力案件であり、C/P の能力強化による行政サービス提供能力の強化という形式をとるために、住民が即時に便益を享受できるという即効性はパイロット地区に限られている。技術協力は、カウンターパートである州政府の能力が向上することにより行政サービスの提供能力が向上することを目指しているため、州全体に広く行き渡るような便益については、もともと中長期的に現れることが期待されている。

以上のような課題を抱える復興支援・平和構築案件としての本案件の今後の課題として、（１）より積極的な政府—住民関係の構築のための支援、（２）連邦政府の意識改革、（３）プロジェクト期間の課題があげられる。

（１）より積極的な政府—住民関係構築のための支援

1) コミュニケーション戦略

一部の地域に便益が集中する、あるいは集中していると感じられると、ある部族や集団に利益が集中しているとの理解が住民間で形成され、その地域以外の住民は開発資源へのアクセスから疎外されていると感じる恐れがある。そこで、案件実施においては、州政府の能力が向上することにより長期的な開発の成果が州全体に広がることを住民に伝え理解を得る必要がある。

本案件でも、給水や農業クラスターにおける顧客（市民）対応の改善や保健における実際のサービス改善について住民は高く評価しており、政府と住民の間の信頼醸成にむけて良い効果が発現しつつあることが確認された。一方で、パイロット地域として比較的手厚く支援を行った地域以外では、住民から不満が挙げられるケースもあった。パイロット地区外においては、「サービスが自分のところに来ていない」「なぜあの地域ばかり便益を受けるのか」というような住民の不満や不公平感が残った可能性がある。

本案件では、各クラスター内の普及活動（例：フィールドデイ、村落助産師フェスティバル）や、広報（ホームページやニュースレターやパンフレットの発行、ビデオの作成など）、様々な媒体を通して活動の紹介を行ってきた。しかし、これらはプロジェクトの活動紹介が主目的であり、州政府の活動に対して住民の信頼を得ることを主目的とするものではなかった。

パイロット活動による州政府の実践力の強化が、その後、他地域に便益を及ぼすというのが本プロジェクトのビジョンではあるが、そのビジョンを政府と一緒に示すような住民向けのコミュニケーションがあれば、パイロット活動がない地域の住民の不満に答えることがより効果的に行えた可能性はある。

そこで今後の課題としては、プロジェクト活動の紹介に関する広報を一步越えて、政府組織の住民に対するコミュニケーション戦略の策定・実施を支援できれば、住民の期待値マネジメント（Expectation Management）の観点から効果的と思われる。政府の住民へのコミュニケーション活動を技術協力を通して支援することによって、より円滑に政府と住民間の信頼醸成に寄与することが可能となろう。

2) 開発計画プロセスにおける住民参加への支援

本案件の実施中に、住民のニーズと必ずしも合致していないプロジェクトが州政府によって実施されることがあり、州や郡の開発計画の策定プロセスに問題があるのではないかという指摘があった。本案件の計画時には、すでに UNDP の支援で州戦略計画や郡開発計画が策定されることが決定していたこともあり、活動の重複をさけるために本案件では、開発計画策定に関しては、農業省や KVTC といった C/P レベルの活動計画策定の支援に限ってきた。

州・郡の開発計画策定のプロセスにおいて、住民参加による開発ニーズの発掘は、住民がもつ

とも期待することの把握であり、さらにそのようなニーズに実際に応えることにより、住民の政府への信頼が醸成されるため、平和構築においても重要なインプットとなりうる。

今後、復興支援・平和構築を促進するためには、州や郡の開発計画策定において、形だけではなく実質的な住民参加のプロセスを支援していくニーズは高い。住民参加型による開発計画策定の支援が行われることにより、住民が少なくとも「ニーズに関する声は聞いてもらった」、と認識することも重要であろう。

なお、カッサラ州では長期的な戦略計画の策定はカッサラ州戦略計画評議会が策定するが、毎年の開発計画・予算は各省の計画・予算をもとに DPD が取りまとめるため、戦略計画と年次計画・予算、さらに資金配分も予算や戦略計画とのリンケージが強くない。カッサラ州では、多くの民族集団が地域的に分かれて共存していることに加え、開発予算が潤沢にないため、開発予算、資金配分に対する競争は厳しく、予算配分は、地域や部族、党や中央の意向などの政治的配慮を行いながら、戦略計画をあまり参照せずに、トップダウンで決めているのが実情である。

従って、住民参加によるボトムアップ型の計画策定手法を技術協力の対象として中長期の開発計画を策定しても、それが実際に開発予算の配分に活用されることはかなり難しいことが予想される。また参加型手法は住民の政府への期待レベルを上げることになるので、政府がその期待に応えられない場合は、かえって住民の政府への不満が増加することも予想される。現段階では、州財政や連邦政府から地方政府への交付金の予測性が低いことや、政治的に開発予算が配分されることから、長中期的な戦略開発計画づくりを支援するより、むしろ毎年の年次計画・予算策定過程において住民参加型のボトムアップ手法やよりよいコンサルテーションを活用する方が、社会の安定と住民のニーズに応えることができる可能性が高いと思われる。

（２） 他州への普及と連邦政府における地方への意識変化の必要性

カッサラ州政府は、本案件で達成した成果を大変誇りに思っており、他州や中央政府の求めに応じてその成果を普及することにも積極的に取り組む意向をもっている。本案件の最大の成果は、地方開発の重要な担い手の一人である地方公務員の意識が 180 度変わったことで、これまでトップダウン型の役所の風土の中で、上司に言われたことを実施するだけだった地方公務員が、自分の仕事をより顧客（住民）に満足してもらえるように自分で考えて自分にできるカイゼン活動を実施していこうというポジティブな態度が根付いてきたことと言える。また、村落助産師の現任研修においても、研修講師の Health Visitor 達は自分達でワークショップを通して作成した教材に対して大変な誇りを持っており、現任研修の実施を通して常に教材の内容を改善・アップデートしていこうとしている。

このようなカッサラ州政府における地方公務員の意識変化を他州に広めるには、変化を体現したカッサラ州政府の職員を活用することが一番近道だが、それだけでは十分とは言えない。もともと東部紛争が起こった要因の一つに、連邦政府が東部を軽視してきたために開発が遅れていたことがあり、連邦政府自身の地方開発に対する態度の変化が最大の課題と言える。今でもカッサラ州の成功事例を高く評価し他州への普及を後押する連邦政府の職員もいるが、残念ながらまだ例外的なケースと言わざるを得ない。大多数の連邦政府の職員は「地方は中央の言うことを聞く

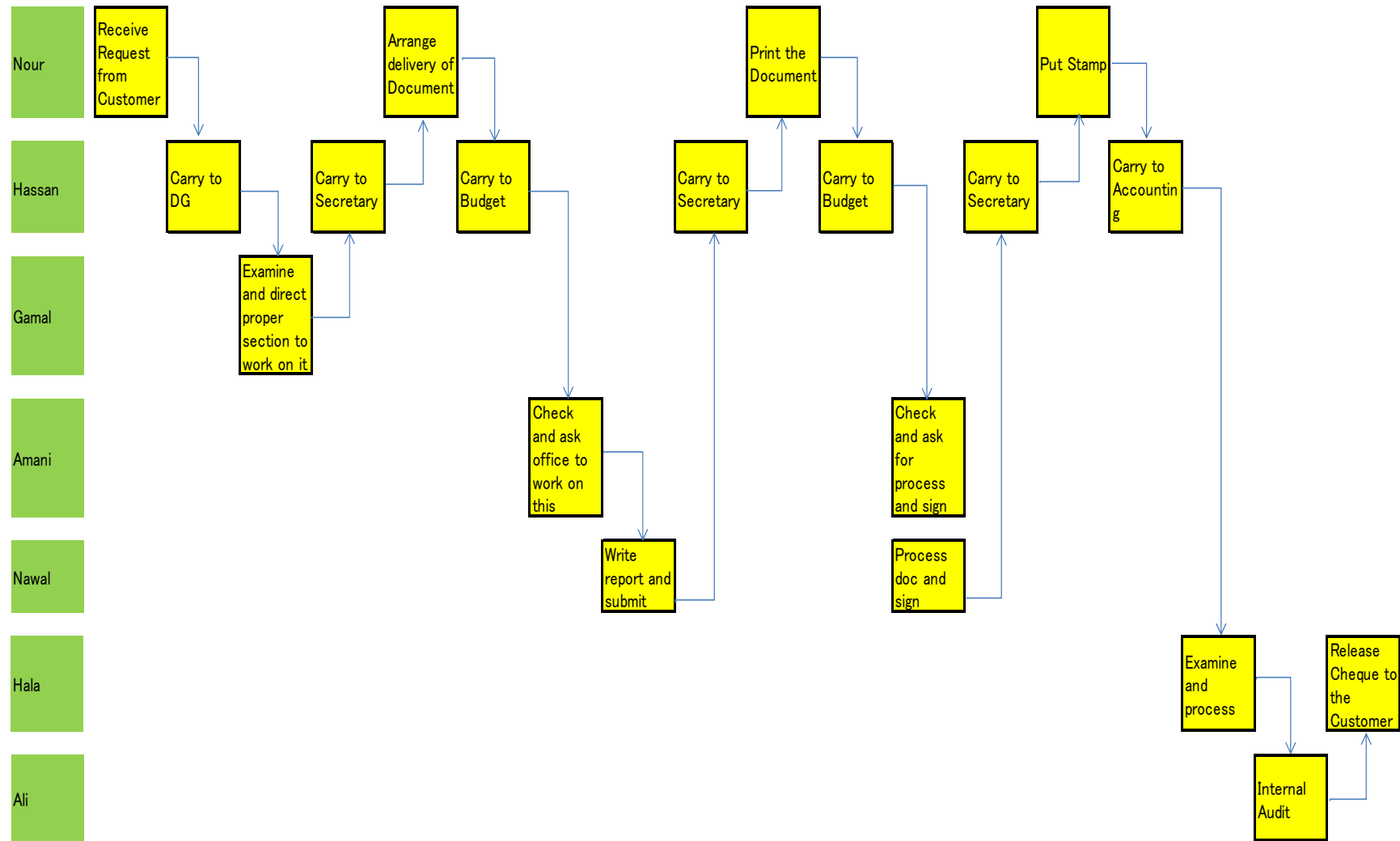
べき」というトップダウン的発想に染まっており、地方を知り、地方から学ぼうという意識は低いのが実情となっている。連邦政府の職員が「地方の成功例から謙虚に学ぼう」という意識を持つようになり、カッサラの成功例を他州へも積極的に紹介していこうという気運が育たない限り、他州への普及はなかなか進まないと言えるので、他州への普及の前に、まずは連邦政府の意識改革に取り組むことが今後の課題であろう。

（3）プロジェクト期間についての課題

本案件は当初3年間というプロジェクト期間で設計されていた。復興支援という位置づけで、パイロット活動を通して喫緊のニーズに素早く応えることを主眼において、プロジェクト期間が設定されたものだが、パイロット活動で建設した施設の維持管理や政府による同様の活動の継続という通常の技術協力と同様の課題にも応えつつ、さらに住民の政府に対する信頼醸成へと至るような持続的な政府サービスの改善を示すことが求められてきた。施工計画や施工監理にかかる研修を実施し、OJTを行いながら施設建設を実施するだけでも1-3年の期間を要する中で、施設建設後の維持管理や政府による活動持続性の課題に対してもできる限り取り組んできた。しかし、復興から開発へと移行する段階にあるカッサラでは、政府による持続性確保のための能力強化には相当の時間がかかり、プロジェクト期間については3年ではあまりに短く、5年程度の期間が必要と言えよう。

本案件では、終了時評価で給水、農業・生計向上、保健クラスターの活動に対して延長期間が認められ、合計4年のプロジェクト期間となったが、本来なら、前半のパイロット活動を通して目に見える成果を上げる3年間と、後半は前半の活動の定着・普及と政府による持続性強化に取り組む2年間という形で、5年程度の期間を設定することが理想的と考えている。

巻末 図 4.2~4.5 の拡大図



Mr. Gamal needs to Check (1) Cash Status, and (2) M&E status of payment in question

図 4.2 拡大図 予算課現状のプロセス・マップ

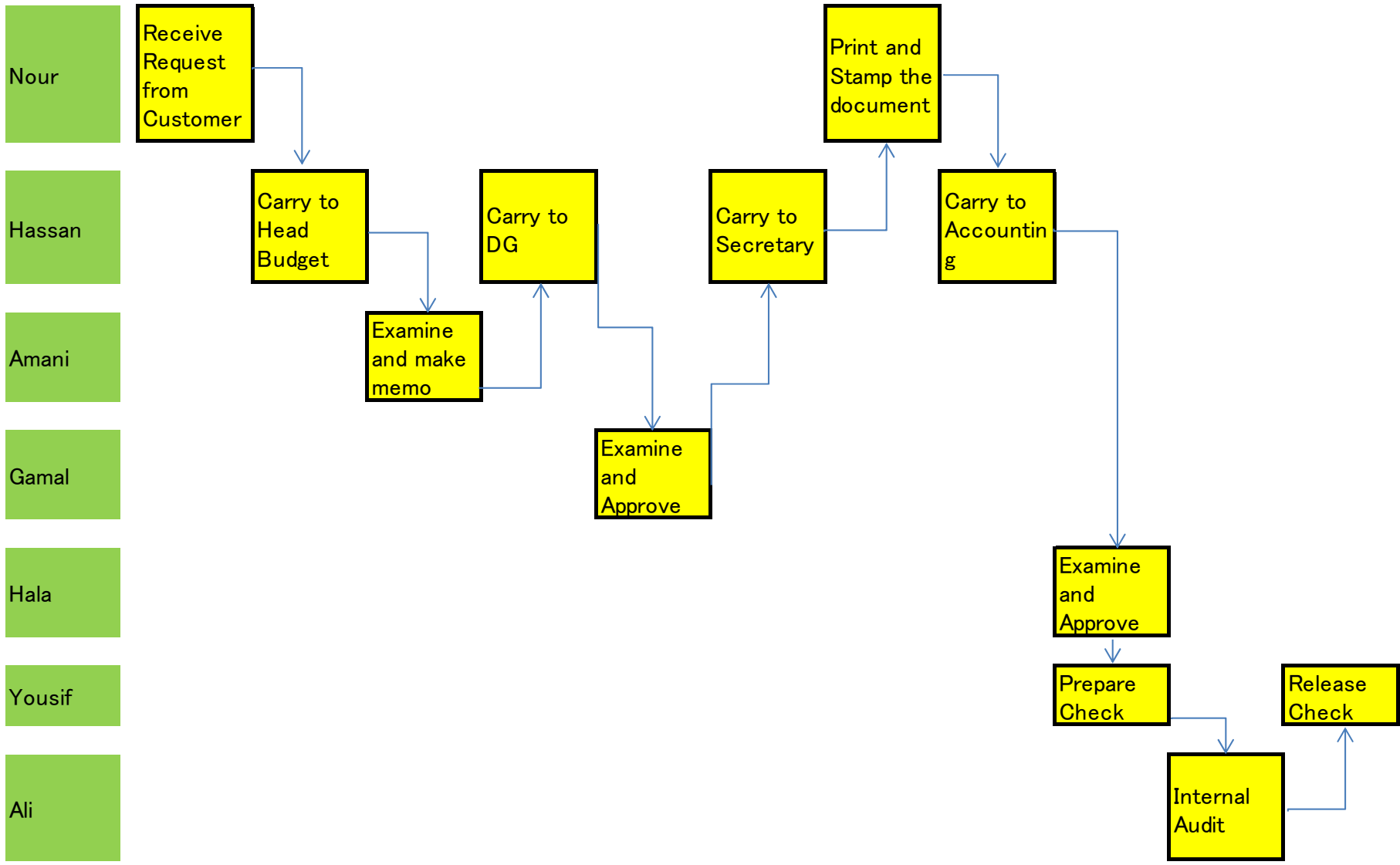


図 4.3 拡大図 予算課の将来像のプロセス・マップ

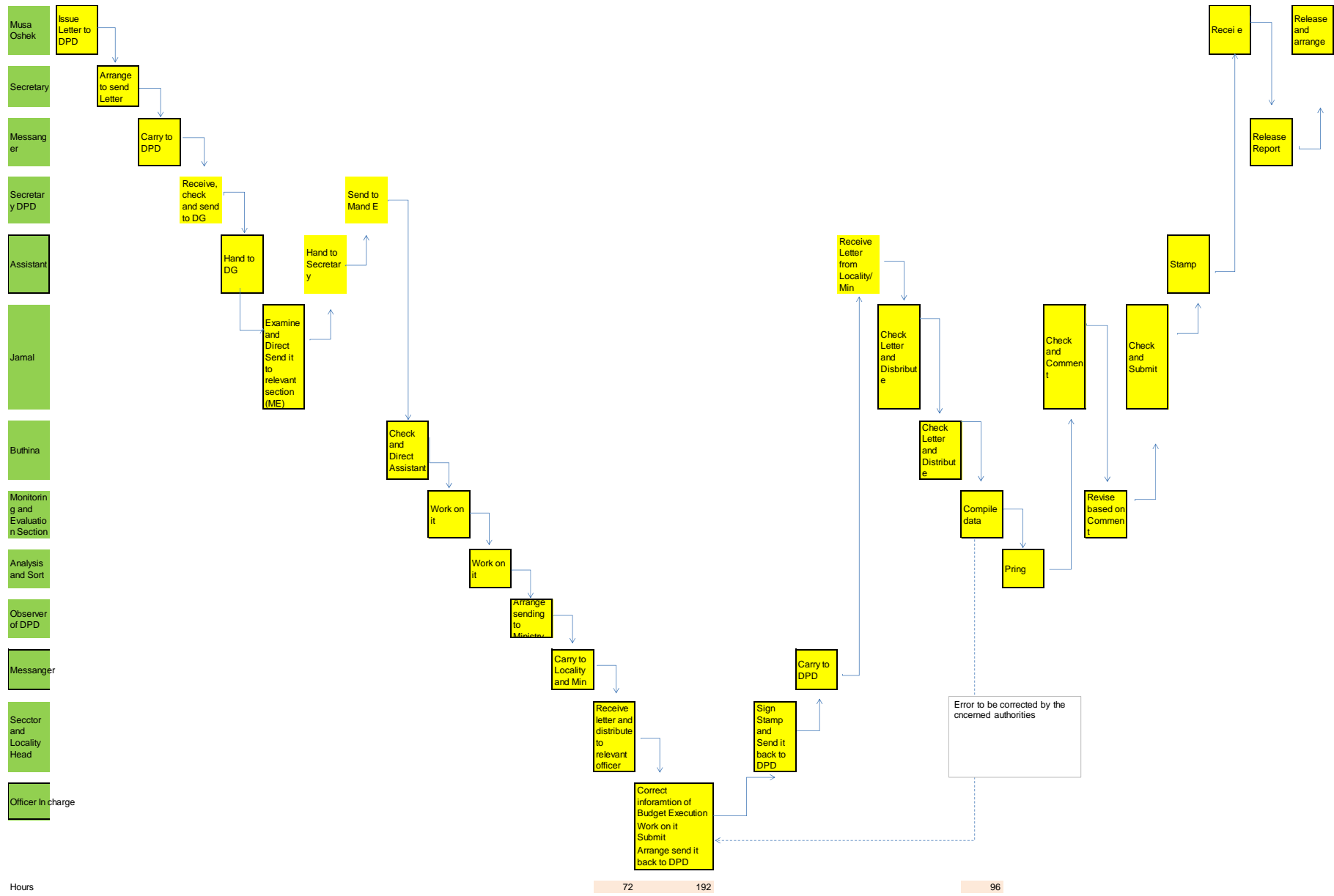


図 4.4 拡大図 モニタリング評価課の現状のプロセス・マップ

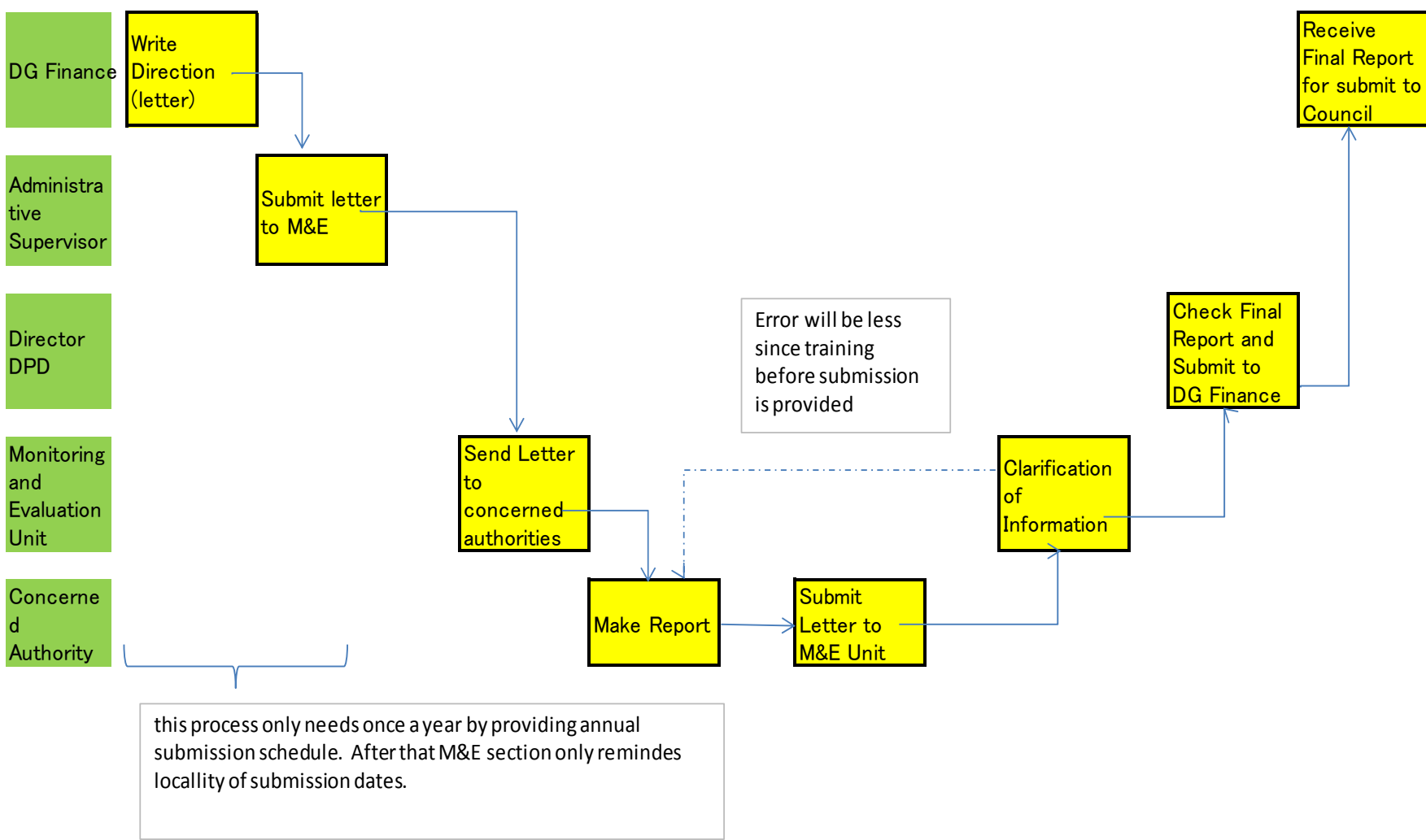


図 4.5 拡大図 モニタリング評価課 将来像のプロセス・マップ

添付資料

Appendix 1.

プロジェクトデザインマトリクス (Ver.4)

Project Design Matrix Ver.4

- 1-1 計画クラスター/Planning Cluster
- 1-2 給水クラスター/Water Cluster
- 1-3 農業・生計向上クラスター/Agriculture and Livelihood Cluster
- 1-4 保健クラスター/Health Cluster
- 1-5 職業訓練クラスター/Vocational Training Cluster

1-1: Project Design Matrix (PDM ver. 4.0) - Planning Cluster

Name of the Project: Capacity Development Project for Provision of the Services for Basic Human Needs in Kassala, Sudan (K-TOP Project)

Duration: May 2011 – April 2014 (3 years)

Date: 20 Dec. 2012

Target Area: Kassala State

Target Group : All of DPD staff

PDM Version 4.0

NARRATIVE SUMMARY	OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS	MEANS OF VERIFICATIONS	IMPORTANT ASSUMPTIONS
OVERALL GOAL Basic Human Needs of the people in Kassala State are ensured by enabling them to access quality public services by the State.	1 Indicator of overall goal of other clusters.	Impact surveys of other clusters	Kassala State Government is committed in expanding the achievements of K-TOP Project to non-pilot areas.
CLUSTER PURPOSE Directorate of Planning and Development (DPD) in Kassala State Ministry of Finance	1 DPD's self-assessment of its organizational capacity using Spider Diagram (3.4/5 (2011)→4.0/5 (2013))	Self-capacity assessment workshop	Socio-economic and political condition and security situation in Kassala is not worsened
OUTPUTS 1 DPD's capacity to manage, monitor, evaluate and sustain development projects is strengthened, through implementation of the multi-sectoral K-TOP Project. 2 DPD's organizational culture to improve its work environment and work process with bottom-up initiatives is developed, through	1.1 Annual amount of Local Component budget for 4 clusters secured by DPD (SDG 0 (2010) →SDG 400,000 (2013)) 1.2 Cases of collaboration among 5 clusters (0→10, by May 2014) 1.3 Cases of trouble-shooting through monitoring (0→3, by May 2014) 1.4 Number of implementing impact surveys 1.5 Making recommendation on institutionalization of Monitoring and Evaluation system 2.1 No. of DPD staff who can train on Kaizen (0→6, by May 2014) 2.2 Development of training material on Kaizen (0→1, by May 2014) 2.3 Cases of impacts of Kaizen activities on DPD (0→5, by May 2014) 2.4 Number of seminar, workshop, and competition on Kaizen (0→8)	Budget Unit, DPD Progress Reports Progress Reports Progress Reports Training material Progress Reports	Sudanese counterparts are not changed frequently.
ACTIVITIES 1.1 DPD staff gets training on monitoring and evaluation. 1.2 DPD manages and monitors the multi-sectoral K-TOP Project. (Promote collaboration among 5 clusters, secure Local Component budget for 5 clusters, trouble shooting through monitoring, etc.) 1.3 DPD evaluates K-TOP Project. (Conducting self-evaluation for mid-term review, impact 1.4 DPD proposes to institutionalize monitoring and evaluation system for all development projects. 1.5 DPD disseminates the achievements of K-TOP Project to Federal Government 1.6 DPD ensures the sustainability of the achievements of K-TOP Project in each cluster. (Secure budget after K-TOP Project,	INPUTS A. Inputs from Japanese side: 1)Assignment of experts 2)Counterpart training in Japan and other countries 3)Provision of equipment 4)Operational expenditure B. Inputs from Sudanese side: 1)Assignment of Sudanese counterparts 2)Local Component budget 3)Facilities		PRECONDITIONS Kassala State Government is serious to improve their public services to the local population.

<p>2.1 DPD staff gets training on Kaizen.</p> <p>2.2 State Ministry of Finance (SMoF) in Kassala applies Kaizen approach to improve work</p> <p>2.2.1 DPD Budget Unit improves annual budgeting and planning process through use of Kaizen</p> <p>2.2.2 DPD Monitoring and Evaluation Unit improves their regular work through use of</p> <p>2.3 DPD disseminates their experiences on Kaizen in Kassala State, especially for other four clusters in K-TOP Project.</p>		
--	--	--

1-2: Project Design Matrix (PDM ver. 4.0) - Water Cluster

Name of the Project: Capacity Development Project for Provision of the Services for Basic Human Needs in Kassala, Sudan (K-TOP Project)

Duration: May 2011 – April 2014 (3 years)

Date: 20 Dec. 2012

Target Area: Kassala State

Target Group : Kassala State Water Corporation

PDM Version 4.0

NARRATIVE SUMMARY	OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS	MEANS OF VERIFICATIONS	IMPORTANT ASSUMPTIONS
<p>OVERALL GOAL</p> <p>Basic Human Needs of the people in Kassala State are ensured by enabling them to access quality public services by the State.</p>	<p>1. Percentage of households who have access to safe water in Kassala State (from 48% in 2010 to 60% in 2017)</p>	<p>1. Kassala Water Sanitation and Hygiene Sector Strategic Plan for 2011-2016, March 2011 2. Sudan Household and Health Survey (SHHS)</p>	<p>Kassala State Government is committed in expanding the achievements of K-TOP Project to non-pilot areas.</p>
<p>PROJECT PURPOSE</p> <p>Kassala State Water Corporation (SWC)'s capacity to provide service for Water Supply is strengthened.</p>	<p>1. Percentage of SWC works to respond to customer complaint records for Kassala city urban water supply. (from 60% in March 2012 to 80%) 2. Kassala resident satisfaction degrees for urban water supply (very good 5, good 4, normal 3, bad 2, very bad, the actual average score 3.3 in November 2011 to target 4.0) 3. Ratio of functioning of the rural water supply facilities in Wad El Helew and Girba localities (from 36% to 64% as of March 2012, more to 80% in Wad El Helew, from 57% in April 2012 to 80% in Girba)</p>	<p>1. Complaint record in SWC 2. Customer satisfaction survey 3. Inventory survey by SWC</p>	<p>1) The C/Ps who have been trained will not quit the SWC. 2) The Kassala city has enough underground water resources.</p>
<p>OUTPUTS</p> <p>1 O & M and financial capacity of SWC for urban water supply is strengthened.</p>	<p>Base line survey in May,2011 1) No. of water distribution network map revision (from 0 to 1/month) 2) No. of rehabilitation works conducted based on the technical manual on operation and maintenance of water distribution network (from 0 to 40/month) 3) Water fee collection rate of the SWC East and West Offices (64% to 80%) 4) No. of Kaizen meetings implemented (from 0 to 2/ month) 5) Recommendation letter on tariff revision to the Kassala State Government (from 0 to 1)</p>	<p>1) Progress Reports (map revision record) 2) Progress Reports (work implementation record) 3) Progress Reports (fee collection record) 4) Progress Reports (Kaizen record) 5) Progress Reports (recommendation record)</p>	<p>Sudanese counterparts are not changed frequently.</p>

<p>2 A financial management and O & M model for rural water supply facilities in the pilot areas is established.</p>	<p>1) No. of new or rehabilitation works of rural water yards (from 0 to 12) 2) Records of incomes/ expenses and cash reserve (from 0 to 1/month) 3) No. of training implemented by the SWC for rural well operators (from 0 to 1/month) 4) Recommendation letter on a financial management and O & M model for rural water supply facilities to the Kassala State Government (from 0 to 1)</p>	<p>1) Progress Reports (work implementation record) 2) Progress Reports (book keeping record) 3) Progress Reports (training record) 4) Progress Reports (recommendation record)</p>	
<p>3 SWC's Capacity of water resources development for rural water supply is strengthened.</p>	<p>1) No. of water resource surveys implemented by the SWC (from 0 to five)</p>		
ACTIVITIES	INPUTS		PRECONDITIONS
<p>1 O & M and financial capacity of SWC for urban water supply is strengthened. 1.1 The SWC manages the water distribution network in Kassala Town on GIS system. 1.2 The SWC formulates a GIS updating manual. 1.3 The SWC formulates a operation and maintenance manual of water distribution network. 1.4 The SWC formulates an equipment management manual. 1.5 The SWC establishes a training unit and a training system. 1.6 The SWC implements training of technology. 1.7 The SWC perfectly runs the new customer database. 1.8 The SWC implements training of the new customer database. 1.9 The SWC implements training of financial management. 1.10 The SWC implements training of computer skill. 1.11 The SWC implements planning and monitoring</p>	<p>A. Inputs from Japanese side A-1 Assignment of experts Pipe network Management/Construction Management Financial Management: Rural Water Supply Program: Geophysical Survey: A-2 Counterpart training in Japan and other countries 1) Appropriate Management of Land and Water Resources for Effective Utilization: 1 person 2) African Region Urban Waterworks Engineering : 1 person 3) Administration and organization management of water works in Japan : 5 persons 4) Operation and Maintenance of urban water supply system (Water distribution and service) : 1 person</p>		<p>SWC is serious to improve their service for Water Supply to the local population.</p>

<p>1.12 The SWC implements rehabilitation works using the operation and maintenance manual of water distribution network.</p> <p>1.13 The SWC recommends water tariff revision to the Kassala State Government.</p> <p>2 A financial management and O & M model for rural water supply facilities in the pilot areas is established.</p> <p>2.1 The SWC conducts a inventory survey of rural water supply facilities.</p> <p>2.2 The SWC implements rehabilitation works of rural water supply facilities.</p> <p>2.3 The SWC implements training of rural water supply operation and maintenance.</p> <p>2.4 The SWC, locality and village and water committees establish a water tariff setting and collection system at the pilot sites (Wad El Helew and Barnard).</p> <p>2.5 The SWC recommends a financial management and O & M model for rural water supply facilities to the Kassala State Government.</p> <p>3 SWC's Capacity of water resources development for rural water supply is strengthened.</p> <p>3.1 The SWC conducts training of geophysical survey for ground water resources.</p> <p>3.2 The SWC implements the geophysical survey for ground water resources.</p>	<p>A-3 Provision of equipment</p> <p>Crane Truck (8t, 10t), backhoe Loader x2, Work shop tools, List of HDPE Welding Machine x2, Air compressor, Generator x5, Water quality instruments, Air lifting tools, Pumping test tools (3 submersible pumps), Borehole camera, Resistivity Image Profiling system, Water meter 130units, Leakage detector, PC (Laptop x 15, Desk top</p> <p>A-4 Operational expenditure</p> <p>B Inputs from Sudanese side</p> <p>B-1 Assignment of Sudanese counterparts</p> <p>Mr.Hashim, Mr.Isam, Mr.Yusef, Mr.Ali, Mr.Abelgadir, Mr.Mataz, Ms. Amal, Mr.Sofyan, Mr. Alamin, Mr. Abdla asalam, Mr. Shalah Kanali, Mr. Abdla, Ms Umsal</p> <p>B-2 Local Component budget</p> <p>B-3 Facilities</p> <p>JICA Expert Office, Workshop in East Office, Training center</p>		
---	---	--	--

1-3: Project Design Matrix (PDM ver. 4.1) – Agriculture and Livelihood Cluster

Name of the Project: Capacity Development Project for Provision of the Services for Basic Human Needs in Kassala, Sudan (K-TOP Project)

Duration: May 2011 – April 2014 (3 years)

Date: 3 Jul. 2013

Target Area: Kassala State (4 zones)

Target Group : Officers in SMOAFIAF

PDM Version 4.1

NARRATIVE SUMMARY	OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS	MEANS OF VERIFICATIONS	IMPORTANT ASSUMPTIONS
<p>OVERALL GOAL</p> <p>Basic Human Needs of the people in Kassala State are ensured by enabling them to access quality public services by the State.</p>	<p>No. of households who have direct (face-to-face) access to extension services of agriculture and livelihoods (TTEA, Horticulture and Land Use Departments) in Kassala State (from 25,000/year to 50,000/year)</p>	<p>Annual Reports of MoAFIAF</p>	
<p>PROJECT PURPOSE</p> <p>The capacity of Kassala State Government for providing agricultural and rural development services to small scale farmers and women is strengthened.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Satisfaction rate of farmers who have participated in extension activities by the Project, for extension service are increased by 60% at March 2014, in each target zone respectively, those are "Horticulture Zone (HZ)", "Flood Irrigation Zone (FIZ)", "Traditional Rain-fed Zone (TRZ)", and "Mechanized Rain Fed Zone (MRZ)". No. of rural development (RD)activities that have been confirmed as sustainable ones (2 with 1 for income generation (IG) and 1 for livelihood improvement (LI)) Arrangement of budget and allocation of necessary extension officer to implement next five year extension plan which make sure to sustain the outcome of the Project. 	<ol style="list-style-type: none"> Endline Survey Project monitoring records for IG (e.g. record of pay-back) and Extension plan prepared by RD section that shows the LI activity Document of SMOAFIAF 	<p>The officers continue activities after the project.</p>
<p>OUTPUTS</p> <ol style="list-style-type: none"> Extension worker and other technical staffs are able to utilize technologies/knowledge for verifying profitability of horticulture crops in "Horticulture Zone (HZ)" 	<ol style="list-style-type: none"> Acquired skills and Knowledge regarding "Cultivation techniques", "Risk Management" and " Marketing activities (e.g. co-purchasing inputs)" by extension officer and related staff are increased, which are measured by CUDBUS score (3.0 point and more over for 3 officers out of 4). No. of training materials for extension officers and extension materials for farmers, which are made, revised, and distributed (from 0 to 5 kinds) Increased number of activities such as collaborative purchase and direct sale by farmers, which are made, revised, and distributed (from 0 to 5 kinds). 	<p>CUDBAS* scores</p> <p>No. of training / extension materials which are made, revised, and distributed</p>	<p>The officers trained remain even after projects</p> <p>No natural disasters occur.</p>

<p>2 Extension worker and other technical staffs are able to utilize technologies/knowledge for introducing new cash crops in "Flood Irrigation Zone (FIZ)".</p>	<p>2-1 Acquired skills and Knowledge regarding "Feasibility study (e.g. farm budget analysis)", "Finance" and "Extension in FIZ" by extension officer and related staff are increased, which are measured by CUDBUS score (3.0 point and more over for 3 officers out of 4).</p>	<p>CUDBAS* scores</p>	<p>Quality of seeds is not deteriorated.</p>
	<p>2-2 No. of training materials for extension officers and extension materials for farmers, which are made, revised, and distributed (from 0 to 3 kinds)</p>	<p>No. of training / extension materials which are made, revised, and distributed</p>	
	<p>2-3 More than one farmers' association is formed, which adapts new methods with new variety of crops introduced by the Project</p>	<p>CUDBAS* scores</p>	
<p>3 Extension worker and other technical staffs are able to utilize technologies/knowledge for stabilizing production of staple food crop in "Traditional Rain Fed Zone (TRZ)".</p>	<p>3-1 Acquired skills and knowledge regarding "Basics on water harvesting (WH)", "Application of WH techniques in the field" and "Extension in TRZ" by extension officer and related staff are increased, which are measured by CUDBUS score (3.0 point and more over for 2 officers out of 3).</p>	<p>CUDBAS* scores</p>	
	<p>3-2 No. of training materials for extension officers and extension materials for farmers, which are made, revised, and distributed (from 0 to 4 kinds)</p>	<p>No. of training / extension materials which are made, revised, and distributed</p>	
	<p>3-3 Increased number of farmers in the target area who adopt water harvesting methods year by year</p>	<p>CUDBAS* scores</p>	
<p>4 Extension worker and other technical staffs are able to utilize technologies/knowledge for providing agricultural mechanization services in "Mechanized Rain Fed Zone (MRZ)".</p>	<p>4-1 Acquired skills and Knowledge regarding "Appropriate combination of agricultural machineries", "Operation & maintenance of agricultural machineries" and "Extension in MRZ" by extension officer and related staff are increased, which are measured by CUDBUS score (3.0 point and more over for 3 officers out of 4).</p>	<p>CUDBAS* scores</p>	
	<p>4-2 No. of training materials for extension officers and extension materials for farmers, which are made, revised, and distributed (from 0 to 4 kinds)</p>	<p>No. of training / extension materials which are made, revised, and distributed</p>	
	<p>4-3 Increased yield of crops and evidences of efficient operation and maintenance of agricultural machinery by farmers association in pilot areas</p>	<p>CUDBAS* scores</p>	
<p>5 Extension worker and other technical staffs are able to utilize technologies/knowledge for creating sustainable rural development activities for extension offices in selected zones.</p>	<p>5-1 Acquired skills and Knowledge regarding "Sustainable system for extension", "Mobilization of women's group", and "Finance & marketing" by extension officer and related staff are increased, which are measured by CUDBUS score (3.0 point and more over for 3 officers out of 4).</p>	<p>CUDBAS* scores</p>	
	<p>5-2 No. of training materials for extension officers and extension materials for farmers, which are made, revised, and distributed (from 0 to 4 kinds)</p>	<p>No. of training / extension materials which are made, revised, and distributed</p>	
	<p>5-3 Increased number of sustainable training course by own budget</p>		

<p>6 Institutional support of SMoA for extension service is strengthen.</p>	<p>6-1 5-year extension plan according to pilot activities is formulated</p> <p>6-2 No. of <u>the meetings regarding budget and techniques by directors in SMoAFIAF</u> (0 (2010)=> 12 times/year (2013))</p>	<p>Paper of the 5-year extension plan</p> <p>Meeting Records</p>	
<p>ACTIVITIES</p>			
<p>1.1 Conduct training on cultivation techniques on horticulture crops for extension and other officers</p>			
<p>1.2 Conduct training on co-purchasing inputs and direct sale for extension and other officers</p>	<p>A. Inputs from Japanese side</p>		
<p>1.3 Conduct new/improved extension activities (e.g. demonstration farm, study tours)</p>	<p>A-1 Assignment of experts</p>		
<p>1.4 Prepare training / extension materials</p>	<p>A-2 Counterpart training in Japan and other countries</p>		<p>PRECONDITIONS</p>
<p>2.1 Conduct training <u>on the planning of new crop introduction</u> for extension officers</p>	<p>A-3 Provision of equipment</p>		<p>Kassala State Government is serious to improve their public services to the local population.</p>
<p>2.2 Conduct training on financing for extension officers.</p>	<p>A-4 Operational expenditure</p>		
<p>2.3 Conduct new/improved extension activities (e.g. study tours, public relations)</p>	<p>B Inputs from Sudanese side</p>		
<p>2.5 Prepare training / extension materials</p>	<p>B-1 Assignment of Sudanese counterparts</p>		
<p>3.1 Conduct training on water harvesting technologies for extension officers.</p>	<p>B-2 Local Component budget</p>		
<p>3.2 Conduct training on yield survey for extension officers.</p>	<p>B-3 Facilities</p>		
<p>3.3 Conduct new/improved extension activities (e.g. Farmer-to-farmer extension, public relations)</p>			
<p>3.4 Prepare training / extension materials</p>			
<p>4.1 Conduct training on appropriate combination of machineries for extension officers.</p>			
<p>4.2 Conduct training on operation and maintenance for extension officers.</p>			
<p>4.3 Establish extension system (e.g. association extension, public relations)</p>			
<p>4.4 Prepare training / extension materials</p>			

<p>5.1 Conduct training on improved technologies for extension officers</p> <p>5.2 Conduct training on income generating activities for extension officers</p> <p>5.3 Conduct training on revolving fund for extension officers</p> <p>5.4 Establish extension system (e.g. sustainable women's group)</p> <p>5.5 Prepare training / extension materials</p> <p>Hold meetings with the committee of the</p> <p>6.1 directors of relevant departments <u>to allocate budget after the project.</u></p> <p>Hold coordination meetings among</p> <p>6.2 departments <u>to strengthen technical linkage</u> in SMOA.</p> <p>6.3 Formulate Five Year Action Plan according to result of pilot activities</p> <p>6.4 Formulate Annual Action Plan in parallel to Five Year Action Plan</p> <p>6.5 Hold workshops to review and discuss the result of pilot activities</p> <p>6.6 Prepare activity reports</p> <p>6.7 Identify roles of private sectors</p> <p>Hold workshops to realize increased capacity</p> <p>6.8 of extension workers in SMOA for concluding pilot activities</p> <p>Coordinate relevant departments to prepare</p> <p>6.9 budget and allocate extension staffs, so as to continue Action Plan even after the Project.</p>		
--	--	--

* CUDBAS is the method of checking the abilities of officers in undertaking tasks assigned. The abilities of each officer are scored with from 1 (lowest) to 5 points (highest). In CUDBAS, point 1

1-4: Project Design Matrix (PDM ver. 4.0) – Health Cluster

Name of the Project: Capacity Development Project for Provision of the Services for Basic Human Needs in Kassala, Sudan (K-TOP Project)

Duration: May 2011 – April 2014 (3 years)

Target Area: Girba Locality and Wad El Helew Locality
Kassala State

Target Group : RH staff in Kassala, Girba, Wad El Helew and VMWs in Girba,
Wad El Helew, West Kassala, New Halfa, Nahr Albara

Date: 20 Dec. 2012

PDM Version 4.0

NARRATIVE SUMMARY	OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS	MEANS OF VERIFICATIONS	IMPORTANT ASSUMPTIONS
OVERALL GOAL			
Basic Human Needs of the people in Kassala State are ensured by enabling them to access quality public services by the State.	1 Reported maternal death rate in Kassala State (from 1,414/100,000 (2006) to 244.9/100,000 (2010) 233/100,000 (2014), 221/100,000 (2018))	Sudan Household Survey	Kassala State Government is willing to support non-pilot areas, utilizing the capacity improved by the project. Other donors continue to conduct same activities in their pilot areas.
PROJECT PURPOSE			
Kassala State Government's capacity to provide services for maternal and neonatal health is strengthened through activities of 2 pilot localities.	1 Realizing, recognition, willingness and use of pregnant women and nursing mothers to take antenatal care and delivery either in improved medical facility or from trained village midwives in 2 pilot localities. 2 Satisfaction of services by VMWs for pregnant women and nursing mothers and community leaders in pilot localities (from N/A to 80%, 2014)	Survey (qualitative survey) The SS reports	Economic situation of Kassala State is not worsened sharply. Population growth of Kassala State does not exceed the assumption. Kassala State Government continues to allocate budget and personnel.
OUTPUTS			
1 The capacity of Village Midwives (VMWs) in communities is improved.	1.1 Percentage of VMWs who passed post-test among VMWs taking in-service training (from N/A to 70%, 2014) 1.2 No. of new training materials and introduction of new ideas accepted to be added to in-service training for quality improvement. (0, 2011 to 6, 2014) 1.3 No. of facilitators fostered for in-service training (8 , 2011 to 12 persons. 2014) 1.4 Percentage of VMWs in pilot localities who received the supportive supervision conducted by HVs.(from N/A to 80%, 2014)	Training reports Training reports Progress report Progress report	Socio-economic and political situation in Kassala State is not worsened.
2 The system to receive maternal and neonatal emergency patients in pilot localities is prepared.	2.1 Percentage of participants who could completed the EmOC training in WEH Primary Hospital and Girba Hospital respectably (from N/A to 80%, 2014) 2.2 No. of Quick reference cards*1 for procured medical equipment (from 0 to 20, 2014) 2.3 No. of health carders who received user training for procured medical equipment (from 0 to 60, 2014)	Progress report Activity report Activity report	

<p>3 Capacity to support VMWs is strengthen.</p>	<p>3.1 Percentage of mistakes in RH data reports in pilot localities .(from N/A to 5%, 2014) 3.2 Number of VMWs who are governmental employees in pilot localities. Girba: (15, 2011 to 20, 2014) WEH (4, 2011 to 10, 2014)</p>	<p>Activity report Activity report</p>	
<p>ACTIVITIES</p>		<p>INPUTS</p>	
<p>1-1 Conduct in-service training for VMWs of pilot localities 1-2 Conduct in-service training for VMWs of selected localities except pilot localities 1-3 Conduct workshop and trials to improve quality in-service training for VMWs. 1-4 Implement and monitor the Supportive Supervision. 2-1 Formulate and Implement an action plan to improve the management of WEH Primary Hospital. 2-2 Rehabilitate the emergency obstetrics care (EmOC) infrastructure of WEH Primary Hospital 2-3 Coordinate emergency obstetrics care (EmOC) training for WEH Primary Hospital and Girba Hospital. 2-4 Procure necessary equipment and conduct user training for pilot hospitals (Kuwait Hospital, Saudi Hospital, Girba Hospital, WEH Primary Hospital). 2-5 Conduct trainings to protect health staff and patients from nosocomial infections for the pilot hospital. 3-1 Formulate a taskforce to monitor the project activities and to ensure sustainability and scale-up of the Project. 3-2 Conduct donor meeting to coordinate activities. 3-3 Train and monitor statisticians and persons in charge of HIS at the state and the locality levels. 3-4 Conduct VMW festival for dissemination of information about RH services and advocate for governmental employment of VMWs.</p>	<p>A. Inputs from Japanese side: 1)Assignment of experts 2)Counterpart training in Japan and other countries 3)Provision of equipment 4)Operational expenditure B. Inputs from Sudanese side: 1)Assignment of Sudanese counterparts 2)Local Component budget 3)Facilities</p>	<p>Sudanese counterparts of the Project are not shifted frequently. Participants of the trainings provided by the Project continue taking charge of the present work. Deliveries of the Equipment planned to be procured by the Project do not delay largely. Completion of rehabilitation of WEH does not delay. (Or rehabilitation of WEH is completed on time)</p>	<p>PRECONDITIONS</p>

*1.Quick reference cards:A card written a brief instruction how to operate medical equipment.

1-5: Project Design Matrix (PDM ver. 4.0) – Vocational Training Cluster

Name of the Project: Capacity Development Project for Provision of the Services for Basic Human Needs in Kassala, Sudan (K-TOP Project)

Duration: May 2011 – April 2014 (3 years)

Date: 5 Dec., 2012

Target Area: Kassala State

Target Group: Kassala Vocational Training Centre (KVTC) and its stakeholders

PDM Version 4.0

NARRATIVE SUMMARY	OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS	MEANS OF VERIFICATIONS	IMPORTANT ASSUMPTIONS
OVERALL GOAL			
Basic Human Needs of the people in Kassala State are ensured by enabling them to access quality public services by the State.	<ol style="list-style-type: none"> 1 More than 60% of the KVTC graduates have jobs within 1 year from their graduation by 2017. (31% → 60%) 2 More than 70% of the employers of KVTC graduates are satisfied with their performance. (NA% → 70%) 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Tracer survey 2 Employers satisfaction survey 	
PROJECT PURPOSE			
Capacity of KVTC as public institute of Kassala State will be improved in providing vocational training that aims to train diverse and effective workforce for the economic growth and stability of Kassala state.	<ol style="list-style-type: none"> 1 Number of trainees enrolled in long-term courses increase from 258 to 460 by April 2014 2 KVTC receives more than 300 trainees in short courses in a year (NA → 300) 3 Motivation of KVTC staff toward their work is increased. (NA → 4.0/5.0 point) 4 More than 70% of the KVTC trainees are satisfied with the trainings (NA% → 70%) 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Trainee's logbook 2 Record of short courses 3 Staff motivation survey 4 KVTC annual report 	<ul style="list-style-type: none"> * The current administrative system will not change drastically. * Socio-economic and political situation in Kassala State is not worsened.
OUTPUTS			
<ol style="list-style-type: none"> 1 Quality training programme responding local needs is implemented. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 A model curriculum of KVTC (agricultural machinery) is developed 1.2 Short courses are developed and 25 courses are conducted by April 2014. (0 → 25 courses) 	<ol style="list-style-type: none"> 1 KVTC annual report 2 Record of short courses 	<ul style="list-style-type: none"> * Socio-economic and political situation in Kassala State is not worsened. * Sudanese counterparts of the Project are not shifted frequently.
<ol style="list-style-type: none"> 2 Performance of KVTC staff is highly improved. 	<ol style="list-style-type: none"> 2.1 More than 100 KVTC staff members in total participate in training program by April 2014. 2.2 More than 10 kinds of training materials are developed by utilizing the technology acquired through TOT. (0 → 10) 2.3 KVTC staff members who participated in TOT evaluate themselves more than 3.5 points out of 5.0. (NA → 3.5 or more) 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Training record 2 Evaluation by JICA experts 3 Staff self-evaluation report 	<ul style="list-style-type: none"> * Trainings provided by the Project continue taking charge of the present work

3 Training facilities and equipment are improved.	<p>3.1 Food processing building and drawing/PC Building are newly constructed.</p> <p>3.2 Equipment are installed in each course.</p> <p>3.3 Capacity of long-term courses is increased into 180 trainees per year by April 2014.</p> <p>3.4 Average satisfaction rate for the new facility and equipment of KVTC scores more than 4.0 out of 5.0 by the users (KVTC staff, trainees, outside organizations etc). (NA → 4.0 point)</p>	<p>1 Facility record</p> <p>2 Equipment record</p> <p>3 KVTC annual report</p> <p>4 Facility and equipment evaluation report</p>	
4 Effective management system is established.	<p>4.1 KVTC strategic plan is available by December 2012.</p> <p>4.2 School management guidelines are developed by June 2013.</p> <p>4.3 Numbers of database (trainee registration, staff profiles, asset inventory) are prepared by June 2013 and updated at least one time by the end of the project.</p> <p>4.4 KVTC staff meeting is held periodically.</p> <p>4.5 More than 85% of the KVTC Strategic Plan is achieved by the end of the project. (0% → more than 85%)</p>	<p>1 KVTC Strategic Plan</p> <p>2 School management guidelines</p> <p>3 Database</p> <p>4 Minutes of meeting</p> <p>5 KVTC annual report</p>	
5 Necessary amount of budget is secured for managing KVTC	<p>5.1 Annual budget report is prepared.</p> <p>5.2 Budgetary plan for budget request is prepared.</p>	<p>1 KVTC annual (financial) report</p> <p>2 KVTC annual (financial) report</p>	* Ministry of Finance do not reduce the budget allocated to KVTC
6 Partnership between KVTC and its stakeholders (SCVTA, K-SCVTA, industrial sector, union/cooperatives, donor/NGO, educational institutions, etc.) is improved.	6.1 More than 5 collaborative activities are newly implemented with the relevant organizations by April 2014. (2 → more than 7 activities)	1 KVTC annual report	

ACTIVITIES	INPUTS	
<p>1.1 Conduct a needs assessment for vocational training.</p> <p>1.2 Support long-term (3-year) training courses of KVTC.</p> <p>1.3 Support short-term courses newly introduced to KVTC.</p> <p>1.4 Conduct tracer survey of KVTC graduates.</p> <p>2.1 Develop KVTC human resources development plan</p> <p>2.2 Conduct KVTC staff training including TOT for instructors based on KVTC HRD plan.</p> <p>2.3 Support implementation of action plans prepared by participants of TOT</p> <p>3.1 Rehabilitate KVTC training facility.</p> <p>3.2 Supply training equipment.</p> <p>3.3 Conduct training to KVTC staff on asset management.</p>	<p><u>Japanese Side:</u></p> <p>1 Experts</p> <p>(1) Vocational Training Programme (cluster leader)</p> <p>(2) School Management</p> <p>(3) Vocational Training Curriculum and Material Development</p> <p>(4) Auto-motive Maintenance</p> <p>(5) Vocational Training Equipment and Facilities</p> <p>(6) Other experts as necessary</p> <p>2 Local Staff</p> <p>3 Training Facilities</p> <p>4 Equipment</p> <p>Necessary equipment for improvement of Implementing Partners of Vocational Training/Technical Education</p> <p>5 Training in Japan, Sudan and other third countries.</p>	
<p>4.1 Develop KVTC mid-tem strategic plan.</p> <p>4.2 Support implementation of KVTC strategic plan</p> <p>4.3 Support development of guidelines</p> <p>4.4 Improve information management system</p> <p>4.5 Hold an evaluation for the progress of strategic plan in 2014</p> <p>5.1 Support making annual report</p> <p>5.2 Support for preparing financial plan</p> <p>5.3 Support income generation activities</p> <p>6.1 Enhance relations between KVTC and its stakeholders</p>	<p><u>Sudanese Side:</u></p> <p>1 Assigning counterpart personnel</p> <p>2 Provision of office space for JICA experts</p> <p>3 Bearing local costs (Local Component) (for example, salaries and other allowances of government personnel involved;</p> <p>4 Costs for electricity, water and telecommunication relevant to the Project activities)</p> <p>5 Provision of part of necessary inputs and equipment for the project activities</p>	<p style="text-align: center;">PRECONDITIONS</p> <p>* Deliveries of the equipment planned to be procured by the Project do not delay largely</p> <p>Construction of training facilities</p> <p>* planned in the Project do not delay largely</p>

Appendix 2.

専門家詳細活動計画

Work Breakdown Structure (WBS)

- 2-1 計画クラスター/Planning Cluster
- 2-2 給水クラスター/Water Cluster
- 2-3 農業・生計向上クラスター/Agriculture and Livelihood Cluster
- 2-4 保健クラスター/Health Cluster
- 2-5 職業訓練クラスター/Vocational Training Cluster

Work Breakdown Structure (WBS) (Water Supply Cluster, Year 1-3)

Cluster Purpose 1: Kassala State Corporation (SWC)'s capacity to provide for Water Supply is strengthened

Level 1 (Output)	Level 2 (Activity)	Outputs	JICA Experts in charge	Counter-parts in charge	Milestone (Sub-Activity)	Plan (month)	Progress (month)	Progress (%)	← Plan → Actual →																																				Date: #####	delay or change, why?	
									Project Year 1												Project Year 2												Project Year 3														
									2011			2012			2013			2014			2015			2016			2017			2018			2019														
May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov					
Adequate financial capacity of SWC for urban water supply is strengthened	1.1 The SWC manages the water distribution network in Kassala Town on GIS system	Progress Report	Sakamoto	Mr. Hashim Mr. Isam Mr. Yusef Mr. Ali	Implementation of introductory GIS training Implementation of intermediary GIS training (Practical course) Preparation of a 1st pipe network inventory record by GIS team Updating of pipe network inventory list (GIT)	1.0 1.0 2.0 2.0	1.0 1.0 2.0 2.0	100% 100% 100% 100%																																							
	<i>1.1 Total</i>						<i>6.0</i>	<i>6.0</i>	<i>100%</i>																																						
	1.2 The SWC formulates a GIS updating manual.	Progress Report	Sakamoto	Mr. Abdelgadir, Mr. Isam Mr. Yusef, Mr. Ali	Completion of updating a manual of pipe network inventory using GIS	1.5	1.5	100%																																							
	<i>1.2 Total</i>						<i>1.5</i>	<i>1.5</i>	<i>100%</i>																																						
	1.3 The SWC formulates a operation and maintenance manual of water distribution network.	Progress Report	Sakamoto	Mr. Ali, Mr. Isam Mr. Yusef	Completion of the water distribution network O&M manual preparation	1.0	1.0	100%																																							
	<i>1.3 Total</i>						<i>1.0</i>	<i>1.0</i>	<i>100%</i>																																						
	1.4 The SWC formulates an equipment management manual.	Progress Report	Sakamoto	Mr. Ali, Mr. Isam Mr. Tarik, Mr. Yusef	Completion of the equipment management manual preparation Implementation of equipment management training	1.0 1.0	1.0 1.0	100% 100%																																							
	<i>1.4 Total</i>						<i>2.0</i>	<i>2.0</i>	<i>100%</i>																																						
	1.5 The SWC establishes a training unit and a training system.	Progress Report	Sakamoto Kuroda Shichijo	Mr. Hashim Mr. Ali Hassan sadiq Mr. Ali Mr. Abdelgadir, Ms. Amal	Rehabilitation of the training center Planning of training courses Study tour to Morocco to learn training system Invitation of experts from Morocco Implementation of training courses by the training unit	1.0 1.0 0.5 0.5 4.0	1.0 1.0 0.5 0.5 4.0	100% 100% 100% 100% 100%																																							
	<i>1.5 Total</i>						<i>7.0</i>	<i>7.0</i>	<i>100%</i>																																						
	1.6 The SWC implements training of technology.	Progress Report	Sakamoto Shichijo	Mr. Hashim Mr. Isam Mr. Tarik Mr. Yusef	Planning of technology training Conducting of technology training courses in cooperation with PWCT	1.0 2.5	1.0 2.5	100% 100%																																							
	<i>1.6 Total</i>						<i>3.5</i>	<i>3.5</i>	<i>100%</i>																																						
	1.7 The SWC perfectly runs the new customer database.	Progress Report	Kuroda	Mr. Hashim Mr. Salah Mr. Abdra	Running of the new customer database Recording of a water fee collection rate of the SWC offices Building of SWC database in cooperation with the Electricity Corporation office	1.5 1.5 1.5	1.5 1.5 1.5	100% 100% 100%																																							
<i>1.7 Total</i>						<i>4.5</i>	<i>4.5</i>	<i>100%</i>																																							
1.8 The SWC implements training of the new customer database.	Progress Report	Kuroda	Mr. Salah Mr. Abdra	Completion of the new customer database manual preparation New customer database training	2.0 0.5	2.0 0.5	100% 100%																																								
<i>1.8 Total</i>						<i>2.5</i>	<i>2.5</i>	<i>100%</i>																																							
1.9 The SWC implements training of financial management.	Progress Report	Kuroda	Mr. Ali Hassan Sadiq Mr. Abdra	Implementation of financial management Implementation of financial management training for the other cluster staff by SWC staff	1.5 1.5	1.5 1.5	100% 100%																																								
<i>1.9 Total</i>						<i>3.0</i>	<i>3.0</i>	<i>100%</i>																																							
1.10 The SWC implements training of computer skill.	Progress Report	Kuroda	Mr. Mohamed Salih Mr. Abdla Basel	Implementation of computer skill training Implementation of computer skill training Implementation of OIT in each section	2.0 1.0 3.0	2.0 1.0 3.0	100% 100% 100%																																								
<i>1.10 Total</i>						<i>6.0</i>	<i>6.0</i>	<i>100%</i>																																							
1.11 The SWC implements planning and monitoring through KALZEN activities.	Progress Report	Sakamoto Kuroda Shichijo	Mr. Hashim Mr. Isam Mr. Abdelgadir Mr. Ali, Ms. Amal	Continuation of Kaizen meetings Monitoring of work progress through Kaizen activities Implementation of Study tour in Japan Preparation of Kaizen study tour in the SWC	3.0 3.0 0.5 0.5	3.0 3.0 0.5 0.5	100% 100% 100% 100%																																								
<i>1.11 Total</i>						<i>7.0</i>	<i>7.0</i>	<i>100%</i>																																							
1.12 The SWC implements rehabilitation works using the operation and maintenance manual of water distribution network.	Progress Report	Sakamoto	Mr. Hashim Mr. Isam Mr. Yusef Mr. Ali	Collection of the customer complains of Analysis of the customer complain data Discussion with CPs to implement countermeasures to decrease customer Planning and implementation of rehabilitation works (OIT)	1.0 1.0 0.5 2.0	1.0 1.0 0.5 2.0	100% 100% 100% 100%																																								
<i>1.12 Total</i>						<i>4.5</i>	<i>4.5</i>	<i>100%</i>																																							
1.13 The SWC recommends water tariff revision to the Kassala State Government.	Progress Report	Sakamoto Kuroda Shichijo	Mr. Hashim Mr. Isam Mr. Abdelgadir Mr. Salah Mr. Abdra	Conducting a survey of individual water use Analysis of the water use volume data Implementation of customer satisfaction survey Presentation of the survey result Making a recommendation of water tariff revision to the Kassala State Government	1.5 0.5 0.5 0.5 1.0	1.5 0.5 0.5 0.5 1.0	100% 100% 100% 100% 100%																																								
<i>1.13 Total</i>						<i>4.0</i>	<i>4.0</i>	<i>100%</i>																																							
<i>Sub-Output 1 Total</i>						<i>52.5</i>	<i>52.5</i>	<i>100%</i>																																							

Work Breakdown Structure (WBS) (Agriculture and Livelihood Cluster)

←·····→ Plan ↔ Actual

December 16, 2014

Level 1 (Output Level)	Level 2 (Activity Level)	Outputs	JICA Expert s in charge	Counterparts in charge	Milestone (Sub-Activity level)	Plan (month)	Actual (month)	Progress (%)	2014												2015			If any delay or change, why? (Constraints)
									May	June	July	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar					
2. Extension workers and other technical staffs are able to utilize technologies/ knowledge for introducing new cash crops in "Flood Irrigation Zone (FIZ)"	2-1 Monitoring on Flood Irrigation Zone Activities (#101)	Final Report	Koga	Al Gali	Cordination Meeting with other donors	0.5	0.5	100%	↔	↔	↔	↔	↔		↔									
					Monitoring	1.0	1.0	100%	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔		
					#2.1 Total	1.5	1.5	100%	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	
	2-2 Establish budget implementation system for pilot activities (#102)	Final Report	Koga	Al Gali	Meeting with PME	0.5	0.5	100%	↔	↔	↔	↔	↔		↔									
					Meeting with TTEA	0.5	0.5	100%	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	
					#2.2 Total	1.0	1.0	100%	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	
	2-3 Explanation to farmers and mounting of participation (#103)	Final Report	Koga	Al Gali	Explanation Meeting	0.5	0.5	100%	↔	↔	↔	↔	↔											
					Mounting of participation	0.5	0.5	100%	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	
					#2.3 Total	1.0	1.0	100%	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	
	2-4 Selection of the cultivating land and profit prediction (#104)	Final Report	Koga	Al Gali	Meeting with WUAs	0.5	0.5	100%	↔	↔	↔	↔	↔			↔								
					Selection of the cultivating land	0.5	0.5	100%	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	
					Profit prediction	1.0	1.0	100%				↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔
	#2.4 Total	2.0	2.0	100%				↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔			
	2-5 Mounting of agreement on payback or costsharing methods (#105)	Final Report	Koga	Al Gali	Meeting with WUAs	0.5	0.5	100%	↔	↔	↔	↔	↔			↔								
					Mounting of agreement	0.5	0.5	100%	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	
					#2.5 Total	1.0	1.0	100%	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔
	2-6 Conduct training on book management "Flood Irrigation Zone (FIZ)" (#106)	Final Report	Koga	Al Gali	Meeting within TTEA	0.5	0.5	100%		↔	↔	↔	↔			↔								
					Meeting with WUAs	0.5	0.5	100%		↔	↔	↔	↔			↔								
					Training on book keeping	0.5	0.5	100%			↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔
					#2.6 Total	1.5	1.5	100%			↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔
2-7 Monitoring on newly introduced crops (#107)	Final Report	Koga	Al Gali	Crop Assessment	0.5	0.5	100%					↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔				
				Seminar	0.5	0.5	100%					↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔		
				#2.7 Total	1.0	1.0	100%					↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	
2-8 Support matching with buyers (#108)	Final Report	Koga	Al Gali	Meeting with buyers	0.5	0.5	100%			↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔				
				Matching	0.5	0.5	100%			↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔		
				#2.8 Total	1.0	1.0	100%			↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	
2-9 Conduct farmer's satisfactory survey (#109)	Final Report	Koga	Al Gali	Farmer's satisfactory survey	0.5	0.5	100%					↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔				
				#2.9 Total	0.5	0.5	100%					↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	
2-10 Support formulating Annual Plan and budgeting (#110)	Final Report	Koga	Al Gali	Formulation of Annual Plan	1.0	1.0	100%				↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔				
				Estimation of budget	1.0	1.0	100%				↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔		
			Al Gali, Anwar	Requesting PME	1.0	1.0	100%						↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔		
				Evaluation Meeting	0.5	0.5	100%						↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	
			#2.10 Total	3.5	3.5	100%						↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	
Output 2 Total	12.0	12.0	100%																					

4.2. The system to receive maternal and neonatal emergency patients in pilot localities is prepared.	(H-6) Conduct training for medical equipment engineers	Training curriculum/materials Training record	Kimura	Dr. Issam	Supplementary survey	0.20	0.20	100%	←.....→																							
					Implementation	0.30	0.30	100%	←.....→																							
					H-6 Total	0.50	0.50	100%																								
	(H-7) Conduct training of medical equipment management for hospitals in pilot localities and provide technical guidance	Training curriculum/materials Training record	Kimura	Dr. Issam	Supplementary survey	1.00	1.00	100%	←.....→																							
					Implementation	0.50	0.50	100%	←.....→																							
					H-7 Total	1.50	1.50	100%																								
	(H-8) Provide necessary equipment for target hospitals	Equipment Plan Procurement report	Kimura	Dr. Issam	Supplementary survey/ Planning	1.00	1.00	100%	←.....→																							
					Implementation	0.50	0.50	100%	←.....→																							
					H-8 Total	1.50	1.50	100%																								
	4.2.4: Procure necessary equipment and conduct user training for pilot hospitals (Kuwait Hospital, Saudi Hospital, Girba Hospital, WEH Primary Hospital).	Equipment Plan Procurement report	Kimura/Mimuro	Dr. Ali	Planning/ preparation	2.90	2.90	100%	↔												↔											
					Implementation	2.20	1.90	86%	↔												↔											
					4.2.4 Total	5.10	4.80	94%																								
4.2.5: Conduct training to protect health staff and patients from nosocomial infections for the pilot hospitals.	Activity record	Kimura/Mimuro	Dr. Ali	Planning/ preparation	0.50	0.50	100%	↔												↔												
				Implementation	0.70	0.70	100%	↔												↔												
				4.2.5 Total	1.20	1.20	100%																									
4.3. The capacity to support VMW in strengthen.	4.3.1: Formulate a taskforce to monitor the project activities and to ensure sustainability and scale-up of the Project.	Activity record	All experts	TF	Planning/ Implementation	2.00	1.00	50%													↔											
					4.3.1 Total	2.00	1.00	50%																								
	4.3.2 (H-3): Conduct donor meeting to coordinate activities.	Meeting records	Suwa	Dr. Ali	Preparation/ Implementation	2.50	2.50	100%	↔												↔											
					4.3.2 Total	2.50	2.50	100%																								
	4.3.3 (H-9): Promote the monitoring and supervision of RH indicators monthly in the pilot localities.	Monitoring record	Suwa	Dr. Tahani Ms. Fatheya	Situation survey	0.20	0.20	100%	↔																							
					Problem analysis	0.10	0.10	100%	↔																							
					Planning	0.10	0.10	100%	↔																							
					Monitoring meeting	5.30	5.30	100%	↔												↔											
	4.3.3 Total	5.70	5.70	100%																												
	4.3.4 (H-10): Conduct VMW festival for dissemination of information about RH services and advocate for governmental employment of VMWs.	Activity record	Suwa	Ali Tahani	Situation survey	0.10	0.10	100%	↔																							
					Problem analysis	0.10	0.10	100%	↔																							
					Planning/ Preparation	1.60	1.10	69%	↔												↔											
Implementation					1.30	0.70	54%	↔												↔												
4.3.4 Total	3.10	2.00	65%																													
Output 4 Total					64.06	59.87	93%																									

The activity number in bracket e.g. (H-1) indicates the activity was implemented and reported in the previous year

添付資料5: Work Breakdown Structure (WBS) (Vocational Training Cluster, Year 3)

Output 5: Kassala State Government's capacity to provide service for Vocational Training is strengthened.

←→ Plan ↔ Actual

Date:

Date: 2014/3/31

Level 1 (Sub-Output Level)	Level 2 (Activity Level)	Outputs	JICA Experts in charge	CPs in charge	Milestone (Sub-Activity level)	Months (Plan)	Months (Actual)	Pro- gress (%)	2011												2012												2013												2014				If any delay or change, why? (Constraints)
									May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr					
5.1: Strengthen capacity of Kassala Vocational Training Center (KVTC)	Quality training programme responding local needs is implemented.	KVTC annual report, Record of short courses	Kume Kimura Yamamoto Nishiyama Ikawa	Hassan Maki Alharith	Support long-term (3-year) training courses of KVTC.	3.10	3.10	100%	←→												←→												←→												←→				
					Support short-term courses newly introduced to KVTC.	2.70	2.50	93%	←→												←→												←→												←→				
					Conduct tracer survey of KVTC graduates.	0.60	0.60	100%	←→												←→												←→												←→				
					Output-1 Total	6.40	6.20	97%																																									
	Performance of KVTC staff is highly improved.	Training record, Evaluation by JICA experts, Staff self-evaluation report	Kume, Kimura Yamamoto Nishiyama Ikawa	Hassan Maki Emad Alharith	Develop KVTC human resources development plan	0.50	0.50	100%													←→																												
					Conduct KVTC staff training including TOT for instructors based on KVTC HRD plan.	4.70	4.70	100%	←→												←→												←→												←→				
					Support implementation of action plans prepared by participants of TOT	2.61	2.31	89%	←→												←→												←→												←→				
	Output-2 Total	7.81	7.51	96%																																													
	Training facilities and equipment are improved.	Facility record, Equipment record, KVTC annual report, Facility and equipment evaluation report	Nakamishi Nishiyama	Hassan Maki Adel	Rehabilitate KVTC training facility.	3.50	3.00	86%	←→												←→												←→												←→				
					Supply training equipment.	2.50	2.40	96%	←→												←→												←→												←→				
					Conduct training to KVTC staff on asset management.	2.80	2.80	100%	←→												←→												←→												←→				
	Output-3 Total	8.80	8.20	93%																																													
	Effective management system is established.	KVTC Strategic Plan, School management guidelines, Database, Minutes of meeting, KVTC annual report	Yamamoto Kume, Nishiyama Ikawa	Hassan Maki Ismail Alharith	Develop KVTC mid-term strategic plan.	4.00	4.00	100%	←→												←→												←→												←→				
					Support implementation of KVTC strategic plan	3.60	3.60	100%	←→												←→												←→												←→				
					Support development of guidelines	2.70	2.70	100%	←→												←→												←→												←→				
					Improve information management system	2.00	2.00	100%	←→												←→												←→												←→				
	Output-4 Total	12.30	12.30	100%																																													
	Necessary amount of budget is secured for managing KVTC	KVTC annual (financial) report	Yamamoto Kume Nishiyama Ikawa	Hassan Maki Alharith Mustafa	Support making annual report	3.90	3.90	100%	←→												←→												←→												←→				
					Support for preparing financial plan	2.00	1.50	75%	←→												←→												←→												←→				
					Support income generation activities	1.20	1.10	92%	←→												←→												←→												←→				
	Output-5 Total	7.10	6.50	92%																																													
	Partnership between KVTC and its stakeholders (SCVTA, K-SCVTA, industrial sector, union/cooperatives, donor/NGO, educational institutions, etc.) is improved.	KVTC annual report	Yamamoto Kume Nishiyama Ikawa	Hassan Maki Alharith	Enhance relations between KVTC and its stakeholders	4.20	4.00	95%	←→												←→												←→												←→				
					Output-6 Total	4.20	4.00	95%																																									
	Total						46.61	44.71	96%																																								

Appendix 3.

專門家派遣実績

Expert Assignment

Appendix 4.

JCC 議事録

Minutes of Joint Coordination Committee

第 1 回合同調整委員会 2011 年 6 月 5 日

Minutes of 1st Joint Coordination Committee Meeting June 5th, 2011

第 2 回合同調整委員会 2011 年 11 月 3 日

Minutes of 2nd Joint Coordination Committee Meeting November 3rd, 2011

第 3 回合同調整委員会 2012 年 3 月 6 日

Minutes of 3rd Joint Coordination Committee Meeting March 6th, 2012

第 4 回合同調整委員会 2012 年 6 月 26 日

Minutes of 4th Joint Coordination Committee Meeting June 26th, 2012

第 5 回合同調整委員会 2012 年 12 月 20 日

Minutes of 5th Joint Coordination Committee Meeting December 20th, 2012

第 6 回合同調整委員会 2013 年 3 月 14 日

Minutes of 6th Joint Coordination Committee Meeting March 14th, 2013

第 7 回合同調整委員会 2013 年 7 月 3 日

Minutes of 7th Joint Coordination Committee Meeting July 3rd, 2013

第 8 回合同調整委員会 2013 年 9 月 29 日

Minutes of 8th Joint Coordination Committee Meeting September 29th, 2013

第 9 回合同調整委員会 2014 年 1 月 20 日

Minutes of 9th Joint Coordination Committee Meeting January 20th, 2014

第 10 回合同調整委員会 2014 年 4 月 28 日

Minutes of 10th Joint Coordination Committee Meeting April 28th, 2014

Minutes of JCC Meeting(1)

Minutes of Joint Coordinating Committee (JCC) Meeting on June 5th, 2011

1. Date: June 5th, 2011
2. Venue: Conference Room, Directorate of Planning and Development (DPD), State Ministry of Finance (SMoF), Kassala
3. Participants: Listed as Annex
4. Minutes of the Meeting:
 - (1) Mr. Gamal Mohammed, Director of Directorate of Planning and Development, State Ministry of Finance opened the meeting.
 - (2) Mr. Tanaka presented the outline of the Project. Following his presentation, Mr. Sakamoto, Mr. Koga, Ms. Suwa and Mr. Date presented their activities in respective clusters.
 - (3) Following comments, clarifications, discussions are made among participants;
 - Mr. Osman Bannaga, Secretary General of Strategic Planning Council (SPC) thanked the Japanese counterparts for explaining activities of the Project. He said he would study the Inception Report and make comments. He made clarification about local component of the project budget. Mr. Tanaka replied that responsibility would be shared by both State Government and JICA. State Ministry of Finance secured some budget allocated to the Project.
 - Mr. Mubarak of Kassala Vocational Training Center (VTC) commented that State Strategic Plan could be developed by the end of June. Discussion between State Government and JICA Team would be necessary to have consistency between the Project activities and State Strategic Plan. Mr. Tanaka responded that his understanding is that the Project activities are largely included in State Government's Strategic Plan. He encouraged discussion among related parties.
 - Mr. Hakeem of State Ministry of Agriculture, Forestry and Irrigation (MoAFI) commented that State's 5-year Strategic Plan needs to be revised in the next year. Therefore, preparatory work will start soon. Mr. Tanaka answered that UNDP would support evaluation of State's Strategic Plan. JICA Team will assist respective counterparts to evaluate current plan and formulate future plan. In any case, the JICA Team would support government's endeavor to formulate the strategy and the JICA Team was willing to discuss it.
 - Dr. Ali of State Ministry of Health (SMoH) expressed welcome to the JICA Team and the SMoH was ready to implement the project activities.
 - Lastly Mr. Tanaka requested to the participants provide comments by the end of June for JICA Team to finalize the Inception Report.
 - (4) The meeting was closed by the Chairperson, Mr. Gamal Mohammed, by expressing thanks for the comments and contributions.

Annex: Attendant List of JCC Meeting on June 5th, 2011

No	Name	Position / Organization	E- mail Address	Telephone
1	Gamal Mohammed	Director of DPD, SMOF		
2	Osman Bannaga Elshaikh	Secretariat General, State Strategic Planning Council (SPC)		
3	Hashim Mohammed	DG, State Water Corporation (SWC)		
4	A. Hakeem Elhassan	DG, SoMAFI		
5	Dr. Ali Adam	Reproductive Health Coordinator, SMoH		
6	Mubarak Abdelrahman	Director, Kassala VTC		
7	Peter Lual	Ministry of International Cooperation (MIC)		
8	Sachi Yamada	Project Formulation Adviser, JICA Sudan Office		
9	Halima Abdeen	Administrative Assistant, JICA Sudan Office		
10	Osman Rahamatala	Kassala Broadcasting		
11	Kiyofumi Tanaka	JICA Expert		
12	Retsu Hagiwara	JICA Expert		
13	Kai Utsugi	JICA Expert		
14	Keiichi Yoshida	JICA Expert		
15	Hiroyuki Sakamoto	JICA Expert		
16	Yasuyuki Kuroda	JICA Expert		
17	Kan Shichijo	JICA Expert		
18	Naoki Koga	JICA Expert		
19	Kyoko Akasaka	JICA Expert		
20	Taisuke Tokuoka	JICA Expert		
21	Hiromi Suwa	JICA Expert		
22	Hiroyuki Kimura	JICA Expert		
23	Yukitaka Date	JICA Expert		
24	Atsunori Kume	JICA Expert		
25	Ibrahim Hassan Omer	JICA Project Secretary		
26	Dr. Tarig Abdalrahman	JICA Medical Adviser		
27	Salih Mohammed	JICA Research Assistant (Vocational Training)		

Appendix 1

**Minutes of Joint Coordination Committee (JCC) Meeting
for “Capacity Development Project for Provision of the Services
for Basic Human Needs in Kassala (K-TOP Project)”**

- 1. Date and Time:** 11:30 to 13:30 on 3rd November 2011 (Thu)
- 2. Venue:** Conference Room, Directorate of Planning and Development (DPD), State Ministry of Finance (SMoF), Kassala
- 3. Participants:** Listed as Annex 1
- 4. Minutes of the meeting**

Mr. Gamal Mohammed, Director of Directorate of Planning and Development (DPD), State Ministry of Finance, (SMoF) opened the JCC meeting, and Mr. Musa Osheik, Director General (DG) of SMoF, presented the outline of K-TOP Project. Following his presentation, Mr. Tanaka, Mr. Sakamoto, Mr. Koga, Ms. Suwa and Mr. Date presented their activities in respective clusters. After the presentation, the following comments, clarifications, discussions were made by the participants;

- Mr. Willy, Team Leader of ERDP, commented that monitoring and evaluation activities in agriculture cluster have not mentioned in Mr. Koga’s presentation. Since ERDP developed a monitoring form for their activities, he hoped that JICA will also utilize this form in monitoring K-TOP Project.
- Mr. Koga, JICA Expert, answered that monitoring and evaluation activities in agriculture cluster will be conducted next year.
- Mr. Hakeem, DG of SMoAFI, commented on monitoring and evaluation and stated that internal evaluation has been done in mechanized agriculture zone, but not yet analysed, so SMoAFI will start analysis of this internal evaluation to see what are challenges.
- Dr. Artoli, Director of PHC, SMoH, commented that Ministry of Health still faces the gap in recruiting more doctors.
- Ms. Kajimura of UNCHR asked how many midwife schools exist in each locality.
- Dr. Artoli commented that we did not have midwife school in localities
- Mr. Mubarak of Kassala Vocational Training Center (KVTC) stated that KVTC has the problem that no JICA experts in Vocational Training Cluster are staying for a long term, and Mr. Date is too busy to have daily consultation with KVTC, and KVTC needs a long-term JICA expert like other clusters.
- Mr. Musa, DG of SMoF, commented that if a long-term JICA expert is available in Vocational Training Cluster, it will improve the situation of KVTC.
- Mr. Tanaka commented that Mr. Mubarak of KVTC officially retired in September 2011, and asked the progress to find a good successor to him.
- Mr. Musa answered that this issue is under discussion in the Ministry of Finance.
- Mr. Tanaka introduced new collaboration between JICA and UNCHR in Vocational Training Cluster and Agriculture and Livelihood Cluster.
- Ms. Afkar of CDF commented that more collaboration with NGOs in K-TOP Project would be helpful.
- Mr. Kuroda asked the participants whether they approve the proposed revision of PDM in Water Cluster (as attached in Annex 2), and all participants agreed with this revision.
- Mr. Tanaka explained that the purpose of this meeting to explain the summary of the Progress Report No. 1 to get comments from various stakeholders, and asked the participants to read the draft of the Progress Report No. 1 and make comments before 18th November.

The meeting was closed by the chairperson, Mr. Musa Osheik, by expressing his thanks for the comments and contributions by the participants.

Annex 1: List of Participants in JCC Meeting on 3rd November 2011

No	Name	Position/organization	E-mail address	Telephone
1	Musa Osheik	DG, SMoF		
2	Gamal Mohammed	Director, DPD, SMoF		
3	Hashim Mohammed	DG, SWC		
4	Isam Eldin khojali	Engineer, SWC		
5	Abdul Hakeem Elhassan	DG, SMoAFI		
6	Dr. Abdalgadir Artoli	Director of PHC, SMoH		
7	Mubarak A. Rahman	Director, KVTC		
8	Willy van Kempen	Team Leader, ERDP		
9	Hope Okuga	Agriculture Specialist, UNCHR		
10	Nayo Kajimura	Associate Livelihood Officer, UNHCR		
11	Afkar Osman	CDF		
12	Kiyofumi Tanaka	Japanese Expert		
13	Hiroyuki Sakamoto	Japanese Expert		
14	Yasuyuki Kuroda	Japanese Expert		
15	Kan Shichijo	Japanese Expert		
16	Kengo Ohashi	Japanese Expert		
17	Naoki Koga	Japanese Expert		
18	Taisuke Tokuoka	Japanese Expert		
19	Naomi Imase	Japanese Expert		
20	Michiko Tsurumine	Japanese Expert		
21	Hiromi Suwa	Japanese Expert		
22	Yukitaka Date	Japanese Expert		
23	Akrem Ismael	Research Assistant		
24	Ibrahim Hassan	Project Secretary		

Annex 2: Revision of the PDM in the Water Supply Cluster

Original Plan (in PDM)	Revision
Activity 2.1: Strengthen capacity of operation and maintenance of water supply in Kassala Town	
<p>2.1.1: Update the inventory of water distribution network in Kassala Town on GIS system.</p> <p>2.1.2: Compile manuals on operation and maintenance of water distribution network in Kassala Town.</p> <p>2.1.3: Coordinate training of SWC staff in collaboration with PWCT on operation and maintenance of water distribution network.</p> <p>2.1.4: Propose an annual work plan for maintaining and renovating water distribution network in Kassala Town.</p> <p>2.1.5: Make policy recommendations on operation and maintenance of urban water supply facilities in Kassala State.</p>	<p>2.1.1: no change</p> <p>2.1.2: no change</p> <p>2.1.3: no change</p> <p>2.1.4: no change</p> <p>2.1.5: no change</p>
Activity 2.2: Strengthen capacity of financial management in State Water Corporation (SWC) office	
<p>2.2.1: Design and build the database of customers in Kassala Town.</p> <p>2.2.2: Compile a manual and train SWC staff on database management on PC.</p> <p>2.2.3: Make policy recommendations on financial management of SWC based on database of customers.</p>	<p>2.2.1: no change</p> <p>2.2.2: no change</p> <p>2.2.3: no change</p> <p>The followings will be added:</p> <p>2.2.4: Conduct training of financial management <i>Reason for change: Training of “basic financial management” in June 2011 was not enough for the SWC accountants. It is necessary for them to more develop their accounting knowledge and skills.</i></p> <p>2.2.5: Assist accountants in inputting financial data into computers on OJT base <i>Reason for change: Many SWC accountants learned how to operate Word, Excel by the “Computer skill training” in July/ August 2011. Many financial documents are handwritten. They would thus like to input financial data into computers with an assistance of instructors. This input will lead to a computerized financial management.</i></p> <p>2.2.6: Summarize actual water use volume data to compare the tariffs. <i>Reason for change: Water meters have been installed in offices/ commercial buildings/ private houses to obtain their individual use volume. It is important to summarize the actual data in comparison with their respective tariffs. The data will be a good tool to revise the current tariff and the first step to change the current charge system into a use-volume-charge-one.</i></p> <p>2.2.7: Conduct interview with customers to hear their needs and complaints <i>Reason for change: SWC has many customers who do not pay their water charges. This non-payment generates a SWC profit reduction and cash shortage, being a critical issue of the SWC financial management. It is important to conduct interviews with those non-payment customers, thereby hearing their needs and discussing their complaints.</i></p>

Activity 2.3: Strengthen capacity of operation and maintenance of rural water supply facilities in Kassala State	
<p>2.3.1: Collect information on good practices and manuals of operation and maintenance of rural water supply system in Sudan.</p> <p>2.3.2: Compile a manual for appropriate techniques for operation and maintenance of rural water supply facilities in Kassala State.</p> <p>2.3.3: Train SWC staff and establish the maintenance team and system for rural water supply facilities based on the division of works set by State Government.</p> <p>2.3.4: Train private sector and communities on operation and maintenance of rural water supply facilities based on the division of works set by State Government.</p> <p>2.3.5: Conduct the geophysical survey for the poor areas with ground water resources in northern Kassala State.</p> <p>2.3.6: Conduct a planning survey in selected pilot sites, and design the rehabilitation works based on the division of works set by State Government.</p> <p>2.3.7: Rehabilitate rural water supply facilities in pilot sites based on the division of works set by State Government.</p> <p>2.3.8: Make policy recommendations on operation and maintenance of rural water supply facilities in Kassala State.</p>	<p>2.3.1: no change 2.3.2: no change 2.3.3: no change 2.3.4: no change 2.3.5: no change 2.3.6: no change 2.3.7: no change 2.3.8: no change</p> <p>The followings will be added:</p> <p>2.3.9: Prepare a water supply plan in the pilot project areas <i>Reason for change: According to SWC Management in the PCM workshop (July 5, 2011), a water supply plan is essential to prevent a friction among villages. Construction of a water supply facility will be carried out in the 1st year in the pilot project areas. In addition to this hard ware construction, it is effective to prepare a water supply plan, one of rural water supply management.</i></p>
The following “Activity 2.4” will be added:	
<p>Activity 2.4: Strengthen capacity of SWC organizational management <i>Reason for change: it is found that SWC has some issues in its organizational management: insufficient information sharing, ambiguous job description/ responsibility, unsystematic operation/ maintenance of facilities and equipment, insufficient human resource development and others. It is essential to improve the SWC organizational management by solving these issues.</i></p>	
	<p>2.4.1: Assist SWC to establish an operation and maintenance system of urban water supply <i>Reason for change: The Project procured necessary equipment for operation and maintenance of Kassala water supply plants. The equipment was handed over to the SWC side on September 15, 2011. SWC constructed a workshop at the East Office to store the equipment. The JICA expert team will assist SWC to establish a management system of operation and maintenance as well as supply such hardware.</i></p> <p>2.4.2: Support SWC to establish a training unit in its organization <i>The seven (7) SWC staff participated in the PWCT training from 2008 to July, 2011. The PWCT planed four (4) training courses for Kassala SWC upon request of its General Director. Fifteen (15) SWC staff will participate in the four courses consisting of “Well management”, “Operation and Maintenance”, “GIS/Data Base”, and “Pipe network” .The trainees will be able to plan and implement training for other SWC staff, and village operators. The General Director would like to establish a training unit under the administration department to</i></p>

systematically conduct “TOT”. Therefore, it is necessary to support SWC to found the training unit.

2.4.3: Assist SWC to implement workshops, training and OJT for organizational management

Reason for change: SWC has some issues in its organizational management: insufficient information sharing, ambiguous job description/ responsibility, insufficient human resource development, as mentioned. It is necessary to clarify job description of each section/ employee and establish an information sharing system.

2.4.4: Support SWC to strengthen a billing and collection system of urban water supply with customer database

Reason for change: Gedaref SWC conducts a more systematic billing and collection. Their non-payment-customers are 40%, less than that of Kassala SWC, 60-70%. More systematic billing and collection would be effective to decrease non-payment customers in Kassala.

2.4.5: Assist SWC to strengthen a fee collection system of rural water supply in the pilot project areas

Reason for change: According to SWC Management in the PCM workshop (July 5, 2011), water fee collection system is essential to operate and maintain rural water supply facilities. Otherwise, the new facilities in the pilot project areas might not be used in the long run due to absence of financial support.

Minutes of JCC Meeting (3)

2nd Joint Coordinating Committee (JCC) Meeting for “Capacity Development Project for Provision of the Services for Basic Human Needs in Kassala (K-TOP Project)”

- 1. Date and Time:** 11:00 to 14:20 on 6th March 2012 (Tu)
- 2. Venue:** Conference Room, Directorate of Planning and Development (DPD), State Ministry of Finance (SMoF), Kassala
- 3. Participants:** Attached as Annex 1.
- 3. Agenda:** Attached as Annex 2.
- 4. Minutes of the Meeting:**

After Mr. Gamal Mohammed Hassan, Director General, Directorate of Planning and Development (DPD) of SMoF, opened the meeting, the counterpart in each cluster reported the progress of K-TOP Project from October 2011 to February 2012 using the PowerPoint slides. The following are the questions and comments made after the presentation of each cluster.

(1) Planning Cluster

Mr. Khalid (ERDP): I have two comments: 1) Kaizen approach is a unique Japanese system which can be applicable and useful to Kassala, so I want JICA to expand Kaizen approach to all sectors in Kassala State Government, not only for five clusters in K-TOP Project. 2) Improvement of monitoring and evaluation system is necessary not only for DPD, but also for other sectors.

Mr. Tanaka (JICA Expert): About the expansion of Kaizen approach, we have received some proposals on how to expand Kaizen approach outside DPD for the next fiscal year. For example, we received a proposal from CFCI unit in DPD to conduct Kaizen training in 5-6 localities. For 2nd Year, we plan to conduct a study tour to India to learn their practice and application of Kaizen approach, and to invite an Egyptian expert for Kaizen training in Kassala, who can deliver Kaizen lecture in Arabic.

Mr. Gamal (DPD): Kaizen approach can be expanded outside DPD, so we are soliciting good proposals to do so. We have already received a proposal prepared by DPD's CFCI Unit, which proposes for CFCI Unit to conduct Kaizen training in 5-6 localities together with the Project.

(2) Water Cluster

Mr. Hassen Maki (Director, Kassala Vocational Training Center (KVTC)): The mobile training for rural water maintenance and management is important, but currently not available in SWC.

Mr. Kuroda (JICA Expert): We have already conducted pilot training on how to operate and maintain rural water facilities, and also basic financial management training in SWC. In addition to that, we are preparing a textbook for the basic financial management and plan to provide financial management training in all clusters under this Project.

Ms. Kajimura (UNHCR): If the Project plans to expand training in rural areas, UNHCR/UNDP can cooperate on training on how to improve rural water supply, because UNHCR/UNDP have a list of organizations working in this area.

Ms. Bahga (JICA Research Assistant): What is the relation between the community and SWC in Wad El Helew? I heard there is a problem with water management in rural areas.

Mr. Hashim (Director, SWC): SWC has a good relation with the community in Wad El Helew, and we are doing our best in order to succeed in well rehabilitation in all rural areas. Ten years ago, more than 60% of the rural areas were suffering from the bad quality of water, so we started to dig and construct new wells in these areas, but we found the budget was not enough. While I discussed this issue with the State Governor, there is no solution at this moment.

Mr. Mohammed Ibrahim (UNDP): I recommend JICA to work on the issue of the overuse (or misuse) of water due to lack of awareness in the communities.

Mr. Kuroda (JICA Expert): SWC has just established Communication Department to raise the people's awareness in the communities, and plans to strengthen their awareness through the Muslim seminars during Friday prayers, so that we can sensitize a lot of people about how to use and save the valuable water.

Mr. Mohammed Ibrahim (UNDP): The people in Kassala State are suffering from the shortage of water. Does SWC have any plan to fill this gap?

Mr. Hashim (SWC): We have a shortage of water during summer, due to the leakage in water pipe. To remedy this situation, SWC established a new system which uses GIS map to identify the leakage areas, so the problem will be solved soon.

(3) Agriculture and Livelihood Cluster

Mr. Mohammed Ibrahim (UNDP): Demonstration farms need to improve not only production of the crops, but also income for farmers.

Ms. Tsurumine (JICA Expert): I agree with you. After we cultivated potato in demonstration farms, we have already sold it in the market to increase farmers' income.

(4) Health Cluster

Dr. Ali Adam Mohammed (RH Coordinator, SMoH): I would like to add one point to Ms. Suwa's presentation: DG and RH Coordinator of SMoH went to Japan for training in January and we have learned a lot from this training in Japan.

(5) Vocational Training Cluster

Mr. Mohammed Ibrahim (UNDP): Both JICA and UNDP are assisting KVTC, so I want to know whether the coordination among KVTC, JICA and UNDP is going well.

Mr. Hassan Maki (KVTC): The coordination is OK, but our big problem is the running cost such as purchase of the raw materials for the training. Since the contribution from the government is not enough, we still need more supports from NGOs and donors.

Ms. Bahga (JICA Research Assistant): What about a new course for women? Is there any chance for women to receive vocational training to raise income?

Mr. Hassan Maki (KVTC): With UNDP fund, we constructed a hall to train women on sewing machines, and this year we started to construct a new training hall for the food processing course for women.

Mr. Mohammed Ibrahim (UNDP): We understand that KVTC is supporting women in sewing and food processing, but I would like to suggest to train women on micro-enterprise skills to promote self-employment among women, because there is a big problem of the jobless youth in the rural area.

Mr. Tanaka (JICA Expert): JICA experts in VTC are assisting in formulating a strategic plan for vocational training in Kassala, which I believe will take care of your suggestions. Thanks for your ideas.

After finishing questions and comments sessions, Mr. Tanaka, K-TOP Project Team Leader, concluded the meeting by appreciating all the comments made by the participants, which can be utilized to improve the future activities in K-TOP Project.

Annex 1:

List of Participants in the JCC Meeting on 6th March 2012

No	Name	Position/organization	E-mail address	Telephone
1	Gamal Mohammed Hassan	DG, DPD, SMoF		
2	Houida Ali Farh	DPD, SMoF		
3	Hashim Mohammed	Director, SWC		
4	Elgaali Ibrahim	Director, TTEA, SMoAFI		
5	Dr. Omer Suleiman	Director of Preventive Medicine, SMoH		
6	Dr. Ali Adam Mohammed	RH Coordinator, SMoH		
7	Hassan Maki	Director, KVTC		
8	Fauad Zakaria	Commissioner of Government		
9	Nayo Kajimura	UNHCR Kassala		
10	Mohammed Ibrahim	Project Manager, UNDP		
11	Khalid Mohamed Ali	Project Manager, ERDP		
12	Dr. Salma Abdelrhaman	Italian Cooperation (Health Sector)		
13	Atchi Reuzto Proie H.	Italian Embassy (Project Manager)		
14	Mukhtaynoyay	Italian Embassy		
15	Kiyofumi Tanaka	JICA Expert		
16	Keiichi Yoshida	JICA Expert		
17	Yasuyuki Kuroda	JICA Expert		
18	Kan Shichijo	JICA Expert		
19	Michiko Tsurumine	JICA Expert		
20	Hiromi Suwa	JICA Expert		
21	Kayo Taoka	JICA Expert		
22	Akrem Ismael Adem	K-TOP Research Assistant		
23	Shakir Timothous Kunda	K-TOP Research Assistant		
24	Dr. Tarig Abdelrahman Khalid	K-TOP Medical Advisor		
25	Bahga Galal	K-TOP Research Assistant		
26	Nazik Mubark	K-TOP Research Assistant		
27	Ibrahim Hassan	K-TOP Project Secretary		

**Joint Coordination Meeting (JCC) Meeting for
“Capacity Development Project for Provision of the Services
for Basic Human Needs in Kassala (K-TOP)”**

1. Date and Time: 6th March 2012 (Tue) 11:00 – 13:00

2. Venue: Conference Room, Directorate of Planning and Development, State Ministry of Finance, Kassala

3. Objectives

To report and discuss the progress of K-TOP project from October 2011 to January 2012 by introducing the summary contents of the draft Progress Report No. 2.

The presentation by each cluster will cover the following points:

- 1) the major activities conducted from October 2011 to January 2012
- 2) challenges and lessons learned from Year 1 activities, and
- 3) draft plan and directions for Year 2 activities

4. Participants

1) Chairperson

- Director General of State Ministry of Finance, Kassala

2) Members

a. Representatives of Kassala State Government

- Director General of Directorate of Planning and Development, State Ministry of Finance
- Representative(s) of State Ministry of Health
- Representative(s) of State Ministry of Agriculture, Forestry and Irrigation
- Representative(s) of Kassala Vocational Training Center
- Representative(s) of State Water Cooperation
- Representative(s) of other State Government institutions, when requested by the counterparts or JICA expert team

b. Representatives of Development Partners in Kassala

- Representative(s) of UNDP
- Representative(s) of UNHCR
- Representative(s) of UNICEF
- Representative(s) of ERDP
- Representative(s) of CDF
- Representative(s) of other donor agencies, when requested by the counterparts or JICA expert team

c. Representatives from Japanese side

- Japanese Expert Team of the Project

5. Time Table

11:00 - 11:05 Opening Remark by Chairperson
11:05 - 11:10 Self-introductions of the participants

Presentation (10 min) of the summary of the draft Progress Report No. 2 by Japanese Expert team, and Q&A and discussions among the participants (10 min)

11:10 - 11:30 (1) Planning Cluster (Presentation, Q&A and discussions)
11:30 - 11:50 (2) Water Supply (Presentation, Q&A and discussions)
11:50 - 12:10 (3) Agriculture and Livelihood (Presentation, Q&A and discussions)
12:10 - 12:30 (4) Health (Presentation, Q&A and discussions)
12:30 - 12:50 (5) Vocational Training (Presentation, Q&A and discussions)

12:50 - 12:55 Closing Remark 1 (by Leader of JICA Expert Team)
12:55 - 13:00 Closing Remark 2 (by Director of DPD)

**3rd Joint Coordinating Committee (JCC) Meeting
for “Capacity Development Project for Provision of the Services
for Basic Human Needs in Kassala (K-TOP Project)”**

- 1. Date and Time:** 9:00 to 15:00 on 26th June 2012 (Tue)
2. Venue: Conference Room, Directorate of Planning and Development (DPD), State Ministry of Finance (SMoF), Kassala
3. Participants: Attached as Annex 1.
3. Program: Attached as Annex 2.
4. Minutes of the Meeting:

The third Joint Coordinating Committee (JCC) meeting of K-TOP Project was held as a Joint Workshop between Kassala State Government and the Federal Government on 26th June 2012, when the Federal Government representatives conducted Field Visit to Kassala from 24th to 27th June 2012.

Mr. Gamal Mohammed Hassan, Director General, Directorate of Planning and Development (DPD) of State Ministry of Finance (SMoF), moderated the whole workshop, whose participants is attached in Annex 1 and program is attached in Annex 2.

After the groups work was conducted by the five clusters in Session 1, each group (Kassala State Government representative) presented the results of their discussion on the key issue in each cluster in Session 2. The following are the questions and comments received after the presentation by each cluster:

(1) Planning Cluster

(No questions and comments were made on the presentation by the Planning Cluster.)

(2) Agriculture and Livelihood Cluster

Mr. Kamal of Ministry of International Cooperation (MIC) asked how State Ministry of Agriculture, Forestry and Irrigation (SMoAFI) and JICA evaluate the field experiments of tomato and potato cultivation.

Mr. Ali, DG of SMoAFI answered that generally, Planning Department of SMoAFI evaluates activities undertaken by each department, and he, as DG, also assesses the results of activities. For JICA K-TOP activities, SMoAFI had a workshop to discuss and review the results of the field experiments on potato cultivation. JICA K-TOP also assisted dissemination of new techniques of tomato production, such as using seedling tray. Some techniques are easy to follow, while others may face difficulty in disseminating at a large scale. Not only Japanese experts but also Sudanese experts are discussing appropriateness of new techniques, for example, by considering financial appropriateness. SMoAFI is considering the development of new techniques that are simple and easy to follow by farmers.

Mr. Harada and Mr. Koga, JICA K-TOP experts, added that field experiments on tomato cultivation are still on-going, so evaluation will be done at the harvesting time.

Mr. Kamal of MIC also asked about the measures for potato storage, to meet high demand during the scarcity season.

Mr. Ali of SMoAFI answered that storage of potatoes is a challenging issue, because potatoes require special arrangement for storage. SMoAFI has been concerned about storage for potatoes, and plans to examine the possibility of making farmers associations to utilize storage facilities. Kassala has a good potential for potato production, but potato could be planted only one time in a year in Kassala.

Ms. Samira, Agricultural Planning Dept. of SMoAFI, commented that in order to sell horticulture crops at the high profit time, she would like to seek the possibility of developing a high value chain for horticultural crops, such as development of processing and storage factories, in collaboration with JICA, if possible.

(3) Water Cluster

Dr. Abdel of Federal Ministry of Health (FMoH) pointed out that water quality is related to the health, so it is important to pay attention to the issue of water and health. He also pointed out the importance of rehabilitation of rural water yards beyond the pilot villages.

Mr. Hashim of State Water Corporation (SWC) replied that SWC is implementing another project called WES (Water and Environmental Sanitation) under UNICEF, and the issue of water and health and hygiene education are taken care of by WES Project. He also replied that SWC recognized the problem of sustainable rural water supply. SWC will establish a model rural water supply operation and maintenance system in Wad El Helew first, then plans to rehabilitate other water yards in rural areas in Kassala State.

Mr. Gamal of DPD pointed out that the cooperation between SWC and Kassala Vocational Training Center (KVTC) on training on operation and maintenance of rural water system was proposed and agreed in the last JCC meeting in March 2012, so he wanted to know the progress after March 2012. He also commented that any government institutions including locality commissioner's office in Wad El Helew need to pay water tariff to SWC. To strengthen sustainability of rural water system in Wad El Helew, SWC should seek a official letter from SMOF and State Ministry of Physical Planning and Public Utilities to direct all offices in Wad El Helew to pay water charge to SWC.

Mr. Hassan of KVTC replied that strengthening relationship between SWC and KVTC is very encouraging and he will pursue this possibility with SWC.

Mr. Hashim of SWC replied that it is true that not all government institutions in Wad El Helew are paying water fee now, but for the sake of sustainability, he will try to collect water charges from these institutions.

(4) Health Cluster

Mr. Gamal of DPD commented that introducing medical equipment management in the hospitals is a good step forward to keep medical equipment in a good condition for a long time. When he visited many hospitals in the state, he often found that many medical equipment provided by various donors were damaged, because there is no management system.

Ms. Suwa, JICA expert in Health Cluster, commented that the problem is shortage of medical engineers in Kassala state. Kassala state has only 5 or 6 medical engineers to manage all medical equipment in the state, while SMOH is trying to recruit some medical engineers. Activities on medical equipment management are to make an inventory list of medical equipment in the pilot hospitals and to create a network sharing medical equipment information among medical engineers and hospitals in charge of medical equipment for trouble shooting.

Dr. Artoli, Director of PHC in SMOH, commented that SMOH has medical engineers, and SMOH is trying to train them and send them to any hospital, if there is any problem on medical equipment. Since SMOH recognizes that the number of medical engineers is not enough, and SMOH is trying to recruit more engineers, but the problem is, when SMOH announces for recruitment, there are no medical engineers available. SMOH is also planning to establish a central workshop for medical equipment.

Dr. Abdel of FMoH commented that collaboration between KVTC and SMOH is needed for minor maintenance and repair for medical equipment.

Dr. Omer, Director of Preventive Medicine in State Ministry of Health (SMoH), commented that preventing communicable diseases in the hospitals requires proper handling of medical waste, so it is important to train hospital staff and change their behaviour to manage medical waste properly.

Dr Artoli commented that JICA K-TOP Project focuses on reproductive health in Wad El Helew Hospital, but SMOH has to provide the full package of primary health care in all rural hospitals including Wad El Helew Hospital. He added that the collaboration between Girba Hospital and Wad El Helew Hospital is good, which can result in improvement of reproductive health services in Wad El Helew Hospital.

Dr. Abdel of FMoH, commented that Water Cluster should request health cadres who are trained in water sanitation, and there should be collaboration between SMOH and SWC.

(5) Vocational Training Cluster

Mr. Hassan of KVTC stressed that KVTC could be a model for Sudan as an excellent vocational training center, since KVTC has been piloting the cooperation with the private sector such as Sudan Sugar Company.

Mr. AbdulRahman of Federal TTEA Center in Kassala commented that currently there is no formal connection between Ministry of Agriculture and Vocational Training Centers in Sudan, but both sides are in need of each other.

Mr. Mustafa of SCVTA replied that in Kassala, there is a connection between SMOAFI and KVTC, since the diesel section of KVTC is going to be modified to Agricultural Machinery section. He thinks that this is KVTC's effort to create relation with SMOAFI. He also added that SCVTA is also going to sign Memorandum of Understanding with Kenana Sugar Company to exchange similar benefits.

Mr. Gamal of DPD commented that because of the importance of vocational training in Kassala, Kassala State Government recently established State Council for Vocational Training and Apprenticeship headed by the Financial Minister, to promote and supervise all vocational training activities in Kassala. Now the Embassy of Japan is assisting construction of a dormitory in KVTC, which will attract more villagers to participate in KVTC courses.

Ms. Yamada of JICA Sudan Office commented that human resources development is K-TOP's focal activities, so connection between KVTC and other clusters is highly beneficial for K-TOP.

Mr. Mustafa of SCVTA commented that he is willing to inform all stakeholders in Sudan about K-TOP's multi-cluster intervention in Kassala as a good practice. Through this Field Trip and Joint Workshop in Kassala, he felt the strong need to strengthen cooperation between State and Federal level more.

In the closing session, Mr. Tanaka of K-TOP Project requested all participants to publicize the achievements and impacts of the activities in each cluster through the media, so that the local population becomes more aware of the improved government services in Kassala.

Ms. Yamada of JICA Sudan Office commented that she has been observing various synergy effects among five clusters, and she found stronger ownership and commitment in Kassala State Government. She realized that many clusters are tackling similar issues such as introducing Kaizen approach to improve management and organizational capacity. She proposed to introduce capacity development awards to the counterparts who developed their capacity and improved their work through Kaizen approach. She stressed the importance of sustainability by Kassala State Government, as K-TOP Project will end in one and half years.

Dr. Abdel of FMOH, as a representative from the Federal Government, expressed his thanks to JICA and evaluated the Field Trip to observe K-TOP activities in five clusters and the Joint Workshop in Kassala as very fruitful. He also expressed his support to the mid-term review of K-TOP Project which is scheduled in September 2012.

Finally Mr. Gamal closed the workshop by expressing his appreciation to all participants' active participation during the workshop.

Annex 1:

List of Participants in the 3rd JCC Meeting (Joint Workshop0 on 26th June 2012

No	Name	Position / Organization	E-mail address	Telephone
A. Federal Government				
1	Kamal Mohmed	Project Coordinator, Asian Department, Ministry of International Cooperation (MIC)		
2	Abdelmajed Ahmed Abdelmajed	GIS, Water Quality Coordinator, Public Water Corporation Training Center (PWCT)		
3	AbdulRahman Yassin	Federal TTEA Centre in Kassala, Federal Ministry of Agriculture and Irrigation (FMoAI)		
4	Dr. Abdel Majed Mordis Ahmed	Public Health Officer, Planning and State Affairs, Primary Health Care (PHC) Directorate, Federal Ministry of Health (FMoH)		
5	Mustafa Elardi Ahmed	General Director, Supreme Council for Vocational Training and Apprenticeship (SCVTA)		
B. Kassala State Government				
6	Gamal Mohammed Hassan	DG, DPD, SMoF		
7	Omer Dafallah	Monitoring and Evaluation Unit, DPD		
8	Hashim Mohammed	Director, SWC		
9	Ali Mohamed Ali	DG, State Ministry of Agriculture, Forestry and Irrigation (SMoAFI)		
10	Samira Hassan Hamed	Director of Agriculture Planning, SMoAFI		
11	Dr. Omer Suleiman	Director of Preventive Medicine, SMoH		
12	Dr. Abdulgadir Artoli	Director of PHC, SMoH		
13	Dr. Tahani Khidir	Deputy RH Coordinator, SMoH		
14	Hassan Maki	Director, KVTC		
C. JICA Sudan Office				
15	Michiko Yokoyama	Project Formulation Advisor (Trade, PR)		
16	Masahiro Shiomi	Project Formulation Advisor (Agriculture)		
17	Sachi Yamada	Project Formulation Advisor (Eastern Sudan)		
18	Kiyoe Narita	Maternal Health Expert		
D. JICA K-TOP Project				
19	Kiyofumi Tanaka	JICA Expert (Planning Cluster)		
20	Retsu Hagiwara	JICA Expert (Planning Cluster)		
21	Kai Utsugi	JICA Expert (Planning Cluster)		
22	Mana Jingushi	Project Assistant (Planning Cluster)		
23	Hiroyuki Sakamoto	JICA Expert (Water Cluster)		
24	Kan Shichijo	JICA Expert (Water Cluster)		
25	Kengo Ohashi	JICA Expert (Water Cluster)		

26	Naoki Koga	JICA Expert (Agriculture & Livelihood Cluster)		
27	Ippei Itakura	JICA Expert (Agriculture & Livelihood Cluster)		
28	Taisuke Tokuoka	JICA Expert (Agriculture & Livelihood Cluster)		
29	Junnosuke Harada	JICA Expert (Agriculture & Livelihood Cluster)		
30	Hiromi Suwa	JICA Expert (Health Cluster)		
31	Kayo Taoka	JICA Expert (Health Cluster)		
32	Fumiaki Momiyama	JICA Expert (Health Cluster)		
33	Dr. Tomoyuki Kuroda	JICA Expert (Health Cluster)		
34	Atsunori Kume	JICA Expert (Vocational Training Cluster)		
35	Akram Ismael Adam	K-TOP Research Assistant		
36	Dr. Tarig Abdelrahman Khalid	K-TOP Research Assistant		
37	Ibrahim Adam Idris Mohammed	K-TOP Research Assistant		
38	Ibrahim Hassan	K-TOP Project Secretary		

Annex 2:

Program of the Joint Workshop (3rd JCC) on June 26th (Tue), 2012

1. Objectives

- 1) To monitor and discuss the progress from March to June 2012, and the work plan for the 2nd Year of K-TOP Project.
- 2) To discuss the key issues which are now tackled by K-TOP Project, in order to learn from the experiences and lessons in Kassala for Federal Government and other States.
- 3) To discuss the way forward to make the maximum use of the lessons from K-TOP Project.

2. Time Table (9:00-15:00 on June 26th (Tue), 2012)

Introduction

- 09:00 - 09:10 **Opening Remark** (by DPD, Kassala State Ministry of Finance)
09:10 - 09:15 **Self-introductions** of the participants

Session 1: Group Work divided by 5 Cluster

- 09:15-09:30 **(A) 15-minute Report by Kassala State Government** on 1) K-TOP Progress from March to June 2012 and 2) K-TOP Work Plan for the 2nd Year, using 6-8 PowerPoint Slides
- 09:30-10:00 **(B) Discussion on 1-2 key issues which are now tackled by K-TOP Project**, in order to learn from the experiences and lessons in Kassala State.
- 10:00-10:30 **(C) Discussion on the way forward**
- 10:30-11:00 **(D) Preparation for a Presentation** (Results of group discussions are summarized in 1-2 PowerPoint slides.)

11:00 - 12:00 **Breakfast**

Session 2: Presentation of Group Work by Each Cluster

(20-minutes presentation by Kassala State Government on
1) K-TOP Progress from March to June 2012,
2) K-TOP Work Plan for the 2nd Year, and
3) Results of group discussion in Session 1,
using 8-10 PowerPoint Slides, and 10-minutes Q&A and comments)

12:00 - 12:30 **(1) Planning Cluster** (by Mr. Gamal, Director General, DPD)

Meeting Records
Capacity Development Project for the Provision of Services of Basic Human Needs in
Kassala
Joint Coordination Committee

1. Venue and Date: 20th December, 2012 (Thu) 13:30-16:00PM
 2. Agenda: Attached as annex 1.
 3. Participants: Attached as Annex 2
-
- (1) Mr. Gamal, Director General of General Directorate for Planning and Development opened the meeting.
 - (2) Ms. Miyazaki, Head of Mission, Mid Term Review Mission, introduced her team to Sudanese participants. She briefly expressed thanks to the participants and team for cooperation and made brief explanation on outline of the review.
 - (3) Ms. Ota and Mr. Iida, the consultant member of the team made presentation on conclusion and recommendation of the review based on the summary (see attached Annex 3). Ms. Ota presented conclusion of Planning Cluster and Vocational Training Cluster, and Mr. Iida presented Agriculture and Livelihood, Health, and Water Cluster.
 - (4) Questions and discussion during the session is summarized as follows;
 - Planning cluster /
Mr. Gamal: JICA Experts work together with CP in harmonization way and this is good achievements. Next week the DPD will establish new section of poverty reduction.
 - Water Cluster
Mr. Hassan Maki: Is there any possibility to create cooperation between KVTC and SWC in term of KVTC trains SWC workers? In the last meeting SWC manager promised to have such kind of cooperation and this never happened.
 - Health Cluster
Dr. Artoli: I think the situation of health cluster has two problems but already started to be solved. We already recruited new staff and 90% of staff completed. The percentage of trained VMW 100% and the total was 57 out of 66 and the remaining 3 is new graduates.
 - Agriculture Cluster
Mr. Ali: I agree with all comments which made by Mid-term review team and I

gave them my opinion and comments. Now we are thinking about cash crops in Gash area and we already have planning. A lot of thing is fare and good and now we are looking with JICA team and expert to implement the activities that not going well.

- VTC Cluster

Mr. Gamal: Recruit new staff discussion is started between JICA and Ministry of Finance to attract student to come to KVTC. And also discussion started with skills companies to hire KVTC Students

(5) Signing of Minutes of Meeting (M/M)

Since Mr. Musa Osheik was absent from the meeting due to unavoidable reason, the signing of Minutes of Meeting was postponed to the next day.

(Note: The Minutes of Meeting was successfully concluded on 21st December)

(6) Closing:

Mr. Mori, Chief Representative of JICA Khartoum Office expressed appreciation to the Government of Kassala for their effort to implement the project. He also congratulate the project as it made meaningful progress. He also stated that the other state has been heard about the progress of Kassala project and he has received some requests from other states to make opportunity to learn from Kassala's experience. He also emphasized that the key factor is sustainability and recommended stakeholders to support and strengthen sustainability of the Project.

Capacity Development Project for the Provision of Services of Basic Human Needs in Kassala (K-TOP Project)

Joint Coordination Committee (JCC) Meeting on Mid-term Review Results

(1) Date and Time: 13:30-15:15 on December 20th (Thu), 2012

(2) Venue: Conference Room, Directorate of Planning and Development (DPD), Kassala

(3) Objectives:

- 1) to report and discuss the summary results of the Mid-term Review (conclusion, recommendation and major points in PDM (Project Design Matrix) revision from ver. 3 to ver. 4) of K-TOP from the viewpoints of JICA Headquarters and Independent Evaluation Consultants
- 2) to discuss, agree and sign on the Minutes of Meeting (M/M) on the Mid-term Review

(4) Participants: (Total: 34-39 persons)

Kassala State Government (12-17 persons)

- DG, State Ministry of Finance, Economy and Manpower (SMoF) (chairperson)
- DG, Directorate of Planning and Development (DPD), SMoF (deputy chairperson)
- 2-3 Representatives from Directorate of Planning and Development (DPD), SMoF
- 2-3 Representatives from State Water Corporation (SWC)
- 2-3 Representative from State Ministry of Agriculture and Animal Resources (SMoA)
- 2-3 Representatives from State Ministry of Health (SMoH)
- 2-3 Representatives from Kassala Vocational Training Center (KVTC)

K-TOP Experts and National Staff (8 Japanese + 7 Sudanese = 15 persons)

- Planning Cluster (Tanaka, Hagiwara, Jingushi, Akram, Ibrahim)
- Water Cluster (Shichijo, Anis)
- Agriculture and Livelihood Cluster (Koga, Akasaka, Omer)
- Health Cluster (Kuroda, Dr. Tarig, Ms. Nazik)
- Vocational Training Cluster (Kume, Adam)

Mid-term Review Mission (7 persons)

- Representatives from JICA Headquarters (Ms. Miyazaki, Mr. Hayase, Ms. Kawahara)
- Representatives from JICA Sudan Office (Mr. Mori, Mr. Shiomi)
- Evaluation Consultants (Mr. Iida, Ms. Ota)

(5) Program (Tentative)

13:30-13:35 Opening Speech 1 (by Mr. Gamal, DG, DPD)

13:35-13:40 Opening Speech 2 (by Ms. Miyazaki, JICA)

Report by the Mid-term Review Mission (10-15 minutes per cluster)

- 1) Conclusion and recommendation from the Mid-term Review and the major points in proposed PDM revision (from ver. 3 to ver. 4) (5-10 minutes per each cluster)
- 2) Questions, comments and answers (5 minutes)

13:40-13:50 1) Planning Cluster (by Ms. Ota)

13:50-14:05 2) Water Cluster (by Mr. Iida)

14:05-14:20 3) Agriculture and Livelihood Cluster (by Mr. Iida)

14:20-14:35 4) Health Cluster (by Mr. Iida)

14:35-14:50 5) Vocational Training Cluster (by Ms. Ota)

14:50-15:00 6) Overall Evaluation of Multi-cluster K-TOP (by Ms. Miyazaki)

15:00-15:05 **Signing the Minutes of Meeting** by Mr. Musa, DG, SMoF, Ms. Miyazaki, JICA Headquarters and Mr. Mori, JICA Sudan Office

15:05-15:10 Closing Speech 1 (by Mr. Mori, JICA Sudan Office)

15:10-15:15 Closing Speech 2 (by Mr. Musa, DG, SMoF)

List of Participants

Joint Coordination Committee (JCC) Meeting on Mid-term Review Result

As of 23/12/2012

1- Mid-term review mission JICA Headquarters				
1	Ms. Katsura Miyazaki	Head of the mission JICA H.Q		
2	Mr. Harumi Iida (Mr.)	Mission member		
3	Ms. Yoko Ota	Mission member		
4	Mr. Tatsuya Hayase	Mission member		
5	Ms. Naomi Kawahara	Mission member		
2- JICA Sudan Office				
6	Mr. Hiroyuki Mori	Chief Representative JICA Sudan Office		
7	Mr. Masahiro Shiomi	Project formulation Adviser JICA Sudan Office		
3- Japanese experts counterparts (Planning Cluster)				
8	Mr. Jamal M. Hassan	DG (DPD)		
9	Mr. Kiyofumi Tanaka	Team Leader / Development Planning and Management		
10	Mr. Retsu Hagiwara	Local Administration / Public Financial Management		
11	Ms. Mana Jingushi	Project Assistant		
12	Mr. Ibrahim Hassan Omer Adam	Project Secretary (Planning)		
13	Mr. Akram Ismail Adam Hamad	Research Assistant (Planning)		

14	Ms. Houida Ali Farah	DPD		
4- Japanese experts counterparts (Water Cluster)				
15	Mr. Hasim Mahmoud	DG /SWC		
16	Ms. Amal Osman	Lab Manger		
17	Mr. Kan Shichijo	Urban Water Supply (Water Pipe Management)		
5- Japanese experts counterparts (Agriculture Cluster)				
18	Mr. Ali Mohammed Ali	DG SmoAFI		
19	Mr. Naoki Koga	Agriculture Development Program / Water Harvesting		
20	Ms. Kyoko Akasaka	Rural Development / Rural Organization / Horticulture		
21	Mr. Mohamedeen Onour	Head of extension office TTEA		
22	Ms. Esra Osman Mohamed Osman	Research Assistant (Agriculture)		
6- Japanese experts counterparts (Health Cluster)				
23	Dr. Tomoyuki Kuroda	Hospital Management and Maintenance		
24	Dr. Abdolgadair Artoli	MoH – PHC		

25	Dr. Tarig Abdelrahman Khalid Mohammed	Medical Adviser (Health)		
26	Ms. Nazik Mubark Elmahi Ahmmed	Research Assistant (Training)		
7- Japanese experts counterparts (KVTC Cluster)				
27	Mr. Atsunori Kume	Vocational Training Curriculum &Teaching Materials		
28	Mr. Hassan Maki	KVTC Director		
29	Mr. Ibrahim Adam Idris Mohammed	Research Assistant (Market Survey)		

Meeting Records

Joint Coordination Committee and Federal Coordination Meeting for “Capacity Development Project for Provision of the Services for Basic Human Needs in Kassala (K-TOP)”

1. Date and Time: 14th March 2013 (Thu) 12:20 – 15:00

2. Venue: Conference Room, 9th Floor, International Cooperation Directorate (ex-MIC), Federal Ministry of Finance and National Economy (FMOF), Khartoum

3. Objectives

- 1) To report the results of the Mid-term Review on K-TOP jointly conducted by Kassala State Government and JICA from September to December 2012
- 2) To report the progress of 5 clusters (Planning, Water, Agriculture and Livelihood, Health and Vocational Training) in K-TOP from July 2012 to February 2013, in order for Federal Government to utilize K-TOP experiences in Kassala for other states in Sudan

3. Participants: as per attached as Annex 1

4. Presentation and discussions (Agenda is attached as Annex 2)

12:20 - 12:25 Opening Remark (by Mr. Tanaka, Team Leader, JICA K-TOP)

12:25- 12:50 Video Shows on KVTC

12:50– 13:00 Self-introductions of the participants

13:00 –15:00 Presentation by Kassala State Government and Q&A and comments for each cluster

Its details are:

13:00 – 13:30 (1) Planning Cluster (Presentation, Q&A) (by DPD, Kassala)

Mr. Mohammed Algali Ibrahim Adam, DPD of State Ministry of Finance, presented results of the Mid-term Review and Progress Report of K-TOP from July 2012 to February 2013.

After the presentation, Ms. Nawal Mohamed Rahamtalla (FMOA) commented that it is necessary to develop the M&E system in both state and federal ministries. Mr. Tanaka (K-TOP) added that it is also necessary to improve the operation of the M&E system.

13:30 - 14:00 (2) Water Supply Cluster (Presentation, Q&A) (by Mr. Abdulgadir, SWC, Kassala)

Mr. Abd Elgadir Ohaji, Manager of the UNICEF WES Project in Kassala, presented results of the Mid-term Review and Progress Report of K-TOP from July 2012 to February 2013.

After the presentation, Mr. Uemura, Chief Advisor of the Project for Human Resources Development for Water Supply Phase 2, said it is important for our project and K-TOP to conduct more coordination to arrange the training and exchange of knowledge. He added that

the water yard maintenance system of solar pumping system in Banad village in Girba Locality is very successful and it is necessary to spread this kind of model and experience to the other states in Sudan. He also mentioned that water level and quality of groundwater need to be investigated, and SWC should allocate budget to conduct a boring survey to follow the geophysical survey. He pointed out that it is difficult to measure water usage (consumption data are available only in Gadaref), but we should continue the effort to collect the data.

A participant from Federal Ministry of Finance (FMoF) said that Sudan has problems in managing its water resources and there must be some training to conduct a good management as done in Kordofan, where they have a committee to control the hafir (artificial small ponds) and hand pumps. The local people set them near schools so that they can easily handle.

Mr. Hassan Maki Ibraheem, Director of Kassala Vocational Training Center (KVTC), commented that training of SWC staff is crucial and KVTC can help it.

Mr. Mori, Chief Representative of JICA Sudan Office, commented that the State Ministry of Finance needs to work with SWC to set fair water tariffs and to collect them. Ms. Sawsan Omer, Higher Council for Decentralized Governance (HCDG), added that overlapping responsibilities between the State and Localities should be resolved regarding the water tariff issue.

14:00 – 14:30 (3) Agriculture and Livelihood Cluster (Presentation, Q&A) (by SMOA, Kassala)

Ms. Samira Hassan Hamed, Director, Agriculture Planning, SMOA presented the results of the Mid-term Review and Progress Report of K-TOP from July 2012 to February 2013.

After the presentation, Ms. Nawal Mohamed Rahamtalla (FMoA) commented that the agriculture and livelihood cluster's presentation explained various activities implemented by JICA experts and the SMOA counterparts in a clear and good reflection. At the same time, she understands that only training is not enough to improve our livelihood, so more interventions from JICA would be expected so that Kassala State could obtain benefits from these training programs.

Ms. Samira Hassan Hamed (SMoA) replied that JICA experts in K-TOP mainly focus on capacity development of SMOA, and we highly appreciate these efforts by K-TOP. Surely SMOA would need more to improve livelihood in Kassala State, and SMOA should do the best efforts to prepare a budget in this direction, through the Government funds or NGOs. Furthermore, SMOA should try to activate the state-level services to implement the strategy. There must be some coordination between Federal and State Ministries.

Ms. Sawsan Omer (HCDG) commented that training would not be useful until you get to know how to utilize this training and experiences. K-TOP has provided training based on SMOA's plan. What is important next is how SMOA would obtain benefits from the training by the donors. It depends on SMOA.

Ms. Samira Hassan Hamed (SMoA) replied that SMoA would need more efforts to strengthen coordination between the Federal Ministries and State Ministries. SMoA now tries to shift from the training activities that were actually proposed in SMoA's five-year strategic plan to be implemented by JICA. Because SMoA would like to get more benefits from JICA experts, in order to improve the quality of SMoA's services for beneficiaries.

Mr. Kiyofumi Tanaka (K-TOP) added that K-TOP would expect the Federal and State Ministries sit together to enhance strong coordination on this issue.

14:30 – 15:00 (4) Health Cluster (Presentation, Q&A) (by SMoH, Kassala)

Dr. Al Gadir Artoli, Director of Primary Health Care, State Ministry of Health (SMoH), presented the results of the Mid-term Review and Progress Report of K-TOP from July 2012 to February 2013.

After the presentation, a participant commented that K-TOP gave us a clear idea about the health situation in Kassala.

Dr. Samia Hammid (FMoH) asked the reason why they chose only two localities (Wad El Helew and Girba) as the pilot areas in K-TOP and whether they have any plan to spread the pilots to other localities. Dr. Al Gadir Artoli (SMoH) answered the two pilot areas were selected by SMoH, because no donors had supported these localities where the condition of reproductive health was poor. He also mentioned that: K-TOP implements activities in the two localities as a model of Kassala State, and the model could be spread primarily by SMoH.

Dr. Samia Hammid (FMoH) also suggested that JICA should be involved in the national coordination meeting of the health sector conducted by FMoH.

15:00 – 15:30 (5) Vocational Training Cluster (Presentation, Q&A) (by KVTC, Kassala)

Mr. Hassan Maki Ibraheem, Director of Kassala Vocational Training Center (KVTC), presented the results of the Mid-term Review and Progress Report of K-TOP from July 2012 to February 2013.

After the presentation, Mr. Hassan said that after KVTC received many training in Japan, it is found that it would be easier for KVTC staff if the lectures are given in Arabic.

A participant asked Mr. Hassan why JICA chose KVTC to provide their assistance. Mr. Hassan answered JICA chose KVTC to develop a model VTC, so that the KVTC model could be spread to all over Sudan in future.

Closing

Ms. Faiza Mirghani (FMoF) appreciated the Project activities. She mentioned that K-TOP meets the development priorities of Sudan, and other States can learn from K-TOP. She also

stressed the importance of closer communication and coordination between State Government and the Federal Government.

Ms. Sawsan Omer (HCDG) said she was glad to see the good progress of K-TOP, in which she has been involved since inception. She encouraged other States to learn from Kassala.

Mr. Mori, Chief Representative of JICA Sudan Office, expressed his appreciation to the Federal and Kassala State Government for their effort to implement K-TOP, which would benefit not only Kassala State, but the eastern region and the whole Sudan. Mr. Mori agreed to the necessity of good communication with the Federal Government, and said JICA Sudan Office would like to talk about the next step after K-TOP with the Sudanese side.

Annex 1: Participants of K-TOP JCC & Federal Coordination Meeting in Khartoum

Date and Time: 12:00 – 14:30, 14th March, 2013 (Thu)

Venue: Conference Room, 9th Floor, International Cooperation Directorate, Ministry of Finance and National Economy, Khartoum

No	Name	Position	Organization	Mobile	E-mail
Federal Government					
1	Ms. Faiza Mirghani	Deputy Director, Bilateral Financing Department	Ministry of Finance and National Economy		
2	Ms. Omima Eltahir	Bilateral Financing Department	Ministry of Finance and National Economy		
3	Ms. Eglal Abdalla Alameen	Japan Desk Officer, Bilateral Financing Department	Ministry of Finance and National Economy		
4	Mr. Ali Khalid Ahmed	State Affairs Development	Ministry of Finance and National Economy		
5	Ms. Sawsan Omer	Japan Desk Officer	Higher Council for Decentralized Governance (HCDG)		
6	Ms. Nawal Mohamed Rahamtalla	Directorate for International Cooperation and Investment	Ministry of Agriculture and Irrigation		
7	Dr. Samia Hammid	M&E officer	Ministry of Health		
8	Mr. Abdelwali Mohammed	Director, Institution of Training of Trainers and Supervisors	Supreme Council for Vocational Training and Apprenticeship (SCVTA)		
Embassy of Japan					
9	Mr. Yusuke Tabuchi	Second Secretary	Embassy of Japan		
10	Mr. Masayuki Sorimachi	Second Secretary	Embassy of Japan		
JICA Sudan Office					
11	Mr. Hiroyuki Mori	Chief Representative	JICA Sudan Office		
12	Mr. Masahiro Shiomi	Project Formulation Advisor	JICA Sudan Office		
13	Ms. Kyoko Minami	Project Formulation Advisor	JICA Sudan Office		
14	Ms. Hisae Kato	Project Formulation Advisor	JICA Sudan Office		
15	Ms. Halima Abdeen Abdalla	Program Officer	JICA Sudan Office		
16	Mr. Abdelgader Babiker	Program Officer	JICA Sudan Office		
Other JICA Project					
17	Mr. Mitsuro Uemura	Chief Advisor	Project for Human Resources Development for Water Supply Phase-2		

Kassala State Government					
18	Mr. Mohammed Algali Ibrahim Adam	Budget Unit	General Directorate of Economic Planning and Development (DPD), State Ministry of Finance (SMoF)		
19	Mr. Abd Elgadir Ohaji	Manager, UNICEF WES Project	State Water Corporation (SWC)		
20	Ms. Samira Hassan Hamed	Director, Agriculture Planning	State Ministry of Agriculture (SMoA)		
21	Dr. Al Gadir Artoli	Director, Primary Health Care	State Ministry of Health (SMoH)		
22	Mr. Hassan Maki Ibraheem	Director	Kassala Vocational Training Center (KVTC)		
K-TOP Project Team					
23	Mr. Kiyofumi Tanaka	Team Leader (Planning Cluster)	K-TOP		
24	Mr. Yasuyuki Kuroda	JICA Expert (Water Cluster)	K-TOP		
25	Mr. Naoki Koga	JICA Expert (Agriculture & Livelihood Cluster)	K-TOP		
26	Ms. Hiromi Suwa	JICA Expert (Health Cluster)	K-TOP		
27	Mr. Atsunori Kume	JICA Expert (Vocational Training Cluster)	K-TOP		
28	Mr. Noureldeen Mohammed Adam Abakar	Research Assistant in Khartoum	K-TOP		

**Joint Coordination Committee and Federal Coordination Meeting for
“Capacity Development Project for Provision of the Services
for Basic Human Needs in Kassala (K-TOP Project)”**

1. Date and Time: **14th March 2013 (Thu) 12:00 – 14:30 (14:45 if watch video show)**

2. Venue: **Conference Room, 9th Floor, International Cooperation Directorate (ex-MIC), Federal Ministry of Finance and National Economy (FMoF), Khartoum**

3. Objectives

- 1) To report the results of the **Mid-term Review** on K-TOP Project jointly conducted by Kassala State Government and JICA from September to December 2012
- 2) To report the **progress** of 5 clusters (Planning, Water, Agriculture and Livelihood, Health and Vocational Training) in K-TOP Project **from July 2012 to February 2013**, in order for Federal Government to utilize K-TOP experiences in Kassala for other states in Sudan

4. Participants

a. Representatives of Federal Government

- Representative(s) of Federal Ministry of Finance and National Economy (FMoF)
- Representative(s) of Higher Council for Decentralized Governance (HCDG)
- Representative(s) of Federal Ministry of Health (FMoH)
- Representative(s) of Federal Ministry of Agriculture (FMoA)
- Representative(s) of Public Water Corporation (PWC)
- Representative(s) of Supreme Council for Vocational Training Apprentice (SCVTA)
- Representative(s) of other Federal Government institutions or donor agencies, when requested by the Federal Government or JICA Sudan Office

b. Representatives of Kassala State Government

- Representative(s) of General Directorate of Economic Planning and Development (DPD), State Ministry of Finance, Economy and Manpower (SMoF)
- Representative(s) of State Ministry of Health (SMoH)
- Representative(s) of State Ministry of Agriculture and Animal Resources (SMoA)
- Representative(s) of State Water Cooperation (SWC)
- Representative(s) of Kassala Vocational Training Center (KVTC)

c. Representatives from Japanese side

- Representative(s) of JICA Sudan Office
- Representative(s) of Embassy of Japan in Sudan
- Representative(s) of other JICA Projects
- JICA Expert Team of K-TOP Project

5. Time Table (tentative)

- 12:00 - 12:05 Opening Remark (by Team Leader, JICA K-TOP Project)
12:05 - 12:10 Self-introductions of the participants
- 12:10 - 12:20 Results of the Mid-term Review on K-TOP Project (by Mr. Shiomi, JICA Sudan Office)

Progress Report of K-TOP Project from July 2012 to February 2013 (15-minutes presentation by Kassala State Government and 5-minutes Q&A and comments for each cluster)

- 12:20 - 12:40 (1) Planning Cluster (Presentation, Q&A) (by DPD, Kassala)
12:40 - 13:00 (2) Water Supply Cluster (Presentation, Q&A) (by SWC, Kassala)
13:00 - 13:20 (3) Agriculture and Livelihood Cluster (Presentation, Q&A) (by SMOA, Kassala)
13:20 - 13:40 (4) Health Cluster (Presentation, Q&A) (by SMOH, Kassala)
13:40 - 14:00 (5) Vocational Training Cluster (Presentation, Q&A) (by KVTC, Kassala)
- 14:00 - 14:15 Overall Discussion on what Federal Government can learn from K-TOP Project
- 14:15 - 14:20 Closing Remark1 (by Representative of Kassala State Government)
14:20 - 14:25 Closing Remark2 (by Representative of Federal Government)
14:25 - 14:30 Closing Remark 3 (by Representative of JICA Sudan Office)
- 14:30 - 14:45 *(For the people who can stay longer)* Video Show on KVTC (in Arabic)

Meeting Record
Joint Coordination Meeting (JCC) Meeting for
Capacity Development Project for Provision of the Services for Basic Human Needs in Kassala
(K-TOP)

- (1) **Date and Time:** 3rd July 2013 (Wed) 13:00-16:30
- (2) **Venue:** Conference Room, Directorate of Planning and Development (DPD), Kassala
- (3) **Agenda:** Attached as Annex 1
- (4) **Participants:** Attached as Annex 2

(5) Presentation and Discussions:

- 1) Mr. Tanaka, JICA K-TOP Team Leader, opened the JCC meeting and welcomed the participants; he explained the objectives and the program of the JCC meeting, and K-TOP Progress Report No. 4 (Draft) for 5 clusters and PowerPoint presentation handouts were distributed to all participants. He added that this JCC meeting is the last one for the project year 3.
- 2) Self -introduction of the participants.
- 3) Ms. Maha, from Planning Cluster of JICA K-TOP, made a presentation on K-TOP logo. She explained that K-TOP Logo Committee, composing of 5 members, discussed K-TOP logo, collected various ideas from K-TOP experts, staff and counterparts, one logo was selected through voting, and this K-TOP logo will be used officially from the third year.
- 4) Planning Cluster:
Mr. Gamal of DPD welcomed all the participants, and made a presentation on Planning Cluster. There were no questions and comments after his presentation.
- 5) Water Cluster:
Mr. Abu-Zaid of SWC made a presentation on Water Cluster, and the following questions and comments were made after his presentation:
 - (Ms. Kajimura, UNHCR) Who is responsible in deciding water tariff?
 - (Mr. Abu-Zaid) The State Government decides the water tariff. But since we don't have water meters to measure the exact water consumption, we cannot decide the tariff based on the amount of the water consumed.
 - (Ms. Kajimura) SWC can hire a consultant to estimate the budget for water meters, because some donors are ready for funding the water sector.
- 6) Agriculture Cluster:
Dr. Khalil of SMoA made a presentation on Agriculture and Livelihood Cluster, and Ms. Alawia, Rural Development Section of TTEA, added JICA also supports women group activities such as TTEA restaurant and food processing at Ramla Extension Center. The following questions and comments were made after their presentations:

- (Mr. Almedani, K-TOP Water Cluster) Is there any intervention for marketing?
- (Dr. Khalil) In Ramla Extension Center, farmers' group conducts direct sale activities at Garb Al Gash market, and there is also direct sale by farmers' group and women's group in TTEA restaurant every Wednesday.
- (Mr. Abu-Zaid, SWC) Is there any plan to use new water-saving irrigation systems, because now Kassala is facing reduction of underground water?
- (Dr. Khalil) We start to use irrigation system like pivot irrigation system in some areas (South of Tajoj, rural Kassala) and also drip irrigation system in other areas.
- (Mr. Almedani) Now Kassala State is suffering from shortage of underground water, and the number of wells for drinking water is about 100, so what is the total number of wells for irrigation according to SMOA information?
- (Ms. Alawia) There was a study by SMOA to inventory the number of wells which irrigate farms in Kassala, so you can get that study later on.
- (Mr. Gamal) I have two things, firstly, underground water is big issue, and SWC will hold a separate workshop regarding that issue, because it is really a problem in future. Secondly, mesquite trees cover most of the rural areas in Kassala State, which have bad effects on human being and livestock, so is it safe to be used in food? And is the powder from the leaves, branches or stem of mesquite trees?
- (Ms. Alawia) Mesquite may have problems, but mixing mesquite powder with flour to make cakes is done under supervision of the scientists from Sudan University of Science and Technology and Japanese experts, so it is safe and has no problem.
- (Dr. Nawata) Two scientists from Sudan University of Science and Technology came to TTEA for training on how to use mesquite powder based on their research, so there is no problem to use such powder. We also plan to make bread using sorghum flour up to 80% and mesquite powder up to 20%.

7) Health cluster:

Dr. Artoli of SMOH made a presentation on Health Cluster, and the following questions and comments were made:

- (Mr. Abu-Zaid) All rural areas are suffering from lack of doctors not only in Wad El Helew locality, so what is a solution?
- (Dr. Artoli) This is a national problem all over Sudan. In some locations, it was solved by intervention from the local community which provides incentive for the doctors.
- (Ms. Alawia) As you said in the presentation, there was training for village midwives. But when I visited Al Karda village in Wad El Helew locality, I found there is no midwife in the village, and mothers, who are going to deliver baby, are suffering from that. Also due to the traditions and culture, it is not allowed for

women to be trained outside their villages, so what is SMOH intervention regarding that?

- (Dr. Artoli) SMOH is now transfer midwifery schools to the local areas and already there is a midwifery school in Wad El Helew locality, in addition to other 5 schools in other localities.
- (Mr. Tanaka) In Japan, we are facing the same problem of shortage of doctors in rural areas, and there was one special medical university to develop doctors for rural areas, in which students do not have to pay any tuition, but have to work in rural areas for several years after graduation. So SMOH also needs to think about the long-term solution regarding on this problem. We appreciated the efforts of Dr. Sharif in Wad El Helew Hospital to improve hospital management, but we also hope that SMOH can learn from his practices and make these good practices as the standards to improve the rural hospital.
- (Dr. Artoli) I agree that the doctor has two types of responsibility: medical and management.

8) Vocational Training Cluster:

Mr. Hassan Makki of KVTC made a presentation on Vocational Training Cluster, and the following questions and comments were made.

- (Mr. Itakura of K-TOP Agriculture and Livelihood Cluster) Budget sustainability is important to sustain K-TOP activities after the project phases out. So my suggestion is to make joint coordination between DPD and each cluster to prepare budget plan regarding that.
- (Mr. Nishiyama of K-TOP Vocational Training Cluster) This idea is very good, so why not try?
- (Mr. Tanaka) Now Mr. Gamal has gone, because he feels sick. But we all agree that the State Government needs to coordinate to prepare proposals to guarantee the sustainability of K-TOP activities in all clusters.
- (Mr. Makki) Now KVTC plans to do many activities, but the budget is very limited. After JICA phases out, we need another resource of budget to guarantee the sustainability of the project.
- (Mr. Koga of K-TOP Agriculture and Livelihood Cluster) What are the resources for the budget of Kassala State Government?
- (Mr. Makki) They are from the federal government.
- (Mr. Ibrahim Adam of K-TOP Vocational Training Cluster) The budget also comes from agriculture resources.
- (Mr. Tanaka) I hope Mr. Gamal will recover his health soon, and start to discuss the budget issues with other clusters.

9) Closing Remarks:

- (Mr. Masahiro Shiomi, JICA Sudan Office) I appreciated your participation, I like the idea of K-TOP logo. I see change in the projects and I feel confidence. I also feel sorry because JICA experts will go back to Japan for around two months, but go forward to prepare for the third year of the Project.
- (Mr. Tanaka) As for the Progress Report No. 4 which we distributed today, they are still the draft versions, so if you have any comments and corrections, please let us know within one week, so that we can modify the draft versions to make the final versions. After this meeting, we will also distribute K-TOP video programs on Agriculture, Health and Vocational Training Clusters. Each cluster will be given 10 Arabic copies and 10 English copies of this video program. Thank you for your participation today and we will keep in touch to continue the Project for the third year.

**Joint Coordination Meeting (JCC) Meeting for
“Capacity Development Project for Provision of the Services
for Basic Human Needs in Kassala (K-TOP)”**

1. Date and Time: 3rd July 2013 (Wed) 13:00 – 15:05 (15:30, if watch video show)

2. Venue: Conference Room, Directorate of Planning and Development (DPD),
Kassala

3. Objectives

To report and discuss the progress of K-TOP from March 2013 to June 2013 and the plan for the Project Year 3, by introducing the summary contents of the *draft Progress Report No. 4*.

The presentation by each cluster will cover the following points:

- 1) the major activities conducted in the Project Year 2 (from May 2012 to June 2013) and their impacts on the counterparts and the local population
- 2) the challenges and lessons learned from the Project Year 2
- 3) the draft plan for the Project Year 3 (from September 2013 to April 2014)

4. Participants

1) Chairperson

- Director General of State Ministry of Finance, Kassala

2) Members

a. Representatives of Federal Government

- Representative(s) of Federal Ministry of Finance and National Economy (FMoF)
- Representative(s) of Higher Council for Decentralized Governance (HCDG)

b. Representatives of Kassala State Government

- Director General of Directorate of Planning and Development, State Ministry of Finance
- Representative(s) of State Ministry of Health
- Representative(s) of State Ministry of Agriculture
- Representative(s) of Kassala Vocational Training Center
- Representative(s) of State Water Cooperation
- Representative(s) of other State Government institutions, when requested by the counterparts or JICA expert team

c. Representatives of Development Partners in Kassala

- Representative(s) of UNDP
- Representative(s) of UNHCR
- Representative(s) of UNICEF
- Representative(s) of CDF
- Representative(s) of other donor agencies, when requested by the counterparts or JICA expert team

d. Representatives from Japanese side

- Representative(s) of JICA Sudan Office
- Japanese Expert Team of K-TOP

5. Time Table (Tentative)

- 13:00 - 13:05 Opening Remark by Chairperson
13:05 - 13:10 Self-introductions of the participants
13:10 - 13:15 Report from K-TOP Logo Committee

Progress Report of K-TOP from May 2012 to June 2013 (15-minute presentation by Kassala State Government assisted by JICA experts and 5-minute Q&A and comments for each cluster)

- 13:15 - 13:35 (1) Planning Cluster (Presentation, Q&A) (by DPD)
13:35 - 13:55 (2) Water Supply Cluster (Presentation, Q&A) (by SWC)
13:55 - 14:15 (3) Agriculture and Livelihood Cluster (Presentation including recommendation on PDM revision, Q&A) (by SMOA)
14:15 - 14:35 (4) Health Cluster (Presentation, Q&A) (by SMOH)
14:35 - 14:55 (5) Vocational Training Cluster (Presentation, Q&A) (by KVTC)
- 14:55 - 15:00 Closing Remark 1 (by Leader of JICA Sudan Office)
14:00 - 15:05 Closing Remark 2 (by Director General of DPD)

Video show of K-TOP (For the people who can stay longer)

- 15:05 - 15:20 Video Show on K-TOP Agriculture Cluster (in Arabic)
15:20 - 15:30 Video Show on K-TOP Health Cluster (in Arabic)

Annex 2: List of Participants in JCC Meeting on 3rd July 2013

No.	Name	Position/ Organization	E-mail	Phone
1	Mr. Gamal Mohammed	DG, DPD		
2	Mr. Khalid Mohammed Ali	DPD		
3	Mr. Abu-Zaid Mohamed Ali	Manager, Rural Water Supply, SWC		
4	Mr. Khalil Zayed	PME, SMoA		
5	Ms. Alawia Atta	Rural Development, TTEA, SMoA		
6	Dr. Abdalgadir Artoli	PHC Director, SMoH		
7	Mr. Hassan Makki	Director, KVTC		
8	Mr. Emad Abdagayom	Deputy Director, KVTC		
9	Ms. Nayo Kajimura	Associate Livelihoods Officer, UNHCR		
10	Mr. Masahiro Shiomi	JICA Sudan Office		
11	Mr. Kiyofumi Tanaka	K-TOP Planning Cluster		
12	Ms. Kai Utsugi	K-TOP Planning Cluster		
13	Ms. Mana Jingushi	K-TOP Planning Cluster		
14	Ms. Afaf Ali Saad	K-TOP Planning Cluster		
15	Ms. Maha Omer Mohammed	K-TOP Planning Cluster		
16	Mr. Akram Ismail	K-TOP Planning Cluster		
17	Mr. Yasuyuki Kuroda	K-TOP Water Cluster		
18	Mr. Anis Ismail	K-TOP Water Cluster		
19	Mr. Almedani Alhassan	K-TOP Water Cluster		
20	Mr. Abobaker Okasha	K-TOP Water Cluster		
21	Mr. Naoki Koga	K-TOP Agricultural Cluster		
22	Dr. Hiroshi Nawata	K-TOP Agriculture Cluster		
23	Mr. Ippei Itakura	K-TOP Agricultural Cluster		
24	Mr. Taisuke Tokuoka	K-TOP Agricultural Cluster		
25	Ms. Kiyoe Ito	K-TOP Health Cluster		
26	Ms. Nazik Mubark Elmahi Ahmmed	K-TOP Health Cluster		
27	Dr. Tarig Abdelrahman Khalid Mohammed	K-TOP Health Cluster		
28	Mr. Ryuuichi Nishiyama	K-TOP Vocational Training Cluster		
29	Mr. Ibrahim Adam Idris	K-TOP Vocational Training Cluster		

Meeting Records
Joint Coordination Committee (JCC) Meeting for
“Capacity Development Project for Provision of the Services
For Basic Human Needs in Kassala, the Republic of Sudan (K-TOP)

Venue: Conference Room, Directorate of Planning and Development (DPD), Kassala

Date: 29th September, 2013 (Sunday) 13:00-15:30

Agenda: Attached as Annex 1

Participants: Attached as Annex 2

1. Opening

- (1) Mr. Gamal, Director General of DPD, opened the JCC meeting and welcomed Japanese experts and other counterpart participants. He explained that this JCC meeting is to discuss K-TOP's draft Work Plan for Year 3, which Japanese expert from each cluster will present.
- (2) Self-introduction of the participants.

2. Presentation

(1) Planning Cluster:

Mr. Tanaka, JICA K-TOP Team Leader, expressed his happiness to return to Kassala again and to continue working for K-TOP, then he made presentation on the draft Work Plan for Year 3 of Planning Cluster, including the explanation that the Planning Cluster aims to improve two capacities of DPD: 1) Monitoring & Evaluation (M&E) capacity, and 2) Kaizen (problem-solving and self-improvement) capacity.

(2) Water Cluster:

Mr. Sakamoto, JICA K-TOP expert in Water Cluster, also expressed his happiness to work again for K-TOP, then he also presented the draft Work Plan for Year 3 of Water Cluster, including the objectives and outputs of the cluster activities.

❖ Questions and discussion during the session are summarized as follows. (Q/, A/ and C/ denote question, answer and comment respectively.)

- Q/ Mr. Hassan Maki of KVTC asked about the technical collaboration between Water Cluster and KVTC: according to the agreement in the previous JCC meeting, Water Cluster has to provide training for KVTC (skill training of KVTC staff).
- A/ Mr. Sakamoto replied that he would explain and discuss this request in a separate meeting at SWC.

(3) Agriculture and Livelihood Cluster:

Mr. Koga, JICA K-TOP expert in Agriculture and Livelihood Cluster, made a presentation of the draft Work Plan for Year 3 in Agriculture and Livelihood Cluster, including the relationship between cluster outputs, group training and the third country training for Year

3 and the major issues in Year 3.

(4) Health Cluster:

Ms. Suwa, JICA K-TOP expert in Health Cluster, made a presentation on the draft Work Plan for Year 3 of Health Cluster, including the cluster purpose and outputs.

❖ Questions and discussion during the session are summarized as follows:

- Q/ Mr. Gamal asked about the plan for SMoH staff training on Kaizen in Health Cluster, since Kaizen practices in Agriculture and Health Cluster are still weak, according to the presentation of Mr. Tanaka.
- A/ Ms. Suwa replied that she would like to discuss and plan this issue with SMoH, since there is already one staff (Dr. Omer) from SMoH who received Kaizen training in Bangladesh.

(5) Vocational Training Cluster:

Mr. Nishiyama, JICA K-TOP expert in Vocational Training (VT) Cluster, made a presentation on the draft Work Plan for Year 3 of VT Cluster, including the cluster purpose and outputs.

❖ Questions and discussion during the session are summarized as follows:

- Q/ Mr. Tanaka asked whether experience sharing in Output 2 means sharing with other vocational training centers in other states, or sharing with technical and vocational schools under State Ministry of Education (SMoE) in Kassala.
- A/ Mr. Nishiyama replied that the activity covers experience sharing with all technical and vocational education and training (TVET) institutions in Kassala State, which include SMoE's technical and vocational schools as well as UNHCR's vocational training centers.
- C/ Mr. Gamal appreciated VT Cluster's Work Plan, because it addressed the issue of sustainability, as experience sharing with other staff after TOT will strengthen sustainability within the organization. Mr. Gamal also mentioned that operation cost for KVTC is very high and SMoF can support only a part of that cost, so KVTC has to think about how to generate the remaining budget from various income-generating activities.
- C/ Mr. Hassan Maki of KVTC said that KVTC supports the other four clusters, so he could request more collaboration between KVTC and these other K-TOP clusters,

3. Discussion

- C/ Dr. Omer of SMoH mentioned that Kaizen implementation in SMoH was still weak, and he agreed all ministries had to start by implementing 5S and should be monitored by K-TOP's administration unit.
- C/ Agreeing with the above point, Mr. Tanaka said that we have to sit and discuss more on this issue with SMoH in the near future.

- C/ Mr. Hagiwara commented two points: 1) with regard to the ‘impact survey,’ the Planning Cluster plans to use existing mechanism of M&E in the ministries. He requested Dr. Omer of SMoH and Mr. Hassan Maki of KVTC to be a contact person to set a meeting to discuss the topic for the impact survey; and 2) regarding Kaizen training, two kinds of training on Kaizen are planned in Year 3, i) Kaizen training in Bangladesh and ii) Kaizen mentor training and Kaizen WIT training in Kassala, so he requested the counterparts to think about some connection between these two trainings: candidates for Kaizen training in Bangladesh can be Kaizen mentors after coming back to Kassala.
- Mr. Tanaka invited other development partners comment on the draft Work Plan.
- Q/ Ms. Kajimura of UNHCR asked clarification on what kind of impact on whom that K-TOP wants to measure in the impact survey.
- A/ Mr. Tanaka replied that the impact surveys will try to catch the impacts of K-TOP intervention on capacity development of the government service providers as well as the local population.
- C/ Ms. Kajimura recommended and invited five clusters’ experts and the counterparts to connect with relevant UN agencies, since there is new initiatives and activities from these UN agencies.
- C/ Dr. Omer of SMoH expressed his thanks to UNHCR and mentioned that SMoH has a monthly coordination meeting with WHO for information sharing. He added that if UNHCR holds the similar kind of coordination meeting, it will be a good thing.
- C/ Ms. Nazik of Health Cluster commented that this coordination with other donors helps and supports sustainability after phasing out of JICA K-TOP.

4. Closing:

Mr. Gamal closed the meeting by expressing his thanks to the participants and their contributions to the meeting, He also mentioned that he recommended JICA’s approach to the other donors when he attended the meeting on TSI with UNDP and UNHCR. UNDP would like to coordinate with Mr. Tanaka to discuss about capacity building of M&E and DPD.

(End)

**Joint Coordination Meeting (JCC) Meeting for
“Capacity Development Project for Provision of the Services
for Basic Human Needs in Kassala (K-TOP)”**

1. Date and Time: **29 September 2013 (Sun) 13:00 – 15:05**

2. Venue: **Conference Room, Directorate of Planning and Development (DPD),
Kassala**

3. Objectives

- 1) For JICA experts team to explain the draft K-TOP Work Plan for the Year 3 (September 2013 to May 2014) for Kassala State Government
- 2) For Kassala State Government to discuss the contents of the draft K-TOP Work Plan for the Year 3 from the point of sustainability after K-TOP, modify it when necessary, and approve the final K-TOP Work Plan for the Year 3

4. Participants

1) Chairperson

- Director General of State Ministry of Finance, Kassala

2) Members

a. Representatives of Federal Government

- Representative(s) of Federal Ministry of Finance and National Economy (FMoF)
- Representative(s) of Higher Council for Decentralized Governance (HCDG)

b. Representatives of Kassala State Government

- Director General of Directorate of Planning and Development, State Ministry of Finance
- Representative(s) of State Ministry of Health
- Representative(s) of State Ministry of Agriculture
- Representative(s) of Kassala Vocational Training Center
- Representative(s) of State Water Cooperation
- Representative(s) of other State Government institutions, when requested by the counterparts or JICA expert team

c. Representatives of Development Partners in Kassala

- Representative(s) of UNDP
- Representative(s) of UNHCR
- Representative(s) of UNICEF
- Representative(s) of CDF
- Representative(s) of other donor agencies, when requested by the counterparts or JICA expert team

d. Representatives from Japanese side

- Representative(s) of JICA Sudan Office
- Japanese Expert Team of K-TOP

5. Time Table (Tentative)

Opening

- 13:00 - 13:05 Opening Remark (by Chairperson)
13:05 - 13:10 Self-introductions of the participants

Draft Work Plan (Year 3) of K-TOP Project

1) 15-minute presentation on the draft K-TOP Work Plan for Year 3 by JICA expert, and
2) 5-minute discussion with Kassala State Government and approval on the final Work Plan (when necessary, by making some modifications on the draft Work Plan)
(a total of 20 minutes for each cluster)

13:10 - 13:30 (1) Planning Cluster (presentation, discussion, approval)

13:30 - 13:50 (2) Water Supply Cluster (presentation, discussion, approval)

13:50 - 14:10 (3) Agriculture and Livelihood Cluster (presentation, discussion, approval)

14:10 - 14:30 (4) Health Cluster (presentation, discussion, approval)

14:30 - 14:50 (5) Vocational Training Cluster (presentation, discussion, approval)

Closing

14:50 - 14:55 Closing Remark 1 (by Representative of Federal Government)

14:55 - 15:00 Closing Remark 2 (by Representative of JICA Sudan Office)

15:00 - 15:05 Closing Remark 3 (by Representative of Kassala State Government)

Annex 2: List of Participants in JCC Meeting on 29th September 2013

No.	Name	Position/ Organization	E-mail	Phone
1	Mr. Gamal Mohammed	DG, DPD		
2	Mr. Khalid Mohammed Ali	Assistant Director, DPD		
3	Mr. Ahmed Mohammed Adam	Assistant Director, DPD		
4	Mr. Hashim Mohamed Abd Allateef	Director, SWC		
5	Mr. Isameldin Khogali Bakhet	Construction & Project Manager, SWC		
6	Mr. Khalil Zayed	PME, SMOA		
7	Dr. Omer Suleiman	Director of Planning and Human Resource Development, SMoH		
8	Mr. Hassan Maki	Director, KVTC		
9	Mr. Mohamed Ahmed Alharith	Assistant Director, KVTC		
10	Ms. Nayo Kajimura	Associate Livelihoods Officer, UNHCR		
11	Mr. Kiyofumi Tanaka	K-TOP Planning Cluster		
12	Mr. Retsu Hagiwara	K-TOP Planning Cluster		
13	Ms. Mana Jingushi	K-TOP Planning Cluster		
14	Mr. Ibrahim Hassan Omer Adam	K-TOP Planning Cluster		
15	Mr. Akram Ismail	K-TOP Planning Cluster		
16	Ms. Afaf Ali Saad	K-TOP Planning Cluster		
17	Ms. Maha Omer Mohammed	K-TOP Planning Cluster		
18	Mr. Hiroyuki Sakamoto	K-TOP Water Cluster		
19	Mr. Anis Ismail	K-TOP Water Cluster		
20	Mr. Naoki Koga	K-TOP Agricultural Cluster		
21	Ms. Kyoko Akasaka	K-TOP Agriculture Cluster		
22	Mr. Omer SiedAhmed Mohammad	K-TOP Agricultural Cluster		
23	Mr. Musa Abdelgadir	K-TOP Agricultural Cluster		
24	Ms. Hiromi Suwa	K-TOP Health Cluster		
25	Dr. Tarig Abdelrahman Khalid Mohammed	K-TOP Health Cluster		
26	Ms. Nazik Mubark Elmahi Ahmmed	K-TOP Health Cluster		
27	Mr. Elssadig Abbass	K-TOP Health Cluster		
28	Mr. Ryuichi Nishiyama	K-TOP Vocational Training Cluster		
29	Mr. Ryoichi Kimura	K-TOP Vocational Training Cluster		
30	Mr. Ibrahim Adam Idris	K-TOP Vocational Training Cluster		

**Meeting Record on
Joint Coordination Committee (JCC) Meeting for
“Capacity Development Project for Provision of the Services
For Basic Human Needs in Kassala” (K-TOP)
On Terminal Evaluation Results of K-TOP**

- (1) **Date:** 20th January, 2014 (Mon) 11:00-14:00
- (2) **Venue:** Capacity Development Hall, Kassala
- (3) **Agenda:** Attached as Annex 1
- (4) **Participants:** Attached as Annex 2
- (5) **Presentation and Discussions:**

Mr. Gamal (DG, DPD) opened the JCC meeting and welcomed participants; then he introduced the State Minister for Health, who appreciated what JICA has done and achieved especially in the area of reproductive health, and child and maternal health care, and also expressed his grateful appreciations to Japanese government and JICA on behalf of Kassala State Government.

Mr. Gamal explained the agenda of the meeting, and explained that the presentations from each of five clusters of K-TOP consist of three parts; 1) achievements of the Outputs, the Project Purpose and Overall Goal by K-TOP Counterpart, 2) evaluation based on the five criteria by Evaluation Consultant, and 3) conclusion, recommendation and lessons learned by JICA Headquarters and Sudan Office.

Planning Cluster:

For the Planning Cluster, Mr. Ahmed (DPD) made presentation on achievements of the Outputs, the Project Purpose and Overall Goal, Ms. Ota (Evaluation Consultant) on evaluation based on the five criteria, and Ms. Yasunaga (JICA) on conclusion, recommendation and lessons learned.

Water Cluster:

For the Water Cluster, Mr. Isam (SWC) made presentation on achievements of the Outputs, the Project Purpose and Overall Goal, Mr. Iida (Evaluation Consultant) on evaluation based on the five criteria, and Ms. Kato (JICA) on conclusion, recommendation and lessons learned.

Mr. R.K.P Singh (UNIDO) asked how does SWC manage rural water facilities? How does SWC collect water fees from the people in rural areas? Is there any specific tariff for rural water? He added that all of these issues are related with the sustainability of the Project, and UNIDO wants to benefit from JICA experiences.

Mr. Hashim (DG, SWC) explained that, in villages, some people pay the water fees and some don't. SWC tries to manage to find a way for the people to pay to sustain the water facility. He added that

at the community level, water committee is formed to collect water tariff.

Ms. Jingushi commented that SWC discussed and agreed with the community on the water tariff.

Mr. Singh (UNIDO) asked if the water fee is the same or different from one place to another?

Mr. Hashim (SWC) answered that depending the size of the community, water fee is different: for hand pump system in the small community with less than 500 people, water is managed by the community and water fee is free, but for the water yard in the population between 500 to 1,000, water facilities are managed by SWC and SWC charges monthly water fee.

Mr. Gamal Alamin (DWSU) appreciated the efforts of K-TOP, and he hoped the experiences in K-TOP can be applied to the other states of Sudan, including adopting water meter and automatic control of water facility.

Mr. Abu-zaid (SWC) added information on the water fees paid by the people in Banard village and Wed El Helew town. He was afraid that if the rural community is not involved in running the water facility, it might not guarantee the sustainability of the water facility, so he requested UNIDO to visit the water facilities in Wed El Helew and Banard.

Agriculture Cluster:

For the Agriculture Cluster, Dr. Anwar (SMoA) made presentation on achievements of the Outputs, the Project Purpose and Overall Goal, Mr. Iida (Evaluation Consultant) on evaluation based on the five criteria, and Mr. Shiomi (JICA) on conclusion, recommendation and lessons learned.

Health Cluster:

For the Health Cluster, Dr. Omer (SMoH) made presentation on achievements of the Outputs, the Project Purpose and Overall Goal, Mr. Iida (Evaluation Consultant) on evaluation based on the five criteria, and Ms. Kotoura (JICA) on conclusion, recommendation and lessons learned.

Vocational Training Cluster:

For the Vocational Training Cluster, Mr. Alharith (KVTC) made presentation on achievements of the Outputs, the Project Purpose and Overall Goal, Ms. Ota (Evaluation Consultant) on evaluation based on the five criteria, and Mr. Nakahara (JICA) on conclusion, recommendation and lessons learned.

Mr. Mustafa (SCVTA) appreciated what has been achieved in KVTC. He expressed his will to take KVTC as model to transfer and nationalize, he also added, that he hopes KVTC to be a focal point in the eastern Sudan.

Mr. Mustafa urged KVTC to have confidence in what they have achieved and to continue its effort to excel as a model. He also recommended the State Government of Kassala to strengthen vocational training by establishing Kassala State Council for Vocational Training and Apprenticeship, and owning a state policy for vocational training. He stressed on the importance of vocational training that contribute to the social stability by promoting youth employment and skills development. He

then underlined the importance of financial aspect, thus recommended KVTC to promote further income generation activities, while appealing to the State Government for financial support. Mr. Mustafa concluded his remark by urging KVTC to keep on improving even without K-TOP, not to disappoint Japanese experts when they come back to KVTC in future.

Overall Evaluation of the multi-cluster K-TOP

Ms. Miyazaki (JICA) presented the Overall Evaluation of the multi-cluster K-TOP, which included the comparative results of evaluation of five clusters, cross-cutting issues among the five clusters, the general conclusion of Terminal Evaluation, and the way forward for K-TOP.

Overall Comments

Mr. Farah (Higher Council for Decentralization Governance) commented that he has learned good ideas and knowledge from the activities of K-TOP, especially when he visited Banard water station, and emphasized the importance of involving the community in the development projects. He also thanked JICA, Japanese people, and Kassala State Government for their efforts to develop Sudan.

Mr. Mori (Chief Representative, JICA Sudan Office) commented as follows:

- He is very satisfied with the evaluation result.
- Contributions by Japanese experts for K-TOP achievements are only around 30%, and more than 300 Sudanese have contributed for the success of K-TOP, including village midwives, technicians, engineers and farmers.
- He mentioned that the good collaboration and harmonization between the people and government has been developed, which is the key result from capacity building of the government staff, and we should be proud of this achievement.
- The Evaluation Mission evaluated what K-TOP has achieved and what K-TOP needs to improve for the next few months.
- He believed that K-TOP made a very good model in Kassala, and it should be disseminated to all over villages, localities and states in Sudan.
- K-TOP might not improve everything in Kassala, but he hoped that the next generation will respect K-TOP activities and achievements and move from that point.
- He hoped other donors utilize K-TOP model, which is not owned by JICA, but by the State Government.
- He asked other donors (UNDP, UNIDO and UNHCR) to invest more in Kassala.

Mr. Gamal (DPD) closed the meeting by expressing that:

- Terminal evaluation showed how Sudanese counterparts have implemented K-TOP as planned in the project design matrix.
- It is easy to sustain the capacity of the state government staff built during K-TOP, because they received many TOTs during K-TOP.

- He is proud that Kassala State Government now has good knowledge of Kaizen and is willing to disseminate it to other states in Sudan.
- He finally thanked all of participants in this meeting.

Annex 1:

Capacity Development Project for the Provision of Services of Basic Human Needs in Kassala, Sudan (K-TOP)

Joint Coordination Committee (JCC) Meeting on Terminal Evaluation Results

- (1) **Date and Time:** 11:00-14:00 on January 20th (Mon), 2014
- (2) **Venue:** Capacity Development Hall, next to Kassala Vocational Training Center (KVTC)
- (3) **Objectives:**
- 1) to report and discuss the summary results of the Joint Terminal Evaluation of K-TOP (achievements, evaluation based on the five criteria, conclusion, and recommendation) between Kassala State Government and JICA, and
 - 2) to discuss, agree (and sign) on the Minutes of Meeting (M/M) on the Terminal Evaluation of K-TOP

(4) Participants: (Total: 50-59 persons)

Kassala State Government (13-18 persons)

- DG, State Ministry of Finance, Economy and Manpower (SMoF) (chairperson)
- DG, Directorate of Planning and Development (DPD), SMoF (deputy chairperson)
- 2-3 Representatives from Directorate of Planning and Development (DPD), SMoF
- 2-3 Representatives from State Water Corporation (SWC)
- 2-3 Representative from State Ministry of Agriculture and Animal Resources (SMoA)
- 2-3 Representatives from State Ministry of Health (SMoH)
- 2-3 Representatives from Kassala Vocational Training Center (KVTC)
- 1 Representative from Directorate of Training (DoT), SMoF

Federal Government (3 persons)

- 1 Representative from Higher Council for Decentralized Governance (HCDG)
- 1 Representative from Drinking Water and Sanitation Unit (DWSU)
- 1 Representative from Supreme Council for Vocational Training and Apprenticeship (SCVTA)

Development Partners in Kassala (3-6 persons)

- 1-2 Representative from UNDP
- 1-2 Representatives from UNHCR
- 1-2 Representative from UNIDO

K-TOP Experts and National Staff (10 Japanese + 9-10 Sudanese = 19-20 persons)

- Planning Cluster (Tanaka, Hagiwara, Jingushi, Akram, Ibrahim, Maha)
- Water Cluster (Sakamoto, Shichijo, Anis)
- Agriculture and Livelihood Cluster (Koga, Itakura, Omer, Musa)
- Health Cluster (Suwa, Kuroda, Tarig, Sharif, Nazik)
- Vocational Training Cluster (Ikawa, Adam)

Terminal Evaluation Mission (12 persons)

- 5 Representatives from JICA Headquarters (Ms. Miyazaki, Ms. Yasunaga, Ms. Dohi, Mr. Nakahara, Ms. Kotoura, Mr. Oshima)
- 4 Representatives from JICA Sudan Office (Mr. Mori, Mr. Shiomi, Ms. Kato, Ms. Halima)
- 2 Evaluation Consultants (Mr. Iida, Ms. Ota)

(5) Program

- 11:00-11:10 Self-introduction of the participants
- 11:10-11:15 Opening Speech (by Mr. Gamal, DG, DPD)

Report by the Terminal Evaluation Mission (15 minutes per presentation)

- 1) *Achievements presented by **K-TOP Counterpart** in each cluster (5 minutes per cluster) (in Arabic or English)*
- 2) *Evaluation based on the five criteria, conclusion and recommendation presented by the **Terminal Evaluation Mission** (7 minutes per cluster) (in English)*
- 3) *Questions, comments and answers (3 minutes) (in Arabic or English)*

- 11:15-11:30 1) Planning Cluster
- a) Achievements of the Outputs, the Project Purpose and Overall Goal (by Mr. Ahmed, CFCI, DPD)
 - b) Evaluation based on the five criteria (by Ms. Ota)
 - c) Conclusion, Recommendation and Lessons Learned (by Ms. Yasunaga)
 - d) Questions, comments and answers
- 11:30-11:45 2) Water Cluster
- a) Achievements of the Outputs, the Project Purpose and Overall Goal (by Mr. Isam, Construction and Project Manager, SWC)
 - b) Evaluation based on the five criteria (by Mr. Iida)
 - c) Conclusion, Recommendation and Lessons Learned (by Ms. Kato)
 - d) Questions, comments and answers
- 11:45-12:00 3) Agriculture and Livelihood Cluster
- a) Achievements of the Outputs, the Project Purpose and Overall Goal (by Mr. Anwar, Director of Planning, Monitoring and Evaluation, SMoA)
 - b) Evaluation based on the five criteria (by Mr. Iida)
 - c) Conclusion, Recommendation and Lessons Learned (by Mr. Shiomi)
 - d) Questions, comments and answers
- 12:00-12:15 4) Health Cluster
- a) Achievements of the Outputs, the Project Purpose and Overall Goal (by Dr. Omer, Director of Planning and Human Resource, SMoH)
 - b) Evaluation based on the five criteria (by Mr. Iida)
 - c) Conclusion, Recommendation and Lessons Learned (by Ms. Kotoura)
 - d) Questions, comments and answers
- 12:15-12:30 5) Vocational Training Cluster
- a) Achievements of the Outputs, the Project Purpose and Overall Goal (by Mr. Alharith, Deputy Director, KVTC)
 - b) Evaluation based on the five criteria (by Ms. Ota)
 - c) Conclusion, Recommendation and Lessons Learned (by Mr. Nakahara)
 - d) Questions, comments and answers
- 12:30-12:45 6) Overall Evaluation of the multi-cluster K-TOP (by Ms. Miyazaki)
- 12:45-13:40 Overall discussions on evaluation, conclusion and recommendation proposed by the Terminal Evaluation Mission
- 13:40-13:50 Closing Speech 1 (by Mr. Mori, Chief Representative, JICA Sudan Office)
- 13:50-14:00 Closing Speech 2 (by Mr. Musa, DG, SMoF)
- After JCC **Signing the Minutes of Meeting** by Mr. Musa, DG, SMoF, Ms. Miyazaki, JICA Headquarters and Mr. Mori, JICA Sudan Office

Annex 2: List of Participants in JCC Meeting on 20th January 2014

No.	Name	Position/ Organization	E-mail	Phone
A. Kassala State Government				
1	Mr. Abdallah Mohammed Daraf	Minister, SMoH		
2	Mr. Gamal Mohammed	DG, DPD		
3	Mr. Ahmed Mohammed Adam	DPD		
4	Ms. Mai Abead Abbas	DPD		
5	Mr. Hashim Mohammed Abdulatif	DG, SWC		
6	Mr. Abu-zaid Mohamed Ali	SWC		
7	Mr. Isam Eldin Khoguli	SWC		
8	Dr. Anwar M. Osman	Director of Planning, SMoA		
9	Ms. Alawia Atta	Director, Rural Development, TTEA, SMoA		
10	Ms. Batoul Hassan Abbas	Rural Development, TTEA, SMoA		
11	Ms. Basmat Osman	Rural Development, TTEA, SMoA		
12	Dr. Abdalgadir Artoli	Director of PHC, SMoH		
13	Dr. Omer Suleiman	Director of HRD and Planning, SMoH		
14	Mr. Hassan Makki	Director, KVTC		
15	Mr. Mohammed Alharith	Deputy Director, KVTC		
B. Federal Government				
16	Mr. Farah G. Karar	Training Manager, HCDG		
17	Mr. Gamal Alamin	Director of Project Implementation, DWSU		
18	Mr. Mustafa Elradi Ahmed	Secretary General, SCVTA		
C. Development Partners in Kassala				
19	Mr. Charles Makunja	Governance Advisor, UNDP		
20	Ms. Hope Okuga	Agriculture Specialist, UNHCR		
21	Mr. R.K.P Singh	UNIDO- IFSP, Kassala		
22	Mr. Mohammed Nour Abdulrahim	UNIDO- IFSP, Kassala		
D. Terminal Evaluation Mission from Japan				
23	Ms. Katsura Miyazaki	JICA Headquarters		

24	Ms. Tomoko Yasunaga	JICA Headquarters		
25	Ms. Yuko Dohi	JICA Headquarters		
26	Mr. Kensuke Oshima	JICA Headquarters		
27	Ms. Yoko Kotoura	JICA Headquarters		
28	Mr. Shinichiro Nakahara	JICA Headquarters		
29	Mr. Harumi Iida	Evaluation Consultant		
30	Ms. Yoko Ota	Evaluation Consultant		
E. JICA Sudan Office				
31	Mr. Hiroyuki Mori	Chief Representative, JICA Sudan Office		
32	Mr. Masahiro Shiomi	JICA Sudan Office		
33	Ms. Hisae Kato	JICA Sudan Office		
34	Ms. Halima Abdeen	JICA Sudan Office		
F. K-TOP Experts and Staff				
35	Mr. Kiyofumi Tanaka	K-TOP Planning Cluster		
36	Mr. Restu Hagiwara	K-TOP Planning Cluster		
37	Ms. Mana Jingushi	K-TOP Planning Cluster		
38	Mr. Ibrahim Hassan Omer	K-TOP Planning Cluster		
39	Mr. Akram Ismail	K-TOP Planning Cluster		
40	Ms. Afaf Ali Saad	K-TOP Planning Cluster		
41	Ms. Maha Omer Mohammed	K-TOP Planning Cluster		
42	Mr. Hiroyuki Sakamoto	K-TOP Water Cluster		
43	Mr. Kan Shichijo	K-TOP Water Cluster		
44	Mr. Anis Ismail	K-TOP Water Cluster		
45	Mr. Naoki Koga	K-TOP Agricultural Cluster		
46	Mr. Ippei Itakura	K-TOP Agricultural Cluster		
47	Mr. Omer SiedAhmed Mohammad	K-TOP Agricultural Cluster		
48	Mr. Musa Abdelgader Mohammed	K-TOP Agricultural Cluster		
49	Ms. Hiromi Suwa	K-TOP Health Cluster		
50	Ms. Nazik Mubark Elmahi Ahmed	K-TOP Health Cluster		
51	Dr. Tarig Abdelrahman Khalid Mohammed	K-TOP Health Cluster		
52	Mr. Elssadig Adam Abbass	K-TOP Health Cluster		
53	Ms. Mariko Ikawa	K-TOP Vocational Training Cluster		

54	Mr. Ibrahim Adam Idris	K-TOP Vocational Training Cluster		
----	---------------------------	--------------------------------------	--	--

Meeting Record

K-TOP Final Seminar & Joint Coordination Committee (JCC) Meeting for “Capacity Development Project for Provision of the Services for Basic Human Needs in Kassala (K-TOP)”

1. **Date and Time:** 28th April, 2014 (Mon) 13:00-16:30
2. **Venue:** Capacity Development Hall, Kassala
3. **Agenda:** Attached as Annex 1
4. **Participants:** Attached as Annex 2
5. **Contents:**

Opening Remark by Mr. Gamal, Director General of General Directorate of Economic Planning and Development (DPD)

Mr. Gamal, DPD, opened the seminar and welcomed the Federal Government participants, Japanese experts and other counterparts. He explained that during this seminar, each cluster of K-TOP will present the highlights of their activities during the past three years. Kassala State Government is so happy to receive the Federal Government and appreciated the possible roles of Federal Government to follow up and disseminate K-TOP activities, which they saw in the field, in the Federal level.

Opening Remark by Mr. Mohammed Osman, Secretary General of Kassala State Government

Mr. Mohammed Osman also welcomed the Federal Governments participants, Japanese experts and other counterparts, and mentioned that: Kassala State Government is really appreciated what JICA experts did in the different clusters of K-TOP, and this is considered as a useful project for Kassala people. So we will do our best to keep sustainability for the achievements of the Project, and we are also looking forward to extending the period for JICA Project in Kassala as long as possible. Finally we hope to conclude this seminar with certain and strong recommendations for practical and useful experiences.

Self-introduction by the participants

K-TOP Video Show

Remark by Mr. Mohammed Elhafiz, Executive Director, West Kassala Locality

Mr. Mohammed Elhafiz, West Kassala Locality, welcomed with all the participants from Kassala State Government and Federal Government. Then he said that: While JICA has no activity in my locality, I am very keen to attend this seminar, because I really believe in what JICA team is doing in different clusters, and I was fighting to make our locality benefited from JICA, because JICA is considering real needs in the field. Furthermore, I myself like punctuality and arranging, and I found that in JICA Project and Japanese experts' behaviors. Finally I hope

for JICA Project to get approved for Phase 2 and wish that to put our locality as a beneficiary during Phase 2. I will not give up. While I am not a part of JICA's past, I will be a part of JICA's future.

Mr. Gamal, DPD, replied: Now all national staff of JICA K-TOP are capable to do any activities as same as Japanese, so instead of JICA experts, you can use KICA (K= Kassala) staff.

Planning Cluster Presentation:

Mr. Gamal, DPD, made a presentation by introducing highlights of K-TOP achievements in Planning Cluster. Questions and discussion after his presentation are summarized as follows:

- Q: Mr. Abdelwali, Supreme Council for Vocational Training and Apprenticeship (SCVTA): First he appreciated the achievements of K-TOP, and said: We made a Kaizen group in Khartoum and we are preparing for Kaizen workshops in El Obeid and Kadogli. Then he asked about how we can avoid slackness during implementing of Kaizen activities in Sudan?
- A: Mr. Gamal, DPD, answered: Kaizen is a voluntary work and it is important to start from decision makers. Japan started Kaizen after the World War II, because Japan was destroyed financially and morally during the war, so Kaizen basically builds self-confidence for human being and also starts from the bottom. If you feel satisfaction in Kaizen, you will never lose your self-confidence to continue Kaizen.
- Q: Ms. Shadia, Higher Council for Decentralized Governance (HCDG), asked: The people usually do cleaning and arranging, so what is different in Kaizen?
- A: Mr. Gamal, DPD, answered: The secret of Kaizen is a continuous improvement and also it starts from the small things.

Health Cluster Presentation:

Dr. Ali, Reproductive Health (RH) Coordinator in State Ministry of Health (SMoH), made a presentation by introducing highlights of K-TOP achievements in Health Cluster.

Water Cluster Presentation:

Mr. Abuzaid, Rural Water Adviser, State Water Corporation (SWC), made a presentation by introducing highlights of K-TOP achievements in Water Cluster.

Agriculture and Livelihood Cluster Presentation:

Dr. Anwar, Director of Planning, Monitoring and Evaluation (PME) in State Ministry of Agriculture (SMoA), made a presentation by introducing highlights of K-TOP achievements in Agriculture and Livelihood Cluster.

Vocational Training Cluster Presentation:

Mr. Hassan Maki, Director, Kassala Vocational Training Center (KVTC), made a presentation by introducing highlights of K-TOP achievements in Vocational Training Cluster.

Closing Remark by Mr. Kamal Ayoub, HCDG:

Mr. Kamal, HCDG, said that: This is the first time for me to visit Kassala, and I am really very happy and appreciated for what JICA did in the targeted clusters, and I hope JICA to keep supporting for Kassala people in future. Also I am a witness for these achievements of JICA and all of them will need for continuous support from Kassala State Government. Before I came here, I heard about JICA Project in Kassala, so when I arrived at Kassala, I saw much bigger impacts than what I heard in Khartoum. The person who just heard is not like the person who actually saw. My concern is how we will keep up sustainability of these achievements of K-TOP. And I think we can do it through Kaizen. So don't make any excuses, and you have to move on. Finally, thank you very much for JICA and for Japanese people.

Closing Remark by Mr. Abdelwali, SCVTA:

Mr. Abdelwali, SCVTA, welcomed with all participants from five clusters, and he said: I will start from a small story: "Yesterday I met someone in Kassala public market, near a coffee place, and I asked him "Do you know JICA?" He answered "JICA becomes like a mother, a father or brothers for us. Previously we did not know about KVTC, but now it becomes well-known for us. In addition, we experienced the improvement of drinking water quality in Kassala town. All of these are because of JICA." Then he added: I visited Mahta water station, and I am really appreciated what I saw. I also visited agriculture activities and modern techniques which were implemented, most of which are very exciting to me, and JICA made a strong push to disseminate them in the rural areas. Now JICA K-TOP is phasing out, but I hope to see JICA again in Phase 2.

Closing Remark by Mr. Shiomi, JICA Sudan Office:

Mr. Shiomi, JICA Sudan Office, thanked all Kassala people, K-TOP team, Federal Government and other stakeholders, then he said: JICA is very proud of what K-TOP achieved, while K-TOP is an exceptional case in terms of size and complexity among all JICA projects across the world. He also mentioned that: Now most of the project activities were successfully completed, due to the hard work of Kassala State Government and JICA team. What K-TOP has achieved needs to be sustained by Kassala State people for themselves, , although JICA and Kassala State Government had just agreed to extend the period for some clusters (Health, Water and Agriculture), and some next cooperation activities after K-TOP are now under discussion. It may be difficult, but I would like to say: No one can help who does not help himself. Finally we believe in you, so please believe in yourself.

Closing Remark by Mr. Gamal, Director General of DPD

Mr. Gamal closed the seminar by saying: On behalf of Secretary General of Kassala State Government, and after we discussed all project activities including lessons learned, I speak up to all counterparts in Kassala State Government to take all recommendation as a challenge, because when they were working with Japanese experts, they tried to do their best, and we are proud of all of them. We learned many things from Japanese people, such as following:

1. Do not do anything unnecessary, unless you are required to do so.
2. From training workshops inside and outside Sudan, we learned the importance of action plan and how to implement it.
3. Through Kaizen program, now you are capable to ease any challenge and to solve any problem. About 50 people in Kassala State Government were trained in Kaizen through K-TOP. And I myself, I guarantee that 80% of the implemented activities in K-TOP will be sustained, because JICA concerned about capacity building of human resources in Kassala State Government.
4. Importance of self evaluation and transparency of the project
5. Strong willingness for development

Then he said: As Mr. Abdelwali from SCVTA said, now everyone knows JICA and everyone is following K-TOP activities in Kassala, and we will keep and protect all these achievements of K-TOP. JICA K-TOP experiences will be disseminated through the national staff of K-TOP and all of us, since we are working for one goal (United Sudan). Also Kaizen principles are the same as Muslim behaviors, so everyone has a Kaizen spirit inside him, and he/she should step out its spirit. Finally, thanks for all participants and I would like to announce that: Kassala State is now arranging for a big festival for honoring JICA K-TOP, and all Sudan people will be invited for that. Also there is an extension period for 10 months for some clusters, and furthermore we are waiting for Phase 2 of K-TOP.

**Final Dissemination Seminar (and JCC Meeting)¹ in Kassala for
JICA “Capacity Development Project for Provision of the Services
for Basic Human Needs in Kassala, Sudan (K-TOP)”**

1. Date and Time: 28 April 2014 (Mon) 13:45 – 16:40

2. Venue: Capacity Development Hall, next to KVTC, Kassala

3. Objectives

- 1) To introduce the **highlights of K-TOP’s achievements** in 5 clusters (Planning, Water, Agriculture and Livelihood, Health and Vocational Training), in order for Federal Government, Development Partners and other State Governments to utilize K-TOP’s useful experiences
- 2) To discuss **how Kassala State Government can sustain and expand K-TOP’s achievements** with their own resources

4. Invited Participants (max 70 persons)

a. Representatives of Federal Government (around 8-10 persons)

- Representative(s) of Higher Council for Decentralized Governance (HCDG)
- Representative(s) of Federal Ministry of Finance and National Economy (FMoF)
- Representative(s) of Federal Ministry of Health (FMoH)
- Representative(s) of Federal Ministry of Agriculture (FMoA)
- Representative(s) of Drinking Water and Sanitation Unit (DWSU)
- Representative(s) of Supreme Council for Vocational Training Apprentice (SCVTA)

b. Representatives of Development Partners in Kassala (around 10-15 persons)

- Representative(s) of The World Bank
- Representative(s) of UNDP
- Representative(s) of UNHCR
- Representative(s) of UNICEF
- Representative(s) of UNFPA
- Representative(s) of WHO
- Representative(s) of FAO
- Representative(s) of UNIDO
- Representative(s) of Italian Cooperation

c. Representatives of Kassala State Government (around 10-15 persons)

- Secretary General, Kassala State Government
- Representative(s) of General Directorate of Economic Planning and Development (DPD), State Ministry of Finance, Economy and Manpower (SMoF)
- Representative(s) of State Ministry of Health (SMoH)
- Representative(s) of State Ministry of Agriculture and Animal Resources (SMoA)
- Representative(s) of State Water Cooperation (SWC)
- Representative(s) of Kassala Vocational Training Center (KVTC)

d. Representatives from Japanese side (around 20-25 persons)

- Representative(s) of JICA Sudan Office (Mr. Shiomi, Ms. Nahla)

¹ This final Seminar in Kassala will also serve as the last Joint Coordinating Committee (JCC) meeting in K-TOP.

- JICA K-TOP Experts (10 persons; Tanaka, Utsugi, JIngushi, Shirakawa, Shichijo, Y. Kuroda, Koga, Akasaka, Suwa, Nishiyama)
- JICA K-TOP National Staff (around 10 persons)
- e. Media** (invited by Kassala State Government, 1-3 persons)
 - Kassala Radio/TV
 - Sudan TV
 - Al Sharooq TV
 - National Radio

5. Time Table (tentative)

Opening

- 13:45 - 13:50 Opening Remark (by DPD)
 13:45 - 13:55 Opening Remark (by Secretary General, Kassala State Government)
 13:55 - 14:00 Self-introductions of the participants

Part 1: Video show of K-TOP

- 14:00 - 14:35 Video Show on K-TOP (in Arabic with English subtitles)

- 14:35 - 14:40 Remark (by Executive Director, West Kassala Locality)

Part 2: Introducing Highlights of K-TOP Achievements and Kassala State Government's Plan for Continuation and Expansion of K-TOP Achievements

- 1) 15-minute presentation by Kassala State Government, and
- 2) 5-minutes Q&A and comments (a total of 15 minutes per cluster)

- 14:40 - 15:00 (1) Planning Cluster (Presentation, Q&A) (by DPD, Kassala)
 15:00 - 15:20 (2) Water Supply Cluster (Presentation, Q&A) (by SWC, Kassala)
 15:20 - 15:40 (3) Agriculture and Livelihood Cluster (Presentation, Q&A) (by SMoA, Kassala)
 15:40 - 16:00 (4) Health Cluster (Presentation, Q&A) (by SMoH, Kassala)
 16:00 - 16:20 (5) Vocational Training Cluster (Presentation, Q&A) (by KVTC, Kassala)

Closing

- 16:20 - 16:25 Closing Remark 1 (by HCDG)
 16:25 - 16:30 Closing Remark 2 (by SCVTA)
 16:30 - 16:35 Closing Remark 3 (by JICA Sudan Office)
 16:35 - 16:40 Closing Remark 4 (by DPD)

Annex 2:

**Participants for K-TOP Final Seminar & Joint Coordination Committee (JCC) Meeting
(at Capacity Development Hall, Kassala, on 28 April 2014)**

No	Name	Organization	E-mail	Phone
A. Federal Government				
1	Mr. Kamal Ayoub	Higher Council for Decentralized Governance (HCDG)		
2	Ms. Shadia Abubakr Algadi	Higher Council for Decentralized Governance (HCDG)		
3	Ms. Egbal Mafrah	Federal Ministry of Agriculture and Irrigation (FMoAI)		
4	Mr. Abdelwali Mohammed	Director, Institution of Training of Trainers and Supervisors, Supreme Council for Vocational Training and Apprenticeship (SCVTA)		
B. Kassala State Government				
5	Mr. Mohammed Osman Musa	Secretary General, Kassala State Government		
6	Mr. Mohammed Elhafiz	Executive Director, West Kassala Locality		
7	Mr. Gamal Mohammed El Hassan	Director General, DPD, SMoF		
8	Mr. Khalid Mohammed	DPD, SMoF		
9	Mr. Ahmed Mohammed Adam	DPD, SMoF		
10	Ms. Samia Abdulsalam	Director, Training Department, SMoF		
11	Mr. Musa Ahmed	Training Department, SMoF		
12	Mr. Hashim Mohammed	Director, SWC		
13	Mr. Isam Eldin Khogali	Project Manager, SWC		
14	Mr. Abuzaid Mohammed Ali	Rural Water Adviser, SWC		
15	Dr. Anwar Mohammed Osman	Director, PME, SMoA		
16	Mr. Algali Ibahim	Director, TTEA, SMoA		
17	Ms. Alawia Atta	Rural Development Department, TTEA, SMoA		
18	Mr. Mohammed Alamin Adam Eimani	Field Officer, SMoA		
19	Dr. Ali Adam	RH Coordinator, SMoH		
20	Mr. Shaa Aldin Hamza	EPI Coordinator, SMoH		
21	Mr. Hassan Maki	Director, KVTC		
22	Mr. Mohammed A. Alharith	Deputy Director, KVTC		
23	Mr. Emad Aldin	Deputy Director, KVTC		
24	Mr. Abdulrahman Adam Mohammed Ali	KVTC		
C. Development Partners in Kassala				
25	Mr. Mohammed Osman	SLDP, World Bank		
26	Mr. Abdulmageed Gaber	Program Manager, SRC		
D. JICA Sudan Office				
27	Mr. Masahiro Shiomi	Project Formulation Advisor, JICA Sudan Office		

28	Ms. Nahla Sid Ahmed	JICA Sudan		
E. JICA K-TOP				
29	Mr. Kiyofumi Tanaka	K-TOP Planning Cluster		
30	Ms. Kai Utsugi	K-TOP Planning Cluster		
31	Ms. Mana Jingushi	K-TOP Planning Cluster		
32	Ms. Yuki Shirakawa	K-TOP Planning Cluster		
33	Mr. Akram Ismail Adam Hamad	K-TOP Planning Cluster		
34	Mr. Ibrahim Hassan Omer	K-TOP Planning Cluster		
35	Ms. Maha Omer Mohammed	K-TOP Planning Cluster		
36	Mr. Shichijo Kan	K-TOP Water Cluster		
37	Mr. Yasuyuki Kuroda	K-TOP Water Cluster		
38	Mr. Edres Abdalla Yabat Amar	K-TOP Water Cluster		
30	Mr. Naoki Koga	K-TOP Agriculture Cluster		
40	Ms. Kyoko Akasaka	K-TOP Agriculture Cluster		
41	Mr. Musa Abdulgader	K-TOP Agriculture Cluster		
42	Mr. Omer Sied Ahmed	K-TOP Agriculture Cluster		
43	Ms. Khadiga Mohammed	K-TOP Agriculture Cluster		
44	Mr. Hiromi Suwa	K-TOP Health Cluster		
45	Dr. Tarig Abdelrahman Khalid	K-TOP Health Cluster		
46	Dr. Sharif Abdolla	K-TOP Health Cluster		
47	Mr. Ryuichi Nishiyama	K-TOP VT Cluster		
48	Mr. Ibrahim Adam	K-TOP VT Cluster		

Appendix 5.

調達機材リスト

List of Procured Equipment

Appendix 5.

調達機材リスト/List of Procured Equipment

Item	Specification	Qty
Year 1		
Common		
Vehicle (Nissan Patrol)	Nissan Patrol GL 4X4-2011 (1 vehicle) Nissan Patrol GL 4X4-2012 (1 vehicle) Accessories: - Heavy Duty Bull Bar Quantity (1pic x 2cars) - Electric Winch Quantity (1pic x 2cars) - Floor Mats Quantity (1set x 2 cars) - 1 Kg fire extinguish	1
Vehicle (Nissan Patrol)	Nissan Patrol GL 4X4-2011 (1 vehicle) Nissan Patrol GL 4X4-2012 (1 vehicle) Accessories: - Heavy Duty Bull Bar Quantity (1pic x 2cars) - Electric Winch Quantity (1pic x 2cars) - Floor Mats Quantity (1set x 2 cars) - 1 Kg fire extinguish	1
Planning		
Laptop PC	TOSHIBA Satellite C660	3
UPS		2
Digital camera		2
Laptop PC		3
Desktop PC		5
Laser Printer		8
UPS		8
Photocopier (colour)	Ricoh MPC 2050	1
Air conditioner		2
Chairs M3 Type		10
Chairs Sofa Type		6
Laptop PC	TOSHIBA Satellite C660	3
Air conditioner	LG	1
Office rooms and toilet in DPD		1
Water		
Laptop PC		5
Desktop PC		5
Laser Printer	HP Laser Jet P2055	1
Stabilizer		5
UPS		5
Digital camera	SONY Cyber-shot DSC-W550	4
Projector	SONY EX-100	1
Portable Printer		1
Chair		1
Chair		1
Bookshelf, Chest		1

Item	Specification	Qty
Desk		10
Photocopier	Ricoh MP 2000	1
Laptop PC	including anti-virus software	20
Printer		6
Toners for Printer		18
Extension Cable		20
Screen		1
Leakage Detection Machine		2
Listening Stick		2
Ultrasonic Flow Meter	富士電機 FSCS19B1-10E, FSD120Y1	1
Pocket compass		1
GPS		2
GPS		2
Water meter		55
Clamp meter		1
Welding Machine for HDP		2
Air Compressor		1
Large Fan		2
Mega Tester		2
Digital Multi Tester		2
Water Indicator (100m)		1
Water Indicator (200m)		1
Measure, Staff		1
Battery charger		1
Emergency Light		1
Electric Cable for Electric Sounding		200
Electric Cable		1250
Battery (50A)		3
Generator	50Va	1
Electric Cable		600
Chopper		5
Tent and Parasol		1
Vinyl Pipe		1.5
Thread Sealing Tape		40
Nylon Rope		400
Cable Fix Code		300
Submersible Pump and Cable		3
Controlling Board		1
Tool Kit for Pumping Test / Air Lift Tool Set-up		1
Equipment for Pumping Test / Air Lift Tool Set-up		1
1" Air hose		20
4" Sunny hose		50
3" Pipe Elevator		2
1" Pipe Elevator		2

Item	Specification	Qty
3" Slide Tongue		2
1" Slide Tongue		2
Geoelectric Sounding Machine Case		1
Two Dimension Geoelectric Sounding Machine		1
Borehole Camera, Measuring Instrument, Tripod		1
Tools for Air lifting		
Water supply facility in WEH		1
Agriculture		
Digital camera	SONY Cyber-shot DSC-W550	13
Printer		14
Photocopier	RICOH Aficio 2000	1
Portable Printer		1
Digital camera		1
Desktop PC		16
Laptop PC		8
Projector	SONY VPL-EX100	1
Video Camera	SONY Handycam DCR-SX85E	1
Laptop PC	TOSHIBA Satellite C660	3
Desktop PC	HP Compaq 500B	1
Tractor Attachment (Mower)		2
Tractor Attachment (Baler)		2
Tractor Attachment (Trailer)		2
Tractor Attachment (Thresher)		3
Motorbike		9
GPS	GARMIN eTrex Vista HCx	10
Tractor		2
Treadle Sewing Machine	FYLINGMAN JA2-4 (foot-control)	8
Electronic Sewing Machine	FLYINGMAN JH18 (zigzag)	6
Gas oven (Local Type: small)		2
Gas oven (Local Type: big)		2
Gas oven (Femas)		2
Refrigerator	LIEBHERR 10 inch (2-door) & 12 feet (deeper freezer)	2
Tractor Attachment (Planter)		2
Tractor Attachment (Ridger)		3
Tractor Attachment (Sprayer)		2
Tractor Attachment (Chisel Plow)		3
Tractor Attachment (Thresher)		5
Tractor Attachment (Disc Plow)		3
Tractor Attachment (Trailer)		3
Health		
Laptop PC	Toshiba Satellite	2
Laser Printer		1
Portable Printer		1

Item	Specification	Qty
UPS		1
Digital camera		1
Photocopier	RICOH Aficio 2000	1
Projector	Sony Ex100	1
Screen		1
Laptop PC		5
Air conditioner	LG	1
Anesthesia Machine	Shin-E Sharp, Japan, SL 210 w/Ventilator	3
Autoclave	Hirayama, Japan, HVA-110	2
Autoclave, Table Top	Hirayama, Japan, HRM-242 II	3
Defibrillator	NihonKohden, Japan, TEV5521K	4
Electrosurgical Unit	Coviden, Valylab, Force Ez	3
Operation Instrument Set, Caesarian Section Operation	Falcon Pakistan	12
Operation Light	Skylux, Japan	4
Patient Monitor	NihonKohden, Japan, PVM-2701	6
Operation Table	Takeuchi, Japan, TS-123	3
Blood Bank Refrigerator	Sanyo, Japan, MBR-107D	1
Centrifuge	Kokusan, Japan, 109K MO109	2
Colorimeter	ERMA, Japan, AE-30F	2
Microscope	MEIJI, Japan, MT-4200H	2
Water Bath	Raxmed, Taiwan, RBA-300	2
Infant Incubator	ATOM Japan, V-2100G, Rabee Incu I	8
Infant Warmer	ATOM Japan, V-3200 D	6
Pulse Oximeter	Nelcor, N 560	8
Phototherapy Unit	ATOM Japan, PIT 220TLR	8
Ultrasound Diagnostic Apparatus	Aloka, SSD 500, Convex 3.5MHz	1
Bilirubin Meter	ERMA, Japan, B-105F	4
Hemoglobin Meter	ERMA Japan, HB-20N	3
Infusion Pump	ATOM, Japan, P-600	8
Syringe Pump	ATOM, Japan, P-1235S	8
Delivery Table	Rexmed, Taiwan, RBT-100	6
Examination Light	Rexmed, Taiwan, ROL-101S	6
Suction Unit	Sin-E, Japan, Smile, KS-700, 0.7L	6
Portable Suction Unit		12
Vacuum Extractor	ATOM, Japan, VP-450	3
Standard Gatch Bed		16
Oxygen Cylinder with Oxygen Inhalation Set		22
Vocational Training		
UPS		1
Digital camera		1
Photocopier		1
Laptop PC	Toshiba Satellite Pro C660-1NQ	9
Office furniture	15 desks, 20 chairs, 15 cabinets, 19 bookshelves	1

Electricity Training Board		4
Item	Specification	Qty
Oil Pipe Bender		1
Manual Pipe thread with vice stand		2
Desks and Chairs for students		110
Desks for students		60
User Pick up 4WD	Hilux 2000	1
Used Sedan	Corolla 98, EFI Engine	1
Two Pole Lift	Two column lift with concrete foundation work Type: Motorized Hydraulic Lifting capacity: 3 ton Max. height of pad: 2,000mm or higher Min. height of pad: 150mm Lifting time of max height: Less than 60 sec. Effective arm length: 800-1,300mm Required concrete	1
Sharing Machine	Sharing Machine Type: Hydraulic Shearing capacity: max. 2.4mm steel sheet Max. width of cutter: 1,500mm Power source: 415V, 3 phase Accessory: Sheet metal thickness 1.2,2.0,2.3mm, 1m x 2m, each 2 sheets, Grease 4 litres x 1 can, Grease gun x 1 no.	1
Interlock		1
Year 2		
Common		
Vehicle (Toyota Land cruiser)	Toyota Land Cruiser, Model Year 2012	1
Vehicle (Nissan Patrol)	Nissan Patrol GL, Model Year 2012	1
Planning		
Parking lot in DPD		1
Water		
Reagent for HACH Spectrophotometer		2
Distillater		3
Vibration stirrer		3
PH/EC/TDS meter		2
Distill water plastic container		3
Digital bullet		3
Sterilized membrane filter		1
Media of Bacteology analysis		1
Chemical Reagents		1
Jar Tester		2
Stainless filtration unit with Glass receptacle		5
Suction Pump for Filtration Unit		2

Glass ware unit		1
Item	Specification	Qty
3 inch water meter		75
4 inch water mater		10
GPS		8
Satellite Picture	ALOS PRISM L1B2 GeoTIFF	10
A3 Printer	HP 7000 (for GIS update)	3
submerged pump for solar panel + controller	Lorentz	6
Solar Panel	5kw Sun-Earth	6
Lifting Pipe	ASTM	160
PVC line	ASTM	16
Controller	Lorents, PS4000	2
Water supply facility in Banad Village		1
Agriculture		
Laptop PC	TOSHIBA Satellite C660	1
Laptop PC	TOSHIBA Satellite C660	1
Front Loader		2
Wide Level Disc Harrow with seed dressers		2
Agricultural machinery garage in WEH		1
Multipurpose community hall in WEH		1
Health		
Laptop PC		5
TV set	Samsung Series 5-500 & P380K (DVD)	1
Video Camera	JVC GZ-E10	1
Generator	60kva	1
Generator	6.5kva	1
Spare parts for procured medical equipment	<ul style="list-style-type: none"> - Ultrasound Gel - ECG electrode, (30 pcs) - Patient Monitor (Sp O2 finger probe) - ECG cable and lead - Operation Light - Microscope - Examination Lamp - Pulse Oximeter - Ultrasound Diagnostic 	1
VMW Kit		90
Vocational Training		
Laptop PC	Toshiba Laptop Satellite C660-M11E	3
Desktop PC for Accountants		2
UPS for above PCs		2
Printer		1
White board	0.9m×0.6m Whiteboard (moveable)	2
Used Transmission		1
Used parts for Brake System		1

Used parts for Electrical System		1
Sample Board for display		1
Item	Specification	Qty
Tool set and cabinet	steel cabinet 7tray with tire with 112 pc	4
Parts cleaning tray	Kerosene circulation type tray size more 60L 220V 50Hz single phase kerosene emitted from nozzle by electric pump delivery with :plastic brush 3 pc	3
Water jet cleaner	water gun type water prresure more than 16Mpa operated by electric motor 220V 50Hz single phase power cable 5m high pressure hose 10m water suction hose 5m delivery with :full accessories for start operation	1
Floor jack 2.5t	hydraulic type loading capacity 2.5t lifting hight 385mm or more than 4 heavy duty wheel manual operation by hand	1
Bench grinder	equipped 2 grinding stone both side with safety protection cover grinding stone diameter 205mm (8") 220v 50Hz single phase delivery with :full accessories for start operation :spare grinding stone 5 pc :safety goggle (plastic) 1 pc	4
Drill machine (Fix type & straight slide)	possible to mount on table 220v 50Hz single phase slide drill chuck by rotary handle chuck size up to 16mm or more than equipped with adjustable vice for material delivery with :bolt & nut for install the machine :chuck opener :drill set 4~13mm for steel (approx 13pc) :safety goggle (plastic) 1 pc :full accessories for start operation	2
Bench vice 6"	Gripping capacity 150mm (6")delivery with:bolt & nut for install	7

Tool set and tool box	Steel tool box 5 tray 82 pc hand tool set	4
Item	Specification	Qty
Blade for Iron cutting machine 12"	Qty 7 means 7 pack, 1 pack amount 5 pc spare parts for Iron cutting machine (chop saw) brade diameter 355mm (12")	7
Blade for Iron cutting machine 7"	Qty 7 means 7 pack, 1 pack amount 5 pc spare parts for Iron cutting machine (chop saw) brade diameter 180mm (7")	7
Hand grinder 4.5"	electric grinder handy type equipped with safety protection cover and grip handle 220V 50Hz single phase delivery with :stone lock opener wrench :griding stone 5 pc :cutting stone 5 pc :safety goggle (plastic) 1pc :full accessories for start operation	3
Hand drill (chuck size 13mm)	electric drill handy type function equipped positive & reverse rotation and speed control 220v 50Hz single phase chuck size up to 10mm more than delivery with :chuck opener :drill set 4~13mm for steel (approx 13pc) :safety goggle (plastic) 1 pc :full accessories for start operation	2
Over lock sewing machine		8
Metal cabinet		2
Leather punch		20
Contractor		10
over load		10
Timer		6
Push button		20
Indicator lamp		20
Relay Delta-star		5
Wire wrap		2
Wire wrap		1
Winding paper		5
Paste		15
Electrical and Manual winding Machine		1
Winding silk		5
Electric mixer		3
Electric Oven		3
Multimeter		10

Connection board		1
Wire double cor		10
Wire double cor		5
Item	Specification	Qty
Tungsten lamp		30
Tungstan board		30
Switch one line		30
Switch+plug		30
Switch ring		15
Switch box		20
Circuit breaker		10
Circuit breaker		10
Circuit breaker box		20
Connection box		20
Air condition		2
Fluorescent lamp		20
Buzzer wire		10
Tranks		15
Connection pipe		15
Ladder		2
Air condition switch		6
Electric Iron		5
Standing fans		3
Ceiling fans		3
Washing machine		3
Air condition		2
Partition Wall		3
Generator Room		1
External Work Gate		1
Year 3		
Water		
Mapping Software for Geoelectric Sounding Analysis	Surfer 11	1
Controller	Lorents, PS4000	6
submerged pump for solar panel + controller	Lolentz, PS4000C-SJ17-4	2
Solar Panel	5kw Sun-Earth	2
Agriculture		
Video Camera		1
Projector		1
Health		
Ambu bag for adult	For WEH Hospital	3
Ambu bag for neonate	For WEH Hospital	3
Baby scale	For WEH Hospital	3
Ultrasound apparatus, portable	For WEH Hospital	1
Pulse Oxmeter	For WEH Hospital	3

Operation lamp, mobile	For WEH Hospital	2
Laryngoscope set for adult	For WEH Hospital	2
Baby treatment table with mattress	For WEH Hospital	4
Item	Specification	Qty
N2O Cylinder with regulator	For WEH Hospital	2
Hospital bed	For WEH Hospital	16
Bedside cabinet	For WEH Hospital	23
Baby cot	For WEH Hospital	5
Wheel chair	For WEH Hospital	2
Stretcher trolley	For WEH Hospital	2
Instrument trolley, Mayo type	For WEH Hospital	2
Instrument trolley	For WEH Hospital	4
Work table for sterilization room	For WEH Hospital	2
Operation boots	For WEH Hospital	10
Surgical suits	For WEH Hospital	30
Surgical cap	For WEH Hospital	20
Surgical gown	For WEH Hospital	30
Cupboard, metal door	For WEH Hospital	15
Desk	For WEH Hospital	6
Reception desk with drawers	For WEH Hospital	1
Chair	For WEH Hospital	24
Bench for 3 persons	For WEH Hospital	10
Individual lockers	For WEH Hospital	2
Information board	For WEH Hospital	2
Generator for new blocks	For WEH Hospital	1
WEH primary health hospital		1
Vocational Training		
Aluminum big dishes		4
Small refrigerator		1
Crane Stand		1
water tank with installation		1
Welding machine big size (Gas welding tool set)		2
Sewing machine (for leather)		5
Finishing sewing machine		2
Work table		1
Piston		3
Cut of Car		1
complete front right door with electric glass lever		1
complete front left door with electric glass lever		1
complete rear left door with electric glass lever		1
complete rear right door with electric glass lever		1

ECU For Toyota Hilux gasoline		1
Complete wiring set with fuse box		1
Auto electric test lamp		50
Item	Specification	Qty
sensor set for Toyota 2TR ENGINE		1
central lock system		1
Glass cleaner		2
Direct ignition coil		1
Engine fan with duct		1
Belts		1
Self-starter motor		1
Radiator		1
Oil filter		3
Water pipe		1
Switch		1
Car exhaust pipe with complete exhaust slander		1
Whisk machine		1
Cabinet		1
Table and chair for Instructors		4
Table and chair for Trainees		30
Table and chair for meeting room		25
Chair of PC room		20
Ice cream machine		1
Movable Drilling machine vice		2
Drill stone		4
Fixed Drilling machine		2
Micrometer internal & external (0_20)(25_50)-(50_75)-(75_100)		1
Vernier 150mm		1
Vernier 300mm		1
Hand lift		1
Chain Block		1
Jack stands		2
Flat rough file		100
Blade for Iron cutting saw		100
Projector		1
Tools box for PC maintenance		1
Engine scanner		1
Drawing tool set		10
Ceramic cutter board		4
Food Processing Building		1
Lecture building		1

