

パレスチナ自治政府
財務計画庁固定資産税局

パレスチナ地方財政改善プロジェクト

プロジェクト業務完了報告書

平成 28 年 10 月
(2016 年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

株式会社コーエイ総合研究所
国際航業株式会社

産公
JR
16-069

パレスチナ自治政府
財務計画庁固定資産税局

パレスチナ地方財政改善プロジェクト

プロジェクト業務完了報告書

平成 28 年 10 月
(2016 年)

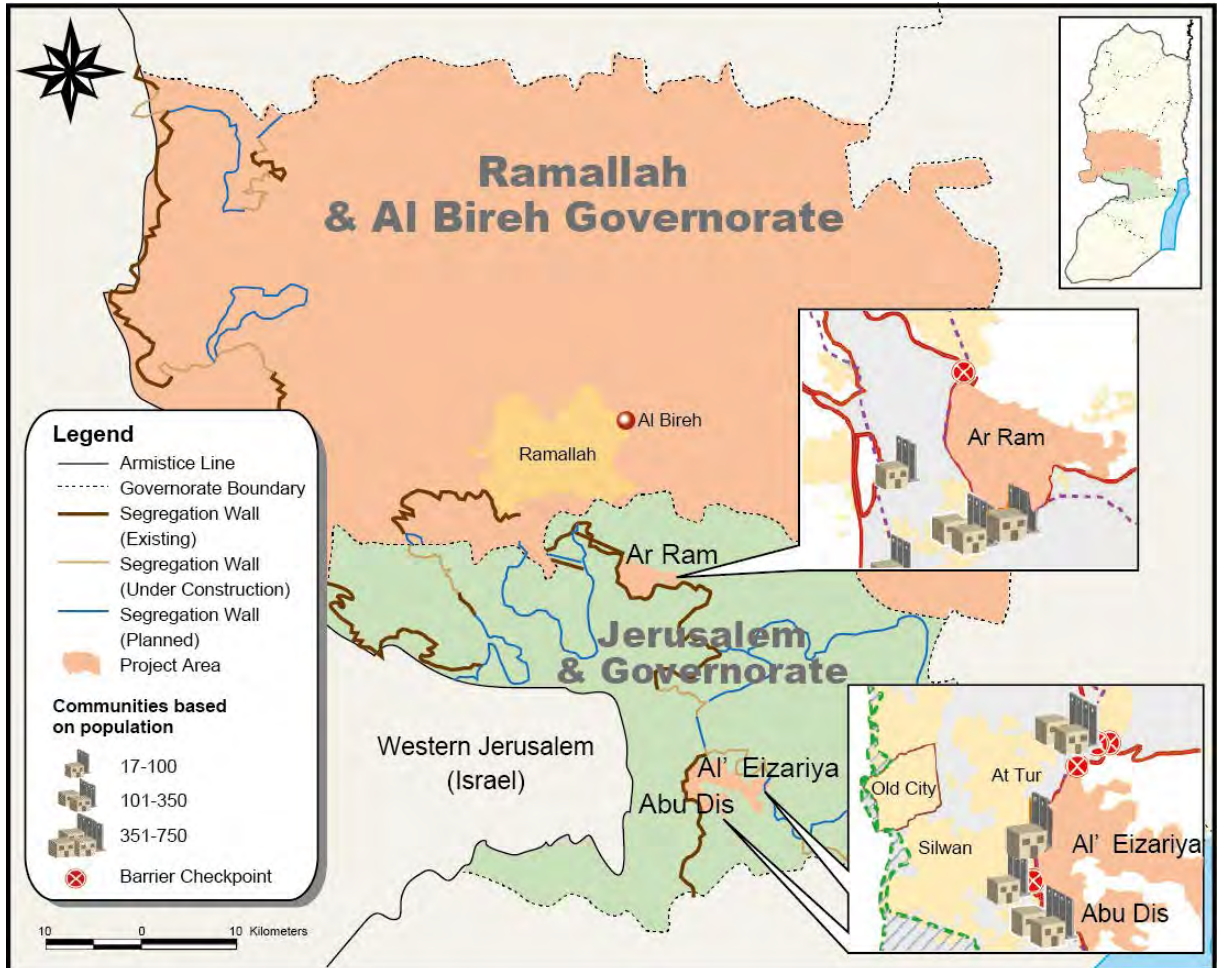
独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

株式会社コーエイ総合研究所
国際航業株式会社

JICA 換算レート (2016年10月)	USD/ JPY 100.606
	NIS/ JPY 26.8239

プロジェクト対象地域（パイロット支局管轄地域）

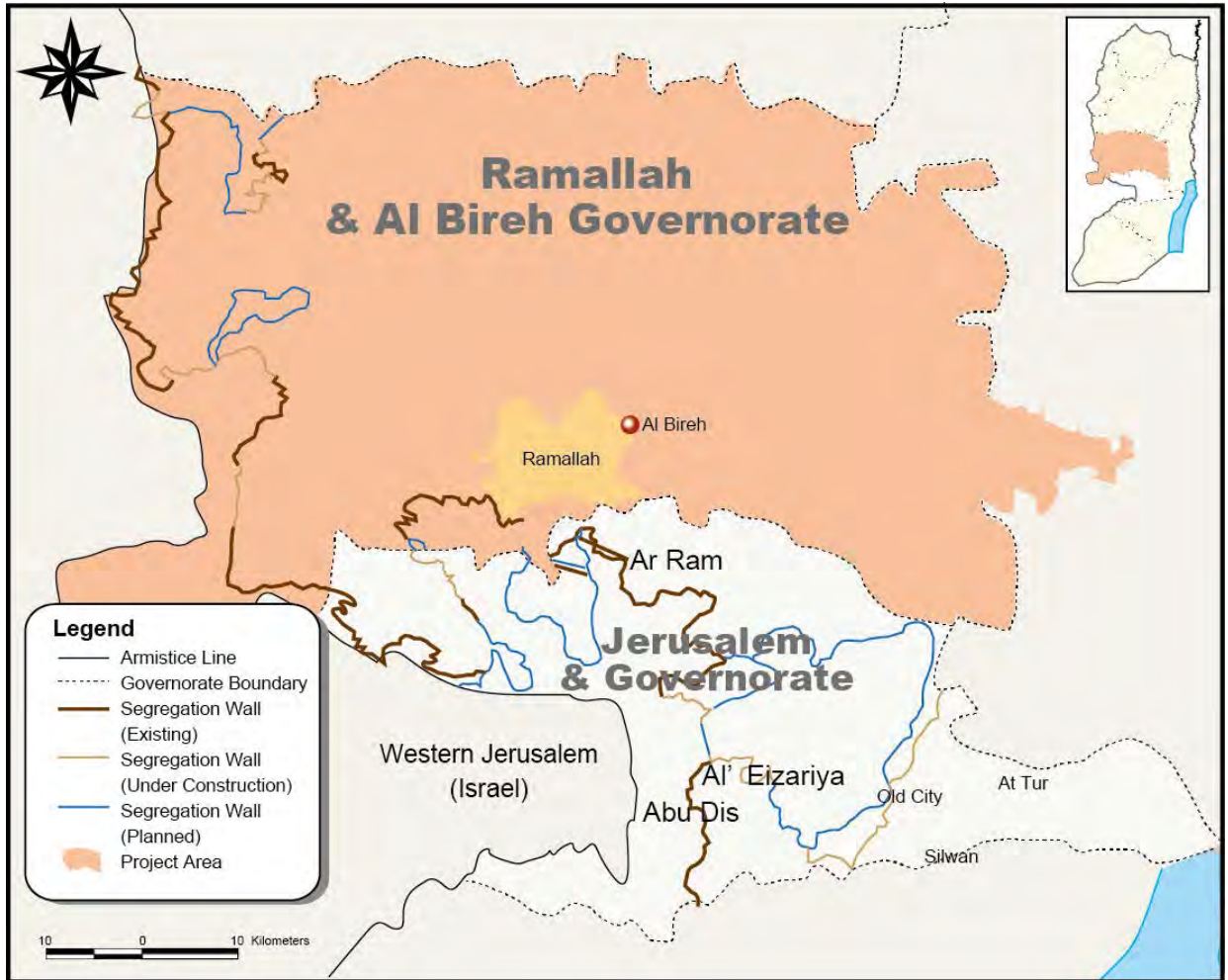
修正合意前（2013年2月～2015年2月）



出所: Applied Research Institute – Jerusalem (ARIJ) 『A Geopolitical Atlas of the Occupied Palestinian Territory』 (2009, p.42, 44), United Nations 『West Bank Communities on the ‘Jerusalem’ side of the Barrier』

- * 当プロジェクトを通じ作成された固定資産税評価基準は、将来西岸全域に適用されることを予定しているが、プロジェクト活動自体は固定資産税局のパイロット支局が管轄するエリアにて実施された。
- * 2014年10月に開催された中間評価におけるJICAとC/P間での協議の結果、ラマッラ支局のみをプロジェクトのパイロット支局とすることが決定された（修正合意後の図は次ページ参照）。

修正合意後 (2015年2月~2016年9月)



プロジェクト活動写真



2013年05月 プロジェクト開始式典



2013年07月 現地踏査



2013年9月 ジェリコでのワークショップ



2014年2月 フィールドトライアル結果共有ワークショップ



2014年6月 第三国研修



2015年9月 固定資産評価基準ワークショップ



2016年4月 固定資産評価基準ワークショップ



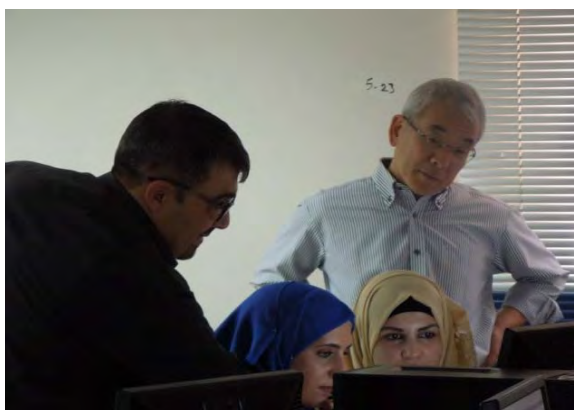
2016年5月 本邦研修



2016年7月 ジェリコでの評価基準集中セミナー



2016年5月 GIS研修



2016年7月 P-TAX上での評価基準運用研修



2016年8月 評価基準の現地適用研修

目 次

プロジェクト対象地域（パイロット支局管轄地域）修正合意前（2013年2月～2015年2月）

プロジェクト対象地域 修正合意後（2015年2月～2016年9月）

プロジェクト活動写真

目次

図目次

表目次

添付資料・付属資料

略語集

1.	業務の概要	1
1.1.	背景	1
1.2.	プロジェクトの概要	2
1.2.1	プロジェクト目標	2
1.2.2	カウンターパート（C/P）機関	3
1.2.3	直接受益者	3
1.3	プロジェクト対象地域	3
1.4	プロジェクト実施期間	3
1.5	組織体制	3
1.5.1	プロジェクト実施体制	3
1.5.2	業務実施チーム（JPT）	4
1.5.3	合同調整委員会（JCC）	4
1.6	報告書と技術成果品	4
1.7	業務のワークフローと活動の年表	5
2.	プロジェクトの活動内容と達成状況	7
2.1	プロジェクト全体の運営管理と全ての成果に関する活動	7
2.1.1	合同調整委員会（JCC）の開催	7
2.1.2	機材調達	8
2.1.3	本邦及び第三国での研修	9
2.1.4	パブリック・アウェアネス・キャンペーン実施支援	11
2.2	成果1: 固定資産税局の TDMMU による業務計画策定能力を強化する	11
2.2.1	成果1の活動内容の変更	11
2.2.2	現状の業務計画（3カ年戦略、年次計画）のレビューを行うと共に、現状の業務計画に基づき現在の固定資産税局の実績を評価する	12
2.2.3	業務計画の策定に必要な固定資産税に係るデータを収集し、データベースを更新する	13
2.2.4	パレスチナ土地公社及びその他関係機関とのデータの交換・調整に関する定期協議を行う	14

2.3 成果 2: 固定資産評価基準委員会の評価基準策定能力及び運用能力が強化される。.....	14
2.3.1 他国における固定資産税との比較分析.....	15
2.3.2 パレスチナにおける固定資産の評価基準にかかる情報収集.....	15
2.3.3 固定資産税評価基準策定の為の調査計画案.....	16
2.3.4 固定資産評価基準策定に係るデータ管理のための準備作業.....	18
2.3.5 固定資産評価基準策定のための評価トライアル.....	18
2.3.6 固定資産評価基準策定に向け開催されたワークショップ及びワーキング・グループ.....	19
2.3.7 パレスチナ固定資産評価基準研修プログラム.....	25
2.3.8 従前の評価額と固定資産評価基準を用いた評価額の簡易比較.....	30
2.3.9 固定資産評価基準に基いた評価替え戦略計画を固定資産税局が立案する為の助言書の作成.....	30
2.4 成果 3: パイロット支局の資産評価、徴収を行うにあたっての業務上の課題が抽出され、改善される.....	31
2.4.1 成果 3に係る業務内容の変更.....	31
2.4.2 固定資産税局監督部の指導の下、パイロット支局が直面する課題の抽出を行う.....	31
2.4.3 固定資産税局監督部の指導の下、パイロット支局の業務改善計画を策定する.....	33
2.4.4 固定資産税局監督部の指導の下、活動 2.4.3 で策定されたパイロット支局の業務改善計画を実施する.....	37
2.4.5 市当局との協力の下、固定資産税に係る市民意識向上のためのワークショップを開催する.....	37
2.4.6 市が実施する固定資産税のための簡易土地登録 (Table of Ownership) の実施を支援する.....	37
2.4.7 固定資産評価基準に対応するために P-TAX システムを改訂する.....	38
2.4.8 GIS 導入に係る実施可能性調査.....	41
2.4.9 将来の適用に向けた GIS システムのパイロット開発.....	44
3. 教訓.....	47
3.1 評価基準に必須なデータの不在.....	47
3.2 関係諸機関との制度的実務体制の未構築と不十分な協力関係.....	47
3.3 プロジェクトの基本枠組みに係る突然かつ頻繁な変更の発生.....	48
3.4 統一した知見が乏しい人材.....	48
3.5 JICA 側のプロジェクト実施体制の問題.....	48
3.6 プロジェクト管理の在り方.....	50
4. プロジェクト目標の達成度.....	52
4.1 はじめに.....	52
4.2 運営指導調査 1.....	52
4.3 中間評価.....	52
4.4 運営指導調査 2.....	52
4.5 終了時評価.....	53
4.5.1 終了時評価の概要.....	53
4.5.2 終了時評価の結果.....	54

5. 提言と結び.....	56
5.1 提言(1) 技術面.....	56
5.2 提言(2)総合面.....	57
5.3 結び.....	58

本報告書中の地名などの日本語表記は以下の文献に準拠した。ただし、ラマツラ、ベツレヘムなど慣例的に使用されている地名はこの限りではない。

大塚和夫・小杉泰・小松久男編『岩波イスラーム時点』岩波書店、pp10-15

図目次

図 1-1	本プロジェクトの各年次開始時点における主要活動と全体のワークフロー
図 2-1	固定資産評価のための GIS データ整備に向けたワークフロー（案）

表目次

表 1-1	本プロジェクトの目標体系
表 1-2	業務実施チームが作成・提出した報告書
表 1-3	技術成果品
表 2-1	JCC (合同調整委員会)会合の開催
表 2-2	プロジェクト実施期間中に開催された JCC 会合の概要
表 2-3	第三国及び本邦で実施された C/P 研修
表 2-4	第 2 年次および 3 年次期間中に実施された評価トライアルの概要
表 2-5	第 2 年次期間中に開催された固定資産評価基準策定ワークショップの概要
表 2-6	第 3 年次期間中に開催された VS ワーキング・グループの概要
表 2-7	第 3 年次期間中に開催された固定資産評価基準ワークショップの概要
表 2-8	VS ワーキング・グループの開催記録
表 2-9	第 4 年次期間中に開催された評価基準ワークショップ
表 2-10	固定資産評価基準技術研修企画会議の要約
表 2-11	研修プログラムの構成
表 2-12	主な研修対象者
表 2-13	パレスチナ評価基準研修の研修講師
表 2-14	研修プログラムの実施日程
表 2-15	研修対象者の参加状況
表 2-16	固定資産税局職員が表明した研修ニーズ

表 2-17	P-TAX ソフトの一部改訂作業内容
表 2-18	ベトゥニア市ブロック 1 における全住戸 (flats) 床面積の現状調査結果
表 4-1	JICA 本部による評価及び運営指導ミッション



添付資料・付属資料

添付資料

添付資料 1	プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)
添付資料 2	プロジェクト実施体制図 (第 2 年次開始時点で合意されたもの)
添付資料 3	プロジェクト実施体制図 (改訂後)
添付資料 4	日本人専門家の従事実績
添付資料 5	プロジェクト開始当初の業務フロー図 (2013 年 2 月時点)
添付資料 6	プロジェクト開始当初の活動計画 (2013 年 2 月時点)
添付資料 7	事業計画 (修正合意後の活動計画 2015 年 2 月)
添付資料 8	時系列プロジェクト活動実績表
添付資料 9	JCC 議事録 (1 st to 5 th)
添付資料 10	供与資機材リスト
添付資料 11	第三国研修プログラム (英国及びオランダ: 2014 年 6 月)
添付資料 12	本邦研修参加者リスト (2016 年 5 月)
添付資料 13	本邦研修詳細プログラム
添付資料 14	TDMMU による GDPT3 カ年計画のフォローアップ資料
添付資料 15	固定資産税局 月刊ニュースレター
添付資料 16	各国の固定資産税比較テーブル
添付資料 17	現行の評価実務 (第 2 年次当時)
添付資料 18	GDPT 支局の評価手順 (第 2 年次当時)
添付資料 19	固定資産評価基準策定の為の建物調査計画案 (2014 年 6 月)
添付資料 20	固定資産評価基準策定の為の土地調査計画案 (2014 年 6 月)
添付資料 21	評価トライアルと固定資産評価基準との関係性
添付資料 22	評価トライアル分析結果、所見および提言の要約
添付資料 23	パレスチナにおける固定資産評価基準の策定にむけて (2015 年 5 月 プレゼンテーション資料)
添付資料 24	アヨウブ博士からの回答に対する専門家チームとしての回答書
添付資料 25	テクニカル・ノート: 1 ブロック内の 1 用途につき基準価値を 2 つ以上設けるべきではない理由 (2015 年 11 月)
添付資料 26	2015 年 9 月から 2016 年 4 月の間に開催された固定資産評価基準ワークショップの記録

添付資料 27	固定資産税局より提示された固定資産評価基準への質問に対する業務実施チームからの回答書（2016年6月16日付）
添付資料 28	GDPT セミナー（ジェリコでの集中ワークショップ）の概要
添付資料 29	グループ作業の結果比較
添付資料 30	GDPT パフォーマンス・モニタリング・評価枠組み案（ディスカッション・ノート）
添付資料 31	GDPT 研修システム枠組み
添付資料 32	GDPT における IT ネットワークの概略図
添付資料 33	NVS 運用化のための P-TAX システム改訂設計概要
添付資料 34	GIS パイロット活動の枠組みと概要
添付資料 35	GIS パイロット活動のワークフロー
添付資料 36	GIS パイロット活動診断報告書
添付資料 37	運営指導調査 議事録（2015年12月）

付属資料

付属資料 1	パレスチナ固定資産評価基準（ドラフト・ファイナル）
付属資料 2	パレスチナ固定資産評価基準運用マニュアル（ドラフト・ファイナル）
付属資料 3	評価員のためのハンドブック
付属資料 4	研修ガイド：評価基準テクニカル研修
付属資料 5	パレスチナ国内における固定資産評価基準研修実施報告書
付属資料 6	固定資産評価基準普及戦略（固定資産評価基準に基づいた評価替え戦略計画を固定資産税局が立案する為の助言書）
付属資料 7	プロジェクト終了時評価 議事録（2016年5月）

略語集

CAD	Computer-Aided Design
C/P	Counterpart
DANIDA	Danish International Development Agency
DG	Director General
F/S	Feasibility Study
GDPT	General Directorate of Property Tax
GIS	Geographical Information System
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
ICT	Information and Communication Technology
IPTI	International Property Tax Institute
IT	Information Technology
IVS	International Valuation Standards
JCC	Joint Coordination Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
JPT	JICA Project Team
J-PVP	JICA-Palestine Valuation Project
MoF	Ministry of Finance
MoLG	Ministry of Local Government
MoM	Minutes of Meeting
MP	Master Plan
MTIT	Ministry of Telecommunication and Information Technology
NVS	New Valuation Standards
PAC	Public Awareness Campaign
PCMA	Palestinian Capital Market Authority
PDA	Personal Digital Assistant
PDM	Project Design Matrix
PLA	Palestinian Land Authority
PNA	Palestinian National Authority
PO	Plan of Operation
PPFI	Palestinian Public Finance Institute
R/D	Record of Discussions
TDMU	Training, Development and Media Unit
TDMMU	Training, Development, Media and Management Unit
TOR	Terms of Reference
UNDP	United Nations Development Program
VAM	Value Adjustment Matrix
VS	(Property Tax) Valuation Standards
VSWG	Valuation Standards Working Group

1. 業務の概要

1.1. 背景

パレスチナでは、1994年の暫定自治政府発足後、国家樹立と自律した行財政運営を目指し、地方自治体法（1997年）の制定、地方選挙の段階的实施（2004年）など、地方自治体制度の整備と分権化を推進してきた。しかし、約480の基礎的自治体の多くは、財源及び人的リソースの不足から、公共サービスの提供が困難な状況であり、歳入源の確保が喫緊の課題となっている。

パレスチナの地方自治体は、歳入の多くを電気料金や水道料金などの受益者料金に依存しており、税によって地方財政を賄う仕組みは整っていない。現行では、市（Municipality）レベルの地方自治体の歳入になり得る税目として「固定資産税」と「教育税」の二つがあげられるが、パレスチナの税収全体では消費税が中心で、所得税や資産課税は限定的である。固定資産税については、2013年3月時点で、西岸地域に存在する109市のうち62市で課税されるに留まっており¹、課税実施状況は地域間で格差がある。また、パレスチナ西岸では、1954年のヨルダン法「自治体や地方議会の領域内にある建物と土地に関する法律」を固定資産税の根拠法としているが、これが現状に即していない。さらに、固定資産を客観的に評価する基準がないため、個別の固定資産評価のために時間と労力が割かれ、課税対象全てに課税されない、または恣意的な評価に基づく課税が行われているなどの課題がある。

固定資産税を徴収している地方自治体における同税の歳入に占める割合は30～49%の幅であるが、ガザ地区、西岸地区の計94の地方自治体を対象とした2008年の調査では歳入総額の6%とされている。²

上記課題の認識から、財務庁³固定資産税局は3カ年戦略(2012-2014)及び年次計画を策定し、①課税対象地域の拡大、②固定資産税法の改正、③固定資産評価基準の策定及び運用 ④徴税技術の能力向上、⑤ICT活用による包括的な業務システムの導入、を重点活動事項に設定して、ドナー支援などを得つつ取り組んでいる。

地方自治体による住民への公共サービスを維持、改善するためには、財源としての固定資産税を適切に徴収することが肝要である。これを行うために固定資産評価基準の策定による固定資産の評価の実施、これを受けた賦課及び納付・徴収業務の改善が不可欠であり、主管の固定資産税局の能力向上を通じて右業務の改善を図るべく、日本政府に対して支援要請があった。

¹ 2016年8月時点では全111市の内67市が固定資産税課税対象となっている。

² JICA 産業開発・公共政策部「パレスチナ地方行政アドバイザー運営指導調査報告(案)」(2011年9月)、pp.13-14。
(オリジナル資料は The World Bank, Sustainable Development Department Middle East and North Africa, WEST BANK and GAZA MUNICIPAL AND SERVICE PROVISION at 72 (2010))

³ プロジェクトが発足した当初は財務庁であったが、2015年11月に計画地方行政庁が財務庁に統合し財務計画庁に名称が変更された。

上記要請を受け、JICA は 2012 年 5 月に詳細計画策定調査を実施し、同年 8 月に合意文書（Record of Discussion: R/D）を署名・交換するに至った。

1.2. プロジェクトの概要

1.2.1 プロジェクト目標

パレスチナ地方財政改善プロジェクト（以下、本業務もしくは本プロジェクト）⁴の上位目標は、「パレスチナにおける固定資産税徴収額が改善される」ことを上位目標として、「GDPT パイロット支局における資産評価、賦課、徴収に係る業務状況の改善」を目標に実施される。この業務改善は、①Training, Development, Media and Management Unit (TDMMU)⁵のデータ及び問題分析に基づく業務計画策定能力の強化、②VS ワーキング・グループの評価基準策定及び運用に係る能力の強化、③パイロット支局の資産評価、賦課、納付・徴収に係る業務上の課題の抽出と改善、の本業務の 3 つの成果によってもたらされる。

下表は JICA とパレスチナ自治政府（PNA）間で合意されたプロジェクトの目標体系である。詳細は PDM（添付資料 1）を参照⁶。

表 1-1 本プロジェクトの目標体系

上位目標	パレスチナにおける固定資産税徴収額が改善される。
プロジェクト目標	固定資産税局パイロット支局における固定資産評価、徴収に係る業務状況が改善される。
成果	1. Training, Development, Media and Management Unit (TDMMU) のデータ及び問題分析に基づく業務計画（能力開発計画を含む 3 カ年戦略、年次計画）策定能力を強化する。
	2. 固定資産評価基準作業委員会（VS ワーキング・グループ）の評価基準策定及び運用に係る能力を強化する。
	3. パイロット支局の資産評価、徴収を行うにあたっての業務上の課題が抽出され、改善される。

出展：第 4 回 JCC 議事録（2015 年 2 月 16 日開催、署名）

⁴ 本プロジェクトの呼称については、開始後に C/P 側の発案にて J-PVP（Japan-Palestine Valuation Project の略）という別称も用いられてきた。

⁵ Training, Development and Media Unit (TDMU)は、第 2 年次の終盤に“Management”の語を追加する形で TDMMU に改称された。TDMU は、プロジェクト形成段階では本プロジェクトの推進のみに関わって設立されるものとされていたが、プロジェクト開始後、C/P は TDMU を固定資産税局全体の改革を進めるための器と位置付けている事が判明した。この認識の相違はプロジェクト運営の複雑化に帰結し、第 3 年次の開始直後に行われた中間レビュー時の協議において、TDMMU の運営は固定資産税局が全面的に担い、業務実施チームは TDMMU が行う活動の内、固定資産税局が策定した 3 years Master Plan Matrix (2014-2016) (3 カ年活動計画) の実施モニタリングのみに絞ることが合意された。当報告書においては TDMU と TDMMU はそれぞれにこのユニットの呼称が用いられていた時期に合わせた形で表記する。

⁶ 本プロジェクトの PDM は 2014 年 10 月に行われた中間レビュー後に見直しの協議が開始され、2015 年 2 月に実施された第 4 回 JCC において修正点について正式な合意が為された。なお、修正は小幅なものであり、ナラティブ・サマリー部分についてはほぼ不変のままである。

1.2.2 カウンターパート (C/P) 機関

- 1) パレスチナ自治政府 財務計画庁 固定資産税局
- 2) パレスチナ自治政府 財務計画庁 固定資産税局 ラマッラ支局

※ 当初はラマッラ支局の他にアッ=ラームとアブ=ディース支局も対象であったが、中間レビュー後に行われた協議において、アッ=ラーム支局は運営を開始したばかりであること、アブ=ディース支局は評価担当の正職員が配置されていないことから対象支局をラマッラのみに絞ることが合意され、2015年2月のJCC開催時に署名された協議録にもこの点が記録された。

1.2.3 直接受益者

- 1) パレスチナ自治政府 財務計画庁 固定資産税局職員
- 2) パレスチナ自治政府 財務計画庁 固定資産税局 ラマッラ支局職員

※ 本プロジェクトでパイロット活動の対象とする支局は中間レビュー後に続けられた協議の結果ラマッラ支局のみに絞ることが合意されたが、評価員に関しては同支局以外の支局に勤務する職員も新たに策定される固定資産評価基準に係る研修受講者として参加させる旨も合意された。

1.3 プロジェクト対象地域

本業務は、固定資産評価基準 (Valuation Standards: VS) 案策定のための調査及び策定された固定資産評価基準の適用地域として固定資産税局が管轄しているパレスチナ西岸全域を対象とする。パイロット活動の対象地域はパレスチナ自治政府本部のあるラマッラ市に所在する固定資産税局本部、及び同局傘下のラマッラ支局が管轄するラマッラ・アル=ビーレ県である。

1.4 プロジェクト実施期間

本業務の実施期間は2013年2月から2016年9月である。なお、本業務は第4年次期間中に亘ったJICAとの契約年次に合わせ以下に示す4つの年次に分けて実施された。

第1年次：2013年2月~2013年4月（2カ月）

第2年次：2013年6月~2014年6月（13カ月）

第3年次：2014年10月⁷~2015年7月（10カ月）

第4年次：2015年8月~2016年9月（14カ月）

1.5 組織体制

1.5.1 プロジェクト実施体制

プロジェクト実施体制については第2年次の業務開始直後に一旦合意したものの、その後のプロジェクト実施過程において一度、正式な修正が行われた。その主な理由は、1) 業務実施チームとC/P側の調整に係る問題、特に Training, Development, Media and Management Unit (TDMMU)に関連した本プロジェクトの活動範囲と、業務実施チームとC/P間の調整役を担う役割であった

⁷ 第2年次と第3年次の間に生じたギャップ期間はガザ地区での戦闘勃発の影響によるもの。

TDMMU コーディネーターを含む JICA 側予算で雇用された現地傭人に対する指揮命令系統の問題、及び 2) TDMMU の活動と関連させる形で場当たりに設定・運営されてきた各種委員会の活動が複雑化し、また頻繁に担当者が入れ替わることも影響し、徐々に停滞してきたことである。

第 2 年次開始直後に一旦合意されたプロジェクト実施体制図を添付資料 2 に、中間レビュー後に見直され第 4 回 JCC にて合意された修正後のプロジェクト実施体制図を添付資料 3 に示す。

1.5.2 業務実施チーム (JPT)

固定資産税局を支援する本プロジェクトの推進のため、JICA は専門家チーム（業務実施チーム）を派遣した。プロジェクト実施期間中、計 11 名の日本人専門家が延べ 130.41 人月従事し、加えて補助要員として計 12 名のパレスチナ人専門家が現地特殊傭人として、さらに計 4 名のパレスチナ人事務職員が現地一般傭人として、一部は実施期間中ほぼ一貫し、別の一部は一定期間に限り従事した。日本人専門家の従事実績を添付資料 4 に示す。

なお、業務実施チームに加え、JICA はプロジェクトの業務調整を担当する長期専門家を 2013 年 1 月から 2015 年 1 月の期間直営の形で配置した。また、本プロジェクトへの技術面でのアドバイスをを行うため、固定資産税制度に係る各種の専門家で構成される国内支援委員会も設置されていた。

1.5.3 合同調整委員会 (JCC)

プロジェクト全体の活動を監理・指導するため、C/P、JICA パレスチナ事務所、及び業務実施チームで構成される合同調整委員会 (Joint Coordination Committee: JCC) が設立され、プロジェクト実施期間中計 5 回開催された。これら JCC を構成するメンバー以外の他機関或いは個人の参加については適宜調整された。JCC については項 2.1.1. で詳述する。

1.6 報告書と技術成果品

プロジェクト実施期間中、業務実施チームは以下にリストする報告書を取り纏め、C/P 及び JICA に提出した。

表 1-2 業務実施チームが作成・提出した報告書

報告書	提出年月
1) インセプションレポート	2013 年 4 月*
2) 業務完了報告書 (第 1 年次)	2013 年 4 月
3) 業務計画書 (第 2 年次)	2013 年 6 月
4) プロジェクト業務進捗報告書 (第 2 年次)	2014 年 2 月
5) 業務完了報告書 (第 2 年次)	2014 年 6 月
6) 業務計画書 (第 3 年次)	2015 年 5 月**
7) プロジェクト業務進捗報告書 (第 3 年次)	2015 年 5 月
8) 業務完了報告書 (第 3 年次)	2015 年 7 月
9) 業務計画書 (第 4 年次)	2015 年 9 月
10) プロジェクト業務進捗報告書 (第 4 年次)	2016 年 4 月
11) プロジェクト業務完了報告書 (当報告書)	2016 年 9 月

* インセプションレポート案は 2013 年に 2 月に作成された。

** JICA と C/P 間におけるプロジェクトに係る幾点かの見解の相違のために遅延が発生した。

上記の定期的報告書に加え、業務実施チームは各種技術成果品も作成した。これらは上記の報告書に添付される形、もしくは独立した形で提出された。主な技術成果品を下表にリストする。

表 1-3 技術成果品

技術成果品	添付された報告書	提出年月
1) VS 策定のための情報収集計画書	- 当初案は業務完了報告書（第1年次）文中に記載 - 修正版は業務完了報告書（第2年次）に添付	2013年4月 2014年6月
2) VS 策定の際に収集した情報を取り纏めたデータベース	VS 策定のためのトライアル調査結果要約を業務完了報告書（第2年次）に添付	2014年6月
3) 固定資産評価基準	- ドラフト版は業務完了報告書（第3年次）に添付 - 最終版はプロジェクト業務進捗報告書（第4年次）に添付	2015年7月 2016年4月
4) 固定資産評価基準運用マニュアル（研修教材）	- ドラフト版は業務完了報告書（第3年次）に添付 - 最終版はプロジェクト業務進捗報告書（第4年次）に添付	2015年7月 2016年4月
5) 固定資産評価基準研修実施報告書	プロジェクト業務完了報告書（当報告書）	2016年9月
6) 固定資産評価基準普及戦略	プロジェクト業務完了報告書（当報告書）	2016年9月

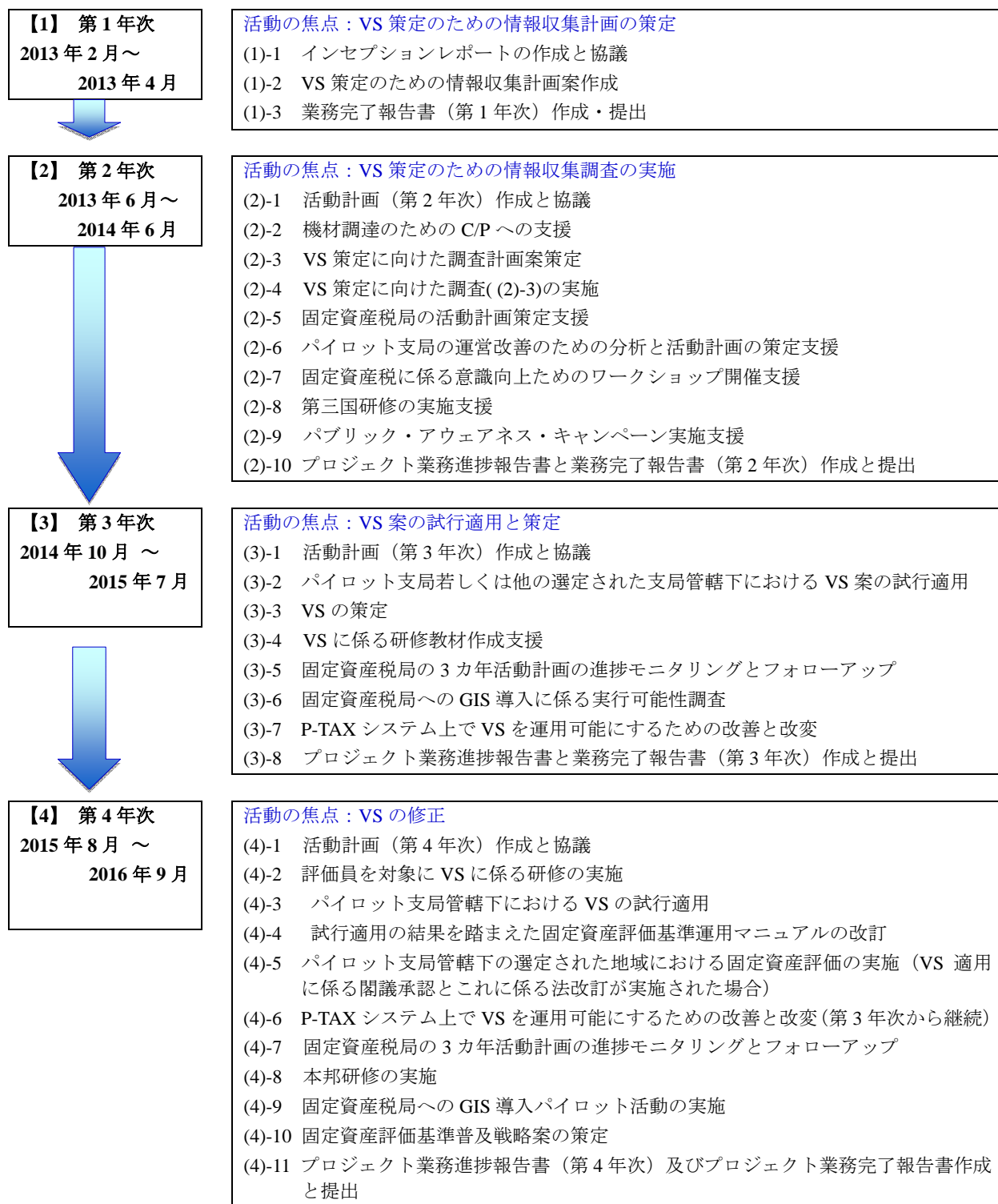
出所：業務実施チーム

1.7 業務のワークフローと活動の年表

プロジェクト実施過程において、プロジェクト全体のワークフロー及び作業計画の大幅な見直しが行われた。プロジェクト開始当初のワークフロー及び作業計画をそれぞれ添付資料5と添付資料6に、2015年2月の第4回JCCにおいて正式に合意された修正後の作業計画を添付資料7に示す。

作業計画の大幅な修正に至った理由については第4章の中間レビューに係る項を参照。

図1-1に本プロジェクトの各年次開始時点の主要活動を要約した全体ワークフローを示す。



出所:業務実施チーム

図 1-1 本プロジェクトの各年次開始時点における主要活動と全体のワークフロー

なお、より詳細かつ時系列に整理した活動実績表を添付資料 8 に示す。

2. プロジェクトの活動内容と達成状況

2.1 プロジェクト全体の運営管理と全ての成果に関する活動

2.1.1 合同調整委員会（JCC）の開催

前述した通り、プロジェクト全体の進捗を監理・指導するための合同調整委員会（Joint Coordination Committee: JCC）が設置され、プロジェクト実施期間中に計5回の委員会会合が開催された。

表 2-1 合同調整委員会（JCC）会合 の開催

JCC 会合	日付け
第1回 JCC	2013年3月20日
第2回 JCC	2013年9月24日
第3回 JCC	2014年3月26日
第4回 JCC	2015年2月16日
第5回 JCC	2015年9月20日

出所：業務実施チーム

表 2-2 に第1回から第5回までの JCC 会合の概要を示す。各 JCC の議事録については添付資料 9 を参照。

表 2-2 プロジェクト実施期間中に開催された JCC 会合の概要

第1回JCC概要	
開催の目的	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト概要を関係者間で共有する インセプションレポートを発表し、協議する MoM（議事録）への署名を行う
開催日時	2013年3月20日（水）10:30～12:30
会場	固定資産税局3階会議室
参加者	<ul style="list-style-type: none"> 固定資産税局関係者：ノファル局長、サーメル評価部長、アイマンIT部長他 在パレスチナ暫定自治政府日本政府代表事務所：本田副代表、本田一等書記官 JICAパレスチナ事務所：田中所長、向井次長他 JICA本部：押切課長、三藤プロジェクト担当者他 国内支援委員会：岩崎教授、柴助教授他 JICA業務実施チーム
第2回JCC概要	
開催の目的	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの進捗をレビューする プロジェクト実施上明らかになった課題について意見交換を行う
日時	2013年9月24日 12:00～14:00
場所	固定資産税局3階会議室
参加者	<ul style="list-style-type: none"> 固定資産税局職員：ノファル局長、サーメル固定資産評価部長、アリ・ラマツラ支局長、アイマンIT部長、他 在パレスチナ日本政府代表部：本田副代表、本田一等書記官 JICAパレスチナ事務所：田中所長、ラスランJICA ラマツラフィールド事務所員 JPT団員（直営専門家及び現地傭人含む）

第3回JCC概要	
開催の目的	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの進捗をレビューする プロジェクト実施上明らかになった課題について意見交換を行う
日時	2014年3月26日 10:00～12:30
場所	固定資産税局3階会議室
参加者	<ul style="list-style-type: none"> 固定資産税局職員：ノファル局長、ヨセフ監査部長、アイマンIT部長、ファティマ経理部長、サミール総務部長、他 在パレスチナ日本政府代表部：本田一等書記官（途中退席） 運営指導調査団員：川北総括、岩崎団員、柴団員、杉浦団員、高瀬通訳 JICAパレスチナ事務所：田中所長、松田企画調査員 JPT団員（直営専門家及び現地傭人含む）
第4回JCC概要	
開催の目的	<ul style="list-style-type: none"> 中間評価結果の発表 プロジェクト後半の作業計画の発表 討議 MoM（議事録）の締結
日時	2015年2月16日 午前11時から午後1時30分
場所	固定資産税局本部 3階会議室
参加者	<ul style="list-style-type: none"> 固定資産税局職員：ノファル局長、アラファト固定資産評価部長（当時）、アリ・ラマツラ支局庁、アイマンIT部長、他 JICAパレスチナ事務所：田中所長（当時）、三井所長（現）、ラスランJICAラマツラフィールドオフィス職員 JPT団員（現地傭人含む）
第5回JCC概要	
開催の目的	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの進捗と達成状況の共有と確認 第4年次の活動計画の共有 意見交換
日時	2015年9月20日 午前10時から正午
場所	固定資産税局本部 3階会議室
参加者	<ul style="list-style-type: none"> 固定資産税局職員：ノファル局長、ユスフ固定資産評価部長、アリ・ラマツラ支局庁、アイマンIT部長、他 JICAパレスチナ事務所：三井所長、三藤職員、ラスランJICAラマツラフィールドオフィス職員 JPT団員（現地傭人含む）

出所：業務実施チーム

2.1.2 機材調達

本プロジェクトでは多様な資機材の調達を実施した。これらは主として第2年次期間中のパイロット支局（アブー＝ディース及びアッ＝ラーム支局）運営改善支援のためのものと、第4年次期間中の固定資産税局へのGIS導入パイロット活動のためのものである。

本プロジェクトによって調達され、C/P側に引き渡された資機材のリストを添付資料10に示す。

2.1.3 本邦及び第三国での研修

本プロジェクトの実施期間中、計 3 回のパレスチナ国外における研修が実施された。3 回の内訳は、第三国で 2 回、本邦で 1 回である。C/P を対象とした本邦研修及び第三国研修計画案の作成及び実施はプロジェクト前半は JICA 業務調整専門家が主導して行ったが、同長期専門家の任期が終了し離任した後の 2015 年 1 月以降は業務実施チームがこれを引き継いだ。

表 2-3 第三国及び本邦で実施された C/P 研修

パレスチナ域外で実施された C/P 研修	期間
1. 英国及びオランダ	2014 年 6 月 1～8 日
2. 英国での国際会議への参加	2015 年 4 月 14～16 日
3. 本邦研修	2016 年 5 月 22 日～6 月 3 日

出所：業務実施チーム

(1) 英国及びオランダでの C/P 研修（2014 年 6 月）

英国及びオランダでの第三国研修は、国内支援委員会委員の紹介と助言を得つつ主として以下 3 つの目的から実施された。

- 1) EU など先進諸国や税に関連する国際機関、研究機関などを訪問し、主に①固定資産税制度、②不動産評価業務、③税の賦課・徴収システムについて学ぶ機会を提供すること。
- 2) 税務関係職員や専門家などとの対話や税務署・地方自治体などの実際の徴税現場（システムなど）を視察し実務的な見識を深める機会を提供すること。
- 3) 本プロジェクトで進めている「固定資産評価基準」策定業務の位置づけ、狙い、そして今後の方向性などについての理解をより深め、さらに、パレスチナの国造りへ向けた継続的な税制改革・税収向上を通じた自立発展のための自信醸成及び動機付けを行うこと。

上記目的を達成するため同第三国研修は 2014 年 6 月 1 日から 8 日まで実施された。C/P 側からは固定資産税局局長と同局本部の前評価部長が、業務実施チームからは総括が JICA 直営のプロジェクト調整長期専門家と共に同行した。同研修の結果、C/P は信頼できるデータ及び納税者に対する説明責任の重要性についての示唆を得た。同研修プログラムについては添付資料 11 を参照。

(2) 英国での国際会議への参加（2015 年 4 月）

もう一つの第三国研修として、固定資産税局局長が 2015 年 4 月 15 日に英国、ロンドンに於いて開催された Annual Rating Conference に参加できるよう支援を行い、これに日本人専門家一名が同行した。同研修の目的は、IPTI (International Property Tax Institute) の会長であるポール・サンダーソン氏を交え、さらなる第三国研修の要否等について協議することであった。⁸ 同協議では、

⁸ 前年に実施された第三国研修時に C/P が IPTI を訪れた際、サンダーソン氏が香港での研修が有益ではないかと発言した経緯が下敷きとなっている。

まず香港、カナダ或いは英国での研修に加え、IPTI の専門家をパレスチナに招聘する可能性も協議され、その結果英国での研修及び IPTI 専門家のパレスチナへの招聘についてさらに検討することとなった。しかし、我が国の評価方法に基づく固定資産評価基準案が固まりつつある時期に追加的に第三国研修を実施する必要はないとの JICA 及び業務実施チームによる判断から、最終的にこれらの研修は実現しなかった。

(3) 本邦研修 (2016 年 5 月 - 6 月)

2015 年 12 月の運営指導調査の際、C/P と JICA 間で本邦研修を実施することが合意された。同研修は 2016 年 5 月 22 日から 6 月 3 日の期間に開催され、固定資産税局の職員計 10 名が参加した。

本研修は以下を目的として実施された。

(ア) パレスチナにおける固定資産評価基準の根源である日本の路線価評価法を学ぶ

(イ) 日本とパレスチナ間の不動産事情の違いと共通点を実際に理解する

(ウ) 固定資産評価基準と路線価評価法の間にある関係と、路線価評価法の考え方がどのようにパレスチナの事情に合わせ簡易化された形で固定資産評価基準に援用されているかを学ぶ

また、より根本的な要素として、固定資産税制度の恒常的な制度としての在り方の理解を促進するために、研修プログラムに策定にあたっては以下の諸点に係る重要性を伝える工夫が行われた。

固定資産税評価は、半永久的に必要なものであるため、持続可能性に着目した検討が要請される。具体的には、今後パレスチナにおいて以下の諸点についての対応が強く求められる。

- ・ 評価関連データの整備、維持管理
- ・ 組織的な評価処理体制
- ・ 評価担当職員の育成教育
- ・ 評価情報の公開と納税者対応

以上についての日本の知見を紹介し、今後パレスチナにおいて活用してもらう為の基礎を築く。

本研修の効果の要点は次のとおりである。

- ・ 専門家による講義、自治体視察、現地調査を通じて、日本の固定資産税評価の基礎を総合的に学ぶことができた。
- ・ 6 月 2 日の「まとめと今後に向けての協議」においては、検討中であったパレスチナに導入予定の固定資産税評価基準の詳細についての質疑が実施され、課題の明確化をすることができた。

本邦研修の参加者リストを添付資料 12 に、同詳細プログラムを添付資料 13 に示す。

2.1.4 パブリック・アウェアネス・キャンペーン実施支援⁹

プロジェクト実施期間中、業務実施チームは固定資産税局によるパブリック・アウェアネス・キャンペーン（PAC）の実施支援を計3回行った。PACの目的は1) 納税義務の啓発、2) 納税する文化の形成、3) 自発的な納税がパレスチナ国家形成の一端を担うことであるという市民の自覚の形成であり、それによりパレスチナにおける徴税基盤の拡大と歳入の改善を目指すものである。

業務実施チームは、2013/14年、2014/15年、2015/16年の12月または1月から3月にかけて、PAC実施のための固定資産税局への一連の支援を、現地広告会社への業務再委託の形で実施し、主として納税奨励期間中の納税者にとってのメリットを広報した。

具体的には、ラジオ局における放送、新聞における広告掲載、ウェブ上のバナー広告といった媒体を通じ、1月から4月までの期間に納税をすればそれぞれ20%、15%、10%、5%の割引率が適用される旨を周知した。

なお、PAC実施支援に関連し、2回のアンケート調査を行った。一度目は2013/14のPAC実施期間中、西岸地区10カ所の固定資産税局支局において実施され、本活動の効果測定及び将来の同様の活動への教訓などを得るための情報収集を目的とした。最終的に246のサンプルが収集され、その分析の結果PACの開始タイミングは割引適用の1~2カ月前から集中的に実施する方が効果が高いと考えられること、ラジオと新聞が広報媒体として有効であるが、さらに媒体の選択と組み合わせについて、ラジオと広告看板を10月から、新聞、チラシとウェブ上バナー広告を1月から実施し、前者でまず割引を広報し、後方で特定の割引情報を継続的に伝える形が望ましいなどの知見を得た。

二度目のアンケート調査は、キャンペーンの効果と次回キャンペーンのニーズを把握する目的で2014/15のPAC期間中に14の固定資産税局支局において納税者に対して実施された。調査の結果、大部分の納税者が早期納税の利点を知っており、そのうち半数あまりが早期納税のことを以前のキャンペーンによって知ったと回答した。また、新聞と比べるとラジオ放送のほうが効果的であった。分析結果を固定資産税局と共有したワークグループ会議において、キャンペーンを毎年継続して実施することが重要であるという提言がなされた。

2.2 成果1: 固定資産税局のTDMMUによる業務計画策定能力を強化する

2.2.1 成果1の活動内容の変更

成果1に係るPDMのナラティブ・サマリー部分の記載は以下の通りである。

「Training, Development, Media and Management Unit (TDMMU) のデータ及び問題分析に基づく業務計画（能力開発計画を含む3カ年戦略、年次計画）策定能力を強化する」

⁹ PAC支援に係る活動は、プロジェクト開始当初は「全ての成果に関係する活動」に位置付けられていたが、2015年2月の第4回JCC開催後には成果3の活動として再定義された。しかしながら当報告書においては読み易さを優先し「全ての成果に関連する活動」の項に纏めて記載することとした。

しかし、プロジェクト開始以降活動が進められるにつれ、成果1の目的に係るC/PとJICA間の認識の相違が徐々に明らかになった。C/P側はTMMU（プロジェクト開始当初はTDMU）はJICAの支援を受けて設置され、かつ固定資産税局全体の改革を進めて行くための器として、計画策定のみならず様々な能力強化活動を進めて行くものと認識していたのに対し、JICA側の認識はTMMUの設置は固定資産税局によって行われ、JICAの支援対象は計画策定能力の強化のみというものであった。

この認識の相違はプロジェクト実施体制に係る双方の認識の不一致とも関連し度々問題として浮上し続けたが、成果1の活動内容については2015年2月に開催された第4回JCCにおいてその支援範囲を「TMMUによる固定資産税局3カ年計画の実施進捗のモニタリングのみに絞る」ことが最終的に双方により合意された（添付資料7参照）。

以下、成果1の枠組みにおいて業務実施チームが実施した活動について述べる。

2.2.2 現状の業務計画（3カ年戦略、年次計画）のレビューを行うと共に、現状の業務計画に基づき現在の固定資産税局の実績を評価する

2013年6月から7月の期間、現行の固定資産税局の3カ年戦略（2012-2014）¹⁰の改定作業はC/Pに主導され、TDMU内に設置された特別委員会によって進められた。業務実施チームからも数名が同委員に名を連ねることとなったが、JICAからの業務指示書には現行の3カ年戦略（2012-2014）の改定作業は含まれておらず、次期業務計画の作成を支援することになっているため、現行の業務計画の改定作業には間接的な支援を提供することとし、次期の計画、すなわち、2014年を開始年度とする業務計画の草案作成を固定資産税局が開始する時期から参画することで合意した。これにしたがって、目次構成の代替案の提案、データテーブルにリンクした様々な業績指標の導入提案など、適宜支援や助言を行った。

以上のように作業を進めていた中での2013年8月、C/Pは、現行の3カ年戦略（2012-2014）の改訂作業に基づき、新しい期間（2014-2016）の3カ年戦略の草案作成に直接とりかかる旨を決定した。業務実施チームはこの決定に対応し、2013年12月までに「MPマトリックス（GDPT Master Plan/Matrix 2014-2016）」と呼ばれる計画を策定する活動に支援を切り替え、委員会の会合、及びジェリコやベツレヘムで開催されたワークショップに参加し助言を行い、MPマトリックス製本のための支援を行った。

2014年1月、固定資産税局が実施の責を負う全ての活動とその細目、暫定実施スケジュール及び想定を含む協力機関名を網羅した多数の表で構成されたMPマトリックスが最終成果品として財務庁の承認を受けた。これを踏まえ、業務実施チームはC/Pと協働しながら、同マトリックス運用に係るモニタリング支援を、TDMUの傘下に設置された幾つかの委員会への出席や、活動が滞りがちになるこれら委員会の活動を促進するために設置された「フォローアップ委員会」のメンバーになる形で継続することとした。MPマトリックスの中でも言及されている固定資産評価基

¹⁰ *The Strategic Plan of the General Administration for Property Tax for 2012-2014*

準の策定と運用に係る活動を効果的にモニタリングするために、JICA（本部・パレスチナ事務所）及び C/P の意見を参考としながら、本プロジェクトの実施体制改編の提案を行った。これは MP マトリックスの枠組みの中で本プロジェクトの業務範囲を明確にするのと同時に、プロジェクト活動と固定資産税局の関係部局体制を明示することで、本プロジェクト終了後の持続性を促進するという意図があった。結果、同提案に基づき、C/P の承認を経た後、Training, Development and Media Unit (TDMU) は、その想定される機能をより適切に反映するために Training, Development, Media and Management Unit (TDMMU) と名称変更されることになった。以降、TDMMU は固定資産税局の年報やニュースレター作成等の活動を継続している。

2.2.3 業務計画の策定に必要な固定資産税に係るデータを収集し、データベースを更新する

第 2 年次に、業務実施チームは当時運用されていた固定資産税データベースシステム（PTD システム）を解析した。その過程で、PTD システムには支局及びその管轄下にある各市の固定資産税徴収状況をモニタリングする機能が存在しないことが判明したため、それを可能とするサンプル・プログラムを作成した。これにより、固定資産税局の全支局の 2010 年、2011 年及び 2012 年の年間業務実績に係る情報を抽出することが可能となり、これに基づく年間集計表を用いた実績評価や分析が可能となった。

また、業務実施チームは新たに導入過程にあった P-TAX システムへの移行状況の確認を行った。第 2 年次の段階では、C/P は P-TAX システム用に固定資産税局本部に新たに設置されたサーバーに既存の評価データを格納する作業を進めていた。他方、同システムは 2013 年 10 月からの稼働が予定されていたが、プログラムに多くの欠陥があることが判明し、稼働開始時期は 2014 年 6 月から延期された。その後も延期が繰り返され、最終的には稼働開始が 2015 年 6 月となった。欠陥の多いプログラムを本格運用に用いるとその後のトラブル対処に大きな費用と時間を要することから、これは賢明な判断であると思われた。

並行し、第 2 年次の間に、業務実施チームによる支援が想定されている P-TAX システムへの固定資産評価基準の組み込み方法を検討し、2014 年 5 月 19 日に開催されたワークショップにおいて業務実施チームの専門家よりその方法の中立性、利便性及び正確性について関係者に対し説明を行った。

さらに、業務実施チームはパレスチナ西岸各市の各種の情報を収集した。これは、将来西岸全域に固定資産評価基準が適用される際に必要な市の分類に際し、各市を論理的な基準に基づいて分類できるようにすることを想定していた。収集した情報は、人口、世帯数、面積（市街地、オスロ合意に基づく地域区分など）、経済指標、教育指標、医療状況、インフラ整備状況、占領に伴う状況などの情報が含まれるが、情報の精度・新鮮さに問題があり、また北部地域の情報が不足し、西岸全土が均質に網羅できていないため、統計的な客観性と公平性を以ってこれを活用するには時期尚早と判断された。かかる情報は固定資産評価基準が西岸全域に適用される際に、また固定資産税局が様々な活動を計画していく際に有用となるものであるが、業務実施チームが作成したひな型が将来固定資産税局によって活用され、情報も固定資産税局によってアップデートされて

いくことが期待される。

2.2.4 パレスチナ土地公社及びその他関係機関とのデータの交換・調整に関する定期協議を行う

パレスチナ土地公社（PLA）及び Palestine Capital Market Authority（PCMA）や地方自治庁など、本プロジェクト活動と関連のある組織との情報交換・協議は本プロジェクト活動期間中必要に応じ適宜行われた。PLA と固定資産税局間のデータ共有は業務の一環として日常的に行われているが、2013年8月からは（当面ラマッラ市分に限るものの）PLA から固定資産税局に対し、不動産の権利変動に係る情報共有が電子メールを通じて行われることとなった。

2.2.5 TDMMU による固定資産税局 3 年計画（2014-2016）のモニタリング支援

項 2.2.1 で述べたとおり、第 3 年次からは成果 1 の業務実施チームの活動範囲は TDMMU による MP マトリックス 2014-2016 の実施推進状況のモニタリング支援のみに絞られることとなった。以下は同モニタリングに関連する活動である。

(1) 固定資産税局の年報（2014年度及び2015年度）

固定資産税局は2015年3月に2014年版年報の発行を計画し、これに伴い業務実施チームはアクションプランを作成、提案するとともに編集作業の支援を行った。同年報は2015年7月下旬に発行された。また業務実施チームは同様の支援を2015年版年報についても行い、これは2016年8月に発行された。

(2) 固定資産税局の年次計画（2015-2016）

2015年2月から3月にかけて開催されたTDMMU会議において固定資産税局の2015-2016年の年次計画について継続的な議論が行われた。これを踏まえ、業務実施チームはTDMMUによる2014-2016年の固定資産税局3年計画のフォローアップ資料（添付資料14）の作成を支援し、また要請に応じてTDMMU会議に参加して3年計画のモニタリングに係る助言・提言を行った。

(3) 固定資産税局のニューズレター

2015年4月、C/P は TDMMU の活動の一環として、固定資産税局の活動内容を主として職員向けに広報するニューズレターの月間での発行を開始した。同ニューズレター幾点かを添付資料 15 に示す。

2.3 成果 2: 固定資産評価基準委員会の評価基準策定能力及び運用能力が強化される。

第 4 回 JCC において改訂した成果 2 について記した PDM では、評価基準委員会という用語が使用されている。この委員会は当時の評価活動の為に存在し、固定資産評価基準の策定作業への参画は限定的であった。一方で、第 2 年次に VS ワーキング・グループが設立され、こちらが業務実施チームの主な協働相手となっていた。

この節では成果 2 を達成するための枠組みに沿い業務実施チームが行った活動を記述する。

2.3.1 他国における固定資産税との比較分析

本プロジェクトの第1年次に、日本を含む9カ国・地域（主に先進国）に焦点を当て、固定資産税に係る制度、課税客体、評価方法、税率、納税義務者などの情報収集・比較分析を行い、結果をもとに比較テーブルを作成した（添付資料16）。

2.3.2 パレスチナにおける固定資産の評価基準にかかる情報収集

第1年次においては、総括、固定資産評価、及び情報収集担当者が中心となり、同基準策定・運用の前提となる情報収集活動を行った。具体的には、パレスチナ自治政府関係部署（財務計画庁固定資産税局、地方自治庁（以下、MoLG）等）やラマツラ、アブー=ディース、ナブルス等のGDPTパイロット支局を往訪し、視察・インタビューを行った他、UNDP・DANIDA等の主要ドナーとの協議、大学教授や民間の担保不動産評価人等へのインタビューを行った。

当時、パレスチナには固定資産評価基準は存在しなかったが、ヒアリングを通じて、過去に固定資産税局とPCMA（Palestine Capital Market Authority）との間で、一般的な不動産鑑定評価基準（固定資産評価基準ではない）作成のことで協議が行われていたことがわかった。同協議は、固定資産税局がJICAに対し、固定資産評価基準作成に係る援助要請を行ったこともあり（本プロジェクト）その後話は立ち消えとなった。なお、GDPTのアブー=ディース支局でのインタビューにおいて担当者より、固定資産評価に係るマニュアルが存在する旨の発言があったが、これは評価のマニュアルではなく、実際に存在するのは固定資産税局でPCを使用した仕事をする際の業務マニュアルであると考えられる。

固定資産評価基準の作成にあたっては、基準の上に位置する固定資産税法に係る配慮が必要である。UNDP等へのヒアリングを通じて、固定資産税に係る現行の1954年ヨルダン法に代わる固定資産税法案がラマツラにあるBirzeit大学のDr. Nidal Al Sabriによって起草済みであることが判明した。しかし、この法案は固定資産税局が却下したことが後に判明した。

固定資産税局の評価部長（当時）からは既に、「Regulations and Instructions of Land & Building Valuation」（以下、「パレスチナ側基準案」とする）と題する、今後作成する固定資産評価基準の案となり得る文書が提出されていた。これは自治体や地域を格付けし、用途区分を設定し、物件の特徴を踏まえ比準する等、我が国を含む多くの国で採用されている評価方法との共通点を有していたことから、業務実施チームとしては、同パレスチナ側基準案をたたき台として、パレスチナの固定資産評価基準を作成していくこととし、以降はプロジェクト期間中一貫してC/Pと共に固定資産評価基準策定作業を進めて行った。

パレスチナにおいては、不動産に係る様々な評価が存在することが各種のインタビューを通じて判明した。これは、異なる組織が性格の異なる不動産評価ニーズに別々に対応してきたために生じた結果と思われたが、不動産鑑定評価というものが全く新しい概念ではないことがわかった。具体的には以下のとおりである。

- **Palestinian Land Authority (PLA):** 不動産に係る登記費用徴収業務のための物件価額査定。PLAの物件価額査定はその時点での市場価値（market value）評価である。
- **PCMA:** 民間の金融機関等の不動産担保評価。民間評価人へのインタビューからは、同担保評価額は、鑑定評価額というより担保処分価額に近いというイメージをもった。
- **Ministry of Justice:** 相続に係る資産評価

GDPT 支局での聴取及び実際の評価現場に同行して判明したことは、評価は客観的なデータや情報（賃貸借契約書等）に基づいてなされている部分がある一方、評価員の経験に基づく采配によって決められることもある、ということであった。さらに、個々の評価員の中では、明示化されていないルールのようなものも存在しているようである。しかしながら、評価に係る細かなルールが明示化されていないゆえか、ヒアリング先からは「課税のされ方が不公平である」旨の発言がよく聞かれた。

第2年次の開始とともに、固定資産税局における現行の評価実務に関する情報収集を行った。何度かの更新を経た最新版は**添付資料 17** および**添付資料 18** の通り。

第2年次においてはまた、固定資産評価を担当する固定資産税局職員7名を対象にアンケート調査を実施した。調査を行った理由は二つある。一つ目は「既存の評価業務」において、現場の評価担当者が何を価格形成要因と把握しているのかを調べること。二つ目は、パレスチナにおいて重視される価格形成要因を固定資産評価基準及び比準表に取り入れるための準備作業を行うこと。パレスチナの現実を反映した比準表は固定資産評価活動にとって欠くべからざるものであり、比準表の内容を構成する価格形成要因を把握することは必須の作業である。

2.3.3 固定資産税評価基準策定の為の調査計画案

第1年次において、固定資産税評価基準策定のための情報収集及び調査計画案（以下、「素案」という）を作成した。素案策定の基礎となった考え方は、土地あるいは建物を区別せず固定資産の賃貸価値に基づいて評価（トライアル）を実施するという理解であった。この考え方は、JICAと固定資産税局との間で合意・締結されたPDM及びJICAが業務実施チームに委託した業務指示書の両方に基づいている。第1年次で考案した素案は、これらの公文書に基づいて策定されたものであった¹¹。

第2年次の開始時には、上記の素案を改定し最終化させることを目標にしていた。しかしながら、素案自体を深く論じるよりはむしろ、素案に基づいて評価トライアルを実施させることが効果的

¹¹ 1年次の終了時、業務実施チームは固定資産税局局長と当該ドラフトについて話し合う機会があり、その際局長が頻繁に使う「国際的な基準」という文言について、下記の説明を行い、理解を得た。

国際的な基準とは1980年代より国際評価基準カウンシルによって作られた基準である。これは各国国内の固定資産評価基準を包括するようなものではある一方で、「国際固定資産評価基準」と呼ばれる基準そのものが存在するわけではない。なぜなら、固定資産の評価は各国の課税システムと密接に関連しているからである。よって、パレスチナ固定資産評価基準の策定は、各国の異なる固定資産評価基準を参考にしなされるべきである。パレスチナの現状に最も適した基準を作成することにより、国際的に認められる基準となる。

と判断した。この背景には、実際の評価トライアルの作業を先行させることで素案を改定できるという考え方があった。また、素案の改定作業の急務さを鑑み、評価トライアルと素案の改定作業を同時に行うことが良いと判断した。そうすることによって、評価トライアルから得られた知見を調査計画（案）に盛り込むことができるからであった。

しかしながら、第2年次の現地業務が開始されて間もない2013年7月、調査計画（案）の表層的な改訂作業に留まらず、熟考を要する刷新が必要になる事案が判明した。土地と建物双方について同一の調査計画案を策定するという考え方を抜本的に改め、土地と建物にそれぞれ分けた調査計画（案）を考案する必要性が生じた。これは、C/Pが、本プロジェクト全般にかかる日本側の進め方、特に、賃貸価値のみを評価の基礎に採用して固定資産評価基準を策定するという考え方に強い不快感を示したことが原因であった。

固定資産税局、特に本プロジェクトのプロジェクト・ダイレクターである固定資産税局長及びJICA（本部及びパレスチナ事務所）との一連の協議が2013年8月から10月の期間続いた。この協議は固定資産税局長により発議され、土地と建物双方について評価の基礎は賃貸価値とするというR/Dでの正式な合意に基づかず、土地については市場価値を基礎とすることを提案するものであった。固定資産税局長の主張は、土地評価の基礎を市場価値に変更することにより、西岸全域に土地の市場価値に係る公式な指標を設定することができ、これが固定資産税評価のためのみならずPLAによる土地取引税額や金融セクターにおける不動産担保価値の算出など、関連する他機関の業務効率化にも貢献するというものであった。これに対し業務実施チームからは、土地取引に係るデータの入手可能性及び同データの質と量について、技術的な面からの懸念を表明した。この懸念に対する固定資産税局長の反応は、土地取引に係るデータは固定資産税局及びPLA等他の機関でも保有しているとのことであったが、その時点で実際にそのようなデータが存在するかどうかについての確認は行われていなかった。このようなやり取りを経、業務実施チームから固定資産税局長に対し、チームとしては一定の条件付きで市場価値を基礎とした土地評価に係る導入段階での方法論検討に取り掛かることは吝かではない旨を伝えた。一定の条件とは、パレスチナ西岸における土地取引の実際かつ最新のデータ確認及び同データの収集・分析作業に固定資産税局として協力する旨の確約であり、さらに業務実施チームから、固定資産税局及び自治政府がデータの質・量に係る改善を継続していくことの重要性を強調した。固定資産税局長は最終的にこれらについて合意をした。

このような背景のもと、2013年10月初旬のJICA本部の承認通知をもって、建物に関しては従前の賃貸価値で評価を進めるが、土地の評価に関しては市場価値の考え方を組み入れた内容にプロジェクトの実施モダリティを改定することになった。本プロジェクトの実施モダリティの変更に伴い、業務実地チームも必要な変更を行い、土地向けのものとは建物向けのものに分けた新しい評価調査計画（案）の改定を取り急ぎ行った。

第2年次はこの改訂後調査計画案（以下、単に「調査計画案」）に基づき、ラマッラ市（アル＝マシューン地区）、アル＝ビーレ市及びアッ＝ラーム市において評価トライアルを行い（評価トライアルの詳細については本業務完了報告書2.3.5を参照。）、また、ワークショップを計四回行った。

ワークショップにおいては、参加者からあるいは直接的に、あるいは間接的に調査計画案についてコメントがなされた。コメントのうち、その内容が妥当かつ有益なものについては調査計画案に取り入れることとし、結果、再度の改訂を行った。改訂後の調査計画案については添付資料 19 及び添付資料 20 を参照。

2.3.4 固定資産評価基準策定に係るデータ管理のための準備作業

固定資産税局内のコンピュータシステム(P-TAX システム)に係る活動は、第 4 回 JCC 以降成果 3 に再グループ化された。当該活動は、P-TAX システム改修に関する記載とともに項 2.4.7 に記載されている。

2.3.5 固定資産評価基準策定のための評価トライアル

第 2 年次および第 3 年次の期間中、業務実施チームは十分な情報収集の为一連の評価トライアルを行った。トライアルの結果分析および新評価基準策定に係る基本的な考えは、添付資料 21 の通り。

評価基準策定の為のトライアルを行った市町村名は以下の表の通り。アル＝ラムに関しては第 2 年次においてトライアルを実施したが、データ分析の結果、補完データ収集の為再調査を行った。

これら一連のトライアル分析により得た結果、所見や提言は添付資料 22 にまとめられている。

表 2-4 第 2 年次および第 3 年次に評価トライアルが実施された市町村

トライアル実施市町村	主な目的	使用データ	調査・分析時期
アル＝ビーレ、ラマツラ(アル＝マシューン)[第 1 次トライアル]	建物評価の傾向把握	・固定資産税台帳 ・ブロックマップ	2013 年 12 月
アル＝ビーレ、ラマツラ(アル＝マシューン) [第 2 次トライアル]	大都市における建物及び土地評価の傾向把握	・固定資産税台帳 ・ブロックマップ ・賃貸可能エリアデータ ・土地取引データ	2014 年 1 月～2 月
アッ＝ラーム	中都市における建物及び土地評価の傾向把握	・固定資産税台帳 ・ブロックマップ ・賃貸可能エリアデータ ・土地取引データ	2014 年 3 月～4 月
ディール・ディブワーン	地方都市における比準表の検証	・固定資産税台帳 ・ブロックマップ ・賃貸可能エリアデータ ・比準表	2014 年 11 月～12 月
アッ＝ラーム(東側を含む全ブロック)	中都市における比準表の検証	・固定資産税台帳 ・ブロックマップ ・賃貸可能エリアデータ ・比準表	2014 年 12 月

出所: 業務実施チーム

2.3.6 固定資産評価基準策定に向け開催されたワークショップ及びワーキング・グループ

第2年次から第4年次の期間中の固定評価基準策定作業のなかで、数々のワークショップやワーキング・グループが開かれた。

(1) ワorkshop及びワーキング・グループで協議された主な内容

固定資産評価基準の策定に向けて開催されたワークショップとワーキング・グループで協議された内容は、「理論的な方法論に関する議論」と「操作上の技術的な議論」に大別される。以下、それぞれについて主要な論点を述べる。

1) 理論・方法論に関わる議論

(i) 評価基準の総則の部分に関わる議論¹²

- 評価基準の目的
 - 国際的に認められる評価基準の要件
- 3つの要件：公平性・簡潔性・中立性

5つの要素：説明可能性、再現性、持続可能性、適正な評価均衡の維持、評価作業効率の改善

(ii) 評価基準の評価の基礎¹³と評価方法の原則に関わる議論¹⁴

- 個別不動産の評価方法の種類（取引事例比較法、原価法、収益還元法、3種の方法と評価の基礎との関係）
- 大量固定資産評価の方法
- 地域単位評価法

2) 操作上の技術的な議論

主として評価算定方式（評価額＝標準価値×面積×補正率（価格形成要因））の変数に係る議論が繰り返された。この評価算定方式の基本的考え方は、我が国の方法論、即ち標準宅地を設定して比準するというもので、第2年次業務の初期の段階からその骨格が提案されていたものである。我が国の方式の基本骨格を採用している理由は、本プロジェクトの形成過程においてC/P側局長が我が国を視察し、この方法が最も適していると判断した経緯がある。よって本プロジェクト開始後に方法論自体について他国のものと比較し、どの方法を採用するかといった議論はなされていない。

¹² パレスチナ固定資産評価基準運用マニュアル（付属資料2）の1～3ページに記載されている内容。

¹³ 評価の基礎については、1954年のヨルダン法第7条に準じて賃貸価値が与件であった。しかし、項2.3.3で述べたとおり、土地の評価の基礎については第2年次期間中に市場価値の考え方に準じる旨の方針変更が行われた。

¹⁴ パレスチナ固定資産評価基準運用マニュアル（付属資料2）のAnnex 2に詳述。

(2) 各年次に開催されたワークショップとワーキング・グループの概要

本プロジェクトで固定資産評価基準策定に向け開催された各ワークショップ及びワーキング・グループの主な議題について、年次及び日付順に以下に述べる。

1) 第2年次に開催されたワークショップ

第2年次においては、評価トライアルの進捗および結果共有、また、その後のプロジェクト活動に結果をいかに反映させるかを議論する為に、計4回のワークショップを開催した。

第2年次の評価トライアル及びWS全般を通して、データメンテナンス体制（業務体制）が整っていないこともあり、提供データの精度が著しく劣っていた（ブロックマップが古い・正確でない、賃貸面積データが無い、各Flat位置と現況とが一致しないなど）。

このことから、本プロジェクト期間中において策定した価格形成要因と比準表格差率については、プロジェクト終了後においても、将来のデータ蓄積・整備を通じて改善していくべきであり、それにより、現実的かつ客観的なデータに即した評価により近づくと考えられる。下表に各ワークショップの概要を示す。

表 2-5 第2年次に開催された固定資産評価基準策定に係るワークショップ概要

第1回 WS (2013年12月22日)	
主な参加者	ノファル局長、TDMU メンバー、JICA 事務所担当者、業務実施チーム団員
発表概要	アル=ビーレ、ラマツラ (アル=マシューン) [第1次トライアル] の結果及び成果2に係る活動進捗報告
主な質問・意見、問題点	<ul style="list-style-type: none"> 道路の系統・連続性のほか幅員などの様々な要因も賃貸価値に影響するのではないか。 部屋数単位の価格形成要因分析のみでは精度が低いのではないか。
第2回 WS (2014年2月5日)	
主な参加者	ノファル局長、固定資産税局職員、JICA 事務所担当者、業務実施チーム団員
発表概要	アル=ビーレ、ラマツラ (アル=マシューン) [第1次トライアル] の結果及び第2次トライアルを含めた進捗報告
主な質問・意見、問題点	<ul style="list-style-type: none"> 評価委員会の判断をもとに契約書ベースの評価と評価基準ベースの評価を行うことが望ましいのではないか。 建物の仕上げ・メンテナンスも価格形成要因として重要ではないか。 賃貸面積、取引事例の効率的蓄積は課題である(共通認識)。
第3回 WS (2014年3月25日)	
主な参加者	ノファル局長、固定資産税局職員、国内支援委員、川北専門員、JICA 事務所担当者、業務実施チーム団員
発表概要	アル=ビーレ、ラマツラ (アル=マシューン) [第2次トライアル] の結果及び成果2に係る活動進捗報告
主な質問・意見、問題点	<ul style="list-style-type: none"> 標準ポイントは複数設けるべきではないか。 建物については、日照や戸建・アパートの別を考慮すべきではないか。 評価替えの頻度はどの程度が望ましいか。
第4回 (2014年5月19日)	
主な参加者	ノファル局長、固定資産税局職員、JICA 事務所担当者、業務実施チーム団員

発表概要	アル=ビーレ、ラマッラ（アル=マシユーン）[第1次トライアル]の結果及びP-TAXシステムへの固定資産評価基準組み込みに係る進捗報告
主な質問・意見、問題点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 比準表完成後の評価員の作業はどのように変わるのか。 ・ 標準ポイントの価値の計算方法はどのようになされたのか。 ・ 取引事例が無い地域はどのように新評価基準に則って評価していくのか。

出所：業務実施チーム

2) 第3年次における VS ワーキング・グループおよびワークショップ

(i) VS ワーキング・グループ (VSWG)

固定資産評価基準の策定プロセスを促進する為、2014年12月にVSワーキング・グループを発足した。12名の固定資産税局職員がVSワーキング・グループのメンバーに任命された。そのうち、8名は評価員、2名はIT職員、1名は監査、1名はデータ収集職員である。ただし、メンバー構成は固定資産税局局長の指示により度々変更したことを記しておく。発足から第3年次の2015年6月末までに計19回のワーキング・グループを開催した。主な開催記録を表2-6に示した。

表 2-6 第3年次に開催されたVSワーキング・グループの主な議題

	開催日	主な内容
1	2014年12月11日	価格形成要因、比準表に関する議論
2	2015年1月15日	価格形成要因、比準表に関する議論
3	2015年1月26日	価格形成要因、比準表に関する議論、VSの大枠に関する議論
4	2015年2月9日	価格形成要因、比準表および評価基準（2章分）に関する議論
5	2015年2月23日	価格形成要因、比準表および評価基準（2章分）に関する議論
6	2015年3月9日	1.7donumのインディケータ、駐車場、建物の分類
7	2015年3月23日	1.7donumのインディケータ、駐車場
8	2015年3月29日	各種駐車場の評価に関する議論
9	2015年4月12日	運用マニュアルに関する議論
10	2015年4月14日	運用マニュアルに関する議論
11	2015年4月19日	運用マニュアルに関する議論
12	2015年4月22日	運用マニュアルに関する議論
13	2015年4月27日	運用マニュアルに関する議論
14	2015年4月29日	目測に拠る面積測定表に関する議論
15	2015年5月6日	土地及び建物の番号付けに関する議論
16	2015年5月11日	第三国専門家（3）項参照のことに運用マニュアルをブリーフィング。土地及び建物の番号付けや、バリューマトリクステーブルに関する議論
17	2015年5月18日	運用マニュアルの修正アウトライン、土地及び建物の番号付けに関する議論
18	2015年6月9日	評価調書、価格形成要因、建物の分類に関する質問票の配布及び議論
19	2015年6月16日	建物の面積算出方法に関する質問票の配布及び議論

出所：業務実施チーム

(ii) 評価基準ワークショップ

第3年次においては、VS策定の進捗状況を固定資産税局職員(支局のマネージャー、評価員等)に伝え、関係者の理解を促進する為に、定期的にワークショップを開催した。各ワークショップの資料及び議事録は下記の表 2-7 のとおり。

表 2-7 第3年次に開催された評価基準ワークショップ

	開催日	主な内容
1	2015年2月15日	固定資産評価基準案の第1~3章
2	2015年5月3日	固定資産評価基準の適用
3	2015年5月12日	固定資産評価基準の適用

出所：業務実施チーム

これらのワークショップが開かれた段階では、新評価基準のドラフトが出来あがっており、これを最終版に近づけるために議論が行われた。2015年5月12日に開催されたワークショップにおいては次項で記載されているように第三国専門家参加したが、その際にチームが使用したプレゼンテーション資料は添付資料 23 のとおり。

(iii) 第三国専門家招聘とワークショップに対するコメント

5月9日から15日の期間、ヨルダンのイブラヒム・アヨウブ博士を第三国専門家として招聘した。同人はヨルダン財務省において長年固定資産税制度の実務に携わってきた人物であり、これまでエジプトやレバノン等の近隣アラブ諸国において固定資産税に関するアドバイザー業務に携わった経験を有する。

同博士を招聘した主たる目的は、固定資産評価基準案および同運用マニュアルのレビュー作業、ワークショップ等を通じた意見交換および現状の確認、ヨルダンの固定資産税制度の経験を踏まえた上でのパレスチナにおいてあるべき固定資産税制度及び固定資産評価に係る意見交換等である。同時に、今後の本プロジェクトの進め方に係る助言（レポートの提出）を作成してもらうことであった。

助言の概要は以下のとおり。

1. 基準（の内容）を新しい固定資産税法に組み込むべきである。
2. 基準自体についてはよくできている。特に、土地の評価に対しては市場価値を採用し、建物の評価には賃貸価値を採用した点は、国際的にみても標準を備えたものとなっている。ただし、いくつかの部分、特に比準表に採用すべき価格形成要因やそれらのウェイト付けに改良が必要であると考え。全体的にもっとシンプルにすべきである。また、評価算定方式は3つの変数から構成されているが、その内、2つの変数の査定方法については、今後より明確にしてゆくことが必要であると考え。
3. 基準の内容をもっと固定資産税局の職員に説明すべきである。彼らの理解を促進するための研修が必要である。
4. マニュアルについては不動産の物件データを GIS と連携させればより良いものとなる。

同博士からの助言書に加え、固定資産税局職員がワークショップで表明した意見を集約し、業務実施チームとしての回答書をそれぞれ作成した（添付資料 24）。

第 3 年次が終了する 2015 年 7 月に、業務実施チームは、固定資産税評価基準案及びマニュアル案を C/P と JICA に提出した。

3) 第 4 年次に開催された VS ワーキング・グループとワークショップ

(i) VS ワーキング・グループ (VSWG)

下記の表 2-8 は第 4 年次において開かれた VS ワーキング・グループの概要である。

表 2-8 VS ワーキング・グループの開催記録

	開催日	主な内容
1	2015 年 9 月 14 日	土地取引記録及びアパート賃貸書類の建設、収集及び確認用の評価プロセス、市当局分類用の基準
2	2015 年 9 月 21 日	評価記録フォーマットの内容
3	2015 年 10 月 6 日	評価記録フォーマットの内容
4	2015 年 10 月 8 日	評価記録フォーマットの内容（特に価格影響要因について）
5	2015 年 10 月 12 日	評価記録フォーマットの内容
6	2015 年 10 月 21 日	評価基準の他の関連要素と同様に価格影響要因の簡素化に関する局長の指示
7	2015 年 10 月 26 日	アパート面積の広さ、市場比率、基準建物賃貸価格、正確さと仕事量の間のバランスを維持する必要性
8	2015 年 12 月 15 日	パレスチナの財産評価用データの不足と欠点、価格影響要因、市場比率
9	2015 年 12 月 20 日	客観的評価に基づく評価基準を率先して作成する気のない固定資産税局メンバーの表明
10	2015 年 12 月 21 日	VSWG メンバーの再度の採用、J-PVP 及び VNG が採用しているアプローチの差異 ¹⁵
11	2016 年 2 月 8 日	J-PVP メンバーからの土地に関する価格影響要因（地形、形状、接続道路など）及び建物（品質、保守、階数、建物の年数）の説明
12	2016 年 2 月 21 日	P-TAX に関する評価基準の運用化
13	2016 年 2 月 29 日	P-TAX に関する評価基準の運用化
14	2016 年 3 月 16 日	土地と建物に関する価格影響要因の簡素化
15	2016 年 3 月 27 日	土地と建物に関する価格影響要因の簡素化、J-PVP が編纂する評価基準の提出日の再設定

出所：業務実施チーム

¹⁵ 第 4 段階のプロセスで、本プロジェクトと VNG の間の TOR が重複していることが明らかになったが、それは VNG もパレスチナに適した評価基準を提案する任務が課せられているためである。これは、評価の基本的概念が両者間で異なることから、VSWG メンバーに混乱が生じた。

上記のリストに記載された VS ワーキング・グループ会議全体にわたって、議論は分れる傾向があり、また、固定資産税局側の参加者が評価基準を一緒に取りまとめる気はないと表明し、彼らの主体性は弱い状態のままで推移した。結果として、業務実施チームは、固定資産税局が精査するための業務実施チームの最終案として関連書類を編纂するとともに評価基準をまとめるためのイニシアチブを取らざるを得なかった。

添付資料 25 は VSWG が若干不活発になった時期に固定資産税局メンバーによる VSWG の理解を促すため業務実施チームが提供した技術ノートである¹⁶。

(ii) 評価基準ワークショップ

第 4 年次には固定資産税評価基準に関連するワークショップが 4 回開催された。概要は下表の通り。

表 2-9 第 4 年次に開催された評価基準ワークショップ

	開催日	主な内容
1	2015 年 9 月 9 日	評価額算出方程式
2	2015 年 12 月 30 日	GDPT 支局長向けの VS に関するプレゼンおよび議論
3	2016 年 4 月 6 日	業務実施チームとしての VS 最終ドラフトの発表
4	2016 年 7 月 19 日 ~7 月 21 日	VS を最終化するための (リトリート兼集中ワークショップとしての) GDPT セミナー

出所: 業務実施チーム

上表中 1-3 のワークショップに関する記録は添付資料 26 のとおり。2016 年 7 月に開催された上表中 4 の固定資産税局セミナーについては極めて重要なため、次項に特筆している。

(iii) 集中ワークショップとしての GDPT セミナー (2016 年 7 月開催)

2016 年 4 月に開催されたワークショップ以降、業務実施チームは C/P 側から提議された固定資産評価基準および運用マニュアルに関する断続的に提議される質問に対し回答するよう努めてきた。この活動は 2016 年 5 月のプロジェクト終了時評価ミッションの間や 5 月から 6 月にかけて行われた本邦研修の間も続き、最終的には GDPT セミナーまで持ちこされた。また、当 GDPT セミナーを開催することは終了時評価の際に JICA と固定資産税局との間で合意された事項であることもここに記す。

C/P 側からは 11 項目の質問が上がったが、それらは以下のように大別される。

- P-TAX データの明確化および基礎用語の定義づけ
- 各ブロック/クォーターの標準価値の算出メカニズム
- 市場倍率の取扱い
- 市町村の分類基準
- 比準表の適用

¹⁶ このノートの内容は、JICA 運営指導ミッションメンバー及び固定資産税局局長へも口頭で説明された。

業務実施チームはセミナーの開催前に回答書（添付資料 27）を送り、さらに GDPT セミナーにおいて一つ一つの質問に回答した。

当該セミナーは 2016 年 7 月 19 日から 21 日の間、ジェリコにて行われ、日本人専門家と GDPT 職員が参加した。セミナーの目的は 1) 固定資産評価基準に関する固定資産税局側からの 11 項目の質問に回答する、2) 議論やグループワークを通じて固定資産評価基準の理解を深める、3) 固定資産税局が固定資産評価基準を取り込み自分達のものにする為の方法を議論する、4) 議論の内容や所見、提案を文書化することであり、これらを通じて固定資産評価基準を固定資産税局職員に行き渡らせることであった。

上記の目的と並行し、固定資産税局局長はスピーチの中で 2 点、特筆すべき重要な表明を行った。それは、1) 今後、固定資産税局が主導し、ヨルダンのアヨウブ博士のサポートのもとに固定資産評価基準を最終化すること、および、2) 固定資産評価基準の適用開始を公的に通知する日を 2017 年 1 月 1 日とすることである。

局長のスピーチに基づき、セミナーの前半は日本人専門家より固定資産評価基準の説明および（2016 年 4 月より繰り返し提示された）11 の質問項目に対する回答がなされた。結果、C/P 側は異義を唱えることなく日本側の説明を受け入れた。言いかえると、局長率いるセミナー参加者は、基本的に当プロジェクトを引継ぎ、特に固定資産評価基準を引取る意思を表明した。

セミナーの後半は、固定資産税局職員はグループワークを行い、1) 固定資産評価基準に関するあらゆる質問を挙げ、2) 固定資産評価基準を引取り内製化する為の組織メカニズムを議論した。また、3) 固定資産評価基準を適用した固定資産の価値評価に関する現時点での理解度を発表した。

全体的に 3 日間のセミナーは円滑に進み、大きな問題なしに終了した。当セミナーの詳細な内容は添付資料 28 を参照されたい。当セミナーにてもたらされた合意は今後固定資産税局が固定資産評価基準を運用可能にするために必要な組織的アレンジを明確にし、また 2017 年 1 月 1 日に固定資産評価基準を実際に適用する旨の公式声明にむけた主な課題を挙げるための基礎作りになったことを特記する。

プロジェクトが提出し、C/P によって受領された固定資産評価基準、テクニカルマニュアル、およびハンドブックの最終版はそれぞれ付属資料 1、2、3 の通りである。

2.3.7 パレスチナ固定資産評価基準研修プログラム

(1) 研修プログラムを考案・準備するための基本的考え方

本プロジェクトの核心は、自治政府の喫緊の開発課題に応えるために、パレスチナにおける固定資産評価基準を開発することであった。この開発ニーズに応えるために、本プロジェクトでは、外国の考え方も取り入れながら比較的新しい考え方や方法論をパレスチナに導入してきた。

固定資産税局が発足して以来、固定資産税局の職員、特に、評価員は固定資産評価の実務に携わ

ってきている。評価員は、概ね、過去数十年に亘り、固定資産評価に係る経験的知見を、個人を単位に蓄積してきている。個人個人の評価員が経験的に蓄積した知見には価値があり、一般に認められるものであるものの、固定資産評価基準に基づく固定資産評価の新しい考え方や方法論を取り扱う上では、大きな思考変革が必要であった。そのため、評価の概念の専門的知見を伝えるだけでなく、固定資産評価基準に従った基礎的な評価手続きを評価員が実際にできるようにする、固定資産評価基準に係る包括的研修計画が必要とされた。

第4年次の初頭にあたる2015年9月、固定資産評価基準案で提案された評価計算方式を採用することを固定資産税局が原則合意したことを受けて、業務実施チームは固定資産税局職員を対象にした研修プログラムを策定する準備作業に着手した。効果的な研修プログラムを考案するために、業務実施チームは固定資産税局と協議を重ね関連する事案について合意を積み重ねる参加型手法を採用した。これらの事案には、研修プログラムの枠組みを構築することから、研修対象者や講師陣の特定、研修課題の特定、特定した研修課題ごとに組み立てた各研修単元の達成目標を明確にすること、採用する研修方法の決定、研修会場の特定、研修プログラムの効果を測る方法の選択、現場演習を行うために適した研修対象地の選定、効率よく研修プログラムを実施するためのロジスティックすの調整などを図ることまでが含まれた。

下記の表に、開催された15回の会議の日付及び議論の要点を示した。

表 2-10：固定資産評価基準技術研修企画会議の要約

#	日付	議論された主な目的と要点
1	2015年10月12日	業務実施チーム内の研修者指針の初案を共有する
2	2015年10月14日	同上
3	2015年10月19日	ロードマップを共有し、予算を議論する
4	2015年10月27日	C/P 責任者と研修者の指針案を共有する
5	2015年11月12日	研修生、研修者、開催地の仮リストを入手する
6	2015年11月24日	固定資産税局の職員と研修者の指針案を共有する
7	2015年11月29日	各モジュールの内容を改定する
8	2015年11月30日	TDMMU と研修に係る課題を議論する
9	2015年12月16日	研修生のリストを改定する
10	2015年12月17日	更新された研修者の指針案を共有する
11	2015年12月23日	研修生のリストを改定する
12	2016年1月3日	VS 研修用の発表資料（単元0と1）を改定する
13	2016年1月19日	1. 固定資産税局局長と VS 研修用の研修生のリストを確認する 2. GIS 主任技師と GeoPTAX 研修に係る課題を協議する
14	2016年2月9日	GeoPTAX 研修について VS と関係する研修課題を協議する (TDMMU 会議)
15	2016年2月16日	単元1用の発表資料を改定する (VS 技術研修)

出所：業務実施チーム

(2) 研修プログラムの概要

1) 目的と達成目標

研修プログラムは、固定資産評価基準を適用する上で必要となる基礎的な知識、業務態度、技能を固定資産税局の関係する職員に身につけてもらうことを主目的として企画された。研修目的を達成する上で、次に掲げる目標を設定した。

- (i) 固定資産評価基準、特に、目的、原則と方法論に関する基礎的な知識を修得する事。
- (ii) 固定資産評価基準を適用し固定資産を評価するための実務的な技能を修得する事。
- (iii) 固定資産評価基準およびその運用マニュアルを改訂し改良する場合に向け意見交換できる場を提供する事。
- (iv) 固定資産評価基準に基づいた評価作業用のP-TAXシステムの活用の仕方について、また、固定資産評価に必要なGISや関連する技能を身につける事。
- (v) 固定資産税局の職員向けに評価基準に関する研修プログラムを継続的に維持することが出来るように固定資産税局内に人材を育成する事。

2) 研修プログラムの構成

上に掲げた目標を満たす為に、研修プログラムは五つの独立した、しかしそれぞれに関係し合う研修単元（モジュール）から構成された。表 2-11 にパレスチナにおける固定資産税評価基準研修プログラムの基本的な構成を示した。

表 2-11 研修プログラムの構成

研修単元	研修主題	研修内容	所用時間
単元 1	固定資産評価の原則	<ul style="list-style-type: none"> - 固定資産評価 - 固定資産評価要件 - 評価員に求められる要件と資質(評価に求められる倫理感と規範) - 変化に対応するのに必要な素養(変化に対する忍耐力) 	2 時間
単元 2	固定資産税評価基準：目的、原則、方法論	<ul style="list-style-type: none"> - 固定資産評価基準を開発する背景と目的 - 評価原則と方法論 - 地方自治体の分類 - 固定資産評価算定方式（計算式） - 標準価値 - 変数：面積と価格形成要因（補正值一覧） 	2 時間
単元 3	評価作業に必要な P-TAX システムの運用	<ul style="list-style-type: none"> - 評価に必要な P-TAX の構成 - 評価調書 	4 時間
単元 4	GeoPTAX (GIS)	<ul style="list-style-type: none"> - GIS の構造と運用 	8 時間
単元 5	5(1) デスクトライアルによる評価演習	<ul style="list-style-type: none"> - デスクトライアル用の研修対象地の選考(ベトゥニア市ブロック 1 及びラマツラ市ブロック 10) - 標準価値の求め方 	4 時間
	5(2) 現場演習型運用	<ul style="list-style-type: none"> - 現場演習型評価用の研修対象地の選考(ベトゥニア市ブロック 1 に所在する 7 つの固定資産) - 評価調書を使った個別固定資産の評価演習 - 固定資産の評価額の算出 	4.5 時間

出所： 業務実施チーム

3) 研修対象者

多くの協議の結果、また、最終的には C/P 責任者の承認取り付けを経て、単元ごとに研修対象者が特定された（表 2-12）。

表 2-12 主な研修対象者

研修単元	研修主題	主な研修対象者	人数
単元 1	固定資産評価の原則	[固定資産税局本部] 評価部、IT 部、経理部、総務部各部長	60
単元 2	固定資産税評価基準： 目的、原則、方法論	[支局] 支局長、評価員、経理および IT 担当職員（選抜）	
単元 3	評価作業に必要な P-TAX システムの運用	[支局] 評価員あるいは副支局長、経理、徴税および IT 担当職員（選抜）	38 (2グループ)
単元 4	GeoPTAX (GIS)	[支局] 評価員、徴税担当職員（選抜）	26 (2グループ)
単元 5	5(1) デスクトライアル による評価演習	[支局] 評価員あるいは副支局長、経理、徴税および IT 担当職員（選抜）	23 (3グループ)
	5(2) 現場演習型運用	[支局] 評価員、徴税担当職員（選抜）	24 (3グループ)

出所： 業務実施チーム

4) 研修講師

固定資産税局の出来るだけ多くの管理責任者が研修講師を務めることを基本的な考え方として了解してきたことを念頭に、単元ごとの研修講師を表 2-13 に示すとおり定めた。

表 2-13 パレスチナ評価基準研修の研修講師

単元	研修主題	主な研修講師
単元 1	固定資産評価の原則	-局長
単元 2	固定資産税評価基準： 目的、原則、方法論	-局長 -プロジェクト雇用現地傭人
単元 3	評価作業に必要な P-TAX システムの運用	- IT 部長 -プログラム開発再委託先技師 -プロジェクト雇用現地傭人
単元 4	GeoPTAX (GIS)	-GIS 主任エンジニア（現地傭人） -GIS 助手（現地傭人）
単元 5	5(1) デスクトライアルによる評価演習	-プロジェクト雇用現地傭人
	5(2) 現場演習型運用	-評価部部長 -不動産鑑定士（日本人専門家） -日本人専門家

出所： 業務実施チーム

業務実施チームで雇用した現地特殊傭人の発意と主導力に大いに依拠しながら、上記したような研修概要の通り、研修プログラムの基礎的枠組みと内容が最終化された（詳細は付属資料 4 を参照）。

(3) 研修プログラムの実施

1) 研修日程

各単元は表 2-14 に示す通りの日程で実施された。

表 2-14 研修プログラムの実施日程

#	単元	日程	会場
1	単元 1 と単元 2	2016 年 5 月 11 日	シーザーホテル、大会議室
2	単元 3	2016 年 7 月 31 日・8 月 1 日	パレスチナ公共財政研究所、コンピューター演習室
3	単元 4	2016 年 7 月 11 日~14 日	通信情報技術庁、コンピューター演習室
4	単元 5(1)	2016 年 5 月 16、18、19 日	コンピューター演習室 (PPFI&MTIT) *
5	単元 5(2)	2016 年 8 月 2 日~4 日	固定資産税局会議室及ベトゥニア市ブロック 1

* PPIF (Palestinian Public Finance Institute) : パレスチナ公共財政研究所の略。

MTIT (Ministry of Telecommunication and Information Technology) : 通信情報技術庁の略。

出所: 業務実施チーム

2) 研修対象者の参加状況

表 2-15 に示すように、研修対象者の参加は高い参加率を示した。

表 2-15 研修対象者の参加状況

単元	計画値	実際の参加者数	参加率 (%)
単元 1	60	57	95
単元 2			
単元 3	38	34	89
単元 4	26	24	92
単元 5(1)	23	23	100
単元 5(2)	24	20	83

出所: 業務実施チーム

3) 主な所見

研修プログラムの成果は、全般的に所期の目標を十分達成し、また、満足が得られる結果となった。主な所見を以下に簡単に要約する。

研修生の行動様式の変化から見ると、知識の習得という点でのかなりの向上、また、評価業務を遂行する点での明らかな向上、更に、固定資産評価基準の扱い方の点で明らかに積極的な変化が見られた。

研修講師の点では、研修生を身近に指導する固定資産税局の管理責任者の高い自己責任意識が研修プログラムの積極的な成果を得る上で極めて重要であったことが判明している。加えて、一部の研修生は研修受講の翌日には研修講師の補助を進んで務めるなど、積極的な成果を生み出した要素の一つとして特筆される。

研修プログラムの設計という点では、三つの要素が積極的な成果を生むのに重要であったことが確認された。三つの要素とは、評価作業の手順に沿った流れで研修内容を構成したこと、それぞれの研修単元で双方向の意見交換の場を設けたこと、当初計画した通りに研修生が作業の流れに沿って研修単元に休むことなく参加できたことである。

詳細については、添付した「固定資産評価研修完了報告書」を参照のこと（**付属資料 5**）

2.3.8 従前の評価額と固定資産評価基準を用いた評価額の簡易比較

研修プログラムの中で、ベトゥニア市のブロック 1 に所在する固定資産の評価演習が行われた。この演習評価の結果として、標本数は極めて少ないものの、従前の評価額と固定資産評価基準を用いた評価額との間に相違がどの程度あるかが計算された（グループ作業の結果は**添付資料 29**のとおり）。参考資料が示している通り、固定資産評価基準で評価された土地の評価額は従前の評価額の約 45 倍、建物については 7.5 倍高いとの結果が得られた。

この評価額の差異は、適切な措置が講じられない場合には個々の不動産の現行の固定資産税額の大幅な増額に帰結するものである。考えられる措置としては、例えば税率の変更や、経済的に脆弱な納税者の増税による負担を和らげるための分割納税制度等を含む負担軽減措置の導入が挙げられる。なお、これら措置が公的な透明性と説明責任を果たすための法制化と布告を前提とすることは言うまでもない。このために、固定資産税局は効果的な政策決定と制度導入に導くために必要な財政面の調査及び検討を行う義務と責任を帯びている。また、係る調査検討の成果は固定資産税評価基準適用のための法制化と固定資産税法改訂も含めた閣議決定過程における重要かつ公的な判断材料となる。

固定資産評価基準はパレスチナにおける固定資産税法の一部として法制化される前提であり、固定資産税局による法案準備と閣僚評議会による承認を経た後はパレスチナの納税者、なかんずく一般市民生活に少なからぬ影響を与えるものである。このことから、固定資産税局は固定資産評価基準の運用にあたってあらゆる努力を払うことが求められている。次項では固定資産税局に求められる努力のうち主要なものの概要について述べる。

2.3.9 固定資産評価基準に基いた評価替え戦略計画を固定資産税局が立案する為の助言書の作成

2016 年 8 月、業務実施チームは固定資産税局が将来、固定資産の評価替え及び評価基準の改定に向けて戦略を策定するのに資することを旨とする文書を作成した。

この文書が作成された時点は、固定資産税局が本プロジェクトを通じて C/P と業務実施チームの共同で策定した成果物である固定資産評価基準の法制化を進めている段階であった。この法制化のプロセスには、固定資産評価基準の最も重要な要素が盛り込まれることになる「1954 年ヨルダン固定資産税法」の改定作業も含まれている。この法制化作業が終了しなければ、固定資産評価基準がパレスチナで運用されることはない。なお、法制化作業の過程で、関係諸機関及びヨルダン人第三国専門家から寄せられる意見を反映すると、固定資産評価基準は変更または改定されることが予想されている。

かような不確実性が認められる状況下では、評価基準の改定を伴う固定資産の評価替えをする戦略的計画を策定するには機が熟していないと考えざるを得ない。この為、作成された文書は、「固定資産評価基準に基づいた評価替え戦略計画を固定資産税局が立案する為の助言書」と題した(付属資料 6)。この助言では三つの内容を概括的に取り扱った。第一に実施体制について、第二に評価替えの基本方針について、第三に評価替えに要する主な作業内容である。特筆せねばならないのは、この助言に記された内容も法制化プロセスの結果如何によっては部分的あるいは全面的に改定される対象となっていることである。

上記を念頭に、近い将来、この助言書が実際の計画策定のプロセスにおいて参考文献のひとつとして用いられることになればと願うところである。

2.4 成果 3: パイロット支局の資産評価、徴収を行うにあたっての業務上の課題が抽出され、改善される

2.4.1 成果 3 に係る業務内容の変更

成果 3 に係る活動内容はプロジェクト実施の過程で大幅に変更された。この変更に至った理由は主として項 2.2.1 で述べた TDMU (TDMMU) の機能に係る C/P と JICA 間の認識の相違と、そもそもプロジェクト開始当初から成果 3 の活動内容が明確に決められていなかったことの両方に起因した。

成果 3 で当初想定されていた活動の段階を要約すると、まずパイロット支局の問題を特定し、その問題を緩和するための方法を検討し、それを実施するということであった(以下の項 2.4.2 から 2.4.4.でこれらについて記述)。しかし、プロジェクト実施過程、特に第 2 年次の段階において、成果 3 に係る活動内容についての C/P との協議は方向が定まらず拡散する傾向が顕著であることが関係者間で認識されるに至り、この点の整理を要することが肝要であるとの結論に至った。成果 3 の活動内容を整理するための協議は 2014 年 10 月の中間レビュー時に着手され、その後 2015 年 2 月に開催された第 4 回 JCC 開催時にパイロット対象支局の変更も含め活動内容の大幅な変更について正式な合意が為された(修正後の活動内容については添付資料 7 も参照)。

成果 3 の活動実績に係る以下の記述においては、項 2.4.2 から 2.4.6 までは上記した成果 3 の活動内容の修正合意以前の、項 2.4.7 以降は修正合意以降の活動となる。

2.4.2 固定資産税局監督部の指導の下、パイロット支局が直面する課題の抽出を行う

業務実施チームは、パイロット支局(当時はラマツラ、アブー=ディース、アッ=ラームの 3 支局)の運営上の課題を特定するため、第 2 年次の開始直後である 2013 年 7 月から固定資産税局の既存の業務文書のレビューやパイロット支局の組織体制とワークフロー等の確認作業に着手した。

(1) 既存の業務文書のレビュー

業務実施チームは固定資産税局の既存の業務文書として以下の文書の存在を特定し、それらのレ

ビューを行った。

- ✓ 固定資産税局業務手続きマニュアル
- ✓ 組織図
- ✓ 職務記述書

1) 固定資産税局業務手続きマニュアルのレビュー

成果 3 に関する活動を始めるに当たっての最初のステップとして、業務実施チームは既存の業務文書のレビューを行った。レビューの対象とした業務文書は USAID の支援により 2010 年に作成された固定資産税局業務手続きマニュアルの英語版である。

業務手続きマニュアルは固定資産税局の日常業務の基礎文書として用いられるべきものであるが、業務実施チームは既存の業務手続きマニュアルをパイロット支局の現行の業務体制と業務フローの効率性を検討するための基礎参照資料として用い、パイロット支局の業務改善のための提案を行うことは困難であると判断した。その理由は以下のとおりである。

- ✓ 同マニュアルは作成されてから 3 年以上が経過している
- ✓ 同マニュアルは必ずしも固定資産税局の業務すべてをカバーしているわけではない。あるいは業務機能が明確に整理されていないと思われる¹⁷
- ✓ 多数の職員を抱える大規模な支局（例えばラマッラ支局）と少数の職員しかいない小規模な支局（例えばアブー=ディース支局）では業務フローは異なるはずであるが、これが考慮されていない
- ✓ P-TAX システムと呼ばれる新しい IT システムが導入される予定となっているが、現行のマニュアルは PTD システムと呼ばれる現行のシステムのスクリーンショットを含むものであり、P-TAX システムのスクリーンショットを含むものへと改定が必要である
- ✓ 固定資産評価基準が策定されれば、同マニュアルもそれに沿って改定される必要がある

その他、業務手続きマニュアルでは、固定資産税局本部で行われている業務手続きと支局で行われている業務手続きを区別していないだけでなく、評価、課税、支払い、徴収などに関わる本部と支局間の情報及び文書のやり取りの流れが必ずしも明確にされていないものであった。従って、実際の業務手続きに沿って業務手続きマニュアルの改訂が検討される必要があると考えられた。

2) 組織図のレビュー

パイロット支局の業務体制及び業務フローの検証を行い、課題の抽出を行うに当たって、固定資産税局の組織図を確認することは初めに取り組むべき重要な作業ステップである。2013

¹⁷ 2013 年に入手したリストによれば、固定資産税局には 27 の主な機能がある。

年 9 月、業務実施チームは改定作業が行われている最中ではあったものの同時点における固定資産税局の組織図を入手した。しかし、入手した組織図には個別のポストに配置されている各職員の氏名の記載がなく、具体的にどの職員が何の職務を担当しているかを把握することは不可能であった。

3) 職務記述書のレビュー

パイロット支局における課題の抽出のためには、各職員に割り当てられている職務を把握することがまず必要である。業務実施チームはパイロット支局の複数の職員の職務記述書のレビューを行い、結果、固定資産税局では職務記述書に特定のフォーマットは用いられておらず、またその内容も極めて簡素であり、多くの場合 2~3 行程度の文章のみで職員の職務内容が記述されていることを確認した。固定資産税局の職員にとって、自らが配置されたポストにおいてどのようなことを期待されているかを職務記述書の記述から理解することは困難であると考えられた。

(2) パイロット支局職員に対する質問票調査

既存の業務文書のレビューの後、業務実施チームは (1) 実際にパイロット支局で行われている業務手続きを理解するとともに、(2) 課題の抽出を行うことの二点を目的として、2013 年 9 月から 10 月にかけて 2 つのパイロット支局 (ラマツラ支局とアブー=ディース支局) に対し質問票調査を実施した。

その結果、一点目の目的に関しては、同質問票調査ではパイロット支局の業務の実情を明らかにするまでには至らなかった。また、これは二点目の目的についての調査結果と関連すると考えられた。二点目の目的に関連しては、少なくとも数の職員が自らの職務記述書の内容が明確でなく、職員間の業務分担もまた明確でないと回答していた。また、職員間の監督と報告体制が定まっていなかったことが別の懸念点として浮上した。質問票調査では、報告を行うことになっている職員 (上司) の氏名、報告の頻度及びその方法を回答するよう求めたが、複数の職員が「報告は指示があったときにだけ行う」、或いは「報告は行わない」と回答した点には注意を要する。部下からの報告がない状態では、自らが責任を負っている支局あるいは部の状況や、その課題・問題点を把握することは困難であることは想像に難くない。また、支局長あるいは部長は部下に対して達成すべき目標や方向性を示し、指示を与えることがその重要な責任の一つであるが、調査対象としたパイロット支局ではそのような状況にはないと考えられ、このことは支局業務のパフォーマンスにも影響するであろうと推察された。¹⁸

2.4.3 固定資産税局監督部の指導の下、パイロット支局の業務改善計画を策定する

上述した活動 (項 2.4.2) から判明したことを要約すると、現在の人員配置は「業務手続きマニュアル」に規定された業務分掌のものとは必ずしも一致しているものではなく、少なくとも職員が、

¹⁸ 同質問票調査の結果を取り纏めた報告書は 2014 年 1 月 22 日に固定資産税局長に提出された。

業務分担について不鮮明であると感じていること、報告体制が確立していないことから報告業務そのものが脆弱であることも判明した。これに加えて徐々に判明してきた事実は、支局業務に係る課題は多かれ少なかれ本部の業務課題とも関連していることから、業務改善に係る支援作業の範囲は、支局の業務のみを対象にするだけでなく本部の業務も対象に含める必要があるという点である。以上から、パイロット支局の業務改善計画を策定するためには未だ情報は不十分であるため、より詳細な調査・情報収集を行い業務上の課題を明確にする必要があると判断した。

これに関連し、固定資産税局の業務における課題について、C/P の関心やニーズを明確にするために、業務実施チームは 2014 年 1 月から 6 月の期間、C/P、特に固定資産税局長とのブレインストーミング、協議を繰り返し行った。これらの議論の中で、2014 年 1 月 22 日に開催されたブレインストーミングは特筆に値する。というのも、このブレインストーミングの結果、業務改善として優先的に取り組むべき二つの課題が明確化されたからである。それらは「業務効率の改善」と「職員の仕事へのやる気醸成」である。この協議の後、固定資産税局長は二つの異なる、しかし互いに関連する事案、即ち、「誰が毎日何をしているのか」という点と「個々の職員の業績をどのように測定し評価したらよいのか」という疑問を明らかにすることが重要と継続して強調した。

以上を基に、業務実施チームは主に以下に示す 6 種の活動に取り組んだ。

- ✓ 日報制度の導入
- ✓ 固定資産税局職員一覧表の更新
- ✓ 支局及び本部の各部の基本業務フローの理解
- ✓ 評価作業の工程に係る基本用語の明確化
- ✓ 固定資産税局パフォーマンス・モニタリング制度の提案
- ✓ 総合的研修体系の提案

(1) 日報制度の導入

個々の職員の日々の業務を明確にすること、業務に要する時間や頻度から見て日常業務の重み付けを行うこと、職員の業務評価を行うことを主な目的として日報制度が考案された。

2014 年 1 月から 2 月にかけて日報の様式（フォーム）が作成され、固定資産税局の IT 部により各職員が入力したフォームの内容が月毎に自動集計される IT システムが開発された。日報の管理方法に関しては、次のような手続きが暫定的に提案され、2014 年 3 月より同制度が開始された。

- 1) 固定資産税局の全ての職員は、毎日、日報にその日の活動内容を記載する。
- 2) 業績モニタリング委員会を代表して IT 部が、日々、固定資産税局の職員の日報を受理する。委員会はそれらをレビューし、毎週固定資産税局長にレビュー結果を報告する。
- 3) 業績モニタリング委員会は、職員が提出した日報の記載内容に疑念がある場合は、固定資産税局長に報告する。

同制度に関する意見を聴取するため、業務実施チームは C/P と共に 2014 年 4 月から 5 月にかけて各支局を訪問しフォローアップ会合を開催した。同訪問により判明した主な事象は以下のとおり。

- ✓ 全ての支局は既に日報制度を開始している。
- ✓ 支局の代表者から表明された意見は次のとおり。
 - 日報制度は良いアイデアである（全支局）
 - 日報制度は職員の仕事に対するやる気を喚起する（ヘブロン/ドゥラ）
 - 日報制度は仕事現場に競争環境を作り出すことに益する（ヘブロン/ドゥラ）
 - 日報は管理職が職員の業績を理解するのに役立つ（全支局）
 - 日報の記入は様々な業務を兼務する職員にとって過負担になっている（トゥバス）
 - 日報制度を具体的にどのように活用するのか提示して欲しい（トゥバス）
- ✓ 支局から IT 部に対して様式改訂に関する数々の提案が行われた。これらの提案の中には現在の様式には含まれていない「顧客応対」という作業項目を追加することが含まれている。

その後 2015 年 2 月には固定資産税局によってより簡素化された日報システムの試みが行われ、業績モニタリング委員会で評価された。日報制度の導入は職員個々の業務量と効率的な職員配置を検討するうえで有効であると期待されたが、自動統計的処理を用いるためにはより詳細な入力項目の追加が必要であるという結論に至った。

(2) 固定資産税局職員一覧表の更新

日報制度を支えるために、固定資産税局職員一覧表の更新作業を固定資産税局総務部と協力して行った。総務部が管理する職員一覧表のデータは更新されておらず、情報が古くなっていたからである。各支局を訪問した際、業務実施チームのスタッフは同一覧表を持参し、支局職員に関する必要情報を収集して更新を行った。

(3) 支局及び本部の各部の基本業務フローの理解

項 2.4.2 で述べたとおり、現行の「固定資産税局業務手続きマニュアル」は業務作業全体の概観を掴むための一助とはなるが、支局や各部局レベルでの業務手続きについては実際に行われている作業を踏まえてより明確にすることが必要であると判断された。

そのため、業務実施チームは支局レベルでの業務手続きの実際、特に、評価に係る作業について明らかにするよう試みた。具体的には、評価作業の工程表（素案）を表に取り纏め、各支局訪問を通して内容の検証を行った。これに実作業に係る関連情報を反映させた上で、評価作業の工程表（案）として取り纏めた。¹⁹

上記に加え、業務実施チームは部局レベルでの業務の流れについての基礎情報を収集するために、固定資産税局本部の 2 つの部局（総務部及び経理部）およびラマッラ支局徴税課に赴き、聞き取り調査を行った。その結果、同聞き取り調査で支局及び部局の見地から収集された情報から、固定資産税局のパフォーマンス、特に固定資産税の評価と徴税業務に悪影響を及ぼす可能性がある

¹⁹ この成果は 4 年次で実施された固定資産評価基準の研修プログラム作成のための基礎資料として活用された。

厄介な課題が判明した。これらは次の5つに分類される。(i) 固定資産税の納付に係る市民の納税意思や義務意識が低いこと、(ii) 地方自治体(市)の協力が得にくいこと、(iii) 評価作業に必要な情報が不十分であること(例: マスタープラン、ブロックマップ、所有者一覧表が古いこと)、(iv) 経理の数値の食い違いが度々発生することに対して標準的な対処手続きが確立していないこと(例: 入力ミス対応、銀行小切手や免除額の銀行口座への入金が遅れる事に対する対処手続き、手入力の数値とデータベースから引き出す数値の間に食い違いがある場合の対処など)、(v) 徴税に関係する標準的な手続きがないこと。

(4) 固定資産税局パフォーマンス・モニタリング制度の提案

業務実施チームはC/Pに対し、日報を活用して職員個々人のパフォーマンス・モニタリング・評価を行うことと並行して、固定資産税局としての総合的なパフォーマンス・モニタリング・評価の制度を導入し活用することは有益であると提案した。具体的には、固定資産税局としての総合的なパフォーマンス・モニタリング・評価の枠組み案(添付資料30)を作成し、それをC/Pに提示し、個人、支局、部局、そして、固定資産税局全体のそれぞれのレベルにおいてモニタリング、業績評価制度を設けることの必要性を説明した。また、業績達成目標を設定することによって目標と達成状況を比較できるようになることから、その重要性についても言及した。固定資産税局長はこれら提案全体と、固定資産税局に総合的なパフォーマンス・モニタリングの制度を導入する必要性について賛同した。

(5) 総合的研修体系の提案

人的資源開発の重要性が強調される中、固定資産税局の職員は、外部資金が確保されたときに実施するその場限りの研修か、財務庁が行う年次研修のみしか研修機会がないという事実が確認された。言い換えると、固定資産税局は自身の研修枠組みや制度を備えているわけではないため、職員の業務実施能力(competence)の向上を体系的にモニタリングすることが困難である、ということである。これを改善するため、業務実施チームは総合的な研修体系枠組み(素案)を作成し、固定資産税局に提案した(添付資料31)。C/P、特に固定資産税局長は総合的研修体系を構築するという同提案を歓迎した。

上記議論を基に、TDMMUは研修ニーズを把握するために、四つのカテゴリーから成る質問票を作成した。即ち、(i) 職員の個人一般情報、(ii) 業務実施能力の自己評価及び上司による評価に係る質問、(iii) 職員が必要と考える研修分野、内容の特定とその優先順位を尋ねる項目、(iv) 職員の研修受講履歴、の四つである。

下表は同質問票に対する固定資産税局職員による研修ニーズに係る回答を集計したものである。

表 2-16 固定資産税局職員が表明した研修ニーズ

固定資産税局職員が必要・重要と感じている研修コース上位 13 種							
No	研修コース名	当該研修コースを希望した職員数	職員による優先順位付け (1 位～5 位まで) (各セルには当該研修コースに 1-5 までの順位を付けた職員数の合計)				
			1	2	3	4	5
1	法的枠組み	106	39	24	19	18	6
2	コンピューター・スキル (MS Excel, Word 等)	103	21	23	21	30	8
3	固定資産の評価	69	27	17	19	3	3
4	コーチングとリーダーシップ	66	23	21	22	0	2
5	戦略的計画と業務計画の策定法	64	18	23	14	7	2
6	AutoCAD	60	11	12	10	23	4
7	固定資産税局の業務全般	55	15	13	13	13	1
8	徴税と脱税対策	55	20	14	13	6	2
9	会計一般	55	20	12	15	5	3
10	納税者対応	53	13	14	13	10	3
11	パフォーマンス・モニタリングと評価	44	12	19	9	2	2
12	報告書作成方法	41	10	10	13	7	1
13	人材管理とチームビルディング	41	10	10	12	8	1

出所: TDMMU

2.4.4 固定資産税局監督部の指導の下、活動 2.4.3 で策定されたパイロット支局の業務改善計画を実施する

上述したとおり、第 2 年次を通し、パイロット支局の業務改善計画の策定が難航する状況下、対象をパイロット支局のみに絞らず本部の業務と一体的に検討しないと前進し難い点が徐々に明らかとなってきたことから、固定資産税局の研修の枠組みや内部報告システムの改善提案を皮切りに業務改善を推進する形に変更した結果、進捗の大幅な遅れが発生した。

2.4.5 市当局との協力の下、固定資産税に係る市民意識向上のためのワークショップを開催する

本活動は、C/P と JICA 間で締結された合意書に当初挙げられていたものであるが、第 2 年においては C/P から納税者向けワークショップを開催するのは時期尚早との意見が表明されたことを受けて暫定的に見送られた。続く年次においても、固定資産評価基準の最終化作業と同基準の閣議承認見込みの不透明さから実施の目途が立たず、最終的にはパレスチナ自治政府が 2016 年 10 月に地方選挙を実施する決定を下した段階で、本活動は同選挙の終了後まで延期する旨が決定された。同決定により、固定資産税に係る市民意識向上のためのワークショップの開催は本プロジェクトの活動対象からは除外されることとなった。

2.4.6 市が実施する固定資産税のための簡易土地登録 (Table of Ownership) の実施を支援する

パレスチナで固定資産税の課税を行う際には評価台帳への記載が必要であるが、その前提として、対象となる固定資産につき土地庁 (PLA) による土地登記 (Land Settlement) が実施されているか、もしくは固定資産税局による土地登録 (Table of Ownership の作成) が行われている必要がある。

パイロット支局管轄地域内ではこれら登記もしくは登録がなされていない市が少なからず存在する可能性が高いため、本プロジェクトでは各パイロット支局が管轄する市の状況を確認の上、これら手続きが終了していない市を対象に、第2年次の間に現地再委託契約の形で土地登録の実施支援を行うこととなっていた。

これに関連し、業務実施チームは、第1年次の段階での準備作業として、各パイロット支局管轄下で土地登録未実施の市における土地登録支援のための簡易測量について、必要とされる作業量と簡易測量の内容に関し、予備的な調査を試みた。業務実施チームはリストされた各市を訪問し、地図情報の有無や精度、作成時期の他、作業上の問題点等を確認しようと試みたが、その際に並行して進められていたプロジェクト実施体制の構築にかかるC/PとJICA間の協議進展の影響を受け、これを進める事ができずに第1年次の業務を終えることとなった。

その後、第2年次の業務の開始後に方法論を検討する段階で、固定資産税局長より本活動は固定資産評価業務には直接貢献しない²⁰との強い指摘を受けたため、2013年7月時点で本活動の実施は中止された。

2.4.7 固定資産評価基準に対応するためにP-TAXシステムを改訂する

本活動は、2015年2月に行われた成果3の活動内容修正の際に新たに追加されたものであるが、項2.3.7で述べた活動を引き継ぐものでもある。

(1) 背景と方法

固定資産税局では2006年からコンピューターシステムが導入され活用されているが、本プロジェクトで策定される固定資産評価基準についても、これをコンピューターシステムに適用するためのソフトウェアの開発が必要である。同ソフトウェアの開発については以下の過程を想定した。

- 1) 既存のシステム（PTDシステム）についての情報収集
- 2) 固定資産評価基準の理解
- 3) 固定資産評価基準用のシステム概要の検討
- 4) NVS²¹ ソフト開発の準備
- 5) NVS ソフト開発

(2) 既存のシステム（PTDシステム）についての情報収集

第1年次の2013年2月から4月にかけて、業務実施チームは主として、i) 既存のシステムの確認、ii) 既存システムにおける土地と建物の評価に係る機能の確認、及びiii) GIZの支援により進めら

²⁰ データの信頼性、正確性、正当性は固定資産税制度にとって極めて重要であるが、これらを確保する責任を固定資産税局のみで担うべきではなく、パレスチナ自治政府の関連諸機関の連携を通じて実現されるべきものである。

²¹ 「NVS」はNew Valuation Standardsの略称であるが、本報告書では「ソフト」という語と組み合わせ、P-TAXシステム上で固定資産評価基準の適用・運用を可能とするためにP-TAXを改訂する形で開発された「NVSソフト」という表記にのみ使用する。

れていた P-TAX システムへの移行スケジュールの確認、の 3 つの作業を行った。

既存の PTD システムの概要は以下である。

1) 開発履歴

1999年 開発スタート

2006年 運用開始（各支局内での運用）

2009年 データの一元化対応（JICAの支援など）

- 各支局と財務庁（MoF）とは専用線で接続（セキュリティ上の理由からインターネット回線による接続ではない）
- 各支局からのデータはMoFのサーバーに保存
- PTDシステムのプログラムは各支局にサーバーを配置しそこから起動（添付資料32）

2) 動作環境

開発言語： Oracle Developer 2.1

データベース： Oracle 9i

3) PTDシステムの固定資産「評価」機能について

(a) 土地の評価額の算出方法

8,800 m² の土地の 1,800 m² を使用して建物がある場合、土地の評価対象は 8,800 - 1,800 = 7,000 m² と、全面積から建物が占有している面積を引いたものを課税対象の土地としている。

土地の評価額の算出例： $7,000 \text{ m}^2 \times 9.0 \text{ (A)} \times 0.06 \text{ (B)} = 3,780 \text{ JD}$ (ヨルダン・ディナール)

注 1) 9.0 (A) は 1 m² の単価で、評価者の判断で決めている値

注 2) 0.06 (B) は法律で決まっている値 (6%)

注 3) 評価額の 10% が課税額となる。上記の場合、378 JD

(b) 建物の評価額の算出例

$2,500 \text{ (A)} \times 0.8 \text{ (B)} = 2,000 \text{ JD}$ (ヨルダン・ディナール)

注 1) 2,500 (A) は Rent Value。実際の賃貸契約のあるものは賃料。無いものは評価者が周囲の賃料などを参考に判断し、値を設定している。

注 2) 0.8 (B) は、法律で決められている値 (「1/5 が減価償却費」)

注 3) 評価額の 17% が課税額となる。上記の場合、340 JD

(3) 固定資産評価基準の理解と同基準用のシステム概要の検討

第 1 年次に続き、第 2 年次 (2013 年 6 月から 2014 年 6 月) には主として右の 5 つの活動を実施した。即ち i) 既存システムのデータベースの確認、ii) 固定資産評価基準の基本概念の理解、iii)

固定資産評価基準用のシステム概要の検討、iv) システム概要の固定資産税局への説明と協議、及び v) P-TAX システムへの移行スケジュールの確認。

固定資産評価基準の概要が概ね固まった段階で、NVS ソフトのイメージについてもシステムの概要設計という形で文書化（添付資料 33）され、第 2 年次に C/P 側と共有された。

(4) NVS ソフト開発の準備

第 3 年次（2014 年 10 月から 2015 年 7 月まで）には、主に右に挙げる活動が進められた。即ち、i) NVS ソフトの検討、ii) システム開発費用概算の取得、iii) 第 4 年次に向けた NVS ソフト開発用文書の作成、及び iv) P-TAX システムへの移行スケジュールの確認。

なお、第 3 年次に実施された中間レビュー時の協議において、固定資産評価基準を P-TAX システム上で運用可能にするために P-TAX システムの部分改訂を行うことが検討され、2015 年 2 月に成果 3 の追加業務として正式に合意された。

2015 年 2 月以降に進められた C/P と業務実施チーム間の一連の協議により固定資産評価基準の内容に修正が加えられたが、これに合わせて P-TAX 改訂のためのシステム開発用文書も第 3 年次に作成された。

本プロジェクトの実施期間中に、第 4 年次になるまで、P-TAX システムの改訂作業スケジュールは数度に亘って延期を繰り返した。その間に P-TAX システムの開発内容には当初想定から幾点かの変更がなされた。当初は P-TAX 上に PDA、ポータルサイトや灌漑税モジュールが組み込まれる予定であったが、固定資産税局はこれらを諦め、「データ移行のみ」に集中することになった。

(5) NVS ソフト開発と固定資産税局職員向けの P-TAX 研修

第 4 年次（2015 年 8 月から 2016 年 9 月）開始後、NVS ソフトの開発作業も開始された。同年次の間、主に右に挙げる 5 つの活動が進められた。即ち、i) P-TAX システムへの移行スケジュールの最終確認、ii) NVS ソフト開発に係る概算経費の再確認、iii) 現地再委託契約用書類の作成、iv) ソフト開発作業の進捗確認とテスト、v) 固定資産税局職員向け P-TAX 研修。

2 年半以上もの間遅延を繰り返していた GIZ の支援による P-TAX 開発は漸く完了し、P-TAX システムは 2015 年 9 月に稼働を開始した。その結果、業務実施チームは固定資産評価基準に合わせた P-TAX 改修に着手することが可能となった。

2015 年 9 月に固定資産評価基準案についての C/P 側による基本合意を得た後、P-TAX システムの開発に携わってきた Experts Turnkey Solution 社に対し P-TAX システム改訂に係る更新版のシステムデザイン文書の説明を経て見積依頼を行い、その後同月中に特命随意契約にて同社との現地再委託契約を締結した。以降、ソフト開発が完了するまでは定期的に技術面での協議が持たれた。

2016 年 3 月末、現地再委託先による P-TAX 改訂作業は完了した。その後業務実施チームと C/P による検証作業も完了し、機能的に問題無しと判断され、これを以て P-TAX 改訂作業は終了した。

また、2016年4月のNVSソフトのテスト・トライアルに向けてP-TAXの予備演習を行い、特段の問題が無いことも確認した。その後は2016年8月に38名の固定資産税局職員にP-TAX研修を実施した（同研修の詳細については付属資料5を参照）。

下表に第4年次に実施されたP-TAXシステム改訂（≒NVSソフト開発）に係る活動内容を示す。

表 2-17 P-TAX ソフトの一部改訂作業内容

活動	実施時期	C/P 側担当者	活動内容と結果	備考
P-TAX 開発状況把握	2015年9月	GDPT IT 部長	GIZ の支援による P-TAX 開発作業の状況把握	GIZ 支援による P-TAX 開発はようやく完了し、2015年9月20日に稼働を開始した
P-TAX に NVS を組み込むためのソフト開発の発注手続き	2015年9月	・GDPT IT 部長 ・現地特殊備人 (IT)	・NVS ソフト概要設計書の改定 ・発注資料準備 ・ソフト開発費用要求のための最新見積の取得 ・ソフト開発再委託先との契約締結	NVS ソフト開発作業への着手
NVS ソフト開発	・2015年10月 ・2015年11月 ・2016年3月	・GDPT IT 部長 ・現地特殊備人 (IT) ・Expert 社 (再委託先)	・Experts 社との打ち合わせ ・NVS ソフト開発の進捗管理 ・ソフトの検収	・NVS ソフト一次開発の P-TAX へのインストール
NVS ソフトトライアルの予備演習	2016年4月	・GDPT 評価部長 ・現地特殊備人 (IT)	机上による評価作業の予備演習	P-TAX 上での評価機能の確認
P-TAX 研修	2016年8月	・GDPT IT 部長 ・現地特殊備人 (IT) ・Expert 社 (再委託先)	・P-TAX 研修用資料の作成 ・P-TAX 研修の実施	38名のGDPT職員へのP-TAX研修の実施

出所：業務実施チーム

2.4.8 GIS 導入に係る実施可能性調査

(1) 背景

本プロジェクトの実施過程で、固定資産の評価作業における地理情報システム (GIS) の導入可能性が C/P 側の発議により幾度か議論された。中間レビューの際にも協議が行われ、その結果、2015年2月に成果3の活動内容を修正した際に本活動を追加活動の一つとする旨が合意され、第3年次の後半期間中、2015年6月まで実施された。この活動の目的は、GISを固定資産評価に活用できるかどうかを確認するにあたり、将来の持続性及び技術的、組織的な可能性を評価することで

あった。

(2) Geo-MoLG システムの活用可能性

2014 年末頃、地方自治庁が統合的空間情報システム Geo-MoLG を立ち上げた。本システムは、市から収集した多くの空間情報を統合したものであり、次のような特徴を備えている。

- パレスチナ全土における空間情報（航空写真、ベクタデータ）を保有する
- GIS ソフトを購入する必要が無い、公開型 GIS（以下、WebGIS）の形態をもつ

業務実施チームの GIS 専門家は固定資産税局とともに、Geo-MoLG の開発チームに対し固定資産評価に GIS を活用する可能性を説明した。同開発チームは固定資産税局の意向を理解した上で、Geo-MoLG へのアクセス許可に合意した。Geo-MoLG は、システム内に 14 種類の情報を保有する汎用的なシステムで、IT 技術の初心者にとって使い易い仕組みになっていた。業務実施チームは Geo-MoLG に保有されている情報の固定資産評価への活用可能性を検証したが、その結果、以下に述べるとおり確認時点において Geo-MoLG には評価に活用するために十分な空間情報が保有されていないことが分かった。

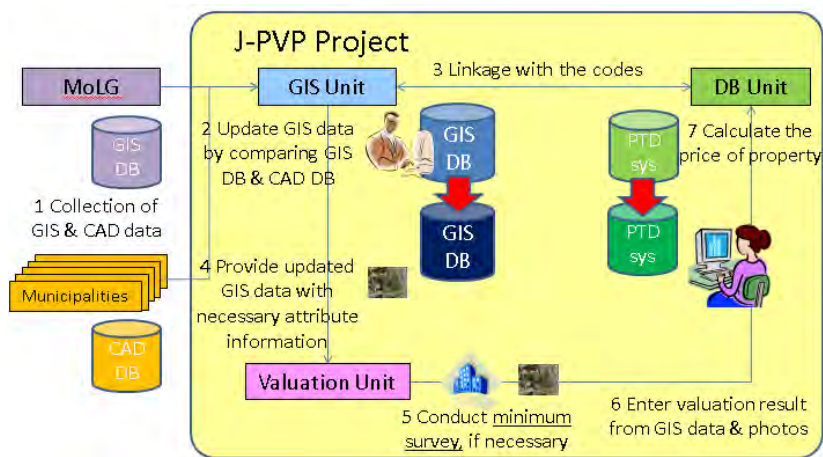
- 地方自治庁が市から数年前に収集した情報という理由により、地域性および種別面で更新されていない情報が存在する
- 市では彼らに必要な情報しか整備していないという理由により、評価作業を行うために十分な属性情報を所有していない

固定資産税局が同情報を実際の資産評価作業に利用する場合、固定資産税局だけのために、評価作業に必要な属性情報の更なる調査を行う必要があると考えられた。またそのために、固定資産税局は市からの直接支援を得ながら資産評価に必要な情報を GIS で独自にかつ個別に整備し、必要な属性情報を追加する方が良いと判断した。

(3) 固定資産税局で実現可能な作業フロー

前述の理由から、資産評価のための GIS を運用するには、固定資産税局が適切なハードウェア、ソフトウェアを準備して、固定資産税局自身の作業環境を持つ必要があると判断した。

空間情報作成におけるワークフローを次頁図に示す。土地区画や建物輪郭などの空間情報は地方自治庁あるいは市から提供される。



出所: 業務実施チーム

図 2-1 固定資産評価のための GIS データ整備に向けたワークフロー (案)

(4) 実施可能性調査の結論

業務実施チームは右に述べる 5 つの視点から固定資産税局に GIS を導入することについての実施可能性を検討した。5 つの視点とは、(a) 固定資産評価に活用できる GIS システム構築に要する時間、(b) 評価員の CAD ソフト活用スキル、(c) GIS を活用した評価のための固定資産税局内の体制構築、(d) データ構築・更新の方法と GIS 技術者間の役割分担、(e) 入手可能なデータの品質確認²²である。

これらについて検討した末、検討時点（2015 年 7 月）では、固定資産評価のための GIS 導入は、以下の理由で延期されるべきとの結論に至った。

- Geo-MoLG の空間情報は、形状・属性情報とも低い信頼性しかない

地方自治庁にとっての Geo-MoLG 活用の意義は、一義的には各市のマスタープラン更新であり、固定資産評価に関してはあくまで固定資産税局と市あるいはその他組織の間の代理の役割でしかない。そのため、CAD 形式などのデータを GIS 形式に変換しても、土地区画や建物輪郭のような空間情報の新しさや、道路の中心線や施設の位置などを保証するものではない。言い換えると、固定資産評価に必須である筆界を含むブロックマップの作製と更新は市が担うこととなっているものの、一部の大規模な市（ラマッラーやアル・ビレ等）を除いては更新は殆ど行われていない。パレスチナにおいては土地登記の不完全性が地籍図の不備の根本理由となっていることも改めて確認された。

- 固定資産評価基準がまだ最終化されていない

固定資産評価基準に係る議論は完了しておらず、評価項目は変更になるかもしれない。また評価員は現時点で、固定資産評価基準の方法論を十分には理解していない。さらに固定

²² これら視点それぞれの分析結果の詳細は「業務完了報告書（第 3 年次）（2015 年 7 月）」に記載。

資産評価基準の運用マニュアルが作成されてはいるが、最終化されていない。本来 GIS を使った操作作業は、マニュアルと連動されるべきであるため、こちらが先決である。

- 必要とされる期間や費用など

固定資産税局における GIS を活用した評価作業に必須の情報の更新作業を含む空間情報管理は、パレスチナの関連他組織や技術者の組織的な協力体制によって実行されるべきである。ただ、パレスチナでその情報管理体制を築き運用するためには、多くの時間とコストが必要であり、本プロジェクトではこれを担うことはできない。また、固定資産税局には GIS を維持管理できる技術力をもった職員がいない。

以上から、固定資産税局への GIS 導入について、業務実施チームはこれを時期尚早であるために延期すべきと考える旨を提案した。

2.4.9 将来の適用に向けた GIS システムのパイロット開発

(1) 背景

上述した実施可能性調査の結論にも関わらず、固定資産税局は JICA に対し執拗にパイロット規模での GIS システム導入活動の実施を迫った。2015 年 6 月から 7 月の約一カ月の間に C/P と JICA パレスチナ事務所間での協議が数度開催され、その協議の席で C/P は、GIS 抜きの場合本プロジェクトの意義は無く、自治政府内の上位意思決定機関に対し説明ができないため全く受け入れられないとの立場と見解を強く主張した。この主張を検討した結果、2015 年 7 月 15 日、C/P と JICA は第 4 年次で当該の活動を実施する旨の基本合意に至った。同合意を踏まえ、かつ予算措置に係る JICA との合意も経た上で、業務実施チームは 2015 年 9 月から段階的に当該活動に着手していった。第 4 年次の開始段階で用意された GIS パイロット活動の枠組みと概要を添付資料 34 に示す。

(2) 固定資産税局内での GIS パイロット活動臨時ユニットの立ち上げ

まず行われたのは GIS パイロットに従事する現地傭人の一般公募である。100 人以上の応募があったもののこの公募は成功せず、民間人材市場には当該活動を担える GIS 技術者が存在しないと思われた。他方、この公募活動を進める過程で、公共セクター内の地方自治庁に Geo-MoLG システムの開発に従事してきた適切な人材が居ることが判明した。この人材は公務員であるため、業務実施チームはこの人材の活用について C/P 及び JICA と協議し、その結果、パレスチナ自治政府の人事院に相当する機関による書面での正式な承認が下りることを条件としてこの人物への業務実施チームからの報酬支払を伴う関与が承認された。²³ 他に採用が予定されていた GIS アシスタントのポジションについては、GIS 技術者を公募した際に応募してきた人物を雇用することとなった。

²³ この条件は 2016 年 3 月に至るまで満たされることは無かった。2015 年 9 月時点で一旦地方自治庁による同庁職員の固定資産税局への協力を承認する文書が出されたものの、当該文書には必要な記述、とりわけ自治政府の人事院に相当する機関による承認が記載されていなかった。その結果、当該の GIS 技術者は業務実施チームとの正式な契約或いは合意文書無しに、地方自治庁職員としての勤務時間外に、地方自治庁による先述の承認文書のみに基づいて業務を進めねばならない状況が続いた。この結果、2015 年 9 月から 2016 年 3 月までの期間、当該 GIS 技術者の立場は曖昧なままで推移し、業務実施チーム側も同技術者に対し正式な業務指示を出すことができず、非公式な調整を行う形をとらざるを得なかった。

以上の過程を経て、固定資産税局内にGISパイロット活動を担うGISワーキング・グループが立ち上げられた。同ワーキング・グループは固定資産税局長、IT部長及び評価部長が運営し、ワーキング・グループ内に設置されたプロダクションユニットにはGIS技術者とGISアシスタントを配置し、さらに業務実施チームが当時新たに雇用した現地備人であるVSファシリテーター及び固定資産税局の評価員による支援も行われた。

(3) 固定資産税局へのGIS初期導入(GISパイロット活動)のために実施した主な活動

GISパイロット活動を開始するにあたり、土地と建物の評価作業にGISデータベースを組み込むための技術的可能性が検討され、ワークフローとして取り纏められた(添付資料35)。同ワークフローを踏まえ、プロジェクト実施期間中に固定資産税局へのGIS初期導入に係る以下の活動が進められた。

- 機材調達 (ソフトウェア含む)
- GISホストサーバーの準備
- データ格納のためのデータベースの生成
- データベースをGISデータ向けのGeoDatabase化
- GeoDatabaseの日単位のデータ処理と蓄積の自動化
- GeoDatabaseをP-TAXデータベースと関連づけ
- GISデータを使用した地図作成
- ストーリーマップ (メディアとリンクした地図) の作成
- Webから参照可能な地図の作成
- Webから参照可能なWebマッピングアプリケーション (GeoPTAX) の開発
- GeoPTAXに全ての参照用地図情報を追加
- GeoPTAXにセキュリティ用モジュールを導入
- GeoPTAXに編集モジュールを導入 (オンラインでGISデータ編集を可能にする)
- 新固定資産評価基準の価格形成要因と関連するラスター画像を空間情報分析を用いて生成
- 上記で作成したラスター画像データを組合せ価値ラスター画像データ (価値マップ) を作成

GISパイロット活動の対象地域として選定されたベトゥニア市のブロック1については、2016年3月末までに固定資産税局向けの統合GISシステムがGeoPTAXシステムとして構築された。

(4) フィールドでの実地確認調査

現状においては、PLAに登録された僅かな数量の建物を除き、殆どの建物について住戸 (flat) の面積に係る情報及びこれを入手するための情報源が存在していない。これに関し、現場で実測する以外にはGeoPTAXで算出した建物全体の投影面積を同じ階に存在する住戸数で等分することで対象の住戸面積を推定する方法が、現状においては唯一取り得る対策として検討された。この際の仮定は、各階に存在する住戸の面積はほぼ等しく配分されているというものであった。

GeoPTAXのデータベースから、特定の建物の特定の階の全面積 (A_f) と、同階に存在する住戸数 (N) は取得可能であり、これを右の計算式 ($A_u = A_f / N$; A_u : flat面積, A_f : 当該階全体の面積, N : 当

該階に存在する住戸の数) で処理すれば等分を仮定した場合の住戸面積を推定できる。他方、この方法は同一階に存在する住戸の面積が異なる場合には評価には活用できない。

かかる状況下、上述の等分方式が実際の評価業務に適用できるか否かの判断根拠となる数値情報を取得するための現状調査が行われた。調査は2016年6月20日から7月1日の期間に3名の調査員を投入し、ベトゥニア市のブロック1に存在する全ての建物を対象に実施され、全住戸 (flats) の面積にかかる情報を幾種かの情報源 (PLA、ベトゥニア市、住民からの聞き取り) から入手し取り纏めた。

表2-18に当現状調査の結果要約を示す。

表 2-18 ベトゥニア市ブロック1における全住戸 (flats) 床面積の現状調査結果

建物数	94	
全ての階において住戸 (flats) の面積配分が等分であった建物の数	24	26%
住戸 (flats) の面積配分が等分ではなかった建物の数	70	74%
住戸 (flats) の面積配分が等分或いは等分ではなかった階の数	338	
住戸 (flats) の面積配分が等分であった階の数	197	58%
住戸 (flats) の面積配分が等分ではなかった階の数	141	42%
同一階で等分配分であった、或いは等分配分ではなかった住戸数	684	
同一階で等分配分であった住戸数	344	50%
同一階で等分配分ではなかった住戸数	340	50%

出所：業務実施チーム

上記から、同一階の住戸面積がほぼ等しく配分されているとの仮定は実際とはかなり異なることが明らかとなった。他方、住戸面積の算定に GIS を活用するか否かの最終的な判断は固定資産税局及び関連する自治政府内機関の今後の判断に拠るものである。

(5) GeoPTAX研修

GIS パイロット活動の一環として、GeoPTAX 研修が 2016 年 7 月に 26 人の固定資産税局職員に対し実施された (詳細については**付属資料 5**を参照)。特筆すべき事象として、フィールドでの実地試行研修の過程において、GIS を用いて算出された建物の一階分の床面積 (投影面積) と、建築許可証に添付された図面に記載されている同一の建物の同一階の床面積の数値が大きく異なることが判明した。この事象は、関係者に情報の品質保証と管理の課題により留意する必要があることを強く示唆するものであった。

(6) GISパイロットの実施経験を踏まえた固定資産税局向けコンセプトノートの作成

上述した諸活動の実施を踏まえ、固定資産税局が今後GIS適用をさらに進めて行く場合に重要となる資料として、“Diagnosis Report: Incorporation of GIS/GPS Techniques within the framework of the Enhanced Property Valuation System in Palestine”と題したコンセプトノートを、主としてGISの技術面において指導的役割を担ったGIS技術者の執筆により取り纏めた (**添付資料36**)。GISパイロット活動の実施過程で経た全ての技術的所見は同資料に網羅されている。

3. 教訓

3.1 評価基準に必須なデータの不在

評価基準が国際的に認められるか認められないかに関わらず、一定の基礎データは固定資産評価を行う場合の前提として備わっている必要がある。例えば、住戸（flat）の床面積のデータは、公的に登録されしかるべき公式の台帳に登録されているべきものである。しかしながら、事實は、住戸（flat）の床面積データを得ることはできず、固定資産評価をただちに行える条件は備わっていない。本プロジェクトの実施を通して取り組まざるをえなかった課題の一つは、「公的な情報源からそのようなデータをどのように入手するかというより、どのように構築するか」ということであった。このような文脈で、本プロジェクトは伝統的な方法あるいは最新の技術を使った手法などを駆使してこの問題（注：住戸の床面積情報の取得）に取り組まざるを得なくなった。しかし、建築許可図書の図面から得られる住戸の床面積は多くの事例では実際の建物のものと一致していないというような、更に複雑な問題に取り組まざるを得なくなった。こうした事例では、正確なデータは無いということの意味する。このような不整合の課題は土地についても同様であった。公的な登記情報が不在の中、筆面積や建物の床面積を GIS を使って割り出しても実際のデータとして検証することは出来ない。結果、こうした不一致の根源的な問題は、土地登記が完了していないことにあり、結果、財政上の地籍図が完了していない問題に収斂される。土地登記を進める必要がある。

3.2 関係諸機関との制度的実務体制の未構築と不十分な協力関係

既述してきたように、不動産の大半の住戸（flat）の正確な床面積情報は公的台帳に正式に登録、登記されてきていない。そこで、真っ先に浮かぶ質問は、はたしてそれらのデータを固定資産税局が構築し、あるいは、収集するべきか？ という問いである。住戸の床面積に関しては、各地方自治体がこれら情報を維持管理する所掌になっている一方、筆面積に関してはパレスチナ土地公社の所掌となっている。客観的に見れば、固定資産税局は地方自治体もしくはパレスチナ土地公社から当該情報を取得すべきで、政府の条例や規則に従い所定の手続きで情報が共有されるよう制度化すべき事項である。しかし、本プロジェクトの中で、固定資産税局は業務実施チームと協業し地方自治体あるいはパレスチナ土地公社に出向き情報を収集することが求められた。関連し、業務実施チームは、関係機関が一堂に会し課題を議論する場を設定するよう固定資産税局に申し入れを行った。しかしながら、自治政府中央レベルでは関係諸機関の連携や協力は脆弱で、結果、少なくとも固定資産税局、パレスチナ土地公社および地方自治庁が課題を見直し打開を講じるような定期的会合は開かれることがなかった。公的に登記された情報を関係機関の間で共有できる仕組みは強化され制度化されるべきである。

3.3 プロジェクトの基本枠組みに係る突然かつ頻繁な変更の発生

上記に触れた課題に関係し、かつ、プロジェクト実施の全般に亘り、業務実施チームが遭遇したのはプロジェクトの基本的な枠組みに係る突然かつ頻繁な変更という事態であった。多くの出来事がある中で、プロジェクトの初期の段階では土地の評価には市場価値を用いること、中盤ではGISの活動を追加的に盛り込むこと、また、終盤ではほぼ同じ事業目的でかつ同じパイロット地区を対象に、しかし、異なった方法を用いた別のドナーと共に現地作業を行わねばならない環境の出現などが、主な出来事であった。これらプロジェクト活動の根幹に係る変更に加えて、一部の達成目標についての解釈にC/Pと業務実施チーム間で不整合が生じることもあった。TDMMUの位置づけ、業務所掌、業務内容について意見が食い違ったのは代表例である。変更が発生するたびに、その都度多くの協議が必要となり、変更に係る予想外の費用と活動に伴う諸条件を整える労力の追加的投入を要することになった。このような文脈で、事業の基本枠組みに係る抜本的な変化を最小限に食いとめるための、C/PとJICAパレスチナ事務所との間での事業に係る調整が常態化した。

3.4 統一した知見が乏しい人材

固定資産税局が発足して以来、固定資産税局の職員、特に、評価員は固定資産評価の実務に携わってきている。評価員は、概ね、過去数十年に亘り、固定資産評価に係る経験的知見を個人を単位に蓄積してきている。個人的に蓄積された知見は、これを共有した上で全体で統一するための十分な機会や方法がなければ、結果として、共通の理解が希薄となり統一した知見にはなりにくい。本プロジェクトでは、参加型合意形成の手法を取り入れ、度重なるワーキング・グループの会合やワークショップを通じて意見の統一化を試みたが、単純なひとつの概念や価格形成要因に関わる定義をめぐり、議論や論争が白熱し合意に至らないことがしばしばであった。このような状況の帰結として、固定資産税局は現有の職員の技量が十分でないことから組織的に業務を効率的に遂行するには至っていない。その上、固定資産税局には統計官や建築技師あるいは土木技師が従事していない。このような状況の中で、今回のプロジェクトを通し、評価基準という新しい考え方がパレスチナに導入された。個人個人の評価員が経験的に蓄積した知見には一定の価値があり、一般に認められるものであるものの、新固定資産評価基準に基づく固定資産評価の新しい考え方や方法論を取り扱う上では思考変革が必要であった。このことから、評価の概念の専門的知見を教授するだけでなく、新固定資産評価基準に従った基礎的な評価手続きについて評価員に指示するための、新固定資産評価基準に係る包括的研修計画が必要とされ、プロジェクトにおいてはそれに応えるための包括的な研修計画が策定された。

3.5 JICA側のプロジェクト実施体制の問題

(1) 業務実施チームの受け入れに係る課題

本プロジェクトでは、案件形成の段階ではC/P側から長期専門家の派遣が希望されていたものの、諸々の事情から、専門家が1~2カ月の短期滞在を繰り返す形態となる、コンサルタントへの業務

委託方式での支援をすることとなった。さらに、業務実施チーム内の体制の変更により、固定資産評価の専門性のあるコンサルタントの現地派遣の頻度や滞在日数等がカウンターパートが満足できるものでなかったことや、業務調整の役割を担っていた長期専門家の後任の不在等により、結果的にコンサルタント（業務実施チーム）を含めたプロジェクトの体制についてカウンターパートは不満を持つに至っていた。特に専門家不在期間中及び評価の専門家が現地に派遣されていない期間中の対応等、業務実施チーム側も工夫を重ねてはいたものの、最後までこのやり方がカウンターパートから受け入れられることはなかった。これに関しての教訓は、JICA の支援による技術協力プロジェクトを初めて受け入れる機関に対しては、プロジェクトの形成段階で技術協力とは何か、及びその方法、コンサルタントの役割等について先方に十分に説明し納得を得た上でプロジェクトを開始することが肝要であるということである。

(2) 固定資産評価担当専門家の投入に係り発生した問題

上記したように、プロジェクト開始当初の段階から C/P 側には業務実施チームの受け入れに対する不満が存在した状況下、同チーム要員の専門性についても C/P 側の納得を十分得ることが出来なかった。業務実施チームは当初不動産鑑定士の資格を持つ 3 名の固定資産評価担当団員による現地・国内業務の推進により固定資産評価基準を策定する方針であったが、プロジェクト開始直前のタイミングで、3 名のうち 1 名の現地渡航が不可能となる事態²⁴が発生し、同団員はプロジェクト期間中一貫して国内作業のみにて対応することとし、代わって他 2 名の団員が現地業務を担当する形に修正を行った。第 2 年次に入り、土地の評価の基礎を賃貸価値から市場価値に変更する方針が出された時点以降、固定資産評価担当団員の投入量を大幅に増加する必要が生じ、その時点から追加要員候補の特定を進めたものの、国内人材市場には当該業務を担える人材がおらず、日本人専門家の追加は実現しなかった²⁵。この関係で、C/P からは第三国専門家の投入が度々要請され、これについては可能な限り柔軟に対応が行われた。しかし、現地業務量を追加して対応していた別の固定資産評価担当団員は第 3 年次業務期間中にチーム内及び C/P 側との間で生じた軋轢から離脱させざるを得なくなり、現地業務については残った 1 名の固定資産評価担当団員が補助要員の追加投入も得つつ業務を推進して行く体制となった。業務実施チームは JICA と協議を行いつつ上述の対策を行ったものの、これらの度重なる変更が固定資産税局の業務実施チームへの更なる不満に繋がったことを始め、これに係る調整面及び予算面のコスト増加等業務実施チーム内でのこれらの実施体制の変更が固定資産税局との関係に与えた負の影響も少なからずあった。この点における教訓は、海外での固定資産評価基準の策定のような特殊分野に対応できる人材の調達と投入を、プロジェクト状況の変化に合わせ柔軟に調整するためには国内人材が極めて限られていることを改めて認識せざるを得なかったことである。

²⁴ 当該専門家の所属先の責任者が交代した直後、治安面に問題があるパレスチナに社員を派遣することはできないとの方針の急転回が発生し、度重なる申し入れも翻意に繋がらなかった。その後当該専門家は所属先を大学に移し、一旦は現地渡航が実現しかけたが、折しも発生していたガザ紛争の影響で我が国文部科学省が全国の大学にパレスチナへの渡航を禁止する布令を出したため、渡航は成らなかった。

²⁵ 並行して国内支援委員会にも人材の紹介を依頼したが、こちらも人材特定には繋がらなかった。

(3) プロジェクト運営を担う要員に係る問題

プロジェクト運営を担う要員に係る変更に関しても課題があった。プロジェクトの運営には、前半は業務実施チームの総括と副総括、及び継続的に現地に滞在しつつ業務調整を担当する長期派遣専門家の3名で連携しつつ対応する体制であったが、2014年10月の中間レビュー以降、総括が事実上現地業務に従事出来なくなる事態が発生し（経緯については次項で説明）²⁶、副総括が代行する体制²⁷となった。これとほぼ時を同じくして業務調整担当長期専門家も任期満了にてプロジェクトを離れ、プロジェクト運営面の投入が手薄になった。このため、JICAはC/Pとの調整面においてより適切な権限を持つチーフアドバイザーとして長期専門家を新たに投入することとし、調達に取り掛かったが、結果的に同専門家の投入は実現しなかった。同専門家の投入を待つ期間、副総括はJICA現地事務所の手厚い支援を得つつプロジェクト運営をこなしてきたが、その負荷は大きく、また最終的にはその負荷は軽減されることなく、プロジェクト完了までJICA現地事務所と負荷を分担した形を継続することとなった。この過程において、時にプロジェクト運営面での対応が手薄になり、副総括とJICA事務所間での役割分担についての認識の相違からさらなる調整コストが生じるなどの課題が少なからず発生した。この点からの教訓は、このような状況が発生した場合には、双方の役割分担の認識に齟齬が生じないよう明確な合意をした上で対応する必要があるということである。

3.6 プロジェクト管理の在り方

固定資産税局にとってJICAの技術協力は初めての経験であり、専門家の位置付け、一つのプロジェクト・チームとして日々の協働を通して能力強化を図っていくというJICA技術支援の考え方は新しいものであった。本プロジェクトにおいては、プロジェクト開始時点から完了時まで終始一貫してプロジェクト実施管理方法に係る二つの異なった考え方がぶつかりあい、折に触れ摩擦或いは対立が生じた。C/P側責任者による本プロジェクト実施管理方法の基本的理解は、業務実施チームの専門家及び業務実施チームに雇用される現地傭人に対する指示権限、さらに業務実施チームにJICAとの契約上支出管理が任されている予算管理に至るまで、全てに対し自らがコントロールする権限を有するというものであった。これに対し業務実施チーム側は、専門家はJICAとの契約に基づき本プロジェクトに従事しており、C/P側と日常的に協議し様々な調整は行うもののC/P側の指示命令系統に入る立場では無いこと、業務実施チームに雇用された現地傭人は契約相手である業務実施チームに対し説明責任があり、業務実施チーム専門家の指示に従うこと、さらにプロジェクト関連の支出についても変更を要する場合はJICAによる承認等所定の手続きを経る必要があること等を、プロジェクト開始初日から繰り返し粘り強く説明する努力を行った。

²⁶ その後、総括は第4年次後半から「副総括を支援する形」で現地業務に復帰した。

²⁷ 総括が事実上現地業務に従事出来なくなった以降の実施体制については、JICAとC/P側との協議から、プロジェクト活動に関し、活動に関する専門的な事項への問い合わせ等については業務実施チームが対応し、プロジェクト業務の実施方針やPDMに記載されている活動の変更や追加等についてはJICAパレスチナ事務所が担うこととした。この措置はチーフアドバイザー長期専門家の投入が実現するまでの暫定的なものであったが、同専門家の調達が実現しなかったため、結果的に終了時までこの変則的な形での体制が続くこととなった。

しかし、C/P 側にこれらが十分に受け入れられることは無く、特に現地傭人の指示命令系統については結果的に解決を見ず、現地傭人は二つの異なる方向から管理されることとなった。業務実施チームは、プロジェクトの前半においては JICA 直営の業務調整専門家と共に、後半では業務実施チームのみで、これら諸点についてプロジェクト期間中逐次密接に JICA 側に状況を報告し、JICA による改めての説明や仲裁、意思決定権限を有する立場からの問題解決のための支援を得つつ従事したが、プロジェクトの全期間中一定の混乱が日常的に発生することとなった。さらに、C/P 側は中間レビュー時に現地傭人に対する指示命令系統の二重構造解消に係る発議を行った総括の交代要請や、第 4 年次での GIS パイロット活動の追加を要請する際、JICA 側がこれを受け入れなければプロジェクトは中止するという強い主張を行ったが、JICA 側はその都度粘り強く対応し、C/P 側の主張の一部を受け入れる形で事業推進を維持してきた。

本プロジェクトにおいて、このようなプロジェクト管理上の問題が生じ、それに多くの時間を割く必要があった経緯としては、プロジェクト形成段階での固定資産税局と JICA の間での調整の不十分さ、上述したプロジェクト途中での専門家の交代・変更等、C/P 側責任者のプロジェクト及び専門家に対する姿勢や対応に課題があったこと等、複合的な要因が重なった結果といえる。こうした経験から得られる教訓は、基礎的なことであるが、同時に根源的に重要なことである。即ち、説明責任や業務の指示命令系統などに関わる事業運営の基本的な在り方については、プロジェクトが開始される以前に C/P 側と JICA の間で明確に合意しておく必要があること、そしてこれは業務実施チームが終始実行してきたことであるが、問題が生じた場合には JICA と業務実施チームとの間で情報共有を綿密に行い、問題の初期の段階で相互理解を得られるよう、早め早めの問題解決のための介入を行うということである。

4. プロジェクト目標の達成度

4.1 はじめに

本プロジェクトに関する JICA 本部からの評価・運営指導ミッションは、下表に示すとおりこれまでに計 4 回派遣されてきた。

表 4-1 JICA 本部による評価及び運営指導ミッション

ミッション名	時期
運営指導調査 1	2014 年 3 月 22 日～28 日
中間評価	2014 年 10 月 18 日～31 日
運営指導調査 2	2015 年 12 月 5 日～10 日
終了時評価	2016 年 4 月 30 日～5 月 11 日

出所：業務実施チーム

4.2 運営指導調査 1

本プロジェクトが開始されて一年強が経過した 2014 年 3 月に第一回運営指導調査ミッションが派遣された。同ミッションの目的は、本プロジェクトの実施に関して設置されている国内支援委員会からのインプットを通じ、特に成果 2 の方向性について協議をすることであった。同ミッションは 3 月 26 日に開催された第 3 回 JCC 会合に参加し、意見交換を行った。

4.3 中間評価

2014 年 10 月に実施された中間評価では、各成果に係る進捗状況についての C/P 及び JICA によるレビューが共同で行われた。

しかしながら、一連の協議の結果、特に業務実施チームと C/P 間の調整についての課題、より具体的には TDMMU に関連する本プロジェクトの活動範囲及び業務実施チームが雇用している現地傭人への指示命令系統の問題によって双方は合意に至らず、中間レビュー後の活動内容に係る議事録への署名も実現しなかった。またこれを受け、JICA（パレスチナ事務所）が C/P との協議を再開するまでの期間、業務実施チームの活動の一部は停止されることとなった。

中間評価時に合意に至らなかった諸点については、翌 2015 年 2 月に開催された第 4 回 JCC 会合において中間評価の結果を含み合意する形で作成された議事録への署名を以って解決となった。第 4 回 JCC 会合開催後、主要活動については大幅な修正を受け簡素化された内容に沿って進めることが可能となったが、現地傭人に対する指示命令系統に係る問題は解消することはなかった。

4.4 運営指導調査 2

上記の中間評価から 14 カ月経過した 2015 年 12 月に二回目の運営指導調査ミッションが派遣され、

各成果に係る進捗を双方共同で確認すると同時に、C/P側と幾点かの合意が為された。

二回目の運営指導調査時に署名された議事録については**添付資料 37**を参照。

4.5 終了時評価

4.5.1 終了時評価の概要

本プロジェクトの終了時評価は以下の目的を以って実施された。

- (1) プロジェクトの活動実績と過程をレビューする
- (2) 評価 5 項目（妥当性、効果、効率性、インパクト、持続性）に沿って成果の発現と達成度を評価する
- (3) プロジェクト終了時までに日・パ双方で実施すべき事項について協議・合意する
- (4) 合同評価結果について双方で合意する

評価は日本側評価ミッションとパレスチナ側の合同で実施された。合同評価を行った関係者名を以下にリストする。

日本側:

馬杉 学治	総括	独立行政法人国際協力機構 産業開発・公共政策部ガバナンスグループ行財政・金融チーム 課長
渡邊 竜介	協力企画	独立行政法人国際協力機構 産業開発・公共政策部ガバナンスグループ行財政・金融チーム
加藤 久仁明	評価分析	(株) 国際開発ソリューションズ
石川 義次	通訳	(株) 翻訳センターパイオニア

パレスチナ側:

Mr. Mahmoud NOFAL	パレスチナ自治政府 財務庁 固定資産税局 局長
Mr. Mohammed YOUSEF	パレスチナ自治政府 財務庁 固定資産税局 評価部長

合同評価は、PDM に記載されている事項である目的、成果、活動及び投入の諸点から本プロジェクトの達成状況を双方で確認し、調査及びインタビューを経て評価 5 項目に沿って行われた。

終了時評価の議事録は**付属資料 7**のとおり。

4.5.2 終了時評価の結果

(1) 結論

終了時評価の結論として双方で合意された内容を以下に掲載する。

成果 1、成果 2、成果 3 ともに達成している。

固定資産税局が自発的に定めた新評価基準の 2017 年 1 月の施行の円滑な実現が残された課題となっている。

本プロジェクトは、固定資産税に関して実施する JICA における初めての技術協力であるため、試行錯誤を重ねて評価基準の開発に取り組んできた。JICA 専門家が固定資産税局の要望にすべての努力を払って応え、プロジェクト目標は達成されたと考えられる。固定資産税局は、本プロジェクトを通して獲得した知識と専門技術を活用して固定資産評価基準を法制化すると期待される。固定資産税局の評価員が固定資産評価基準を理解する研修が本プロジェクトの残る期間に集中的に実施するよう日程が組まれている。したがって、プロジェクト期間の終了をもってこのプロジェクトの完了とすることが適切である。

なお、本年 9 月までの残された期間に、業務実施チームは、固定資産評価基準の施行に貢献する評価員の研修を着実に実施すべきである。

(2) 提言

終了時評価の際に行われ双方で合意された提言を以下に挙げる。

プロジェクト終了時までにを行うべき事項

1) 固定資産評価基準ドラフトの法制化に向けた支援

固定資産評価基準ドラフトを予定通り法制化するために、固定資産税局はドラフトの最終化、法制化に向けた手続きの推進を行う必要がある。業務実施チームは、本プロジェクトの scopes の可能な範囲で固定資産評価基準の技術面から固定資産税局の努力をバックアップする支援を行っていく。

2) パイロット固定資産税局支局における評価基準のフィールド研修の実施

業務実施チームは、固定資産評価基準の施行に貢献する、評価員を対象とした集中的な研修の実施を計画している。固定資産税局は固定資産評価基準の理解を促進し、評価員の実践的なスキルを向上させるためにすべての努力を注がなければならない。

プロジェクト終了後にも固定資産税局が成果を継続するために行うべき事項

1) 固定資産税局の評価員の増員

地方自治の充実と自立的な財源の確保の重要性を認識すると、予算の優先的な配分による固定資産税局の人員の増強が必要である。固定資産税局は評価員の数を増やさなければならない。

固定資産税局は政府に認められた 5 人の追加の評価員の採用を計画している。さらに 5 人の評価員の増員が 2016 年 9 月に行われるであろう。

2) 固定資産評価基準の施行に向けての努力の継続

本プロジェクト終了後に、固定資産評価基準の施行に向けた継続的努力が必要である。法的な手続き、評価員の継続的な能力育成などの新評価基準の施行に向けての継続的な努力が必要である。

3) P-TAX と GIS の持続的な活用のための継続的な人材育成と予算措置

P-TAX と GIS の持続的な活用のためには、これらを使いこなし改善を加えることのできる継続的な人材育成が必要である。人材の確保・育成と GIS ライセンス料支払いのための予算支出が必要である。

4) 納税者の啓蒙と歳入増加のための有益な広報を推進

プロジェクト期間内に実施した PAC 活動は一定の成果を上げた。また、税負担が増加する納税者の理解を得るためには、固定資産税局が率先して行う広報活動が一層重要になると考えられる。

5) 不動産のデータ（市場価値、面積等）の継続的な収集・メンテナンス

新評価基準のシンプルな計算式によって、不動産評価において土地・建物面積が重要なファクターであることが明確になった。また、評価額の適切性を検証し、固定資産評価基準を継続的に改善することが不可欠である。P-TAX を活用することにより、データの保管・整理はやりやすくなっていることから、固定資産税局は実測を含めた基礎データの整備、改良を優先的かつ継続的に行っていく必要がある。

5. 提言と結び

5.1 提言(1) 技術面

本プロジェクトから得られた知見や教訓に基づき、かつ、固定資産税局の手により新固定資産評価基準がパレスチナに根付いていくことを期待しながら、以下に幾つかの技術的提言を述べる。

(1) データ整備

現状は、各種基本的データの整備が遅れており、適切な固定資産税評価が困難な状況にある。これを改善するために、物件面積データ、取引事例データ等を優先的かつ速やかに整備する必要がある。併せて各住戸の用途分類の特定と情報の収集も喫緊の課題であることを付記する。また、固定資産評価は、台帳上に公的に登録され登記されたデータが必須であることも再度確認しておく。この為には、データ管理上の品質保証や品質管理を進める上で、物件面積データ、取引事例データ等のデータの検証を行う人材を適正に配置するなど強力な仕組が確立されなければならない。

(2) 人材育成

固定資産評価には、一定の専門知識と実務経験が必要である。固定資産税局の職員の人材育成、特に、評価員の職能を効果的かつ効率的に高めるためには、座学と実際の演習を組み合わせた体系的な研修が必要である。この点に関し、本プロジェクトを通じ固定資産税局が総合的かつ体系的な研修を企画し実施してきた経験は、将来的に更に改良された研修を組み立てるための基礎になると期待される。更に、本プロジェクトを通じて確立した、固定資産税局とパレスチナ公共財政研究所間の対話と協力関係は、総合的研修を継続的に実施し、かつ改善する上で大切に維持され強化されるべきと考える。

(3) 組織的な対応

固定資産税のための固定資産評価の顕著な特徴は、限られた期間において大量の不動産の評価作業を完了させなければならないことである。一方で、固定資産評価のプロセスには関係する異なる機関が関与し、組織間の調整に一定の時間を要する。ここにはトレード・オフの関係が存在する。これに対処するには、効果的で円滑な意思疎通、明確な役割分担と協業を保証しながら、固定資産税局（特に、基礎固定資産評価委員会）と関係省庁や地方自治体との間の体系的・制度的・組織的な連携が確立維持される必要がある。

(4) 民間の専門家の活用

固定資産評価には、高度な専門性が必要となる局面がある。具体的には、建築、土木、農業、GIS等については、民間の専門家の知見を活用できる体制を構築することが望ましい。

5.2 提言(2) 総合面

(1) プロジェクト管理方法に係る C/P と JICA 間の明確な合意

本プロジェクトでは開始当初から完了まで継続的にプロジェクト運営に係る C/P と業務実施チームひいては JICA との間での摩擦と調整を繰り返してきた。これを回避するためには、JICA の技術協力事業の基本的な在り方についての C/P 側との明確な合意を事前に確立しておくことが一義的に必要である。そのために、プロジェクトに係る合意文書 (R/D) にこれを明記して合意する、或いは無償資金協力等で作成されている JICA ガイドライン²⁸に類する文書の技術協力事業版を作成し、自治政府の援助窓口機関と基本合意をし、R/D 上でこれを引用した上で遵守することを明記する等は可能な対応策であると思料する。その上で、プロジェクト運営上の摩擦や対立が発生した場合には同文書に立ち返り、それでも状況が改善しない場合にはプロジェクト運営管理体制に欠陥を抱えたままで事業を進めて行くのではなく、プロジェクトを一旦中断すること、或いは場合によっては中止することも視野に入れ C/P に対応することが肝要である。特に今回のプロジェクトの中で大きな問題となったのは、案件管理における指揮命令系統の二重化であった。限られた期間及び限られた予算の中で実施される案件においては、その案件の効果を最大化するためには、本来行うべき活動以外の部分での業務負担を軽減することが望ましく、上記のような管理体制の複雑化は望ましい状況であるとは言えない。

(2) 土地登記を特定の議題とする定期的進捗確認会合の確立

これまで見てきたように、不完全な土地登記、また、その帰結として現れる不完全な税制上の地籍図の問題は、固定資産税局のみならずパレスチナ自治政府全体また市民全員に影響する根源的な課題である。完備されなければ、住戸の床面積の正確で公的に登録されたデータは入手が出来ず、結果として、固定資産評価の作業が行き詰まる。この問題は、歴史的、政治的、社会経済的問題を含み、単独の組織が単体で取り組むことは困難な課題である。少なくとも年に 1 度、土地登記の進捗を定期的に見直す仕組みを確立する必要がある。この仕組みを通じ、少なくとも固定資産税局を代表する財務計画庁、パレスチナ土地公社、地方自治庁及び法務庁が合同で会し、土地登記と税制上の地籍図整備の進捗度合いを見直す必要がある。

(3) 開発支援組織（ドナー）の調整の仕組み

固定資産評価には、法律、法制度、エンジニアリング、情報管理システム、その他の専門性が必要とされることから、異なったドナー組織が関与する傾向がある。このため、それぞれの組織の役割分担が明確となるよう慎重な調整が必要であり、カウンターパート国がホストとなり、関連ドナーが支援する形で、同分野における様々な活動を調整及び共有する仕組みが望まれる。

²⁸ 例えば General Terms and Conditions for Japanese Grant (January 2016) のような文書

5.3 結び

本プロジェクトを締めくくるに当たり、末筆ながら一言を付したい。パレスチナの閣議が近い将来、改訂法案と共に新固定資産評価基準を承認することが期待されるが、この法制化は新固定資産評価基準の土台になる。法制化はパレスチナにおける固定資産税制の歴史が新しいページに入ることを意味し、そしてそれは、他の国々における固定資産税制と同じく、半永久的に続く改良の旅が開始されることも意味する。

新固定資産評価基準および改訂法案が閣議決定された後、新固定資産評価基準に従って固定資産を再評価する際に、実効的で効果的な戦略計画を固定資産税局が立案する上で、ここに掲げた助言が参考として参照されることを願うばかりである。

添付資料

添付資料 1	プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)
添付資料 2	プロジェクト実施体制図 (第 2 年次開始時点で合意されたもの)
添付資料 3	プロジェクト実施体制図 (改訂後)
添付資料 4	日本人専門家の従事実績
添付資料 5	プロジェクト開始当初の業務フロー図 (2013 年 2 月時点)
添付資料 6	プロジェクト開始当初の活動計画 (2013 年 2 月時点)
添付資料 7	事業計画 (修正合意後の活動計画 2015 年 2 月)
添付資料 8	時系列プロジェクト活動実績表
添付資料 9	JCC 議事録 (1 st to 5 th)
添付資料 10	供与資機材リスト
添付資料 11	第三国研修プログラム (英国及びオランダ: 2014 年 6 月)
添付資料 12	本邦研修参加者リスト (2016 年 5 月)
添付資料 13	本邦研修詳細プログラム
添付資料 14	TDMMU による GDPT3 カ年計画のフォローアップ資料
添付資料 15	固定資産税局 月刊ニューズレター
添付資料 16	各国の固定資産税比較テーブル
添付資料 17	現行の評価実務 (第 2 年次当時)
添付資料 18	GDPT 支局の評価手順 (第 2 年次当時)
添付資料 19	固定資産評価基準策定の為の建物調査計画案 (2014 年 6 月)
添付資料 20	固定資産評価基準策定の為の土地調査計画案 (2014 年 6 月)
添付資料 21	評価トライアルと固定資産評価基準との関係性
添付資料 22	評価トライアル分析結果、所見および提言の要約
添付資料 23	パレスチナにおける固定資産評価基準の策定にむけて (2015 年 5 月 プレゼンテーション資料)
添付資料 24	アヨウブ博士からの回答に対する専門家チームとしての回答書
添付資料 25	テクニカル・ノート: 1 ブロック内の 1 用途につき基準価値を 2 つ以上設けるべきではない理由 (2015 年 11 月)
添付資料 26	2015 年 9 月から 2016 年 4 月の間に開催された固定資産評価基準ワークショップの記録
添付資料 27	固定資産税局より提示された固定資産評価基準への質問に対する業務実施チームからの回答書 (2016 年 6 月 16 日付)

添付資料 28	GDPT セミナー（ジェリコでの集中ワークショップ）の概要
添付資料 29	グループ作業の結果比較
添付資料 30	GDPT パフォーマンス・モニタリング・評価枠組み案（ディスカッション・ノート）
添付資料 31	GDPT 研修システム枠組み
添付資料 32	GDPT における IT ネットワークの概略図
添付資料 33	NVS 運用化のための P-TAX システム改訂設計概要
添付資料 34	GIS パイロット活動の枠組みと概要
添付資料 35	GIS パイロット活動のワークフロー
添付資料 36	GIS パイロット活動診断報告書
添付資料 37	運営指導調査 議事録（2015 年 12 月）

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p><u>Overall Goal</u></p> <p>The revenue from property tax is improved in Palestine.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. A pilot GDPT branch office (Ramallah) begins to applying the new valuation standards to value properties in its jurisdiction. 2. A pilot GDPT branch office (Ramallah) begins collecting property tax that is valued based on the new valuation standards 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Official documents of GDPT 2. Official documents of GDPT 	
<p><u>Project Purpose</u></p> <p>Operations on property valuation and property tax collection have been improved, particularly at the GDPT branch office where pilot activities have been implemented under the Project ('pilot GDPT branch office').</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. The pilot GDPT branch office is ready to apply the new valuation standards with the manual compiled for it. 2. The experience of trial application of the new valuation standards at a pilot GDPT branch office will be fully understood by all valuers in all GDPT branch offices through trainings and workshops. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Official documents of GDPT, Project Documents 2. Official documents of GDPT, Project Documents 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cabinet Approval of the new Valuation Standards / Amendment of Property Tax Law 2. Political and social conditions in Palestine do not rapidly deteriorate. 3. GDPT secures sufficient budget to conduct valuation of properties with the new valuation standards at all GDPT branch offices in Palestine.
<p><u>Outputs</u></p> <p>1. The Training, Development Media and Management Unit (TDMMU) at GDPT, develops its capacity to formulate operation plans (i.e. Master Plan¹ and Annual Plan, including a Capacity Development Plan)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Master Plan (Matrix) has been formulated. 1.2 Monitoring of Master Plan (Matrix) is conducted by GDPT/TDMMU regularly. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Master Plan (Matrix) and related documents 1.2. Project Documents 	

¹ The Three Year Master Plan

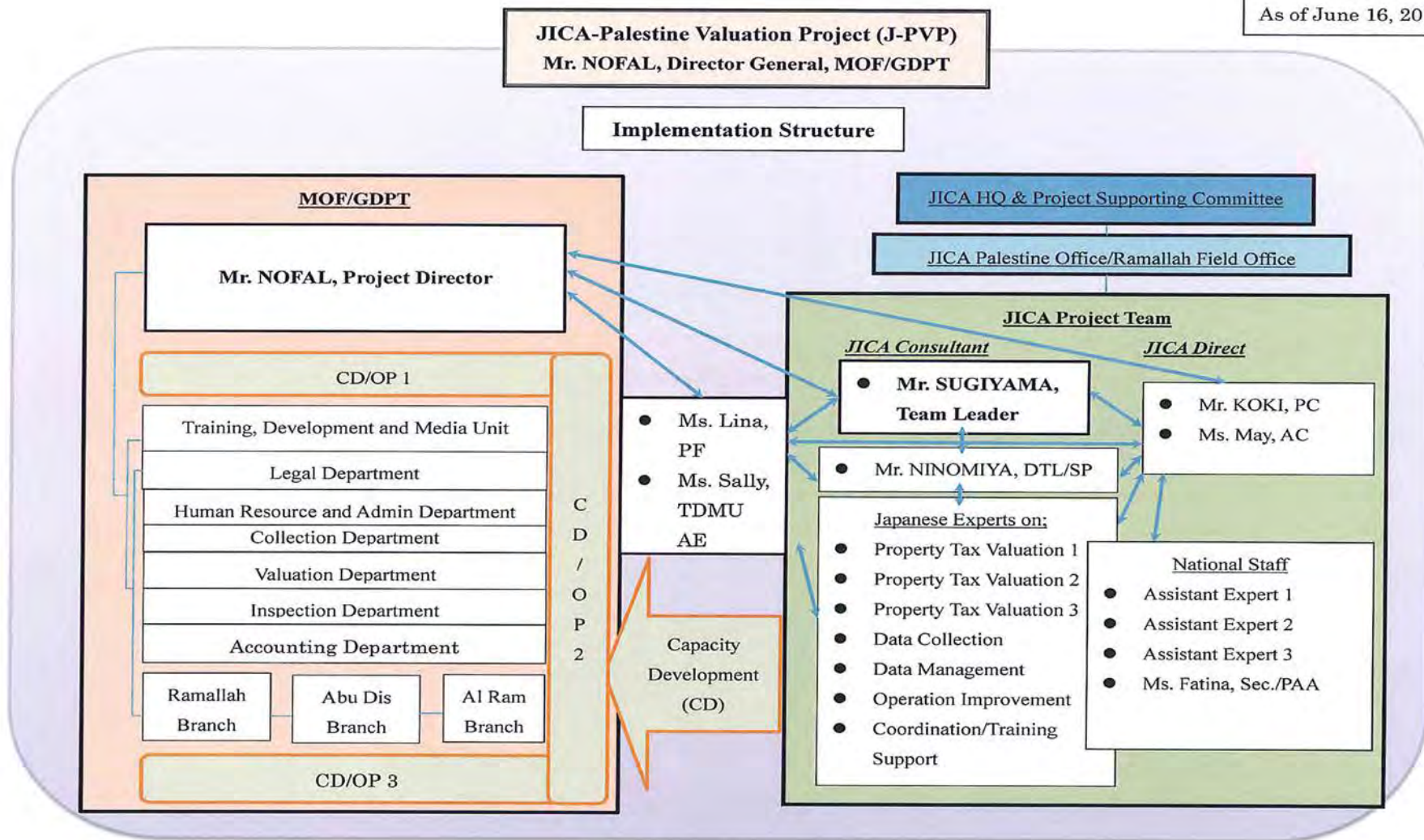
<p>based on the results of problem analysis and other relevant data.</p> <p>2. The Valuation Standards Working Group strengthens its capacity to develop and operationalize the property valuation standards.</p> <p>3. The operational issues on property valuation and property tax collection at pilot GDPT branch offices are identified and improved</p>	<p>2.1 The formulation of the new valuation standards and the accompanying manual for property taxation purposes will be completed.</p> <p>2.2. Trial application of the new valuation standards is conducted at a pilot GDPT branch office.</p> <p>2.3. Training courses to disseminate the valuation standards to GDPT branch offices are conducted.</p> <p>2.4 Valuers working in GDPT branch offices will have better understanding of the operationalization of the new valuation standards.</p> <p>3.1 Operational problems of GDPT Ramallah Office, will be identified in order to conduct both valuation and collection effectively and efficiently</p> <p>3.2 Feasible activities to tackle issues identified in indicator 3-1 are selected for improvement of operations, which related to application and operation of valuation standards.</p> <p>3.3. Improvements of operations through dealing with the issues which become the target of the activities mentioned in indicator 3-2 are realized</p> <p>3.4. The citizen who participate in the public awareness and tax payer assistance program understand the importance of the property tax</p>	<p>2.1 Valuation standards and accompanying manual.</p> <p>2.2 Official documents of GDPT, Project Documents</p> <p>2.3 Project Documents</p> <p>2.4 Official documents of GDPT, Project Documents</p> <p>3.1 Official documents of GDPT, Project Documents</p> <p>3.2 Project Documents, Revised P-TAX system</p> <p>3.3 Official documents of GDPT, Project Documents, and Basic study report on the use of GIS for the property tax valuation.</p> <p>3.4 Interviews and questionnaire survey among the citizen who participated the public awareness and tax payer assistance program</p>	<p>P-TAX should be operational at a certain time appropriate for revising P-TAX program.</p>
---	--	---	--

<p><u>Activities</u></p> <p>1-1 TDMMU conducts review of the existing Master Plan, Annual Plan and GDPT performance in these Plans.</p> <p>1-2 TDMMU drafts the Master Plan for three years (GDPT Master Plan Matrix).</p> <p>1-3 TDMMU monitors GDPT Master Plan Matrix 2014-2016.</p> <p>2.1 Formulate Valuation Standards (VS) through trials.</p> <p>2.2 Prepare VS manual</p> <p>2.3 Organize stakeholders' workshops for the promotion of VS</p> <p>2.4 Conduct VS training programs for valuers working in the GDPT Ramallah Office and other selected GDPT branch offices trainings of VS for of the pilot branch and from other selected branches.</p> <p>2.5 Conduct trial applications of the VS in municipalities under the jurisdiction of the GDPT Ramallah office.</p> <p>2.6 Revise VS Manual.</p> <p>2.7 Conduct the valuation for collection in the selected area under the pilot branch (provided that the new valuation standards have been approved and the property tax law has been amended by the cabinet).</p> <p>2.8 Formulate methods to adjust and fine tune the VS for revaluation.</p> <p>3.1 Identify operational issues of pilot GDPT branch offices through review of the existing</p>	<p>Inputs by the Japanese side:</p> <p>(1) Experts</p> <p>(2) Equipment</p> <p>(3) Training (Training of C/P personnel in Palestine and/or other countries)</p> <p>Inputs by the Palestine side:</p> <p>(1) Counterpart personnel</p> <p>(2) Land and facilities, including office space, internet access and telephone lines</p> <p>(3) Operations and administrative costs, including travel and daily allowances</p>	<p>1. Political and social conditions in Palestine do not rapidly deteriorate.</p> <p>2. The major stakeholders of property taxation in Palestine provide cooperation to GDPT.</p> <p><u>Pre-conditions:</u></p> <p>Counterpart personnel and their working space are assigned to TDMMU and pilot GDPT branch offices.</p>
--	---	---

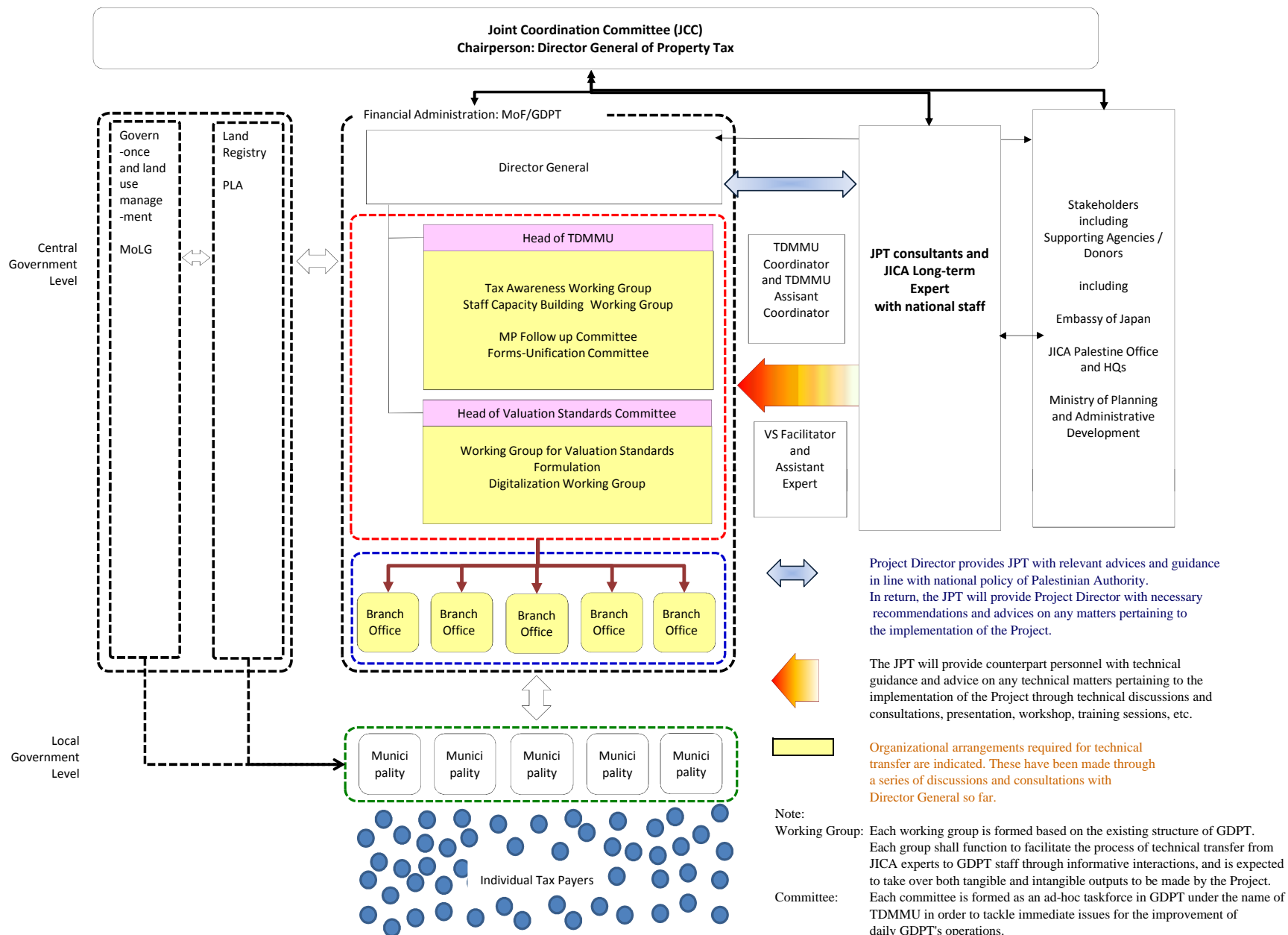
<p>organizational set-up and flow of tasks based on the existing operational manual.</p> <p>3.2 Introduce comprehensive training framework to GDPT.</p> <p>3.3 Revise P-TAX system partially for the operationalization of VS.</p> <p>3.4 Conduct Public Awareness Campaign (PAC).</p> <p>3.5 Conduct study on GIS utilization for GDPT.</p> <p>3.6 Pilot development of GIS system for future adoption (depending upon the study results).</p>		
---	--	--

Project Implementation Structure of J-PVP (as agreed upon at the beginning of the Phase 2)

As of June 16, 2013



A Schematic Diagram of the Organizational Set-up for J-PVP's Scope of Work in the context of the Monitoring and Evaluation for the GDPT Master Plan Matrix 2014-2016



業務従事者の従事実績表

契約件名:パレスチナ地方財政改善プロジェクト(第1-2年次)

1. 現地業務

氏名 (担当業務)	所属先	格付	渡航回数	2013年												2014年						日数合計	人月合計			
				1年次				2年次								2014年										
				2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6						
1 杉山 卓 (総括/教材策定/研修)	KRI	1	5	25				10	13			27		4				25	10		19			14	210	7.00
2 二宮 雅信 (副総括/業務計画)	KRI	2	3					11	10									10	1		14			18	119	3.96
3 山本 卓 (固定資産評価(1))	国際航業 (補強)	3	0																						0	0.00
4 川上 洋司 (固定資産評価(2))	KRI	3	7					10	13			17		13	25		25	25	23	4	20	1		14	310	10.33
5 長沢 二郎 (固定資産評価(3))	国際航業	3	5	24													1	25	25	23	4	6	11	14	157	5.23
6 小日置晴展 (情報収集)	国際航業	3	6	24				10	9			1	9	3			25		3		15	8		14	268	8.94
7 佐藤 尚之 (データ管理)	KRI (補強)	3	5	25				14	7							13	3	12	12			18	29	151	5.04	
8 関口 洋介 (業務改善)	KRI	4	4					10	9					23	13			10	8		25	23		111	3.70	
9 水野 玲奈 (業務調整/研修(補助))	KRI	5	7	24				10	3			1	9				1	25	25	23	4	6	11	14	220	7.33
													現地業務小計						1546	51.53						

2. 国内業務

1 杉山 卓 (総括/教材策定/研修)	KRI	1																						16 20 23	11	0.53
2 二宮 雅信 (副総括/業務計画)	KRI	2																			9 11			19 20 23	6	0.30
3 山本 卓 (固定資産評価(1))	国際航業 (補強)	3						24 28	8 12			21 25	15 18 22	9 13 16 20	20 24	17 21	10 14	21 25						12 16	60	3.00
4 川上 洋司 (固定資産評価(2))	KRI	3																20 24						16 20	23	1.15
5 長沢 二郎 (固定資産評価(3))	国際航業	3																							4	0.20
6 小日置晴展 (情報収集)	国際航業	3																							4	0.20
7 佐藤 尚之 (データ管理)	KRI (補強)	3																			26 28	1 4 7 11			17	0.85
8 関口 洋介 (業務改善)	KRI	4																						6 9 13	6	0.30
9 水野 玲奈 (業務調整/研修(補助))	KRI	5																							0	0.00
													国内業務小計						131	6.53						

凡例: ■ 業務従事実績(現地) □ 自社負担

実績 58.06

業務従事者の従事実績表

契約件名：パレスチナ地方財政改善プロジェクト(第3年次)

1. 現地業務

氏名 (担当業務)	格付	渡航 回数	2014年			2015年							日数 合計	人月 合計		
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7				
杉山 卓 (総括/教材策定/研修)	1	1	15 (17)	7 (7)											24	0.80
二宮 雅信 (副総括/業務計画)	2	3	25 (7)	14 (30)	14 (14)	16 (16)	8 (28)	8 (8)		8 (24)			19.5 (19.5)	29	176.5	5.88
山本 卓 (固定資産評価(1))	3	0													0	0.00
川上 洋司 (固定資産評価(2))	3	5	15 (17)	11 (17)	25 (19)	19 (24)	8 (21)	21 (19)	13 (30)	16 (18)	30 (30)			16 (16)	211	7.03
長沢 二郎 (固定資産評価(3))	3	3			19 (6)	19 (19)	5 (24)	11 (11)		11 (21)			26 (26)		107	3.57
小日置 晴展 (情報収集)	3	2				17 (15)	15 (16)	28 (31)		12 (30)					104	3.47
佐藤 尚之 (データ管理)	3	2				17 (15)	15 (15)			29 (2)			28 (28)		60	2.00
永井 諭 (GIS)	3	2				17 (15)	15 (15)			25 (6)			24 (24)		60	2.00
関口 洋介 (業務改善)	4	1				8 (24)	6 (6)								30	1.00
菅田 和子 (業務調整/研修(補助))	5	2				26 (6)	8 (28)	8 (8)		12 (20)			19.5 (19.5)	29	111.5	3.72
現地業務小計													884.00	29.47		

2. 国内業務

杉山 卓 (総括/教材策定/研修)	1			■ (6)	■ (4)		■ (4)		■ (8)	■ (4)	■ (4)				30	1.50
二宮 雅信 (副総括/業務計画)	2		■ (5)						■ (3)	■ (2)					10	0.50
山本 卓 (固定資産評価(1))	3			■ (3)	■ (5)	■ (5)	■ (4.5)	■ (5)	■ (5)	■ (2.5)					30	1.50
川上 洋司 (固定資産評価(2))	3			■ (5)		■ (3)	■ (5)	■ (9)		■ (8)					30	1.50
長沢 二郎 (固定資産評価(3))	3									(0)	■ (2)		(8)		10	0.50
小日置 晴展 (情報収集)	3									■ (10)					10	0.50
佐藤 尚之 (データ管理)	3							■ (3)	■ (2)						5	0.25
永井 諭 (GIS)	3									■ (3)					3	0.15
関口 洋介 (業務改善)	4														0	0.00
菅田 和子 (業務調整/研修(補助))	5														0	0.00
国内業務小計													128.00	6.40		
実績													884.00	35.87		

凡例： ■ 業務従事実績 ▬ 自社負担

業務従事者の従事実績表

契約件名：パレスチナ地方財政改善プロジェクト(第4年次)

1. 現地業務

氏名 (担当業務)	格付	渡航 回数	2015年					2016年					日数 合計	人月 合計				
			8	9	10	11	12	1	2	3	4	5			6	7	8	9
杉山 卓 (総括/教材策定/研修)	1	2						IMMを国内業務 より兼管→	12	10	20	14			17	6	51	1.70
二宮 雅信 (副総括/業務計画)	2	5	22 (10)	25 (25)			5		10	2		26	22	13	6	195	6.50	
山本 卓 (固定資産評価(1))	3	0														0	0.00	
川上 洋司 (固定資産評価(2))	3	0														0	0.00	
長沢 二郎 (固定資産評価(3))	3	0	22 (10)				5	23		28	10			13	11	117	3.90	
小日置 晴展 (情報収集)	3	3	2			16				5	3					169	5.63	
佐藤 尚之 (データ管理)	3	5	2	1										9	8	150	5.00	
永井 諭 (GIS)	3	0														0	0.00	
関口 洋介 (業務改善)	4	0														0	0.00	
菅田 和子 (業務調整/研修(補助))	5	4	22 (10)						28		7	10		28	6	168	5.60	
現地業務小計													850	28.33				

2. 国内業務

杉山 卓 (総括/教材策定/研修)	1			■	■											10	0.50
二宮 雅信 (副総括/業務計画)	2			■	■			■			■	■	■	■	■	27	1.35
山本 卓 (固定資産評価(1))	3		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	46	2.30
川上 洋司 (固定資産評価(2))	3															0	0.00
長沢 二郎 (固定資産評価(3))	3				■		■	■		■	■	■		■	■	40	2.00
小日置 晴展 (情報収集)	3						■	■								10	0.50
佐藤 尚之 (データ管理)	3						■		■					■		5	0.25
永井 諭 (GIS)	3															0	0.00
関口 洋介 (業務改善)	4															0	0.00
菅田 和子 (業務調整/研修(補助))	5														■	5	0.25
田中 洋子 (本邦研修)	4									■	■	■				10	0.50
瀬山 奏 (本邦研修)	5									■	■	■				10	0.50
国内業務小計													163	8.15			
実績													36.48				

凡例： ■ 業務従事実績 ▨ 自社負担

Chronology of Major Activities from February 2013 to September 2016

Phase / Month	General Project Administration	Output 1: Support TDMMU for Planning	Output 2: Support formulation and operationalization of new VS	Output 3: Support operation improvement of pilot branches	Others
Phase 1 / Feb.-Apr. 2013	<ul style="list-style-type: none"> • Drafted, revised, explained and finalized the Inception Report • 1st JCC (held on March 20th) • The Project is nicknamed as J-PVP • Project office setup in GDPT • Started the recruitment of national staff and it was revealed that there were discrepancy of understanding between C/P and JICA on their positions and numbers which lead JPT to be induced to stay in the office • Started to develop the project implementation structure with C/P 	<ul style="list-style-type: none"> • - 	<ul style="list-style-type: none"> • Conducted interviews with the relevant authorities and individuals (PLA, MoLG, PCMA, donors, etc.) with the purpose collecting information for formulation of the VS • Conducted the comparative analysis of the property taxation and valuation system in the world • Drafted the preliminary version of the “Research Plan for the Formation of Property Tax VS” and explained to C/P and JICA • Preparatory work for supporting the simplified land registration (Table of Ownership) • Preparatory work for data management for formulation of new VS (understanding of existing PTD and new P-Tax systems) 	<ul style="list-style-type: none"> • Conducted a visit to Abu Dees office 	<ul style="list-style-type: none"> • -
Period between Phase 1 and 2 / Apr.-Jun. 2013	<ul style="list-style-type: none"> • Submitted the finalized Inception Report to C/P and JICA • Drafter the Work Plan for Phase 2 • JICA Long Term Expert expedited the recruitment of some national staff 	<ul style="list-style-type: none"> • - 	<ul style="list-style-type: none"> • - 	<ul style="list-style-type: none"> • - 	<ul style="list-style-type: none"> • -
Phase 2 / Jun. 2013 - Jun. 2014	<ul style="list-style-type: none"> • Explanation and discussion on Inception Report and Work Plan for Phase 2 • Project implementation structure agreed at the start of Phase 2 • Held 2nd and 3rd JCC (on Sept. 2013 and Mar. 2014) 	<ul style="list-style-type: none"> • Review of exiting 3 yrs plan (2012-2014) and its upgrading initiated by C/P was completed (Dec. 2013) as “GDPT Master Plan/Matrix 2014-2016” 	<ul style="list-style-type: none"> • Support in preparation of Table of Ownership canceled as it was found unessential • Started to conduct the valuation trials based on the research plan formulated in Phase 1 • C/P proposed to change the research 	<ul style="list-style-type: none"> • Procurement of the office equipments for two pilot branches (Abu Dees and Al Ram) • Review of existing operation documents, 	<ul style="list-style-type: none"> • Supported the implementation of Public Awareness Campaign (Dec. 2013-Mar.2014) • A third country

Phase / Month	General Project Administration	Output 1: Support TDMMU for Planning	Output 2: Support formulation and operationalization of new VS	Output 3: Support operation improvement of pilot branches	Others
	<ul style="list-style-type: none"> Received a monitoring mission from JICA headquarters with some Advisory Committee members (Mar. 2014) Deficiency of project implementation structure centered around TDMU and setting of various ad hoc small committees under it came into attention and the revision of the implementation structure as well as the Project's scope deliberated (Mar. 2014-May 2014) Drafted and submitted the Progress Report and Completion Report for Phase 2 	<ul style="list-style-type: none"> JPT started to monitor the implementation of Master Plan/Matrix TDMU was revised as TDMMU by adding a word "management" Supported in data management (through PTD system) for enabling GDPT to extract the annual performance of branches Collected the attribute information of the municipalities in the West Bank 	<p>plan fundamentally by changing the valuation base for land from rent value to market value and it was agreed with JICA (Oct. 2013)</p> <ul style="list-style-type: none"> Revision of research plan for VS formulation in response to above change Report on "existing valuation practices" compiled A questionnaire survey to GDPT valuers conducted Valuation trials in three locations (Al Bireh, Ramallah, Al Ram) have been conducted (Dec. 2013-May 2014) Four workshops with GDPT C/P on valuation trials conducted (Dec. 2013-May 2014) 	<p>organization chart, job descriptions conducted</p> <ul style="list-style-type: none"> A questionnaire survey to pilot branches staff conducted Introduction of Daily Work Report, Update of GDPT staff list, confirmation of basic workflow at the branch office level and department level, clarification of some key terminologies in relation to valuation process, drafting and proposition of GDPT's performance monitoring system and comprehensive training framework conducted 	<p>training (UK and Netherland) (Jun. 2014) conducted with the support from JICA Long-term Expert</p>
Phase 3 / Oct. 2014 - Jul. 2015	<ul style="list-style-type: none"> Mid-term Review by a mission from JICA headquarters conducted and C/P and JICA did not reach agreement over the setting of command system for national staff and the status of VS formulation (Oct. 2014) JICA and C/P discussed to find the common grounds over discrepancy (Nov.2014-Jan.2015) JICA long-term Expert for Project Coordination completed his assignment (Jan. 2015) Held 4th JCC (Feb. 2015) and emphasis on the core activity i.e. 	<ul style="list-style-type: none"> Supported the preparation and edition of GDPT Annual Report 2014 and Annual Plan 2014 -2015 Monthly Newsletter for internal information sharing among GDPT staff started to be produced (Apr. 2015-) 	<ul style="list-style-type: none"> Valuation trials in two selected municipalities (Deir Dibwan and Al Ram) conducted Nineteen times of Valuation Standards Working Group (VSWG) meetings held (Dec. 2014-Jun. 2015) Three times of workshop relating to VS conducted (Feb. 2015-May 2015) A third country expert from Jordan has joined for short term (May 2015) C/P started to involve other donor for VS formulation (Jun. 2015) Draft version of new VS for Palestine compiled (Jul. 2015) Draft version of new VS Manual 	<ul style="list-style-type: none"> Preparation of the general design documents for the modification of P-Tax system to accommodate the new VS conducted Explanation to the software firm on the general design documents of P-Tax system modification conducted Monitoring of the P-Tax system 	<ul style="list-style-type: none"> A third country training for DG of GDPT to participate to the conference held in UK conducted (Apr. 2015) Supported the implementation of Public Awareness Campaign (Jan.-Mar.2015) A survey for the

Phase / Month	General Project Administration	Output 1: Support TDMMU for Planning	Output 2: Support formulation and operationalization of new VS	Output 3: Support operation improvement of pilot branches	Others
	<p>VS formulation and the major revision of the operation plan confirmed</p> <ul style="list-style-type: none"> • An additional national staff (VS Facilitator) recruited but quitted shortly (Feb.-Jun. 2015) • Preparation and submission of Work Plan for Phase 3 (May 2015) • Drafted and submitted the Progress Report and Completion Report for Phase 3 		<p>compiled (Jul. 2015)</p>	<p>development conducted</p> <ul style="list-style-type: none"> • A feasibility study on introducing GIS into property valuation procedure conducted 	<p>effectiveness of the Public Awareness Campaign 2014-2015 conducted</p>
<p>Phase 4 / Aug. 2015-Sept. 2016</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Work Plan for Phase 4 prepared and explained in the 5th JCC • Held 5th JCC (Sept. 2015) • A replacement of VS Facilitator recruited but quitted shortly (Aug.-Dec. 2015) • Additional national staff for GIS initialization were recruited (Sept. 2015-) • GIS Lead Engineer from Ministry of Local Government started the service in part-time basis • Received a monitoring mission from JICA headquarters (Dec. 2015) • Terminal Evaluation of the Project conducted by the mission sent from JICA headquarters (May 2016) • Drafted and submitted the Progress Report for Phase 4 and the Project Completion Report (this report) 	<ul style="list-style-type: none"> • Supported the preparation and edition of GDPT Annual Report 2015 • Monitoring of the implementation and revision of the GDPT Master Plan/Matrix continued • Monitoring of the Newsletter preparation continued 	<ul style="list-style-type: none"> • Fifteen times of Valuation Standards Working Group (VSWG) meetings held (Sept. 2015-Mar. 2016) • A workshop relating to VS conducted (Sept. 2015) • New VS draft has been presented and discussed in the Office Directors' Meeting of GDPT (Dec. 2016) • Consultative meeting with other donor and the monitoring mission was held to separate two project activities (Dec. 2016) • The final version of the new VS, VS Manual and Handbook as JPT has been compiled and submitted (Mar. 2016) • C/P requested JPT to further examine market ratio and conversion ratio to improve data stored in P-TAX (Apr. – July 2016) • A series of discussion with C/P on new VS technical training to the GDPT staff conducted and dialogues with relevant training institutes made 	<ul style="list-style-type: none"> • P-Tax system modification sub-contracted to a software firm and completed (Sept. 2015-Mar. 2016) • Equipment procured for the GIS initialization activity • A GIS working group organized in GDPT • Linking of GIS with P-Tax system and the Web-mapping application (GeoPTAX) developed 	<ul style="list-style-type: none"> • A training in Japan conducted (May-Jun.2016) • Supported the implementation of Public Awareness Campaign (Dec. 2015 -Mar. 2016)

Phase / Month	General Project Administration	Output 1: Support TDMMU for Planning	Output 2: Support formulation and operationalization of new VS	Output 3: Support operation improvement of pilot branches	Others
			<p>(Oct. 2015 -May 2016)</p> <ul style="list-style-type: none"> • A package of training in property valuation standards has been conducted and completed (May to August 2016) • GDPT Seminar was held to take over the final version of the new VS, VS Manual and Handbook (July 2016) • A mission of GDPT was sent to Jordan to receive consultancy service to brush up wordings of the final version of VS, VS Manual and Handbook for the legislation purpose (Aug. 2016) 		



パレスチナ地方財政改善プロジェクト

Project for Improvement of Local Finance System in Palestine

March 20th 2013

Joint Coordination Committee

Minutes of Meeting

Date	March 20 th 2013
Time	10:30 – 12:30
Venue	GDPT – Meeting Room

Attendance:

Palestinian:

#	Name	Position / Organization
1.	Mr. Mahmoud Nofal	Director General, GDPT
2.	Mr. Samer Manna'	Head of Evaluation Department, GDPT
3.	Mr. Ayman Hawamdeh	Head of IT Department, GDPT
4.	Mr. Mohammad Yousef	Head of Inspection Department, GDPT
5.	Mr. Ali Badaha	Representative of GDPT Branch Offices
6.	Ms. Joyce Ammar	External Relation Unit, GDPT
7.	Ms. Sondos AL Basha	Evaluator, GDPT
8.	Ms. Fatima Abu Qbaita	Accounts Manager, GDPT

Japanese:

#	Name	Position / Organization
1.	Mr. Makoto HONDA	Deputy Representative, ROJ
2.	Ms. Keiko HONDA	First Secretary, ROJ
3.	Mr. Koji OSHIKIRI	Director, Public Governance and Financial Management Division, Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department, Team Leader, JICA Mission
4.	Ms. Yuko SANTO	Staff, Public Governance and Financial Management Division, Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department, cooperation and planning, JICA Mission
5.	Mr. Masaaki IWASAKI	Professor of Law(Tax Law), Yokohama National University, School of Law, Tax law, JICA Mission
6.	Ms. Yuka SHIBA	Associate Professor, Faculty of real estate science, Meikai University, Tax law, JICA Mission
7.	Ms. Yayoi YAMAZAKI	Professional interpreter
8.	Mr. Izumi TANAKA	Chief Representative, JICA Palestine Office
9.	Mr. Naoto MUKAI	Senior Representative, JICA Palestine Office
10.	Mr. Raslan Yaseen	Representative, JICA Ramallah Field Office
11.	Mr. Takashi SUGIYAMA	Team Leader, Training Materials Formulation/Training
12.	Mr. Harunobu KOBIKI	Data Collection



パレスチナ地方財政改善プロジェクト

Project for Improvement of Local Finance System in Palestine

#	Name	Position / Organization
13.	Mr. Jiro NAGASAWA	Property Tax Valuation
14.	Mr. Yoji KAWAKAMI	Property Tax Valuation
15.	Mr. Naoyuki SATO	Data Management
16.	Ms. Rena MIZUNO	Coordination/ Training Support
17.	Mr. Izumi TANAKA	Chief Representative of Palestine Office
18.	Ms. Mayumi MATSUDA	Project Formulation Advisor
19.	Mr. Jin KOKI	Project Coordinator
20.	Ms. May ELKHATIB	Assistant Coordinator

Purpose of the Meeting:

- 1) To confirm the framework of the Project.
- 2) To exchange views on overall activity plan.
- 3) To discuss any other issue related to smooth implementation of the Project.

Attachment:

- ・ Gist of the draft Inception Report (PP)

✓ Opening Remarks & Speeches:

- Mr. Mahmoud Nofal opened the session by greeting the attendance from both sides.
- In his speech, Mr. Koji OSHIKIRI mentioned that this bilateral agreement of cooperation reflects the Palestinian endeavor to improve the government revenues, on the way to promote the financial and national situation.
Additionally, Mr. OSHIKIRI, emphasized on the advantages of defining the property valuation standards, which will improve the property tax collection transactions, and positively reflected on the level of services provided to the public. Finally, Mr. OSHIKIRI said that this project is a 4-years project, therefore, both sides might face many challenges, and difficulties during the implementation process, however, both sides can overcome any obstacle by adopting two important behaviors. 1) Constructive mutual communication, common understanding and cooperation. 2) Take the advantage of holding regular meetings such as JCC meeting, in order to discuss the flow of the projects activities, plan of operation, achievements and bottlenecks.



パレスチナ地方財政改善プロジェクト

Project for Improvement of Local Finance System in Palestine

- Prof. Masaaki IWASAKI, greeted the participants from both sides, and conveyed his appreciation to the efforts made to hold the first JCC meeting. Additionally Prof. IWASAKI mentioned that it is very important to set and formulate the property valuation standards, and conduct trainings targeting GDPT staff, in order to promote their capacity in relation to tax valuation and collection, which will improve the revenues of the local government in the future, and guarantee the transparency in the property tax collection process.
Prof. IWASAKI mentioned that this project has an important and significant privilege of having the support and involvement of many Japanese Experts, who are keen to support and assist the Palestinian side, which will certainly affect the project outcome in a positive way.

✓ **Discussion Points:**

- Mr. Takashi Sugiyama demonstrated a power point presentation explaining the following points:
 - 1) Outline of the project. (Attachment).
 - 2) Objective of the project. (Attachment).
 - 3) Project Implementation Structure. (Attachment).
 - 4) Target Areas. (Attachment).
 - 5) Overall implementation schedule (Attachment).
 - 6) Japanese project team members. (Attachment).
 - 7) Approaches to the project proposed by the Japanese project team. (Attachment).
 - 8) Reporting and outputs
- Mr. Mahmoud Nofal raised the following points:
 1. The situation in Palestine is different from other countries.
 2. Ministry of Local Government and Municipalities are not qualified to provide information to JICA.
 3. Ministry of Local Government and Municipalities need to build up their capacity in the future; it's too early to tackle this issue at present.
 4. Information is the foundation of making any decision; therefore, it has to be reliable, consistent, classified and analyzed.
 5. GDPT as central government should be the information resource.
 6. Corresponding to the transparency principle; MoF is publishing all information and data related to its revenues on MoF official webpage.
 7. We need to focus on changing and promoting the public attitude towards the property tax and its benefits to the community.
 8. In future, the ministry of local government and municipalities need to train their staff on tax collection, taking into consideration that the tax valuation is strictly affiliated to the GDPT.



パレスチナ地方財政改善プロジェクト

Project for Improvement of Local Finance System in Palestine

9. Both Ministry of Local Government and Municipalities, should not be given any responsibility, they should be considered as a third party.
10. In 1994 the evaluation committee was established, however, the structure of the committee should be revised and changed.
11. The evaluation committee should be composed of 5 members (MoF, Engineer, Advocate, Municipality and Private sector representative).
12. Currently GDPT is implementing six projects, besides the J-PVP which is considered as the core of these projects.
13. As a result of the J-PVP; Palestine will be the first country in the region to have the property tax valuation standards in international level.

✓ **Closing Remarks:**

- Mr. Makoto HONDA conveyed his appreciation to all efforts done by both sides, and valued the points of discussion and comments raised by GDPT. Additionally, Mr. HONDA mentioned that the Government of Japan will continue its support to the Palestinian people and Government, through implementing such projects, which aim to support the independency of the state of Palestine, and to accomplish three important concerns, 1) Stabilized political status in Palestine. 2) Institutional Capacity Development 3) Economic Development.

- Mr. Izumi TANAKA mentioned that both sides have to give more efforts, more collaboration and understanding in order to hit the ultimate goal of this project.

✓ **Conclusion and Recommendations:**

1. Mr. Koji OSHIKIRI, JICA will support the project implementation, through dispatching Japanese professors of tax law, Mr. Masaaki IWASAKI and Ms. Yuka SHIBA.
2. JCC meeting shall be held biannually.
3. Attention should be paid to close coordination and communication between all related parties.
4. Further inquiries and comments from the Palestinian side are expected to be submitted to JICA through Assistant Coordinator, Ms. May ELKHATIB before the end of March 2013.

September 25th 2013

Minutes of Meeting
Second Joint Coordination Committee Meeting

Date	September 24 th 2013
Time	12:00-14:00
Venue	GDPT meeting room 3 rd floor

Participants:

GDPT

#	Name	Position
1.	Mr. Mahmoud Nofal	Director General
2.	Ms. Fatima Abu Kbaita	Director of Accounting Department
3.	Mr. Ayman Hawamdeh	Director of IT Department
4.	Mr. Samer Manna	Director of Valuation Department
5.	Mr. Ali Badaha	Director of Ramallah Branch Office
6.	Mr. Mohammad Yousef	Director of Inspection and Auditing Department
7.	Mr. Sameer Juma	Director of Employee Department
8.	Mr. Mahmoud Hamayel	Accountant

EOJ

#	Name	Position
1.	Mr. Makoto HONDA	Deputy Representative to the Palestinian Authority
2.	Mrs. Keiko HONDA	First Secretary

JICA

#	Name	Position
1.	Mr. Izumi TANAKA	Chief Representative
2.	Mr. Raslan Yaseen	Chief Program Officer

JICA/ J-PVP

#	Name	Position
1.	Mr. Takashi SUGIYAMA	Team Leader, Training Materials Formulation/Training
2.	Mr. Harunobu KOBIKI	Data Collection
3.	Mr. Yoji KAWAKAMI	Licensed Real Estate Appraiser
4.	Ms. Rena MIZUNO	Training Programs
5.	Ms. Fadia ALKHATIB	Assistant Expert For Training and work Plan
6.	Mr. Jin KOKI	Project Coordinator
7.	Ms. May ELKHATIB	Assistant Coordinator
8.	Ms. Lina Rabaia	Project Facilitator
9.	Ms. Fatina Abdelhaleem	Office Manager
10.	Mr. Ahmad Abu Awad	Assistant Expert for Data Collection and Management
11.	Ms. Sally Atari	TDMU Assistant Expert
12.	Ms. Sireen Hashweh	Assistant Expert for Property Tax Valuation Standards
13.	Mr. Yosuke SEKIGUCHI	Operation Improvement

Handouts:

1. Agenda.
2. Major Changes on the Inception Report.
3. J-PVP Implementation Structure.
4. Operation Flow Chart (Original and Revised).
5. Operation Plan for Different Phases (Original and Revised).
6. Figure Operation Plan (Original and Revised).
7. Manning Schedule (Revised).
8. Master Plan (Draft as of September 24, 2013).

1. Purpose of the meeting:

- (1) Review overall progress of the project.
- (2) Exchange opinions on major issues that arose during the implementation of the project.

2. Opening Remarks:

- (1) Mr. Nofal opened the session by greeting the attendants and listing up the purpose of this meeting, additionally Mr. Nofal added that the JCC is considered as the backbone of the project. Mr. Nofal also mentioned that the government of Japan has been a pioneer to support the Palestinian government and people since 1994.

- (2) Mr. Honda mentioned that this 2nd JCC meeting has a better and obvious harmonized atmosphere than the first JCC meeting which Mr. Honda attended in March 2013, and he is expecting to have a productive and interactive discussion to define the plans of the J-PVP activities for the upcoming period. Mr. Honda indicated that the government of Japan will continue its support to the Palestinian people and government through implementing various projects, aiming to improve the Palestinian economy and institutions.

3. Discussion Points:

(1) Major Changes on the Inception Report:

Mr. SUGIYAMA focused in his presentation on the major changes of the activities which were reflected on the inception report as a result of a series of meetings and discussions with the counterparts from GDPT during the past 6 months (handout #2).

Pinpoints:

- 1) The J-PVP Implementation Structure was revised and finalized (handout #3).
- 2) The number of municipalities under the jurisdiction of the three pilot branches was revised, as for Ramallah branch office, it covers six municipalities in Jerusalem Governorate (Anata, Biddu, Beit Anan, Beit Sureek, Bir Nabala and Qatanna), however, Mr. Nofal recommended re-confirming the information related to these six municipalities.
- 3) Upon observing the progress of the project's activities, the timing of conducting the study trips shall be defined and fixed.
 - In his remark, Mr. Nofal recommended to conduct a study trip to Japan by the end of 2013 to beginning of 2014, and another study trip to a third country (such as a Scandinavian county) in Mid to 3rd quarter of 2014.
 - Mr. KOKI clarified that prior to conducting a study trip; a 3-4 months preparation period is needed.
 - Mr. SUGIYAMA mentioned that it is essential to define the land valuation approach (rent or market value) before conducting any study trips.
- 4) The GDPT's Annual Plan and Master Plan were revised. J-PVP will have further involvement in the activities related to 2014-2016 plan revision (handout #8).
- 5) The work schedule of the valuation standards formulation and application was revised.
 - Activity (2-3) and (2-4) will be approximately completed in the middle of phase 3.
 - In terms of subcontracting a third party to implement tasks related to the property tax valuation, it was put on hold based on the counterparts' recommendations.
- 6) Conducting awareness workshops with tax payers will be put on hold.
 - Mr Nofal mentioned that his administration is interested in so-called "Big Tax Payers", therefore, it is recommended to conduct workshops targeting the big tax payers, in addition to partners from public institutions and organizations.

- Mr. Nofal is thinking to propose to the big tax payers to establish a “Big Tax Payers Club” in order to gain their trust, cooperation and commitment.
- 7) Supporting the digital archiving of the valuable and important documents (stored in PT Branch Offices) will be considered instead of conducting the simplified land survey.
- Mr. Nofal mentioned that J-PVP could proceed the digital archiving of the documents with irrespective to the preservation progress, which most probably will be done by the USAID.
 - Mr. Ayman, clarified that the daily usage of the valuable old documents will be reduced if the digital archiving is implemented, which will keep the documents well-kept and intact.
- 8) J-PVP Operation Flow Chart was revised accordingly (handout #4).
- 9) J-PVP Operation Plan for Different Phases was revised accordingly (handout #5).
- 10) J-PVP Manning Schedule was revised accordingly (handout #7)

(2) Issues that need to be discussed with regard to the project’s progress:

1) Valuation Standards:

Mr. Kawakami shared the progress with the participants, stressing on the following points:

- A research study was conducted over the past 2-3 months; in order to build a comprehensive understanding of the property tax related operations and situations in Palestine.
- It was found that no similar research studies were done previously in Palestine.
- Buildings valuation approach will be the rent value, while adopting the market value for the land valuation is not decided yet.
- A 2-3 weeks preliminary research survey already initiated to define the suitable approach for the land valuation in Palestine.
- The language factor is one of the obstacles which influenced the progress of the valuation standards activities.

2) Public Awareness Campaign:

Ms. Sally mentioned that a concept note was prepared and finalized and it will be discussed and shared with other donors (GIZ, UNDP, and USAID) in order to have a consensus agreement regarding each donor’s contribution.

- In this regards, Mr. Nofal declared that USAID might cover the whole campaign (GDPT will hold a meeting with USAID on Sunday 29/9/2013 to confirm this matter).

3) GDPT Master Plan:

Ms. Sally mentioned that the draft is almost completed (Arabic), and the Master Plan Committee is in the process of formulating the Matrix, hoping that it will be finalized in a week time.

- Mr. Nofal recommended translating the final approved version of the GDPT Master Plan into English by a specialized translation company.

4) Operation Improvement for Pilot Branches:

Mr. SEKIGUCHI pointed out that a questionnaire for Pilot Branches Operation Assessment was distributed and collected since the beginning of September 2013, and the data entry is currently under progress.

- Ms. Sally mentioned that the data entry will be completed on Thursday 26/9/2013.
- Mr. SEKIGUCHI suggested conducting a workshop in case further explanation and clarification of the collected data is needed.

4. Conclusion and Recommendations:

- 1) A program steering committee meeting will be arranged by GDPT to discuss the public awareness campaign.
- 2) A major change on output 2 was requested by the counterparts, therefore, activities related to valuation standards were delayed which consequently affected the progress in this regard.
- 3) GDPT recommends adopting the market value approach for land valuation, because the land registration fees will be interlinked with the land value which will increase the revenues eventually. GDPT requested J-PVP to submit a proposal and recommendations in this regards accordingly.
- 4) Further in-depth discussion shall take place among GDPT and J-PVP in order to determine the land valuation approach, and then the study trips plan/schedule will be defined accordingly.
- 5) Due to several factors, the progress of the J-PVP activities is behind the schedule; therefore more efforts should be spent to move forward.
- 6) GDPT will provide necessary assistance and support to overcome problems arising during the implementation of the J-PVP activities.

5. Closing:

Mr. TANAKA closed the session by conveying JICA's appreciation to GDPT and J-PVP team for their efforts, mentioning that he observed progress in the project's activities, although many comments were raised in this meeting, Mr. TANAKA hopes that it will be tackled and managed by joint understanding and discussion. Finally Mr. TANAKA expressed that JICA will continue its support to the Palestinian people.

**MINUTES OF MEETING
ON THE THIRD JOINT COORDINATION COMMITTEE
ON THE PROJECT FOR IMPROVEMENT OF
LOCAL FINANCE SYSTEM IN PALESTINE**

Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and General Directorate of the Property Tax (hereinafter referred to as “GDPT”), Ministry of Finance in Palestine had a Joint Coordination Committee (hereinafter referred to as “JCC”) within a framework of Record of Discussion (hereinafter referred to as “R/D”) for the Project for Improvement of Local Finance System in Palestine (hereinafter referred to as “Project”).

As a result of the discussions, JICA and GDPT made Minutes of Meeting in order to confirm the mutual understanding and matters agreed through the discussions attached hereto.

Ramallah, 26, March, 2014



Mr. Izumi TANAKA
Chief Representative
JICA Palestine Office



Mr. Mahmoud NOFAL
Director General of the Property Tax
General Directorate of the Property Tax
Ministry of Finance in Palestine

Minutes of Meeting
Third Joint Coordination Committee Meeting (JCC)

Date and Time	March 26 th 2014, 10:00 – 12:30
Venue	GDPT meeting room 3 rd floor
Attendees	Appendix
Handouts	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agenda 2. Progress Report/ February 2014 3. Operation Flow Chart 4. VS Operationalization Chart 5. J-PVP Implementation Structure 6. J-PVP Counterpart training program 7. Outline of the Study Tour Program (Third Country Training)

1. Purpose of the meeting:

- (1) To review overall progress of the project.
- (2) To exchange opinions on major issues that arose during the implementation of the project.

2. Opening Remarks:

- (1) Mr. Sugiyama opened the session by greeting the attendees and announcing that this meeting is the 3rd JCC, Mr. Sugiyama also listed up the two purposes of this meeting.
- (2) Mr. Nofal welcomed the attendees and expressed his satisfaction with the project's achievements so far; in this context Mr. Nofal thanked the attendees from both sides (Japanese and Palestinian) for their efforts and dedication to the project. Additionally Mr. Nofal emphasized on the importance of the Joint Coordination Committee (JCC) considering it as a referee committee for the J-PVP.
Mr. Nofal also expressed his satisfaction with the results of the workshop which was conducted on Tuesday 25th of March 2014, where the Japanese experts presented the draft of the Valuation Standards.
- (3) In his speech Professor Iwasaki greeted the participants and mentioned that the mission members had the chance to meet the Minister of Finance, who showed his interests in the J-PVP.

3. Discussion Points:

(1) Major progress of the project activities and achievements:

Mr. Sugiyama shared the "Progress Report" (handout # 2) of the J-PVP and presented the major achievements of the activities until February 2014.
In his presentation, Mr. Sugiyama reported that most of the project's activities are being implemented as planned, and he focused on the following points: (handout #3)

Work cutting across all the achievements:

- [0-4] 3rd JCC meeting is conducted on March 26th 2014.
- [0-5] Progress Report / February 2014 was prepared and shared with the JCC members.
- [0-6] Procurement of equipment for the pilot branch offices is in progress with slight delay.
- [0-7] Planning for the training program is ongoing.

(S)

[0-9] Public awareness campaign is completed.

Output1, TDMU achievements:

>> In general most of the activities are being conducted as planned.

[1-1] Monitoring stage is ongoing for the “GDPT Master Plan 2014-2016” which was drafted and printed in December 2013 and shared with relevant partners and organizations.

[1-2] Collecting property tax data pertaining to the formulation of the operation plan and updating the database is ongoing.

[1-3] Meetings and discussions with Palestinian Land Authority and other related institutions have been and being conducted upon necessity to exchange information.

Output2, Strengthening the Valuation Standards Committee’s ability to formulate, revise and operate the Property Tax Valuation Standards:

[2-0]-[2-3] Activities are ongoing as planned.

[2-4]-[2-11] Activities will be proceeded according to the plan.

Output3, Extract Locate and Cope with various problems facing the pilot branch offices:

[3-1] A questionnaire Survey for Pilot Branches Operation Assessment was conducted, and the following points need further discussion with GDPT:

- a) Designing the training program for the staff.
- b) Monitoring.
- c) Reporting.

[3-2] Activity is ongoing.

[3-3] Activity and other activities to follow will be conducted after [3-2] with some revisions in accordance with situation.

(2) Issues need to be discussed with regard to the project activity progress:

1. Confirmation of the output2 activity scheduling:

Mr. Sugiyama announced that the activities related to the formulation of the Valuation Standards for buildings and lands are ongoing, the results of the trial activities were presented to the GDPT counterparts in a workshop conducted on March 25th 2014. Accordingly, Mr. Sugiyama proposed the following timeframe:

- a) Prepare the Draft of the Valuation Standards for buildings and lands by June 2014.
- b) Finalize the Valuation Standards for buildings and lands by August 2014 – September 2014
- c) Formulation of the Guidelines and Manuals for the Property Tax Valuation Standards by December 2014.

>> Upon completion of formulating the Property Tax Valuation Standards it will be submitted to the Palestinian cabinet for discussion and approval, and then to be integrated into the new property tax law which is planned to be revised in 2015.

In this regards Mr. Nofal mentioned the following points:

- Output2 activities need to be speeded up.
- In the year 2014 the cabinet agreed to the future amendment of 2 laws, first one is the Business Licensing Law, and the second one is the property tax law with regards to the valuation law article #7.

2. Operationalization of the “Property Tax Valuation Standards”, through adjustments and arrangements on output1 and output3 activities:

In this regard Mr. Sugiyama proposed an idea to gradually re-arrange and re-organize the activities of output1 and output3 (handout #4) in order to operationalize the valuation standards.

The new proposed idea will include two components, **a)** Formulation of the Valuation Standards and, **b)** Operationalization of the Valuation Standards, by setting up and assigning the Units composed of GDPT staff and JPT staff. These units will follow up the two components and focus on activities relate to the Master Plan of GDPT, Monitoring, Reporting, Trainings and Public Awareness, ... etc.

3. J-PVP Implementation Structure (handout #5):

Mr. Sugiyama proposed to re-organize the project’s implementation structure by formulating three units, **1)** Valuation Standards Formulation Unit. **2)** Valuation Standards Operationalization Unit and **3)** Project Administration Unit.

4. Introduction of a pilot GIS idea:

Mr. Nofal shared the following facts and information related to the real-estate investment situation in Palestine:

(1) In reference to the Palestinian Central Bureau of Statistics, the real-estate investment sector contributes in a percentage of 85 of the total investment in Palestine, which is considered as one of the highest percentages worldwide, and necessarily, requires improvements on the property tax collection management, and property registration management.

(2) In Palestine, the real-estate investment sector covers a percentage of 16-18 of the Palestinian employment; however, this percentage is projected to reach up to 27-28 considering related jobs and careers such as construction labor and other related manual labors. However, the Palestinian national economy level is low, due to the lack of attention which is given to this sector.

(3) The Palestinian national economy is estimated to be 11.2 billion dollar / 5 million populations in West Bank and Gaza Strip, compared to the Israeli national economy of 272 billion dollar / 5 million populations.

(4) Mr. Nofal said that all projects implemented by GDPT should be linked together with the J-PVP, accordingly, GIS is considered as one of the linkage methods or tools.

(5) Mr. Nofal Introduced the idea of implementing a GIS for valuation purposes only, in his request Mr. Nofal suggested implementing the GIS as a pilot in one or two cities.

(6) Through implementing a GIS, Mr. Nofal is expecting to **a)** Update property data and information electronically, **b)** Facilitate the valuation related operations, **c)** Facilitate land locating procedures, **d)** Identify the utilization of the buildings in illustrious ways using colors or serial numbers, **e)** Comprehensive linkage of the ownership lists.

>> In this regard, Mr. Sugiyama mentioned that further discussion should be made.

5. Study Tours Program Arrangements (handout #6):

1) Mr. Koki mentioned that in the framework of the project’s activities, three trainings will be

5

W

conducted, a) Training in Palestine over the period of January 2015 – March 2015, b) Third Country Training (Study Tour) which is supposed to take place at the end of May 2014 - mid June 2014, c) Training in Japan by the end of J-PVP July 2016- September 2016.

2) Mr. Koki declared that the Japanese mission had a discussion with Mr. Nofal and agreed upon the Outline of the Study-Tour Program (handout #7). In this context Mr. Koki briefly explained the aim, the target and the recipient countries for this study tours.

3) Mr. Koki conveyed his appreciation to Dr. Shiba and Ms. Sugiura (Licensed Real Estate Appraiser in Japan) for their efforts and support in this regard.

4) Regarding the Study Tour to Netherlands, Dr. Shiba communicated with the concerned institutions and officials in order to arrange for this tour.

4. Conclusions /Recommendations:

1) Regarding the Draft of the Valuation Standards, Professor Iwasaki mentioned that it was drafted with a high quality, and execution wise its applicable, feasible and realistic; however some amendments need to be reflected on this draft considering the Palestinian valuers expertise in addition to the Palestinian Situation. It is also expected to face some difficulties and obstacles during the implementation of the standards; therefore, all concerned parties should anticipate these obstacles and be prepared to face and overcome.

2) The Proposed Draft of the Valuation Standards was initially approved by Mr. Nofal.

3) Mr. Nofal shared the progress of the project with the Minister of Finance, especially achievements related to drafting the Valuation Standards.

4) Regarding the draft of the VS which was presented during the workshop on March 25th 2014, Ms. Sugiura had few comments and recommendations :

i. With regard to Value Matrix Tables, some voices were raised from counterparts that these tables should include other factors such as location, environments, etc., while the JPT side explained that four factors relating to the buildings are the ones found to be most influential to the valuation practice in Palestine after the analysis. In this behalf, it is advised to take into account the levels of influences as well as the relations between different valuation factors. For example, in the case of location, one option is to designate this as an independent factor while in another option it can be converged under the category of building quality, with the interpretation that in the prestigious neighborhood the qualities of the buildings are high accordingly. In any case, it is important to ensure the fairness and simplicity so as to make the valuation methods understandable to the tax payers.

ii. With regard to the difference of valuation results for vacant lands between GDPT method and J-PVP method, the similar phenomenon was experienced in Japan when the new valuation standards were introduced in 1996. While that introduction of new valuation standards improved the fairness and equalities in valuation, the introduction of an alleviation measure to avoid the sudden hike of tax burdens to tax payers were considered necessary. On that account, the “burden adjustment system” through which gradually increase the level of property tax liability towards the officially-valuated tax amount was introduced. This system is still remaining in effect in a few parts in Japan and it took decades to adjust the burdens of tax payers, with maintaining the fairness and acceptability. It is recommended to consider the introduction of such a measure also in the case of Palestine.

iii. With regard to the market price information of the properties, it is suggested to use actual transaction price instead of asking price. Although it takes time and efforts to

(5)

N

introduce the effective system to accumulate the reliable data of transaction prices, it generates various benefits in both taxation and economic activities such as achieving the better confidence by tax payers as well as improvement of the collateral valuations. Hence, it is strongly recommended to step forward into this direction of continuously accumulating the accurate transaction data in Palestine.

>> In response to the suggestions by Ms. Sugiura, Mr. Nofal made few remarks as he is committed to develop the valuation standards mature and applicable enough before its formal introduction. He also agreed to maintain the simplicity in valuation standards and to consider the introduction of an adjustment measure to avoid the sudden hike of tax burdens on the tax payers.

- 5) Mr. Nofal recommended to focus not only on the Study Tours to foreign countries, but also to focus on enhancing the staff's capacity by observing their daily work activities, needs, and practices, then implementing internal trainings accordingly.
- 6) Mr. Nofal requested to focus on two points: **A)** Conducting internal trainings for the staff and, **B)** Preparing a comprehensive public awareness plan aiming to raise the awareness towards the property tax, targeting citizens, staff, stakeholders, partners from different related institutions such as municipalities and ministry of local government. Mr. Nofal also suggested seeking a technical support from specialized experts and consultants in the awareness field.
- 7) Mr. Nofal wishes the JCC members and JICA to consider hiring an Arab Expert specialized in the market value and rent to work under the J-PVP umbrella.
- 8) Mr. Nofal suggested expanding the allocated budget for some of the activities if necessity arises.
- 9) Mr. Nofal agreed and approved the proposed idea of reorganizing and regrouping of output1 and output3 activities with the purpose of operationalize the "Property Tax Valuation Standards" (handout #4).
- 10) Regarding the project's implementation structure, the establishment of three units proposal was approved, therefore, recruitment of four staff is necessary to empower and improve the implementation of the activities.
- 11) As for the GIS idea proposed by Mr. Nofal, he requested the JCC members to consider his proposal.

5. Closing:

Mr. Tanaka closed the session by conveying JICA's appreciation to all parties and concerned people from GDPT, JICA mission members and J-PVP team for their efforts and contribution.

MINUTES OF MEETING
BETWEEN
THE JAPANESE MID-TERM REVIEW TEAM
AND
THE MINISTRY OF FINANCE OF PALESTINE
FOR AMENDMENT OF THE RECORD OF DISCUSSIONS
ON
THE PROJECT FOR IMPROVEMENT OF LOCAL FINANCE SYSTEM IN
PALESTINE

The Japanese Mid-Term Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team"), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") headed by Mr. Haruyuki SHIMADA, visited Palestine from 19th to 30th of October 2014 and had a series of discussion and exchanged opinions with authorities concerned of the Project for Improvement of Local Finance System in Palestine (hereinafter referred to as "the Project"). The purpose of sending the Team was to confirm the achievements made so far in the Project, and to conduct a mid-term review of the Project. Both sides jointly monitored the activities and evaluated the achievements based on the Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM version 0").

After the Team left Palestine, JICA office in Palestine took over and continued the discussions with the GDPT (hereinafter referred to as "both sides") on the Project.

As a result of the discussions, both sides agreed upon the matters referred to in the Joint Mid-Term Review Report of the Project attached hereto. Also both sides hereby agree that the Record of Discussions (hereinafter referred to as "R/D") on the Project signed on August 12, 2012 shall be amended as follows;

Ramallah,
16 February 2015



Mr. Izumi TANAKA
Chief Representative
JICA Palestine Office



Mr. Mahmoud NOFAL
Director General of the Property Tax
General Directorate of the Property Tax
Ministry of Finance in Palestine

I. Revisions of the R/D

1. Revisions of the Project PDM and PO

Before	Amended Version
Project Design Matrix (PDM) and the Project Objective (PO) version 0	PDM and PO as of Dec.2014 ANNEX III and ANNEX IV attached in M/M signed on 16 February 2015
<p>Reason:</p> <p>The following four key factors are to be modified to better reflect the current situations at GDPT and the Project.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Overall Goal: Indicators are changed due to the revision of the activities. -Project Purpose: Indicators are changed due to the revision of the activities. -Outcomes: Indicators are changed due to the revision of the activities. -Activities: Activities are changed to achieve the Overall Goal, the Project Purpose and Outcomes in the Project period. 	

2. Revisions of Project Implementation Structure and Input by JICA and GDPT

Before	Amended Version
Implementation Structure (ANNEX III attached in R/D signed on August 12, 2012)	New Implementation Structure (ANNEX V attached in M/M signed on 16 February 2015)
Input by JICA 1) Dispatch of Experts «Japanese Long-term Expert» Coordination/Local Finance «Japanese Short-term Experts» (a) Planning	Input by JICA 1) Dispatch of Experts «JICA Long-term Expert» Coordination «Japanese Short-term Experts» »

5

<p>(b) Document/Information management</p> <p>(c) Other Short-term Experts will be dispatched when necessity arises for smooth implementation of the Project.</p> <p>«Local Experts»</p> <p>(a) Project Coordinator(*)</p> <p>(b) Property Valuation</p> <p>(c) Strategic Planning etc.,</p> <p>(*)The TOR of newly hired local experts of "Project Coordinator" is as shown in ANNEX VI.</p>	<p>(a) Leader</p> <p>(b) Deputy Leader</p> <p>(c) Licensed Real Estate Appraisers</p> <p>(d) Information Collection</p> <p>(e) Data Management</p> <p>(f) GIS</p> <p>(g) Operation Improvement</p> <p>(e) Coordinator/Assistant in Training Programs</p> <p>«Local Experts»</p> <p>(a) Project Facilitator/Coordinator</p> <p>(b) TDMMU Coordinator</p> <p>(c) Property Tax Valuation Standards</p> <p>(d) VS Facilitator</p> <p>(e) Training Material Development, Training Arrangement and Work Planning</p> <p>(f) Data collection and Management</p> <p>(g) Office Manager</p>
<p>Inputs by GDPT (personnel)</p> <p>Counterpart personnel (without concrete description)</p>	<p>Inputs by GDPT (personnel)</p> <p>A list of GDPT's personnel in committees and Working Groups (ANNEX VI)</p>
<p>Reason:</p> <p>After the commencement of the project, there have been changes in the</p>	

Project in terms of implementation structure, experts and staff, deployment, areas of advice and others. It has therefore become necessary to modify the R/D to better reflect the current Project structure and situations.

This amendment shall become effective upon the date this Minutes of Meeting is signed by both Parties

II. Mid-Term Review

1. Joint Mid-Term Review Report

The achievements and recommendations identified in the mid-term review process were summarized in the Joint Mid-Term Review Report. The contents of the report were reported by the member of the team in charge of the evaluation of the Project. (ANNEX I) (ANNEX II)

III. OPERATIONAL ISSUES ON THE PROJECT

1. Activities agreed upon by the both sides to be implemented as the operation improvement

The following activities will be conducted in order to support the improvement of operation in GDPT.

1-1 P-TAX System

It has been agreed upon by the both sides that, for the purpose of incorporating the new Valuation Standards, the current P-TAX system and its program should be modified. The modification will be made by either dispatching JICA expert and / or by sub-contracting the IT firm who devised the P-TAX system.

1-2 Comprehensive Training Framework and J-PVP training program

It has been acknowledged by the both sides that a comprehensive training framework for GDPT staff has been accepted by GDPT after a series of discussions held between Japan Team in the Project (JPT) and GDPT over the past year and a half (ANNEX VII). Both sides have agreed that, in reference to the framework, the Project will only conduct seminars and/or training on the new Valuation Standards and on other related topics such as the use of P-Tax system under the new Valuation Standards (ANNEX VIII).

Theme	Targeted participants
Valuation of land and buildings based on the new Valuation Standards	Valuators working in all GDPT branch offices
Using P-TAX system which will be operated under the new Valuation Standards	Users of P-TAX system in GDPT

1-3 Public Awareness Campaign on Property Tax

JICA supported the activities on the "Public Awareness Campaign on Property Tax" in January 2015. The purpose of this campaign was (i) to raise the property tax revenues, and (ii) to ensure the social fairness in collecting property tax. GDPT will cooperate with JICA for this campaign. In addition, GDPT will make its best efforts to sustain such activities even after the Project ends.

1-4 GIS (Geographical Information System)

The GIS expert was dispatched in January 2015 to seek the possibility of introducing GIS for property tax purposes at GDPT. The both sides have acknowledged the fact that the German Agency for International Cooperation (GIZ) has been extending GIS related assistance in Palestine. It has been agreed upon by the both sides that the aforementioned expert will look into the possibility of accommodating and applying a component of GIZ-developed GIS at GDPT and make a final judgment as to the validity of extending assistance in the area of GIS within the entire framework of the Project.

2. Pilot branch offices

It has been agreed upon by the both sides that GDPT Ramallah branch office is the only pilot branch among all the thirteen GDPT branch offices where the Project will be implemented. It has also been acknowledged that the trial application of the new Valuation Standards will be conducted in two or three municipalities under the jurisdiction of GDPT Ramallah branch office. The both sides have agreed that the exact number of the municipalities, the area and the number of blocks (or parcels) where the valuation will be conducted on a trial basis under the new Valuation Standards will later be discussed and agreed upon by GDPT and JICA.

3. Cabinet approval of the new valuation standards

It has been acknowledged by the both sides that the cabinet approval of the new Valuation Standards is scheduled to take place sometime in October 2015.

However, it has also been acknowledged that the change in political situation in Palestine could affect the aforementioned schedule of the cabinet approval. The both sides have agreed that, in case the cabinet approval of the new Valuation Standards and the amendment of the Property Tax Law have been delayed, JPT will only carry out the trial application of the new Valuation Standards and not the actual collection of tax whose valuation will have been conducted under the new Valuation Standards. This is because the both sides are aware that no new taxes shall be imposed or existing ones modified except by law or under such conditions as law may prescribe. Upon the acknowledgement of the above, it is reaffirmed by the both sides that GDPT will ensure that the introduction of the new Valuation Standards and the amendment of the property tax law will be carried out and approved by the Palestine Authority Cabinet.

Getting the approval from the cabinet will be after

- having a full correct clear detailed formula
- plus clear and full tested valuation standards ,
- then will be evaluated by J-PVP staff and third party expert and then will go for the cabinet to get the approval, and the cabinet will not delay it in any case.
- the revision of the new VS will be made by a legal party and then will go for the cabinet to get the approval, and the cabinet will not delay it in any case.

4. The training (in Japan, Palestine and the third country)

It has been agreed upon by the both sides that the Project involves three training programs in total.

5. Third country expert(s)

It has been agreed upon by the both sides that Dr. Ibraheem Al-Ayoub, a Jordanian property tax expert, is a possible candidate from the third party country to take part in and assist the Project. The final decision as to whether he will join the Project as a third country expert will be made based on the results of the interview conducted by the J-PVP Japanese experts and the GDPT personnel.

6. Other donors and agencies

It has been agreed upon by the both sides that GDPT will continue to conduct its various activities in close cooperation with other donors and agencies (UNDP, DANIDA, Ramallah Municipality, Palestinian Land Authority, among others).

- ANNEX I. Summary of Joint Mid-Term Review Report (in Arabic and in English)
- ANNEX II. Joint Mid-Term Review Report
- ANNEX III. Project Design Matrix (PDM) (revised)
- ANNEX IV. Plan of Operation (PO) (revised)
- ANNEX V. Project Implementation Structure (revised)
- ANNEX VI. A List of counterpart personnel
- ANNEX VII. GDPT Training System Structure
- ANNEX VIII. J-PVP CP Training Program
- ANNEX IX. The Record of Discussions signed on August 12, 2012

9

**MoF-GDPT /JICA Project for Improvement of Local Finance System in Palestine (J-PVP)****5th Joint Coordination Committee Meeting**

Date and Time	September 20 th 2015, 10:00 – 12:30
Venue	GDPT meeting room 3 rd floor
Attendees	Appendix
Handouts	1. Agenda 2. List of attendees 3. Power point presentation for the 4 th phase work plan

1. Purpose of the meeting:

- (1) To present and share main achievements and results
- (2) To present and share the plan of operations for the last phase of project life

2. Welcoming and opening by Mr. Mahmoud Nofal, JCC Chairperson and Director General of the Property Tax cum Project Director of J-PVP

- Mr. Nofal welcomed: Representative Office of Japan to Palestine Authority First secretary Mr. Hiroyuki Kajita, JICA Office Chief representative Ms.Yuko Mitsui, Representative Ms.Yuko Santo , Representative of RFO / Chief Program Coordinator Mr. Raslan Yashin, and JPVP & GDPT senior management and staff .
- The JPVP project is overcoming the obstacles and starting cultivating fruit through the joint work and cooperation between JPVP and GDPT team
- The project is on track and about to reach its intended objectives
- Miss. Mitsui is a big supporter to the project and Mr.Nofal is thankful for her understanding and cooperation
- The aim of this meeting is to plan for upcoming year activities and to identify needs.

3. Welcoming and opening by Mr Ms.Yuko Mitsui, JICA Office Chief representative

- Ms. Mitsui Thanked Mr.Nofal and also welcomed the audience.
- More cooperation from all parties is required to overcome the challenges
- This meeting is a good opportunity to discuss and get a fruitful result
- This is the last phase of the project.

4. Key Note by Mr. Mahmoud Nofal



MoF-GDPT /JICA Project for Improvement of Local Finance System in Palestine (J-PVP)

- Mr.Nofal went through the agenda and welcomed any comments from the audience
- He emphasized on the approval of the formula structure but it still needs refinements
- Valuation standards working group (which is a technical joint JPVP/GDPT committee) is meeting twice a week to discuss all technical issues related to valuation standards
- Current valuation procedures has lots of manual work, errors, not systemized, not standardized, there is a big room for personal judgment.
- GIS will standardize work and make it more consistent , efficient, will control data quality, and will be use for reporting
- The Formula is the HEART of valuation standards whereas GIS is the ARTERIES.
- GIS team will start work very soon and will be equipped with the needed hardware and software
- P-TAX is a unique system in the whole Arab region, it is an interactive tool based on the manual procedures which will impedes personal interpretations. It is a flexible very accurate system that shall serve the whole Palestinian population
- Property tax has started today working on the NEW P-Tax system
- GDPT is thankful to the German International Cooperation GIZ for supporting the development of P-Tax.
- P-Tax will be linked with valuation standards and GIS
- *A Note for next time : presentation slides shall be in both languages English and Arabic*

5. Work Plan for Phase 4 , Power Point Presentation By Mr. Nofal

Slide 3

- Project Duration: The Project started on he 22nd of March 2013 not October 2012, due to some delays from JICA in selecting and mobilizing the awarded company to implement the project
- Project Purpose: To have internationally accepted valuation standards that is applicable which is in line with justice and fairness principles.
- Expected outputs: The idea behind the TDMMU is still not clear. A study was done Mr.Mizutani and Dr.Kawakita in 2011, found that most of PA institutions has weaknesses in the development, training and media. This unit is very important to GDPT and need to be reactivated.
- The valuation standards working group VSWG will follow up the design and



MoF-GDPT /JICA Project for Improvement of Local Finance System in Palestine (J-PVP)

implementation of the valuation standards plus its testing at the field. It is composed of high efficient team who will lead and follow up on the project after JPVP project is ends. TDMMU shall design the indicators and be responsible of the sustainability of the project outputs. It will also be part in the preparation of the operational and field manuals

- GDPT need to improve the capacity of the valuation procedure, staff and tools

Slide 4 Summary of the Conclusion reached in the 9-9 Workshop

- It's the first time that we see and discuss the formula prepared by Mr.Nagasawa. In principle its built upon a scientific methodology and used scientific data but still it needs refinement and improvement.
- The VSWG will work on formula refinement, changing the multipliers and market ratio according to more trial areas. Net adjustment factors need to be eliminated
- The formula is still not final and needs lots of work and efforts to improve it and make it acceptable, though GDPT needs to train its staff to be capable to adopt scientific procedures.
- Initialize GIS for GDPT to be used in valuation
- The P Tax system is developed and its functional however it need to be linked with the formula and the PDA (Mr.Sato,Mr.Ayman and Mr.Ahmad) will take care of that part.

Slide 5 Refine the Formula

- Value influence factors shall be eliminated and the record sheet shall be simplified to make field work easier
- Multipliers need to be verified through trials and field testing
- A simple illustrative field handbook will be prepared .

Slide 7 Empowering Valuation Standards Working Group

- VSWG and the GIS team will work in parallel effectively and efficiently with very high team spiritual work.

Slide 8 Initialize GIS for GDPT in Valuation



MoF-GDPT /JICA Project for Improvement of Local Finance System in Palestine (J-PVP)

- GIS is trial area will be Bitunia
- A new USAID programme will disseminate GIS to the rest of the West bank, this programme shall start soon

Slide 9 Develop P-TAX compatible with VS

- Mr.Sato and Mr.Ahmad shall check the current status of the PTax system and its readiness to adopt the formula and to be linked with the valuation standards and PDA later (within 3 months) .
- Valuation shall take place, completed and a receipt is issued at the field.

Slide 10 Formulation of Valuation Standards (VS) and its Operation Manual (OP) and Handbook (HB) through the enhancement of VSWG’s capacity

- Scientific realistic comments and feedback from GDPT staff and valuers is expected during a coming workshop to discuss in detail the valuation standards.

Slide 11 Tentative Target Areas for Trial Applications

Tentative Target Areas for Trial Applications	
Desk Trial	Field Trial
Al Bireh Block No. 28 Quarter 31	Select block (s) of one municipality in the jurisdiction of Ramallah Branch Office. Candidate Municipality: Betunia (GIS)
Der Dibwan Block No.7	Select block (s) in municipalities under the jurisdiction of Ramallah Branch Office (VS)
Tentative Target Areas for Verification of Multipliers	
Category #1	Ramallah and Al Bireh
Category #2	Bir Zeit
Category #3	Silwad
Category #4	Bir Nabala

- GDPT might find a need to add new areas base done work progress or need

Slide 12 Undertaking the Training Program in Palestine

- It was agreed with JICA that Local trainings will be conduct din Palestine, 2nd country training will be at Japan and there should be 3rd country trainings



MoF-GDPT /JICA Project for Improvement of Local Finance System in Palestine (J-PVP)

- GDPT started to prepare a training plan to be conducted in Japan with the assistance of Mr.Ninomiya.
- GDPT requested more attention and less restrictions from JICA on training
- Continuous strong training program is essential for project success
- No fruitful results will be achieved without a training program
- Training shall recreate and build staff capacity who will apply the new valuation standards

Slide 13 Suggested Training Topics

- These are initial tentative topics , more topics will be added based on future needs.
- Training on Standard Point is required to make valuers capable of understanding where and how to take standard points and be capable of analyze and judge there results
- Each training topic might need several trainings
- Field trials and testing need also training

Slide 16 VS Dissemination Workshop

- One workshop is not enough, several workshops (2-5) will be needed

Slide 17 Main project tasks and activities

- To be updated where deemed necessary.

6. Discussion

- Mr.Amer Khatib asked How GIS will be useful for Valuation?
- Mr.Nofal explained that GIS will provide valuers by location and information about, blocks, quarters, parcels and buildings, land classification and use, area size, road width.
- Mr.Nofal went for a study tour to Holland and learnt from Holland experience in valuation using GIS. They have 800,000 property and 5 valuers who do a



MoF-GDPT /JICA Project for Improvement of Local Finance System in Palestine (J-PVP)

comprehensive valuation yearly. Field visits are needed once there is an objection.

- Once the new standard are adopted, there will be a need for 200-300 valuator to conduct comprehensive valuation for the whole West Bank, though GIS will solve this problem. Without GIS comprehensive valuation wouldn't be possible due to the time and number of valuers that will be needed to complete the work.
- Eng.Jamal Numan from MoLG also added that the area of the parcel, area of the building, the land use and classification, road width will be provided by GIS at the office. An Aerial photo up to (25cm -10cm) will decrease the need for field work and workers
- Eng.Liana Nasser: GIS will be a very useful tool to identify the valuation influencing factors like, frontage, shape of land, approximate to city center, availability of water and electrical connections...etc
- Eng.Alma Othamn added: GIS has both maps and statistical data stored in tables
- Mr.Nofal : Aerial photo will be purchased yearly. Now a days private companies and real states are using GIS. GIS establishment will request lots of work and efforts but it will make our future work conditions better. For example in Al Bireh there are 22,000 buildings, out of which 19,000 are licensed. How much will be required to visits and valueate each flat and property in Al Bireh if there is no GIS? The whole valuation system will be improved once GIS is operational. In the coming future, if the government decide to increase the PTax by 10% for example, this will be done simply at the office in an effective efficient way.
- Mr.Samer Manna from GDPT asked for an introduction to GIS workshop plus training

7. Technical and financial Requests for GDPT

Mr.Nofal asked JICA to financially and technically support the below items:

1. Hiring a regional or international Japanese expert to replace the absence of Mr.kawakami who will be responsible of revising , refining the formula and the manuals. The only valuation expert in the project (Mr.Nagasawa) is currently working from Japan and will be back after six months which is not acceptable.
2. Purchase Personal digital assistant PDA to eliminate manual errors in valuation. Tax



MoF-GDPT /JICA Project for Improvement of Local Finance System in Palestine (J-PVP)

payers will receive notification of tax amount in the field. This will save time and efforts plus will reduce data entry work because the whole process will be automated. The new P-tax system is developed to be compatible with PDA system. The PDA will include a checklist with all stored needed information .

3. Purchase new field equipment's and tools : laser meters to measure the building and flats areas. Global Positioning System GPS to measure land and parcel areas plus coordinates.
4. Most important request: hiring ten engineers or surveyors and paying their salaries for 2 years. This new team with fresh mind and new blood will absorb the new valuation system easily and will lead the implementation effectively. Current staff will need brainwash to fully understand the new valuation system, and the success rate of this process is not high. After the project closes the new team (ten engineers or surveyors) will be transferred and hired as PA employees.

Discussion on Mr.Nofals requests

1st Point : Valuation Expert

- **JICA Ms.Mitsui :** Mr.Nagasaw's contract was extended but to work for the project from Japan, whereas Mr.Kobiki's contract period was extended to work in Palestine.
- **GDPT Mr.Nofal:** Mr.Kobiki is not an evaluation expert, we need an expert to be with the team in Palestine.
- **JICA Ms.Mitsui :** JICA is responsible of providing GDPT with experts.

2nd Point : PDA

- **JICA Ms.Mitsui :** Currently JICA cannot say yes to PDA request, the remaining duration of the project is too short , we need to time to secure the data first, we need to consider the budget ceiling and remaining time of the project, we cannot decide now. There is no study in this regard.
- **GDPT Mr.Nofal:** Formulated a committee (Mr.Ayman Hawamdeh, Mr.Sato, Mr.Ahmad, Mr.Ninomyia and Ms.Liana) to prepare a study on PDA. Recommendation shall be given within a month later to be discussed with JICA.
- **JICA Ms.Mitsui :** at this stage JICA cannot decide.



MoF-GDPT /JICA Project for Improvement of Local Finance System in Palestine (J-PVP)

3rd point : Field equipment

- **JICA Ms.Mitsui :** JICA needs assessment including specification of the equipment and estimation of cost. Then a decision can be made based on the available budget.

4th last point

- **JICA Ms.Mitsui :** The aim of technical cooperation is to transfer the experience and knowledge to GDPT and improve their capacity. Hiring new staff for two years is not in JICA's scheme. There will be no extension for the project.
- **GDPT Mr.Nofal:** We will re discuss all this in another meeting.

Project for Improvement of Local Finance System in Palestine
List of Equipment handed over from the project to GDPT

As of 10 August 2016

Project Phase 1

#	Item	Model	NIS/USD	Unit Price	Quantity	Total Price	Placed	Date Purchased	Memo
1	Printer Copier Scanner Machine	TASKalfa 5550ci	USD	6,300	1	6,300	GDPT HQ	2013/3/6	purchased from and maintained by OFFTEC company
2	Laptop	DELL Inspiron 15R (5520)	NIS	4,675	3	14,025	GDPT HQ	2013/3/14	purchased by EDISCO Including Ms Office, Anti-Virus software
3	Laptop	DELL Optiplex 3010	NIS	4,590	1	4,590	GDPT HQ	2013/3/14	purchased by EDISCO Including Ms Office, Anti-Virus software
4	Projector	VIVITEK D5	NIS	2,909	1	2,909	GDPT HQ	2013/3/12	
5	Desktop	Dell Vostro 470MT	NIS	6,000	1	6,000	GDPT HQ	2013/3/24	purchased by EDISCO Including Ms Office, Anti-Virus software
6	WorkStation (to be used as server)	Dell Precision T1650	NIS	7,689	1	7,680	GDPT HQ	2013/3/24	purchased by EDISCO Including Ms Office, Anti-Virus software

Project Phase 2

#	Item	Model	NIS/USD	Unit Price	Quantity	Total Price	Placed	Date Purchased	Memo
1	Office Desk		NIS	1,200	5	6,000	Abu Dees Branch	2014/4/13	
2	Office Chair		NIS	440	6	2,640	Abu Dees Branch	2014/4/13	
3	Guest Chair (1 seat)		NIS	480	3	1,440	Abu Dees Branch	2014/4/13	
4	Guest Chair (2 seats)		NIS	650	3	1,950	Abu Dees Branch	2014/4/13	
5	Guest Chair (3 seats)		NIS	880	2	1,760	Abu Dees Branch	2014/4/13	
6	Work Desk (for Branch Manager)		NIS	1,400	1	1,400	Abu Dees Branch	2014/4/13	
7	Gust Sofa		NIS	380	4	1,520	Abu Dees Branch	2014/4/13	
8	Work Chair (for Branch Manager)		NIS	650	1	650	Abu Dees Branch	2014/4/13	
9	Locker		NIS	800	1	800	Abu Dees Branch	2014/4/13	
10	Cabinet		NIS	900	2	1,800	Abu Dees Branch	2014/4/13	
11	Cabinet		NIS	420	4	1,680	Abu Dees Branch	2014/4/13	
12	Air Conditioner		NIS	6,000	1	6,000	Abu Dees Branch	2014/4/13	
13	Air Conditioner		NIS	2,500	1	2,500	Abu Dees Branch	2014/4/13	
14	Switch	NETGEAR GS728TPS-100 tales	NIS	1,662	1	1,662	Abu Dees Branch	2014/4/3	
15	Telephone System		NIS	2,130	1	2,130	Abu Dees Branch	2014/4/3	
16	Telephone Switch Board	NEC TOPAZ	NIS	1,150	1	1,150	Abu Dees Branch	2014/4/3	
17	Phone Main Station	NEC 12 button	NIS	250	1	250	Abu Dees Branch	2014/4/3	
18	UPS	Inform 600 VA	NIS	310	1	310	Abu Dees Branch	2014/4/3	
19	Phone with Monitor	kx-TS 880	NIS	190	1	190	Abu Dees Branch	2014/4/3	
20	Phone without Monitor	ALCATEL T25	NIS	60	4	240	Abu Dees Branch	2014/4/3	
21	UPS System	15 KVA UPGRADABLE TO 60 KVA AS MODULE	NIS	53,440	1	53,440	Abu Dees Branch	2014/4/3	
22	Work Station	DELL Optiplex 7010	NIS	3,000	4	12,000	Abu Dees Branch	2014/4/14	purchased from EDISCO
23	PC Printer	HP Laserjet pro 400 M401 dn	NIS	1,050	2	2,100	Abu Dees Branch	2014/4/14	
24	Printer Copier Scanner Machine	Kyocera TASKalfa 5501i	NIS	11,690	1	11,690	Abu Dees Branch	2014/4/14	purchased from and maintained by OFFTEC company
25	Work Station	HP Z620	NIS	6,993	1	6,993	Abu Dees Branch	2014/4/14	
26	Service Counter		NIS	1,200	4	4,800	Al Ram Branch	2014/4/8	
27	Office Desk		NIS	1,200	4	4,800	Al Ram Branch	2014/4/8	
28	Office Change		NIS	440	8	3,520	Al Ram Branch	2014/4/8	
29	Guest Chair (1 seat)		NIS	480	3	1,440	Al Ram Branch	2014/4/8	
30	Guest Chair (3 seats)		NIS	880	5	4,400	Al Ram Branch	2014/4/8	
31	Work Desk (for Branch Manager)		NIS	1,400	1	1,400	Al Ram Branch	2014/4/8	
32	Geust Sofa		NIS	380	8	3,040	Al Ram Branch	2014/4/8	
33	Work Chair (for Branch Manager)		NIS	650	1	650	Al Ram Branch	2014/4/8	
34	Locker		NIS	800	1	800	Al Ram Branch	2014/4/8	
35	Cabinet		NIS	900	2	1,800	Al Ram Branch	2014/4/8	
36	Cabinet		NIS	420	10	4,200	Al Ram Branch	2014/4/8	

37	Guest Sofa		NIS	160	10	1,600	Al Ram Branch	2014/4/8	
38	Air Conditioner (1t)		NIS	4,500	1	4,500	Al Ram Branch	2014/4/8	
39	Air Conditioner (3t)		NIS	2,500	1	2,500	Al Ram Branch	2014/4/8	
40	Switch	NETGEAR GS728TPS-100 tales	NIS	1,662	1	1,662	Al Ram Branch	2014/4/2	
41	Internet Connection System		NIS	2,662	1	2,662	Al Ram Branch	2014/4/2	
42	Cabinet Rack		NIS	750	1	750	Al Ram Branch	2014/4/2	
43	UTP Cable (0.5m)		NIS	4	24	96	Al Ram Branch	2014/4/2	
44	UTP Cable (2.0m)		NIS	8	8	64	Al Ram Branch	2014/4/2	
45	UTP Cable (3.0m)		NIS	11	7	77	Al Ram Branch	2014/4/2	
46	Telephone System		NIS	2,130	1	2,130	Al Ram Branch	2014/4/2	
47	Telephone Switch Board	NEC TOPAZ	NIS	1,150	1	1,150	Al Ram Branch	2014/4/2	
48	Phone Main Station	NEC 12 button	NIS	250	1	250	Al Ram Branch	2014/4/2	
49	UPS	Inform 600 VA	NIS	310	1	310	Al Ram Branch	2014/4/2	
50	Phone with Monitor	kx-TS 880	NIS	190	1	190	Al Ram Branch	2014/4/2	
51	Phone without Monitor	ALCATEL T25	NIS	60	4	240	Al Ram Branch	2014/4/2	
52	UPS System	15 KVA UPGRADABLE TO 60 KVA AS MODULE	NIS	53,440	1	53,440	Al Ram Branch	2014/4/2	
53	Work Station	DELL Optiplex 7010	NIS	3,000	5	15,000	Al Ram Branch	2014/4/10	
54	PC Printer	HP Laserjet pro 400 M401 dn	NIS	1,050	4	4,200	Al Ram Branch	2014/4/10	
55	Printer Copier Scanner Machine	Kyocera TASKalfa 5501i	NIS	11,690	1	11,690	Al Ram Branch	2014/4/10	purchased from and maintained by OFFTEC company
56	Work Station	HP Z620	NIS	6,993	1	6,993	Al Ram Branch	2014/4/10	

Project Phase 3

#	Item	Model	NIS/USD	Unit Price	Quantity	Total Price	Placed	Date Purchased	Memo
1	Laptop	Dell Inspiron 5537 15.6" & Microsoft Office	NIS	4,800	1	4,800	GDPT HQ	2015/2/24	purchased from EDISCO
2	AdobeCS	Creative Cloud for Team (1 year license)	NIS	3,944	1	3,944	GDPT HQ	2015/7/31	purchased from EDISCO

Project Phase 4

#	Item	Model	NIS/USD	Unit Price	Quantity	Total Price	Placed	Date Purchased	Memo
1	Laptop	Dell Latitude E5550 15.6"	NIS	5,070	2	10,140	GDPT HQ	2015/9/21	purchased from EDISCO
2	ArcGIS Software	ArcGIS Desktop Standard License Including one year annual maintenance	USD	9,990	1	9,990	GDPT HQ	2016/1/5	purchased from Good Shepard Engineering
3	ArcGIS Software	ArcGIS Standard Workgroup Server License Including one year annual maintenance	USD	14,990	1	14,990	GDPT HQ	2016/1/6	purchased from Good Shepard Engineering
4	ArcGIS Software	Upgrade from ArcGIS Standard Workgroup Server License to ArcGIS Standard Enterprise Server	USD	14,990	1	14,990	GDPT HQ	2016/1/7	purchased from Good Shepard Engineering
5	Workstation PC	HP Z440 Workstation PC	USD	2,190	5	10,950	GDPT HQ	2016/1/31	purchased from CMC
6	Desktop Monitor	HP Elite Display E241i (24") IPS LED Backlit	USD	253	5	1,265	GDPT HQ	2016/1/31	purchased from CMC
7	Laptop	Dell Mobile Precision Workstation M6800	USD	3,520	2	7,040	GDPT HQ	2016/3/22	purchased from EDISCO
8	Anti-Virus software	Kaspersky Endpoint Security for Business, 2 years license	USD	32	7	224	GDPT HQ	2016/3/22	purchased from EDISCO
9	GIS Software	GeoCortex Essentials	USD	15,000	1	15,000	GDPT HQ	2016/12/28	purchased from GISTEC
10	Laptop	Dell Latitude E6440	NIS	5,865	1	5,865	GDPT HQ	2016/3/10	purchased from BIS
11	Laser Meter	Liscadisto d510	NIS	2,500	2	5,000	GDPT HQ	2016/5/9	purchased from AXIS

End of List

C/P Training Program in the Third Country (UK and the Netherlands: June 2014)

C/P Training Program in the Third Country (UK and the Netherlands: June 2014)						
1	01-Jun-14	Sun	Transfer	Mr. NOFAL, SUGIYAMA, KOKI: TLV 07:35 BA162 LHR 11:00		
2	02-Jun-14	Mon	10:00	Presentation & Dialogue, International Property Tax Institute and G L Hearn (Mr. Paul Sanderson (IPTI), Mr. Andrew Hetherton (G L Hearn))	*Overview of Laws and Regulations Related to the Property Tax in the UK and Other Countries	*Novotel London Heathrow Airport, M4J4, Cherry Lane, London, UB7 9HJ tel:+44 207 660 0686 *G L Hearn: 280 High Holborn, London WC1V 7EE tel: 44 207 851 4900
			14:00	Courtesy Call, Palestinian Mission to the UK (H.E. Prof. Manuel Hassassian, Ambassador)		
			15:00	Presentation & Sight Visit, Hammersmith & Fulham Council	*Overview of Local Tax System in the UK; Valuation System & Operation, Property Tax Payment & Collection System, and Property Tax Payment & Collection System and its Operator	
			18:00	Dinner, hosted by the Palestinian Mission to the UK (H.E. Prof. Manuel Hassassian, Ambassador)		
3	03-Jun-14	Tue	Transfer	Mr. NOFAL, SUGIYAMA, KOKI: LHR18:10 BA414 RTM 20:10 Dr. SHIBA: NGO 09:25 KE752 ICN 11:25, ICN 13:35 KE925 AMS 18:25 Mr. Arafat: AMM 11:20 BA146 LHR 14:45, LHR 18:10 BA414 RTM 20:10 Ms. Lina: TLV 09:00 TK809 IST 11:20, IST 12:05 TK1961 AMS 14:40		
4	04-Jun-14	Wed	10:00	Courtesy Call, Palestinian Mission to the Netherlands (H.E. Dr. Nabil Abuznaid, Ambassador)		NH Atlanta Rotterdam Hotel, Coolsingel / Aert van Nesstraat 4 Rotterdam, 3012 CA, tel: +31-10 - 206 7800
			13:00	Presentation & Dialogue, Erasmus University Rotterdam (Associate Professor Anneke Monsma)	*Overview of Local Tax System in the Netherlands (Laws and Regulations related to Property Tax)	
			16:00	T4-32; room number 32 on the 4th floor of the T-building Presentation, Dialogue & Sight Visit, Rotterdam Municipality	*Overview of Valuation System & Operation, Property Tax Payment & Collection System	
			19:00	Dinner, hosted by the J-PVP for A.P. Anneke Monsma (& Rotterdam Municipality) (De Lange Muur, West-Kruiskade 1a 3014 AJ Rotterdam tel: (010) 280 05 18		
5	05-Jun-14	Thu	10:00	Presentation & Dialogue, Ministry of Finance (Mrs. Helga van Bijnen, Mrs. Esther Groenendijk)	Overview of Taxation System (Laws and Regulations Focusing on Income Tax, Corporate Tax, and VAT)	
			14:00	Presentation & Dialogue, Netherlands Council for Real Estate Assessment (Mr. Ruud Kathmann)	Overview of Property Valuation System	
			18:00	Reception, hosted by the Palestinian Mission to the Netherlands (H.E. Dr. Nabil Abuznaid, Ambassador)		
6	06-Jun-14	Fri	09:30 13:00	Presentation & Dialogue, Kadaster, George Hintzenweg 77, 3068 AX Rotterdam, station Alexander (Mr. Paul Saers, Ms. Miriam van Dalen, Mr. Pieter Dijkstra)	Overview of Land Registration and Transactions System	
7	07-Jun-14	Sat		Sight Visit, Rotterdam, Capell den aan Ijsell or Delft	To be arranged	
8	08-Jun-14	Sun	Transfer	Ms. Lina: AMS 12:00 TK1952 IST 16:25, IST 18:10 TK788 TLV 20:15 Mr. Arafat: AMS 12:30 AF8233 CDG 13:45, CDG 14:45 AF3840 AMM 20:25 Dr. SHIBA: AMS 20:10 KE926 ICN 13:45+1, ICN 15:05 KE761 NGO 16:55 Mr. NOFAL, SUGIYAMA, KOKI: AMS 21:25 KL461 TLV02:35+1		

List of Participants for Training in Japan (May 22 to June 03, 2016)

Name of Participants	Nationality	Present Post
Mr. NOFAL Mahmoud S.M.	PALESTINIAN AUTHORITY	General Director, General Directorate of Property Tax, Ministry of Finance (2006)
Mr.NOFAL Abdalfatah M.A.	PALESTINIAN AUTHORITY	Head of Valuation office, General Directorate of Property Tax Nablus office, Ministry of Finance (2005)
Mr.SHAALAN Hazem D.M.	PALESTINIAN AUTHORITY	Valuator, General Directorate of Property Tax Ramallah office, Ministry of Finance (2008)
Mr.FARAJALLAH Khaled Y.A.	PALESTINIAN AUTHORITY	Head of Valuation Department, Hebron office, Ministry of Finance (2010)
Mr.TORK Hisham A.H.	PALESTINIAN AUTHORITY	Head of Al Ram office, General Directorate of Property Tax Al Ram office, Ministry of Finance (2015)
Mr.MILHEM Adel A.M.	PALESTINIAN AUTHORITY	Head of Inspection, General Directorate of Property Tax Jenin office, Ministry of Finance (2009)
Mr.SHAHWAN George E.I.	PALESTINIAN AUTHORITY	Head of Valuation Division, General Directorate of Property Tax Bethlehem office, Ministry of Finance (2009)
Mr.ABUHUSSEIN Ibrahim M.A.	PALESTINIAN AUTHORITY	Head of Valuation Division, General Directorate of Property Tax Tulkarem office, Ministry of Finance (2009)
Ms.SALIM Kawthar F.H.	PALESTINIAN AUTHORITY	Head of Administration Affair Div, General Directorate of Property Tax, Ministry of Finance (2011)
Ms.BARAHMA Rouzan H. M.	PALESTINIAN AUTHORITY	Data Entry Office valuation, General Directorate of Property Tax Jericho office, Ministry of Finance (2011)

詳細計画表（実績）

研修コース名：	パレスチナ地方財政改善プロジェクト		
研修コース番号：	J1621629	受入形態	国別研修
研修期間：	2016/5/22	～	2016/6/3
		研修員数	10

研修目標：日本の固定資産税評価実務の実態を学び、パレスチナの実態にあった評価手法を再認識し、より適切な運用に結び付ける。

- 研修項目：
- ① 日本の固定資産税制の概要
 - ② 日本の不動産評価制度の概要
 - ③ GISを活用した路線価評価プログラムの学習
 - ④ 固定資産税評価実務の学習
 - ⑤ 課税評価実務の視察

日付	時刻	形態	研修内容	講師又は見学先担当者等		研修場所
				氏名	所属先及び職位	
5/22(日)	～		来日			
5/23(月)	9:30 ～ 10:00		JICA本部担当部署との面談（研修員全員出席）	富澤次長、馬杉課長、渡邊職員	JICA産業開発・公共政策部 ガバナンスグループ 行財政・金融グループ	JICA東京
	10:00 ～ 12:00	講義	JICA研修フリーフィング		JICA東京フリーフィング担当（CDN）	JICA東京
	14:00 ～ 16:00	発表	プロローグ：日本の固定資産税制度とパレスチナにおける固定資産評価基準策定支援の意義と役割	岩崎政明	横浜国立大学大学院国際社会科学府研究院教授/国内支援委員会委員長	JICA東京
5/24(火)	10:00 ～ 12:00	講義	日本の固定資産税制の概要	柴由花	常葉大学准教授/国内支援委員会委員	JICA東京
	13:30 ～ 15:30	講義	日本の固定資産税制度の概要	柴由花	常葉大学准教授/国内支援委員会委員	
5/25(水)	10:00 ～ 12:00	講義	日本の不動産評価制度の概要	山本卓	明海大学准教授/国際航業	明海大学
	14:00 ～ 16:00	講義	日本の不動産評価制度の概要	山本卓	明海大学准教授/国際航業	明海大学
5/26(木)	10:00 ～ 12:00	講義	日本の固定資産税評価の概要	山本卓	明海大学准教授/国際航業	明海大学
	昼食		明海大学不動産学部関係者との交流会兼昼食会			キャンパス内
	14:00 ～ 16:00		プロジェクト策定の固定資産税評価基準に関する質疑・応答	山本卓	明海大学不動産学部准教授/国際航業	
5/27(金)	10:00 ～ 12:30	実習	GISの体感学習	長沢次郎	国際航業（株）海外事業部営業企画部営業推進グループ	国際航業東京事業所
	～ 14:00		国際航業から調布飛行場へ移動			
	14:30 ～ 16:00	見学	調布飛行場の見学（航空写真撮影～基盤図作成）	共立航空撮影職員	共立航空撮影（株）運行部・整備部・技術情報部	共立航空撮影（調布飛
5/28(土)	8:30 ～ 12:50	見学	バスツアー運動型ジェネラルオリエンテーション「東京の文化、インフラ技術、科学技術」			
5/29(日)	～		休日	-	-	-
5/30(月)	9:00 ～ 11:00	講義	日本の地方財政制度の在り方	山本卓	明海大学准教授/国際航業	JICA東京
	13:30 ～ 16:00	見学	固定資産税評価実務の視察（東京都主税局）及び都庁内視察	阪本和嘉子	東京都主税局 資産税部計画課計画管理係	東京都庁
	16:00 ～ 16:50	見学	東京都庁展望室自由見学			東京都庁展望室
5/31(火)	8:00 ～ 15:10	見学	都内区部の現地視察	1.朝岡清志 2.石塚克義	東京税務協会/国内支援委員会委員	都内区部
6/1(水)	10:00 ～ 11:30	見学	武蔵野市役所財務部資産税課視察	資産税課職員	武蔵野市役所財務部資産税課土地係り・家屋係り	武蔵野市役所本庁舎
	14:00 ～ 15:40	見学	浦安市役所財務部固定資産税課視察	固定資産税課職員	浦安市役所財務部固定資産税課	浦安市役所本庁舎2階
6/2(木)	9:00 ～ 11:45	講義	プロジェクト策定の固定資産税評価基準に関する質疑・応答	山本卓	明海大学不動産学部准教授/国際航業	JICA東京
	13:30 ～ 14:50	発表	準高級研修員によるプレゼンテーション・評価会・修了書授与	馬杉課長・渡邊職員	JICA産業開発・公共政策部 ガバナンスグループ 行財政・金融グループ	JICA東京
6/3(金)	12:40 ～ 13:20		駐日パレスチナ常駐総代表部表敬訪問及び研修修了報告		駐日パレスチナ常駐総代表部 ワリード シアーム大使・イヤード アルヒンディー参事官・ヒシャーム ナサル参事官	駐日パレスチナ常駐総代表部
			出国			

TDMMU Committees/Working Groups Tasks Upon GDPT Master Plan -2014-2016 (FOLLOW UP SHEET) Prepared by 30-3-2015				
No	Name of the Committee/WG	Tasks Assigned in accordance to Master plan 2014-2016	Task Status Indicator	Notes
1	<u>Master plan Review Working Group</u> (Mr.Nofal, Ayman Hawamdeh, Mohammad Yousef, Fatima Abu-Qbieta, Arafat Al-Sharif, Amani Abu-Alrob, Mr.Ninomiya, Ms.Fadia Al-khatib)	Monitor , evaluate and revise the GDPT Master plan Matrix 2014-2016 and Action Yearly Plan	Master Plan of 2014 has been evaluated and Annual plan draft of 2015 is prepared	2015 Annual Plan needed to be approved by Mr.Nofal
		Design and introduce comprehensive internal reporting system	Meeting Report Form is used to brief the achievement of each work group and committee	Documentation of reports (soft and hard copy) (TDMMU)
		Plan and implement the operation improvement activities and enhance the productivity	in progress	
2	<u>Valuation Standards Formulation Working Group</u> (Mr.Nofal , Mr.Arafat Al-Sharif, Mr.Ghassan Sajadiyah, Mr.Nael Sharif, Mr.Rami Sokar, Mr.Shadi Al-Jamal, Mr.Hazem Shallan, Mrs.Shatha Omriyah, Mr.Kawakami, Mr.Nagasawa, Mr.Yamamoto, Ms.Shatha Kharaz)	Continue and complete valuation process in newly established municipalities by the end of 2016	in progress	
		initiate the design of the national valuation standards which are compatible with internationally accepted standards (Jica-Plestine Valuation Standards).	in progress	
		Issuance of necessary legislations for the implementation of valuation in village councils	postponed	
		Complete Introuction of valuation procedures incorporating IT technology	in progress	
		Conduct a comprehensive study for the curent status of municipalites and valuation in Gaza strip	postponed	
3	<u>Collection Working Group:</u> (Mr.Nofal, Mrs.Fatima Abo-Qbieta, Mr.Hassem Salameh, Mr.Ayman Hawamdeh, Mr.Mohammad Yousef, Mr.Kobiki, Mr.Ninomiya, Ms.Fadia Al-khatib)	Expand the collection base	in progress	3 Meetings was held to discuss a clear plan to develop collection including collecting data about big tax payers.
		Revision of existing collection Procedures	in progress	
		Promote tax compliance	in progress	
		Use of effective means to develop the collection work (this includes development of mobile collection units and connection of taxes to electricity bills for small tax payers.	in progress	
		Make sure of municipalities to establish collection centers and other services.	opened 3 windows (Ramallah, Al-Beireh, Betounia) in 2015 another 4 Windows in municipalities (Silwad, Turmos-Aya, Halhoul, Birzeit)	
		Activate the law for collecting taxes from (Miri Properties)	no progress	
		Establish an inspection unit to manage pending portfolios.		Field Visits to GDPT offices in different governorates will be done
4	<u>Staff Capacity Building and Development Working Group:</u> (Mr.Mohammad Yousef, Mr.Sameer Al-Toukhi, Mr.Ninomiya, Mr.Sekiguchi, Ms.Sugeta, Ms.Fadia Al-khatib, Mrs.Nermin Safi)	Conduct a specialized training courses, Conduct Specialized workshops	Partial Training on GDPT System has been done as well as Training for MOF new employees regarding the work of GDPT.	
		Conduct Training of Trainers (TOT)	no progress	
		Subcontract international and local experts	in progress	Dr.Ayoub for reviewing the VS and training
		View experience of other countries(Study Tours)	London Visit will be done in April 2015	
		Create a property tax specialized training unit.	TDMMU is follow up the training issues for the time being	
		Produce a specialized training guide(as an amendment for operating proceduers manual)	Training Needs determined and the a Training Plan for GDPT staff is in progress	Manual for training?? Will be discussed with Mr.Nofal

5	Tax Awareness Working Group: (Mr.Ayman Hawamdeh,Mrs.Amani Abu-Alrob, Ms.May Khatib)	Conduct Comprehensive media campaigns.	2015 campaign will be ended at the end of April 2015 - Analytical Report is in progress	
		Conduct awareness meetings with various parties (Partners and tax payers)	no progress	
		Produce a documentary film about property tax and distribute it on the relevant institutions and donors and used part of it as propaganda video.	no progress	
		Develop a website for property tax	no progress	
		To work on including tax awareness as a secondary course in the ministry of education curricula.	no progress	
6	Digitalization and Archiving Working Group: (Mr.Ayman Hawamdeh, Mr.Mohammad Yousef, Mr.Ayyed Alzaben,Mr.Sato, Mr.Ahmed Abu-awad)	Automation of all operations at property tax departments.	done	
		Establish a master archiving unit	done	
		Conservation of old property documents	Achieved for the first part that covers the records of (Hebrew, Ramallah, Nablus,Bethlehem)	
7	Unification and Forms Working Group: (Mr.Nofal, Mrs.Amani Abu-Alrob, Mr.Hassem Salameh, Mr.Ayman Hawamdeh, Mr.Ali Badaha,Mr.Samer Al-Toukhi, Ms.Fadia Al-khatib,Mrs.Nermin Safi)	Collect all forms used by GDPT in all operations	in progress	
		Studying the needs to revise the Forms	Achieved to (Title deeds form, Clearance Certification Form) only	Meeting with Mr.Nofal should be held to determine the next forms of operations to be unified.
		Unify the forms of operations in all governorates	in progress	
		Revise all the forms automatically on system for ease and fasten operations	only the two mentioned forms are done	
8	Work Performance Committee: (Mr.Mohammad Yousif, Mr.Bassman Jiebat, Mr.Ayyed Al-Zaben, Mrs.Shatha Omriyah)	Activate monitoring for the implementation of activities	in progress	
		Prepare a plan for the evaluation of activities	done by review and evaluated the performance in 2014	evaluating plan has to be prepared in 2015
		Evaluate staff performance	daily report distributed to all GDPT employees in aim for follow up and reallocating the employees in accordance to work needs	Daily Report evaluation should be done.
9	Business License Committee: Mr.Radi Al-Qadri,Mr.Ayman Hawamdeh, Mrs.Fatima Abu-Qbieta, Mr.Burhan Mashaqi,(Mrs.Amani Abu-Alrob, Mrs.Nermin Safi) as assistants)	Registration of all professions and commercial activities.	First Draft is done	not Approved yet by Mr.Nofal
		Share digitalized database with partners	in progress	
		Digitalization of all licensing procedures within the frame of consolidated window	in progress	
GDPT Other Activities upon Master Plan 2014-2016				
GDPT Activity		Main Tasks	Task Status	Notes
1	Property Registration	*Expand the scope of property registration to include cities, towns, villages and other communities.* Execute periodic power of attorneys at P-Tax departments and expand the scope of change in ownership transactions.*Introduce new fees associated with registration and documentation.*Work on the issuance of an index matrix to identify outputs.*Oblige the notary public, palestinian lan authority and palestinian ebassies to cooperate and provide the MOF with all transactions which are being organized at their premises.	in progress	
2	GIS System (Members:Mr.Nagai,Mr.Kobiki,Mr.Ayman,Mr.Arafat, Mr.Mohammad Yousef)	*Conduct a comprehensive study in order to determine the needs for GIS System. *Initiation of GIS System. *Prepare a clear Action Plan	Study in progress Action Plan need to be signed byMr.Nofal	Training course will be done for AutoCad in aim to preparing employees for GIS - Sunday 5th April 2015

3	Renovation and Establishment Of Offices	<p>*Renovation and establishment of Tulkarem, Jenin ,Jericho, Abu Dies and Al-Ram offices by 2014. Dura and Qalqilya offices by 2015, Tubas, Yatta and Salfet offices by 2016.* Initiate operation of Birziet and Halhoul supporting offices.</p> <p>*Establish a supporting offices in Nablus Governorate and in West side of Ramallah Governorate(Ne'llin), in Jenin Governorate and in Tulkarem Governorate by 2014.* Establish a collection and service units in 30 Municipalities.</p>	<p>Renovation of Al-Ram, Abu-Dies office is done.</p> <p>In 2015 renovation of Salfet, Jericho, Doura, Yatta will be done</p> <p>Opening public service windows in municipalites - in progress</p>	<p>Opening supporting offices idea will be replaced by opening public services windows in municipalites.</p>
4	Service Fees	<p>*Review of service and registration fees' values and rates, documentattion of periodic power of attorneys.*Develop new fees for the execution of power of attorneys.*Issue matrix to identify real estate prices for the pupose of fees.</p>	<p>no progress</p>	
5	Legal Frame (Mr.Nofal, Mr.Ayoub, Mr.Emad)	<p>*Formulation of new business license law.</p> <p>*Make an inventory to identify articles that need to be modified with respect to property tax in particular article No.7 which is related to evaluation procedures.*Endrose fee system for the registration of periodic power of attorneys with respect to lands managed by GDPT.*Endrose index matrix for buildings and lands.</p>	<p>no progress</p>	
6	Workshops Committee (VS Needs) (Mr.Sato, Mr.Tariq,Mr.Ahmed, Mr.Arafat, Mr.Ayman, Mr.Mohammad, Mr.Kawakami, Mr. Nagasawi, Ms. Shatha)	<p>Prepared Action Plan for Workshops and Training</p> <p>Prepare for internal (Technical two workshops for GDPT Staff on both VS Formula and VS Manual) mand external workshops (20 workshops in all governorates) and the attendees should include governors, Municipalities Mayers, big tax payers, Chambers of commerce, Municipalities Engineers)</p>	<p>Action Plan Completed and confirmed</p>	<p>Implementing the plan is in progress</p>
7	Media Committee (Fatina, Amani, Nermin)	<p>Prepare General Media Plan</p> <p>Prepare Monthly Newsletter (first one covers (Feb 15th 2015- March 15th 2015)</p> <p>Prepare Press releases for Media Agencies upon needs</p> <p>Prepare Media Reports when needed</p> <p>Documentation for most important Events and Meetings of GDPT as well as what Media Wrote.</p>	<p>General Media Plan was prepared</p> <p>Press Release was prepared and published at Ma'an Media Agency about the business license workshop that took place on the 25th of March 2015</p> <p>Monthly Newsletter first draft is prepared and needs to be discussed with Mr.Nofal</p>	<p>Media Plan has to be approved by Mr.Nofal</p> <p>GDPT Monthley Newsletter has to be approved by Mr.Nofal</p>
8	Training on VS (Mr.Sato,Mr.Tariq,Mr.Ahmad,Mr.Arafat,Mr.Ayman,Mr.Mohmmad, Mr.Kawakami,Ms.Nermin)	<p>Train Valuators of GDPT on the new VS</p> <p>Train all the employees of Municipalities, MOE, Land Authority on the new VS</p>	<p>Once Vs formula and manual will be ready we proceed</p>	<p>Confirmed by Mr.Nofal in TDMMU 4-3-2015</p>
9	P-TAX Committee (Mr.Sato, Mr.Tariq, Mr.Ahmad, Mr.Ayman, Mr.Kawakami)	<p>Amendment of the P-TAX system to cope up with the VS</p> <p>Train the users of P-TAX regarding VS</p>	<p>Prepared Action Plan</p>	<p>Need to be approved by Mr.Nofal</p>
10	Follow up on the Presentation of VS to Prime Minister (Mr.Nofal)	<p>Presentation the VS and its Manual on (Prime Minister, Minister of Local governance, Head of land authority, Minister of finance, Minister of Justice)</p>	<p>Once Vs formula and manual will be ready we proceed</p>	



وحدة ادارة التدريب والتطوير والاعلام -
ضريبة الاملاك

Monthly Newsletter

Jan 15– Feb 15 2016

GENERAL DIRECTORATE OF PROPERTY TAX

Main Achievements

VNG Project Progress

Mr. Robert Faber the valuation expert in VNG project visited Betonia area as a trail area to collect information about properties especially buildings. As a result he concluded to a methodology to calculate valuation value depending on the cost value of the property, he will present it to GDPT in a presentation session that will be conducted soon.



Link the P-TAX system with GIS

This step came to facilitate the field work for valuers by providing electronic maps via GIS differentiate the valuated properties from non-valuated. Due to that the two systems should be linked in a way to let the valuers update the information from fields without the need to do the work twice.

Regarding the property size, this factor is missing from some data documented on P-TAX system. Mr. Nofal emphasized that the valuation field committees must register the property size in the information collected as he noted to ask the municipalities to send a soft copy of the property license for GDPT. Currently, GDPT is working on checking the available logistics (Servers, high speed internet, equipment) in aim to do a trial to check the accuracy of the data before approve this step.

A 15 - 1

Activate the Internal Performance Committees in GDPT

Mr. Nofal conducted a meeting with the Main Departments Heads to emphasize on the continues productive performance during 2016.

Training Development Management and Media Unit (TDMMU) meeting was held on the 9th of Feb 2016, as a preparation step to activate couple of committees and amend the members involved.

The activated committees are:

1. **Collection Committee:** Mr. Nofal asked the members of this committee to prepare an action plan as well as he noted to take the advantage of using the Customs Officer in cooperation with municipalities to force non-tax payers to pay their taxes.
2. **Unification and Forms Committee (Business license Forms):** the main four forms of business license forms are approved after revision and its in process of printing and computerizing.
3. **GIS Committee:** a preparation meeting was conducted to determine the coming steps including the desired objectives of the GIS system. Next meeting will be conducted to distribute the tasks.
4. **2015 Annual Report Committee:** Mr. Nofal assigned members for this committee. Deadline of preparing the first draft is the 1st of April 2016.

Valuation Standards Working Group Meetings Summary

Two meetings were conducted during the previous month to discuss the factors affecting the property value in a way to ease the valuers field work. The committee proposed a first draft of a Field Valuation Form contains all valuation needed data about any property. This Form will be revised before it will be approved to be used.



وحدة ادارة التدريب والتطوير والاعلام -
ضريبة الاملاك

Monthly Newsletter

April 15– May 15 2016

GENERAL DIRECTORATE OF PROPERTY TAX

Main Achievements



Introductory Session About “Property Valuation Standards in Palestine” In Cooperation with JICA

GDPT conducted a training workshop about “Property Valuation Standards in Palestine” on Wednesday 11th of May 2016 at Caesar Hotel in Ramallah.

The workshop aimed to present the principals and of real estate valuation, as well as the methodology valuation standards formula that was accomplished by JICA Palestine for Valuation Project.

The GIS team displayed the use of GEOPTAX system to facilitate the valuation process. In addition to present he main outcomes of the project.

The general director of GDPT emphasized that the new valuation standards will be characterized with fairness, neutrality, simplicity to ensure sustainability ,transparency and effectiveness .

GDPT department heads and the head branches offices from all governorates attended the workshop with the participation of valuers and JPVP team and a representative from JICA head offices.

The valuation standards will be finalized by the end of this year in order to be implemented in the beginning of 2017.



The terminal evaluation mission for JPVP

The evaluation mission visited JPVP between 2nd till the 10th of May 2016, aiming to :

- Review the accomplishments by using the international evaluation criteria: Relevancy, Effectiveness, efficiency, impact and sustainability.
- Identify the obstacles and the factors affecting the project implementation.
- Identify the procedures needed to overcome the challenges.
- To come up with recommendations to achieve the project goals.

Agreement was signed between the two parties to continue reaching the project outcomes.

The Valuation Standards Training Program

The valuation standards training considered as a scope of cooperation between JICA and GDPT, due to that a Training Manual was prepared to summarize the training program for the coming three months.

The training program launched on 11th of May 2016, the first training session presented the Valuation Standards Introductory , the second was the Desk Trail and the next is the Field trail regarding calculation of Standard Value, the third is the technical training of GEOPTAX.

The training relied on local trainees within GDPT team and JPVP and the target group included valuers, engineers, data entry and accountants.

Computerizing the Transaction Fees Workshop

A workshop was conducted to discuss of the mechanism of computerizing the transactions fees for two days , 3rd and 8th of May 2016 at GDPT.

A number of counters and transaction fees employees attended the workshop from all branch offices.

Mr.Abed Al-Hakeem Shuqair presented to followed procedures in collecting fees in addition to presenting the mechanism of computerizing these steps in order to simplify the documentation and auditing.

A 15 -2

Main Achievements



“Final notes on the Valuation Standards draft” Workshop

The General Directorate of Property Tax has received the final Valuation Standards draft in 29th of May 2016, accordingly a workshop was conducted in 15th of June 2016 to discuss the most important notes that approved by all the GDPT and branch offices staff, in order to present it to the Japanese experts to be considered and studied in aim to come up with a Valuation Standards final draft.

Training Course about "Calculating the standard point"

The General Directorate of Property Tax conducted a three day training course, 16, 17, 18th of May 2016 in cooperation with the Japan International Cooperation Agency. Engineer Shatha Kharaz presented the method of calculating standards points with the presence of all GDPT and branch offices valuers and a number of accountants and data entries.

This training is considered to be the first step before starting the field training that will start next August 2016.

The aim of the training is to introduce trainees to the way of calculating the standard value and the ability to implement it.

A 15 -3

GDPT Completed a Training Course in Japan

GDPT completed a training course in Japan in cooperation with JICA through Palestine Valuation Project under the title of “ Training on Valuation Standards”. The training course was conducted in the period between 22th of May till 3rd of June 2016. It was attended by the General Manager of Property Tax with the participation of 9 employees from GDPT main head office and branches from all governorates

The course aimed to introduce the trainees about the practices of valuation methods in Japan as well as emphasis on the appropriate valuation in methodology in Palestine.

The training program contains lectures on a regular property tax and property speculation in Japan as well as addressing the curriculum Rosinka using geographic information systems in addition to a number of field visits and study tours.

It is worth mentioning that the trainees have received certificates on the subject of real estate valuation and properties evaluation.



Main Achievements

Seminar About the New Valuation Standards in Palestine



P-TAX system training course

GDPT implemented in cooperation with the Japan International Cooperation Agency (JICA) a training course on the computerized property tax system (P-TAX) which took place at PFI building in 31st of July and 1st of August 2016.

The training material was provided by Experts Company for technical support in cooperation with the IT department staff at GDPT, wherein a number of valuers, data entry, and accountants from GDPT HQ and branches have been involved in this training course.

At the end of the course, the whole attendees confirmed their ability to use the system, reach and update the data to apply the new valuation standards.

New Valuation Standard (NVS) Field Trail

GDPT conducted a Field Trail through JICA Palestine Valuation Project and within the confirmed training program to apply the NVS.

The Field Trail was held for three days in the period between August 2nd and 4th 2016, as block No.1 was taken as a sample for the trail.

Valuers from different governorates participated in the Field Trail under the supervision of J-PVP Valuation Experts in aim to be trained on collecting data effectively and how to apply the NVS.

This Step will minimize the valuers efforts as well as avoiding the difficulties and find solutions for obstacles that might raise up in using the NVS in the soon future.

A 15 -4

The General Directorate of Property Tax, in cooperation with the Japan International Cooperation agency (JICA), has conducted a three day seminar, from 19 till 21 of July, about Including new valuation standards in Palestine within the property tax system.

A number of GDPT employees and its branches have attended the seminar that aimed to deepen the understanding of the new valuation standards through discussing important issues and identifying measures to be followed till the end of this year.

Six committees were assigned by the end of the seminar:

(Human and technical needs committee, Higher reference committee, Follow up and evaluation committee, VS formulation committee, Public awareness campaign committee, Executive plan committee).

These committees will continue the needed tasks in order to take care of the continuity and sustainability of the outputs of the VS project before finalizing the VS standards and officially discussing them to be applied beginning of next year.

Finalizing the final formula of the New Valuation Standards

In consultation with Dr.Ibrahim Ayoub the International Valuation Expert, GDPT reviewed the New Valuation Standards draft and revised its components through a study tour to Jordan in the period between August 6th and 9th 2016. The General Directorate of GDPT participated in this study tour in cooperation with Valuation Department Head in GDPT and Bethlehem Office Head.



2-2 固定資産税に係る各国の制度・政策の比較分析

(1) 固定資産税制度に関する基礎的情報

	日本	米国(注1)	英国(イングランド)(注2)	フランス(注3)	オーストラリア(注4)	中国	香港(注5)	シンガポール(注6)	韓国(注7)
制度の特徴	固定資産税にかかる評価・課税・徴収は各自治体単位で行われているが、総務省が全般的な指導を行っており、自治体毎の運用の差異は少ない。	財産税にかかる評価・課税・徴収の実質は各自治体に任されているが、自治体間に個性が見られる。州政府は、個別的な事案に干渉せず、全般的事項にのみ関与する。	住宅用不動産については、カウンシルタクスが、事業用不動産についてはビジネスレイトが対応しており、用途別に異なる制度となっている。	不動産の保有に関する租税は、「既建築不動産税」、「非建築不動産税」、「住宅税」、「職業税」が並立し、重複的な課税構造となっている。税制の簡素化が望まれている。	州政府課税の土地税と地方自治体課税のレイトの二重構造となっている。地方自治体においては、レイトが主要財源となっており、収入の1/3程度を占める。	1986年の「房産税暫行条例」が基礎となっている。これに基づき、2011年に一部の大都市で個人所有の住宅が課税対象となった。	レイト課税条例(Rating Ordinance)に基づいて香港特別行政区が課税する。景気後退の影響を受け賃貸価値も下がり、税収は減少傾向にある。	固定資産税の評価・課税・徴収は国の機関である内国歳入庁(IRAS)が実施している。	地方税である「財産税」が固定資産税に該当するが、これ以外に国税の「総合不動産税」があり、二元的な課税システムとなっている。
課税客体	土地・建物・償却資産	不動産	住宅(カウンシルタクス)、事業用不動産(ビジネスレイト)	不動産	土地	住宅	土地・建物・機械設備	不動産	土地・建物・船舶・航空機等
評価方法	固定資産評価基準が定められ、路線価評価法が原則である。評価替えは3年毎。	具体的評価実務は、各自治体に委ねられており、住宅については、取引事例に基づいた評価モデルを採用し、評価額を求めている。	国の組織である評価局(Valuation Office Agency)が評価を行う。住宅については、市場価値ベースで、事業用不動産は賃貸価値ベースでの評価となる。事業用不動産の評価替えは5年毎。	賃貸価値をベースとした評価が行われている。	自治体が、評価方法を選択する。	原価をベースとした評価方法と賃貸価値をベースとした評価方法が採用されている。	賃貸価値をベースとした評価が行われている。	土地は、完全土地所有権(freehold)の見積価格の5%が採用され、建物は賃貸価値をベースとした評価が行われる。毎年評価替えが行われる。	「不動産の価格公示及び鑑定評価に関する法律」という評価法に基づいて、課税当局とは独立した評価機関により、土地と住宅の評価が一元的に実施されている。
税率	1.4%が原則	各自治体によって異なる。	住宅の税率は自治体によって異なる。事業用不動産については毎年税率が見直される。	各自治体によって決定されるが、制限税率を超えて決めることはできない。	各自治体によって異なる。	各自治体によって異なる。	5%が原則	10%が原則	不動産の用途・評価額の多寡によって採用される税率が異なる。
納税義務者	所有者	所有者	占有者	所有者、占有者	所有者	所有者	所有者、占有者	所有者(貸与人)	所有者
特別措置等	急激な地価上昇の影響を緩和させるため、固定資産税評価額の他に課税標準額があり、これに税率を乗じて税額が求まる。	納税者の所得の一定割合を超える税額を州の所得税から控除するサーキットブレーカー制度があり、人的事情が配慮されている。	住宅については、人的事情による減免等、事業用不動産については負担調整措置等が認められている。	-	土地税については、居住用土地や第一次産業で利用されている土地は非課税となっている。	地方出身者で当該自治体内で就業先があること等を条件として減免される場合がある。	水道設備が無い場合は減免、農地は非課税となっている。	一定の要件を満たす開発プロジェクトは完成から3年以内の課税免除が行われる。	日本の負担調整措置制度に準じた制度がある。

(2) 不動産制度・不動産鑑定評価制度に関する基礎的情報(参考)(注8)

土地に関する権利の種類	所有権、占有権、地上権、賃借権等	所有権、賃借権、地役権等、集合住宅等の権利関係においては区分所有権、コーポラティブ所有権、タイムシェアリング等	Freehold, Leasehold, Commonhold等	所有権、区分所有権、地役権等	Freehold(所有権)、Leasehold(借地権)、Easement(地役権)、Native Title(原住民に認められた居住権)等	所有権、使用権等	所有権、使用権、地上権等	所有権(8割国所有)、借地権等	所有権、地上権、チョンセ権(用益物権)等
不動産税制一般	不動産取得税、登録免許税、固定資産税、都市計画税、相続税、贈与税、所得税、法人税等	Property Tax(固定資産税)、Transfer Tax(譲渡税)、Capital Gain Tax(キャピタルゲイン税)、Inheritance Tax(相続税)、Estate Tax(遺産税)等	取得(印紙税)、譲渡(SDLT)保有(居住用不動産はCouncil Tax)等	取得(登録税、付加価値税)、譲渡(所得税)、保有(財産連帯税)、相続・贈与税等	取得(印紙税)、譲渡(GST10%)、保有(土地のみLand Taxが課税)、売却(キャピタルゲイン税)等	取得、譲渡、保有等に課税	取得、譲渡、保有、相続等に課税	譲渡、保有、相続等に課税、取得税なし	取得税、登録税、保有(財産税、総合不動産税)、贈与税・相続税等
計測単位	平方メートル、坪	スクエアフィート	スクエアフィート、平方メートル	平方メートル	平方メートル	平方メートル	スクエアフィート	スクエアフィート	平方メートル
所有者確認(登記制度等)	登記制度あり	登記制度あり	登記制度あり	登記制度あり	登記制度あり	登記制度あり	登記制度あり	登記制度あり	登記制度あり
取引費用(売買・賃貸)	売買：報酬規定上物件価格の3%+6万円 賃貸：賃料1ヶ月分程度(地域により異なる)	売買：通常、売手側が6%負担 賃貸：通常、1ヶ月分程度	仲介手数料1%	売買：政府が課す手数料2.5%、仲介業者に支払う手数料5~6%、公証人に支払う手数料1.5%	売買：売主負担で各州や不動産の用途により異なるが概ね取引価格の1%~4%(買主負担なし)	売買：1%(双方) 賃貸：月額賃料35%(双方)	売買：1%(双方) 賃貸：賃料0.5ヶ月分(双方)	売買：売主2%、買主1% 賃貸：月額賃料1ヶ月分(貸主)、0.5ヶ月分(借主)	売買：0.4%~0.6%(双方) 賃貸：チョンセ金の0.3%~0.5%(双方)
鑑定評価基準	不動産鑑定評価基準	The Uniform Standards of Professional Appraisal Practice (USPAP)	RICS Valuation Standards(8th edition)	La Charte de l'expertise en évaluation immobilière (4ème édition)	Australian & New Zealand Valuation & Property Standards	市街地土地鑑定評価規定 市街地土地等級区分規定	The HKIS Valuation Standards	SISV Valuation Standards and Practice Guidelines	不動産価格公示および鑑定評価に関する法令、鑑定評価に関する規則(国土交通部)
鑑定評価資格・称号	不動産鑑定士	各州のライセンス及び業界団体(Appraisal Institute)の称号(MAI, SRA)	Chartered Surveyors	国家資格としての独自の鑑定士制度はなく、農林評価人(Expert foncier et agricole)と法廷評価人(Expert agree par les tribunaux)を除き、理論上は誰でも名乗ることができる	Certified Practising Valuer	①土地鑑定師 ②房地產評価師 ③資産評価師	MHKIS(member)、FHKIS(fellow)	Licensed Valuer, Singapore Institute of Surveyors and Valuers	鑑定評価士
鑑定人登録機関	国土交通省	各州及び業界団体(AI等)	RICS(英国王立勅許鑑定士協会)	RICS(英国王立勅許鑑定士協会)	API(Australian Property Institute)	①国土土地管理局 ②建設部 ③財政部	香港測量師学会 (Hong Kong Institute of Surveyors)	Singapore Institute of Surveyors and Valuers	国土交通部
鑑定人の人数	日本不動産鑑定士協会連合会会員の不動産鑑定士 約5,000人	州：約9.5万人 AI：約2.3万人(全世界)	約16万人(MRICS、FRICS、146カ国、2009年時点)		約7,500人	①約27,000人 ②約32,000人 ③約29,000人	約1,400人	約1,800人	約3,000人
不動産評価に関する公的・民間の情報源	公：地価公示、都道府県地価調査、相続税路線価等 民：JREI調査(市街地価格調査、全国賃料統計等)、レインズ、アットホーム等	マーケット情報：CB Richard Ellis, Torto Wheaton Research(TWR), REIS Inc, Real Estate Research Corp (RERC), Colliers, Grubb & Ellis, Marcus & Millichap Group, Corcoran, Prudential, Korpacz等 インデックス：NCREIF(National Council of Real Estate Investment Fiduciaries)	公：登記所(Land Registry)で売買価格に基づくインデックスを公開 民：IPD、PMA等	公：INSEE(国立統計経済研究所)、公証人協会(Chambre des Notaires)等 民：FNAIM、IPD等	オーストラリア統計局に基づく不動産指標(四半期毎)、オーストラリア不動産協会ほか各州の不動産協会	公：基準地価(土地管理部門による数年毎の各都市別の地価の基準) 民：捜房研究院、易居房地產研究院	公：政府土地登記処 民：中原城市指数	民間不動産価格指数URA 政府土地関係部署の半年毎の土地売買事例	韓国土地会社の全国地価変動率(四半期毎) 建設管理研究院の建設物価等

<脚注>

- (注1) 米国の固定資産税制度については、山本卓(2008)「近年の米国における住宅の資産税評価の標準的実務」『税』63(4), pp. 50-62. に基づきまとめた。
- (注2) 英国の固定資産税制度については、金今男(2008)「不動産税制に関する比較法研究」『一橋法学』7(3), pp. 817-904. に基づきまとめた。
- (注3) フランスの固定資産税制度については、公益財団法人特別区協議会公表の資料「フランスの地方税」に基づきまとめた。
- (注4) オーストラリアの固定資産税制度については、石田和之(2009)「オーストラリアにおける土地保有税」『土地総合研究』17(2), pp. 28-36. に基づきまとめた。
- (注5) 香港の固定資産税制度については、石田和之(2011)「資産保有課税における課税標準の選択」『租税資料館賞受賞論文集』20, pp. 39-63. に基づきまとめた。
- (注6) シンガポールの固定資産税制度については、シンガポールIRAS公表の「IRAS CIRCULAR investor's guide to property tax」に基づきまとめた。
- (注7) 韓国の固定資産税制度については、金今男(2008)「不動産税制に関する比較法研究」『一橋法学』7(3), pp. 817-904. に基づきまとめた。
- (注8) 不動産制度・不動産鑑定評価制度については、一般財団法人日本不動産研究所の公表資料「海外不動産基礎情報」(JREIセミナー2008年春)に基づきまとめた。

Existing Valuation Procedures

General Directorate of Property Tax

Ministry of Finance

First Draft: October 7, 2013

Second Draft: December 22, 2013

By: Sireen Hashweh

Third Draft: **April 26, 2015** (Shatha Karraz and Fadia AlKhatib)

Table of Contents

❖ List of Abbreviations.....	4
❖ List of definitions	5
❖ Legal Framework	8
❖ General Directorate of Property Tax	8
❖ Comprehensive Valuation Processes	9
❖ Cooperation between Municipalities and GDPT	11
❖ Property Tax Calculation	12
❖ Land:	12
❖ Buildings:.....	14
❖ Basis of Valuation	17
❖ Types of Valuation.....	18
❖ Comprehensive Valuation:	18
❖ Valuation Reviews:	19
❖ Valuation Procedures	19
Step One: Announcement.....	19
Step two: Formation of valuation committees.....	20
Step three: Field work.....	21
Step four: Lists of Valuation.....	22
Step five: Data Entry.....	22
Step six: Valuation Notices	22
Step seven: Objection/Challenge against the valuation.....	23
1. Taxpayers who challenge against the valuation results, have the right for objection within 30 days from the date of receiving the notification. In this regards, taxpayers will fill in a form for "Objection to the Valuation" at the Branch office.	23
2. "Objections to the Valuations" are compiled and studied by the valuation committee. Accordingly, appointments are scheduled for all objectors through a "Notice for Considering the Objection". Notices are distributed to taxpayers through municipality employees working at the Branch Offices in coordination and cooperation with property tax employees.	23

3. Upon each appointment, taxpayers justify their objection before the "Objection Committee" panel. Members constituting the objection committee are the same members of the valuation committee that has conducted the evaluation.	23
4. Taxpayers (Objectors) receive a report by Hand through municipality employees working at the Branch Offices in coordination and cooperation with property tax employees. The report includes: city, quarter/block, parcel, valuation prior to objection (initial valuation), valuation post to the objection, tax %, and objection committee signature.	23
5. The Valuation Division submits Valuation Lists (including post objection figures) to the accounting division of Branch Offices for further data entry and property tax calculation.	23
Step eight: Appeal against the list of valuation.....	23
❖ Collection of Taxes	24
A. Collection of taxes during the fiscal year.....	24
B. Collection of accumulated debts from previous years	26
❖ Properties Exempted From Taxes	28
❖ Exemptions "Upon Conditions"	29
❖ Transfer of Ownership	29
A. Shortage of human resources.....	35
B. Weakness in the competency of human resources.....	35
C. Lack of available resources.....	35
D. Non-availability of physical/block maps.....	36
E. Forged rental contracts	36
❖ Bibliography.....	37
Documents and Websites	37
Interviewed persons.....	38

List of Abbreviations

Abbreviations	Meaning
J-PVP	JICA-Palestine Valuation Project
GDPT	General Directorate of the Property Tax
MOF	Ministry of Finance
Law No.11, 1954	Tax Law for Land and Buildings within Municipal Boundaries – Jordanian Law No.11 of 1954
PLA	Palestinian Land Authority

List of definitions

- **Mulk Land:** In Ottoman Turkish law, *Mulk* land was land that was owned outright in complete freehold, and was not subject to the tithe tax. The land could be transferred to others without state interference, and owners could mortgage it or bequeath it.
- **Miri Land:** Land owned by the government (originally the Ottoman crown) and suitable for agricultural use. Individuals could purchase a deed to cultivate this land and pay a tithe to the government. Ownership could be transferred only with the approval of the state. *Miri* rights could be transferred to heirs, and the land could be sub-let to tenants. If the owner died without an heir or the land was not cultivated for three years, the land would revert to the state.
- **Waqf Land:** The *Waqf* is the Muslim religious endowment. It owns land and other properties that have been given to it by the state and private individuals, and it manages these properties. The Palestinian *Waqf* is responsible for the management of the Haram al Sharif, Temple Mount area by agreement with Israeli authorities. *Waqf* land ownership - *Waqf* land ownership has a special status under Ottoman land laws that were continued under British and Israeli law. *Waqf* land is of two types - *Waqf sahih* (true *Waqf*) and *Waqf gheir sahih*. True *waqf* land is private *Mulk* land that given to the *Waqf* religious endowment or as a family trust. It could not be sold and was used for religious purposes primarily, for houses and for shops. There were about 80,000 to 100,000 *dunums* of such land. *Waqf gheir sahih* is *Miri* leasehold land, in which the “owner” owns only the right of usufruct and not the land itself. This land was transferred to the trust with the permission of the Sultan or the government. There were about 600,000 to 1,000,000 *dunums* of *Waqf gheir sahih* land. *Waqf* land in mandatory times was administered by the Supreme Muslim Council. Though it was theoretically inalienable, the Jewish Agency had acquired tracts of *Waqf* land during Ottoman times.
- **Abandoned Land (*Matrouka*):** Land left for public use such as highways, as well as communal lands and pastures. These lands belonged to the state, and not to communities or individuals. It is not clear that this category actually existed in Palestine.

- **Waste Land (*Mawat*):** So-called ‘waste’, unclaimed land. It was sand dunes, and hilly, scrub woodland and grazing areas. It constituted about 50 to 60% of the land in Palestine at the beginning of the mandate (1921), and it belonged to the government. In accordance to the Ottoman Land Law, private individuals were allowed to use the land upon approval from the government.
- **Block:** The word (block) means, the area or part thereof. The block shall be composed of one parcel or several contiguous parcels. It is used as a unit for the purposes of the registration or survey of land or for the purposes of taxation.
- **Quarter:** An area or part of an area that includes a number of adjacent parcels, yet smaller in size compared to a block.
- **Parcel:** A unit of a block/quarter owned by one or several persons jointly.
- **Owner:** The term (owner) means, the person who directly benefits from the property, or who receives its rental allowance or income, provided that the registered owner is to be considered the actual owner in case there was some argument or conflict on the property.
- **Land:** Land shall include the buildings existing on the land and everything else that is fixed thereon.
- **Building:** A building shall include the building established on the land as well as each other garden, yard or land that is adjacent to the building, and surrounds it, and is used with it or has been prepared to be used as a part thereof, whether the building was inhabited or uninhabited, used or unused.
- **Addition (in relation to building):** It shall mean any constructional change or any constructional addition therein.
- **“Of complete construction”:** It shall mean that the building or any constructional change therein, or any constructional addition thereto is deemed to be of complete construction when it becomes usable.
- **Apartment:** It is a flat in a building. A building would consist of many flats/apartments with a number of stories/levels.
- **Independent house:** A detached house that consists of one or two levels. It is often inhabited by one family members or relatives.
- **Villa:** A detached house, yet different from an independent house in the sense that it is a large and luxurious residence. A villa usually comes with a yard and a garden, and a brick roof.

- **Land settlement:** The act of resolving all conflicts relating to the right to act, own and use properties under the law ‘Land and Water Settlement Law No. 40 of 1952’.
- **Title Deed:** A document that grants the owner a right of disposition to buy/ sell the property. However, it does not grant authority to mortgage or benefit from loans. This is the case in most of the banks, however, some banks accept to take the title deed as a substitute for the registration deed issued by PLA. Additionally, it is worth mentioning that the title deed is considered as a "presumed title".
- **Irrevocable power of attorney:** A buy/sell agreement that must be executed or renewed within a specified period of 15 years, otherwise the document will lose its validity.
- **Inheritance deed:** The transfer of a document from a dead owner to his/her heir/heirs.
- **Area A (Oslo Agreement):** Area A includes most major pre-existing Palestinian urban areas, covers 18 percent of the West Bank and is under full Palestinian security and civil control.
- **Area B (Oslo Agreement):** Area B consists largely of peri-urban areas and small towns, comprises 21 percent of the West Bank and is under Palestinian civil control and Israeli security control.
- **Area C (Oslo Agreement):** Area C is defined as areas of the West Bank outside Areas A and B which are under full Israeli civil and security control, comprising 61 percent of the West Bank.

Legal Framework

The legal status in Palestine, in comparison to other countries of the world, is considered unique and complex due to the many authorities/countries that ruled Palestine following the collapse of the Ottoman Empire. Many countries have ruled Palestine throughout history; each imposing its own laws and regulations to serve its personal interests.

The property tax in Palestine, like other legal issues, has been subjected to various laws due to the different regimes that ruled the area. Today, however, the law that governs property tax in the West Bank is the Jordanian law ‘Law for Buildings and Lands within the jurisdiction of municipalities’ No. (11) of the year 1954 (and its amendments)*. This law stipulates that tax shall be imposed only on properties that are located within the boundaries of municipal councils; thus, excluding properties within village council boundaries.

- ★ This law, along with its Jordanian amendments until 1967 and all amendments by Israeli military orders (86 Israeli military orders), continues to be in force until today. Those military orders were issued during the Israeli military administration to the West Bank and Gaza in the year 1967. This includes the amendment “Provisional Law No. (9) Of 1967” which stipulates the necessity of the MOF to collect property taxes on behalf of the municipalities. GDPT and its branches as representatives of the MOF is the authority in charge of administering and collecting property taxes within municipal boundaries in the West Bank.

General Directorate of Property Tax

GDPT is one of the major directorates of the Ministry of Finance. **It has a number of two hundred and eight (208) employees, including twenty three (23) seconded staff from local authorities (municipalities), as well as forty (40) contracted employees funded by donor agencies.**

A number of 14 property tax offices are located throughout the West Bank. Those offices are located in the following governorates: South Hebron “Dura”, Hebron, Bethlehem, Abu Dis, Jericho, Ramallah, Salfit, Nablus, Tulkarem, Qalqilya, Jenin, Yatta, Tubas and Al-Ram. In addition, there is GDPT within the MOF and another office in Gaza which was closed down in the year 2007 when HAMAS carried out a coup.

The Property Tax Department plays a significant role in valuation, levying and collecting taxes. Yet, the value of its existence stems from the fact that it manages 70% of the land area in the West Bank, where settlement by the PLA has not been conducted yet. GDPT, therefore, maintains ownership by regulating, transferring, endorsing ownership of properties in addition to issuing title deeds to prove ownership and obtain building licenses. It also preserves and stores these important registries from the days of the British Mandate until this very day. Pertaining to the remaining 30% of the land area in the West bank, the PLA is the responsible department for maintaining ownership and transfer of ownership, whereas valuation and levying taxes is kept as a main function of GDPT.

Comprehensive Valuation Processes

Valuation is the backbone of property tax departments, it forms the starting and ending point in most of the work and services provided to the citizens by the departments of property tax. Even though, and until the year of 2006, GDPT has not received worthy attention from its supervisors and officials, despite its great significance and its prominent role as one of the general directorates affiliated to a primary ministry of the Palestinian National Authority, “Ministry of Finance”. In 2006, officials in charge of GDPT became more aware of the value of the property tax department due to its solid relationship with the cause of land ownership in Palestine, and due to the fact that GDPT manages over more than 70% of the total land area in the West Bank. In addition to its contribution to support the budget of municipalities and local bodies and enable them to meet their needs to be able to provide services to citizens in various fields of services, social, economic, cultural, and thus support the economic development forward.

Hence, with the goal of upgrading performance level, GDPT aims to achieve two main goals:

1. Increase revenues

2. Maintain the property of citizens and work to renew and organize relevant records.

The first valuation process was carried out between the years 1984-1987 by the Property Tax Department under the Israeli Authority administration. By then, municipalities that existed during the era of Jordanian rule were valued and taxes were levied accordingly. However, taxpayers paid nominal and insignificant amounts of taxes. The value of one square meter of land revolved around 0.5 Jordanian Dinar.

During the period between the years 1984-2007, GDPT evaluated the new municipalities (village/local councils which were changed into municipalities). In addition, GDPT evaluated new buildings that were constructed in an already evaluated area or re-valuated buildings that witnessed any changes (whether constructional additions, change in rental contracts, etc...).

In the second half of the year 2006, and in addition to the annual valuation reviews, GDPT has announced the implementation of a comprehensive evaluation process after 23 years of inactivity by a decision from the MoF. The low tax base was the main problematic matter at GDPT and was the main driving force of its decision to engage in a comprehensive evaluation process. GDPT aimed at increasing the tax base both horizontally and vertically. On the horizontal level, GDPT aimed at evaluating new municipalities which have never been previously assessed. On the vertical level, it aimed at re-evaluating old municipalities to increase the tax base.

The total number of municipalities in the West Bank is 109, 25 of which are old municipalities and 84 are new municipalities. Until the end of 2012, GDPT has completed the evaluation of 60 municipalities; all the old 25 municipalities and 35 new municipalities. In 2013, GDPT worked on the evaluation of 12 new municipalities. Hence, the number of municipalities remained to be evaluated over the period of 2014 until 2016 will be 37 municipalities (all of which are new).

In accordance to an Israeli military order which was issued around the year 2007, the General Director of GDPT was granted full authority to implement evaluation. In this context, and until the year 2007, evaluation was based on Law 11 of 1954. However, in 2008, the General Director of property tax issued administrative and technical instructions related to valuation in terms of adopting rental/leasing contracts instead of rental allowance as stipulated in the

law (article no. 7). The goal of these new instructions was to create a foundation that is closer to social justice and to increase revenues.

Cooperation between Municipalities and GDPT

According to Law No.11 of 1954, municipalities are expected to play a significant role in the process of valuation, in terms of valuation of properties, collection of taxes, provision of updated physical plans and updated information on new buildings within their municipal boundaries. However, and on the ground, the cooperation in these matters is not enough. In this context, and based on the Law No. 11 of 1954 which stipulates that the municipal council is in charge of nominating a member for the valuation committee which is formed by the GDPT, the question is ‘are municipalities fully aware of the effective and essential role that should be played by the member elected from their side?’. Actually, the main purpose which municipal members serve being part of the valuation committees is the feeling of security that they give to the citizens living within their municipal boundaries throughout the field visits by GDPT. Provided that a municipality member is a popular and known figure in the town/city, citizens would feel much more comfortable to welcome GDPT valuers at their homes. Finally, municipal members provide much help to valuation committees as they have significant information on tenants, land and building owners, and rental contracts for small municipalities, whereas for large municipalities, it is difficult for the municipal members to provide such information. This kind of information is very important for the valuation committees, especially when unable to meet with the citizens through field visits.

The participation of municipalities in the collection of taxes is limited. In addition, they do not pursue their role in encouraging the citizens to pay their due taxes. In this regard, GDPT often provides municipalities with payment notices to assist in their circulation to citizens so as to pay their due taxes, given that there are no sufficient collection officers at the GDPT. Nonetheless, municipalities might not succeed to circulate all the notices which are given to them for different reasons: The first reason is the lack of awareness level

amongst municipal members on valuation and on the act of levying itself. They seem to be inattentive to the value of imposing and collecting property taxes; therein not fully cooperating with GDPT in the whole valuation process.

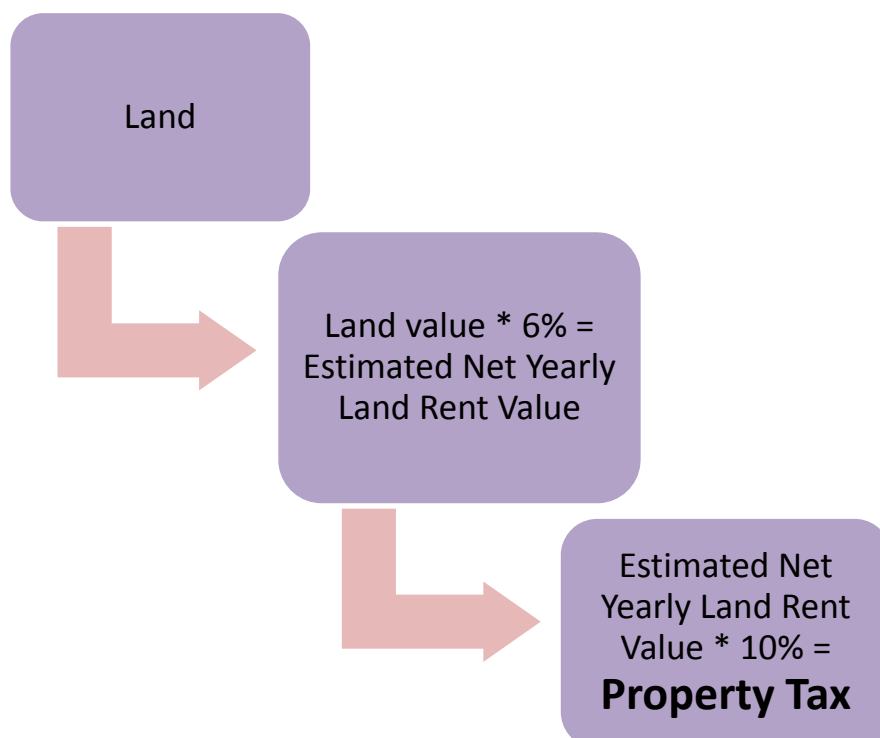
Municipalities tend to restrain from fully cooperating in the process of levying and collecting taxes because some municipal members wish to maintain a strong and positive relationship with the public and avoid disputes and problems, mainly because they are elected members who either do not want to disappoint those who voted for them or who wish to have a good reputation for future elections.

Property Tax Calculation

Properties which are evaluated and levied are divided into two categories: Buildings and Land.

Law No.11 of 1954 imposes a 17% tax on buildings that exist within municipal jurisdiction in the West Bank and a 10% tax on land.

❖ Land:



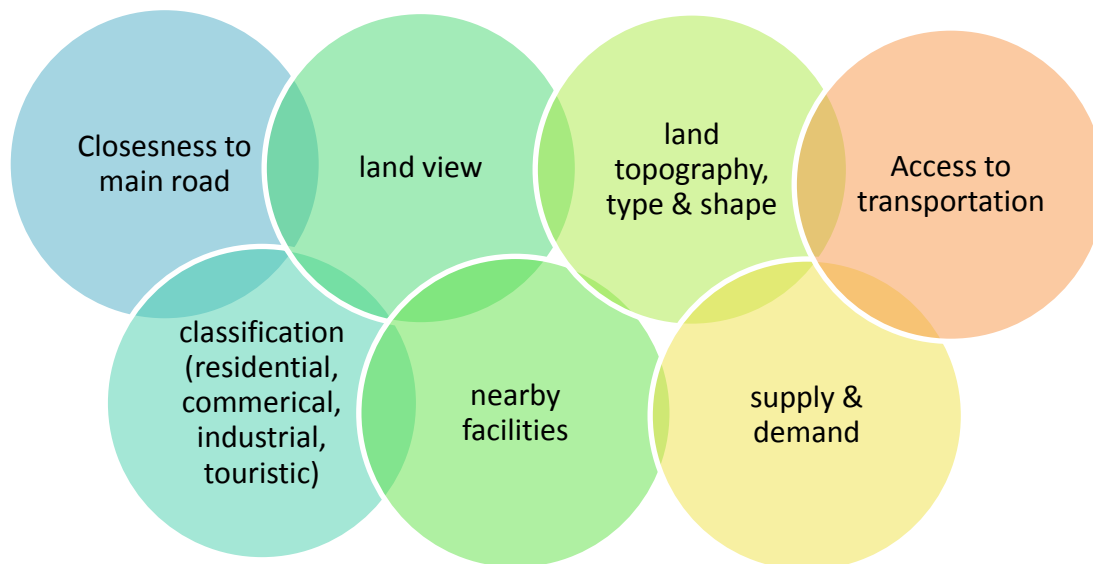
Based on the long experience of GDPT valuers in real estate, and based on their daily and frequent interactions with stakeholders who are involved in the buy and sale transactions of land and buildings (i.e. real estate brokers, real estate agencies, PLA and buyers and sellers acquaintances whom valuers meet in their daily lives), GDPT valuation directors managed to verify the market value of land in each area for valuation purposes only.

In addition, GDPT valuers refer to the municipality classifications done by the Ministry of Local Government as a general guide for setting property tax rates. The Ministry of Local Government gave municipalities/area degrees “A, B, C, D, etc.” in accordance with the level of luxury, demand, services, cleanliness and attention given by the municipality towards the area. The level of luxury is highest in Areas A. GDPT make use of these classifications so as to help valuers determine the valuation value of properties for tax purposes. However, GDPT valuers do not rely on these classifications 100%, because valuers believe that even within the same area (ex. Area A), properties are not equal in terms of value. Hence, GDPT General Director gave the authority/power to the valuation committees within the Property Tax Department to put their own efforts in determining the value of each area based on their decisions.

In the event that the law is to be applied on the land value as agreed between the seller and the buyer, taxes would be enormous, given the deteriorated economic situation from which Palestinians suffer. Hence, to avoid public demonstrations and enable taxpayers to pay their due taxes, the Property Tax Department found it appropriate to decrease the actual land value and instead to set a more reasonable amount for the purpose of property tax only. However, these reevaluated numbers were never calculated based on a given formula/equation. Instead, these numbers were based on the result of personal efforts and were never documented in an official manner. It is worth mentioning here, that the Director General of Property Tax has issued instructions to the valuers with regards to the deductions to be taken for particular cases (in case the building is ready to be rented but not rented yet, and so on....see page 17 and onwards). However, in addition to those defined deductions the valuation committees also rely on their experiences.

In the valuation process, the valuation committees use approximate certified figures (average price per square meter in each district for the purpose of valuation only), which have been pre-determined by the head of the valuation division (These figures have been agreed upon through consultations with the

Director of the Valuation Department and Director General of Property Tax). According to these figures, the valuation committees define the highest and lowest value per square meter in the target block that will be evaluated. Where the valuation value should range between the highest and lowest determined values. The committee also identifies the factors affecting the process of valuation as depicted below:



Additionally, appropriate relative weights are determined according to the importance of the various factors in the process of valuation. This results in the determination of the value of the land.

All land classifications within the areas of the municipalities are subject to evaluation, whether public, *Mulk*, *Miri*, abandoned, or *Waqf*. Taxes shall be levied on public and abandoned lands only in the event of generating profit (in the case of leasing). As for agricultural and rocky lands, they are evaluated and levied as well.

❖ **Buildings:**

Important Statistics:

According to the latest statistics published by the Palestinian Ministry of Public Works and Housing during the Conference "housing in the West Bank", which was held in September 2013, it has been shown that the majority of Palestinians own their homes while the minority tends to rent their residents.

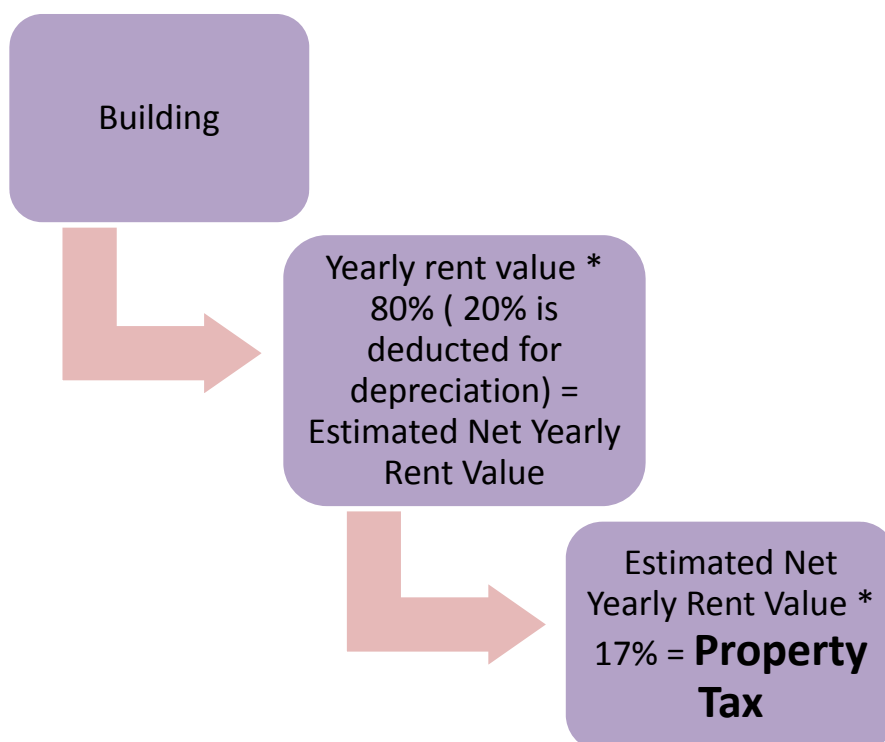


The valuation of a building is a more complex process than the evaluation of land because its “usage” plays a significant role in determining its value for property tax purposes. Buildings are classified into three categories:

1. **Apartment:** it is a flat in a building. A building would consist of many flats/apartments with a number of stories/levels.
2. **Independent house:** a detached house that consists of one or two levels. It is often inhabited by family members or relatives.
3. **Villa:** a detached house, yet different from an independent house in terms of being large and luxurious. A villa usually comes with a yard and a garden, and a brick roof.

These classifications are inspected and taken into account in the determination of the valuation value. However, there isn't a fixed valuation price for the square meter in each classification. Nevertheless, the valuation committee considers the classification a valuable factor in the valuation of properties.

In general, the tax of a building is calculated based on the following formula:



In case the building is rented for either commercial or residential use, the annual rent value depicted in the lease contract will be taken as the basis for estimating the property tax, as shown below:

Rented building:

1. Yearly rent value (depicted in the lease contract) * 80% = Net yearly Rent Value
2. Net Yearly Rent Value * 17% = Property Tax

In case the building is ready to be rented, but has not been leased yet, and due to the fact that a lease contract is not available, the tax is calculated based on the rental value prevailing in the area. However, because there is no profit from the rent yet, the Property Tax Department took an initiative to make a reduction in the amount (the rental value prevailing in the area) by an approximate 50%. Additionally, many influential factors are also taken into consideration by the valuation committee as shown below:

The building is ready to be rented, but has not been leased yet:

1. Prevailing rent value in the area (comparable properties) * 80% = Yearly Estimated rent value
Yearly Estimated rent value * 50% = Final yearly estimated rent value
Final yearly estimated rent value* influential factors= Net yearly estimated rent value
Net early estimated rent value * 17% = Property Tax

In case the building/apartment is used by its owners for residential purposes, the same steps for the valuation of a building for rent (ready to be rented, but not rented yet) is applied, with a minor modification in the percentage rate (30%) due to the fact that there is no generated profit.

The Building is used by the owner for residential purposes:

1. Prevailing rent value in the area (comparable properties) * 80% = Yearly Estimated rent value
2. Yearly Estimated rent value * 30% = Final yearly estimated rent value
3. Final yearly estimated rent value* influential factors= Net yearly estimated rent value
4. Net yearly estimated rent value* 17% = Property Tax

Finally and in case the building/apartment is used by its owner for commercial purposes, the Property Tax department considers a percentage of 70% of the estimated value. This indicates that owners who establish businesses in their owned properties tend to pay lower taxes than those who rent their properties for commercial use.

The Building is used by the owner for commercial purposes:

1. Prevailing rent value in the area (comparable properties) * 80% = Yearly Estimated rent value
2. Yearly Estimated rent value* 70% = Final yearly estimated rent value
3. Final yearly estimated rent value* influential factors= Net yearly estimated rent value
4. Net yearly estimated rent value* 17% = Property Tax

Basis of Valuation

As stipulated in the law No. 11 article No.7 of 1954, valuers shall consider a number of factors that affect the yearly net rental value of a property, such as the size, location, usage, and rental allowance, etc. These factors in general are taken into consideration upon assessing properties that are ready to be rented but not rented yet. Additionally, they are not based on a set of established rules

and regulations or solid numbers and data. Instead, they are based on personal efforts and judgments. There are no fixed prices that are officially documented and adopted. For example, there are no set prices for the square meter in each geographical classification or for each building classification. Instead, valuation committee members examine all influential factors and then make an approximate estimation of the property value based on their experience and judgment. Accordingly, this working method results in an increased number of objections, the feeling of inequality amongst taxpayers and the lack of confidence in the Property Tax department.

The majority of municipalities have already issued physical plans that have been endorsed, while few municipalities are still in the process of updating and endorsing their physical plans. Municipalities who have updated physical plans have 100% availability of block maps, while those who are still in the process of updating their physical plans cannot provide block maps yet. In areas A and B (Oslo accords), endorsement of physical plans can be obtained from the Palestinian local government. Whereas for area C, endorsement can only be obtained from the Israeli side.

Types of Valuation

Two types of valuation processes take place at the GDPT as follows:

❖ **Comprehensive Valuation:**

This process includes a thorough valuation of all municipalities, including the re-evaluation of previously assessed municipalities in addition to the evaluation of municipalities for the first time in their history. In this regards, and in accordance to article No. 20 of Law No. 11 of 1954, comprehensive valuation must be implemented in every fifth year or within any period to be designated by the council of ministers in a decision to be published in the Official Gazette. However, and due to insufficiency of human resources, this process does not take place regularly or periodically. As a matter of fact, the period between the comprehensive valuation which was implemented in 1984-1987 and the subsequent one which started by mid- 2007 is 23 years. Moreover, the comprehensive valuation which has started by mid-2007 is still ongoing

and hasn't been completed due to insufficient human resources in particular. However, GDPT believes that there is no need for this process to be conducted every five years because the regular valuation reviews that take place over the year are sufficient.

❖ **Valuation Reviews:**

GDPT makes a review of the valuation in the following cases:

1. If any taxpayer requests a review of the valuation as a result of damage, ruin or harm inflicted on the property.
2. If the valuation inspector or taxpayer objects to the levied tax.
3. If a new building is constructed and was not included in the last list of valuation.
4. If division or separation occurred on any property, or if any attachment or addition was constructed to a building since it was last valued.
5. If any change has occurred to the rental contract.
6. If the type of any property has been changed from land to a building or vice versa since the last valuation.
7. If any building has been under construction in the last valuation.
8. If any property has been settled in accordance with the Law on the Settlement of Land or the area of any property adjusted as a result of a registration transaction at the Land Registration Department since the last valuation.

Valuation Procedures

“Valuation” is a process that starts with an inventory of buildings and land within the borders of municipalities for valuation purposes, which are then assessed and taxed based on the legal provisions stipulated in the property tax law no. 11 for the year 1954.

The whole process of valuation consists of the following steps:

Step One: Announcement

The Director General of GDPT shall be entitled to send a letter to the Minister of Finance to inform him about the Valuation Process (comprehensive) and to obtain his Excellency's approval on the formulated committees as stipulated in the Law No. (11) of 1954, Article No. (5). The Ministry of Finance is entitled to make a public announcement in an official Newspaper (Al-Quds, Al-Ayyam and Al-Hayat) with regards to comprehensive evaluation. The announcement shall include commencement dates and locations (areas of the municipalities to be evaluated).

Step two: Formation of valuation committees

For the purpose of valuation only, the West Bank has been divided into three Areas (North, Middle, South) (this division existed since the Jordanian era) as follows:

- (1) North area covers: Jenin, Tubas, Tulkarem, Qalqilia, Nablus, and Salfeet Governorates.
- (2) Middle area covers: Ramallah & Al-Bireh, and Jericho Governorates.
- (3) South area covers: Jerusalem, Bethlehem and Hebron Governorates.

The Director General of GDPT has appointed one Head per area to be responsible for the valuation committees as follows:

- (1) Head of North Valuation Committees: Mr. Wael Judeh (Head of Valuation Division/Nablus Branch Office).
- (2) Head of Middle Valuation Committees: Mr. Arafat Al-Shareef (Head of Valuation Division/Ramallah Branch Office).
- (3) Head of South Valuation Committees: Mr. Khaled Hmeidat (Valuator/Hebron Branch Office).

Valuation Committees comprise of: Two members (employees) from the Branch Office (Head and Member) who are nominated through mutual agreement between the Head of the committees (North , Middle, South) and the corresponding Branch office Director with the approval from the Director General of GDPT, followed by an approval from the Minister of Finance as stipulated in the Law No. (11) of 1954, Article No. (5). The third member of the

committee is appointed by the municipality through a formal letter which is drafted by the Director General of GDPT/Branch Office Director addressing the designated municipalities. Committees are formulated as necessity arises (volume of valuation work) and their number is determined in accordance to resources availability. As for the valuation inspector stipulated in the Act No. 11 of 1954, it is worth mentioning that a total of three employees from GDPT and branch offices have been assigned to take the responsibility of valuation inspectors in the north, middle and south areas, upon a decision made by the Director General as of August 13, 2014.

The Valuation Committee shall have the power to enter the property to be valued at any time during the day hours until the date of valuation expires, and shall have the right to assign any person to present any books, accounts, ownership instruments or lease contracts to be viewed in order to draw up the list of valuation, the committee may also take copies or transcripts of such documents.

Step three: Field work

In the field, the valuation committee uses valuation records and block maps, in addition to some other auxiliary documents in the case of valuation reviews (a sheet documenting all those buildings that were under construction). Information filled out in the valuation records is as follows:

1. Block number, parcel number (as well as the parcel number before being divided or consolidated).
2. The owner's name, the names of the partners and their shares.
3. As for Land:
 - a. Land area size,
 - b. Estimated value for the square meter,
 - c. Land Valuation (land area multiplied by the value of square meter).
4. As for Building:
 - a. Annual rental contract,
 - b. Net yearly rental value (after the deduction of 20% of its value for depreciation),
 - c. Contents of building (number of rooms, toilets, kitchen, etc.),
 - d. Name of tenant,
 - e. Description of the property usage.

Step four: Lists of Valuation

Valuators shall organize a "list of Valuation" by referring to the information/data documented in the "Valuation Records" as follows: Owner, Land, Parcel, Building, and Valuation results, in addition to the committee's signature. A separate copy of the list of valuation shall be submitted to the municipality through the municipality employee working at the Branch Office for the estimation of "Educational Taxes" and others.

Step five: Data Entry

The Valuation Division submits the "List of Valuation" to the Accounting Division of Branch Offices (staff responsible for data entry) in order to enter data on the computerized system (Oracle). In this process "Lists of Valuation" are used as guidance/index for data entry. Yet, accountants always refer to the original valuation records for detailed data entry. Moreover, the entered data will be further verified by the IT staff. Accordingly, the accounting division will calculate the property tax amounts for individual taxpayers.

Step six: Valuation Notices

Valuation Notices are issued (manually) by the accounting division of each branch office. Valuation Notices are distributed to taxpayers by Hand through municipality employees working at the Branch Offices in coordination and cooperation with property tax employees (transportation can be provided by the municipality). In case there are no municipality employees in the branch office, Valuation Notices are sent to the municipality for further distribution. Valuation Notices include: City/town, Block/Quarter, Parcel, Property description, Annual Rent allowance, Tax %, and Head of valuation committee's signature (or anyone on his behalf).

Step seven: Objection/Challenge against the valuation

Steps involved in the objection stage are as follows:

1. Taxpayers who challenge against the valuation results, have the right for objection within 30 days from the date of receiving the notification. In this regards, taxpayers will fill in a form for "Objection to the Valuation" at the Branch office.
2. "Objections to the Valuations" are compiled and studied by the valuation committee. Accordingly, appointments are scheduled for all objectors through a "Notice for Considering the Objection". Notices are distributed to taxpayers through municipality employees working at the Branch Offices in coordination and cooperation with property tax employees.
3. Upon each appointment, taxpayers justify their objection before the "Objection Committee" panel. Members constituting the objection committee are the same members of the valuation committee that has conducted the evaluation.
4. Taxpayers (Objectors) receive a report by Hand through municipality employees working at the Branch Offices in coordination and cooperation with property tax employees. The report includes: city, quarter/block, parcel, valuation prior to objection (initial valuation), valuation post to the objection, tax %, and objection committee signature.
5. The Valuation Division submits Valuation Lists (including post objection figures) to the accounting division of Branch Offices for further data entry and property tax calculation.

Step eight: Appeal against the list of valuation

1. Taxpayers who appeal against the "Objection Results" have the right to appeal within 14 days from the date of receiving the results. In this regards, taxpayers will fill in a form for "Appeal to the Valuation" at the Branch Office. Additionally, appellants shall pay an amount of "NIS 100" as an insurance fee via Bank Check (1. in case the appeal was accepted, the check will be recuperated by the appellant . 2. In case the appeal was rejected, the check will be deposited into the Treasury account).
2. Appeals to the Valuation" are compiled and studied by the appeal committee. Accordingly, appointments are scheduled for all appellants. Notifications for the appointments are conveyed through phone calls.

3. Taxpayers justify their appeal before the "Appeal Committee" panel . In this case, members comprising the appeal committee are not the same members of the valuation committee that has conducted the evaluation. The appeal committee comprises of: (1) Municipality Mayor/deputy, (2) Director of the Branch Office, (3) Director of a second Branch Office other than the Branch Office where evaluation is taking place (In this case the member will be appointed by the Director General of GDPT). Then approval on the committee members must be obtained from the Minister as stipulated in the Law No. (11) of 1954, Article No. (5).
4. Taxpayers (Appellants) receive a report by Hand through municipality employees working at the Branch Office in coordination and cooperation with property tax employees describing the results of the appeal. The report includes: appeal no., quarter/block, parcel, valuation post to the objection, valuation post to the appeal, and appeal committee signature.
5. The Valuation Division submits Valuation Lists (including post appeal figures) to the accounting division of Branch Offices for further data entry and property tax calculation.

Collection of Taxes

A. Collection of taxes during the fiscal year

The Accounting Divisions at Branch Offices will keep the original "List of Valuation" including all valuation values ((1) initial, (2) post to objection, and (3) post to appeal). Accordingly, the accounting division at Branch Offices will proceed with data entry and property tax calculation for individual tax payers, this latter operation is automatically processed by using a specified formula in the automated system. Additionally, a separate copy of the 'list of valuation' will be submitted to the municipality through the municipality employee working at the Branch Office for the estimation of "Educational Taxes" and others.

Property tax shall be payable at the beginning of the fiscal year following the comprehensive evaluation. In this context, taxpayers will obtain "Payment Slips" from the accounting division at individual Branch Offices. These Slips will be further used to pay due taxes at the designated bank (currently, the Bank of Palestine is the one accredited by the Ministry of Finance for depositing

property taxes). The payment slip includes 3-colored copies; after the payment process is completed, one copy will be kept by the taxpayer, one by GDPT and one by the bank. After the payment has been posted to GDPT account, the Accounting Division obtains stamped payment slips from the designated bank through property tax employees (currently a CD with all bank data is also obtained from the bank). Accordingly, payments are reflected back into the computerized system.

With regards to big taxpayers (who are out of arrears); delivery of payment slips shall be accomplished by the collection division with an occasional support from municipality's staff. In other words, during the period from the beginning of January to the end of April, activities related to property tax collection focuses on the payments to be made by big taxpayers who are out of debts.

Moreover, a monthly accounting report for municipality shares (90%) and treasury shares (MoF) (10%) from the total amount of collected property tax is prepared by the Accounts Department at property tax, which is then submitted to the MoF.

Furthermore, promotional discounts have been imposed by GDPT to encourage taxpayers to pay their due taxes during the first few months of the year. On the other hand, GDPT also imposes financial penalties (fines) for the last three months of the year to further encourage taxpayers to pay their due taxes early in the year. Discounts and fines' percentages are as follows:

Month during which taxes are paid	Percentage of promotional discount and fines
January	20% discount
February	15% discount
March	10% discount
April	5% discount
May, June, July, August, September	0% discount/fine
October	4% fine

November	6% fine
December	9% fine

These percentages may change by a decision from the Minister of Finance or the Director General of GDPT.

B. Collection of accumulated debts from previous years

Generally speaking, a 'Payment Notice' has been issued on a yearly basis by the respective Branch Offices of GDPT, and delivered to those taxpayers who are called 'Big Debtors' (those with previous arrears) since 2010. The payment notice, which indicates the current and previous amount of tax due and fines, is handed over to each taxpayer (or who acts in behalf of the taxpayer) by the Branch Office staff and possibly with the municipality's staff. On the other hand, small taxpayers (small debtors) do not receive the Notice due to various forms of technical difficulties in delivery. Upon the receipt of the 'Payment Notice', each taxpayer (or who acts in behalf of the taxpayer) is notified to immediately go to the branch office in order to negotiate the modes of payment. In case the taxpayer failed to comply with the terms of the agreement, a second 'Payment Notice' shall be issued (customs shall intervene in this phase as witnesses). In case the taxpayer failed again to comply with the terms of the agreement, a third visit will be paid to the taxpayer in order to deliver a call letter from the customs office. In this context, The term 'big taxpayers' is used to refer to those taxpayers, whose tax due to the year accounts for more than JD 10,000 or more than JD 5,000 (or more than any other figure that has been determined by the Branch Office according to the list of taxpayer dues) including tax due to the current year and accumulated arrears.

With regard to the fines imposed on the accumulated debts, the Article 15 of Law No. 11 of 1954 (and its amendments) states that: If the tax is not paid during the fiscal year when that tax is due, then the person in charge will pay an additional (10%) of the outstanding amount as a fine, this will increase another (10%) if the tax was not paid during the next due year and thus, the total fine shall not exceed (50%) of the outstanding tax due. In other words, for example, in 2013 GDPT imposes a financial penalty (fine) of 10% on the tax debt for 2012 and an accumulated fine of 20% up to the year 2011 and so on until it reaches to a maximum of 50%.

According to 'Collection of *Miri* (state) funds' Law No. 6 of 1952, which deals with all kinds of taxes, fees, fines, receivables and debts for the financial treasury. The law stipulates multiple forms of measures to ensure the collection

of tax debts. However, the law is currently inoperative and is not applicable on the ground, due to the absence of a Palestinian state with full sovereignty. The measures stipulated in the law are as follows:

1. Temporary seizure of properties held by taxpayers who default in the payment of their debts.
2. Impose the responsibility to pay the debt on both the owner and beneficiary.
3. Seized properties will be either sold or registered in the name of the state treasury.
4. Imprisonment of taxpayers who default on their debts in the event that no other properties or collectibles on the debtor's name is found.
5. Suspension of all 'change in ownership' transactions carried out by taxpayers who default on their debts.
6. Suspension of the payment of any due by any financial authority to taxpayers until they pay their debts.

On the other hand, regarding guarantees that are applicable on the ground and which the Property Tax Department practices are limited to the following items:

1. Clearance certificate: This certificate is given to taxpayers by GDPT upon their request to indicate that the taxpayer has paid all due taxes and fees of the current and previous years. This certificate is requested mainly by two authorities:
 - Municipalities: in exchange for electricity, water and other services.
 - Land Authority: for buy and sale transaction purposes.
 - This certificate is also required for business licenses, ministries, rental contracts, banks, construction licenses and construction on absentee properties.
2. Seizure of identity cards by the customs office.
3. Halt any official transaction involving taxpayers until the action of settlement to pay the tax dues is confirmed.
4. Settlement process: in the event that a taxpayer has business interests or is renting a property to a local governmental authority, GDPT cooperates with the governmental authority so as not to pay their rent dues until the action of settlement to pay the tax dues is confirmed.

Properties Exempted From Taxes

Properties that are exempted from taxes according to Law 11 of 1954 are in most cases valuated; yet, taxes are not collected from owners. These properties include:

- Properties outside municipal borders (properties that are within village council borders).
- Properties owned by the King.
- Properties owned by the Agricultural Bank.
- Properties owned by the Administration of the Hejaz Railway.
- Properties owned by the Hashemite Kingdom of Jordan.
- Properties owned by municipalities or local councils.
- Properties owned by a foreign State and which are used as a house of a commission or consulate in case such a State exempts the house of the Jordanian commission or consulate in its territory from the tax in reciprocal treatment.
- Archaeological sites
- Any building or land located within the walls of Jerusalem
- The buildings established by members of nomadic tribes for their residence for a period of six years starting from the year ensuing that in which the construction was completed.
- Properties owned by recognized sports, cultural, or clubs.
- Properties owned by any religious, charitable, educational or medical organization that is recognized by the government, provided that buildings and land are not exempted from the tax in the event they are not used for the goals of the institution. It is worth mentioning here that the terms “sectarian” and “religious” were removed under the amendment stated in the Law of Tax Exemption for “Waqf” Institutions No.36 of 1973.
- Any buildings used as homes inhabited by owners with a net value of an annual rent less than two dinars. In all cases, these buildings are not exempted from tax if they generate income. This was amended by Law No. 42 of 1963, which stipulated the rent at JD 25 within the boundaries of the capital and to JD 5 within municipal areas.

Exemptions “Upon Conditions”

1. A building that is still under construction (in this case taxes are imposed on the land only).
2. A building/apartment that is not in a fit state for immediate use (i.e. no electricity, water supply and sanitation, toilets, etc...).
3. Land with an erected building (if the land area is less than 2 dunums, taxes will only be imposed on the building, whereas if the land area is larger than 2 dunums and there is an excessive land surrounding the established building, then taxes will be imposed on both the land and the building by allocating 1 dunum only to the building and the remaining space/dunums to the land).
4. If a land is evaluated at a higher value than the building erected on it, then taxes will be imposed on the land only.
5. If a building is dismantled, taxes imposed on the building will be canceled and the taxpayer shall pay taxes for the land only.
6. In the case that a building/apartment is not inhabited but still eligible for residence, taxes are still imposed.
7. Tax exemptions do not include marginalized sectors: widows, martyr’s families, prisoners, and people with special needs. Also, they do not have the right to cutting taxes.

Transfer of Ownership

The transfer of ownership takes place in the Property Tax Departments at GDPT and Registration Departments at PLA as follows:

1. Change in ownership or disposition that takes place at GDPT:
The expression “transaction of disposition” shall mean the sale, parcelation, consolidation, lease, mortgage, gift and *Waqf* [endowment] of various types, as well as devolution by inheritance. Though, it shall not include the transfer or redemption of mortgage or modification of its conditions.
2. Registration of properties at PLA:

The land registration departments (commonly referred to as 'tabo') are considered as one of the main pillars of the Palestinian Land Authority, which was established under the Presidential Decree No. (10) for the year 2002. The aim of land registration department is to secure immovable property rights, and to document, maintain and do whatever is necessary to facilitate exercising the rights by each of those who have a right to the properties. Unlike customary contracts, which are considered as elementary contracts; the Law has granted *Tabo* titles a strong immunity and certification. *Tabo* titles or title deeds are considered as official titles before the courts so that they cannot be invalidated except under the provisions of a competent court and legal reason. In this context, it is worth mentioning that only 30% of the land in the West Bank has been settled and registered at PLA.

Land settlement

The act of resolving all conflicts relating to the right to act, own and use properties under the law 'Land and Water Settlement Law No. 40 of 1952'.

The main purposes and importance of land settlement are: (1) To secure property rights, (2) To resolve disputes, and (3) To register properties in Land Registration Records. The main steps involved in the settlement process are:

1. To publish the "settlement order" in the PNA's Official Gazette (issued by the *Fatwa* and Legislation Department/Ministry of Justice).
2. To notify residents of the targeted area (herein called "settlement announcement") through various means as perceived appropriate. The announcement includes information regarding the area, starting date, eligible claimers, area borders, etc..
3. To compile documents submitted by claimers (Title Deeds issued by GDPT, Power of Attorney, Inheritance documents, Court Decisions, etc...).
4. To prepare a schedule (including time and place) for all claimers in order to meet in the field and investigate the claims, according to a decision made by the Director.
5. To demarcate the land by using land marks and GPS.
6. To generate two main documents as follows:

- a. Block maps (responsibility of PLA engineers).
- b. Table of Rights (responsibility of PLA lawyers) which includes 3 steps as follows:
 - i. The settlement team organizes a so called 'Table of Claims'.
 - ii. After verifying the Table of Claims and all the amended documents related to resolving disputes, a so called 'Table of Rights' is organized.
 - iii. After introducing the results of objections to the Table of Rights, a so called 'Final Table of Rights' is organized and endorsed.

Upon the completion of (ii) process mentioned above, the Table of Rights shall be signed by the land and survey director and shall be further displayed in the Judiciary Registration Department, respective municipalities, as well as certain public places in order to handle any objections as follows:

- Thirty (30) days (from the date of display) for those who reside within Palestine.
- One (1) year (from the date of display) for those who live in neighboring countries.
- Three (3) years (from the date of display) for those who live in distant countries.
- Five (5) years (at the maximum following the end of the war) for those who are involved in army services.

In the final stage and after all objections have been taken into consideration, the settled properties become formally registered as *Tabo* at the PLA. The reason behind the registration of only 30% of the land at the PLA is due to many factors as follows:

- During the era of Jordanian rule, settlement took place for nearly 30% of the land in the West Bank. In this context, the Law for Registration of Immovable Properties (that were never registered before) No. 6 of 1964 and the Law of Land and Water settlement No. 40 of 1952 were issued. However, the settlement process was halted due to the 1967 war. Additionally, it must be noted that one of the first and immediate acts taken by the Israeli occupation was to stop land settlement processes at

land registration departments in accordance to the military Order No. 291 (The Order Concerning the Settlement of Disputes over Titles in Land and the Regulation of Water (West Bank) (No. 291) 1968) and to issue the Orders regulating the so-called Power of Attorneys. On the other hand, after the advent of the Palestinian Authority in 1994 the settlement and registration processes have been limited in accordance to the Oslo Accords on the areas 'A' and 'B' and excluding the so-called 'C' areas.

- Historically speaking, another reason could be due to the fact that the *Tabo* Law was first resisted by the peasants as they saw this act as an insult to traditions. Therefore, people did not resort to registering their land for this reason, also, to avoid paying taxes. Today, however, people avoid registering their land at the PLA because the registration process takes long steps and consumes much time; and secondly to avoid paying the registration fees.

As for the new registration of immovable properties which had never been registered in the land registration departments before (this does not include land that has settlement acts were issued Deed log out), it is an optional procedure taken by the owners to register their immovable properties at land registration departments, this is beyond the scope of the will of the State to conduct the registration of immovable properties as a must, and therefore, these measures are taken at the fully expense of the owners; meaning no costs on the State. On the other hand, certain fees are imposed by the State in order to complete the registration procedures. It is worth mentioning here, that the power of the 'certificate of registration' issued for the new registration of a property is the same as the power of the 'registration deed' issued for settled properties; both forms put an end to disputes regarding the ownership of the land and may not be challenged by prosecution unless proven otherwise.

With regard to the buy and sale and transaction fees, the Land Authority imposes a 3% fee on properties in exchange for each transaction and a 1% fee on the value of the land for first-degree relatives.

The Property tax branch offices would send one employee once a year to the PLA to update any changes in the ownership of the land and buildings that have been registered in the Land Registry Departments, where updates are directly reflected into the valuation records. In this context, and since June 2013 the Palestinian Land Authority started sending all relevant electronic information

on a daily basis to Ramallah office only (It should be noted here, that the Land Authority is currently working on the computerization of data, so that it cannot send the updated data electronically to all offices, until the whole process of computing is completed).

The remaining 70% of land in the West Bank is managed by the General Directorate of Property Tax, which includes those lands that did not undertake settlement procedures. GDPT maintains the ownership of citizens by property regulation, transfer and identification, and issuance of necessary title deeds to prove ownership and to obtain building permits. Also, GDPT maintains records from the days of the British Mandate until now and performs a lot of other operations and services to meet the same purposes. Additionally, GDPT runs the administration and documentation of all documents and transactions for these properties. The most important documents are as follows:

Title Deed

(issued by GDPT)

A document that grants the owner a right of disposition to buy/ sell the property. However, it does not grant authority to mortgage or benefit from loans

Property settlement can take place on only one property upon the request/desire of the property owner. This act is called ‘sporadic registration’. It is the action taken by the owner of the property to register the land for the first time at the PLA where the property has never been registered formally before.

As a result of sporadic registration and the lack of a settlement in 70% of the territory of the West Bank, the property tax department initiated the issuance of title deeds which include the description of properties to a certain extent. Then it became customary that the title deed is a presumed title (presumption of ownership), which does not show the borders of the land accurately.

Accordingly, the owners started buying and selling their properties without resorting to registering their properties at the PLA, and thus avoid paying the registration fees.

Irrevocable Power of Attorney

A buy/sell agreement that must be executed or renewed within a specified period of 15 years, otherwise the document will lose its validity

The execution of these transactions can take place at the notary public, GDPT or embassies (in the event that the property owner is outside the country). The seller is required to provide a title deed document (whether issued by GDPT or PLA) before he/she sells the property because no buy/sale transaction can take place without first providing the title deed document. Additionally, two witnesses should be present at the time of the transaction process. Moreover, although the power of attorney has a 15-year lifespan, buyers of properties have the tendency to ratify the irrevocable power of attorney without delay so as to guarantee their rights in the purchased property. In the event that the owner failed to execute the agreement within 15 years, the agreement would become null and unaccepted by any authority.

Inheritance Deed

It is the transfer of a property from a dead owner to his/her heir/heirs

The transfer of ownership concerned with the inheritance of properties often becomes a complicated matter due to the untimely registration of the property by the heirs because of failure to complete the required transaction documents.

Weaknesses and Impediments

The implementation of comprehensive valuation in the West Bank has been encountering a number of challenges, delaying the whole process to be completed by the year 2016 according to GDPT's strategic plan 2014-2016. The major problems encountering GDPT are as follows:

A. Shortage of human resources

Amongst the key challenges, is the insufficiency of evaluators and employees who work in the collection of taxes. GDPT valuation committees encounter a major challenge during their door-to-door visits that result in increasing the number of objections within the property tax department. In the event that the committee does not find the owners or tenants of a property during their visit, and based on a personal decision, the committee automatically registers the apartment as rented and values it in line with the rental contracts of the adjacent apartments. The committee, however, does not pay an additional visit to those properties so as to visit the tenants/owners while they are present at home. This will eventually create a problem because they often come back to GDPT to object to the value of imposed taxes.

B. Weakness in the competency of human resources

Weakness in the efficiency of human resources is a second challenge that GDPT has to overcome throughout its daily work. On many occasions, GDPT staff asked to be trained on different fields that are closely related to their valuation work, such as training on AutoCAD program, yet their calls were never met.

C. Lack of available resources

Another key challenge is the lack of available resources. For example, there is only one car at the GDPT office in Ramallah to be used by the evaluators during their field visits. Other evaluators have to drive their personal cars so as to

facilitate the work flow, while GDPT covers the cost of the fuel. Furthermore, during field visits, GDPT staff need to make necessary phone calls using their personal mobiles as well.

D. Non-availability of physical/block maps

The absence of valuation-related maps in many new municipalities is a major reason for GDPT's inability to complete the valuation process. This might be attributed to the shortage in cooperation between the local government and municipalities. In this regards, block maps are greatly needed for valuation which can be hardly realized without. Accordingly, many new municipalities have not yet been evaluated due to the absence of block maps and endorsed physical plans. Additionally, colored physical maps are also not available in some of the municipalities, yet according to GDPT staff they do manage to execute valuation despite their unavailability. It is worth mentioning here that almost all municipalities have either updated their physical plans or are in the final process of getting approval and endorsement from the local government. However, regarding the preparation of block maps, municipalities do not appear to have a future plan for this matter.

E. Forged rental contracts

The forgery of rental contracts is an issue encountered within the Property Tax Department. Many tax payers tend to forge rental contracts to introduce a lower rental value so as to have a reduction in the taxes. In these cases, GDPT either rejects the contract or reviews the rental value with the tenant. Accordingly, the adopted value is set as perceived appropriate by the committee. Moreover, some of the customers tend to forge the leases in terms of address to serve their own objectives, causing confusion to the evaluation staff.

Despite all these challenges, GDPT managed to successfully value a number of 60 municipalities and is still working on the remaining ones.

Bibliography

Documents and Websites

1. University student Mu'ayyad Ibrahim Ismail Hamdan. Property Tax in the West Bank under Law 11 of 1954 and its amended laws (Arabic language). Master's thesis project at Al-Najah University-Nablus. 2003. Link: http://scholar.najah.edu/sites/default/files/all-thesis/property_tax_in_the_west_bank_under_the_auspices_of_law_no_11_year_1954_and_laws_adjusting_to_it.pdf
2. Mr. Mahmoud Nofal, General Manager of GDPT. Property Tax and its role in Development (Arabic language and hard copy only).
3. University student Sa'ida Ahmad Suleiman Ajwah. The Means of Ownership Transfer of Unregistered land in Palestine, a comparative study (Arabic language). Master's thesis project at Al-Najah University-Nablus. 2011.
Link: http://scholar.najah.edu/sites/default/files/all-thesis/the_means_of_ownership_transfer_of_the_unregistered.pdf
4. Mr. Mahmoud Nofal, General Director of GDPT. Property Tax in Palestine (Arabic language and hard copy only).
5. Ministry of Finance, GDPT. Operating Procedures Manual (Arabic). 2009.
6. UNDP, Program of Assistance to the Palestinian People (UNDP/PAPP). Diagnostic Study of Property Tax in the Occupied Palestinian Territories (English).2010.
link:<http://www.undp.ps/en/newsroom/publications/pdf/other/Diagnostic%20Study%20of%20PT%20in%20the%20oPt.pdf>
7. National Economic Dialogue Program "NEDP", funded by the Swedish International Development Cooperation Agency "Sida". Legal Framework For the Registration of Immovable Property Land (English)
Link: <http://www.ptfp.ps/userfiles/026%20legal%20framework.pdf>
8. Land Equity International- Ministry of Planning. Land Market Study, Palestinian National Authority Land Administration Project (English). 2007, July.
Link:http://www.prosperityunbound.com/pdf/LandMarketsReport_FINAL2807.pdf
9. Jordanian Law 11 of 1954. The Law of Taxes on buildings and land within municipal boundaries. From article 1- 28. March 20, 1954.

10. <http://pmof.ps/web/guest/92>. GDPT website.
11. <http://www.pla.pna.ps/>. Palestinian Land Authority website.
12. Valuation Procedures at GDPT Branch Offices, version 3 as of Oct 19, 2014.
13. Glossary: Main Documents to Prove Ownership of Property (Land/Building), version 4 as of 19 Oct, 2014.
14. GDPT Collection Division Working Paper, version 2 as of September 7, 2014.

Interviewed persons

1. Mahmoud Nofal, GDPT General Director.
2. Samer Manna', Valuation Director, GDPT.
3. Fatimah Abu Qbeitah, Head of Accounts Department, GDPT.
4. Mohammad Yusef, Head of Inspection Department, GDPT.
5. Arafat Al Sharif, Head of Valuation Department at the Property Tax Ramallah.
6. Na'el Al-Sharif, Valuator at the Property Tax Ramallah.
7. Ghassan Sajadiyyeh, Valuator at the Property Tax Ramallah.
8. Hazem Sha'lan, Valuator at the Property Tax Ramallah.
9. Mohammad Al-Ghoul, Valuator at the Property Tax Ramallah.
10. Sally Abu Sharifeh, Secretary at the Valuation Division of the Property Tax in Ramallah.
11. Shatha Omariyyeh, Engineer and assistant to Samer.
12. Hisham Al-Basha, in charge of collection at the Property Tax Ramallah.
13. Mahmoud Hamayel, Accountant at GDPT.

Valuation Procedures of GDPT Branch Offices

Ver 4. As of Jan 12, 2015

Steps	Forms used during the process	Procedures	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Remarks
1. Annual Valuation Plan Preparation		<p>1.1 Background: 1.1.1 For the purpose of valuation ONLY, the West Bank has been divided into three Areas (North, Middle, South) (this division existed since the Jordanian era) as follows: (1) North area covers: Jenin, Tubas, Tulkarem, Qalqilia, Nablus, and Salfet Governorates. (2) Middle area covers: Ramallah& Al-Bireh, and Jericho Governorates. (3) South area covers: Jerusalem, Bethlehem and Hebron Governorates.</p> <p>1.1.2 The Director General of GDPT has appointed one Head per area to be responsible for the valuation committees as follows: (1) Head of North Valuation Committees: Mr. Wael Judeh (Head of Valuation Division/Nablus Branch Office). (2) Head of Middle Valuation Committees: Mr. Arafat Al-Shareef (Head of Valuation Division/Ramallah Branch Office). (3) Head of South Valuation Committees: Mr. Khaled Hmeidat (Valuator/Hebron Branch Office).</p> <p>1.1.3 Main Functions for the Heads of the North, Middle and South Committees are: (1) Draft valuation annual plans (2) Oversee the overall valuation process</p>															
	No Specific Format exists for drafting the annual plan	<p>1.2 The Heads of the North, Middle and South Valuation Committees draft annual plans⁹ in coordination with the corresponding Branch Office Directors and submit them to the Head of the Valuation Department at GDPT upon a request from the Department.</p> <p>1.3 The annual plans consist of : (a) Type of valuation (comprehensive, review, new/expanded municipalities), (b) City/Town, (c) Time frame, (d) Restrictions, (e)Valuation Committees (candidates for the committees are either submitted in the initial plan or amended later).</p>															
		<p>1.4 Valuation Committees comprise of: Two members (employees) from the Branch Office (Head and Member) who are nominated through mutual agreement between the Head of the committees (North , Middle, South) and the corresponding Branch office Director with the approval from the Director General of GDPT, followed by an approval from the Minister of Finance as stipulated in the Law No. (11) of 1954, Article No. (5). The third member of the committee is appointed by the municipality through a formal letter which is drafted by the Director General of GDPT/Branch Office Director addressing the designated municipalities. Committees are formulated as necessity arises (volume of valuation work) and their number is determined in accordance to resources availability.</p> <p>1.5 The Head of the Valuation Department at GDPT compiles the plans into a comprehensive work plan¹ and submits it to the Director General of GDPT.</p> <p>1.6 A meeting is held among the Director General of GDPT, Head of the Valuation Department and the three Heads of the committees to discuss and confirm the work plan.</p> <p>1.7 The Director General of GDPT sends a letter² to the Minister of Finance to inform him about the Valuation Process (comprehensive) and to obtain his Excellency's approval on the formulated committees as stipulated in the Law No. (11) of 1954, Article No. (5).</p> <p>1.8 The Ministry of Finance is entitled to make a public announcement in an official Newspaper with regards to comprehensive evaluation. The announcement includes commencement dates and locations.</p>															Recently (Aug. 13, 2014) , a total of three employees from GDPT and branch offices have been assigned to take the responsibility of valuation inspectors in the north, middle and south areas, upon a decision made by the Director General.
2. Implementation of Valuation																	
2.1	Field Valuation Work	2.1 Valuation Records ³															Valuation records: Include data and information for all blocks and parcels (currently and previously valued).
2.2	Drawing Up the List of Valuation	2.2 List of Valuation For Buildings and Land ⁴															List of Valuation: is a summary for currently evaluated properties per block and parcel.
3. Notification																	
		3.1 Valuation Notice ⁵															
		3.1.1. Valuation Notices are issued (manually) by the valuation division of each Branch Office.															
		3.1.2 Valuation Notices are distributed to taxpayers "By Hand" through the valuation committee/department. Additionally, in cases of comprehensive evaluation, sometimes Valuation Notices are sent to the municipality for further distribution.															Notices are distributed to taxpayers of a particular municipality right after completing evaluation in that municipality .
		3.1.3 Valuation Notices include: City/town, Block/Quarter, Parcel, Property description, Annual Rent allowance, Tax %, and Head of valuation committee's signature (or anyone on his behalf).															
		3.1.4 In case of NO objection to the valuation results, the valuation value is defined and the property tax is calculated accordingly. (Proceed with step 7).															
		3.1.5 In case of objection against the valuation results, proceed with step 4.															

Valuation Procedures of GDPT Branch Offices

Ver 4. As of Jan 12, 2015

Steps	Forms used during the process	Procedures	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Remarks
4. Objection (if any)																	
	4.1 Objection to the Valuation ⁶	4.1 Taxpayers who challenge against the valuation results, have the right for objection within 30 days from the date of receiving the notification. In this regards, taxpayers will fill in a form for "Objection to the Valuation" at the Branch office.															
	4.2 Notice for Considering the Objection ⁷	4.2.1 "Objections to the Valuations" are compiled and studied by the valuation committee. Accordingly, appointments are scheduled for all objectors through a "Notice for Considering the Objection". Notices are distributed to taxpayers through municipality employees working at the Branch Offices in coordination and cooperation with property tax employees (in certain cases appointments are conveyed through phone calls). 4.2.2 Upon each appointment, taxpayers justify their objection before the "Objection Committee" panel . Members constituting the objection committee are the same members of the valuation committee that has conducted the evaluation. In certain cases, a field visit is required to re-evaluate the property.															
	4.3 Objection Committee's Decision Report ⁸	4.3 Taxpayers (Objectors) receive a report by Hand through the evaluation committee or municipality employees working at the Branch Offices. The report includes: city, quarter/block, parcel, valuation prior to objection (initial valuation), valuation post to the objection, tax %, and objection committee signature.															Post objection results are further reflected into the "Valuation Records" and "List of Valuation".
	4.4 The Valuation Division submits Valuation Lists (including post objection figures) to the accounting division of Branch Offices for further data entry.																
	4.5 In case of NO appeal to the valuation results (objection report) the valuation value is defined and the property tax is calculated accordingly by the accounting division (Proceed with step 7).																
5. Appeal (if any)																	
	5.1 Appeal to the Valuation ⁹	5.1.1 Taxpayers who appeal against the "Objection Results" have the right to appeal within 14 days from the date of receiving the results. In this regards, taxpayers will fill in a form for "Appeal to the Valuation" at the Branch Office. Additionally, appellants shall pay an amount of "NIS 100" as an insurance fee via Bank Check (1. in case the appeal was accepted, the check will be recuperated by the appellant . 2. In case the appeal was rejected, the check will be deposited into the Treasury account). 5.1.2 "Appeals to the Valuation" are compiled and studied by the appeal committee. Accordingly, appointments are scheduled for all appellants. Notifications for the appointments are conveyed through phone calls. 5.1.3 Taxpayers justify their appeal before the "Appeal Committee" panel . In this case, members comprising the appeal committee ARE NOT the same members of the valuation committee that has conducted the evaluation. The appeal committee comprises of: (1) Municipality Mayor/deputy, (2) Director of the Branch Office, (3) Director of a second Branch Office other than the Branch Office where evaluation is taking place (In this case the member will be appointed by the Director General of GDPT). Then approval on the committee members MUST be obtained from the Minister as stipulated in the Law No. (11) of 1954, Article No. (5).															
	5.2 Appeal Committee's Decision Report ¹⁰	5.2 Taxpayers (Appellants) receive a report by Hand through municipality employees working at the Branch Office in coordination and cooperation with property tax employees describing the results of the appeal. The report includes: appeal no., quarter/block, parcel, valuation post to the objection, valuation post to the appeal, and appeal committee signature. Post appeal results will be reflected into the "Valuation Records" and "List of Valuation". The appeal report is considered as a final decision for the valuation.															
6. Accounting																	
		6.1 Data entry ¹¹ for valuation data (initial, post to objection, and post to appeal) is conducted by Accounting Divisions at Branch Offices. Accordingly, property tax amounts shall be calculated for each taxpayer. 6.2 The Accounting Division at Branch Offices will keep the original "List of Valuation" including all valuation values ((1) initial, (2) post to objection, and (3) post to appeal). A separate copy will be submitted to the municipality through the municipality employee working at the Branch Office for the estimation of "Educational Taxes" and others.															
7. Collection/Accounting																	
	7.1 Payment Slip ¹²	7.1.1 After receiving "notifications/objection reports/appeal reports" taxpayers will obtain "Payment Slips" from Accounting Divisions at Branch Offices. These Slips will be further used to pay due taxes at the designated bank (currently, the Bank of Palestine is the one accredited by the Ministry of Finance for depositing property taxes). The payment slip includes 3-colored copies. After the payment process is completed, one copy will be kept by the taxpayer, one by GDPT and one by the bank. 7.1.2 After the payment has been posted to GDPT account, the Accounting Division obtains stamped payment slips from the designated bank through property tax employees (currently a CD with all bank data is also obtained from the bank). Accordingly, payments are reflected back into the computerized system.															→
																	→

Source of information: Valuation Department, Inspection and Verification Department, Accounting Division at Ramallah Branch Office, Branch Office Directors, Heads of Valuation Committees, and the operating procedures manual.

List of Forms These forms are excluded from annexation to this report

- ⁰Sample Annual Plan from Hebron Branch Office (annex 0)
- ¹ Sample comprehensive work plan (annex 1)
- ² Letter to the Minister of Finance (annex 2)
- ³ Valuation Records (annex 3)
- ⁴ Valuation List For Buildings and Land (annex 4)
- ⁵ Valuation Notice (annex 5)
- ⁶ Objection to the Valuation (annex 6)
- ⁷ Notice for Considering the Objection (annex 7)
- ⁸ Objection Committee's Decision Report (annex 8)
- ⁹ Appeal to the Valuation (annex 9)
- ¹⁰ Appeal Committee's Decision Report (annex 10)
- ¹¹ Data Entry into the System (annex 11)
- ¹² Payment Slip (annex 12)

Constrains:

- Abu Dis:** Valuators are on contracts and their level of competency is 2, No permanent competent valuers are available at the moment.
- Bethlehem:** Only one car for the branch is available for valuation purposes, only one valuator with level 3 of competency is working in the branch office (there is a need for an additional one), all valuation procedures are conducted manually (no PDA)
- Hebron:** Existing maps are old aerial photos
- Dura:** Municipality Cooperation is very poor
- Yatta:** Public awareness on taxes is insufficient
- Jenin:** Municipality Cooperation and preparedness is very poor

Research plan for the formulation of Property Tax Valuation Standards (VS) for Building (revised edition, June 2014)

Valuations are conducted in the following three steps. A draft VS shall be formulated based on the results obtained from the valuation trials that are conducted upon this plan.

Expected flow of (trial) valuation	Things to be conducted	Things to be obtained	Notes	Pilot areas
No. 1 Flat/floor categorization	Flat/Floor is categorized into one of the following areas: (1) Commercial area (2) Residential area (3) Industrial area (4) Tourism area	# Block Map # Physical Plan # Basic statistical figures of municipality	# A copy of Physical Plan can be obtained from municipality office, MOLG or GDPT. # Statistical data can be obtained from Palestine Central Bureau of Statistics. Municipality data can also be obtained from the web page of the Applied Research Institute – Jerusalem (ARIJ).	# 22 municipalities under the jurisdiction of the following GDPT branches: 1. Ramallah/Al Bireh Branch 2. Al Ram Branch 3. Abu Dees Branch
No. 2 Determination of “standard building point” and its value	# Analyze the most immediate valuation data. # For each area described above, determine one or more standard building point(s). # For each standard building point, estimate its standard rent value.	# A copy of GDPT property tax ledger detailing the most immediate and historical valuation data	# In the case of residential area, it is necessary to determine at least two standard building points: one for the apartment and the other one for the independent house such as villa. # A copy of GDPT property tax ledger (an Excel file) detailing the most immediate and historical valuation data can be obtained from GDPT. # A copy of Block Map can be obtained from PLA or municipality office. (An extra copy may be available at GDPT.)	ditto
No. 3 Apply value matrix tables and estimate the rent value	# Choose the type of municipality: large, small/medium, rural # Choose the type of matrix: residential, commercial, industrial, tourism # By applying adjustment factors in the value matrix tables estimate the rent value of a flat.		# The rent value of a flat/floor is estimated based mainly on the information stipulated in the existing contract. However, other factors, such as the rent value of the other flats in the same building or the rent value that is prevalent in the surrounding area, are also being considered.	ditto

Research plan for the formulation of Property Tax Valuation Standards (VS) for Land (revised edition, June 2014)

Valuations are conducted in the following three steps. A draft VS shall be formulated based on the results obtained from the valuation trials that are conducted upon this plan.

Expected flow of (trial) valuation	Things to be conducted	Things to be obtained	Notes	Pilot areas
No. 1 Parcel categorization	Parcel is categorized into one of the following areas: (1) Commercial area (2) Residential area (3) Industrial area (4) Tourism area	# Block Map # Physical Plan # Basic statistical figures of municipality	# A copy of Physical Plan can be obtained from municipality office, MOLG or GDPT. # Statistical data can be obtained from Palestine Central Bureau of Statistics. Municipality data can also be obtained from the web page of the Applied Research Institute – Jerusalem (ARIJ).	# 22 municipalities under the jurisdiction of the following GDPT branches: 1. Ramallah/Al Bireh Branch 2. Al Ram Branch 3. Abu Dees Branch
No. 2 Determination of “standard site” and its value	# Analyze the most immediate valuation data. # For each area described above, determine one standard site. # For each standard site, estimate its standard market value.	# A copy of GDPT property tax ledger detailing the most immediate and historical valuation data # Buy and sell transaction data of land from GDPT, PLA, real estate agencies, among other organizations. # Results of the building (flat or floor) valuation analysis.	# Collection of buy and sell transaction data obtained from GDPT, PLA, real estate agencies and other relevant organizations, and their analysis, are prerequisites for the determination of standard site value. # For those municipalities where there is no or hardly any buy and sell transaction data, the standard site value will be determined by making reference to standard site values which had already been established in other places. # A copy of GDPT property tax ledger (an Excel file) detailing the most immediate and historical valuation data can be obtained from GDPT. # A copy of Block Map can be obtained from PLA or municipality office. (An extra copy may be available at GDPT.)	ditto
No. 3 Apply value matrix tables and estimate the rent value	# Choose the type of municipality: large, small/medium, rural # Choose the type of matrix: residential, commercial, industrial, tourism # By applying adjustment factors in the value matrix tables estimate the rent value of a parcel.		# For land with building, if the size of the parcel is larger than 2 dunams and there is an excessive land surrounding the building, then the value for the land portion shall be estimated as well.	ditto

Relationship between Valuation Trials and Property Tax Valuation Standards

1. Introduction

Property tax valuation standards (VS) must be rationally formulated. For this, certain data is required. This project considers a series of valuation trials as a way to obtain this data. This report explains the basic idea of formulating VS in Palestine and elucidates relationship between analytical results of the valuation trials and formulation of VS.

2. Basic Idea of Property Tax Valuation Standards in Palestine

VS in Palestine are formulated using the following steps:

- (1) Understanding present situation of Palestine and identifying problems.
- (2) Understanding ideal VS from the viewpoint of practicality.
- (3) Examining information obtained from Japan's property tax valuation standards.
- (4) Preparing the essentials of VS in Palestine.
- (5) Materializing VS based on essential information obtained from the results of valuation trials.

Each step is described below.

(1) Understanding the present situation of Palestine and identifying problems

The results of a field survey conducted in the second phase of this project can be summarized as follows:

- In Palestine, information about real estate transaction cases has not been sufficiently recorded, and no system to officially set land prices exists, as it does in Japan. No information about land prices for entire Palestine exists, and amount of useful/usable data is limited, so a method of valuating a large number of land prices based on appraisal models, such as the computer-assisted mass appraisal mainly used for residential properties in the U.S., is inapplicable in Palestine.
- Although a system of real estate appraisal by professionals has been widely applied in advanced countries, such a system does not exist in Palestine; there are little systematically trained real estate appraisers.
- In Palestine's General Directorate of Property Tax, real estate appraisal is performed by untrained individuals, and the consistency of real estate appraisal is not sufficiently secured. There is a possibility that real estate appraisal is arbitrarily performed.
- As mentioned above, real estate appraisal is not performed based on a sufficient amount of data or an appraisal theory. Since there is no system in place to maintain reliability, it is difficult to explain the results of real estate appraisal to taxpayers.

(2) Understanding ideal valuation standards from the viewpoint of practicality

As mentioned above, real estate appraisal is not efficiently performed, and the method of real estate appraisal must be amended. For ideal VS from the viewpoint of practicality, the following conditions

are required:

- Valuation standards that do not rely too much on information about specific real estate transactions, but guarantee consistent, reliable results.
- Well-trained real estate appraisers with sufficient professional knowledge of real estate appraisal.

(3) Examining information obtained from Japan's property tax valuation standards

The characteristics of Japan's property tax valuation standards are described below. When valuating standard residential land, information about real estate transaction cases is required. However, data on land prices are not always necessary for other valuations. Because matrix tables are used for street-value evaluation, judgment by professionals is not always required.

- By performing classifications of land-use zones and conditions in similar areas, differences in regional characteristics regarding land use can be reflected in real estate appraisal.
- Matrix tables are used to compare standard residential land facing a main street with other residential areas. Therefore, valuers' arbitrary judgments cannot be involved in real estate appraisal, and its consistency can be secured.
- The appraised value of a lot is determined based on the street value using a lot calculation method. Therefore, valuers' arbitrary judgments cannot be involved in real estate appraisal, and its consistency can be secured.

(4) Preparing the essentials of the valuation standards in Palestine

At present, the essentials of the VS in Palestine are determined as follows:

- Using Japan's classification method of land use zones, real estate values according to land use are determined in detail. Commercial, residential, industrial, and tourism regions were set.
- Standard residential land in Palestine is valued using Japan's method of valuating standard residential land. Unlike Japan, standard residential land in Palestine is conceptually set in each block, and the standard rental value is determined based on existing property tax ledger data. The market value of an undeveloped lot is obtained by multiplying the corresponding standard rental value by the market ratio.
- Using Japan's matrix tables, the value of each real estate property is obtained based on the standard residential land in the same block. The characteristics of matrix tables for Palestine are that different matrix tables are used for cities with different sizes, and matrix tables for lot and building conditions are set.

(5) Materializing valuation standards based on essential information from results of valuation trials

The main purpose of the valuation trials is to provide evidence for VS in Palestine, the direction of which has been determined based on the above-mentioned "**2 Basic Idea of Property Tax Valuation Standards in Palestine**". The details of the main purpose are as follows:

- To materialize the essentials of VS, although the essentials have been examined through the above-mentioned "**2 Basic Idea of Property Tax Valuation Standards in Palestine**", valuation trials have thoroughly analyzed the actual situation in Palestine in order to make VS feasible.
- To verify the core of VS (matrix tables in particular) qualitatively and quantitatively, in order to provide evidence for and improve the accuracy of the VS.

- To identify new problems, and to examine methods to solve these problems.

Valuation trials have been performed for the above purposes, in order to accurately establish VS in Palestine.

3. Valuation Trials

This section describes the contents of the valuation trials described in Section 2 (5).

(1) Methods

Based on currently used property tax ledger data, real estate values were analyzed. The methods of the valuation trials were detailed in the previous reports.

(2) Municipalities analyzed

The VS to be newly formulated will cover the entire area of the West Bank. Real estate values are considered to differ largely according to regional characteristics. In valuation trials, typical municipalities were extracted from large, medium-sized, and rural municipalities for analyses. Regarding large municipalities, three regions (two regions for land and buildings and one region for buildings) were analyzed.

(3) Findings in the valuation trials

The findings in the valuation trials contributed to the materialization of matrix tables, which are the core of the VS, are as follows:

(a) Matrix tables

Initially, the effects of various value-influence factors on real estate values were assumed to be different according to municipality size. The results obtained in the valuation trials supported this presumption. It was confirmed that, although the effects of value-influence factors did not largely differ from each other, the effects tended to decrease as the municipality size decreased. The reason for this was that the demand for real estate decreased as the municipality size decreased, and consequently, real estate values were equalized in rural municipalities. Moreover, the standard scale of a lot increased as the municipality size decreased. Consequently, the effect of the lot condition in the value-influence factors was small in rural municipalities.

Table 1 shows the relationships between value-influence factors and real estate values in the valuation trials. The valuation trials focused on the validity of the items and the rate of differences in the matrix tables. Here, value-influence factors that significantly affected the formulation of the matrix tables (or to be used in the matrix tables) are described as follows:

- Linkage of a road

The value of a lot facing a dead-end road tended to be lower than that facing a passable road.

- Shape of a lot

The value of an odd-shaped lot tended to be lower than that of a standard-shaped lot.

- Rental area

The unit rental value tended to decrease as the rental area increased.

(b) Market value of an undeveloped lot

The valuation trials examined the possibility of obtaining data on real estate transaction cases. The difficulty in obtaining data increased as the municipality size decreased. The data were extremely difficult to obtain in rural municipalities. Therefore, the market ratio of each municipality is difficult to set, so an idea of widely grouping municipalities will be adopted.

4. Future Tasks

This report explains the relationship between the establishment of VS and the analytical results of the valuation trials. VS are created through the steps of determining the basic direction, examining the essentials, and drafting the actual standards. In other words, an abstract idea has gradually been materialized. These steps are considered to be facilitated by performing the valuation trials. Thus, the valuation trials play an important role in the materialization of VS.

Simultaneously, the valuation trials indicate future tasks. The future tasks essential for smoothly applying the VS are as follows:

- Understanding rental areas

Rental areas are the most important data for real estate properties. However, the rental areas of real estate properties have not been sufficiently examined in Palestine. To smoothly apply VS, the rental areas of real estate properties must be thoroughly examined.

- Creating data on environmental conditions

Real estate values are affected by living conditions in residential areas and by commercial conditions in commercial areas. However, these conditions tend to be qualitatively evaluated, and the evaluation results sometimes differ according to the valuator. When preparing a manual for VS, it is important that the evaluation results cannot differ according to the valuator.

- Preparing data on real estate transaction cases

The VS that have currently been created avoid relying upon data on real estate transaction cases as much as possible. However, data on real estate transaction cases play an important role in setting the standard value and understanding the market ratio. Therefore, data on real estate transaction cases should be systematically prepared from the medium-term perspective.

Table 1 Relationships between price formation factors and real estate values in the valuation trials(Independent house)

Classification	Price formation factors	Cities for valuation trials	
		Al Bireh,Al Masyoon	Der Debwan
Independent house	rental area	◎	◎
	frontage		
	linkage	◎	
	road width		
	road direction	○	○
	shape of parcel	○	
	balcony direction		
	buiding age		
	quality of construction	○	○
	upkeep and maintenance	○	○

Note: ◎ indicates a price formation factor that was strongly correlated with real estate values.

○ indicates a price formation factor that was correlated with real estate values to a certain extent.

Summary of the Findings, Observations and Recommendations/Suggestions from Valuation Trials Conducted During Phase 2 and 3

(1) Al Bireh and Ramallah (Al Masyoon) [First trial]

The valuation trials were conducted in December 2013. These trials enabled us to understand the current situation and basic problems in the valuation of land and buildings in large municipalities. The results obtained in these trials are summarized as follows:

A. Findings

In making a list of draft value matrix tables, we have made use of the wealth of knowledge and experience that have been accumulated in Japan and in other countries. At the same time, we have incorporated the analytical results conducted in the aforementioned two trial areas.

- ✓ Floor location and rent value
Even though we could not find any significant correlation between the floor location and rent values in Ramallah (Al Masyoon), we did find, in Al Bireh, a correlation between the two. We surmised that this correlation can be attributed to the fact that not all apartments in the area have elevators in the building. This finding has been incorporated into our assessment of value adjustment factors in the value matrix tables.
- ✓ Road utility and rent value
In Al Bireh, we have found that the rent value of a building whose road utility is cul-de-sac is clearly lower than that which has the normal road utility.
- ✓ Building quality and rent value
In Al Bireh, we have confirmed that the rent value of a better quality building is clearly higher than that whose quality is low.

B. Observations

- ✓ Road
In commercial area, various aspects of road, such as “width”, “linkage” and “pavement”, are factors determining the value of a property in that they affect the ease with which people can move around. As a consequence, these factors affect the profitability of the property. In industrial area, the ease with which trucks and other larger-size cars can move around is one of the most important factors affecting the value of a property. It is for these reasons that road, as a value-influencing factor, is given more weight in commercial and industrial areas than in residential area.
- ✓ Accessibility
In residential area, various aspects of access, such as “access to the center of municipality (or village)” and “proximity to retail stores or public facilities,” play an important role. This is because, in residential area, the utmost emphasis is placed on ease and convenience with which people can lead their lives. It is for this reason that far more consideration is given to accessibility in residential area. In contrast, “access to the center of municipality (or village)” is the only factor that is being considered in other two areas. In commercial area, the closer the property is to the city center the more expensive it becomes and the farther the property is situated away from the city center the less expensive it becomes. In industrial area, the greater the distance between the city center and the property the less expensive the property becomes. This is due to the inconvenience caused for the employees in their everyday commuting.
- ✓ Environment
“Business environment” and “residential environment” are the most important factors affecting

the value of a property in commercial and residential areas respectively. Note that in residential area, there are occasions where we can observe a property which, while currently being used for residential purpose, can also be used for commercial purpose. This is the reason why “business environment” factor is also included as one of the value-influencing factors in residential area’s value matrix tables. “Proximity to nuisances” is a factor that inhibits the living environment of people living in residential area. Nuisances include, among others, location close to highways, location close to railroad, river pollution, and location under or near high voltage lines.

✓ Site

Factors that affect the profitability and the comfortable living environment matter the most in commercial areas and residential areas respectively. On the other hand, in industrial area, the degree to which various aspects of site affect the value of a property is relatively weak because the size of a standard building point in industrial area is much larger than those in other two areas.

✓ Building

Factors listed in this category reflect the unique nature a building possesses. Note that “floor location” affects commercial and residential areas differently and thus different adjustment factors have been allocated. For the former, customer convenience is the decisive element: the location of a property in the building either strongly benefits or hinders the convenience of the customer. For the latter, the location of a property has more to do with the impact of light (sun), privacy and view the property can provide. Because this factor is more crucial in the case of commercial area, the degree of difference among value adjustment factors is more marked than in the case of residential area.

C. Recommendations and suggestions

We would like to point out a few things we must tackle as we formulate the new property tax valuation standards.

✓ Unit value data are essential

In all aspects of property valuation, it is essential that we understand unit (per square meter) rent value of a property. Obviously, this is because unit value of a property allows us to compare different property values on an equal footing. Moreover, unless we had unit value of a property, it would be quite difficult to use value matrix tables properly: assessment of a property’s rent value from the standard rent value would become less accurate.

✓ Building age information is indispensable

In all aspects of property valuation, building age information of a property is indispensable. Obviously, this is because the information allows us to properly determine the extent of physical deterioration of a property.

✓ Road and site condition information are vital and so is the information regarding environment factors

In all aspects of property valuation, it is vital that we obtain information concerning road and site condition of a property. The survey conducted in Al Bireh has revealed that those two factors are among the most important value-influencing factors for a property. In addition to road and site condition information, we believe it important, in the long run, to compile information regarding environment factors. The information is essential in determining not just the value of a building but also the value of (a parcel of vacant) land. We propose that GDPT collect the following value adjustment factor information in the course of their valuation work. For the roads, widths and utilities (normal or cul-de-sac), and for the sites, their sizes, shapes, widths and lengths (depth).

✓ Buy and sell transaction data and information should be collected and maintained

In all aspects of property valuation, it is of utmost importance that we collect, update and maintain buy and sell transaction data and information concerning land. The gathered information will serve as a basis for market-value based valuation.

(2) Ramallah (Al Masyoon) and Al Bireh [Second trial]

Based on the results obtained in the first trial, the second trial was conducted from the end of January to March 2014. In the second trial, we collected various types of data, which had not been collected in the first trial. We analyzed relationship between property (flat/parcel) values and various value-influencing factors, and also examined the basic direction to which the value matrix tables for large municipalities should be made. The results obtained in the second trial are summarized as follows:

A. Findings

In the second trial, we analyzed both flats and parcels. The main points of the analyses are as follows:

- ✓ Regarding flats, no strong relationship was observed between the rent value per square meter (GDPT value) and value-influencing factors.
- ✓ Regarding parcels, a strong relationship was observed between the GDPT value and value-influencing factors.
- ✓ Regarding flats, a large difference was, in some cases, observed between the new appraised value (J-PVP value) and GDPT value.
- ✓ The ratio of the estimated market value of a parcel (J-PVP value) to its GDPT value was approximately 50.

B. Observations

A possible reason for the finding 1 is that because the rent value of a flat tends to be determined based on its physical dwelling space, the road and lot conditions does not strongly affect this value. In the draft value matrix tables, we did not apply road and lot conditions factors in the value estimation of flats. The analytical results support this decision.

The likely reason for finding 2 is that road conditions, particularly road width, and lot conditions, particularly shape, strongly affected the rent value. A similar tendency is observed in the current situation of property value formation in Japan. The draft value matrix tables were created based on the value matrix tables that are generally used in Japan. Because similarities were observed in the property value formation in Palestine and Japan, the validity of the draft value matrix tables was partially verified.

The reasons for finding 4 might be that the GDPT values were fixated at a low level, and the value matrix tables for environmental conditions were not used in the estimation of new appraised values. This is why we emphasized the importance of preparing data on environmental conditions above. However, the collecting environmental conditions data is more difficult than collecting road and lot conditions data because, in the former case, a judgment of the person in charge (evaluator) is strongly reflected. In the future, in preparing a manual for the property tax valuation standards, a safeguard mechanism (e.g. a set or criteria) is required to minimize inconsistencies in the judgments among evaluators.

C. Recommendations and suggestions

Several problems arose in the estimation of the market values of parcels, which was performed for the first time in this trial. One of the problems was that a sufficient number of buy and sell transaction cases could not be collected to set the standard site and its value. As a general practice, in order to estimate market value, we need to collect many evidence-based documents. Hence, a system to collect buy and sell transaction cases must be established. Another problem was the noticeable dispersion of the ratios of new appraised values (J-PVP values) to existing appraised values (GDPT values). With an introduction of a system based on market value, which will replace the one based on rent value, it is expected that a considerable upward shift in tax amounts will occur. Political considerations may be required to ameliorate the situation.

(3) Al Ram [Third trial]

This trial was conducted in March and April 2014. The results of this trial were compared with those of the second trial. This trial mainly examined the validity of the draft value matrix tables for medium-sized municipalities. The results obtained in this trial are summarized as follows:

A. Findings

Both flats and parcels were analyzed. The main points of the analyses are as follows:

- ✓ The unit rent values of parcel and flat in the medium-sized municipality is lower than those in the large municipalities.
- ✓ The dispersion of unit rent values in the medium-sized municipality is smaller than that in the large municipalities.
- ✓ The dispersion of the value-influencing factors, such as road widths, was also smaller in the medium-sized municipalities than in the large municipalities.
- ✓ As a result of the above findings, we conclude that a smaller rate of difference is applied to the value matrix table for medium-sized municipalities, compared to the ones for large municipalities.

B. Observations

We have found out that, for both parcels and flats, unit rent values are lower and their value dispersion within a narrower range than those in the large municipalities, such as Al Bireh and Ramallah (Al Masyoon). The data we have gathered through the trials for value-influencing factors, such as road width data, are concentrated within a narrower range than those which have been collected in the large municipalities. As we have observed above, we can surmise that the reason why there are little differences in unit rent values among various flats and parcels in Al Ram is because the main value-influencing factors, road adjustment factors and site adjustment factors, do not vary widely in the area we have conducted the valuation trial. The results of the valuation trial in Al Ram have revealed that the impacts the new valuation method have on taxpayers is not as significant as the impacts it will have on taxpayers in large-sized municipalities. The difference between the existing GDPT value and the J-PVP value is smaller in medium-sized municipalities than in large-sized municipalities.

C. Recommendations and suggestions

In Japan, the everyday property tax valuation practice is to have an identical unit value (i.e., the values of multiple standard points are all same) in the suburbs of a local city. The idea behind this practice is to enable more efficient valuation operations and to ensure fairness among taxpayers. As a result of what we have just discussed, it can be said that the value matrix tables for medium-sized municipalities, in relation to those for large-sized municipalities, can be formulated simpler in terms of both the contents of each adjustment factors and the variance among those adjustment factors. It should be emphasized that, as we expected these conclusion beforehand, which is based on the past experiences in Japan, we have already formulated the value matrix table in a way that the variance, or the rate of difference among adjustment factors, is smaller in the case of medium-sized municipalities (and rural area) than in the case of large-sized municipalities.

(4) Valuation Trial for Deir Dibwan

The main purpose of a valuation trial for Deir Dibwan was to validate the draft value matrix table for rural municipalities. The results of the valuation trial for Deir Dibwan are presented below).

A. Findings

The analysis was conducted on Parcels¹ and Independent houses². The main finding is summarized as follows:

- Rental values per square meter for both a parcel and an independent house were lower in rural municipalities than in large and medium-sized municipalities.
- The effects of value-influencing factors centering on the road condition on real estate values were smaller in rural municipalities than in medium-sized municipalities.
- Based on the above-mentioned results, the rate of difference was considered to be lower in the value matrix table for rural municipalities than in the value matrix tables for large and medium-sized municipalities.

B. Observations

This valuation trial was performed for a typical municipality in rural areas. Because large-scale independent houses and parcels existed and roads had not been sufficiently constructed, there were many dead-end roads; consequently, many odd-shaped parcels existed. Due to the large parcel size of real estates, the effects of poor road linkage and odd-shaped lots were limited.

C. Recommendations and suggestions

As mentioned above, the rate of difference should be lower in the value matrix table for rural municipalities than in the value matrix table for medium-sized municipalities.

(5) Valuation Trial for Al-Ram (all blocks, including the eastern part of the area)

The main purpose of a valuation trial for Al-Ram was to validate the draft value matrix table for medium-sized municipalities. In the Phase 3, data on the eastern part of the area were also used. The obtained results were similar to those obtained in the Phase 2. The results of a valuation trial for Al-Ram are described below.

A. Findings

The analysis was conducted on Flats³ and Parcels. The main findings can be summarized as follows:

- The unit rent values of a parcel and a flat in the medium-sized municipalities is lower than in the large municipalities.
- The dispersion of the unit rent values in the medium-sized municipalities is smaller than in the large municipalities.
- Because of the above, JPT found that a smaller rate of difference is applied to the value matrix tables for medium-sized municipalities, compared to the value matrix tables for large municipalities.

B. Observations

The main characteristics of the findings is that the unit rent value of both parcel and flat in the medium-sized municipality was lower and the dispersion of the unit rent values was smaller than in the large municipalities. The dispersion of the values of value-influencing factors, such as road widths, was also smaller in the medium-sized municipalities than in the large municipalities. The reason for the small difference in the unit-assessed value between the medium-sized municipalities and the large municipalities was considered to be caused by the small differences in road and lot

¹ Unit of plot which is recorded in ledger data held by GDPT, and a unit of land property to be valuated.

² A type of house. There are two other type of house: Villa and Castle. Types are classified according to size and structural characteristics.

³ Dwelling unit recorded on the ledger data held by GDPT, and also unit of building property to be valuated

conditions, which were the main value-influencing factors in these municipalities.

C. Recommendations and suggestions

We have surmised that the reason why there are little differences in unit rent values among various flats and parcels in Al Ram compared with large municipalities because the main value-influencing factors, road adjustment factors and site adjustment factors, do not vary widely in the area where we have conducted the valuation trial. As a result of what we have just discussed, it should be said that the value matrix tables for medium-sized municipalities, in relation to those for large-sized municipalities, can be formulated simpler in terms of both the contents of each adjustment factors and the variance among those adjustment factors. It should be emphasized that, as we expected these conclusions beforehand, based on the past experiences in Japan, we have already formulated the value matrix table in a way that the variance, or the rate of difference among adjustment factors, is smaller in the case of medium-sized municipalities (and rural area) than in the case of large-sized municipalities.

Towards the formulation of the Property Tax Valuation Standards in Palestine

Presentation to the Seventh Valuation Standards Formulation Workshop
Ramallah, 12 May 2015



Outline

- 1. Valuation Standards (draft)
- 2. Application
- 3. Manual



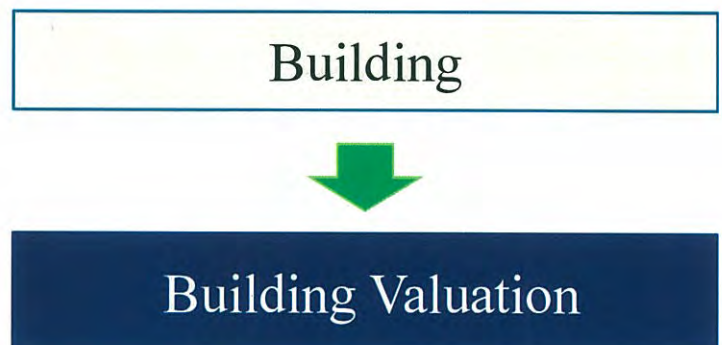
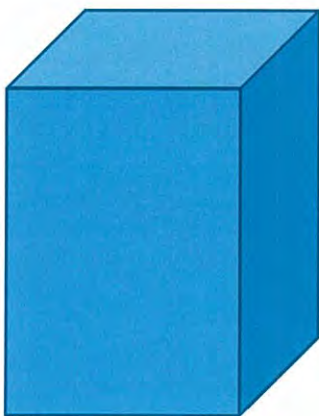
1. Valuation Standards (draft)

- Ch. 1 Purpose (skip)
- Ch. 2 Principles and methodologies
- Ch. 3 Procedures
- Ch. 4 Value matrix tables (skip)



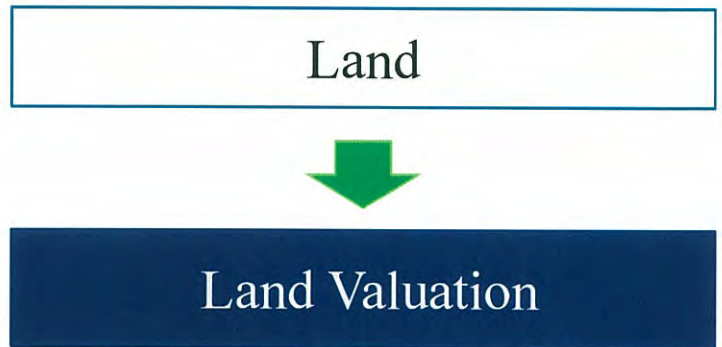
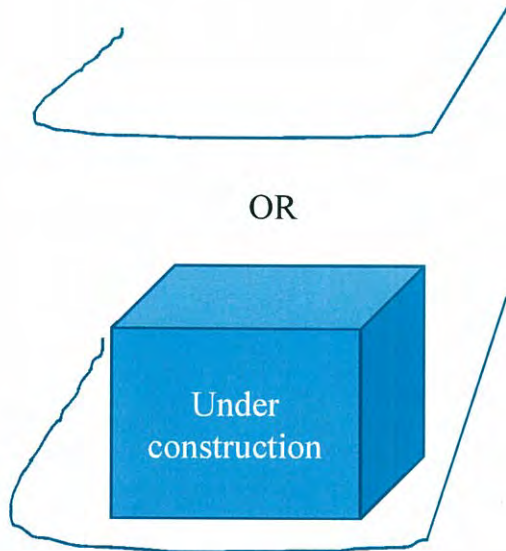
A23- 2

Ch. 2 Principles



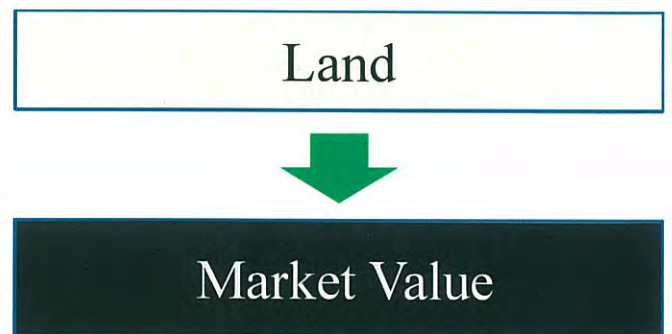
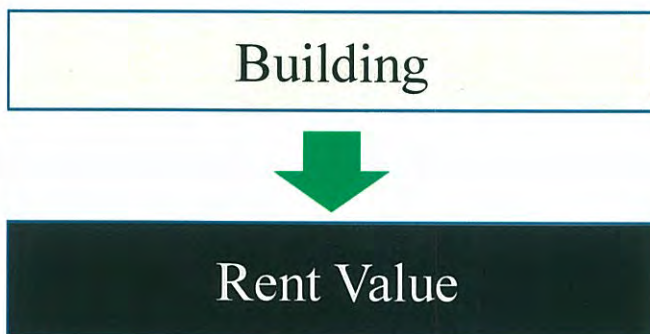
A23-3

Ch. 2 Principles



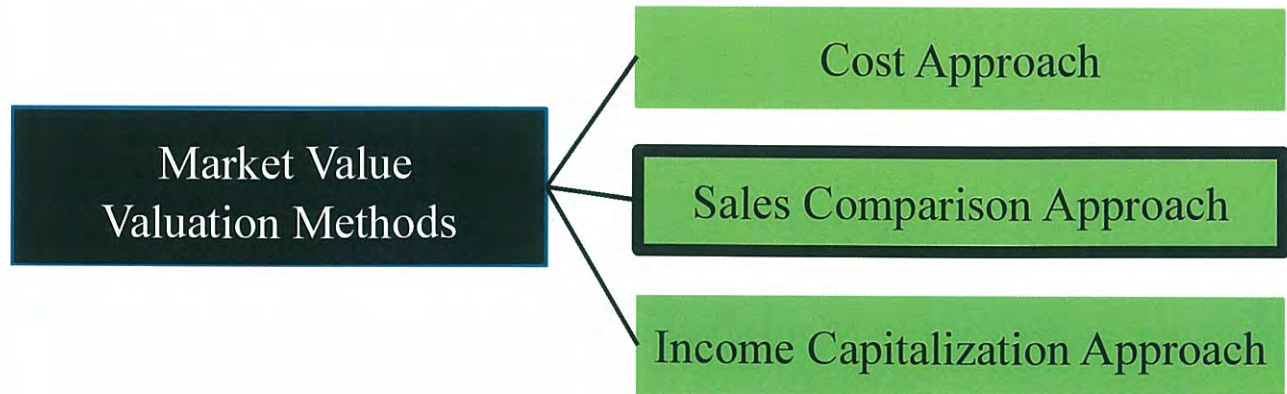
A23-4

Ch. 2 Methodologies



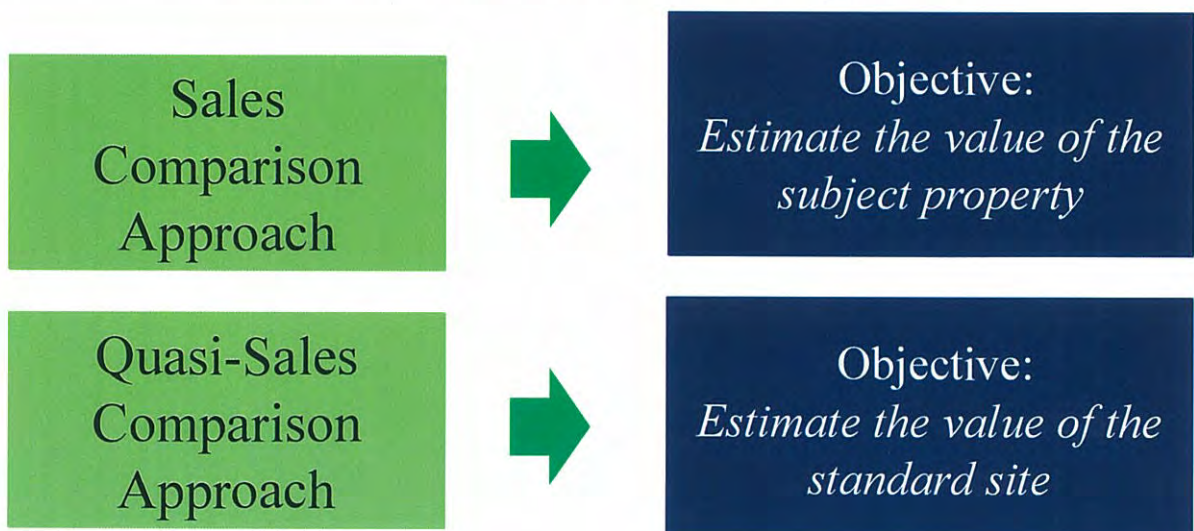
A23-5

Ch. 2 Methodologies



A23-6

Ch. 2 Methodologies



A23-7

Ch. 2 Methodologies

Sales Comparison Approach Procedure

- Research the market for information on sales, listings and offerings.
- Verify the information.
- Select relevant units of comparison. (e.g. price per square meter)
- Look for relevant differences in the comparable properties and adjust accordingly.
- Reconcile the value conclusions into a single point estimate.

A23-8



Ch. 2 Methodologies

Quasi-Sales Comparison Approach Procedure

- Determine the standard *rent value* of land
- Research the market for information on sales, listings and offering.
- Verify the information.
- Select relevant units of comparison. (e.g. price per square meter)
- Look for relevant differences in the comparable properties and adjust accordingly.
- Reconcile the value conclusions into a single point estimate.

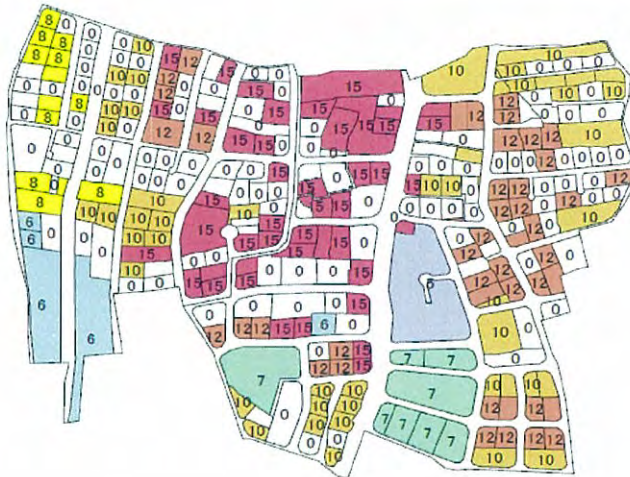
A23-9



Ch. 2 Methodologies

Quasi-Sales Comparison Approach Procedure

- Determine the standard *rent value* of land.



e.g.
11 JD/sq.m.

A23- 10



Ch. 2 Methodologies

Quasi-Sales Comparison Approach Procedure

- Look for relevant differences in the comparable properties and adjust accordingly.



Rent value/Selling price
(ratio)

A23-11



Ch. 2 Methodologies

Quasi-Sales Comparison Approach Procedure

➤ Reconcile the value conclusions into a single point estimate.

- a. Calculate the average ratio of rent value vis-a-vis selling price, which is 53.46. But let's just use 50.
- b. Remember that the standard rent value of land in Al Masyoon is 11.
- c. Multiply the standard rent value of land in Al Masyoon, that is 11, by the multiplier, that is 50.



Standard site value: 550 JD/sq.m.



A23-12

2. Application

1. Which municipality?



Beitonyia



Category 2



A23-13

2. Application

2. Which block/quarter?



Block 1
(Only parcels 1 – 11)



A23- 14

2. Application



A23- 15

2. Application



A23-16



2. Application

Parcel 1



A23-17



2. Application

Parcel 2



A23-18



2. Application

Parcel 3



A23- 19



2. Application

Parcel 4



A23- 20



2. Application

Parcel 5



A23- 21



2. Application

Parcel 6



A23- 22



2. Application

Parcel 7



A23- 23



2. Application

Parcel 8



A23 - 24



2. Application

Parcel 9



A23 - 25



2. Application

Parcel 10



A23 - 26



2. Application

Parcel 11



A23 - 27



2. Application

3. Land (only) or
Land & Building?

Land (only)



Parcels 1, 7, 8, 9, 10, 11



A23 - 28

2. Application

3. Land (only) or
Land & Building?

Land & Building



Parcels 2, 3, 4, 5, 6



A23 - 29

2. Application

4. Land classification

No.	Parcel number	Area type (Physical plan)	Parcel area [A]
1	1	Commercial	1,767
2	2	Residential	623
3	3	Residential	623
4	4	Residential	637
5	5	Residential	580
6	6	Residential	666
7	7	Commercial	1,134
8	8	Commercial	998
9	9	Residential	669
10	10	Residential	654
11	11	Residential	642

A23 - 30



2. Application

5. Building classification

No.	Parcel number	Actual use	Flat type	Floor
1	2	Residential	Apartment	-1
		Residential	Apartment	-1
		Residential	Apartment	0
		Residential	Apartment	0
		Residential	Apartment	1
		Residential	Apartment	1
		Residential	Apartment	2
		Residential	Apartment	2
		Residential	Apartment	3
		Residential	Apartment	3
2	3	Commercial	Representative of India	0
		Commercial		1
		Commercial		2
		Commercial		3
		Commercial		Roof
3	4	Residential	Villa	-1
		Residential		0
		Residential		1
		Residential		2
4	5	Commercial	Furniture store	0
		Residential	Apartment	1
		Residential	Apartment	2
		Residential	Apartment	3
5	6	Residential	Apartment	0
		Residential	Apartment	1
		Residential	Apartment	2

A23 - 31



2. Application

6. Standard points and their values

Standard site

[Method of determination still under discussion]

Beitonyia_block 1_parcel_stats	
Number of parcels	125
Of which, parcel area data are available	55
Average area of those 55 parcels	1,459 sqm
Standard deviation (δ)	1,380 sqm
Average $\pm\delta$	79 - 2,839 sqm
Truncated mean (discarding 20% from each end of the range)	1,173 sqm

A23 - 32



2. Application

6. Standard points and their values

Standard site value

[Method of determination still under discussion]

e.g.	
Standards site value_Ramallah_residential	550
Standards site value_Ramallah_commercial	640
Standards site value_Beitonyia_residential	495
Standards site value_Beitonyia_commercial	576

A23 - 33



2. Application

6. Standard points and their values

Standard building point

[Method of determination still under discussion]

Beitonyia_block 1_building_stats

Total number of flats	566
Total rent value	852,613 JD
Average rent value per flat	1,506 JD
Median value	550 JD
[Reference]	
Total number of flats_Beitonyia	7,712
Total rent value_Beitonyia	8,521,194 JD
Average rent value per flat_Beitonyia	1,105 JD

A23 - 34



2. Application

6. Standard points and their values

Standard building point value

[Method of determination still under discussion]

e.g.

Standard building point value_Beitonyia_residential_apartment	4.5 JD/sqm
Standard building point value_Beitonyia_residential_non apartment_independer	4.5 JD/sqm
Standard building point value_Beitonyia_residential_non apartment_villa	5.4 JD/sqm
Standard building point value_Beitonyia_commercial	9.0 JD/sqm

A23 - 35



2. Application

7. Value matrix tables - Land

No.	Parcel number	Area type (Physical plan)	Parcel area [A]	Road width (m)	Road width Type	Road width Adjustment factor [1]		Linkage Adjustment factor [2]		Pavement Adjustment factor [3]	
						Linkage	Pavement	Linkage	Pavement	Linkage	Pavement
1	1	Commercial	1,767	22	Wide	1.02	Standard	1.00	Paved	1.00	1.00
2	2	Residential	623	5	Narrow	0.98	Standard	1.00	Paved	1.00	1.00
3	3	Residential	623	10	Standard	1.00	Standard	1.00	Paved	1.00	1.00
4	4	Residential	637	10	Standard	1.00	Standard	1.00	Paved	1.00	1.00
5	5	Residential	580	10	Standard	1.00	Standard	1.00	Paved	1.00	1.00
6	6	Residential	666	10	Standard	1.00	Standard	1.00	Paved	1.00	1.00
7	7	Commercial	1,134	22	Wide	1.02	Standard	1.00	Paved	1.00	1.00
8	8	Commercial	998	22	Wide	1.02	Standard	1.00	Paved	1.00	1.00
9	9	Residential	669	5	Narrow	0.98	Standard	1.00	Paved	1.00	1.00
10	10	Residential	654	5	Narrow	0.98	Standard	1.00	Paved	1.00	1.00
11	11	Residential	642	10	Standard	1.00	Standard	1.00	Paved	1.00	1.00

A23 - 36



2. Application

7. Value matrix tables - Land

No.	Parcel number	Access to the center of municipality	Access to the center of municipality Adjustment factor [4]	Access to the main street/road	Access to the main street/road Adjustment factor [5]	Availability of public transportation	Availability of public transportation Adjustment factor [6]	Proximity to retail stores	Proximity to retail stores Adjustment factor [7]	Proximity to public facilities	Proximity to public facilities Adjustment factor [8]
1	1	Standard	1.00	Standard	1.00	Yes	1.00	n/a	Standard	Standard	1.00
2	2	Standard	1.00	Standard	1.00	Yes	1.00	Standard	1.00	Standard	1.00
3	3	Standard	1.00	Standard	1.00	Yes	1.00	Standard	1.00	Standard	1.00
4	4	Standard	1.00	Standard	1.00	Yes	1.00	Standard	1.00	Standard	1.00
5	5	Standard	1.00	Standard	1.00	Yes	1.00	Standard	1.00	Standard	1.00
6	6	Standard	1.00	Standard	1.00	Yes	1.00	Standard	1.00	Standard	1.00
7	7	Standard	1.00	Standard	1.00	Yes	1.00	n/a	Standard	Standard	1.00
8	8	Standard	1.00	Standard	1.00	Yes	1.00	n/a	Standard	Standard	1.00
9	9	Standard	1.00	Standard	1.00	Yes	1.00	Standard	1.00	Standard	1.00
10	10	Standard	1.00	Standard	1.00	Yes	1.00	Standard	1.00	Standard	1.00
11	11	Standard	1.00	Standard	1.00	Yes	1.00	Standard	1.00	Standard	1.00

A23 - 37



2. Application

7. Value matrix tables - Land

No.	Parcel number	Water, electricity, etc.	Water, electricity, etc. Adjustment factor [9]	Residential environment	Residential environment Adjustment factor [10]	Business environment	Business environment Adjustment factor [11]	Proximity to Nuisances	Proximity to Nuisances Adjustment factor [12]
1	1	Standard	1.00	n/a		Standard	1.00	n/a	
2	2	Standard	1.00	Standard	1.00	n/a		No	1.00
3	3	Standard	1.00	Standard	1.00	n/a		No	1.00
4	4	Standard	1.00	Standard	1.00	n/a		No	1.00
5	5	Standard	1.00	Standard	1.00	n/a		No	1.00
6	6	Standard	1.00	Standard	1.00	n/a		No	1.00
7	7	Standard	1.00	n/a		Standard	1.00	n/a	
8	8	Standard	1.00	n/a		Standard	1.00	n/a	
9	9	Standard	1.00	Standard	1.00	n/a		No	1.00
10	10	Standard	1.00	Standard	1.00	n/a		No	1.00
11	11	Standard	1.00	Standard	1.00	n/a		No	1.00

A23 - 38



2. Application

7. Value matrix tables - Land

No.	Parcel number	Frontage	Frontage Adjustment factor [13]	Shape	Shape Adjustment factor [14]	Area	Area Adjustment factor [15]	Topography	Topography Adjustment factor [16]
1	1	Corner lot	1.02	Standard	1.00	Standard	1.00	Standard	1.00
2	2	2 Frontages	1.01	Standard	1.00	Standard	1.00	Standard	1.00
3	3	Corner lot	1.02	Standard	1.00	Standard	1.00	Standard	1.00
4	4	Interior lot	1.00	Standard	1.00	Standard	1.00	Standard	1.00
5	5	Corner lot	1.02	Standard	1.00	Standard	1.00	Standard	1.00
6	6	2 Frontages	1.01	Standard	1.00	Standard	1.00	Standard	1.00
7	7	Corner lot	1.02	Standard	1.00	Standard	1.00	Standard	1.00
8	8	Interior lot	1.00	Standard	1.00	Standard	1.00	Standard	1.00
9	9	Interior lot	1.00	Odd-shaped	0.85	Standard	1.00	Standard	1.00
10	10	Interior lot	1.00	Odd-shaped	0.85	Standard	1.00	Standard	1.00
11	11	Interior lot	1.00	Standard	1.00	Standard	1.00	Standard	1.00

A23 - 39



2. Application

7. Value matrix tables - Building

No.	Parcel number	Actual use	Flat type	Floor	Building area (estimate)		Building age	Building age Adjustment factor [1]	Quality of construction	Quality of construction Adjustment factor [2]	Floor location	Floor location Adjustment factor [3]	Upkeep and maintenance	Upkeep and maintenance Adjustment factor [4]
					[A]									
1	2	Residential	Apartment	-1	100	Standard	1.00	Standard	1.00	-1	0.98	Standard	1.00	
		Residential	Apartment	-1	100	Standard	1.00	Standard	1.00	-1	0.98	Standard	1.00	
		Residential	Apartment	0	100	Standard	1.00	Standard	1.00	0	1.00	Standard	1.00	
		Residential	Apartment	0	100	Standard	1.00	Standard	1.00	0	1.00	Standard	1.00	
		Residential	Apartment	1	100	Standard	1.00	Standard	1.00	1	1.02	Standard	1.00	
		Residential	Apartment	1	100	Standard	1.00	Standard	1.00	1	1.02	Standard	1.00	
		Residential	Apartment	2	100	Standard	1.00	Standard	1.00	2	1.04	Standard	1.00	
		Residential	Apartment	2	100	Standard	1.00	Standard	1.00	2	1.04	Standard	1.00	
		Residential	Apartment	3	100	Standard	1.00	Standard	1.00	3	1.06	Standard	1.00	
		Residential	Apartment	3	100	Standard	1.00	Standard	1.00	3	1.06	Standard	1.00	
		Residential	Apartment	Roof	160	Standard	1.00	Standard	1.00	4	1.08	Standard	1.00	
2	3	Commercial	Representative of India	0	300	Standard	1.00	Slightly superior	1.02	n/a	Standard	1.00		
		Commercial		1	300									
		Commercial		2	300									
		Commercial		3	300									
		Commercial	Roof	240										
3	4	Residential	Villa	-1	230	Standard	1.00	Slightly superior	1.02	n/a	Standard	1.00		
		Residential		0	230									
		Residential		1	230									
		Residential	2	230										
4	5	Commercial	Furniture store	0	180	Old	0.90	Standard	1.00	0	1.00	Standard	1.00	
		Residential	Apartment	1	180	Old	0.90	Standard	1.00	1	1.02	Standard	1.00	
		Residential	Apartment	2	180	Old	0.90	Standard	1.00	2	1.04	Standard	1.00	
		Residential	Apartment	3	180	Old	0.90	Standard	1.00	3	1.06	Standard	1.00	
5	6	Residential	Apartment	0	300	Standard	1.00	Standard	1.00	0	1.00	Standard	1.00	
		Residential	Apartment	1	300	Standard	1.00	Standard	1.00	1	1.02	Standard	1.00	
		Residential	Apartment	2	300	Standard	1.00	Standard	1.00	2	1.04	Standard	1.00	

A23 - 40



2. Application

7. Value matrix tables - Building

No.	Parcel number	Actual use	Flat type	Floor	Building area (estimate)		Building age	Building area Adjustment factor [5]	Elevators	Elevators Adjustment factor [6]	Parking space	Parking space Adjustment factor [7]	Location of the building on the site	Location of the building on the site Adjustment factor [8]
					[A]									
1	2	Residential	Apartment	-1	100	Standard	1.00	Not available	0.95	Not available	0.95	Standard	1.00	
		Residential	Apartment	-1	100	Standard	1.00	Not available	0.95	Not available	0.95	Standard	1.00	
		Residential	Apartment	0	100	Standard	1.00	Not available	0.95	Not available	0.95	Standard	1.00	
		Residential	Apartment	0	100	Standard	1.00	Not available	0.95	Not available	0.95	Standard	1.00	
		Residential	Apartment	1	100	Standard	1.00	Not available	0.95	Not available	0.95	Standard	1.00	
		Residential	Apartment	1	100	Standard	1.00	Not available	0.95	Not available	0.95	Standard	1.00	
		Residential	Apartment	2	100	Standard	1.00	Not available	0.95	Not available	0.95	Standard	1.00	
		Residential	Apartment	2	100	Standard	1.00	Not available	0.95	Not available	0.95	Standard	1.00	
		Residential	Apartment	3	100	Standard	1.00	Not available	0.95	Not available	0.95	Standard	1.00	
		Residential	Apartment	3	100	Standard	1.00	Not available	0.95	Not available	0.95	Standard	1.00	
		Residential	Apartment	Roof	160	Standard	1.00	Not available	0.95	Not available	0.95	Standard	1.00	
2	3	Commercial	Representative of India	0	300	Superior	1.04	Not available	0.95	Available	1.00	Standard	1.00	
		Commercial		1	300									
		Commercial		2	300									
		Commercial		3	300									
		Commercial	Roof	240										
3	4	Residential	Villa	-1	230	Superior	1.04	Not available	0.95	Available	1.00	Good	1.02	
		Residential		0	230									
		Residential		1	230									
		Residential	2	230										
4	5	Commercial	Furniture store	0	180	Standard	1.00	Not available	0.95	Not available	0.95	Standard	1.00	
		Residential	Apartment	1	180	Standard	1.00	Not available	0.95	Not available	0.95	Standard	1.00	
		Residential	Apartment	2	180	Standard	1.00	Not available	0.95	Not available	0.95	Standard	1.00	
		Residential	Apartment	3	180	Standard	1.00	Not available	0.95	Not available	0.95	Standard	1.00	
5	6	Residential	Apartment	0	300	Superior	1.04	Not available	0.95	Available	1.00	Standard	1.00	
		Residential	Apartment	1	300	Superior	1.04	Not available	0.95	Available	1.00	Standard	1.00	
		Residential	Apartment	2	300	Superior	1.04	Not available	0.95	Available	1.00	Standard	1.00	

A23 - 41



2. Application

8. Value estimate

Standard point value

×

Area

×

Net adjustment

=

Value



A23 - 42

2. Application

8. Value estimate - Land

No.	Parcel number	Area type (Physical plan)	Parcel area [A]	GDPT valuation (JD/sqm) [B]	GDPT valuation (JD) [C] = [A]*[B]	J-PVP Quasi market value (JD/sqm) [W]	Aggregated Adj. Factor [1]*[2] ...*[16] [X]	J-PVP value estimate (JD/sqm) ([W]*[X]) [Y]	J-PVP value estimate entire value (JD) ([A]*[Y]) [Z]	Difference [Z]-[C]
1	1	Commercial	1,767	7	12,372	576	1.04	599	1,058,714	86
2	2	Residential	623	6	3,740	495	0.99	490	305,433	82
3	3	Residential	623	6	3,740	495	1.02	505	314,749	84
4	4	Residential	637	6	3,824	495	1.00	495	315,451	83
5	5	Residential	580	6	3,482	495	1.02	505	293,040	84
6	6	Residential	666	6	3,999	495	1.01	500	333,217	83
7	7	Commercial	1,134	7	7,940	576	1.04	599	679,465	86
8	8	Commercial	998	7	6,985	576	1.02	588	586,779	84
9	9	Residential	669	6	4,012	495	0.83	412	275,512	69
10	10	Residential	654	6	3,925	495	0.83	412	269,606	69
11	11	Residential	642	6	3,852	495	1.00	495	317,824	83

A23 - 43



2. Application

8. Value estimate - Building

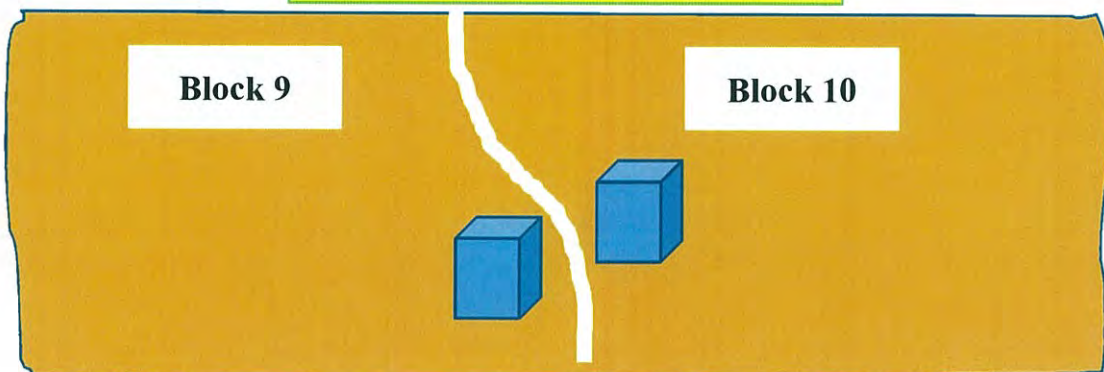
No.	Parcel number	Actual use	Flat type	Floor	Building area (estimate) [A]	GDPT Valuation [B]	GDPT Valuation (JD/sqm) [C]=[B]/[A]	I-PVP Rent value (JD/sqm) [W]	Aggregated Adj. Factor [1]*[2] ...-[8] [X]	I-PVP value estimate (JD/sqm) ([W]*[X]) [Y]	I-PVP value estimate entire value (JD) ([A]*[Y]) [Z]	Difference [Z]-[B]
1	2	Residential	Apartment	-1	100			4.5	0.88	4.00	400	
		Residential	Apartment	-1	100	400	4.0	4.5	0.88	4.00	400	1.00
		Residential	Apartment	0	100	500	5.0	4.5	0.90	4.00	400	0.80
		Residential	Apartment	0	100	300	3.0	4.5	0.90	4.00	400	0.80
		Residential	Apartment	1	100			4.5	0.92	4.00	400	
		Residential	Apartment	1	100			4.5	0.92	4.00	400	
		Residential	Apartment	2	100			4.5	0.94	4.00	400	
		Residential	Apartment	2	100			4.5	0.94	4.00	400	
		Residential	Apartment	3	100			4.5	0.96	4.00	400	
		Residential	Apartment	3	100			4.5	0.96	4.00	400	
2	3	Commercial		0	300							
		Commercial	Representative of India	1	300	30,000	20.8	9.0	1.01	9.00	12,960	0.43
		Commercial		2	300							
		Commercial		3	300							
		Commercial		Roof	240							
3	4	Residential	Villa	-1	230							
		Residential		0	230	2,500	2.7	5.4	1.03	6.00	5,520	2.21
		Residential		1	230							
		Residential		2	230							
4	5	Commercial	Furniture store	0	180	1650	9.2	9.0	0.81	7.00	1,260	0.76
		Residential	Apartment	1	180	400	2.2	4.5	0.83	4.00	720	1.80
		Residential	Apartment	2	180			4.5	0.84	4.00	720	
		Residential	Apartment	3	180			4.5	0.86	4.00	720	
		Residential	Apartment	0	300	400	1.3	4.5	0.99	4.00	1,200	3.00
5	6	Residential	Apartment	1	300	400	1.3	4.5	1.01	5.00	1,500	3.75
		Residential	Apartment	1	300	150	0.5	4.5	1.03	5.00	1,500	10.00
		Residential	Apartment	2	300							

A23 - 44



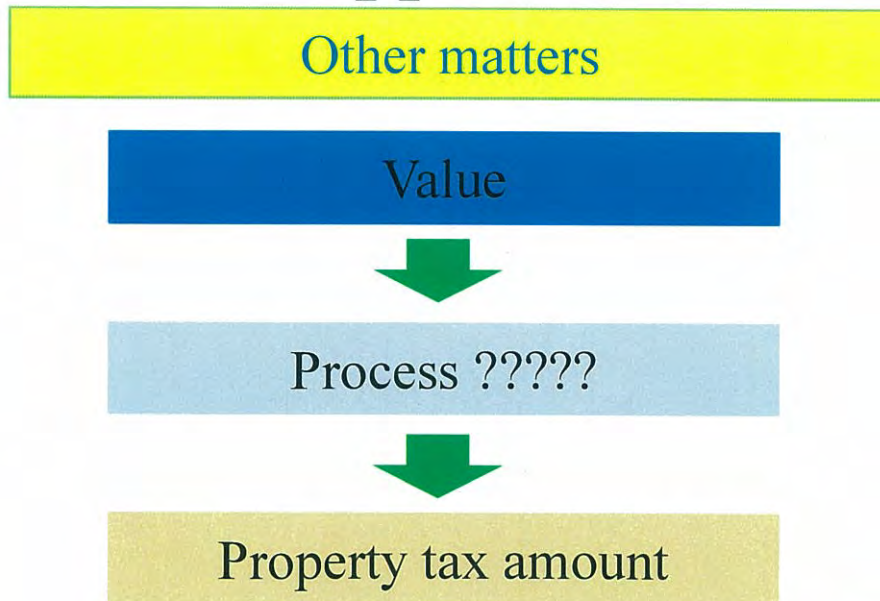
Ch. 3 Procedures

Other matters



A23 - 45

2. Application



A23 - 46

3. Manual



A23 - 47

What's next?

- Completion of the Manual
- Trial applications

The END

شكرا

A23 - 48



Response to Dr. Ibrahim Ayyoub's comments

Dr. Ibrahim Ayyoub, a Jordanian property taxation expert, visited Ramallah from 9 to 15 May. During and after his visit to Ramallah he made several comments about JICA's local finance project in Palestine (J-PVP). Those comments were compiled in three different documents dated 13, 14 and 22 May respectively. What follows is J-PVP's response to Dr. Ayyoub's comments. We should mention at the outset that our response is primarily focused on those points raised by Dr. Ayyoub regarding valuation standards and the accompanying manual.

1. May 13 comment

In his May 13 comment, Dr. Ayyoub summarized J-PVP version of the Valuation Standards and Manual as "Option no. 1", Mr. Nofal's idea as "Option no. 2" and one other idea as "Option no. 3". According to what Dr. Ayyoub says – which echoes Mr. Nofal's opinion – both GDPT and J-PVP staff ought to consider how best to proceed with the formulation of the valuation standards and the manual based on these three options.

[J-PVP's response]

We should not consider these options as mutually exclusionary in nature. Some of the ideas expressed in one of the options can be incorporated in other options. So, it may be worthwhile trying to forge a better option by weighing pros and cons of these options. Also, it can be said that it will be in the best interest of everyone concerned to adopt an option that will best serve the purpose of the JICA project, namely to improve the local finance system in Palestine.

2. May 14 comment

(Dr. Ayyoub) 6. The principals and methodologies of the new valuation standards indicate that it will valuate buildings and lands separately, regardless of the land area on which a building was constructed, and I consider this methodology unfair and it is doubling of valuation value.

[J-PVP's response]

To some extent, what Dr. Ayyoub is saying has a point. Valuation of buildings is based on rent value. Rent value (of a building) captures the value not just of building but the value of land on which the building is built. So, when we conduct building valuation under the new valuation standards, there is a likelihood of conducting the valuation of land twice.

However, Dr. Ayyoub may be making an error by putting all eggs in one basket. Important as it is, valuation is just one aspect of property taxation and it should not be lumped together with collection. Conducting building valuation based on rent value, as has been just explained above, concurrently with conducting land valuation (based on market value) may result in, to use Dr. Ayyoub's words, "doubling of valuation value". Yet, taxpayers will not be unfairly treated if, outside the realm of valuation, a certain degree of policy consideration can be incorporated, such as the introduction of different tax rates, among other measures.

(Dr. Ayyoub) 8 A) Following standards points (benchmarks) and weights might be difficult to implement.

[J-PVP's response]

We will do our utmost to facilitate the understanding of standard points among the GDPT staff.

(Dr. Ayyoub) 8 B) The existence of valuation matrix to follow suitable real estate appraisers that affect the value of the property does not reflect the reality in a comprehensive picture which might has inaccuracies on the ground.

[J-PVP's response]

We are not sure on what basis Dr. Ayyoub is saying that the "valuation matrix ... does not reflect the reality". A questionnaire survey regarding value influence factors was conducted in the summer of 2013. The result of the survey was carefully studied and eventuated in the formulation of the value matrix tables (VMT). Beyond that, during the course of formulating the latest VMT the Japanese experts have repeatedly asked for comment from the GDPT valuers, to which they responded. Though we do not deny the possibility of changing the contents of the VMT further depending on the outcome of the trial applications of the Valuation Standards and the Manual, which are scheduled to take place later this year, we do certainly believe that Dr. Ayyoub's comment is slightly groundless.

(Dr. Ayyoub) 8 C) the list of 11 indicators, which influence the valuations, needs more explanation, longer period of time for training, so it can be understood well by valuers, especially the part related to the matrix in the draft.

[J-PVP's response]

We will do our utmost to explain in more detail the value influence factors to the valuers.

(Dr. Ayyoub) 8 D) The process of deriving an estimated value as a final step in property valuation process deals with three main elements:

- **The value of standard point for land or building.**
- **Area of building or land**
- **Net adjustment factor**

Here, there is a difficulty in the implementation, due to the presence of more than one unknown variables in the formula.

[J-PVP's response]

It is certainly true that there are “unknown variables” in the formula, especially the first two elements. The first element, the value of standard points, is what we consider to be one of the most contentious issues among the three issues. We have delineated the method of determining the value of standard points in our manual. The second element, determination of building or land area, is another issue that needs some technical expertise. As for the area size of land, GDPT has a stock of data pertaining to the TABO land. As for the area size of building (flat), we have several options: 1) we understand that there are several municipalities in the West Bank which keep construction permits from which the area size of a flat can be obtained; 2) we could use GIS technology or other technology which will enable us to measure the area size of a flat; 3) valuers could make a rough estimate of the area size by themselves through on-site observation; 4) we could calculate the area size of a flat by using the number of room and room area data on GDPT ledger. Which one of these options (or combinations of the options) we should use depend on the outcome of a discussion between J-PVP and GDPT.

(Dr. Ayyoub) Recommendations (3) Each part of the valuation standards should be explained and clarified to a group of staff. Staff needs trainings in order to achieve the objective and the purpose of these standards, and the expert could give more explanation in case he escorts the valuation committees.

[J-PVP's response]

Staff training is one of the things we are planning to do towards the end of this year. A training plan will be prepared in cooperation with the TDMMU coordinator.

(Dr. Ayyoub) Recommendations (4) It is better to change the narrative text into points or bullets to make it easier to refer and to implement these numbers or points.

[J-PVP's response]

We believe Dr. Ayyoub is making a good point. Our idea, which is inspired by Dr. Ayyoub, is to compose a document where the essence of the valuation standards and the manual are explained by using “points or bullets”.

3. May 22 comment

(Dr. Ayyoub) Recommendations (1) It is good to have the valuation standards operating manual if the data of the real-estate and lands are linked to the GIS; therefore, a unified database should be created for all centers which work on the inspection and property tax collection. Additionally, training of all staff on utilizing the automated system and improving their technical and management capacity is required.

[J-PVP’s response]

Mr. Nagai, a GIS expert, came to Ramallah twice this year to conduct a study on the feasibility of introducing GIS techniques and components into our project. His conclusion is that it is still premature for GDPT to introduce and correlate GIS techniques with the new valuation standards. Ms. Mitsui, chief representative of JICA Palestine Office, in her discussion with Mr. Nofal on 10 June told Mr. Nofal that JICA would not be extending support in regard to GIS, to which Mr. Nofal opposed. Thus, GIS has become a pending matter.

(Dr. Ayyoub) Recommendations (2) With respect to the valuation standards, a partial study and revision should be done to some parts, particularly the part related to the value matrix tables which needs to be simplified and specified as follows:

[J-PVP’s response]

Valuation matrix tables (VMT) have been revised several times over the past year or so. The revision has been conducted after hearing comments and advices from GDPT staff. It is true that some part of the VMT may still need improvement, if not simplification. We will consult the matter with GDPT staff and see what we can do.

(Dr. Ayyoub) Recommendations (2) a) The scope of the preferential treatment of properties must be defined as much as possible, so if the government imposes taxes on commercial properties at prices higher than those imposed on industrial properties, it might affect the decisions made by the companies in relation to the locations which in turn creates market distortions that might lead to undesired results.

[J-PVP’s response]

Properties are classified into four categories: residential, commercial, industrial and tourism. This is because the way in which properties in one classification is being influenced by (value-influence) factors differs from other properties in other classifications. As a consequence, the value estimates of residential properties will be different from those of other properties in different categories. This is, in no sense, “the preferential treatment of properties”. It may be that Dr. Ayyoub is using the word “preferential” for “different”. Also, Dr. Ayyoub may be referring to what Mr. Nofal has expressed in his opinion as business property tax and residential property tax. This is a policy matter and hence should be dealt with by GDPT.

(Dr. Ayyoub) Recommendations (2) b) The desired preferential treatment should be applied in terms of “tax rate” rather than the “estimated value” per se. (e.g. in case there are two identical properties: one commercial and one residential, in this case the estimate value for both properties should be the same, however the tax rate shall be different according to the usage of individual properties).

[J-PVP’s response]

First, it is plausible to say that we have “two identical properties: one commercial and one residential”, but only in a physical sense. There is no way that two properties used for different purposes (one commercial and one residential) can be identical in terms of value. Next, if we follow Dr. Ayyoub’s recommendation, a logical consequence would be to have a single standard point for land and building in each block. This is an idea which, we believe, is too simplistic. The classification of properties into different categories are conducted in many parts of the world including Palestine because, as has just been said above, the value formulation of residential properties are different from properties in other categories, such as business properties. Finally, as has already been mentioned, “tax rate” is something J-PVP will not touch upon.

(Dr. Ayyoub) Recommendations (5) Practical examples could be given to the valuers, in order to explain and elaborate the valuation standards and the value matrix tables, additionally, it is necessary to mention if other countries are using these standards, and this depends on the following issues:

First issue: Who will set the policy of determining the tax rate?

Second issue: Define how the various tax rates are imposed on the different types of properties (residential, commercial, Industrial).

Third issue: The determined level of tax rates particularly in the third world countries, taking into account the growing rent value factor.

[J-PVP's response]

As for what Dr. Ayyoub mentions by “practical examples”, though we do not understand what is meant by the term, later this year we are going to conduct trial applications of the standards (including VMT) and the manual on the field. We hope “practical examples” could be given to GDPT staff through conducting these trial applications. Additionally, if we are to conduct a training program abroad, the training might provide the participants from GDPT with a chance to know how, in other countries, the concept similar to VMT is utilized in the valuation work. As for tax rate matters Dr. Ayyoub mentions, as we have repeatedly mentioned above, J-PVP will not deal with them.

(Dr. Ayyoub) Recommendations (6) After reaching the consensus on the standards and the manual it should be integrated to the law which is prepared by a committee, in order to conduct a comprehensive valuation based on the valuation standards and the provision of the law.

[J-PVP's response]

What Dr. Ayyoub recommends here should be dealt with by GDPT. We believe it is one of the tasks assigned to the legal committee.

(Dr. Ayyoub) Fifth: Proposed solutions to develop the valuation standards:

There are many issues that should be taken into consideration upon setting the valuation standards for the real-estates and properties such as:

10. It is necessary to determine the purpose and goal of formulating the valuation standards and value matrix tables based on standard points, which are characterized by being simple, understandable, with no complications, and objective regardless of personal preferences.

[J-PVP's response]

What Dr. Ayyoub pointed out has been explained in the VS draft. Dr. Ayyoub can be reassured that both he and J-PVP are on the same page regarding this matter.

END

#	Main Topic	Comments
	Response	
1	Valuation Standards Draft (in general)	(1) To minimize the detailed text and convert it into bullets and numbers in order to make it easier for reference and application.
	We understand that this comment by Dr. Ayyoub was meant for the VS. We think it more appropriate if we could convert the text of the <i>Manual</i> (not VS) into something easier for GDPT staff to understand. But, first, we should wait and see what kind of comments we could obtain from those to whom we gave a copy of the Manual. We can revise and modify the Manual in response to those comments and at the same time work on this so-called "conversion".	
3	Classification of Municipalities	The "Bases Setters Committee" shall classify the municipalities for the purpose of valuation.
	We understand that this is one of the topics which is currently being discussed at the Base Committee. Since municipality classification is at the core of the valuation process in the VS, J-PVP will devise a list of municipalities in the West Bank which is categorized by just one criterion, population. The members of the Base Committee can then revise the list by incorporating several other factors they wish to incorporate.	
5	"Value Estimate Formula" and "Value Matrix Tables"	(1) Difficulty in the application of the "value estimate formula" (Due to the existence of two unknown variables in the formula). (2) Difficulty in the application of the "value matrix tables" (not pragmatic, takes too much time for application, values are not accurate).
	We think it important to hire a new VSF. We need someone who can work as a linchpin between J-PVP and GDPT. We believe that the comments made by many GDPT staff are as much to do with the difficulty of understanding the VS and the Manual as the lack of personnel who can facilitate the understanding of the VS and the Manual among GDPT staff.	
6	Rent Value	Difficulty in obtaining the rent value.
	First, we think it important to make the calculation method of rent value slightly simpler. We are planning to hold a small workshop focusing on the calculation method of rent value as it entails the use of spreadsheet techniques.	
7	Area Size	Difficulty in obtaining the area size for some properties.
	We understand that it is of utmost importance for the project to have some kind of tools to determine the area size of buildings (floor area) and land. It can be GIS. Or it can be something else. Regardless, the fact remains that we need to have tools. A questionnaire was distributed among Base Committee members. Their unanimous response was that we have to have a tool to measure the area size.	
10	Land vs. Building Valuation	Three ideas for valuation: (1) Valuation of Land and building (separately), here there is duplication in the valuation of the land underneath the building. (2) Subtraction of the area size underneath the building from the total area size of the land. (3) A part of the land surrounding the building will be evaluated along with the building itself (this part usually includes gardens, pools, etc..)
	J-PVP has already made itself clear. The valuation should be conducted for both buildings and land. However, we admit that there is a possibility of duplication in the valuation because the building value captures not only the value of a building per se but also the land on which it stands. We believe that the situation can be solved by adjusting the standard building point value slightly downwards. For example, if, without having any regard to the duplication in the valuation, the standard building point value for commercial building is 50 JD/sqm in a certain place. Our proposal is to have 45 JD/sqm as the standard building point value instead.	
12	VS Operational Manual	It is good if the entire data concerning the real estates are linked to the GIS system.
	In our meeting with JICA (Ms. Mitsui and others) on 5 July, JICA has started showing its willingness to, at least, consider the possibility of incorporating some components of GIS into this project. We have to wait and see what the eventual outcome of the JICA's decision will be.	
13	VS Operational Manual	The operational manual should be clear and simple, it should incorporate direct and clear work mechanisms in addition to definitions for all terminologies and vocabulary aiming to unify the concepts.
	We understand that the operation manual is not entirely workable in itself. We will try to modify the manual as has been suggested.	

Technical Note

The reasons why each administrative use category¹ in a block² should not have more than one Standard Point

12 November 2015

JPT

1. Basic idea of the VS draft

VS draft stipulates that only single standard point is determined within each administrative use category in a block. Blocks are the small areas that are divided within administrative boundary (municipality in the current J-PVP's context), and they are under the influence of similar value-influence factors of property. Both buildings and lands are classified into four categories: namely, (i) residential, (ii) commercial, (iii) industrial and (iv) tourism. Value-influence factors affect the value of a property in various different ways; and the way in which they influence the values differ among differently-categorized properties. Buildings and lands categorized as “commercial” are valued with the focus on profitability. On the other hands, buildings and lands categorized as “residential³” are valued with the focus on convenience and comfort.

In principle, only single standard point should be determined within each administrative use category in a block. The reason of this is that blocks are relatively small areas and the value of properties in a block is in most cases very close. Therefore, by applying the detailed Value Matrix Tables the valuers can compare the value of a standard point and a certain building/land in a block, to conduct the efficient and balanced valuation.

It should be noted that “**standard point**” is a **conceptual one** as VS Manual (draft) mentions (refer to VS Manual (draft) - 20. Standard Unit Rental Value (8) Future Issue (b) *Adopt an actual property as a standard point*). It is known that there are two methods for the setting of standard point; 1. Select from existing real building/land, 2. Set standard point conceptually. In order to set a standard point from existing real building/land, well-trained and highly-skilled real-estate appraisers have to conduct on-site surveys for a certain period of time⁴. However, since it is judged that there are no such skilled real-estate appraisers in Palestine, it is difficult to conduct on-site surveys for a certain period of time. Due to these reasons, the VS draft adopts the idea that standard point is conceptually determined on the central area of the block.

The desk trial currently ongoing shows that the valuation based on this basic idea of the VS draft is sound enough.

¹ The terms ‘administrative use category’ can be interchangeably used with ‘land use classification’ in the context of urban planning (land use management or physical master plan in Palestine) or use classification of buildings in general.

² A block is a minimum unit for appraisal of values of properties for taxation in Palestine. Depending upon size of properties in number or the pattern of similarities on types of properties, a smaller unit of a block, i.e. quarter, is currently used for some municipalities in Palestine. Thus, the term block can be read as block/quarter in Palestine to refer to the minimum unit for appraisal of values of properties for taxation in Palestine.

³ Please note that the term ‘residential’ is classified into “independent house” and “flat”.

⁴ This sentence should be carefully read and understood together with four issues described in the subsequent section under the sub-heading ‘Having plural standard points within each administrative use category in a block is impracticable’.

2. Having plural standard points within each administrative use category in a block is impracticable

The issues described below will emerge if plural standard points are set within each administrative use category in a block. These issues will explain the reasons why having plural standard points within each administrative use category in a block is impracticable and is not recommended.

• Estimation of the value of standard points will be difficult

Currently each block has rental value data⁵. So the estimation of the value of standard points can be done through the calculation of the average of the rental value of each classification in a block. However, it is impracticable to adopt this method if there will be more than one standard point within each administrative use category in a block. In order to set plural standard points within each administrative use category in a block, rental value data on the current ledger has to be subdivided and linked to appropriate standard points. This work not only takes loads of time but also causes a possibility that different valuers may estimate buildings/lands with different value since the subdividing and linking of rental value data cannot be conducted automatically. Moreover, subdividing of samples will be resulted in the reduction of the number of data of the blocks, and this will lead to the emergence of outlier values during statistical processing.

• Additional works for checking of the balance of the values of plural standard points will be necessitated

Even if the values of plural standard points are estimated, the balance of the value of those standard points has to be checked carefully as the estimated value may not be necessarily reliable. This work requires special knowledge and long experience. As there is no such expert in Palestine, it is considered that valuers will face difficulties and confusions during valuation.

• Additional works of linking of plural standard points and each building/land will be necessitated

Supposing there are two standard points - "A" and "B". In this case, each building/land has to be linked with either "A" or "B" for its reference. It will take a lot of time since this linking has to be done one by one. Moreover, it is considered that the elimination of arbitrariness of valuers during this work is impossible. Currently the VS draft stipulates that only single standard point is determined within each administrative use category in a block, and estimation of value of each building/land is conducted by referring single standard point. This enables the saving of the workloads of the valuers with maintaining the coherence of the methodology and at the same time eliminating the arbitrariness in valuation.

• Handling of complaints from tax payers will be troublesome

Supposing there are two standard points - "A" and "B". Majority of complaints from tax payers shall be the setting of the standard point linked with their own building/land. Valuers are required to answer reasonably to the questions such as "why B, but not A". If valuers fail to answer to those questions appropriately, tax payers' confidence to property tax valuation will be deteriorated. There is no such risk in the current VS draft.

As explained above, since currently in Palestine there are limited data of property values and little number of experts on property tax valuation, it is concluded that having plural standard points within each administrative use category in a block is impracticable.

End.

⁵ Only official data source registered in GDPT.

Summary Records of VS Workshops held during September 2015 to April 2016 in the Phase 4 of the Project

1. Workshop on the formula of the new Valuation Standards: September 9, 2015

After conducting a series of discussions on the draft of Valuation Standards with Dr. Ibrahim Ayoub in May 2015 as well as subsequently submitting the first draft of technical manual for the new Valuation Standards in July 2015, the JPT had received several comments on the draft Valuation Standards and its Manual. Those comments could be broadly summarized as follows (See the completion report of the Third Phase for details);

- Basic concepts of valuation standards, especially bases for valuation (i.e. market value for land, and rental value for building), are well accepted (Dr. Ayoub)
- Inclusion of area-size in valuation formula is well understood as basis for valuation (Dr. Ayoub).
- Although the draft valuation formula can be considered as a simplified and internationally acceptable method, basic technical procedures to obtain two variables, i.e. standard value and area-size out of three variables of valuation formula, are found not to be clarified without significant understandings by valuers. Thus, such technical methods on how to calculate standard value and how to obtain area size of properties (especially building) should be articulated.
- Approach to valuation of land with building should be further discussed for making consensus.
- The draft Valuation Standards might be needed to be re-edited to change present style into more legally acceptable form. For instance, the present narrative descriptions can be re-arranged by separating each sentence one by one using dotted sub-heading.

In parallel with the above comments, GDPT took its own initiatives to estimate standard values of blocks based on their empirical knowledge. In this regard, GDPT set up a committee entitled 'Base Committee' in July 2015. During the period of two months in July and August, Base Committee tentatively estimated standard values, and found it necessary to compare their results with the ones to be appraised by the draft Valuation Standards.

In this context, a workshop on the formula of the new Valuation Standards was held on 9 September 2015 with three main objectives that were:

- 1) To present and discuss on valuation method based on the new Valuation Standards;
- 2) To present and discuss on work result (estimation result) of standard value of block by the Base Committee; and,
- 3) To compare estimated values of J-PVP with the ones of Base Committee for making a certain consensus.

JICA Project Team made its presentation on valuation procedure based on the draft Valuation Standards. The presentation included the following contents: valuation formula, valuation process of parcel, actual workflow and steps of calculating standard values of a quarter (sample presentation on Al-Bireh Block 28 Quarter 31) by using P-TAX data, appraising value of

individual property. Based on this presentation, rapid comparison with the results of the Base Committee was made through floor discussions and resulted in the following main conclusion:

- The formula suggested by the draft Valuation Standards was accepted in principle and it was needed to be refined.
- Trial application should be conducted in order to study rates of market ratio (which is interchangeably called as multiplier) through verification of P-TAX data with other official data such as PLA's data, PCMA's data, and other available data.
- Linkage of GIS with the draft Valuation Standards were understood in the context of the operationalization of standards. GIS activity should be focused on estimating area-size of building. For this case, Beitunia municipality was accepted to be a pilot area.

2. Office Directors' Meeting: December 30, 2015

At the end of GDPT's fiscal year of 2015, the Office Directors' Meeting was held on December 30, 2015 with the following main agenda:

- 1) Requirements of branch offices
- 2) Valuation of newly established municipalities
- 3) Presentation and discussion of the Valuation Standards
- 4) Presentation and discussion of standard values of blocks, multipliers with GIS
- 5) Presentation and discussion on facilities of using GeoPTax in valuation operation

JICA Project Team was invited to the above meeting and also requested to make presentations on the above topics No. 3, 4 and 5 for discussions.

Through presentation and discussion as above, main conclusions related to J-PVP can be broadly summarized as follows:

- Appreciations were expressed by Mr. Nofal for J-PVP on how detailed and carefully official data was handled for calculating standard values of blocks.
- Weakness of the current P-TAX which highlights the absence of area-size of flat and usage category of properties in P-TAX is officially admitted as one of achievements of J-PVP.
- GDPT's position to make comparison between outcomes to be obtained from two projects' activities, i.e. J-PVP and VNG, was officially mentioned.
- Progress on verifying market ratio was acknowledged, and needs to collect relevant official data was emphasized.
- Usefulness of GIS was introduced and needs of basic training in GIS was emphasized.

3. Presentation Session for the Valuation Standards Final Draft and its Manual: April 05, 2016

DATE: Tuesday April 05, 2016

TIME: 10:00 to 12:00

VENUE: GDPT, Third floor

AGENDA: To present the final draft of the valuation standards and the manual.

PARTICIPANTS: DG, Head of Valuation Department, Head of Inspection and Tax Verification

Department, Valuators, and JPVP project team

MAIN POINTS OF DISCUSSION

1) Market Adjustment Ratio for Land (Multiplier)

- a) How was the ratio of 40 calculated? (The methodology of calculation should be displayed).
- b) Was this ratio applied and tested to various properties in order to verify the validity of the ratio?

2) Flat Area Size

- a) What is the most appropriate tool to estimate the area size of a flat?
- b) There are several sources to obtain the area size:
 - i. Construction permits obtained from the municipality.
 - ii. In case data cannot be obtained from the municipality, then the next source would be the total built up area divided by the number of flats in each floor. (i.e. by using GIS). Furthermore, GDPT shall manage cases of objections and appeals.
- c) A proposition was made to introduce data of area size for newly established municipalities (e.g. Surda and Abu Qash) into the PTAX system.

3) Building Value Influencing Factors

- a) The four main elements universally known to affect the value of properties whether land or buildings (as indicated by Mr. Robert-VNG Project) are as follows: a) Classification, b) Location, c) Quality and d) Area Size.

4) Rental Values for Buildings

- a) The data of buildings recorded in the PTAX represents the “nominal rent” or in other words “the annual rent of buildings at which they are to be leased per annum” rather than the actual rent values.

5) Standard Values for Buildings

- a) Does the project have accomplished the set of standard values for buildings per quarter/block?

CONCLUSION

1) Multiplier:

- ✓ To apply the ratio of 40 (market adjustment ratio) to 30 parcels in 10 blocks in order to verify the accuracy and reliability of the multiplier.
- ✓ To generate “rental adjustment ratio” for buildings, by conducting a comparative study between the existing data in GDPT and actual rental values from contracts obtained from municipalities, land authority and GDPT. Then testing should be executed to the multiplier in order to verify its validity. The test can be done at GDPT without the need of going to the field.

2) Flat Area Size

- ✓ Collaboration between GDPT and municipalities is set in order to obtain data with respect to flat area size. In this regards a focal person from GDPT shall follow up this matter.

3) Building Value Influence Factors

- ✓ “Location” and “Quality” should not be included in the value adjustment matrix. In other words, the influence of these two elements is very strong, hence they should be considered separately (outside the box of the matrix).
- ✓ GDPT should decide the value influence factors that are accountable to the public.

4) Standard Values for Buildings

- ✓ Standard values for buildings should be calculated and determined. Then they should be tested in order to verify validity (A similar method to the one used for land should be applied to buildings).

5) Others

- ✓ The Method applied by the experts is sound and logic, however some of the inputs were not appropriate therefore inappropriateness was reflected in the outputs.
- ✓ A follow up meeting shall be conducted in two weeks or so, in order to discuss the progress in the upcoming activities.

2016年6月16日（木）・GDPTから提出された
NVSに対する質問票（所見表）に対する回答案

業務実施チーム
2016年7月13日付

質問1：土地の市場価値及び建物の賃貸価値の原則の採用は専門家チームが躊躇する中、GDPTによる提言及び主張に基づき採用されたものであり、ドラフトで述べられている様なプロジェクト側による第一次調査（Primary Study）に基づき採用されたものではない。因みに日本で採用されている（評価）手法は建物及び土地の市場価値にその基礎を置いている。

回答案

評価の対象として、全ての土地を対象に市場価値で、建物は賃貸価値で評価する、と評価基準には規定しております。

評価基準解説 II-3 にある「この背景は、パレスチナにおいて建物については、賃貸事例を把握することが比較的容易であること、土地（特に比較的面積の大きい更地）については、適切な賃貸事例を把握することが難しく、むしろ客観性、普遍性の高い市場価値からのアプローチに説得力が認められるからである。」はその規定の理由の1つとして記載されています。

「因み」以下の意見は、そのとおりの理解であると認識しています。

なお、第一次調査（Primary Study）は何を指したもののかは不明でありますので、回答出来ません。

質問2：

市場価値の定義の有り方において曖昧さ（Ambiguity）／混乱（Tangle or Confusion）／不確実性（Uncertainty）が存在する。即ちドラフトにおける定義では販売価値（Sales Value?）と市場価値との間に二重性／重複性（Doubleness）が存在する。

因みに「販売価値 Sales Value」とは関係者による申告／声明（Declaration）に基づくのに対し、「市場価値」とは専門の評価委員会が査定する価格に基づく。それこそ（後者）が市場価値の意味する所である。

回答案

コメントに言及された販売価格と市場価値の違いはよくある議論で、それらの議論を踏まえて国際的に共通する定義を、基準解説 II-3 a) 市場価値、b) 賃貸価値の中に示してある

為、今一度、熟読することを勧めます。

「市場価値」に関して専門の評価委員会が「とある値」を出すことは良いですが、納税者に対して説明責任が可能な（算出手順・根拠など）ものでなければならないと考えます。

質問3：市場価値に基づく土地の標準地点価値（＝標準価値??）の算出原則に関して：このドラフト中で述べられている標準地点価値（＝標準価値??）算出のメカニズムは論理的ではなく、また適用可能ではない。それは次の理由からである。

●算出の拠り所となる基礎（Base）が弱い（PTAX内にあるデータ）。

回答案

今までは当該台帳数値（評価台帳記載の数値＝PTAX記載の数値）により固定資産税の課税及び徴収が公式に実施されており、これに修正を加える事は、これまでGDPTが行ってきた課税及び徴収行為そのものを自己否定することにつながり、納税者に対する説明責任に耐えられなくなります。

●ある自治体と別のある自治体間の直近評価年度が異なる。

回答案

各自治体間或いは各ブロックの評価時点を全て統一する事は望ましい事では有りますが残念ながら現在の台帳数値はそうになっていません。従い、II-4-A及びAnnex4にある参考標準価値を用いて直近の評価年度を確認した上、極端な差異を排除し、標準的な数値を用いるべきです。

●土地の標準点（Standard Point）：

プロジェクトチームはこの標準点の算出に関しては間違った基礎に基づいて算出している。即ちPTAX上における1㎡あたり単位の価格価値（恐らく価格）はSales Meter Price（恐らく1㎡あたり単位の販売価格）であり、Rental Allowanceではないと言う事実である。しかしJICAチームはこの価格は即ちRental Allowanceであると言う基礎に基づいて調査(Study)を作成（実施）している。間違った物に基づく物はその結果も間違った物となる。

回答案

【標準点（Standard Points）→標準価値（Standard Value）である。】

日本側はPTAX上の当該の数字はこれまで賃貸価値であると理解してきているため、今に及んでこれは販売価格であるという主張については驚愕しています。なぜならば2013年時点から現行の評価 practice についてGDPT側関係者から詳細な聞き取りを行ってそのような

理解に至っており、また、Phase 2 の Completion Report (2014/06) においても正式に GDPT 側との共通理解を築いてきたと信じていたためです。

PTAX 上の当該の数値が販売価格（売手側の売り希望価格）という理解であれば、基準にある「市場価値倍率」という概念自体も無くなります。

●市場率（恐らく市場倍率=Market Ratio）は自治体間で異なるだけではなく、同一の自治体のブロック間でも異なる。

回答案

厳密に区分けすればブロック間でも差異が生じる可能性はあります。ただし、資料収集の困難さや本基準案の意義である「簡潔性」を鑑みて、各自治体をグルーピングして採用することとしています。

また、上記の質問と関連して、PTAX 上の数値が販売価格であれば、「賃貸価値」の概念ではなく「市場価値」の概念枠に取り扱われる為、「賃貸価値」を「市場価値」に変更させる市場価値倍率という名称や概念は変更せざるをえません。

なお、日本では通常、販売価格と市場価格との間には「数倍」の格差が生じることはほぼありません。

●このメカニズムは日本の様式（=恐らく評価手法）には取り入れられていない上に複雑なメカニズムである。

回答案

日本も現行評価基準に移行するときは何らかの移行作業を行いました。尚、この市場価値倍率等は評価基準の初回適用に重きをおくものです。（日本の戦後大税制改革の元となったシャープ勧告では、戦前の賃貸価格を当時の市場にあわせるため 200 倍して、更にそれを 5 倍にした上で資本価値を算出することを勧告されました。その 1 年後、日本においては土地台帳の価格を畑以外の土地は 900 倍、畑は 1080 倍と決定しました）。

質問 4：自治体の異なるカテゴリーへの分類：

異なるカテゴリーの作成（=分類手法）は基礎設定者委員会（恐らくベースコミッティーメンバー）によって実施されたが、（実施に際し）プロジェクト側からは科学的な手法や提案に関し何も言及されなかった。因みにプロジェクトチームは NVS の基本中の基本である自治体カテゴリー分類実施の際に取られるべき基本を明確にする自らの科学的手法を提示すべきであると思われる。

回答案

6月2日(10)の質問内容と同じです。

「GDPT側が自ら設定した分類を適用するという意思表示をしたので、そのことを尊重しました。なぜならば、納税者に対し説明責任を有するのはGDPTであり、GDPTが説明をしやすい分類を用いることが望ましいためであります。

仮に具体的に自治体の分類/格付けを行うために必要なデータ等について提案を求められるならば、自治体ごとの人口密度、所得水準、商業販売額等が挙げられ、それらを基礎に分類すべきであると考えます。」

質問5：

自治体の分類作業実施時に公的に発表されたデータに依存する事の確認(検証)の必要性(=確認/検証する必要が有る)。

回答案

6月2日(10)の質問内容と同じです。

「GDPT側が自ら設定した分類を適用するという意思表示をしたので、そのことを尊重しました。なぜならば、納税者に対し説明責任を有するのはGDPTであり、GDPTが説明をしやすい分類を用いることが望ましいためであります。

仮に具体的に自治体の分類/格付けを行うために必要なデータ等について提案を求められるならば、自治体ごとの人口密度、所得水準、商業販売額等が挙げられ、それらを基礎に分類すべきであると考えます。」

質問6：

農業分類の追加(基礎設定者委員会「恐らくベースコミッテイメンバー」によって設定される)(恐らく各種農地の分類だと思われま)。

回答案

1. 日本の固定資産税評価上の農地分類(評価の対象を定義する意味での地目の分類の中で農地に係る地目の定義であります)。

- ・農地は田と畑の2種類に分類されます。
- ・それぞれの種別において、上、中、下の品等分類が行われています。
この品等分類は、土壌条件、日照条件、農業用水の付帯、農道の敷設状況等の状況に着目され行われます。
- ・日本は、長い間、農業者を保護するという国家政策を実施しており、固定資産税についても数十年見直しが行われていない状況にあります。
- ・農地評価については、必ずしも洗練された手法が日本でも採用されておらず、技術移転に馴染むかどうか疑問な所が有ります。

2. パレスチナにおける提案

- ・オリーブ栽培が重要な主産品と理解される為、畑に特化した地目分類が良いと思われます。
- ・固定資産評価の観点で優先すべき事項は、宅地評価の確立であり、宅地評価が一段落した時点において農地評価を整備する事が現実的と判断します。
- ・以上を念頭に、農地評価の方法として以下が考えられます。

(農地の取引事例が取得できる場合)

自治体毎に取引事例を収集・分析し、農地の価格水準を把握します。

これに基づき、上、中、下に分類し、それぞれの価格を設定する方法です。

(農地の取引事例が取得できない場合)

評価対象農地に近接する宅地(更地)の評価額に一定割合(例えば、0.3等)を乗じて農地の評価額とする方法です。

この場合は、パレスチナ政府の独自の農業政策を考慮し、慎重に検討する事が望ましいと考えますので、農業庁や経済企画庁など関係省庁との整合性を持った対応になると考えます。

質問7:

建物の標準賃貸価値算出: 建物に関する明確な公式 (Equation OR Formula) が提示されていない。従い、日本側は建物に関する標準点 (Standard Points) の算出及びその評価の為の明確な方法を策定しなければならない。

回答案

基準解説Ⅲ-3を参照のこと。

【標準点 (Standard Points) → 標準価値 (Standard Value) である。】

自用でも賃貸用でも既に課税され納税されている台帳数値を採用します。

なお、台帳数値を採用する根拠は以下のとおりです。

- ・今までは当該台帳数値(評価台帳記載の数値=P T A X記載の数値)により固定資産税に課税及び徴収が公式に実施されており、これに修正を加えることは、これまでGDPTが行ってきた課税及び徴収行為そのものを自己否定することにつながり、納税者に対する説明責任に耐えられなくなります。
- ・台帳数値をそのまま採用するため、シンプルでミスが誘発され難いと考えます。
- ・ブロックごとで、自用建物等の割合が異なっていると考えられ、一律の修正率を求めることが困難である。またブロックごとに修正率を決めることを想定すると、作業量も膨

大となり、現実的ではありません。

質問 8 : 民間の事例に関して何も述べられていない (商業部門によって所有される : 銀行・ホテル・給油所等)。

回答案

現時点は VS マニュアルの III-6-D に記載のとおり住宅以外かつ工業・観光用に属さない建物は全て商業施設として扱うこととしています。しかし、各種特殊用途について差をつけたい、または納税者に対して説明ができるようにしたいということであれば、特殊用途についての格差率を求めるための考え方に係る Annex をマニュアルに新たに追加することも考え得ます。

質問 9 :

建物が建っている土地の明確な評価メカニズム及び評価作業メカニズムが設定されていない。

回答案

建物があっても無くても全ての土地を評価対象とします。この点は評価基準の II-1 及び同マニュアルの II-1 「評価の対象」の部分で解説が記載されています。

質問 10 : 二つのパーセル上に建つ建物の事例への対応に関して明確且つ実用的なメカニズムが設定されていない。

回答案

最も大きいパーセルを代表パーセル番号として決定すれば良いと考えます。

質問 11 :

価格形成要因に関してはワーキンググループが到達したものを採用する事の必要性 (= 必要が有る) 及びこれ等諸要因の重み (Weights) に関する明確且つ実用的なメカニズムの設定の必要性。

回答案

一般的に取引事例データを統計的に分析して、不動産取引価格と価格形成要因との因果関係を分析して、価格形成要因の影響度を計量的に把握することが行われます。

しかしながら、パレスチナにおいては、取引事例の収集 (情報精度と量の両面において)

が困難であるため、課税台帳評価額（評価台帳記載の評価額＝P T A X記載の評価額）に基づいた分析を行っています。この知見はトライアル地区で実施された実証調査から得られています。結果についてはPhase3のCompletion Reportにおいて報告済み(Annex 10, 12)です。

これらを参考とし、日本における経験的な数値も加味して、当初は土地 15 要因、建物 9 要因を提示しました。

その後、GDPT (WG) の意見を尊重して、土地 5 要因、建物 5 要因（うち 2 要因詳細調整中）となっています。GDPT の意見を尊重したのは、最終的に評価員及びGDPT が納税者に説明する責任があり、彼らが具体的に説明できなければならいからと考えたからです。

Summary Record of GDPT Seminar

Prepared by: JPT

Date: 24 July 2016

(1) Summary of the GDPT Seminar

1. Under the initiative of GDPT, GDPT Seminar was held during the period from 19 to 21 July 2016 at Jericho with the primary purpose to penetrate the draft new valuation standards into GDPT staff.
 2. GDPT Seminar was conducted under the notions addressed, guided and emphasized by Director General of GDPT that had twofold as below:
 - (i) the finalization of the draft new valuation standards through possible reflection of outcomes from GDPT Seminar shall be done with Dr. Ibrahim Ayoub in Jordan with Director General of GDPT and selected GDPT staff who shall be despatched with the financial assistance of JICA; and,
 - (ii) the preparedness of GDPT to take over all challenging issues related to the draft new valuation standards in order to make the public announcement to apply the new valuation standards into Palestine from 1 January 2017.
 3. Under the notions above, the set objectives of GDPT Seminar have been achieved through carrying out all the planned activities for GDPT Seminar as follow:
 - (i) Presentation and clarification of the essence of the draft new valuation standards as a refreshment session by JICA Project Team:
 - (ii) Presentation and clarification on JICA Project Team's responses to 11 comments made by GDPT:
 - (iii) Supplementary presentation and clarification on valuation for building by JICA Project Team
 - (iv) Group works and presentations on identification of challenging issues and anticipated obstacles as well as actions to be taken for the coming months until the end of 2016; and
 - (v) Self-internalisation through presenting understandings on valuation procedures by participants.
- (2) Summary of Group Work (1): Identification of Challenging Issues and anticipated obstacles as well as actions to be taken

The outline of main challenging issues and anticipated obstacles as well as suggested actions to be taken is presented as below and summarised in Table 1.

- 1) Absence of the amendment of law concerning buildings and lands tax within the jurisdictions of municipalities to legislate the draft new valuation standards
- 2) Insufficient level of public awareness on the draft new valuation standards
 - Insufficient awareness and readiness of taxpayers for application of new valuation standards
 - Insufficient readiness and preparedness to explain anticipated increase in tax amount though the application of the new valuation standards
- 3) Insufficient availability of data required for valuation
 - Current insufficient availability of data required for valuation, i.e. flat area size, physical master plan, area-photo, etc.
 - Significant weakness in data acquisition, utilization and management of necessary data among partner organizations, i.e. PLA, local authorities.
 - Insufficient uniformity in numbering method of blocks, buildings, flats as well as parcels.
- 4) Insufficient organizational arrangement
 - (external issue) Insufficient cooperative work relationship among relevant organizations and institutions, i.e. GDPT, local authorities, PLA, etc.
 - (internal issue) Workable organizational arrangement after the JICA project is completed on 31 August 2016
- 5) Insufficient availability of human resources and equipment
- 6) Insufficient level of understandings on the draft new valuation standards among GDPT staff
 - Number of standard value in each block
 - How to deal with anticipated gaps (or increase) of tax amount through the application of the draft new valuation standards
- 7) Time constraints for making it possible to apply the draft new valuation standards into Palestine from 1 January 2017
- 8) Political issue with Israeli administration on taxation for any property in Area C.

By referring to the above points, it can be summed up that no issue concerning substantial aspects of the draft new valuation standards and its methodologies has been raised and discussed throughout GDPT Seminar, except current insufficient availability of necessary data required for valuation and number of standards value in each block. Rather it is importantly noted herewith that GDPT expressed her

strong self-commitment to take over the new valuation standards and tackle all the issues related to the application of the draft new valuation standards.

(3) Summary of actions to be taken by GDPT to tackle with issues raised in Group work

- 1) Amendment of law
- 2) Conducting public awareness campaigns
- 3) Continued efforts to collect necessary data to be provided by relevant organizations or through alternative to use modern technologies including GIS.
- 4) Institutional arrangement by which GDPT is authorised to be given necessary data by relevant authorities concerned
- 5) Re-shuffling the currently available GDPT staff for conducting valuation by applying the new valuation standards.
- 6) Continued conducting necessary training in the draft new valuation standards

Incl.

During the seminar, an appropriate method to conduct field application of the new valuation standards has been discussed. It reached to a conclusion in principle that different valuers will conduct exercise to appraise same properties in order to find out to which extent the process is got systemized through examining the attainment of the least value in difference among the individuals based on the standards and criteria developed.

- 7) Making self-commitment through the formation of necessary committee and plan of actions of GDPT
- 8) Possible arrangements and negotiations with relevant Israeli Administration office

(4) GDPT internal re-organization towards the application of the draft new valuation standards

To sum up, the following committees are decided to be formed within GDPT.

- Logistic committee to take care of human resources and technical support
 - Mr. Nasser / Mr. Murad / Mr. Wael / Ms. May and Mr. Mohammed Yousuf
- Supreme Reference Committee
- NVS Follow up, executive and supervising Committee
- Formulation Committee (both for the finalization of the new valuation standards and for necessary legal documents)
- Public Awareness Campaign Committee
- Action Plan Committee

All the seminar participants agreed that each plan of action per committee shall be prepared and submitted to Director General of GDPT in two-week time.

Annex 1: GDPT Seminar Program

Annex 2: Table-1 Results from Group Works

Annex 3: Group Formation

Executive Summary End:

MoF (GDPT)/JICA Project for Improvement of Local Finance System in Palestine

Program Outline of GDPT Seminar
19 to 21 July 2016, Jericho OASIS Hotel

Purpose

To penetrate the new valuation standards with relevant GDPT staff

Objectives

- (1) To present the new valuation standards with explanation and clarification by JICA Project Team referring to the comments and questions made by GDPT.
- (2) To deepen understandings on the new valuation standards through indentifying, clarifying and discussing raised issues.
- (3) To identify any issues for internalization of the new valuation standards into GDPT and possible measures to be taken by the end of 2016.
- (4) To compile comments in the form of a report.

Organizational arrangement:

In order to effectively organize GDPT seminar, a tentative organizational arrangement shall be suggested as follows:

- a) To set up an organizing committee in order to supervise outcomes of GDPT Seminar; and,
- b) To assign the Base Committee to lead the group works and presentations as well as to make every effort to effectively conduct floor discussions with the organizing committee.

Tentative Program

Timeframe		Main Agenda
19 July	0900-1000	Reception
	1000-1045	Opening Session - Opening Address by Mr. Nofal - Welcome Address by Ms. Mitsui - Introductory Note on GDPT Seminar by Mr. Ninomiya
	1045-1145	Session #1: Refreshment Session on NVS - Explanation by Mr. Nagasawa assisted by Mr. Ishikawa
	1145-1215	Coffee/Tea Break
	1215-1430	Session #2: NVS Clarification Session - Explanation by Mr. Nagasawa assisted by Mr. Ishikawa
	1430-1530	Lunch Break
	1530	Check-in
	1900-2000	Preparatory meeting for Day 2

Timeframe		Main Agenda
	2000-	Dinner
20 July	0800-1000	Session #2: NVS Clarification Session - Supplementary Explanation on valuation of buildings by Mr. Nagasawa assisted by Mr. Ishikawa
	1000-1030	Coffee/Tea Break
	1030-1230	Session #3: Topic-based Clarification Session: - Group Formation and Basic Instruction for Group Work - Group Work (1) Identification of challenging issues and measures to be taken
	1230-1430	Session #4: Group Work Presentation Session (1) - Presentation of each Group - Floor Discussion
	1430-1530	Lunch Break
	1900-2000	Preparatory meeting for Day 3
	2000-	Dinner
21 July	0800-1000	Session #5: Group Work (2) on necessary organizational arrangement - Group work - Presentation and discussion
	1000-1030	Coffee/Tea Break
	1030-1200	- Examination session on valuation procedures - Discussion on how to conduct field trial
	1200-1300	Session #6: Wrap Up Session
	1300-1400	Lunch

Expected Output

Clarified new valuation standards in order for GDPT relevant staff to apply into Palestine.

Table 1: Results from Group Work: Presentation on Anticipated Risks & Challenges and Suggested Solutions

Group No	Risks & Challenges	Suggested Solutions
Group 1	1 : Acceptance of NVS by the peoples 2 : Availability of data for applying VS formula 3 : Logistic Support 4 : Time – related Elements (Time constraints)	1 : Setting up a media unit for Public Awareness as a new trial 2 : Ensuring area size related data by using advanced equipment (+Collecting building construction permits from concerned authority) 3 : Ensuring human resources and high-tech equipment 4 : Ensuring enough time for preparation of NVS application
Group 2	1 : Acceptance of appraised value based on NVS by the people 2 : Logistic support (Staff & equipment) 3 : Lack of data in the partner organizations=PLA & Municipalities (Unavailability of Physical maps • names of property users) 4 : Lack of communications between GDPT and partner authorities concerning the project (The partner authorities=authority that can provide GDPT data	1 : Enactment of Law for the execution of the project. Carrying out public awareness activities concerning the Project through media and periodical publications 2 : Additional deployment of staff who will work in the valuation operation in the field and (The said staff will be chosen among those who have attended training courses). Promotion of exchange and collaboration between the staff of GDPT branch, especially between valuers. 3 : Mutual application of new and old data and interconnection on GIS system 4 : Enactment of law that obligate concerned organizations to provide GDPT with any new information that arise in the future .

Group No	Risks & Challenges	Suggested Solutions
	concerning the project)	Ensuring the new information exchange system and its development.
Group 3	1 : Lack of maps and drawings • Aerial Photographing • G I S 2 : No law concerning buildings and lands 3 : Present situation (Political situation)	1 : Asking solutions from concerned authorities (Donor countries) 2 : Ensuring financial budget from donor organizations in the form of advance payment. 3 : Continuation of legislation activities ~ submission to concerned authorities and approval 4 : Coordination activities with concerned authorities.
Group 4	1 : Existence of gap between appraised values . Feeling of satisfaction among the peoples regarding gap between appraised values 2 : Logistics – related matters 3 : Human resources 4 : Lack of training opportunities	1 : Balancing between real value and imaginary value. Making the people interested in the value. 2 : Logistics related matters 3 : Human resources 4 : Training program. Staff training : Training should cover all aspects in NVS
Group 5	1 : Human Resources	1 : Ensuring enough number of staff (Valuators) in the first Stage of NVS application. : Carrying out intensive training for coming NVS application Activities.

Group No	Risks & Challenges	Suggested Solutions
	2 : Standard Point (Standard value) 3 : Difference between appraised values 4 : Ensuring data	2 : Setting several standard point in one block. : Setting margin between highest standard point and lowest Standard point for one block. 3 : Carrying out public awareness activities for taxpayers. 4 : Establishment of electronic connection system between GDPT and concerned authorities in order to obtain data.
Group 6	1 : Allocation of numbers (Block. Parcel. Building. Flat) 2 : Calculation of area size (Area size are not available from concerned authorities) . 3 : The Project will end 31, August 2016	1 : Establishment of number unification system in order to obtain information from building construction permits and concerned authorities . 2 : Ensuring measuring equipment. 3 : Since this project has started through initiative of JICA. So, Continuation of the project should be carried out through new agreement with JICA.

Source: JPT's translation of Group work presentations

Group Formation

GDPT Seminar						
Participants list (Group Work)						
19-21 July 2016 at OASIS Hotel (Jericho)						
Group #	#	Name	Position	Place of work	Presenter	Supervisor (Base Committee Member)
Group 1	1	Mr. Khalid Hmaidat	Director	Hebron Office	Ms. Khuloud assisted by Mr. Nael	Mr. Adel Ali Melhem
	2	Mr. Nael Sami Shareef	Valuator	Ramallah Office		
	3	Mr. Adel Ali Melhem	Valuator	Jenin Office		
	4	Ms. Khuloud Abu Ghazal		Nablus Office		
	5	Mr. Hisham Ahmad AL Basha	Collection	Ramallah Office		
	6	Mr. Naser AL Khatib	Inspection Director	GDPT		
Group 2	1	Mr. Amer AL Khatib	Director	Bethlehem Office	Mr. Amer assisted by Mr. Ismael	Mr. Amer AL Khatib
	2	Mr. Ghassan Sajdieh	Valuator	GDPT		
	3	Mr. Eid Mohammad Abdelraziq	Valuator	Jenin Office		
	4	Mr. Osama Abu Khalil	IT	Nablus Office		
	5	Mr. Hussien Shtayeh	Valuator	Salfeet Office		
	6	Mr. Ismael Za'areer	Valuator	Yatta Office		
Group 3	1	Mr. Bassam Abu Daya	Director	Jericho Office	Ms. May assisted by Mr. Wael	Ms. May Ismael
	2	Mr. Ibrahim Abu Hussein	Valuator	Toulkarem Office		
	3	Mr. Abdelfattah Nofal	Valuator	Hebron Office		
	4	Ms. May Ismael	Director	Qaliqilia Office		
	5	Mr. Hazem Sha'an	Valuator	GDPT		
	6	Mr. Wael Joudeh	Valuation	Nablus Office		
Group 4	1	Mr. Hisham Turk	Director	Ramallah Office	Mr. Hisham assisted by Mr. Ayed	Mr. Hisham Turk
	2	Mr. Ayed Zaben	IT	GDPT		
	3	Mr. Rajeh Adel Nazzal	Valuator	Jenin Office		
	4	Ms. Tamadur Huwwari		Nablus Office		
	5	Mr. Ahmad Ali Khadraj	Valuator	Qaliqilia Office		
	6	Mr. Ayman Hawamdeh	IT Director	GDPT		
	7	Ahmad Abu Awad	JPVP	GDPT		
Group 5	1	Mr. Burhan Mashaki	Director	Toulkarem Office	Mr. Khalid assisted by Mr. Mohammad	Mr. Khalid Farajallah
	2	Mr. Mohammad Jihad AL Ghoul	Valuator	Ramallah Office		
	3	Mr. Khalid Yousef Farajallah	Valuator	Hebron Office		
	4	Ms. Fatima Abu Qbaita	Accounting Director	GDPT		
	5	Mr. Jawad Naser	Director	Abu Dees Office		
Group 6	1	Mr. Samer Manna	Director	Nablus Office	Mr. Samer assisted by Mr. Ayman	Mr. Samer Manna
	2	Mr. Husam George Kassees	Valuator	Ramallah Office		
	3	Mr. Murad Sa'di Daies	Valuator	Hebron Office		
	4	Ms. Enas Abu Sair		Qaliqilia Office		
	5	Mr. Mahmoud Hamayel	Accounting	GDPT		
	6	Ayman Zaben	Administrator	GDPT		