

西バルカン地域における  
中小企業メンターサービス  
構築・普及促進プロジェクト  
終了時評価報告書

平成27年11月  
(2015年)

独立行政法人国際協力機構  
産業開発・公共政策部

産公
JR
15-107

**西バルカン地域における  
中小企業メンターサービス  
構築・普及促進プロジェクト  
終了時評価報告書**

平成27年11月  
(2015年)

**独立行政法人国際協力機構  
産業開発・公共政策部**

# 目 次

目 次

略語一覧

評価調査結果要約表

第1章 終了時評価調査の概要	1
1-1 終了時評価の概要	1
1-2 調査日程	1
1-3 終了時評価調査メンバー	1
1-4 主な面談者	2
1-5 評価方法	2
1-5-1 評価手順	2
1-5-2 分析項目	2
第2章 プロジェクトの概略	4
2-1 プロジェクトの背景	4
2-2 プロジェクトの概要	4
第3章 プロジェクトの結果及び実績	6
3-1 投 入	6
3-1-1 日本側	6
3-1-2 相手国側	6
3-2 活動実績	7
3-3 成 果	8
3-3-1 成果1	8
3-3-2 成果2	9
3-3-3 成果3	12
3-3-4 成果4	13
3-4 プロジェクト目標	16
3-5 上位目標	19
第4章 実施プロセス	23
4-1 セルビア	23
4-2 ボスニア・ヘルツェゴビナ	23
4-3 モンテネグロ	24
第5章 5項目評価	25
5-1 妥当性	25
5-2 有効性	27
5-3 効率性	28

5-4	インパクト	30
5-5	持続性	32
5-5-1	政策・制度面	32
5-5-2	技術面	33
5-5-3	財務面	34
第6章	結 論	35
6-1	プロジェクト目標の達成度	35
6-2	5項目評価	35
第7章	提言・教訓	36
7-1	提 言	36
7-2	教 訓	38
付属資料		
1.	調査日程	43
2.	合同終了時評価報告書 (Joint Terminal Evaluation Report)	44
3.	Project Design Matrix (更新版)	118
4.	要員実績	127
5.	評価結果一覧表	128

## 略 語 一 覧

BiH	Bosnia and Herzegovina	ボスニア・ヘルツェゴビナ
C/P	Counterpart Personnel	カウンターパート・パーソネル
DDSME	Directorate for Development of Small and Medium-sized Enterprises (Montenegro)	中小企業開発庁（モンテネグロ）
EU	European Union	欧州連合
FBiH	Federation of Bosnia and Herzegovina	ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦
FTCBH	The Foreign Trade Chamber of Bosnia and Herzegovina	ボスニア・ヘルツェゴビナ海外貿易会議所
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
MODEC	Ministry of Development Entrepreneurship and Crafts (Bosnia and Herzegovina)	開発・アントレプレナーシップ・技術省（ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦）
MOFTER	Ministry of Foreign Trade and Economic Relations (Bosnia and Herzegovina)	対外貿易経済関係省（ボスニア・ヘルツェゴビナ）
NARD	National Agency for Regional Development (Serbia)	地域開発庁（セルビア）
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
OJT	On the Job Training	オン・ザ・ジョブ・トレーニング
PCM	Project Cycle Management	プロジェクト・サイクル・マネジメント
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operation	プラン・オブ・オペレーション
PR	Public Relations	パブリック・リレーション
R/D	Record of Discussions	協議記録
RA/C	Regional Agency/Regional Center	地域機関/地域センター
RDA	Regional Development Agency	地域開発機関
RS	Republic of Srpska	スルプスカ共和国
SERDA	Sarajevo Economic Region Development Agency	サラエボ経済地域開発庁
SIEPA	Serbia Investment and Export Promotion Agency	セルビア投資輸出促進庁
SME	Small and Medium Enterprise	中小企業
SOTC	Special On the job training Through special Consultants	専門コンサルタントによるOJT
SWOT Analysis	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis	スウォット分析
USAID	United States Agency for International Development	米国国際開発庁

## 評価調査結果要約表

<b>1. 案件の概要</b>	
国名：欧州地域、セルビア、ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロ	案件名：西バルカン地域における中小企業メンターサービス構築・普及促進プロジェクト
分野：民間セクター開発	協力形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：産業開発・公共政策部	協力金額（評価時点）：約 2.9 億円
協力期間	2013 年 4 月 1 日～2016 年 5 月 11 日（3 年 1.5 カ月）
	先方関係機関：セルビア：地域開発庁（NARD）、ボスニア・ヘルツェゴビナ：対外貿易経済関係省（MOFTER）、サラエボ経済地域開発庁（SERDA）、モンテネグロ：中小企業開発庁（DDSME）
	日本側協力機関：なし
	他の関連協力：なし
<b>1-1 協力の背景と概要</b>	
<p>西バルカン地域のセルビア共和国（以下、「セルビア」と記す）、ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロは旧ユーゴスラビア社会主義連邦共和国の解体後、それぞれ独立した国として、近年の比較的安定した政情の下、経済開発を推進していた。2008 年に起きた金融危機の影響で各国の GDP 成長率はマイナスに転じたものの（2009 年：セルビア-3.5%、ボスニア・ヘルツェゴビナ-2.9%、モンテネグロ-5.7%）、その後緩やかに回復し、2013 年にはそれぞれ 2.6%、3.3%、2.5%の GDP 成長を実現している。3 カ国の政府は、国内企業数の大半を占め〔セルビア 99.4%（2014 年）、ボスニア・ヘルツェゴビナ 99.1%（ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦 99.2%、スルプスカ共和国 99.0%）（2014 年）、モンテネグロ 99.8%（2013 年）〕、国内雇用者の大部分を抱える中小企業に対し、経済の活性化、失業者の吸収や貿易赤字の緩和といった面で大きな期待を寄せている。</p> <p>3 カ国の政府は欧州連合（European Union：EU）の政策・制度を踏まえて、中小企業の競争力強化をめざした政策・制度の整備を進めている一方で、中小企業は依然として金融アクセスの制約、煩雑な行政手続き、国内の不平等な競争等において問題を抱えている。また、政策・制度を実施するにあたっての支援体制は脆弱であり、中小企業支援サービスを実施する人材が不足し、支援メニューも限られているなか、これらを充実させることが必要である。</p> <p>このようななか、JICA ではセルビアにおいて日本における経営指導員の経験を生かし、中小企業に直接企業診断やアドバイザー活動を行うメンター制度の組織化、定着を目的とした技術協力プロジェクト「メンター制度組織化計画プロジェクト」（2008 年 8 月～2011 年 8 月、以下、「先行プロジェクト」という）を実施した。このメンター制度はセルビア国内の多くの地域にて導入されたものの、サービスの質やメンターの育成等に課題が残っていたことから、セルビアからメンター制度の強化、さらなる普及を目的とした継続案件の要請があった。また、セルビアにおける先行プロジェクトの成果を評価したボスニア・ヘルツェゴビナの対外貿易経済関係省（Ministry of Foreign Trade and Economic Relations：MOFTER）及びモンテネグロの中小企業開発庁（Directorate for Development of Small and Medium-sized Enterprises：DDSME）からも、セルビアと同様のメンターサービス構築に対する協力の実施について要請がなされた。セ</p>	

ルビア側も本経験を活用し、両国のサービス構築に協力する意向を示したことから、JICA は 2012 年に詳細計画策定調査を実施、各国政府機関等の関係者と技術協力プロジェクト「西バルカン地域における中小企業メンターサービス構築・普及促進プロジェクト」（以下、「本プロジェクト」）の協力内容について協議・合意に至り、2016 年 5 月までの予定でプロジェクト活動を実施中である。これまでに 7 名のプロジェクト専門家（総括、副総括/生産管理、人材育成/業務調整、企業診断、制度支援、起業研修/支援、業務調整/マーケティング）を現地へ派遣し、3 カ国の関係者に対する指導を行っている。

## 1-2 協力内容

セルビアについては、同国で構築されたメンタリングシステムを補強し全国的に普及を支援し、ボスニア・ヘルツェゴビナ及びモンテネグロについては、メンターサービスの導入を通じて中小企業（Small and Medium Enterprise : SME）支援機関の支援能力を向上し、同地域 SME の発展に貢献する。

### (1) 上位目標

西バルカン地域（セルビア、ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロ）において中小企業への経営指導サービス（以下、メンターサービス）が継続・拡大され、同地域の中小企業が存続・発展する。

### (2) プロジェクト目標

メンターサービスの構築とその実施を通し、各国の中小企業支援機関の中小企業への支援能力が向上する。

### (3) 成果

成果 1：（セルビア）セルビアの中小企業の状況に基づいたメンター制度が見直される。

（ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロ）自国において中小企業の状況に基づいたメンターサービスが構築され、見直される。

成果 2：各国において中小企業の課題解決に資するメンター及びメンタートレーナーが育成される。

成果 3：各国においてメンターサービスが実践される。

成果 4：メンターサービスを強化するための情報や知識がメンター、実施機関及び中小企業の間で蓄積・共有される。

### (4) 投入

日本側：総投入額 2.9 億円

- ・ 専門家派遣 7 名
- ・ 本邦研修受入れ 41 名（セルビア 12 名、ボスニア・ヘルツェゴビナ 16 名、モンテネグロ 13 名）
- ・ 機材供与 プリンタ 3 台（各国 1 台）
- ・ ローカルコンサルタント雇用、ボスニア・ヘルツェゴビナ及びモンテネグロ向け第三国講師雇用

<ul style="list-style-type: none"> <li>・その他現地活動経費（研修及びセミナー開催費の一部を含む）</li> </ul>		
<p>相手国側：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・カウンターパートの配置と給与・手当、活動経費</li> <li>・日本人専門家に必要な執務室とユーティリティ経費</li> <li>・研修及びセミナー開催施設・設備</li> <li>・プロジェクト実施に必要な基本的なデータ及び関連情報</li> <li>・カウンターパートの国内旅費</li> <li>・国内でのメンタリング及びメンタートレーナーの研修講義に係る給与・手当等</li> </ul>		
<b>2. 評価調査団の概要</b>		
調査者	舟橋 學 JICA 国際協力専門員 岡 ひとみ JICA 産業開発・公共政策部民間セクターグループ 昌谷 泉 合資会社プラスタ	
相手国側調査期間	2015年11月2日～11月20日	評価種類：終了時評価
<b>3. 評価結果の概要</b>		
<b>3-1 実績の確認</b>		
<p>(1) プロジェクト目標：メンターサービスの構築とその実施を通し、各国の中小企業支援機関の中小企業への支援能力が向上する</p> <p>3カ国にてメンターサービスの制度が構築され、大半のメンターがメンタリング能力を向上させ、同サービスが各中小企業支援機関より各企業に対し提供された。各国とも現時点で各指標をおおむね達成しているため、プロジェクト終了までにプロジェクト目標をほぼ達成することが見込まれる。ただし、ボスニア・ヘルツェゴビナ及びモンテネグロについては、メンターサービスを提供する仕組みがひと通り構築され、中小企業への支援能力はおおむね向上したといえるが、一部メンタートレーナーの育成が完了しておらず、メンターの継続的な育成に課題が残っている。</p> <p><b>【指標】</b></p> <p>1. (セルビア) プロジェクト開始年に比べ 75%以上のメンターが、メンター制度の実施によりメンタリング能力を向上させる。 (ボスニア・ヘルツェゴビナ) プロジェクト開始年に比べ 80%以上のメンターが、メンター制度の実施によりメンタリング能力を向上させる。 (モンテネグロ) プロジェクト開始年に比べ 70%以上のメンターが、メンター制度の実施によりメンタリング能力を向上させる。</p> <p>2. 対象となる SME 支援機関が、メンター制度戦略・計画、メンタリング実施ガイドライン、研修カリキュラム及びメンター評価方法の改訂を自ら行う能力があると JICA 専門家が判断する。</p>		
<b>(2) 成果</b>		
<p>1) 成果 1: (セルビア) セルビアの中小企業の状況に基づいたメンター制度が見直される。 (ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロ) 自国において中小企業の状況に基づいたメンターサービスが構築され、見直される。</p>		



3 カ国において達成された。

(セルビア) セルビアのメンター制度について、既に見直しが終了し、基本コンセプト、育成制度、資格制度、各取り組みの概要等が明記された「制度設計マニュアル」及びメンタリング内容、実施時期、必要な準備についてまとめた「制度運営マニュアル」が作成された。

(ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロ) セルビアの「制度設計マニュアル」及び「制度運営マニュアル」がボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロに共有され、これら2カ国においても、これらのマニュアルを基に自国のメンター制度が構築された。

**【指標】**

1.1 (セルビア) 改善されたメンター制度戦略・計画、メンタリング実施ガイドライン、研修カリキュラム及びメンター評価方法が作成される。

(ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロ) メンター制度戦略・計画、メンタリング実施ガイドライン、研修カリキュラム及びメンター評価方法が作成され、改訂される。

1.2 (セルビアのみ) メンター資格制度改訂版が作成される。

2) 成果 2：各国において中小企業の課題解決に資するメンター及びメンタートレーナーが育成される。

3 カ国において達成された。

3 カ国それぞれで作成された「制度設計マニュアル」及び「制度運営マニュアル」を基に、メンター及びメンタートレーナーが育成されている。セルビアでは、メンター、メンタートレーナーとも順調に育成されている。一方、ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロでは、座学トレーナーの育成は完了しているが、OJT (On the Job Training) トレーナー選定の条件であるメンタリング経験数5件以上を超える者がいないことから同トレーナーは育成されていない。なお、プロジェクト期間中に OJT トレーナーになるための教材が作成されているため、プロジェクト終了後も独学で OJT トレーナーになるための知識をつけることが可能である。

**【指標】**

2.1 (セルビア) メンターサービスを実施する能力を獲得するため 50 人以上が研修を新たに受ける。

(ボスニア・ヘルツェゴビナ) メンターサービスを実施する能力を獲得するため 12 人以上が研修を新たに受ける。

(モンテネグロ) メンターサービスを実施する能力を獲得するため 8 人以上が研修を新たに受ける。

2.2 (セルビア、ボスニア・ヘルツェゴビナ) 10 人以上がメンタートレーナーになるための研修を新たに受ける。

(モンテネグロ) 5 人以上がメンタートレーナーになるための研修を新たに受ける。

2.3 (セルビア) 2015 年 1 月以降に新たに採用されたメンタートレーナーの 80% 以上が、管理者及び受講生によって、メンター研修を実施するに十分な高い能力が

あると評価される。

(ボスニア・ヘルツェゴビナ) 2015年1月以降に新たに採用されたメンタートレーナーの80%以上が、管理者及び受講生によって、メンター研修を実施するに十分の高い能力があると評価される。

(モンテネグロ)2015年1月以降に新たに採用されたメンタートレーナーの70%以上が、管理者及び受講生によって、メンター研修を実施するに十分の高い能力があると評価される。

3) 成果3：各国においてメンターサービスが実践される。

3カ国においてほぼ達成、あるいは達成が見込まれる。

メンターサービスの質を担保するため、3カ国それぞれについて、各国の現状を踏まえ、まずメンタリングの概要及び基本的な手続きに関するガイドラインが作成され、次に成熟した中小企業向け、スタートアップ向けの実践的なメンタリング手法を明記したメンタリングガイドラインが作成された。各国で上記3種類のガイドラインを基にメンターサービスが実践されている。今回の調査では、ガイドラインができたことでメンタリングのプロセス及び方法が明確化しメンタリングしやすくなったなどの意見が多数聞かれ、ガイドラインに対するメンターの満足度が非常に高いことが分かった。また、ガイドラインによって、メンターサービスを受ける企業側もメンタリングのステップとゴールを正しく理解し、メンターとの共同作業に対して積極的な姿勢で取り組むようになるなどの効果も多くみられた。

【指標】

3.1 (セルビア) プロジェクト開始以降、550社以上のSMEがメンターサービスを受ける。

(モンテネグロ、ボスニア・ヘルツェゴビナ) 30社以上のSMEがメンターサービスを受ける。

4) 成果4：メンターサービスを強化するための情報や知識がメンター、実施機関及び中小企業の間で蓄積・共有される。

3カ国においてほぼ達成された。

各国の実施機関による情報共有及び蓄積のために、2015年9月の3カ国合同会議を通じて各国の成功事例を共有。また、セルビアではメンタリング事例を蓄積するデータベースをプロジェクト期間中に構築する予定である。各国の中小企業に対しては、セルビア人の外部コンサルタントを通して、各種メディア（TV、新聞、雑誌、ソーシャルメディア等）を通じて、メンターサービスの成功事例が周知された。特にセルビアでは周知した内容を通じて、メンタリングに興味をもち応募した企業が多いことが分かった。

【指標】

4.1 3国間で経験を共有するための会合が少なくとも年1回開催される。

4.2 (セルビア) 80%以上のメンタリング事例がデータベースに蓄積される。

(モンテネグロ、ボスニア・ヘルツェゴビナ) 全メンター会議が毎年開催される。

4.3 (セルビア) 蓄積されたメンター事例が、メンター及び実施機関の承認を受けた

スタッフによって定期的にアクセスされる。

(ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロ) 蓄積されたメンター事例が、メンター及び実施機関にアクセスされる。

4.4 メンタリング事例のうち優れた事例が、出版、セミナー、講義、メディアを通じて SME に紹介される。

### 3-2 評価結果の要約

#### (1) 妥当性

各国ともプロジェクトの妥当性は非常に高い。

- ・セルビア、モンテネグロでは国家 SME 振興戦略においてメンターサービスに言及されている。ボスニア・ヘルツェゴビナには SME 振興計画はないが、国家レベル、各エンティティにとり企業の大半を占める SME 振興は重要課題である。
- ・SME 振興のため各国 SME 振興策実施機関の能力強化は必須である。
- ・日本の対3国 ODA (Official Development Assistance) 方針に民間セクター開発が含まれており、プロジェクトと整合する。
- ・日本政府は国内 SME 開発支援に長年の経験があり、多くの国に対する技術協力においても SME 振興を実施していることから、当該分野の支援に優位性をもつ。また、三角協力で第三国の資源を活用した支援の経験も豊富である。

#### (2) 有効性

各国ともプロジェクトの有効性は高い。

- ・ガイドラインやマニュアルの作成によるメンタリング定義の明確化、メンターサービスの標準化及び資格制度確立等がプロジェクト目標達成に向かって特に貢献した。
- ・JICA 専門家 (セルビアにおいてはセルビア人専門家も起用) による特別 OJT (Special On the job training Through special Consultants : SOTC) の効果が大きかった。
- ・メンターを対象にした本邦研修の効果が顕著であった。帰国後に本邦研修の成果は活用され、プレゼンテーションや直接指導によって他のメンターにも波及された。

#### (3) 効率性

各国ともプロジェクトの効率性は高い。

- ・JICA 専門家は効率的、精力的に活動した。3国滞在期間外もカウンターパートやメンターの質問に真摯に回答し、効率性向上に貢献した。
- ・各国実施機関のカウンターパートは適切に配置された。プロジェクトマネジャーの指導力は高く、概して高い主体性を発揮した。
- ・効率的なプロモーション、PR 戦略を展開し、メンターサービスの認知度向上を実現した。特にセルビアでのプロモーションの効率が高かった。
- ・本邦研修は適正に実施された。
- ・プロジェクトに使用された機材、施設は適正でありトラブルはなかった。

#### (4) インパクト

各国とも正のインパクトとして複数の点が観察された。負のインパクトは確認されてい

ない。

- ・上位目標の達成見込みについては予測困難であるが、各国政府のメンターサービスを重視する意向と実施機関の能力の高さから判断すると達成は十分可能であると思われる。特にモンテネグロでは既にメンターサービス実施対象地域を拡大している。
- ・全メンター会議、カウンターパートのワークショップ等で3国間の協力が大きく推進された。メンターを仲介した各国 SME 間のビジネス発展可能性もある。
- ・セルビアは自国制度の経験を共有し、メンタートレーナーを派遣することによって、ボスニア・ヘルツェゴビナ及びモンテネグロのメンター制度構築、メンター育成に大きく貢献した。
- ・本プロジェクトで構築・実施されたメンターサービス制度及びメンターサービスの実績が高く評価され、セルビアでは米国国際開発庁（United States Agency for International Development : USAID）の SME 支援プロジェクトに活用され、ボスニア・ヘルツェゴビナでは EU からの予算獲得につながった。

#### (5) 持続性

持続性はセルビアでは高く、ボスニア・ヘルツェゴビナでは中程度、モンテネグロでは比較的高いと判断された。

##### 1) 政策・制度面

- ・各国とも SME 振興を重要課題としており、政策面での持続性は高い。特にセルビアとモンテネグロでは次期 SME 戦略にメンターサービスの実施を明記している。
- ・セルビアでは実施機関の地域開発庁（National Agency for Regional Development : NARD）と投資輸出促進庁（Serbia Investment and Export Promotion Agency : SIEPA）との統合によるメンターサービス実施体制への影響が懸念要因となっている。
- ・ボスニア・ヘルツェゴビナでは各レベルの政府がメンターサービスの推進に前向きな姿勢を示してはいるものの、今後のサービス全国展開の具体像は現時点で不明確である。

##### 2) 技術面

- ・各国とも実施機関の管理能力、メンターの技術力は高い。ただしボスニア・ヘルツェゴビナ及びモンテネグロのメンターはさらに経験を必要とする。
- ・プロジェクトで作成されたマニュアル、ガイドラインの内容、使い勝手は各国で高く評価されており、今後も継続して活用されると思われる。

##### 3) 財務面

- ・セルビアでは過去数年間、安定したメンターサービスの予算を確保しており、政策にも支持されていることから財務面の持続性は高い。
- ・ボスニア・ヘルツェゴビナでは EU の予算を得たものの、政府からのメンターサービス予算は現在ない。ただし各エンティティ政府からメンターサービス支持が表明されており、将来予算が獲得できる可能性はある。

- ・モンテネグロでは政策に基づきメンターサービス予算は確保される見通しだが、政府財政困難により DDSME 自体の予算は削減傾向にある。

### 3-3 効果発現に貢献した要因

#### (1) 計画内容に関すること

- ・メンターサービスの内容、プロセスを標準化したことにより、セルビアをモデルとしたボスニア・ヘルツェゴビナ及びモンテネグロへの展開を円滑に実施することができた。
- ・セルビア人メンタートレーナーが、ボスニア・ヘルツェゴビナ及びモンテネグロのメンター育成研修に大きく貢献した。研修終了後も助言をする等の協力をして効果を持続した。
- ・2015年9月に開催された全メンター会議は、その内容、進行が精緻に計画されており、メンタリングの経験、ノウハウや課題が3国のメンターの間で共有された。

#### (2) 実施プロセスに関すること

- ・日本側 JICA 専門家と各国カウンターパート及びメンター間の関係は良好であり、対面だけでなくメールや電話を通じ頻繁に連絡をとり、プロジェクト活動を効果的、効率的に進めた。
- ・各国実施機関のマネジメントは強い指導力をもち、プロジェクト活動を推進した。

### 3-4 問題点及び問題を惹起した要因

#### (1) 計画内容に関すること

- ・特になし。

#### (2) 実施プロセスに関すること

- ・特になし。

### 3-5 結論

3国ともプロジェクトの妥当性は非常に高く、有効性、効率性は高い。インパクトについては、3国とも正のインパクトのみが複数観察された。持続性は、セルビアでは高く、ボスニア・ヘルツェゴビナでは中程度、モンテネグロでは比較的高い、と判断された。

### 3-6 提言

#### (1) セルビア

##### 1) ボスニア・ヘルツェゴビナ及びモンテネグロへの経験共有の継続

セルビア人メンタートレーナーによるボスニア・ヘルツェゴビナ及びモンテネグロでのメンター研修活動は、事後のメール等によるフォローアップを丁寧に実施したことにより高く評価された。プロジェクト終了後もこの種の協力の継続が期待される。

##### 2) 全メンター会議の定期的開催

全メンターが一堂に会する全メンター会議は極めて有意義であった。NARD は他2国の実施機関と会議の定期的開催に向け、資金面を含め協議するよう期待される。

#### (2) ボスニア・ヘルツェゴビナ

##### 1) エンティティ、自治体間の調整

メンターサービスの全国展開を図るにあたっては、両エンティティ及びカントン、市

レベルの SME 政策担当者に、プロジェクトの実績を踏まえたうえでメンターサービスの効果と重要性を理解してもらう必要がある。MOFTER は JICA 専門家チームとともに、各レベルの SME 政策担当者を招いてメンターサービスについての情報共有を目的としたセミナーを、プロジェクト終了前に少なくとも 1 回開催するべきである。

#### 2) サービス対象 SME の変更等の柔軟な対応

メンターサービスの対象となる企業数は年々増加し、なかにはメンターの助言に必ずしも同意しない企業も出てくる。サラエボ経済地域開発庁（Sarajevo Economic Region Development Agency : SERDA）は、場合によってはサービスを中断し、対象企業の変更等の柔軟な対応が可能となるような制度を導入することが求められる。

#### 3) メンターサービスのフォローアップ

メンターサービスを受けた SME は、サービス期間終了後も継続的にメンターに助言を求める場合があり、担当したメンターの負担となりつつある。このような事態を避けるため、SERDA が組織的にメンターサービスのアフターケア、フォローアップを実施する仕組みを整備すべきである。

#### 4) メンター間での事例共有と協議

プロジェクト終了後には JICA 専門家やセルビア人メンタートレーナーの助言が受けられなくなることによって、メンターサービスの質が低下するおそれがある。そのような事態を極力避けるため、SERDA は所属メンターが実際のメンタリング事例を共有し質の高いサービスを提供するための協議の場を定期的に設けるべきである。

#### 5) 全メンター会議の定期的開催

全メンターが一堂に会する全メンター会議は極めて有意義であった。SERDA は他 2 国の実施機関と会議の定期的開催に向け、資金面を含め協議するよう期待される。

### (3) モンテネグロ

#### 1) メンター間での事例共有と協議

プロジェクト終了後には JICA 専門家やセルビア人メンタートレーナーの助言が受けられなくなることによって、メンターサービスの質が低下するおそれがある。そのような事態を極力避けるため、DDSME はメンターが実際のメンタリング事例を共有し質の高いサービスを提供するための協議の場を定期的に設けるべきである。

#### 2) OJT トレーナーの育成

モンテネグロではいまだ OJT トレーナーが存在していない。OJT トレーナーの資格要件として、メンタリング実績回数を重ねることと OJT トレーナー向け座学研修を受けることが必要とされるが、後者のモンテネグロ国内での実施可能性について、DDSME は JICA 専門家とプロジェクト終了前に協議することが期待される。

### 3) 全メンター会議の定期的開催

全メンターが一堂に会する全メンター会議は極めて有意義であった。DDSME は他 2 国の実施機関と会議の定期的開催に向け、資金面を含め協議するよう期待される。

## 3-7 教訓

### (1) セルビア

#### 1) メンター制度の構築の効果とその実施

プロジェクトではメンタリングを明確に定義し、メンターサービスのプロセス、内容を標準化した。そしてそれをマニュアル、ガイドラインに平明に記述し、メンターが活用することによって対象となった SME もメンタリングを理解し、メンターの助言を聞き入れ、メンタリングの成果が発現するに至った。類似プロジェクトにおいても、このようによく整備されたマニュアルの作成と活用は、カウンターパートの信頼を高めプロジェクトを成功させることに結びつく。

### (2) ボスニア・ヘルツェゴビナ

#### 1) メンター制度の構築とその実施のバランス

プロジェクトではメンタリングを明確に定義し、メンターサービスのプロセス、内容を標準化した。そしてそれをマニュアル、ガイドラインに平明に記述し、メンターが活用することによって対象となった SME もメンタリングを理解し、メンターの助言を聞き入れ、メンタリングの成果が発現するに至った。さらにこの成果が EU からの予算獲得にもつながった。類似プロジェクトにおいても、このようによく整備されたマニュアルの作成と活用は、カウンターパートの信頼を高めプロジェクトを成功させることに結びつく。

### (3) モンテネグロ

#### 1) メンターサービスの効果による政府予算獲得

プロジェクトではメンタリングを明確に定義し、メンターサービスのプロセス、内容を標準化した。そしてそれをマニュアル、ガイドラインに平明に記述し、メンターが活用することによって対象となった SME もメンタリングを理解し、メンターの助言を聞き入れ、メンタリングの成果が発現するに至った。この成果が、財政状況が厳しいなかにおいても政府経済省からの予算獲得につながった。類似プロジェクトにおいても、成功実績が将来の継続的財源確保に結びつく。

## 第1章 終了時評価調査の概要

### 1-1 終了時評価の概要

実際の投入内容、活動、実施プロセスを確認し、最新のプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）を用いてプロジェクト目標及び成果の達成度合いを比較した。終了時評価の結果を共有し、合同調整委員会（JCC）にて同結果に関して協議を行い、残りのプロジェクト期間にて実施すべき活動の方向性に関して、合意を形成した。

### 1-2 調査日程

2015年11月1日～11月24日（調査日程の詳細については、付属資料1を参照）。

### 1-3 終了時評価調査メンバー

#### (1) 日本側

担当業務	氏名	所属/役職
団長	舟橋 學	JICA 産業開発・公共政策部民間セクターグループ 国際協力専門員
評価分析	昌谷 泉	合資会社プラスタ
協力企画	岡 ひとみ	JICA 産業開発・公共政策部民間セクターグループ第一チーム 職員

#### (2) 相手国側

氏名	役職	所属
セルビア共和国		
Ms. Vesna Mizdrak	Director	National Agency for Regional Development
Ms. Ana Zegarac	Assistant Director	National Agency for Regional Development, Head of sector for international and interregional cooperation, education and mentoring
Ms. Stefanija djokic	Advisor for international cooperation and internationalization	National Agency for Regional Development
ボスニア・ヘルツェゴビナ		
Mr. Dragan Milovic	Assistant Minister	Ministry of Foreign Trade and Economic Relations
Ms. Edita Peric	Advisor for economic development	Ministry of Foreign Trade and Economic Relations, Sector for Economic development and Entrepreneurship
Mr. Sevkija Okeric	Director	Sarajevo Economic Region Development Agency



Ms. Sanela Dzevlan	Senior Program Manager	Sarajevo Economic Region Development Agency
Mr. Asmir Kosovac	Program Manager	Sarajevo Economic Region Development Agency
モンテネグロ		
Mr. Aleksandar Pavicevic	Director	Directorate for Development of Small and Medium-sized Enterprises
Ms. Sanja Varajic	Communication and International Cooperation Adviser	Directorate for Development of Small and Medium-sized Enterprises

#### 1-4 主な面談者

調査期間中、以下の者にインタビューを行った。

- ・ カウンターパート機関の代表者
- ・ プロジェクトのカウンターパート
- ・ プロジェクトの専門家
- ・ JICA バルカン事務所の担当者

#### 1-5 評価方法

##### 1-5-1 評価手順

終了時評価調査団は、関連書類、カウンターパート及び日本側の専門家へのアンケート調査及びインタビューを通じて、調査を実施。また、プロジェクト現場の訪問も行った。同調査団は、プロジェクト・サイクル・マネジメント（Project Cycle Management : PCM）の評価手法に基づく5項目評価の視点から評価を実施した。終了時評価結果については、相手国側の合同評価委員会及びプロジェクト関係者と同調査団の間にて共同で行い、協議の結果を合同終了時評価報告書に記載した。

##### 1-5-2 分析項目

###### (1) プロジェクトの実績

プロジェクトの実績については、協議記録（Record of Discussions : R/D）にて合意された内容及び PDM に記載されている評価指標に基づき投入内容、成果、プロジェクト目標及び上位目標に関して、分析を行った。

###### (2) 実施のプロセス

プロジェクトの実施プロセスについて、技術移転、関係者間での情報交換、案件のモニタリングのプロセス等のさまざまな視点から確認し、プロジェクトの適切な管理が行われているかを調べたうえで、プロジェクトの実施の妨げとなる要因等が存在するかを確認する。

(3) 5項目評価に基づく評価

終了時評価調査団は、以下の5項目評価の視点から評価を行った。

1) 妥当性

プロジェクト目標や上位目標が相手国の政策やわが国の援助政策との整合性がとれているか、ターゲット・グループのニーズと合致しているかなど、プロジェクトの正当性・必要性を検証、判断する。

2) 有効性

プロジェクト目標が達成されるか、プロジェクト目標の達成が成果の達成によって引き起こされたものかを検証し判断する。

3) 効率性

プロジェクトが効果的に投入資源を活用したかという観点から、投入実績と成果達成の状況を踏まえて、投入がどのように効率的に成果に転換されたかを検証・評価する。

4) インパクト

上位目標達成の見込みとプロジェクト実施により、相手国の技術、社会経済、文化、制度等にもたらされる正負の効果、波及効果の有無を検証し判断する。

5) 持続性

制度面、組織面、財務面、技術面の観点から、プロジェクト終了後、プロジェクトで発現した効果がどのように定着・持続するかについて検証・評価する。

## 第2章 プロジェクトの概略

### 2-1 プロジェクトの背景

西バルカン地域のセルビア共和国（以下、「セルビア」と記す）、ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロは旧ユーゴスラビア社会主義連邦共和国の解体後、それぞれ独立した国として、近年の比較的安定した政情の下、経済開発を推進していた。2008年に起きた金融危機の影響で各国のGDP成長率はマイナスに転じたものの（2009年：セルビア-3.5%、ボスニア・ヘルツェゴビナ-2.9%、モンテネグロ-5.7%）、その後緩やかに回復し、2013年にはそれぞれ2.6%、3.3%、2.5%のGDP成長を実現している。3カ国の政府は、国内企業数の大半を占め〔セルビア99.4%（2014年）、ボスニア・ヘルツェゴビナ99.1%（ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦99.2%、スルブスカ共和国99.0%）（2014年）、モンテネグロ99.8%（2013年）〕、国内雇用者の大部分を抱える中小企業に対し、経済の活性化、失業者の吸収や貿易赤字の緩和といった面で大きな期待を寄せている。

3カ国の政府は欧州連合（EU）の政策・制度を踏まえて、中小企業の競争力強化をめざした政策・制度の整備を進めている一方で、中小企業は依然として金融アクセスの制約、煩雑な行政手続き、国内の不平等な競争等において問題を抱えている。また、政策・制度を実施するにあたっての支援体制は脆弱であり、中小企業支援サービスを実施する人材が不足し、支援メニューも限られているなか、これらを充実させることが必要である。

このようななか、JICAではセルビアにおいて日本における経営指導員の経験を生かし、中小企業に直接企業診断やアドバイザー活動を行うメンター制度の組織化、定着を目的とした技術協力プロジェクト「メンター制度組織化計画プロジェクト」（2008年8月～2011年8月、以下、先行プロジェクト）を実施した。このメンター制度はセルビア国内の多くの地域にて導入されたものの、サービスの質やメンターの育成等に課題が残っていたことから、セルビアからメンター制度の強化、さらなる普及を目的とした継続案件の要請があった。また、セルビアにおける先行プロジェクトの成果を評価したボスニア・ヘルツェゴビナの対外貿易経済関係省（MOFTER）及びモンテネグロの中小企業開発庁（DDSME）からも、セルビアと同様のメンターサービス構築に対する協力の実施について要請がなされた。セルビア側も本経験を活用し、両国のサービス構築に協力する意向を示したことから、JICAは2012年に詳細計画策定調査を実施、各国政府機関等の関係者と技術協力プロジェクト「西バルカン地域における中小企業メンターサービス構築・普及促進プロジェクト」（以下、「本プロジェクト」）の協力内容について協議・合意に至り、2016年5月までの予定でプロジェクト活動を実施中である。これまでに7名のプロジェクト専門家（総括、副総括/生産管理、人材育成/業務調整、企業診断、制度支援、起業研修/支援、業務調整/マーケティング）を現地へ派遣し、3カ国の関係者に対する指導を行っている。

今回実施する終了時評価調査は、2016年5月のプロジェクト終了を控え、プロジェクト活動の実績、成果を評価、確認するとともに、今後のプロジェクト活動に対する提言及び今後の類似事業の実施にあたっての教訓を導くことを目的とした。

### 2-2 プロジェクトの概要

#### (1) 上位目標

西バルカン地域（セルビア、ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロ）において中小企業への経営指導サービス（以下、メンターサービス）が継続・拡大され、同地域の中小企業

が存続・発展する。

(2) プロジェクト目標

メンターサービスの構築とその実施を通し、各国の中小企業支援機関の中小企業への支援能力が向上する

(3) 成果

成果 1：(セルビア) セルビアの中小企業の状況に基づいたメンター制度が見直される。

(セルビア以外の2カ国) 自国において中小企業の状況に基づいたメンターサービスが構築され、見直される。

成果 2：各国において中小企業の課題解決に資するメンター及びメンタートレーナーが育成される

成果 3：各国においてメンターサービスが実践される。

成果 4：メンターサービスを強化するための情報や知識がメンター、実施機関及び中小企業の間で蓄積・共有される。

## 第3章 プロジェクトの結果及び実績

本章ではプロジェクトの実績と実施プロセスを検証する。PDMに記載された各指標の検証は、合同終了時評価報告書（Joint Terminal Evaluation Report）のAnnex 1の改訂版PDMを基にしている。改訂版PDMは正式には承認されていないが、日本側、セルビア側の双方がオリジナルPDMからこの改訂版PDMへの変更に同意しており、プロジェクトは現実に改訂版PDMに沿って実施されている。

### 3-1 投入

2013年4月から終了時評価時に至るまで、日本側、相手国側双方の投入は下記のとおりほぼ計画どおりに実施された。

#### 3-1-1 日本側

##### (1) 専門家派遣

プロジェクト開始以来、7名の専門家が九つの活動分野にわたって派遣されている。合計人月数は2016年5月のプロジェクト完了時点で約75人月となる予定である（Joint Terminal Evaluation ReportのAnnex 3参照）。この人月数はセルビア、ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロの3カ国での活動を合計した数字である。

##### (2) ローカルコンサルタント

JICA 専門家をサポートするため、PR、データベース構築等を目的として数名のローカル・コンサルタントがプロジェクトにより雇用された。

##### (3) 機材供与

プロジェクト全体で3台のオフィス用プリンタが供与された（各国1台を供与）。

##### (4) プロジェクト運営支出

プロジェクト運営に必要な経費が日本側より支出された。各種の研修、セミナー、ワークショップ開催に伴う支出を含む。

##### (5) 本邦研修への参加者数

セルビア：合計12名（2013年3名、2014年5名、2015年4名）

ボスニア・ヘルツェゴビナ：合計16名（2013年6名、2014年5名、2015年5名）

モンテネグロ：合計13名（2013年5名、2014年4名、2015年4名）

#### 3-1-2 相手国側

##### (1) カウンターパートスタッフの配置

プロジェクト・マネジメントのカウンターパートスタッフの配置は次のとおりである。

1) セルビア

プロジェクト・ディレクター：

Ms. Vesna Mizdrak, Director, National Agency for Regional Development (NARD)

プロジェクト・マネジャー：

Ms. Ana Zegarac, Assistant Director Head of Directorate for Regional Development, NARD

このほか多数の地域開発庁（NARD）職員及び地域開発機関職員が、メンターや管理スタッフとしてプロジェクトに参加した。

2) ボスニア・ヘルツェゴビナ

プロジェクト・ディレクター：

Mr. Dragan Milovic, Assistant Minister of Ministry of Foreign Trade and Economic Relations (MOFTER)

副プロジェクト・ディレクター：

Mr. Sevkija Okeric, Director of Sarajevo Economic Region Development Agency (SERDA)

プロジェクト・マネジャー：

Ms. Sanela Dzevlan, Senior Program Manager of SERDA

このほか多数のサラエボ経済地域開発庁（SERDA）職員及び地域開発機関職員が、メンターや管理スタッフとしてプロジェクトに参加した。

3) モンテネグロ

プロジェクト・ディレクター：

Mr. Aleksandar Pavicevic, Director, DDSME

プロジェクト・マネジャー：

Ms. Andjela Pusonjic Gajevic, Institutional Support Adviser, DDSME

Ms. Sanja Varajic, Communication and International Cooperation Adviser, DDSME

このほか多数の DDSME 職員及びビジネスセンター・地方自治体職員が、メンターや管理スタッフとしてプロジェクトに参加した。

(2) 施設の提供

JICA 専門家のための事務所、事務所用家具及び事務所経費（水道光熱費等）、また、メンター研修用の施設を相手国側が提供した。

(3) プロジェクト運営支出

カウンターパートスタッフの国内旅費・日当、国内での相手国側のメンターによるメンタリング及び研修に伴う経費を相手国側が支出した。

### 3-2 活動実績

評価調査団は、PDM に記載されたプロジェクト活動がほぼプラン・オブ・オペレーション (Plan of Operation : PO、Joint Terminal Evaluation Report の Annex 2) に記載されたスケジュールに従って実施済み、もしくは実施中であることを確認した。

### 3-3 成果

評価調査団はプロジェクトが PDM に記載された活動を実施することにより四つの成果を上げたことを確認した。成果ごとの達成状況を以下に示す。

#### 3-3-1 成果 1

成果 1: (セルビア) セルビアの中小企業の状況に基づいたメンター制度が見直される。

(セルビア以外の 2 カ国) 自国において中小企業の状況に基づいたメンターサービスが構築され、見直される。

##### (1) セルビア

指 標
1-1. 改善されたメンター制度戦略・計画、メンタリング実施ガイドライン、研修カリキュラム及びメンター評価方法が作成される。
1-2. メンター資格制度改訂版が作成される。

##### (指標 1-1)

この指標は達成された。

メンターサービスを提供するための戦略は NARD と JICA 専門家が作成した「制度設計マニュアル」に記載されている。3 種類のメンタリング・ガイドライン「総合理解のためのガイドライン」「スタートアップ向けガイドライン」「成熟中小企業向けガイドライン」が作成された。研修制度は「制度設計マニュアル」に明記されており、研修カリキュラムは標準メンターサービスに基づいて再設計された。メンター評価に関しては、NARD は独自の第三者評価制度を導入しており、さらにメンタリング対象中小企業からも質問票調査によって評価を受けている。

##### (指標 1-2)

この指標は達成された。

「制度設計マニュアル」に、メンタートレーナーの資格要件を含む改訂版のメンター資格制度が明確に記されている。

以上のように二つの指標は達成されていることから、成果 1 は達成されている。

##### (2) ボスニア・ヘルツェゴビナ

指 標
1-1. メンター制度戦略・計画、メンタリング実施ガイドライン、研修カリキュラム及びメンター評価方法が作成され、改訂される。

##### (指標 1-1)

この指標は達成された。

メンターサービスを提供するための戦略は SERDA と JICA 専門家が作成した「制度設計

マニュアル」に記載されている。3種類のメンタリング・ガイドライン「総合理解のためのガイドライン」「スタートアップ向けガイドライン」「成熟中小企業向けガイドライン」が作成された。研修制度は「制度設計マニュアル」に明記されており、研修カリキュラムは標準メンターサービスに基づいて再設計された。メンター評価に関しては、企業診断報告書、アクションプラン、完了報告書及びメンタリング対象企業からの意見を基準とした評価制度が確立されている。

以上のように指標の構成項目はすべて実施されていることから、成果 1 は達成されている。

### (3) モンテネグロ

指 標
1-1. メンター制度戦略・計画、メンタリング実施ガイドライン、研修カリキュラム及びメンター評価方法が作成され、改訂される。

#### (指標 1-1)

この指標は達成された。

メンターサービスを提供するための戦略は DDSME と JICA 専門家が作成した「制度設計マニュアル」に記載されている。3種類のメンタリング・ガイドライン「総合理解のためのガイドライン」「スタートアップ向けガイドライン」「成熟中小企業向けガイドライン」が作成された。研修制度は「制度設計マニュアル」に明記されており、研修カリキュラムは標準メンターサービスに基づいて再設計された。メンター評価に関しては、企業診断報告書、アクションプラン、完了報告書及びメンタリング対象企業からの意見を基準とした評価制度が確立されている。

以上のように指標の構成項目はすべて実施されていることから、成果 1 は達成されている。

### 3-3-2 成果 2

成果 2：各国において中小企業の課題解決に資するメンター及びメンタートレーナーが育成される。

#### (1) セルビア

指 標
2-1. メンターサービスを実施する能力を獲得するため 50 人以上が研修を新たに受ける。
2-2. 10 名以上がメンタートレーナーになるための研修を新たに受ける。
2-3. 2015 年 1 月以降に新たに採用されたメンタートレーナーの 80%以上が、管理者及び受講生によって、メンター研修を実施するに十分な高い能力があると評価される。



(指標 2-1)

この指標は部分的に達成された。

プロジェクト期間中、新たに 23 名がメンターの研修を受け資格を取得したことにより、現在セルビアにおけるメンター総数は 72 名となった。この数は現在の計画に沿ってメンターサービスを実施するには十分であることから、指標の趣旨から解釈すれば達成度は高いといえる。実際には、指標の目標数が前身の JICA 協力プロジェクトで研修を受けたメンターの数を含むものとして設定された可能性もある。

(指標 2-2)

この指標は達成された。

18 名が座学研修トレーナーになるための研修を受け、17 名が OJT (On the Job Training) トレーナーになるための研修を受けた<sup>1</sup>。

(指標 2-3)

この指標は達成された。

すべてのメンタートレーナーがプロジェクト管理者 (JICA 専門家及び NARD) によって十分な能力があると認定され、また、メンター研修受講生に対するアンケートでも高く評価された。

これらの指標の実績により、成果 2 は達成されている。

(2) ボスニア・ヘルツェゴビナ

指 標
2-1. メンターサービスを実施する能力を獲得するため 12 人以上が研修を新たに受ける。
2-2. 10 人以上がメンタートレーナーになるための研修を新たに受ける。
2-3. 2015 年 1 月以降に新たに採用されたメンタートレーナーの 80%以上が、管理者及び受講生によって、メンター研修を実施するに十分の高い能力があると評価される。

(指標 2-1)

この指標は達成された。

これまでに、SERDA 職員 11 名、ボスニア・ヘルツェゴビナ海外貿易会議所 (The Foreign Trade Chamber of Bosnia and Herzegovina : FTCBH) 職員 4 名の計 15 名がメンターの研修を受け資格を取得している。さらに 2 名の休職中の職員が、復職しだい研修を受けることになっている。

<sup>1</sup> メンタートレーナー資格には、メンター研修生に座学研修を実施する座学研修トレーナーと、OJTを実施するOJTトレーナーの2種類がある。

(指標 2-2)

この指標は達成された。

15名が座学研修トレーナーになるための研修を受けた結果、座学研修10科目をすべてカバーできる体制になった。しかしながら、ボスニア・ヘルツェゴビナのメンタートレーナーはすべて座学研修トレーナーであり、プロジェクト終了後にOJTトレーナーをどのように育成するかが課題となる。

(指標 2-3)

この指標は達成された。

すべてのメンタートレーナーがプロジェクト管理者(JICA 専門家及びSERDA)によって十分な能力があると認定され、また、メンター研修受講生に対するアンケートでも高く評価された。

これらの指標の実績により、成果2は達成されている。

(3) モンテネグロ

指 標
2-1. メンターサービスを実施する能力を獲得するため8人以上が研修を新たに受ける。
2-2. 5人以上がメンタートレーナーになるための研修を新たに受ける。
2-3. 2015年1月以降に新たに採用されたメンタートレーナーの70%以上が、管理者及び受講生によって、メンター研修を実施するに十分の高い能力があると評価される。

(指標 2-1)

この指標は達成された。

これまでに、15名がメンターの研修を受け資格を取得している。

(指標 2-2)

この指標は達成された。

8名が座学研修トレーナーになるための研修を受け資格を取得した。しかしながら、モンテネグロのメンタートレーナーはすべて座学研修トレーナーであり、プロジェクト終了後にOJTトレーナーをどのように育成するかが課題となる。

(指標 2-3)

この指標は達成された。

すべてのメンタートレーナーがプロジェクト管理者(JICA 専門家及びDDSME)によって十分な能力があると認定され、また、メンター研修受講生に対するアンケートでも高く評価された。

これらの指標の実績により、成果2は達成されている。

### 3-3-3 成果3

成果3：各国においてメンターサービスが実践される。

#### (1) セルビア

指 標
3-1. プロジェクト開始以降、550 社以上の SME（中小企業）がメンターサービスを受ける。

#### (指標 3-1)

この指標はプロジェクト終了時までには達成される見込みである。

プロジェクト開始以降、2013 年には 109 社、2014 年には 105 社の企業がメンターサービスを受けた。2015 年には 101 社が NARD の地域開発計画に則りメンターサービスを受けているところである。これらを合計すると 315 社の中小企業がプロジェクトによりメンターサービスを受けている。これに加え、NARD は米国国際開発庁（USAID）とともに「民間セクター開発プロジェクト」を実施中であるが、122 社の中小企業がメンターサービスを既に受けている。同メンターサービスには JICA プロジェクトで開発されたメンタリングプロセスや内容が適用されている。今後さらに 118 社が同メンターサービスを受けることが予定されており（JICA プロジェクト期間中に完了）、すべてを合計すると 555 社がメンターサービスを受けることになる。

この指標に従い、成果3はプロジェクト期間中に達成されることが見込まれる。

#### (2) ボスニア・ヘルツェゴビナ

指 標
3-1. 30 社以上の SME がメンターサービスを受ける。

#### (指標 3-1)

この指標はほぼ達成された。

これまでに 12 社の中小企業が既にメンターサービスを受け、現在は 17 社が SERDA 及び FTCBH のメンターからサービスを受けているところである。これらを合計すると 29 社の中小企業がメンターサービスを受けたことになる。なお、メンターサービスの公募に対しては SERDA の所管地域であるサラエボ地域以外の中小企業からの申し込みが複数あったが、所管地域内の立地企業という条件を満たしていないためにサービス対象外となった。また、2015 年 11 月より開始される EU の協力による「急成長する中小企業への支援」プロジェクトにおいて、新たに 20 社の中小企業がメンターサービスの対象として選定される予定である。

この指標によれば、成果3はプロジェクト期間中に達成されると見込まれる。

### (3) モンテネグロ

指 標
3-1. 30 社以上の SME がメンターサービスを受ける。

#### (指標 3-1)

この指標はほぼ達成された。

2014 年に 13 社の中小企業が既にメンターサービスを受け、2015 年現在は 16 社がサービスを受けているところである。これらを合計すると 29 社の中小企業がメンターサービスを受けたことになる。これら 29 社は次の 6 自治体に立地している。

Podgorica、Cetinje、Bar、Niksic、Budva、Bijelo Polje

この指標により、成果 3 はほぼ達成されたと判断される。

### 3-3-4 成果 4

成果 4：メンターサービスを強化するための情報や知識がメンター、実施機関及び中小企業の間で蓄積・共有される。

#### (1) セルビア

指 標
4-1. 3 国間で経験を共有するための会合が少なくとも年 1 回開催される。
4-2. 80%以上のメンタリング事例がデータベースに蓄積される。
4-3. 蓄積されたメンター事例が、メンター及び実施機関の承認を受けたスタッフによって定期的にアクセスされる。
4-4. メンタリング事例のうち優れた事例が、出版、セミナー、講義、メディアを通じて SME に紹介される。

#### (指標 4-1)

この指標は達成された。

2015 年 9 月にベオグラードで第 1 回の全メンター会議が開催され、セルビアから約 55 名、ボスニア・ヘルツェゴビナから 9 名、モンテネグロから 15 名の出席者があった。また、3 カ国のカウンターパートスタッフが集合して相互関係を築くためのワークショップが 6 回開催された。さらに、2013 年、2014 年、2015 年に実施されたプロジェクトの本邦研修においては 3 カ国のメンターが共通の研修プログラムに参加した。

#### (指標 4-2)

この指標は部分的に達成されており、プロジェクト終了までには達成される見込みである。

すべてのメンタリング事例に関し、そのプロセスや成果等の詳細は公式に記録され蓄積されている。これらの記録を管理するデータベースは現在開発中であり、2016 年 2 月ごろ

に完成予定である。

(指標 4-3)

この指標はプロジェクト終了までに達成される見込みである。

上述のようにデータベースは現在開発中であり、完成して稼働するようになれば情報へのアクセスは容易になる。

(指標 4-4)

この指標は部分的に達成された。

メンター間の事例情報共有に関しては、企業診断報告に基づくメンタリング事例については全メンター会議で紹介されており、優れた事例の情報については2016年2月に開催されるメンタリング・アワードにおいて紹介される予定である。中小企業に対するメンターサービスの周知に関しては、プロジェクトは2015年にセルビアのコンサルティング企業と契約し、優良事例の紹介を含むメンターサービスの戦略的プロモーションを実施した。テレビ番組、雑誌、ウェブサイト、ソーシャルメディア等を通じたプロモーションの結果、中小企業からのメンターサービス申し込みは大幅に増加した。一方、サービス公募前のプロジェクトによる中小企業向けセミナー開催等のメンターサービス周知活動は必ずしも十分ではなかった。

これらの4指標の実績から判断して、成果4はある程度達成されており、プロジェクト終了時には達成されるものと見込まれる。

(2) ボスニア・ヘルツェゴビナ

指 標
4-1. 3国間で経験を共有するための会合が少なくとも年1回開催される。
4-2. 全メンター会議が毎年開催される。
4-3. 蓄積されたメンター事例が、メンター及び実施機関の承認を受けたスタッフによってアクセスされる。
4-4. メンタリング事例のうち優れた事例が、出版、セミナー、講義、メディアを通じてSMEに紹介される。

(指標 4-1)

この指標は達成された。

全メンター会議は次の指標4-2に述べるとおり開催され、3カ国のメンターの間での情報、経験の共有や、メンターサービス改善に向けての活発な討議がなされた。また、3カ国のカウンターパートスタッフが集合して相互関係を築くためのワークショップが6回開催された。さらに、2013年、2014年、2015年に実施されたプロジェクトの本邦研修においては3カ国のメンターが共通の研修プログラムに参加した。

(指標 4-2)

この指標は達成された。

2015年9月にベオグラードで第1回の全メンター会議が開催され、ボスニア・ヘルツェゴビナから9名、モンテネグロから15名、セルビアから約55名の出席者があった。ただし、プロジェクト終了以後に会議が毎年開催されるかどうかは現時点で不明である。

(指標 4-3)

この指標は基本的には達成されていると判断される。

SERDAはこれまでの優良メンター事例をすべて記録して保存しており、メンターはその情報にアクセスすることが可能である。ただし、既に述べたようにネットワークを活用したデータベースの構築は、プロジェクト期間内には実施されないことになった。

(指標 4-4)

この指標は達成された。

中小企業に対するメンターサービスの周知に関しては、プロジェクトは2015年にセルビアのコンサルティング企業と契約し、優良事例の紹介を含むメンターサービスの戦略的プロモーションを実施した。SERDAの企業データベースを活用し、ビジネス関連ウェブサイト、ソーシャルメディア等を通じたプロモーションを実施した結果、中小企業のメンターサービス認知度は上昇した。

これらの4指標の実績から判断して、成果4はほぼ達成されている。ただし、メンタリング事例のデータベース構築はプロジェクト終了後の課題となる。

(3) モンテネグロ

指 標
4-1. 3国間で経験を共有するための会合が少なくとも年1回開催される。
4-2. 全メンター会議が毎年開催される。
4-3. 蓄積されたメンター事例が、メンター及び実施機関の承認を受けたスタッフによってアクセスされる。
4-4. メンタリング事例のうち優れた事例が、出版、セミナー、講義、メディアを通じてSMEに紹介される。

(指標 4-1)

この指標は達成された。

全メンター会議は次の指標4-2に述べるとおり開催され、3カ国のメンターの間での情報、経験の共有や、メンターサービス改善に向けての活発な討議がなされた。また、3カ国のカウンターパートスタッフが集合して相互関係を築くためのワークショップが6回開催された。さらに、2013年、2014年、2015年に実施されたプロジェクトの本邦研修においては3カ国のメンターが共通の研修プログラムに参加した。

(指標 4-2)

この指標は達成された。

2015年9月にベオグラードで第1回の全メンター会議が開催され、モンテネグロから15名、ボスニア・ヘルツェゴビナから9名、セルビアから約55名の出席者があった。ただし、プロジェクト終了以後に会議が毎年開催されるかどうかは現時点で不明である。

(指標 4-3)

この指標は基本的には達成されていると判断される。

DDSMEはこれまでの優良メンター事例をすべて記録して保存しており、メンターはその情報にアクセスすることが可能である。ただし、既に述べたようにネットワークを活用したデータベースの構築は延期されている。

(指標 4-4)

この指標は達成された。

中小企業に対するメンターサービスの周知に関しては、プロジェクトは2015年にセルビアのコンサルティング企業と契約し、優良事例の紹介を含むメンターサービスの戦略的プロモーションを実施した。ビジネス関連ウェブサイト、新聞、ソーシャルメディア等を通じたプロモーションを実施した結果、メンターサービス公募に対する中小企業からの応募は19社に達し、前年に比較して増加した。サービス開始の初年度となった前年は、DDSMEがビジネスセンター及び地方自治体を通じ、既存のサービスを受けている中小企業に対しメンターサービス応募を呼びかけていた。

これらの4指標の実績から判断して、成果4はほぼ達成されている。ただし、メンタリング事例のデータベース構築は今後の課題となる。

### 3-4 プロジェクト目標

プロジェクト目標：メンターサービスの構築とその実施を通し、各国の中小企業支援機関の中小企業への支援能力が向上する。

(1) セルビア

指 標
1. プロジェクト開始年に比べ 75%以上のメンターが、メンター制度の実施によりメンタリング能力を向上させる。
2. 対象となる SME 支援機関が、メンター制度戦略・計画、メンタリング実施ガイドライン、研修カリキュラム及びメンター評価方法の改訂を自ら行う能力があると JICA 専門家が判断する。

(指標 1)

この指標は以下の理由により達成されたと判断される。

一つには、メンター研修受講生に対する研修終了時のアンケート調査では、ほぼ全員が自

らのスキルが研修によって向上したと回答している。また、JICA 専門家は、OJT を通してメンターが自身のスキル向上を自覚していると判断している。さらに、評価調査団のメンターに対する一連のインタビューでは、メンターの大半はメンタリング経験を積むにつれ自身の能力を向上させていると述べている。

(指標 2)

この指標はほぼ達成されたと判断される。

JICA 専門家は、NARD がメンター制度戦略・計画、メンタリング実施ガイドライン、研修カリキュラム及びメンター評価方法の改訂を自ら行う能力が既にあると判断している。その根拠としては、プロジェクト（JICA 専門家と NARD のカウンターパート）が「制度設計マニュアル」を共同で作成しており、その中には、①メンターサービス実施制度の枠組み、メンター資格制度及びメンター研修制度について明確に記載されており、②将来の戦略・計画の改訂の基準となるメンタリングの基礎概念が定義されている。このマニュアルを基に、訓練された人材により NARD はメンター制度の改訂を自ら行う能力がある。ただし、指摘されるべきは、メンターはすべて地域開発機関（Regional Agency/Regional Center : RA/C や Regional Development Agency : RDA）に属しており、NARD 自体はメンタリングを実施する人材を抱えていないことである。NARD は地域開発機関の実務経験を積んだメンターの意見を十分取り入れ、メンター研修カリキュラム等の改訂に取り組むことが期待される。

プロジェクト目標に設定された二つの達成指標は必ずしも「客観的に検証可能」ではないが、上述の理由から高い達成度を示していると判断される。また、メンターサービスを受けた中小企業の大半において経営が改善されたことが観察されている。一例を挙げれば、健康食品を製造する企業では、メンターによる SWOT 分析（Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis）や顧客分析の結果、市場拡大といった自社の経営を改善する重点課題を確認することができた。先述の四つのプロジェクト成果の達成度が高いことを考え併せ、評価調査団は、プロジェクト目標は終了時には達成されるであろうと判断した。

(2) ボスニア・ヘルツェゴビナ

指 標
1. プロジェクト開始年に比べ 80%以上のメンターが、メンター制度の実施によりメンタリング能力を向上させる。
2. 対象となる SME 支援機関が、メンター制度戦略・計画、メンタリング実施ガイドライン、研修カリキュラム及びメンター評価方法の改訂を自ら行う能力があると JICA 専門家が判断する。

(指標 1)

この指標は以下の理由により達成されたと判断される。

一つには、メンター研修受講生に対する研修終了時のアンケート調査では、ほぼ全員が自らのスキルが研修によって向上したと回答している。また、JICA 専門家は、OJT を通してメンターが自身のスキル向上を自覚していると判断している。さらに、評価調査団のメンター



に対する一連のインタビューでは、メンターの大半はメンタリング経験を積むにつれ自身の能力を向上させていると述べている。

(指標 2)

この指標はほぼ達成されたと判断される。

JICA 専門家は、SERDA がメンター制度戦略・計画、メンタリング実施ガイドライン、研修カリキュラム及びメンター評価方法の改訂を自ら行う能力が既にあると判断している。その根拠としては、プロジェクト（JICA 専門家と SERDA のカウンターパート）が「制度設計マニュアル」を共同で作成しており、その中には、①メンターサービス実施制度の枠組み、メンター資格制度及びメンター研修制度について明確に記載されており、②将来の戦略・計画の改訂の基準となるメンタリングの基礎概念が定義されている。このマニュアルを基に、訓練された人材により SERDA はメンター制度の改訂を自ら行う能力がある。

プロジェクト目標に設定された二つの達成指標は必ずしも「客観的に検証可能」ではないが、上述の理由から高い達成度を示していると判断される。また、メンターサービスを受けた中小企業の大半において経営が改善されたことが観察されている。一例を挙げれば、2種類の事業を行っている企業では、メンタリングの一環として2事業の労働コストを比較分析した結果、人材の配置を最適化することができた。先述の四つのプロジェクト成果の達成度が高いことを考え併せ、評価調査団は、プロジェクト目標は終了時には達成されるであろうと判断した。

(3) モンテネグロ

指 標
1. プロジェクト開始年に比べ 70%以上のメンターが、メンター制度の実施によりメンタリング能力を向上させる。
2. 対象となる SME 支援機関が、メンター制度戦略・計画、メンタリング実施ガイドライン、研修カリキュラム及びメンター評価方法の改訂を自ら行う能力があると JICA 専門家が判断する。

(指標 1)

この指標は以下の理由により、達成されたと判断される。

一つには、メンター研修受講生に対する研修終了時のアンケート調査では、ほぼ全員が自らのスキルが研修によって向上したと回答している。また、JICA 専門家は、OJT を通してメンターが自身のスキル向上を自覚していると判断している。さらに、評価調査団のメンターに対する一連のインタビューでは、メンターの大半はメンタリング経験を積むにつれ自身の能力を向上させていると述べている。

(指標 2)

この指標はほぼ達成されたと判断される。

JICA 専門家は、DDSME がメンター制度戦略・計画、メンタリング実施ガイドライン、研

修カリキュラム及びメンター評価方法の改訂を自ら行う能力が既にあると判断している。その根拠としては、プロジェクト（JICA 専門家と DDSME のカウンターパート）が「制度設計マニュアル」を共同で作成しており、その中には、①メンターサービス実施制度の枠組み、メンター資格制度及びメンター研修制度について明確に記載されており、②将来の戦略・計画の改訂の基準となるメンタリングの基礎概念が定義されている。このマニュアルを基に、訓練された人材により DDSME はメンター制度の改訂を自ら行う能力がある。

プロジェクト目標に設定された二つの達成指標は必ずしも「客観的に検証可能」ではないが、上述の理由から高い達成度を示していると判断される。また、メンターサービスを受けた中小企業の大半において経営が改善されたことが観察されている。一例を挙げれば、ある不動産会社では、メンターの分析、助言により組織を改編し、経営効率を向上させた。先述の四つのプロジェクト成果の達成度が高いことを考え併せ、評価調査団は、プロジェクト目標は終了時には達成されるであろうと判断した。

### 3-5 上位目標

上位目標：西バルカン地域（セルビア、ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロ）において中小企業への経営指導サービス（以下、メンターサービス）が継続・拡大され、同地域の中小企業が存続・発展する。

#### (1) セルビア

指 標
1. メンターサービスがプロジェクト対象地域において継続的に提供されている。
2. セルビアにおいてメンターサービスを受けた中小企業の数 が 2013 年の実績に比べ 100%増加する。
3. メンターサービスを受けた中小企業の 75%以上が、サービスによって自社の経営が改善されたと評価する。

#### (指標 1)

この指標は将来達成されると思われる。

プロジェクト対象地域はセルビア全土であり、現在、地域開発機関によってメンターサービスは既に提供されている。NARD は毎年政府からメンターサービスのための予算を安定的に得ており、サービスの提供は将来的にも変わることはないと思われる。

#### (指標 2)

成果指標 3-1 にみるとおり、2013 年のメンタリング実績は 109 社であるので、この指標の目標数値は年間 218 社となる。メンターサービスのための年間予算は毎年ほぼ安定しており、2014 年と 2015 年の実績はそれぞれ約 100 社であるので、近い将来にこの目標を達成するのは、政府予算が大幅に増加しない限りは困難である。指標の設定値は必ずしも適切でないと思われる。

(指標 3)

2014年にメンターサービスを受けた中小企業を対象にした調査によると、105社中97%に当たる102社の中小企業が、経営が改善されたと回答している。すなわち、この指標は現段階で既に達成されており、現在の水準のサービスが資格をもつメンターによって提供され続ければ、将来も達成されるものと思われる。

上記3指標の現在の実績をみる限り、指標2の妥当性に疑問があることから、プロジェクト終了後3～5年に上位目標が達成されているかどうかを推定するのは難しい。しかし上位目標の記述から解釈すれば、セルビアはその能力があることから国内でメンターサービスを継続し改善していくことは確実と思われる。また、上位目標はボスニア・ヘルツェゴビナとモンテネグロにおけるメンターサービス継続・拡大に言及しているが、各国政府のメンターサービスを重視する意向と実施機関の能力の高さから判断すると達成は十分可能であると思われる。特にモンテネグロでは既にメンターサービス実施対象地域を拡大している。セルビアはこの点においても、現在プロジェクトで果たしているのと同様に重要な役割を果たすと思われる。評価調査団は、総合的に、上位目標は達成されるものと肯定的に予測する。

(2) ボスニア・ヘルツェゴビナ

指 標
1. メンターサービスがプロジェクト対象地域において継続的に提供され、プロジェクト対象地域外にも拡大されている。
2. ボスニア・ヘルツェゴビナにおいてメンターサービスを受けた中小企業の数が増加する。2015年の実績に比べ200%増加する。
3. メンターサービスを受けた中小企業の80%以上が、サービスによって自社の経営が改善されたと評価する。

(指標 1)

この指標は将来的に達成される可能性はある。

プロジェクト対象地域はSERDAの所管するサラエボ地域である。SERDAは政府からの財務的支援を受けず、独立採算で成立している組織であるため、メンターサービスの財源も不安定である。しかしながら成果指標3-1で触れたように、SERDAは新規の20社を対象とするメンターサービスの財源として、EUから6万1,000ユーロの予算を得ている。SERDAの実施するメンターサービスの評価が高まれば、中小企業支援を実施するドナーや政府からの財源確保も困難ではなくなるかもしれない。

一方、現在のプロジェクト対象地域を超えたメンターサービスの全国拡大については、その可能性は十分にあると思われる。その根拠として、各レベルの中小企業支援官庁諸機関〔国家レベルのMOFTER、スルプスカ共和国の中小企業庁、ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦の開発・アントレプレナーシップ・技術省 (Ministry of Development Entrepreneurship and Crafts : MODEC)、及び地域開発機関〕はメンターサービスの有効性と重要性を理解しており、サービスの全国展開について話し合いを開始している。

(指標 2)

成果指標 3-1 にみるとおり、2015 年のメンタリング実績は 29 社であるので、この指標の目標数値は年間 87 社となる。SERDA の財源確保、またメンターサービスの対象地域拡大の可否といった要因に大きく左右されるが、これらが順調に進展すれば達成は可能と思われる。

(指標 3)

2014 年にメンターサービスを受けた中小企業を対象にした調査によると、12 社中 92%に当たる 11 社の中小企業が、経営が改善されたと回答している。すなわち、この指標は現段階で既に達成されているが、JICA 専門家のサポートがあったことによりこの結果となったとも解釈できる。しかしながら、2015 年に JICA 専門家やセルビア人メンタートレーナーから OJT を受けたボスニア・ヘルツェゴビナのメンターは、現在メンターサービス実施中の対象企業から既に高い評価を得ていることから、将来的にもこの指標は達成されるものと思われる。

上記 3 指標の現在の実績をみる限り、プロジェクト終了後 3~5 年に上位目標が達成されているかどうかを推定するのは非常に困難である。ボスニア・ヘルツェゴビナは政治、行政において複雑な条件を抱えており、メンターサービスの拡大を推進する体制について合意を得るのは簡単ではない。しかしながら上述のように各レベルの関係機関がメンターサービスの導入に肯定的な意思を示しているのは事実であり、その点において上位目標が達成される期待は十分にある。

(3) モンテネグロ

指 標
1. メンターサービスがプロジェクト対象地域において継続的に提供され、プロジェクト対象地域外にも拡大されている。
2. モンテネグロにおいてメンターサービスを受けた中小企業の数 が 2015 年の実績に比べ 100%増加する。
3. メンターサービスを受けた中小企業の 70%以上が、サービスによって自社の経営が改善されたと評価する。

(指標 1)

この指標は近い将来に達成されると思われる。

DDSME は、成果指標 3-1 で述べたとおり、メンターサービスの対象地域は当初の 3 自治体から 6 自治体へと既に拡大されている。対象地域がモンテネグロの全 22 自治体に拡大されるかどうか、さらにその時期がいつになるかについては予算等に依存するが、政府が開発政策文書「中小企業開発戦略」に従ってメンターサービスを支える限り、いずれ全国への展開は実現されると思われる。

(指標 2)

成果指標 3-1 にみるとおり、2015 年のメンタリング実績は 16 社であるので、この指標の目標数値は年間 32 社となる。この数値が近い将来に実現可能か否かは予算等にかかっているた

め不明であるが、DDSME はサービス拡大のための財源確保に努めている。

(指標 3)

2014 年にメンターサービスを受けた中小企業を対象にした調査によると、すべての企業が、経営が改善されたと回答している。すなわち、この指標は現段階で既に達成されているが、JICA 専門家のサポートがあったことによりこの結果となったとも解釈できる。しかしながら、2015 年に JICA 専門家やセルビア人メンタートレーナーから OJT を受けたモンテネグロのメンターは、現在メンターサービス実施中の対象企業から既に高い評価を得ていることから、将来的にもこの指標は達成されるものと思われる。

プロジェクト終了後 3～5 年に上位目標が達成されているかどうかを推定するのは困難であるが、上記 3 指標の現在の実績をみる限り、目標が達成される見込みは高い。

## 第4章 実施プロセス

評価調査団はプロジェクトの実施プロセスは適正であると判断した。主なポイントは次のとおりである。

### 4-1 セルビア

- (1) 日本側 JICA 専門家とセルビア側 NARD カウンターパートスタッフ及び地域開発機関のメンターの間の関係は良好であった。コミュニケーションは頻繁に何ら問題なく行われ、リアルタイムでプロジェクト活動に関する情報が共有された。
- (2) セルビア側プロジェクト・マネジャーの指導力は高く、効率的であった。2015年にNARDが4名の職員から成るプロジェクト・ユニットを設置したことにより、プロジェクト運営はさらに強化された。
- (3) セルビアはプロジェクト以前より独自にメンターサービスを実施しており、またNARDにとって本プロジェクトは、連続して3回目のJICA技術協力プロジェクトである。したがってプロジェクトの導入、実施は円滑に行われた。
- (4) プロジェクトのモニタリングについては、プロジェクト側より進捗報告書計画どおり定期的に提出された。また、外部からのモニタリングとして、合同調整委員会（JCC）が終了時評価調査までに3回開催され（2013年、2014年、2015年各1回）、適切に機能した。
- (5) プロジェクトの成果1と成果2にかかわる活動として、セルビアのカウンターパートスタッフとメンターが、ボスニア・ヘルツェゴビナとモンテネグロにおけるメンター制度確立とメンター育成に全面的に協力をした。セルビアによる協力は円滑かつ効果的に進められ、両国から高く評価され感謝された。

### 4-2 ボスニア・ヘルツェゴビナ

- (1) 日本側 JICA 専門家とボスニア・ヘルツェゴビナ側 SERDA カウンターパートスタッフ及びメンターの間の関係は良好であった。コミュニケーションは頻繁に何ら問題なく行われ、リアルタイムでプロジェクト活動に関する情報が共有された。
- (2) ボスニア・ヘルツェゴビナ側の SERDA プロジェクト・マネジャーは積極的な姿勢でプロジェクトをほぼ一人で指揮し、高い指導力を発揮した。しかしながら、より安定的なプロジェクト・マネジメントのためには、あと1、2名の人材をマネジメントに配置するべきと思われる。
- (3) ボスニア・ヘルツェゴビナ国家政府は、プロジェクトの円滑な実施と将来の拡張のために、より積極的な調整機能をもつことが期待される。

- (4) プロジェクトのモニタリングについては、プロジェクト側より進捗報告書計画どおり定期的に提出された。また、外部からのモニタリングとして、合同調整委員会（JCC）が終了時評価調査までに3回開催され（2013年、2014年、2015年各1回）、適切に機能した。

#### 4-3 モンテネグロ

- (1) 日本側 JICA 専門家とモンテネグロ側 DDSME カウンターパートスタッフとの間の関係は良好であった。コミュニケーションは頻繁に何ら問題なく行われ、リアルタイムでプロジェクト活動に関する情報が共有された。
- (2) モンテネグロ側の DDSME プロジェクト管理スタッフはメンターサービスの導入・普及に明確なビジョンをもち、主体性とオーナーシップをもってプロジェクト運営に取り組んだ結果、サービスの実施を成功に導いている。
- (3) ビジネスセンター・地方自治体に所属するメンターはプロジェクトの円滑な運営に大きな役割を果たしている。DDSME 及び JICA 専門家と密接に連絡を取り合い、中小企業へのサービス向上に努めた。
- (4) プロジェクトのモニタリングについては、プロジェクト側より進捗報告書計画どおり定期的に提出された。また、外部からのモニタリングとして、合同調整委員会（JCC）が終了時評価調査までに3回開催され（2013年、2014年、2015年各1回）、適切に機能した。

## 第5章 5項目評価

評価5項目に基づく評価結果は以下のとおりである。

### 5-1 妥当性

#### (1) セルビア

プロジェクトの妥当性は非常に高い。

プロジェクトはセルビア政府の政策、受益者のニーズに合致し、また日本の対セルビア協力政策にも整合している。

##### 1) セルビア政府の政策との整合性

セルビア政府による政策文書「中小企業、アントレプレナーシップ、競争力支援戦略 2011-2015 年」のためのアクションプランに、メンターサービスはセルビア中小企業を支援するためのサービスの一つと記述されており、プロジェクトは全面的に政策に整合する。

##### 2) 受益者ニーズとの合致

プロジェクトの直接の受益者である NARD 及び地域開発機関には、中小企業の発展を促進するニーズがあり、また中小企業にはその経営能力を向上させるニーズがある。したがってプロジェクトはこれらのニーズに完全に合致する。

##### 3) 日本の対セルビア協力政策との整合性

日本の対セルビア ODA 方針の重点分野は①民間セクター開発、②環境保全、③保健医療・教育の3分野であり、プロジェクトは中小企業の発展を促進することにより民間セクター開発に貢献する。

##### 4) 日本による協力の優位性

日本は長年、自国で種々の中小企業支援政策を実施してきた経験があり、そのなかには資格をもった指導員がメンターとして中小企業の経営に助言をする制度もある。また、日本はこれまで世界各国において、中小企業支援を目的とした協力プロジェクトを多数手掛けており、そのなかには中小企業に対するコンサルティングサービス制度の確立等も含まれる。さらに、JICA はセルビアにおいて本プロジェクトの前身となった技術協力プロジェクトを 2008 年から 2011 年まで実施しており、中小企業向けメンターサービスという分野の協力において優位性をもつ。また、本プロジェクトは西バルカン地域の3カ国を対象としたプロジェクトであるが、セルビアで今までに培った人材等の資源を他2カ国に適用、活用している。日本は過去に同様の複数国を巻き込んだ三角協力プロジェクトを実施していることも優位点の一つである。

#### (2) ボスニア・ヘルツェゴビナ

プロジェクトの妥当性は非常に高い。

プロジェクトはボスニア・ヘルツェゴビナ政府の政策、受益者のニーズに合致し、また日本



の対ボスニア・ヘルツェゴビナ協力政策にも整合している。

1) ボスニア・ヘルツェゴビナ政府の政策との整合性

国内の政治、行政事情の複雑さにより、ボスニア・ヘルツェゴビナは現在、国家レベルでの中小企業振興計画・戦略を策定していない。しかしながら、民間企業の大半は中小企業に分類され、中小企業は国の経済発展、地域開発、雇用創出に大きな影響を及ぼすことから、すべてのレベルの政府は中小企業の振興を重視している。したがって、メンターサービスの提供による中小企業支援は、ボスニア・ヘルツェゴビナの政策に全面的に整合する。

2) 受益者ニーズとの合致

プロジェクトの直接の受益者である SERDA、FTCBH 及び MOFTER には、中小企業の発展を促進するニーズがあり、また中小企業にはその経営能力を向上させるニーズがある。したがってプロジェクトはこれらのニーズに完全に合致する。

3) 日本の対ボスニア・ヘルツェゴビナ協力政策との整合性

日本の対ボスニア・ヘルツェゴビナ ODA の基本方針は、社会の安定と経済の発展を支援することであり、民間セクター開発はそのための重点分野の一つに挙げられている。プロジェクトは中小企業の発展を支援することにより民間セクター開発に貢献する。

4) 日本による協力の優位性

日本は長年、自国で種々の中小企業支援政策を実施してきた経験があり、そのなかには資格をもった指導員がメンターとして中小企業の経営に助言をする制度もある。また、日本はこれまで世界各国において、中小企業支援を目的とした協力プロジェクトを多数手掛けており、そのなかには中小企業に対するコンサルティングサービス制度の確立等も含まれる。

(3) モンテネグロ

プロジェクトの妥当性は非常に高い。

プロジェクトはモンテネグロ政府の政策、受益者のニーズに合致し、また日本の対モンテネグロ協力政策にも整合している。

1) モンテネグロ政府の政策との整合性

モンテネグロの現行の中小企業振興政策は、DDSME が作成した「中小企業開発戦略 2011-2015 年」である。同戦略では、変化する社会経済環境のなかで中小企業が発展できるよう、支援機関の能力を向上させることが必要であると記述されており、プロジェクトの趣旨はこの目的と完全に合致する。モンテネグロ政府はこのほかにも、中小企業の競争力強化を目標とする「マイクロレベルの競争力拡大戦略 2011-2015 年」「クラスターの導入による持続可能な経済成長戦略 2012-2016 年」「モンテネグロ開発指針 2012-2016 年」などの戦略計画を策定している。

## 2) 受益者ニーズとの合致

プロジェクトの直接の受益者である DDSME 及びビジネスセンター・地方自治体には、中小企業の発展を促進するニーズがあり、また中小企業にはその経営能力を向上させるニーズがある。したがってプロジェクトはこれらのニーズに完全に合致する。

## 3) 日本の対モンテネグロ協力政策との整合性

日本の対モンテネグロ ODA 方針の重点分野は①民間セクター開発、②環境保全、③医療・教育の3分野であり、プロジェクトは中小企業の発展を促進することにより民間セクター開発に貢献する。

## 4) 日本による協力の優位性

日本は長年、自国で種々の中小企業支援政策を実施してきた経験があり、そのなかには資格をもった指導員がメンターとして中小企業の経営に助言をする制度もある。また、日本はこれまで世界各国において、中小企業支援を目的とした協力プロジェクトを多数手掛けており、そのなかには中小企業に対するコンサルティングサービス制度の確立等も含まれる。

## 5-2 有効性

### (1) セルビア

プロジェクトの有効性は高い。

3-4節に記したように、プロジェクト目標は達成されることが見込まれる。また、3-3節に記したように四つのプロジェクト成果はすべてプロジェクト目標達成に向け貢献している。成果のほか、下記の要因がプロジェクト目標の達成、あるいは有効性の向上に特に寄与した。

- ・ プロジェクトの最重要課題が成功裏に実施された。すなわち①メンタリングのコンセプトが明確に定義され、②研修、資格をはじめとしたメンタリングの制度が明確化され、③標準メンタリングプロセスが記載されたガイドラインやマニュアルが整備された。
- ・ PDMには活動として記載されていないが、SOTC(Special On the job training Through special Consultants)と呼ばれる専門コンサルタントによる OJT がメンターを対象に実施された。講師はセルビア人の外部コンサルタントと JICA 専門家が務め、専門家による高水準のコンサルティングを示すことにより、参加したメンターから高い評価を受けた。
- ・ 2012年、2014年、2015年にそれぞれ実施された本邦研修には、12名のセルビア人メンターが、ボスニア・ヘルツェゴビナ及びモンテネグロからのメンターとともに参加した。研修内容は入念に準備されており、参加者は新しい知識とノウハウを身に付け、帰国後はその知識を業務に活用するとともに他のメンターにも共有した。さらに、2015年9月に開かれた全メンター会議において、本邦研修の経験を3カ国からの出席者に共有した。

### (2) ボスニア・ヘルツェゴビナ

プロジェクトの有効性は高い。

3-4節に記したように、プロジェクト目標は達成されることが見込まれる。また、3-

3節に記したように四つのプロジェクト成果はすべてプロジェクト目標達成に向け貢献している。成果のほか、下記の要因がプロジェクト目標の達成、あるいは有効性の向上に特に寄与した。

- ・ プロジェクトの最重要課題が成功裏に実施された。すなわち①メンタリングのコンセプトが明確に定義され、②研修、資格をはじめとしたメンタリングの制度が明確化され、③標準メンタリングプロセスが記載されたガイドラインやマニュアルが整備された。
- ・ PDMには活動として記載されていないが、SOTCと呼ばれる専門コンサルタントによるOJTがメンターを対象に実施された。講師はJICA専門家が務め、高水準のコンサルティングを示すことにより、参加したメンターから高い評価を受けた。
- ・ 2012年、2014年、2015年にそれぞれ実施された本邦研修には、16名のボスニア・ヘルツェゴビナ人メンターが、セルビア及びモンテネグロからのメンターとともに参加した。研修内容は入念に準備されており、参加者は新しい知識とノウハウを身に付け、帰国後はその知識を業務に活用するとともに他のメンターにも共有した。さらに、2015年9月に開かれた全メンター会議において、本邦研修の経験を3カ国からの出席者に共有した。

### (3) モンテネグロ

プロジェクトの有効性は高い。

3-4節に記したように、プロジェクト目標は達成されることが見込まれる。また、3-3節に記したように四つのプロジェクト成果はすべてプロジェクト目標達成に向け貢献している。成果のほか、下記の要因がプロジェクト目標の達成、あるいは有効性の向上に特に寄与した。

- ・ プロジェクトの最重要課題が成功裏に実施された。すなわち①メンタリングのコンセプトが明確に定義され、②研修、資格をはじめとしたメンタリングの制度が明確化され、③標準メンタリングプロセスが記載されたガイドラインやマニュアルが整備された。
- ・ PDMには活動として記載されていないが、SOTCと呼ばれる専門コンサルタントによるOJTがメンターを対象に実施された。講師はJICA専門家が務め、高水準のコンサルティングを示すことにより、参加したメンターから高い評価を受けた。
- ・ 実施機関であるDDSMEはプロジェクトの意義を十分に理解し説明することにより、経済省よりメンターサービスの実施予算を適切に確保した。
- ・ 2012年、2014年、2015年にそれぞれ実施された本邦研修には、13名のモンテネグロ人メンターが、セルビア及びボスニア・ヘルツェゴビナからのメンターとともに参加した。研修内容は入念に準備されており、参加者は新しい知識とノウハウを身に付け、帰国後はその知識を業務に活用するとともに他のメンターにも共有した。さらに、2015年9月に開かれた全メンター会議において、本邦研修の経験を3カ国からの出席者に共有した。

## 5-3 効率性

### (1) セルビア

プロジェクトの効率性は、以下に述べるように高い。

### 1) 投入の適切性

- ・ JICA 専門家は誠実にプロジェクトに従事し、カウンターパートスタッフ及びメンターへの技術移転（知識、ノウハウの移転）に積極的に努めた。JICA 専門家は現地滞在中ではない期間においても、メンターやカウンターパートスタッフからの問い合わせに対し極力迅速かつ丁寧に対応した。
- ・ NARD はプロジェクト・ユニットという部門を設置し、プロジェクト運営を効率的に進めた。また、プロジェクト・マネジャーは強いリーダーシップの下、主体的にプロジェクトの管理・運営を推進した。
- ・ 地域開発機関のメンター、なかでも長期の経験をもつメンターは、活動の中心的役割を果たしプロジェクトの効果発現に貢献した。
- ・ 成果 4 の活動の一つであるメンターサービスの PR 活動は、セルビアのコンサルティング企業に委託して実施した結果、国内のサービス認知度は大きく向上した。一方で、メンターサービス公募前のプロジェクトによるサービス周知活動をより積極的に実施していれば、中小企業からの応募をさらに増やすことができたものと思われる。
- ・ 本邦研修はプロジェクト投入の一つであり、5－2 節に記したように適切かつ効率的に実施され、大きな効果を生んだ。
- ・ プロジェクトに使用された機材、施設はおおむね適正であった。日本側から供与されたオフィス用プリンタは不可避な理由により導入が遅れたが、プロジェクト活動への影響はなかった。

### 2) 成果の達成度

3－3 節で述べたように、プロジェクト活動を実施した結果、四つの成果はほぼ達成された。プロジェクトの投入に対する成果の達成度は全体的に高く、効率性の高さを示している。

## (2) ボスニア・ヘルツェゴビナ

プロジェクトの効率性は、以下に述べるように高い。

### 1) 投入の適切性

- ・ JICA 専門家は誠実にプロジェクトに従事し、カウンターパートスタッフ及びメンターへの技術移転（知識、ノウハウの移転）に積極的に努めた。JICA 専門家は現地滞在中ではない期間においても、メンターやカウンターパートスタッフからの問い合わせに対し極力迅速かつ丁寧に対応した。
- ・ ボスニア・ヘルツェゴビナ側の SERDA プロジェクト・マネジャーは強いリーダーシップの下、プロジェクト運営において主体性を発揮した。
- ・ 成果 4 の活動の一つであるメンターサービスの PR 活動は、セルビアのコンサルティング企業に委託して実施した結果、ボスニア・ヘルツェゴビナ国内のサービス認知度は大きく向上した。将来的には国内の事情をよく知るボスニア・ヘルツェゴビナのコンサルタントを活用することにより、さらに好結果を生むことができるとと思われる。
- ・ 本邦研修はプロジェクト投入の一つであり、5－2 節に記したように適切かつ効率的

に実施され、大きな効果を生んだ。

- ・ プロジェクトに使用された機材、施設は適正であり、問題なく活用されている。

## 2) 成果の達成度

3-3節で述べたように、プロジェクト活動を実施した結果、四つの成果はほぼ達成された。プロジェクトの投入に対する成果の達成度は全体的に高く、効率性の高さを示している。

## (3) モンテネグロ

プロジェクトの効率性は、以下に述べるように高い。

### 1) 投入の適切性

- ・ JICA 専門家は誠実にプロジェクトに従事し、カウンターパートスタッフ及びメンターへの技術移転（知識、ノウハウの移転）に積極的に努めた。JICA 専門家は現地滞在中ではない期間においても、メンターやカウンターパートスタッフからの問い合わせに対し極力迅速かつ丁寧に対応した。
- ・ モンテネグロ側でプロジェクト管理を担当した DDSME のカウンターパートスタッフの配置は適切であった。高い能力と意思により、プロジェクト運営において主体性を発揮した。
- ・ 成果 4 の活動の一つであるメンターサービスの PR 活動は、セルビアのコンサルティング企業に委託して実施した結果、モンテネグロ国内のサービス認知度は大きく向上した。
- ・ 本邦研修はプロジェクト投入の一つであり、5-2節に記したように適切かつ効率的に実施され、大きな効果を生んだ。

### 2) 成果の達成度

3-3節で述べたように、プロジェクト活動を実施した結果、四つの成果はほぼ達成された。プロジェクトの投入に対する成果の達成度は全体的に高く、効率性の高さを示している。

## 5-4 インパクト

### (1) セルビア

プロジェクトの上位目標達成の見込みについては、3-5節に記したように、現時点では判断が困難であるものの総合的には達成されると肯定的な予測ができる。また、以下のようなプロジェクトの実施による正のインパクトが確認された。負のインパクトは観察されていない。

- ・ 全メンター会議の開催、カウンターパートスタッフ対象のワークショップ、共通の本邦研修等の活動を実施することにより、3 国間の協力が拡大された。これらの活動により、各国のカウンターパートスタッフやメンター間の交流や提携が大きく推進された。メンターを仲介した各国企業間のビジネス発展可能性もある。
- ・ 上記に関連し、セルビアは自国制度の経験を共有しメンタートレーナーを派遣することによって、ボスニア・ヘルツェゴビナ及びモンテネグロのメンター制度構築、メンター

育成に大きく貢献した。ボスニア・ヘルツェゴビナ及びモンテネグロのメンター制度はセルビアの制度を基にしたものであり、両国のマニュアルとガイドラインはセルビアで作成されたマニュアルとガイドラインを基にしている。セルビアが派遣したメンター・トレーナーのパフォーマンスは高く評価され、研修終了後も相手国のメンターに情報提供や助言をするなど、交流は続いている。

- ・ USAID が NARD と共同で、南セルビア及び南西セルビア地域を対象に民間セクター開発プロジェクトを実施している。このプロジェクトのコンポーネントには、本プロジェクトで構築・実施された標準メンタリングに基づいて、本プロジェクトで育成されたメンターがメンターサービスを提供する活動も含まれている。このように、本プロジェクトの実績が評価された結果、他ドナーのプロジェクトにメンターサービスが活用され、シナジー効果を生んでいるといえる。

## (2) ボスニア・ヘルツェゴビナ

プロジェクトの上位目標達成の見込みについては、3－5節に記したように持続性・発展性の確保のいかんにかかっており、現時点では判断が非常に困難であるが、肯定的な要因はあり達成の期待がもてる。また、プロジェクトの実施により、以下のような正のインパクトが確認された。負のインパクトは観察されていない。

- ・ 全メンター会議の開催、カウンターパートスタッフ対象のワークショップ、共通の本邦研修等の活動を実施することにより、3 国間の協力が拡大された。これらの活動により、各国のカウンターパートスタッフやメンター間の交流や提携が大きく推進された。メンターを仲介した各国企業間のビジネス発展可能性もある。
- ・ 3－3－3 項で触れたように、SERDA は 20 社の中小企業を対象としたメンターサービスのための予算を EU から新たに得ることができた。プロジェクトでの実績が高く評価された結果が、この新たな財源獲得につながったと思われる。
- ・ プロジェクトを通じ、ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦政府、スルプスカ共和国政府、各地域開発機関は、いずれもメンターサービスによる中小企業振興策の導入に肯定的な姿勢を示した。これが将来実現すれば、両エンティティで共通の標準メンターサービスがあまねく実施されることになり、非常に大きなインパクトとなる。

## (3) モンテネグロ

プロジェクトの上位目標達成については、3－5節に記したように将来的に達成される可能性は高いと見込まれる。

また、プロジェクトの実施により、以下のような正のインパクトが確認された。負のインパクトは観察されていない。

- ・ 全メンター会議の開催、カウンターパートスタッフ対象のワークショップ、共通の本邦研修等の活動を実施することにより、3 国間の協力が拡大された。これらの活動により、各国のカウンターパートスタッフやメンター間の交流や提携が大きく推進された。メンターを仲介した各国企業間のビジネス発展可能性もある。
- ・ 3－3－3 項で触れたように、メンターサービスの対象地域はこれまでに 6 自治体に拡大したが、プロジェクトの初期段階では、このような急速な進展は予期されていなかった。

た。DDSME 及びビジネスセンター・地方自治体によるプロジェクトへの積極的かつ真摯な取り組みが、メンターサービスの早期の拡大につながった。

## 5-5 持続性

### (1) セルビア

プロジェクトの持続性は高い。

技術面、財務面での持続性は高く、政策・制度面での持続性も懸念要因はあるものの基本的には高いと判断される。

### (2) ボスニア・ヘルツェゴビナ

プロジェクトの持続性は中程度である。

技術面での持続性は高いが、政策・制度面に関しては不明確である。財務面での持続性は、好材料はあるものの十分に確保されているとはいえない。

### (3) モンテネグロ

プロジェクトの持続性は総合的にみて比較的高いと判断される。

政策・制度面は高く、技術面での持続性も相当程度確保されているが、財務面での持続性は、中程度である。

## 5-5-1 政策・制度面

### (1) セルビア

5-1 節に記したようにセルビア政府の現行の中小企業支援戦略である「中小企業、アントレプレナーシップ、競争力支援戦略」のアクションプランにメンターサービスは記載されており、また、既に政府に承認された次期の 2020 年までの中小企業支援戦略のアクションプランにも、メンターサービスは重要な中小企業振興策の一つとして挙げられている。近い将来に政府の中小企業振興の方針が変更されるとは考えにくく、政策面からはプロジェクトの持続性は確保されると思われる。

一方、制度面では、NARD は地域開発機関とともにメンターサービスを実施、管理していくうえで十分な組織能力と有能な人材を有しているが、2016 年 1 月に NARD はセルビア投資輸出促進庁 (SIEPA) と統合することが決定している。統合によりメンターサービス部門に配置される人員が削減される可能性もあり、持続性確保の懸念要因となっている。

### (2) ボスニア・ヘルツェゴビナ

ボスニア・ヘルツェゴビナ政府と二つのエンティティの政府にとって中小企業振興が重要課題であることは 5-1 節に記したとおりである。近い将来に政府による中小企業振興政策・戦略が公式に策定されるかどうかは不明であるが、メンターサービスの提供を含む中小企業振興施策を政府が支持することは確かであるといえる。

制度面に関しては、メンターサービスを全国に拡大する体制について具体的な計画は表明されていないため、その意味でのプロジェクト効果の持続性は確保されていないと考えられるが、関係各機関はメンターサービスの拡大に向け協力する可能性について話し合い

を始めている。なお、SERDA と FTCBH は、現在の対象地域で中小企業にメンターサービスを提供するのに十分な組織能力を備えており、財源が確保されれば問題なくサービスは継続されると思われる。

### (3) モンテネグロ

モンテネグロ政府が明確な中小企業振興政策をもつことは5-1節に記したとおりであり、政府は中小企業支援策を今後も継続すると考えられる。2016年に策定される予定の次期中小企業振興戦略である「中小企業開発戦略 2016-2020年」のアクションプランには、メンターサービスが明記されると期待される。

メンターサービスを提供する制度的枠組みに関しては、DDSME は優秀なスタッフを抱えており、政府の中小企業振興方針の下、ビジネスセンター・地方自治体と連携してメンターサービスを継続し拡大していただくだけの組織能力を十分に備えている。

## 5-5-2 技術面

### (1) セルビア

技術面では、上述のように現在の NARD はプロジェクト終了後もメンターサービスを維持・発展させるだけの能力をもつ。また、各地域開発機関に所属するメンターの技能・知識はおしなべて高い水準にあり、プロジェクトによって作成されたマニュアルやガイドラインを活用することにより、標準化されたメンターサービスをこれからも中小企業に提供していく能力がある。必要に応じて、プロジェクトで確立された研修制度によって新規メンターの育成も実施されると思われる。

### (2) ボスニア・ヘルツェゴビナ

技術面では、上述のように現在の SERDA はプロジェクト終了後もメンターサービスを継続する管理能力を十分にもつ。ただし第4章（実施プロセス）で指摘したように、管理部門の人材補充による強化が望まれる。また、プロジェクトで育成されたメンターの技能・知識はおしなべて高い水準にあり、作成されたマニュアルやガイドラインを活用することにより、標準化されたメンターサービスをこれからも中小企業に提供していく能力がある。さらに経験を積むことにより、より良いサービスを提供することが期待される。

### (3) モンテネグロ

技術面では、上述のように現在の DDSME はプロジェクト終了後もメンターサービスを継続する管理能力を十分にもつ。また、プロジェクトで育成されたメンターの技能・知識はおしなべて高い水準にあり、作成されたマニュアルやガイドラインを活用することにより、標準化されたメンターサービスをこれからも中小企業に提供していく能力がある。さらに経験を積むことにより、より良いサービスを提供することが期待される。ただし、現在モンテネグロにはメンターに OJT を施す OJT トレーナーが育っていないことは課題となる。



### 5-5-3 財務面

#### (1) セルビア

NARD は過去数年、地域開発戦略に基づいてメンターサービスのための政府予算を安定的に確保していることから、財務面での持続性は高いと判断される。政府の中小企業振興政策が維持される限りは、メンターサービスの実施財源は確保できると思われる。

#### (2) ボスニア・ヘルツェゴビナ

財務面での持続性は現状では高いとはいえないが、好材料となる要因はある。SERDA は独立採算による組織であり、いずれのレベルの政府からも経常予算を支給されていない。メンターサービスについても現在は政府から財務的支援を受けていないため、プロジェクト終了後のサービス継続のため、ドナーや政府に支援の要求を続けている。その結果、前述のとおり EU から 6 万 1,000 ユーロの予算を確保し、中小企業 20 社を対象としたメンターサービスをプロジェクト期間中に開始することになった。サービスを標準化しガイドラインやマニュアルを整備してメンタリングの効果に説得力をもたせたことが予算獲得につながったと思われる。メンターサービスの実績や最近の政治的進展（新政府による経済改革推進の方針やそれに対する EU の高評価等）を考慮すると、各レベルの政府からのメンターサービスへの予算面での支援増加の可能性は広がっている。

#### (3) モンテネグロ

財務面での持続性は中程度と判断される。政府がメンターサービスの重要性を認識した結果、DDSME は 2015 年のメンタリング予算として 1 万 2,000 ユーロを確保し、また 2016 年予算として 1 万 3,000 ユーロを要求し、現在承認を待っているところである。政府の中小企業支援方針を考慮すると、今後も短期的には同程度の予算を確保できるものと期待できるが、一方でモンテネグロの国家財政は厳しい状態にあり、DDSME 全体としての予算はここ数年連続して削減されている。したがって、国家財政の悪化が将来的にはメンターサービスの継続・拡大に関してもマイナスの影響を及ぼす可能性はある。

## 第6章 結 論

評価調査団は、実地調査、関係者との意見交換及び団内での討議を重ねた結果、3カ国にて、以下の結論に達した。

### 6-1 プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標は、3カ国とも評価時の成果達成指標及び目標達成指標の状況から判断して、プロジェクト終了時点には達成されると見込まれる。

### 6-2 5項目評価

#### (1) セルビア

プロジェクトの「妥当性」は非常に高く、「有効性」「効率性」「持続性」は高いと評価された。また、プロジェクトによる正の「インパクト」が複数あることが確認された。

#### (2) ボスニア・ヘルツェゴビナ

プロジェクトの「妥当性」は非常に高く、「有効性」と「効率性」は高いと評価された。「持続性」は中程度である。また、プロジェクトによる正の「インパクト」が複数あることが確認された。

#### (3) モンテネグロ

プロジェクトの「妥当性」は非常に高く、「有効性」と「効率性」は高いと評価された。「持続性」は比較的高いと評価された。また、プロジェクトによる正の「インパクト」が複数あることが確認された。

## 第7章 提言・教訓

### 7-1 提言

#### (1) セルビア

##### 1) ボスニア・ヘルツェゴビナ及びモンテネグロへの情報共有

終了時評価調査にて多数のプロジェクト関係者とインタビューを行った結果、ボスニア・ヘルツェゴビナ及びモンテネグロ側は、セルビア側よりメンタートレーナーの派遣など協力を受け、効果的に新たなメンターを育成できた点で高く評価していることが分かった。セルビア人メンタートレーナーは、OJT トレーニング期間終了後も電話やメールでの情報交換を通じて、積極的に新メンターのフォローを行ったことから、このような高い評価が得られたと考えられる。ついては、ボスニア・ヘルツェゴビナ及びモンテネグロ側にて新たに育成されたメンターに対して、継続的に能力向上を図る機会を与えるべく、セルビア人メンタートレーナーが引き続き積極的に情報交換を継続することが望ましい。

##### 2) メンター総会 (All Mentor Meeting) の定期的開催

セルビア、ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロの3カ国にて既にメールや電話を通じて情報交換が行われているが、3カ国のメンターは、対面で他国のメンターと議論することがメンターの能力向上に重要であると認識している。案件終了後も、メンター総会の継続的な実施が望まれることから、セルビア側 (NARD) が、ボスニア・ヘルツェゴビナ (SERDA) 及びモンテネグロ (DDSME) と協議のうえで、メンター総会の実施方法に関する検討を行うことを提案する。

#### (2) ボスニア・ヘルツェゴビナ

##### 1) 対外貿易経済関係省 (MOFTER) に対する提言

###### a) 地方関係省庁との調整

ボスニア・ヘルツェゴビナにおいて、2013年に本プロジェクトが開始される前から既に中小企業支援施策が存在していたが、各施策に関する情報が十分でない状況であった。本プロジェクトにてサラエボ地域の育成されたメンターが、各中小企業の経営者に対して経営手法の改善などの支援をし、同国の中小企業支援に関する発展に貢献してきた。本プロジェクトの成果を広報し、将来的に全国の中小企業支援施策の一つになるよう働きかける必要がある。同国では、各エンティティ、各地区、各地方自治体ごとに中小企業支援についての重要な役割を担っているため、各行政機関の施策策定担当者に対して、メンターサービスの重要性及び効果について共有することが望ましい。したがって、少なくとも本プロジェクト終了前に一度は、MOFTER が JICA 専門家と協力して、知見共有セミナーを開催すべきである。加えて、MOFTER がプロジェクト終了後もメンターサービスに関する協議を各地方行政機関の関係者と調整する主要な役割を引き続き担うことを提案する。

## 2) サラエボ経済地域開発庁（SERDA）に対する提言

### a) 顧客変更制度

本調査を通じて、顧客数が増加するに伴い、メンターが助言した内容を実践しない顧客が散見されるようになった。同国政府の予算の関係上、メンターサービスを提供できる企業数も限られていることから、メンターサービスの提供が開始されたあとも、サービス提供の停止が可能となるよう同サービスの提供方法について、柔軟性をもたせる必要がある。SERDA にて、同サービスの停止または顧客変更制度に関する規則の整備を行うことを提案する。

### b) メンターサービスに関するフォローアップ

本調査にて、多くの中小企業の経営者は、メンターサービスの提供終了後も、担当メンターに対して経営課題に関し、助言を求めることが多いことが分かった。経営者がメンターに追加の支援を依頼するという事は、つまり、経営者がメンターを信頼し、過去に提供されたメンターサービスが有効であったと評価していることの証であるため、高く評価すべき事実である。一方で、メンターがより多くの中小企業に対して、より良いサービスを提供すればするほど、時間を経るごとに、多くの顧客を抱えることになり、最終的には過去の顧客からの相談対応に日々追われるという現象が起りかねない。このような状況に陥らないために、メンター個人での対応ではなく、SERDA が組織として過去の顧客に対して、フォローアップを実施する必要がある。具体的には、フォローアップを必要とする顧客数を分析し、フォローアップ計画を策定し、その後、助成金等の制度の策定を地方自治体に促すことで財務面での安定を保つ努力を行うことが重要である。

### c) メンターサービスの好事例の共有

メンタートレーニング期間中は、JICA 専門家やセルビア人メンタートレーナーよりサービスの改善に向けた助言を比較的容易に受けることができたが、プロジェクト終了後は経験者から助言を受けることは難しい。各メンターはそれぞれの顧客へのサービス提供を通じて、経営支援に関する経験を蓄積しているため、定期的にメンター間で互いの経験を共有し合うことでメンターの能力向上を図ることが重要である。ついては、SERDA（一部必要に応じて FTCBH も含め）が中心となって、情報交換会を定期的を開催し、メンターが直面した課題などの実例について共有し、議論を促進することを提案する。

### d) メンター総会（All Mentor Meeting）の定期的開催

セルビア、ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロの3カ国にて既にメールや電話を通じて情報交換が行われているが、3カ国のメンターは、対面で他国のメンターと議論することがメンターの能力向上に重要であると認識している。案件終了後も、メンター総会の継続的な実施が望まれることから、ボスニア・ヘルツェゴビナ側（SERDA）が、セルビア（NARD）及びモンテネグロ（DDSME）と協議のうえで、メンター総会の実施方法に関する検討を行うことを提案する。

### (3) モンテネグロ

#### 1) メンターサービスの好事例の共有

メンタートレーニング期間中は、JICA 専門家やセルビア人メンタートレーナーよりサービスの改善に向けた助言を比較的容易に受けることができたが、プロジェクト終了後は経験者から助言を受けることは難しい。各メンターはそれぞれの顧客へのサービス提供を通じて、経営支援に関する経験を蓄積しているため、定期的にメンター間で互いの経験を共有し合うことでメンターの能力向上を図ることが重要である。については、DDSME が中心となって、地方のビジネスセンターや地方自治体と協力し、情報交換会を定期的に開催し、メンターが直面した課題などの事例について共有し、議論を促進することを提案する。

#### 2) OJT トレーナーへのトレーニング

メンターサービスの提供回数5回以上の経験及びOJT トレーナーのトレーニング研修の受講が必要であることから、モンテネグロではOJT トレーナーが育成されていない。メンターサービスの提供回数については時間を要するため、本プロジェクト期間中に5回以上の経験を積むことは困難であるが、トレーニング研修の実施については可能性があることから、本プロジェクト期間中に JICA 専門家と相談のうえ、同研修の実施について検討すべきである。

#### 3) メンター総会 (All Mentor Meeting) の定期的開催

セルビア、ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロの3カ国にて既にメールや電話を通じて情報交換が行われているが、3カ国のメンターは、対面で他国のメンターと議論することがメンターの能力向上に重要であると認識している。案件終了後も、メンター総会の継続的な実施が望まれることから、モンテネグロ側 (DDSME) が、セルビア (NARD) 及びボスニア・ヘルツェゴビナ (SERDA) と協議のうえで、メンター総会の実施方法に関する検討を行うことを提案する。

## 7-2 教 訓

### (1) セルビア

＜効果的なガイドラインやマニュアルに基づくメンター制度の確立とその実施について＞

プロジェクト期間の前半で、JICA 専門家及び各国のカウンターパートにて、メンターサービスの実施に関するガイドラインやメンター向けのサービス提供マニュアルを試行的に作成し、メンターサービスの提供を通じて、プロジェクト期間の後半で内容を改良した。メンターの役割やメンターサービスの内容及び効果をガイドラインやマニュアルに明確に記載し、メンターに対して使用方法を丁寧に指導したことで、メンターによって現場で活用された。メンターサービスの内容が標準化されたことで、メンター自らがメンターサービスの手順を顧客に正しく説明することが可能になり、顧客もメンターとともに実施する活動内容を明確に理解し、メンターの助言に従って改善策を実行しやすくなった。このように、メンターの助言を素早く受け入れた顧客が経営状態を改善させる現象が各国でみられた。

したがって、プロジェクト期間の早期に使いやすいガイドラインやマニュアルを作成し、それらがカウンターパートによって実際に現場で利用されることで、プロジェクト期間中に

試行錯誤を行い、より効果的な活動が可能になるという教訓が得られた。他のプロジェクトでも、この教訓を念頭に置き、本プロジェクトでの活動内容、投入スケジュールが参考になると考えられる。

## (2) ボスニア・ヘルツェゴビナ

＜効果的なガイドラインやマニュアルに基づくメンター制度の確立とその実施について＞

プロジェクト期間の前半で、JICA 専門家及び各国のカウンターパートにて、メンターサービスの実施に関するガイドラインやメンター向けのサービス提供マニュアルを試行的に作成し、メンターサービスの提供を通じて、プロジェクト期間の後半で内容を改良した。メンターの役割やメンターサービスの内容及び効果をガイドラインやマニュアルに明確に記載し、メンターに対して使用方法を丁寧に指導したことで、メンターによって現場で活用された。ガイドラインやマニュアルにより、メンターサービスの内容が標準化されたことで、メンターが提供するサービスの質が一定程度高まり、これに伴い、顧客である中小企業の経営状況も改善した。

また、サービス内容が明確になったことで、SERDA が他の中小企業支援機関に対し、同サービスの内容や効果を明確に説明できるようになるという副次的な効果をもたらした。具体的な効果として、SERDA が EU に対してメンターサービスの内容を説明し実施予算に関する支援を依頼したところ、EU は同サービスを高く評価し、実施予算を提供するに至ったことが挙げられる。

したがって、プロジェクト期間の早期に使いやすいガイドラインやマニュアルを作成し、それらがカウンターパートに実際に活用されることで、カウンターパート自身が活動内容や効果を明確に説明し、他機関より支援を得る可能性を広げられるという点で、他のプロジェクトでも参考になると考えられる。

## (3) モンテネグロ

＜メンターサービスの効果と政府予算の獲得について＞

プロジェクト期間の前半で、JICA 専門家及び各国のカウンターパートにて、メンターサービスの実施に関するガイドラインやメンター向けのサービス提供マニュアルを試行的に作成し、メンターサービスの提供を通じて、プロジェクト期間の後半で内容を改良した。メンターの役割やメンターサービスの内容及び効果をガイドラインやマニュアルに明確に記載し、メンターに対して使用方法を丁寧に指導したことで、メンターによって現場で活用された。

また、モンテネグロではメンターサービスの対象地域を絞って、JICA 専門家及びセルビア人メンタートレーナーが集中的にメンターを育成し、サービスを提供した。ガイドラインやマニュアルにより、メンターサービスの内容を標準化し、対象地域を絞り、メンターが提供するサービスの質を高めたことで、顧客である中小企業の経営状況も改善した。サービスの対象となった企業が経営状況を改善したことで、DDSME は、経済省に対して、メンターサービスの必要性及び効果を説明することが可能になり、サービス対象地域の拡大を目的として 2015 年以降の予算を確保した。したがって、プロジェクトの実施によって良い効果がみられると、対象機関が活動に関する予算を確保しやすくなるという点で、他のプロジェクトでも参考になると考えられる。

## 付 属 資 料

1. 調査日程
2. 合同終了時評価報告書 (Joint Terminal Evaluation Report)
3. Project Design Matrix (更新版)
4. 要員実績
5. 評価結果一覧表

# 1. 調査日程

終了時評価調査日程

日順	月日	曜日	図表(身振)	協力企画(関)	評価分析(集谷)	滞在先	連絡者	備考
1	2015/11/1	日			成田 奥 ベオグラード着	ベオグラード		
2	2015/11/2	月			AM 09:00 地域開発庁 (NARD) への終了時評価概要説明、インタビュー 10:30 メンター、メンタートレーナーへのインタビュー RC (地域センター) :Belgrade (Ms. Olga, Ms. Lijljana) PM 13:45 JICA事務所訪問、職員へのインタビュー 15:00 プロジェクト専門家に対する終了時評価概要説明、 専門家へのインタビュー	ベオグラード	AM プロジェクトチーム Ms. Una	
3	2015/11/3	火			AM 07:00 (帰路) ベオグラード→地方へ 10:00 地域開発庁 (RDA) 関係者、メンターへのインタビュー (RDA:Stranovic, Mr. Seta and Mr. Milica) PM 12:00 Blonya Plus Ltd. 14:00 Podrum Radovanovic-vine 17:00 (帰路) 地方→ベオグラード	ベオグラード	AM プロジェクトチーム Ms. Una 日帰り、地方のRDAへ訪問	
4	2015/11/4	水			AM 06:50 (空路) ベオグラード発 (JU170) 07:50 ボドゴリツァ着 09:30 中小企業開発庁 (DOSNE) 関係者、メンターへの終了時評価概要説明、 インタビュー (Ms. Sanja) PM 11:30 メンター対象企業①へのインタビュー (Eco) 13:30 メンター対象企業②へのインタビュー (Millennium business group)	ボドゴリツァ	AM プロジェクトチーム Ms. Enina	
5	2015/11/5	木			AM 08:30 (帰路) ボドゴリツァ発→9:00ツェティニエ着 09:00 RDA関係者、メンターへのインタビュー (Mr. Pavle, Mr. Nikola) PM 10:30 メンター対象企業①へのインタビュー (InterProduct) 13:30 メンター対象企業②へのインタビュー (EM Plus) 16:30 (帰路) ツェティニエ発→サラエボ	サラエボ	AM プロジェクトチーム Ms. Enina ツェティニエのRDAへ訪問	
6	2015/11/6	金			AM 09:00 対外貿易経済関係省 (MOFTER) への終了時評価概要説明 11:00 サラエボ経済地域開発庁 (SERDA) への終了時評価概要説明、インタ ビュー PM 13:00 メンター、メンタートレーナーへのインタビュー ※Ms. Sanela, 他2名 (SERDA内)	サラエボ	AM プロジェクトチーム Ms. Enina 対象となるメンターは少なくともSERDA1名、貿易会議所1名	
7	2015/11/7	土			調査内容の取りまとめ、ミニッツ (M/N) 策案作成	サラエボ		
8	2015/11/8	日	10:25 成田発 (TK001) 18:30 サラエボ着 (TK1025)		調査内容の取りまとめ、M/N策案作成	サラエボ		
9	2015/11/9	月			AM 09:00 メンター対象企業①へのインタビュー MI System (Printing) 11:30 メンター対象企業②へのインタビュー ANI-BIB (Kindergarten) PM 14:30 団内協議	サラエボ	AM プロジェクトチーム Ms. Enina	
10	2015/11/10	火			AM 09:30 (帰路) サラエボ発→モスタル着 PM 13:00 企業支援者訪問 (斉藤、岡、Ms. Enina) 14:30 (帰路) モスタル発→サラエボ着 17:00 団内協議	サラエボ	AM プロジェクトチーム Ms. Enina	
11	2015/11/11	水			AM 08:00 SERDA (Mr. Okeric, Ms. Sanela) 10:30-13:00 MOFTER (Mr. Milovic) PM 13:00 貿易会議所訪問 (Ms. Aida Kelmencic, Ms. Stanislava, Ms. Anila) 16:00 団内協議	サラエボ	AM プロジェクトチーム Ms. Enina	
12	2015/11/12	木			AM 08:30 (帰路) サラエボ発→パニャールカ着 (スルブスカ共和国) 11:00 スルブスカ共和国 (Agency for SME Development) PM 13:00 商工会議所 14:30 City Development Agency Banja Luka 16:30 (帰路) パニャールカ発→サラエボ着	サラエボ	AM プロジェクトチーム Ms. Enina スルブスカ共和国のRDAへ訪問先の確認 スルブスカ共和国の中小企業局=Republic Agency for SME developmentとのアポイント	
13	2015/11/13	金			AM 09:00 SERDA, MOFTERとの協議 (Ms. Sanela, Ms. Editla) PM 16:00 (帰路) サラエボ発→ボドゴリツァ着	ボドゴリツァ	AM プロジェクトチーム Ms. Enina	
14	2015/11/14	土			AM 10:30 ツェティニエRDAメンター訪問 PM 15:30 調査内容の取りまとめ、M/N策案作成 18:00 団内協議	ボドゴリツァ	AM プロジェクトチーム Ms. Enina	
15	2015/11/15	日			AM 09:00 調査内容の取りまとめ、M/N策案作成 PM 14:00 団内協議 15:30 調査内容の取りまとめ、M/N策案作成 18:00 団内協議	ボドゴリツァ		
16	2015/11/16	月			AM 08:30 BG Bar 09:00 Bar市内メンター対象企業①へのインタビュー 11:00 Bar市内メンター対象企業②へのインタビュー PM 14:00 DOSNEとの協議 (Ms. Sanja, Ms. Andjelja)	ボドゴリツァ	AM プロジェクトチーム Ms. Enina	
17	2015/11/17	火			AM 09:00 DOSNEとの協議 (Mr. Pavicovic, Ms. Sanja, Ms. Andjelja) PM 18:00 (空路) ボドゴリツァ発 (YH102)→18:40 ベオグラード着 20:00 団内協議	ベオグラード	AM プロジェクトチーム Ms. Enina	
18	2015/11/18	水			AM 09:30 RC Belgrade (Ms. Lijljana and Ms. Olga) 11:00 メンター対象企業①へのインタビュー PM 14:00 メンター対象企業②へのインタビュー 17:00 団内協議、調査内容の取りまとめ、M/N策案作成	ベオグラード	AM プロジェクトチーム Ms. Una 片道1時間圏内地方の企業1件、地方RDAメンター訪問	
19	2015/11/19	木			終日 NARDとの協議 16:30 Financial Business誌のインタビュー	ベオグラード	AM プロジェクトチーム Ms. Una	
20	2015/11/20	金			AM 10:00 NARDとの協議 PM 13:00 米国際開発庁 (USAID) 訪問 14:00 セルビア投資輸出促進庁 (SIEPA) 訪問 15:00 経済省訪問 16:00 日本大使館への調査結果報告 17:30 JICA事務所への調査結果報告	ベオグラード	AM プロジェクトチーム Ms. Una	
21	2015/11/21	土			AM 08:00 RTSテレビ出演 資料整理	ベオグラード発 (滞在先: 境内)	AM プロジェクトチーム Ms. Una	
22	2015/11/22	日			10:00 ベオグラード発(帰路) 16:00 スコピエ着	スコピエ		
23	2015/11/23	月			AM 09:30 マケドニア起業振興局 (APERM) との打合せ 11:30 経済省 PM 14:30 スコピエRDAとの打合せ 夕方 20:45 スコピエ発 (TK1006)	境内	マケドニア	
24	2015/11/24	火			成田着			



2. 合同終了時評価報告書 (Joint Terminal Evaluation Report)

РЕПУБЛИКА СРБИЈА  
 НАЦИОНАЛНА АГЕНЦИЈА ЗА  
 РЕГИОНАЛНИ РАЗВОЈ - ЗАЈЕЧАР  
 РАДНА ЈЕДИНИЦА-КАНЦЕЛАРИЈА БЕОГРАД

ПРИМЛБНО: 23. 11. 2015

Орг. јед.	Број	Прилог	Вредност
02	2254	-	-

**MINUTES OF MEETING  
 BETWEEN  
 THE TERMINAL EVALUATION TEAM OF  
 JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY  
 AND  
 AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF  
 SERBIA  
 ON  
 JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR  
 THE PROJECT ON ESTABLISHMENT AND PROMOTION OF MENTORING  
 SERVICE FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE WESTERN  
 BALKANS (SERBIA, BOSNIA AND HERZEGOVINA, AND MONTENEGRO)**

The Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and the concerned authorities of the Government of Serbia (hereinafter referred to as the “respective government”) had a series of discussions on the Japanese technical cooperation project for “The Project on Establishment and Promotion of Mentoring Service for Small and Medium Enterprises in the Western Balkans” (hereinafter referred to as “the Project”) for the terminal evaluation of the Project which is scheduled to end in May 2016.

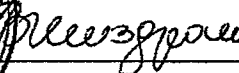
During the meetings, the Team and the respective government exchanged views and jointly evaluated the progress and achievements of the Project.

As the result of the discussions, the Team and the respective government agreed to the matters referred to in the document attached hereto.

Belgrade, November 20, 2015



Mr. Gaku Funabashi  
 Leader  
 Terminal Evaluation Team  
 Japan International Cooperation Agency  
 Japan

Vesna Mizdrak  
 Director  
 National Agency for Regional  
 Development  
 Serbia

**JOINT TERMINAL EVALUATION REPORT**

**ON**

**TECHNICAL COOPERATION PROJECT**  
**ON ESTABLISHMENT AND PROMOTION**  
**OF MENTORING SERVICE FOR SMALL AND MEDIUM**  
**ENTERPRISES IN THE WESTERN BALKANS (SERBIA, BOSNIA**  
**AND HERZEGOVINA, AND MONTENEGRO)**

**Belgrade, 20 November, 2015**



*Handwritten mark*

*Handwritten mark*

<b>Table of Contents</b>	<b>Abbreviations</b>	<b>4</b>
<b>1</b>	<b>Overview of the Terminal Evaluation</b>	<b>5</b>
1.1	Summary of the Terminal Evaluation	5
1.2	The Schedule of the Mission	5
1.3	Members	5
1.4	Persons Interviewed	5
1.5	Methodology of Evaluation	6
1.5.1	Evaluation Procedure	6
1.5.2	Items of Analysis	6
<b>2</b>	<b>Outline of the Project</b>	<b>7</b>
2.1	Background of the Project	7
2.2	Summary of the Project	7
<b>3</b>	<b>Results and Achievements of the Project</b>	<b>7</b>
3.1	Inputs	8
3.1.1	Inputs from the Japanese Side	8
3.1.2	Inputs from the Serbian Side	8
3.2	Activities Implemented	9
3.3	Achievement of Outputs	9
3.3.1	Achievement of Output 1	9
3.3.2	Achievement of Output 2	9
3.3.3	Achievement of Output 3	10
3.3.4	Achievement of Output 4	10
3.4	Achievement of Project Purpose	11
3.5	Achievement of Overall Goal	12
<b>4</b>	<b>Implementation Process</b>	<b>13</b>
<b>5</b>	<b>Evaluation by Five Criteria</b>	<b>13</b>
5.1	Relevance	14
5.2	Effectiveness	14
5.3	Efficiency	15
5.4	Impact	15
5.5	Sustainability	16
5.5.1	Policy and Institutional Aspect	16
5.5.2	Technical Aspect	16
5.5.3	Financial Aspect	16
<b>6</b>	<b>Conclusion</b>	<b>16</b>
6.1	Achievement of the Project Purpose	16
6.2	Evaluation by Five Criteria	17
<b>7</b>	<b>Recommendations and Lessons Learnt</b>	<b>17</b>
7.1	Recommendations	17
7.2	Lessons Learnt	17

JLL

## **Annexes**

**Annex 1: Project Design Matrix (Revised version)**

**Annex 2: Plan of Operation (PO)**

**Annex 3: Assignment of JICA Experts**

*APC*

## Abbreviations

BiH	Bosnia and Herzegovina
C/P	Counterpart Personnel
DDSME	Directorate for Development of Small and Medium-sized Enterprises
JCC	Joint Coordinating Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
NARD	National Agency for Regional Development
ODA	Official Development Assistance
OJT	On the Job Training
PCM	Project Cycle Management
PDM	Project Design Matrix
PO	Plan of Operation
PR	Public Relations
R/D	Record of Discussions
RA/C	Regional Agency/Regional Center
RDA	Regional Development Agency
SERDA	Sarajevo Economic Region Development Agency
SIEPA	Serbia Investment and Export Promotion Agency
SME	Small and Medium Enterprise
SOTC	Special On the job training Through special Consultants
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

APC

4

# 1 Overview of the Terminal Evaluation

## 1.1 Summary of the Terminal Evaluation

To review actual inputs, activities and the implementation process, and compare the project purpose and output achievement levels against the latest Project Design Matrix (PDM) and the Plan of Operations (PO). Through sharing terminal evaluation findings, and discussion with the Joint Coordinating Committee (JCC), a consensus on a direction for the remaining period of the project should be achieved.

## 1.2 The Schedule of the Mission

## 1.3 Members

### Japanese Side

Name	Designation	Title and Affiliation
Mr. Gaku Funabashi	Leader	Japan International Cooperation Agency Industrial Development and Public Policy Department , Senior Advisor
Ms. Hitomi Oka	Cooperation Planning	Japan International Cooperation Agency Industrial Development and Public Policy Department, Private Sector Development Group
Mr. Izumi Sakaya	Evaluation Analysis	Prastha Ltd, Inc

### Serbian Side

Name	Designation	Title and Affiliation
Ms. Vesna Mizdrak	Director	National Agency for Regional Development
Ms. Ana Zegarac	Assistant Director	National Agency for Regional Development, Head of sector for international and interregional cooperation, education and mentoring.
Ms. Stefanija djokic	Advisor for international cooperation and internationalization	National Agency for Regional Development

## 1.4 Persons Interviewed

The following people were interviewed during the mission.

- Representatives from counterpart agencies
- Project C/P
- Project Experts
- Representatives from JICA office

*Bill*

*56*

## 1.5 Methodology of Evaluation

### 1.5.1 Evaluation Procedure

The Evaluation Team, while studying on various documents, conducted surveys by questionnaires and interviews with C/P and the Japanese Experts as well as those persons involved in the Project. The Evaluation Team also made a visit to the project sites. The Evaluation Team analyzed and evaluated the Project from the viewpoints of evaluation criteria according to the method of Project Cycle Management (PCM). The evaluation results by the Evaluation Team were examined and discussed with Joint Evaluation Committee Members and other concerned parties. After appropriate revision, the results were concluded as the evaluation report.

### 1.5.2 Items of Analysis

#### (1) Achievement of the Project

Achievement of the Project was measured in terms of Inputs, Outputs, Project Purpose and Overall Goal in comparison with the Objectively Verifiable Indicators of the revised PDM as well as the plan delineated in the R/D.

#### (2) Implementation Process

Implementation process of the Project was also reviewed from the various viewpoints, such as technical transfer, communications among stakeholders, and monitoring process, to see if the Project has been managed properly as well as to identify obstacles and/or facilitating factors that have affected the implementation process.

#### (3) Evaluation based on the Five Evaluation Criteria

The Evaluation Team also assessed the Project from the viewpoint of following five evaluation criteria.

##### 1) Relevance:

The extent to which the Project Purpose and Overall Goal are consistent with the government development policy of the country as well as the development assistant policy of Japan, and needs of beneficiaries.

##### 2) Effectiveness:

The extent to which the Project has achieved its purpose, clarifying the relationship between the Project Purpose and Outputs.

##### 3) Efficiency:

The extent to how economically resources/inputs (funds, expertise, time, etc.) are converted to results/output with particular focus on the relationship between inputs and outputs in terms of timing, quantity and quality.

##### 4) Impact:

Project effect on the surrounding environment in terms of technical, socio-economic, cultural, institutional and environmental factors. Project impacts are to be viewed from cross-cutting aspects according to positive or negative effects.

##### 5) Sustainability

Sustainability of the Project is assessed from the standpoint of organizational, financial and technical aspects, by examining the extent to what the achievements of the Project will be sustained or expanded after the assistance is completed.

66

## **2 Outline of the Project**

### **2.1 Background of the Project**

In Western Balkan regions, important economic issues such as regional development, development of market economy, and reduction of unemployment largely depend on development of small and medium enterprises (SMEs) which have considerable part of the economy and of the total employment. However, SMEs in the region have problems such as access to finance, complicated and slow government services, grey economy and their own management and technical capacities. Governments are trying to align their policies and institution for these issues, but for conducting those policies, they still have challenges since SMEs support organizations do not have enough capacity in terms of budget, human resources, supporting menus, and knowledge and skills.

In order to tackle this problem, National Agency for Regional Development (NARD) in Serbia and JICA had jointly implemented the Project on Institutionalization of Mentoring in 2008-2011. Mentoring is to provide company diagnosis and advisory services to SMEs, for SMEs to acquire the entrepreneurial skills and knowledge.

From the successful result of the above project, Government of Serbia requested Government of Japan for further cooperation in this field to promote and strengthen the mentoring system.

Referring to Serbia's project, the Council of Ministers of BiH and Government of Montenegro also requested the cooperation to establish the mentoring service to tackle the issue of strengthening SMEs. Serbia showed the intention to support BiH and Montenegro for its establishment using their experience, knowledge, and human resources gained from the previous project, as well as to strengthen their own system.

In response to the requests from Serbia, BiH and Montenegro, the Detailed Planning Survey Team organized by JICA visited three countries in September and November 2012 and had a series of discussions with authorities concerned on the implementation of the Project. Each party agreed upon the details of the Project.

### **2.2 Summary of the Project**

#### **Overall Goal:**

The mentoring service for small and medium enterprises (SMEs) is maintained and expanded in Western Balkan region (Serbia, Bosnia and Herzegovina (BiH), and Montenegro), and SMEs in the region continue to survive and expand.

#### **Project Purpose:**

With the establishment of the mentor system and its implementation, target SME support organizations improve their SME support capacities.

#### **Project Outputs:**

- 1) According to the situation of SME in Serbia, mentor system is improved.
- 2) Mentors who provide solutions for SMEs and mentor trainers are produced in Serbia.
- 3) The mentoring service is practiced in Serbia.
- 4) Information and knowledge for strengthening mentoring service is accumulated and shared among mentors, implementation bodies and SMEs.

## **3 Results and Achievements of the Project**

Details of the results and achievement of the Project are described in this section.



The assessment of PDM indicators in this chapter is based on the revised version of PDM (as attached in Annex 1). Although this revised PDM is technically still unofficial, both Serbian and Japanese sides have agreed on modification from its original version and the Project is being implemented in accordance with the revised version.

### **3.1 Inputs**

The inputs from both the Japanese and Serbian sides, since its inception in April 2013 till present, have been executed mostly as planned.

#### **3.1.1 Inputs from the Japanese Side**

**(1) Dispatch of JICA Experts**

A total of 7 experts in 9 fields of activities have been assigned since the inception of the Project for a total of around 75 months as of the completion of the Project in March 2016, as shown in Annex 3. The figure includes all assignments in Serbia, Bosnia and Herzegovina, and Montenegro.

**(2) Local Consultants**

Several numbers of local consultants have been appointed by the Project to support JICA Experts, including consulting companies for promotion and a consultant for database development.

**(3) Provision of Equipment**

Three printers have been provided for the project activities (One in Serbia)

**(4) Costs for Project implementation**

The various costs for implementation of the Project have been paid by the Japanese side, including costs involved in several types of trainings and seminars and workshops.

**(5) Training in Japan**

A total number of 16 trainees have participated in training in Japan (6 in 2013, 5 in 2014 and 5 in 2015) from Serbia.

#### **3.1.2 Inputs from the Serbian Side**

**(1) Appointment of C/P**

Appointment of C/P for the management of the Project operation is as follows:

Project Director: Ms. Vesna Mizdrak, Director, NARD

Project Manager: Ms. Ana Zegarac, Assistant Director Head of Directorate for Regional Development, NARD

A number of staff of NARD and Regional Development Agencies have participated in the Project as mentors and/or administrative staff.

**(2) Offices and facilities**

Office space and furniture with utility costs for the JICA Experts, as well as training venue for mentors, have been provided by the Serbian side.

**(3) Other costs for Project activities**

Travel expenses for C/P and allowance within the country, and cost for mentoring service and training by Serbian mentor trainers within the country have been paid by the Serbian side.

*all*

8 *G*

## 3.2 Activities Implemented

The Evaluation Team confirmed that the Project has completed or is in a process of completing all the activities stated in PDM (Annex 1) in accordance with the schedule stated in PO (Annex 2).

## 3.3 Achievement of Outputs

The Evaluation Team confirmed that the Project has fulfilled the following outputs along with the plan stated in the PDM. The degrees of fulfillment are shown under each output.

### 3.3.1 Achievement of Output 1

Output 1: According to the situation of SMEs in Serbia, mentor system is improved.

Indicators
1-1. Improved mentoring system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors are developed.
1-2. Revised version of qualification system for mentor is developed.

#### (Indicator 1-1)

The indicator has been achieved.

An implementation manual where strategy is described to provide mentoring service has been approved both by NARD and JICA. Three types of guidelines have been developed based on the Serbian guidelines; "Mentoring Guideline for Overall Understanding", "Mentoring Guideline for Start-Ups" and "Mentoring Guideline for Mature SMEs". Training system has been clearly established as stated in "Implementation Manual" where training curriculum were reconstructed based on the standardized mentoring service. NARD has its own evaluation system of mentors by the third party and client SMEs evaluate the mentoring service they received through questionnaire survey.

#### (Indicator 1-2)

The indicator has been achieved.

Revised version of qualification system for mentor, including qualification of mentor trainer, has been developed and clearly described in "Implementation Manual".

As shown above, all components of Indicators 1 and 2 have been already fulfilled and Output 1 has been fully achieved.

### 3.3.2 Achievement of Output 2

Output 2: Mentors who provide solutions for SMEs and mentor trainers are produced in Serbia.

Indicators
2-1. More than 50 persons are newly trained to acquire the ability of conducting mentoring services.
2-2. More than 10 are newly trained to be mentor trainers.
2-3. More than 80% of mentor trainers, who are newly assigned from Jan. 2015, are evaluated by the management/trainees that their ability is high enough to train mentors.

#### (Indicator 2-1)

The indicator has been partly achieved.

During the Project 23 mentors have been newly trained and qualified, and the total number of mentors in Serbia is now 72. Since the number of mentors is sufficient at the moment to provide mentoring service as planned, this indicator can be regarded as fulfilled. Actually it seems that

JAP

9 Cu

the target number of 50 new mentors was set to include the number of mentors trained during the previous JICA cooperation project.

**(Indicator 2-2)**

The indicator has been achieved.

18 class room training trainers and 17 OJT trainers have been trained.

**(Indicator 2-3)**

The indicator has been achieved.

All mentor trainers have been evaluated as capable by the Project management (JICA Experts and NARD) and also all the mentor trainers have been evaluated as capable according to the survey on mentor trainees.

Overall, the indicators show that Output 2 has been fully achieved.

**3.3.3 Achievement of Output 3**

Output 3: The mentoring service is practiced in Serbia.

Indicators
3-1. More than 550 SMEs received the mentoring services, from the start of the project.

**(Indicator 3-1)**

The indicator will be achieved at the completion of the Project.

Under the Project, 109 and 105 SMEs received the mentoring service in 2013 and 2014 respectively. In 2015, 101 SMEs are receiving the service based on the regional development strategy by NARD. To put together, 315 SMEs have so far received the mentoring service under the Project. In addition, NARD has "Private Sector Development Project" with USAID. Under this project, 122 SMEs have received the mentoring service where methods, knowledge and knowhow developed by the Project are applied and another 118 SMEs are scheduled to receive the mentoring service before the end of the Project. Altogether, 555 SMEs will have received the mentoring service since 2013 when the Project started.

The above indicator shows that Output 3 is supposed to be achieved within the Project period.

**3.3.4 Achievement of Output 4**

Output 4: Information and knowledge for strengthening mentor service is accumulated and shared among mentors, implementation bodies and SMEs.

Indicators
4-1. Meetings for sharing experience among the 3 countries are conducted at least once a year.
4-2. More than 80% of mentored cases are stored in the database.
4-3. Stored mentored cases accessed by mentors and authorized personnel of implementing bodies on the regular basis.
4-4. Good practices of mentoring cases are introduced to SMEs through publications, seminars, lectures and media.

**(Indicator 4-1)**

The indicator has been mostly achieved.

All Mentor Meeting was organized for the first time in Belgrade, Serbia in September 2015, with 9 attendants from BiH, 15 from Montenegro and around 55 from Serbia, for sharing information

*All*

*C*

experiences and discussions for improvement of the service. Besides, Implementation Workshops have been organized 6 times so far where C/Ps of the tree countries have attended and constructed mutual relationship. The Project also provided the training in Japan, where mentors from the three countries took part in the same program in 2013, 2014 and 2015.

**(Indicator 4-2)**

The indicator has been partly achieved and will be achieved before the completion of the Project. For all the mentoring cases under the Project, the details including process and achievement, have been officially recorded and stored. The database to manage the record is under development and will be completed in February 2016.

**(Indicator 4-3)**

The indicator is expected to be achieved before the completion of the Project. As mentioned above, the database of mentoring cases is under development and scheduled to be completed in February next year. Information sharing on the mentoring cases would be readily available as the database is operated.

**(Indicator 4-4)**

The indicator has been partly achieved. As for information sharing among mentors, information on mentoring cases based on diagnosis reports of clients in All Mentor Meeting and good practice of mentoring cases and skills will be presented and shared in Mentoring Award scheduled in February 2016. As for promotion of the mentoring service to SMEs, the Project has appointed a Serbian consultant in 2015 especially for the strategic promotion of the service, including introduction of good practices of mentoring. The promotion has been practiced through TV programs, magazines, web sites, social media, etc. and as a result the number of applications from SMEs for the mentoring service has increased considerably. It appears, however, that promotional activities of the mentoring service, such as organizing seminars to encourage SMEs to apply for the service, had not been thoroughly practiced by the Project before the public call.

The above four indicators show that Output 4 has been mostly achieved or will be achieved before the completion of the Project.

**3.4 Achievement of Project Purpose**

Project Purpose:

With the establishment of the mentor system and its implementation, target SME support organizations improve their SME support capacities.

Indicators
1. Compared to the starting year of the Project, more than 75% of the mentors improved mentoring ability by implementing mentor system.
2. Japanese experts evaluate that the target SME support organizations are capable of modifying the mentoring system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors by organizations themselves.

**(Indicator 1)**

It is judged that the indicator has been achieved, from the following factors.  
 1) The surveys on mentor trainees were conducted every time the training was finished and almost all trainees answered that they were confident that their skill had improved after the training.

- 2) JICA Experts observed through the OJT that the mentors were aware of improvement in their skills.
- 3) During the evaluation, the Japanese Evaluation Team had a series of interviews with mentors and most of them expressed that their capability had been increasing as they had experienced more and more cases of mentoring service.

**(Indicator 2)**

It is judged that the indicator has been mostly achieved.

The JICA Experts evaluate that NARD is now capable of modifying the mentoring system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors by organizations themselves, based on the following facts. The Project (JICA Experts and C/P of NARD) has developed the Implementation Manual where 1) institutional framework to provide mentoring service, certification system, and training system are clearly mentioned and 2) a basic concept of mentoring is defined which should be standards for the future renewal and development of plan/strategy, etc. Based on the Manual, with trained human resources of its own, NARD is capable to modify the mentoring system. It is pointed out, however, that NARD itself does not have mentors in working, as all the mentoring service is provided by Regional Agencies/Regional Centers (RA/Cs) and Regional Development Agencies (RDAs). NARD is expected to modify training curriculum for mentors in close consultation with experienced mentors of RA/Cs and RDAs.

As seen above, the two indicators, though they are not necessarily “objectively verifiable”, show a high degree of fulfillment. Apart from them, it is observed that most of SMEs who have received the mentoring service have improved their operation. As one example, a company to produce health food has found critical points to improve business, including market expansion, through SWOT analysis and customer analysis practiced by the mentor. Also considering that all four Outputs have been achieved to a large extent, the Evaluation Team judges that the Project Purpose is likely to be achieved at the completion of the Project period.

**3.5 Achievement of Overall Goal**

Overall Goal:

The mentoring service for small and medium enterprises (SMEs) is maintained and expanded in Western Balkan Region (Serbia, Bosnia and Herzegovina (BiH), and Montenegro), and SMEs in the region continue to survive and expand.

Indicator	
1.	Mentoring services are continuously available in the once targeted area.
2.	Number of SMEs receiving the mentoring services has increased by 100% in Serbia compared to 2013 achievement.
3.	More than 75 % of SMEs which received the mentoring services evaluate that their business has been improved through the services.

**(Indicator 1)**

The indicator may be achieved in the future.

The “once targeted area” refers to the entire area of Serbia, as mentoring service is already provided nationwide by RA/Cs and RDAs. As NARD receives budget for mentoring service from the government every year, it is expected that availability of services will not change in the future.

**(Indicator 2)**

*ALL*

*L*

As “2013 achievement” is 109 as seen in Output 3 Indicator 3.1, then the target number will be 218. It sounds difficult to achieve the target in the near future unless the government drastically increases the budget for mentoring service, as the number of client SMEs each year has been stable, around 100, for 2014 and 2015. It seems that the indicator is not necessarily relevant.

#### **(Indicator 3)**

According to the survey on SMEs who received the mentoring service in 2014, 102 out of 105 SMEs, or 97%, answered that their business had improved. This means that the Indicator 3 has been already achieved and the indicator for Overall Goal may be achieved in the future too with the present level of service maintained by qualified mentors.

As far as current status of the above indicators is examined, it seems difficult to predict whether Overall Goal will be achieved after 3 to 5 years of the completion of the Project, because of Indicator 2. But in the narrative sense of Overall Goal, Serbia will surely maintain and improve its mentoring service as it has capacity to do so. The Overall Goal also refers to mentoring service in BiH and Montenegro. Serbia could play a crucial role in this regard in the future as well as it does at present in the Project. In total, the Evaluation Team positively expects the achievement of Overall Goal.

## **4 Implementation Process**

The Evaluation Team confirmed that the implementation process of the Project has been generally appropriate. The major points observed by the Evaluation Team are as follows;

- (1) Communications between JICA Experts and C/P of NARD and mentors of RA/Cs and RDAs have been adequate and frequent without any problems, sharing information on the progress of the activities real time.
- (2) A Project Manager is highly motivated and efficient. Since the Project Unit comprising 4 staff members was set up within NARD in 2015, operation of the Project has been further strengthened.
- (3) As Serbia has been conducting mentoring service for long even before the Project, and for NARD this is the latest of the 3 consecutive cooperation projects with JICA, the Project has been introduced and implemented smoothly.
- (4) Monitoring of the Project has been carried out both internally by the Project and externally by the JCC. The progress reports have been submitted by the Project periodically without delay. The JCC meetings have been held three times so far in 2013, 2014 and 2015 and functioned properly.
- (5) As one of the Project activities for Output 1 and Output 2, Serbian C/P and mentors have extended cooperation with BiH and Montenegro for the establishment of the mentoring system and training of mentors in the two countries. Serbia’s cooperation has been very smoothly and effectively implemented and highly appreciated by BiH and Montenegro.

## **5 Evaluation by Five Criteria**

Through the evaluation work, the Evaluation Team assessed the project’s relevance, effectiveness, efficiency, impact, and sustainability.

## 5.1 Relevance

Relevance of the Project is very high.

The Project is consistent with the policies of the Government as well as needs of the beneficiaries, and with the cooperation policy of the Japanese Government, as stated below.

### (1) Serbian Policy

The mentoring service is mentioned in “Action Plan of Strategy for Support SME, Entrepreneurship and Competitiveness 2011-2015”, as mentoring is one of services aimed to support SMEs in Serbia. Thus the Project is totally relevant to the national policy.

### (2) Needs of the beneficiaries.

The Project completely matches the needs of the direct beneficiaries, NARD and RA/Cs and RDAs, as they need develop capacity of SMEs, many of whom are in need of developing their managerial skills.

### (3) Japan's Official Development Assistance (ODA) Policy

Japan's ODA policy towards Serbia mentions three focal areas; 1) private sector development, 2) protection of environment and 3) health and medical care and education. The Project obviously contributes to private sector development through promotion of SMEs.

### (4) Japan's Advantage in Cooperation

Japanese government has a long experience in supporting its SMEs in various aspects including consultancy services where qualified advisors, as mentors, provide SMEs with advice in management. Japan has had many cooperation projects in the field of SME promotion over the world, including development of consultancy services for SMEs. Further, JICA had a cooperation project with Serbia to improve its existing mentoring system in 2008 to 2011. Therefore, Japan has a good advantage in conducting the Project. Another advantage is that the Project is regional cooperation with the 3 Balkan countries, Serbia, BiH and Montenegro, involving Serbia's full utilization of its resources for the region. Japan has many experiences of this type of multi-country cooperation.

## 5.2 Effectiveness

The effectiveness of the Project is high.

It is likely that the Project Purpose will be achieved as seen in 3.4. It is confirmed that all four Outputs of the Project have contributed to attaining achievement of the Project Purpose, as seen in 3.3.

Apart from Outputs, all the following factors have particularly promoted the achievement of the Project Purpose or effectiveness of the Project;

- The most essential factors of the Project have been successfully realized, i.e. 1) the concept of mentoring has been clearly defined, 2) mentoring scheme with training and qualification systems has been established, and 3) mentoring process has been standardized with development of comprehensive manuals and guidelines.
- Although not mentioned in activities in PDM, Special On the job training Through special Consultants (SOTC) has been significant, where professional consultants, including Japanese, provide mentors with OJT, showing how deep the level of advices provided by specialized consultants is. SOTC has been highly evaluated by the participant mentors.
- Training in Japan has been quite effective, in which 12 Serbian mentors in total have taken part in 2013, 2014 and 2015, together with BiH and Montenegrin mentors. The training was well designed and participants acquired new knowledge and skills, which they have utilized in their activities and shared with other mentors on returning home. Further, their experiences in Japan were shared to mentors of the other two countries through presentations in the All Mentor Meeting in September 2015.

### 5.3 Efficiency

The efficiency of Project is considered to be high.

Assessment of efficiency is as stated below.

#### (1) Appropriateness of Inputs

The JICA Experts have fully dedicated themselves to the Project, transferring knowledge/skills to C/P and mentors. It is known that even when they are away from Serbia, BiH or Montenegro, they tried to respond to C/P and mentors' inquiry as promptly and sincerely as possible.

The NARD set up the Project Unit for the Project, accelerating the Project operation with efficiency. Also it is noted that Project Manager has taken an initiative in Project management with a strong leadership.

Mentors of RA/Cs and RDAs, especially experienced mentors, have contributed much to various activities of the Project.

Promotion of mentoring service, one of Output 4 activities, has been successful as seen in 3.3, with appointment of a Serbian PR consulting company whose work has been efficient and considerably enhanced the recognition of the mentoring service in Serbia. On the other hand, more promotional activities by the Project before and during the period of the public call, could have efficiently attracted SMEs to apply for the mentoring service.

Training in Japan, regarded as one of Project Inputs, has been very effective as mentioned in 5.2.

Facility and office equipment used for the Project have been appropriate in general. Although installation of an office printer provided by the Japanese side was delayed for an unavoidable reason, it did not affect the Project activities.

#### (2) Achievement of Outputs

As mentioned in 3.3, the four Outputs have been mostly achieved through the Project. The degree of achievement of the Outputs is considered high in proportion to the Project Inputs, resulting in high efficiency.

### 5.4 Impact

As mentioned in 3.5, it is difficult at present to estimate the likeliness of achieving Overall Goal, which may largely depend on sustainability of the Project.

Besides, the following positive impacts of the Project have been observed.

- The Project has brought about cooperation among three countries; Serbia, BiH and Montenegro, through various activities, including mentor training, training in Japan, implementation workshops, and All Mentor Meeting. All of the activities have accelerated inter communication and cooperation of the C/P and mentors of the three countries. Even business matching of SMEs of two countries is taking place as a result of collaboration of mentors of different countries.
- In relation with the above impact, Serbian C/P and mentors have played very important roles in development of mentoring system and service in BiH and Montenegro. The system of the two countries has been developed based on the Serbian system with utilization of manuals and guidelines originally prepared in Serbia. Serbian mentor trainers have trained mentors of BiH and Montenegro as one of Project activities. Their trainings have been highly appreciated and they keep in touch with mentors of the two countries by providing advice and consultation even after finishing the training.
- USAID has been conducting a project with NARD on Private Sector Development in South and South West Serbia. This project includes the mentoring service provided by the mentors



trained in the Project in accordance with the standardized mentoring system developed by the Project. Thus, the Project has expanded the mentoring service through other donor's project and may have produced synergy effects.

No negative impacts have been observed.

## **5.5 Sustainability**

The sustainability of the Project is high.

Whereas technical and financial sustainability is secured to a large extent, policy and institutional aspect of the sustainability is also basically high though with an uncertain factor.

### **5.5.1 Policy and Institutional Aspect**

As mentioned in 5.1, the Serbian government's SME support strategy "Strategy for Support SME, Entrepreneurship and Competitiveness 2011-2015" quotes the mentoring service in its action plan. It is also expected that the strategy up to 2020, which is already approved, also mention the mentoring service in its action plan as one of crucial measures to promote SMEs. Since it is not likely that policy to promote SMEs will be adversely changed for the foreseeable future, sustainability of the effects of the Project will be secured.

As for institutional aspect, NARD is quite capable an organization with human resources, to manage and practice mentoring service with RA/Cs and RDAs. However, it is scheduled that NARD will be integrated with SIEPA, another government agency to promote investment and export, very soon. The integration could be an uncertain factor to affect sustainability of the Project if allocation of staff for mentoring service is decreased.

### **5.5.2 Technical Aspect**

As far as technical aspect is concerned, the current management of NARD is sufficiently capable to continue to manage mentoring service after the completion of the Project. As for skills and knowledge of the mentors of RA/Cs and RDAs, they have capacity to keep providing standardized mentoring service for SMEs by utilizing guidelines developed by the Project. New mentors will be trained as needed under the established training system.

### **5.5.3 Financial Aspect**

Financial sustainability is considered high as NARD has had stable amount of budget for the mentoring service based on its regional development strategy for the last few years, from the government. As long as the government policy on SME promotion maintains, it is expected that the fund for the mentoring service will be secured.

## **6 Conclusion**

The Evaluation Team came to the following conclusion through the field survey of the Project, exchange of views and opinions with concerned parties, and discussion among the members of the Evaluation Team.

### **6.1 Achievement of the Project Purpose**

It is prospected that the Project Purpose will be achieved at the time of completion of the Project, judging from current status of the indicators to measure level of achievement of Project Purpose and Outputs

*ALL*

*cu*

## 6.2 Evaluation by Five Criteria

From the viewpoint of five evaluation criteria, “relevance” is very high, whereas “effectiveness”, “efficiency” and “sustainability” of the Project are high. As for “impact”, positive impacts have been observed.

# 7 Recommendations and Lessons Learnt

## 7.1 Recommendations

### 1. Continuation for sharing experiences with BiH and Montenegro

Through a series of discussions with a lot of stakeholders in the Project during the terminal survey, it was recognized that BiH and Montenegro highly appreciated for NARD to support for training new mentors in BiH and Montenegro. The survey team considers that it is because not only just Serbian OJT trainers gave helpful advices during the training, but also they are willing to help newly trained mentors even after the training ended by sending e-mails and giving calls to share useful mentoring tools and information. It is recommended that Serbian OJT trainers will continue this kind of cooperation even after the Project ends.

### 2. All Mentor Meeting to be held periodically

Mentors in 3 countries, BiH, Serbia and Montenegro, already collaborate (communicate and exchange information) each other through e-mail or telephone call. At the same time, mentors recognized by participating All Mentor Meeting that face-to-face discussion among mentors in different countries is essential. It is important that All Mentor Meeting is continued even after the Project ends. Therefore, it is recommended that NARD discusses with Sarajevo Economic Region Development Agency (SERDA) in BiH and Directorate for Development of Small and Medium-sized Enterprises (DDSME) in Montenegro for organizing All Mentor Meeting as well as seeking funding sources for organizing and participating in All Mentor Meeting.

## 7.2 Lessons Learnt

### 1. Effects of the establishment of the mentor system and its implementation

JICA Experts and CP prepared guidelines and manuals in the first half of the Project. Then, team members had modified them based on the experiences of OJT in Serbia in the second half of the Project. Clearly described guidelines and manuals have been more effectively used by mentors, thus, the work by various mentors are now more standardized. Standardized work by mentors made it possible to have positive effects in terms of firm performance. In other words, standardized work brought the effects that mentors could explain all steps of mentoring service and effectiveness of mentoring service to clients. Thus, clients deeply understood what kind of supports mentors could provide and what mentors and clients would do together during the mentoring period. Deep understanding of the mentoring process and effectiveness let clients follow mentor’s advices smoothly. It was seen in many mentoring cases that speedy implementations based on the mentor’s advice led clients to success of business improvement. This case shows the good lesson for other similar projects that it is possible to enhance even confidence of counterparts in case guiding materials are clearly described and those materials are used practically by counterparts during the projects.

### PROJECT DESIGN MATRIX (Serbia)

Project Title: Project on Establishment and Promotion of Mentoring service for Small and Medium Enterprises in Western Balkans (Serbia, Bosnia and Herzegovina, and Montenegro)

Implementing Agencies: NARD

Project duration: 3 years

Project Sites: Serbia

Target Group: NARD, DDSME, SERDA, RA/C, RDA, BC and SMEs

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p>&lt;Overall Goal&gt; The mentoring service for small and medium enterprises (SMEs) is maintained and expanded in Western Balkan region (Serbia, Bosnia and Herzegovina (BiH), and Montenegro), and SMEs in the region continue to survive and expand.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mentoring services are continuously available in the once targeted area.</li> <li>2. Number of SMEs receiving the mentoring services has increased by 100% in each country compared to 2013 achievement.</li> <li>3. More than 75 % of SMEs which received the mentoring services evaluate that their business has been improved through the services.</li> <li>4.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mentoring records</li> <li>2. Mentoring records</li> <li>3. Evaluation records by SMEs, NARD's annual external and independent evaluation</li> </ol>	
<p>&lt;Project Purpose&gt; With the establishment of the mentor system and its implementation, target SME support organizations<sup>1</sup> improve their SME support capacities.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compared to the starting year of the Project, more than 75% of the mentors improved mentoring ability by implementing mentor system.</li> <li>2. Japanese experts evaluate that the target SME support organizations are capable of modifying the mentoring system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors by organizations themselves.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Questionnaire to mentors, mentor's performance evaluation system</li> <li>2. Questionnaire to Japanese experts</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qualified mentors continue to work as mentors.</li> <li>2. The relationship between the Ministry of Economy and NARD is stable and the position of regional agencies and regional centers within the institutional infrastructure is stable.</li> </ol>
<p>&lt;Output&gt; 1. According to the situation of SMEs in Serbia, mentor system is improved.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Improved mentoring system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors are developed.</li> <li>1.2 Revised version of qualification system for mentor is developed.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Documents produced by Implementation bodies</li> <li>2.1 Training and qualification</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Government policy on supporting SMEs by mentoring continues.</li> </ol>

<sup>1</sup> SME support organizations here means the organizations which provide and/or conduct the mentoring services.

<p>2. Mentors who provide solutions for SMEs and mentor trainers are produced in Serbia.</p> <p>3. The mentoring service is practiced in Serbia.</p> <p>4. Information and knowledge for strengthening mentor service is accumulated and shared among mentors, implementation bodies and SMEs.</p>	<p>2.1 More than 50 persons are newly trained to acquire the ability of conducting mentoring services.</p> <p>2.2 More than 10 are newly trained to be mentor trainers.</p> <p>2.3 More than 80% of mentor trainers, who are newly assigned from Jan. 2015, are evaluated by the management/trainees that their ability is high enough to train mentors.</p> <p>3.1 More than 550 SMEs received the mentoring services, from the start of the project.</p> <p>4.1 Meetings for sharing experience among the 3 countries are conducted at least once a year.</p> <p>4.2 More than 80 % of mentored cases are stored in the data base.</p> <p>4.3 Stored mentored cases accessed by mentors and authorized personnel of implementing bodies on the regular basis.</p> <p>4.4 Good practices of mentoring cases are introduced to SMEs through publications, seminars, lectures and media.</p>	<p>records, questionnaire to Japanese experts</p> <p>2.2 Training and qualification records</p> <p>2.3 Evaluation records by the management/trainees</p> <p>3.1 Mentoring records, NARD's annual reports, External Evaluator's reports</p> <p>4.1 Meeting records</p> <p>4.2 Viewing data base</p> <p>4.3 Counter of the accessing within the application</p> <p>4.4 List of publications, seminars, lectures and media appearances</p>	<p>2. Policy on supporting SMEs by mentoring at target SME support organizations continues.</p> <p>3. Budget to keep mentors is available at target SME support organizations</p>
<p>&lt;Activities&gt;</p> <p>1-1 To organize a support team for BiH and Montenegro (NARD, Mentor trainers, JICA, etc.)</p> <p>1-2 To conduct studies of SMEs and SME support institutions on their situation and capacity (including other donor support programs) in Serbia</p> <p>1-3 To identify and analyze the problems and to study the good practices of Serbia's current mentor system</p> <p>1-4 To sort out the related activities of SME mentoring in Serbia, such as support from EU and other organizations, and tools for SME development</p> <p>1-5 To organize seminar/workshop for designing mentor system for BiH and Montenegro</p> <p>1-6 To assist the development and the revision of the strategy/plan for mentor service, implementation guideline for mentoring, and the training curriculum for the mentors in Bosnia and Herzegovina, Montenegro</p> <p>1-7 To revise Serbia's strategy/plan for the mentor system in Serbia</p> <p>1-8 To revise the implementation guideline for the mentoring in Serbia</p> <p>1-9 To revise the training curriculum and textbooks for training mentors in Serbia, and to develop the textbooks for the new mentoring area</p>	<p>&lt;Input&gt;</p> <p>(1) Japanese Side</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Dispatch of Experts</li> <li>● Travel expenses and allowance for Counterpart Training in Japan and other countries</li> <li>● Travel expenses and allowance for Japanese experts</li> <li>● Necessary Equipment and material</li> <li>● Cost for organizing class room training, on-the job training, and seminar/workshop(s)</li> <li>● Cost for local consultants</li> <li>● Cost of expenses of mentor trainers (RA/C and RDA) in BiH and Montenegro</li> </ul> <p>(2) West Balkans Side (Serbia)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Services of counterpart personnel and administrative personnel and their cost</li> <li>● Suitable office space with furniture and utility cost for Japanese experts</li> <li>● Training venue of class room training for mentors</li> <li>● Available data (including maps and photographs) and information related to the Project</li> <li>● Travel expenses and allowance for C/P personnel for travel within country</li> <li>● Cost of mentoring services and trainings by mentor trainers within the country</li> </ul>		<p>&lt;Pre-condition&gt;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Candidates for mentors are clarified</li> <li>2. Time and budget for the candidates to take trains and provide mentoring services are secured.</li> </ol>

<p>1-10 To develop revised qualification system for mentors in Serbia</p> <p>2-1 To conduct the lectures for training mentors in Serbia  2-2 To conduct OJT of mentoring through practicing the mentoring services in Serbia  2-3 To select the candidate of mentor trainers from the trained mentors in Serbia  2-4 To conduct the trainings for mentor trainers in Serbia  2-5 To cooperate conducting lectures for Montenegro and BiH</p> <p>3-1 To select the SMEs which receives OJT of mentoring in Serbia  3-2 To practice the mentoring service based on output 1  3-3 To conduct evaluation of mentoring services from companies which received the service</p> <p>4-1 To share the experience and evaluation of Mentoring services of each country  4-2 To establish the database of mentoring services in Serbia  4-3 To facilitate mentors and mentor trainers to utilize the database  4-4 To collect good practices of mentoring services in Serbia, BiH and Montenegro  4-5 To share the good practices of mentoring services to the public</p>		
--	--	--

Progress of the Project

Flow Chart Analysys (Serbia)

Plan at the Start of Phase I  
Achievement

Outputs and Activities	Month	Phase I								Phase II			
		year 1				year 2				year 3			
		4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3
<b>Output 1: According to the situation of SMEs in Serbia, mentor system is improved.</b>													
1-1 To organize a support team for BiH and Montenegro (NARD, Mentor trainers, JICA, etc.)		■											
1-2 To conduct studies of SMEs and SME support institutions on their situation and capacity (including other donor support programs) in Serbia		■	■	■									
1-3 To identify and analyze the problems and to study the good practices of Serbia's current mentor system		■	■	■									
1-4 To sort out the related activities of SME mentoring in Serbia, such as support from EU and other organizations, and tools for SME development		■	■	■						■			
1-5 To organize seminar/workshop for designing mentor system for BiH and Montenegro		■	■	■						■	■	■	■
1-6 To assist the development and the revision of the strategy/plan for mentor service, implementation guideline for mentoring, and the training curriculum for the mentors in Bosnia and Herzegovina, Montenegro		■	■	■						■			■
1-7 To revise Serbia's strategy/plan for the mentor system		■	■	■						■			■
1-8 To revise the implementation guideline for the mentoring		■	■	■						■			■
1-9 To revise the training curriculum and textbooks for training mentors, and to develop the textbooks for the new mentoring area		■	■	■						■			■
1-10 To develop revised qualification system for mentors in Serbia													■
<b>Output 2: Mentors who provide solutions for SMEs and mentor trainers are produced in Serbia.</b>													
2-1 To conduct the lectures for training mentors in Serbia				■						■	■	■	■
2-2 To conduct OJT of mentoring through practicing the mentoring services		■	■	■						■	■	■	■
2-3 To select the candidate of mentor trainers from the trained mentors in Serbia										■	■	■	■
2-4 To conduct the trainings for mentor trainers in Serbia										■	■	■	■
2-5 To cooperate conducting lectures for Montenegro and BiH										■	■	■	■
<b>Output 3: The mentoring service is practiced in Serbia.</b>													
3-1 To select the SMEs which receives OJT of mentoring in Serbia		■								■	■	■	■
3-2 To practice the mentoring service based on output 1		■	■	■						■	■	■	■
3-3 To conduct evaluation of mentoring services from companies which received the service										■	■	■	■
<b>Output 4: Information and knowledge for strengthening mentor service is accumulated and shared among mentors, implementation bodies and SMEs.</b>													
4-1 To share the experience and evaluation of Mentoring services of each country										■	■	■	■
4-2 To establish the database of mentoring services in Serbia										■	■	■	■
4-3 To facilitate mentors and mentor trainers to utilize the database										■	■	■	■
4-4 To collect good practices of mentoring services in Serbia, BiH and Montenegro										■	■	■	■
4-5 To share the good practices of mentoring services to the public										■	■	■	■
	Month	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3
		year 1				year 2				year 3			

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*



**MINUTES OF MEETING  
BETWEEN  
THE TERMINAL EVALUATION TEAM OF  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY  
AND  
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF  
BOSNIA AND HERZEGOVINA  
ON  
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR  
THE PROJECT ON ESTABLISHMENT AND PROMOTION OF MENTORING  
SERVICE FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE WESTERN BALKANS  
(SERBIA, BOSNIA AND HERZEGOVINA, AND MONTENEGRO)**

The Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and the concerned authorities of the Government of Bosnia and Herzegovina (hereinafter referred to as “the government”) had a series of discussions on the Japanese technical cooperation project for “The Project on Establishment and Promotion of Mentoring Service for Small and Medium Enterprises in the Western Balkans” (hereinafter referred to as “the Project”) for the terminal evaluation of the Project which is scheduled to end in May 2016.

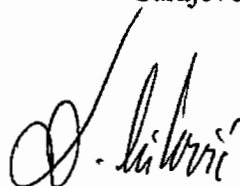
During the meetings, the Team and the government exchanged views and jointly evaluated the progress and achievements of the Project.

As the result of the discussions, the Team and the government agreed to the matters referred to in the document attached hereto.

Sarajevo, November 13, 2015



Mr. Gaku Funabashi  
Leader  
Terminal Evaluation Team  
Japan International Cooperation  
Agency  
Japan



Mr. Dragan Milovic  
Assistant Minister  
Ministry of Foreign Trade and  
Economic Relations,  
Bosnia and Herzegovina



(Witness by)  
Mr. Sevkija Okeric  
Director  
Sarajevo Economic Region  
Development Agency  
Bosnia and Herzegovina



**JOINT TERMINAL EVALUATION REPORT**

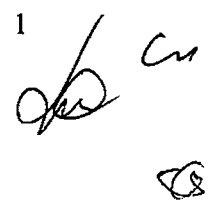
**ON**

**TECHNICAL COOPERATION PROJECT  
ON ESTABLISHMENT AND PROMOTION  
OF MENTORING SERVICE FOR SMALL AND MEDIUM  
ENTERPRISES IN THE WESTERN BALKANS (SERBIA, BOSNIA  
AND HERZEGOVINA, AND MONTENEGRO)**

**Sarajevo, 13 November, 2015**

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized first name and a last name, located in the bottom right corner of the page.

<b>Table of Contents</b>	<b>Abbreviations</b>	<b>3</b>
<b>1</b>	<b>Overview of the Terminal Evaluation</b>	<b>4</b>
1.1	Summary of the Terminal Evaluation	4
1.2	The Schedule of the Mission	4
1.3	Members	4
1.4	Persons Interviewed	4
1.5	Methodology of Evaluation	5
1.5.1	Evaluation Procedure	5
1.5.2	Items of Analysis	5
<b>2</b>	<b>Outline of the Project</b>	<b>6</b>
2.1	Background of the Project	6
2.2	Summary of the Project	6
<b>3</b>	<b>Results and Achievements of the Project</b>	<b>7</b>
3.1	Inputs	7
3.1.1	Inputs from the Japanese Side	7
3.1.2	Inputs from the BiH Side	7
3.2	Activities Implemented	8
3.3	Achievement of Outputs	8
3.3.1	Achievement of Output 1	8
3.3.2	Achievement of Output 2	8
3.3.3	Achievement of Output 3	9
3.3.4	Achievement of Output 4	9
3.4	Achievement of Project Purpose	10
3.5	Achievement of Overall Goal	11
<b>4</b>	<b>Implementation Process</b>	<b>12</b>
<b>5</b>	<b>Evaluation by Five Criteria</b>	<b>12</b>
5.1	Relevance	12
5.2	Effectiveness	13
5.3	Efficiency	13
5.4	Impact	14
5.5	Sustainability	14
5.5.1	Policy and Institutional Aspect	14
5.5.2	Technical Aspect	15
5.5.3	Financial Aspect	15
<b>6</b>	<b>Conclusion</b>	<b>15</b>
6.1	Achievement of the Project Purpose	15
6.2	Evaluation by Five Criteria	15
<b>7</b>	<b>Recommendations and Lessons Learnt</b>	<b>15</b>
7.1	Recommendations	15
7.2	Lessons Learnt	17

1  


## **Annexes**

**Annex 1: Project Design Matrix (Revised version)**

**Annex 2: Plan of Operation (PO)**

**Annex 3: Assignment of JICA Experts**



## Abbreviations

BiH	Bosnia and Herzegovina
C/P	Counterpart Personnel
DDSME	Directorate for Development of Small and Medium-sized Enterprises
EU	European Union
FBIH	Federation of Bosnia and Herzegovina
FTCBH	The Foreign Trade Chamber of Bosnia and Herzegovina
JCC	Joint Coordinating Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
MODEC	Ministry of Development Entrepreneurship and Crafts
MOFTER	Ministry of Foreign Trade and Economic Relations
NARD	National Agency for Regional Development
ODA	Official Development Assistance
OJT	On the Job Training
PCM	Project Cycle Management
PDM	Project Design Matrix
PO	Plan of Operation
R/D	Record of Discussions
RDA	Regional Development Agency
RS	Republic of Srpska
SERDA	Sarajevo Economic Region Development Agency
SME	Small and Medium Enterprise
SOTC	Special On the job training Through special Consultants

3  
/ Cu  
/ R

9

# 1 Overview of the Terminal Evaluation

## 1.1 Summary of the Terminal Evaluation

To review actual inputs, activities and the implementation process, and compare the project purpose and output achievement levels against the latest Project Design Matrix (PDM) and the Plan of Operations (P/O). Through sharing terminal evaluation findings, and discussion with the Joint Coordinating Committee (JCC), a consensus on a direction for the remaining period of the project should be achieved.

## 1.2 The Schedule of the Mission

## 1.3 Members

### Japanese Side

Name	Designation	Title and Affiliation
Mr. Gaku Funabashi	Leader	Japan International Cooperation Agency, Industrial Development and Public Policy Department, Senior Advisor
Ms. Hitomi Oka	Cooperation Planning	Japan International Cooperation Agency Industrial Development and Public Policy Department, Private Sector Development Group
Mr. Jun Hirashima	Project Formulation Advisor	Japan International Cooperation Agency Balkan Office
Mr. Izumi Sakaya	Evaluation Analysis	Prastha Ltd, Inc

### Bosnia and Herzegovina (BiH) Side

Name	Designation	Title and Affiliation
Mr. Dragan Milovic	Assistant Minister	Ministry of Foreign Trade and Economic Relations
Ms. Edita Peric	Advisor for economic development	Ministry of Foreign Trade and Economic Relations, Sector for Economic development and Entrepreneurship
Mr. Sevkija Okeric	Director	Sarajevo Economic Region Development Agency
Ms. Sanela Dzevlan	Senior Program Manager	Sarajevo Economic Region Development Agency
Mr. Asmir Kosovac	Program Manager	Sarajevo Economic Region Development Agency

## 1.4 Persons Interviewed

The following people were interviewed during the mission.

- Representatives from counterpart agencies

4  
9/10

③

- Project Counterpart Personnel (C/P)
- Project Experts
- Representatives from Japan International Cooperation Agency (JICA) office

## 1.5 Methodology of Evaluation

### 1.5.1 Evaluation Procedure

The Evaluation Team, while studying on various documents, conducted surveys by questionnaires and interviews with C/P and the Japanese Experts as well as those persons involved in the Project. The Evaluation Team also made a visit to the project sites. The Evaluation Team analyzed and evaluated the Project from the viewpoints of evaluation criteria according to the method of Project Cycle Management (PCM). The evaluation results by the Evaluation Team were examined and discussed with Joint Evaluation Committee Members and other concerned parties. After appropriate revision, the results were concluded as the evaluation report.

### 1.5.2 Items of Analysis

#### (1) Achievement of the Project

Achievement of the Project was measured in terms of Inputs, Outputs, Project Purpose and Overall Goal in comparison with the Objectively Verifiable Indicators of the revised PDM as well as the plan delineated in the Record of Discussions (R/D).

#### (2) Implementation Process

Implementation process of the Project was also reviewed from the various viewpoints, such as technical transfer, communications among stakeholders, and monitoring process, to see if the Project has been managed properly as well as to identify obstacles and/or facilitating factors that have affected the implementation process.

#### (3) Evaluation based on the Five Evaluation Criteria

The Evaluation Team also assessed the Project from the viewpoint of following five evaluation criteria.

##### 1) Relevance:

The extent to which the Project Purpose and Overall Goal are consistent with the government development policy of the country as well as the development assistant policy of Japan, and needs of beneficiaries.

##### 2) Effectiveness:

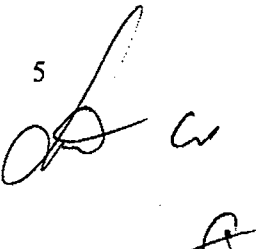
The extent to which the Project has achieved its purpose, clarifying the relationship between the Project Purpose and Outputs.

##### 3) Efficiency:

The extent to how economically resources/inputs (funds, expertise, time, etc.) are converted to results/output with particular focus on the relationship between inputs and outputs in terms of timing, quantity and quality.

##### 4) Impact:

Project effect on the surrounding environment in terms of technical, socio-economic, cultural, institutional and environmental factors. Project impacts are to be viewed from cross-cutting aspects according to positive or negative effects.

5  


## 5) Sustainability

Sustainability of the Project is assessed from the standpoint of organizational, financial and technical aspects, by examining the extent to what the achievements of the Project will be sustained or expanded after the assistance is completed.

## 2 Outline of the Project

### 2.1 Background of the Project

In Western Balkan regions, important economic issues such as regional development, development of market economy, and reduction of unemployment largely depend on development of small and medium enterprises (SMEs) which have considerable part of the economy and of the total employment. However, SMEs in the region have problems such as access to finance, complicated and slow government services, grey economy and their own management and technical capacities. Governments are trying to align their policies and institution for these issues, but for conducting those policies, they still have challenges since SMEs support organizations do not have enough capacity in terms of budget, human resources, supporting menus, and knowledge and skills.

In order to tackle this problem, National Agency for Regional Development (NARD) in Serbia and JICA had jointly implemented the Project on Institutionalization of Mentoring in 2008-2011. Mentoring is to provide company diagnosis and advisory services to SMEs, for SMEs to acquire the entrepreneurial skills and knowledge.

From the successful result of the above project, Government of Serbia requested Government of Japan for further cooperation in this field to promote and strengthen the mentoring system.

Referring to Serbia's project, the Council of Ministers of BiH and Government of Montenegro also requested the cooperation to establish the mentoring service to tackle the issue of strengthening SMEs. Serbia showed the intention to support BiH and Montenegro for its establishment using their experience, knowledge, and human resources gained from the previous project, as well as to strengthen their own system.

In response to the requests from Serbia, BiH and Montenegro, the Detailed Planning Survey Team organized by JICA visited three countries in September and November 2012 and had a series of discussions with authorities concerned on the implementation of the Project. Each party agreed upon the details of the Project.

### 2.2 Summary of the Project

#### **Overall Goal:**

The mentoring service for SMEs is maintained and expanded in Western Balkan region (Serbia, BiH, and Montenegro), and SMEs in the region continue to survive and expand.

#### **Project Purpose:**

With the establishment of the mentor system and its implementation, target SME support organizations improve their SME support capacities.

#### **Project Outputs:**

- 1) According to the needs and situation of SME in BiH, mentor system is developed and improved.
- 2) Mentors who provide solutions for SMEs and mentor trainers are produced in BiH.
- 3) The mentoring service is practiced in BiH.
- 4) Information and knowledge for strengthening mentoring service is accumulated and shared among mentors, implementation bodies and SMEs.



### **3 Results and Achievements of the Project**

Details of the results and achievement of the Project are described in this section.

The assessment of PDM indicators in this chapter is based on the revised version of PDM (as attached in Annex 1). Although this revised PDM is technically still unofficial, both BiH and Japanese sides have agreed on modification from its original version and the Project is being implemented in accordance with the revised version.

#### **3.1 Inputs**

The inputs from both the Japanese and BiH sides, since its inception in April 2013 till present, have been executed mostly as planned.

##### **3.1.1 Inputs from the Japanese Side**

###### **(1) Dispatch of JICA Experts**

A total of 7 experts in 9 fields of activities have been assigned since the inception of the Project for a total of around 75 months as of the completion of the Project in March 2016, as shown in Annex 3. The figure includes all assignments in Serbia, Bosnia and Herzegovina, and Montenegro.

###### **(2) Local Consultants**

Several numbers of local consultants have been appointed by the Project to support JICA Experts, including a consultant for promotion and a consultant for database development.

###### **(3) Provision of Equipment**

Three printers have been provided for the project activities (One in BiH)

###### **(4) Costs for Project implementation**

The various costs for implementation of the Project have been paid by the Japanese side, including costs involved in several types of trainings and seminars and workshops.

###### **(5) Training in Japan**

A total number of 16 trainees have participated in training in Japan (6 in 2013, 5 in 2014 and 5 in 2015) from BiH.

##### **3.1.2 Inputs from the BiH Side**

###### **(1) Appointment of C/P**

As Project Director, Mr. Dragan Milovic, Assistant Minister of Ministry of Foreign Trade and Economic Relations (MOFTER); as Vice Project Director, Mr. Sevkija Okeric, Director of Sarajevo Economic Region Development Agency (SERDA); and as Project Manager, Ms. Sanela Dzevlan, Senior Program Manager of SERDA, have been assigned to manage the Project operation by the BiH side. A number of staff of MOFTER, SERDA and The Foreign Trade Chamber of Bosnia and Herzegovina (FTCBH) have participated in the Project as mentors and/or administrative staff.

###### **(2) Offices and facilities**

Office space and furniture with utility costs for the JICA Experts, as well as training venue for mentors, have been provided by the BiH side (SERDA).

###### **(3) Other costs for Project activities**

Handwritten signature and initials in black ink, located in the bottom right corner of the page. The signature appears to be 'Sevkija Okeric' with a large 'C' to the right.



Travel expenses for C/P and allowance within the country, and cost for mentoring service and training by BiH mentor trainers within the country have been paid by the BiH side (SERDA).

### 3.2 Activities Implemented

The Evaluation Team confirmed that the Project has completed or is in a process of completing all the activities stated in PDM (Annex 1) in accordance with the schedule stated in PO (Annex 2), except for Activity 4-3 "To facilitate mentors and mentor trainers to utilize the database". This is because the development of the database has been cancelled due to a current situation where the number of data of mentoring service is still small.

### 3.3 Achievement of Outputs

The Evaluation Team confirmed that the Project has fulfilled the following outputs along with the plan stated in the PDM. The degrees of fulfillment are shown under each output.

#### 3.3.1 Achievement of Output 1

Output 1: According to the needs and the situation of SMEs in BiH, mentor system is improved.

Indicators
1-1. Mentor system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors are developed and revised.

##### (Indicator 1-1)

The indicator has been achieved.

An implementation manual where strategy is described to provide mentoring service have been approved both by SERDA and JICA. Three types of guidelines have been developed based on the Serbian guidelines; "Mentor Guideline for Overall Understanding", "Mentor Guideline for Start-Ups" and "Mentor Guideline for Mature SMEs". Training system has been clearly established as stated in "Implementation Manual" where training curriculum were reconstructed based on the standardized mentoring service. Evaluation system of mentors has been developed with clear criteria comprising a diagnosis report, action plans, a completion report and opinions from client SMEs.

As shown above, all components of Indicator 1 have been fulfilled and Output 1 has been fully achieved.

#### 3.3.2 Achievement of Output 2

Output 2: Mentors who provide solutions for SMEs and mentor trainers are produced in BiH.

Indicators
2-1. More than 12 persons are newly trained to acquire the ability of conducting mentoring services.
2-2. More than 10 are newly trained to be mentor trainers.
2-3. More than 80% of mentor trainers, who are newly assigned from Jan. 2015, are evaluated by the management/trainees that their ability is high enough to train mentors.

##### (Indicator 2-1)

The indicator has been achieved.

So far, 15 mentors have been trained, 11 from SERDA and 4 from FTCBH. Two trainees are on leave at present and their training will restart on their return.


8  
Cu

Q

**(Indicator 2-2)**

The indicator has been achieved.

15 mentor trainers have been trained, which covers all the 10 subjects of class room training. It should be noted that all mentor trainers are trainers for classroom training. Fostering trainers for On the Job Training (OJT) training will be the issue for BiH after the completion of the Project.

**(Indicator 2-3)**

The indicator has been achieved.

All mentor trainers have been evaluate as capable by the Project management (JICA experts and SERDA) and also all the mentor trainers have been evaluated capable according to the survey on mentor trainees.

Overall, the indicators show that Output 2 has been fully achieved.

**3.3.3 Achievement of Output 3**

Output 3: The mentoring service is practiced in BiH.

Indicators
3-1. More than 30 SMEs received the mentor services.

**(Indicator 3-1)**

The indicator has been mostly achieved already.

12 SMEs received mentoring service and 17 SME are receiving the services from mentors of SERDA and FTCBH, totaling 29. It is noted that some SMEs outside the area covered by SERDA have applied for the mentoring service interested in the public call, but rejected as not qualified because of their geographical location. Further, it is scheduled that from November 2015 new 20 SMEs will be selected for mentoring service under the project "Support to the Development of the Fast Growing SMEs" supported by European Union (EU).

The above indicator shows that Output 3 will be achieved.

**3.3.4 Achievement of Output 4**

Output 4: Information and knowledge for strengthening mentor service is accumulated and shared among mentors, implementation bodies and SMEs.

Indicators
4-1. Meetings for sharing experience among the 3 countries are conducted at least once a year.
4-2. All Mentor Meeting is being held every year.
4-3. Stored mentored cases accessed by mentors and authorized personnel of implementing bodies.
4-4. Good practices of mentoring cases are introduced to SMEs through publications, seminars or lectures and media.

**(Indicator 4-1)**

The indicator has been mostly achieved.

All mentors meeting was held as mentioned in Indicator 4-2 below, for sharing experiences and discussions for improvement of the services. Besides, Implementation Workshops have been organized 6 times so far where C/Ps of the three countries have attended and constructed mutual

relationship. The Project also provided the training in Japan, where mentors from the three countries took part in the same program in 2013, 2014 and 2015.

**(Indicator 4-2)**

The indicator has been achieved.

All Mentor Meeting was organized for the first time in Belgrade, Serbia in September 2015, with 9 attendants from BiH, 15 from Montenegro and around 55 from Serbia. However, it is not known the meeting will be continually held every year after the completion of the Project.

**(Indicator 4-3)**

The indicator has been basically achieved.

SERDA has been storing and maintaining all good mentoring cases in the past and all the mentors have access to the information.

**(Indicator 4-4)**

The indicator has been achieved.

The Project has appointed a local consultant especially for the strategic promotion of the mentoring service for SMEs, including introduction of good practices of mentoring. The promotion has been implemented through business related web sites, social media and utilization of SME database held by SERDA. As a result, it is confirmed that an increasing number of SMEs have now recognized the mentoring service.

The above four indicators show that Output 4 has been mostly achieved, even though development of the database on a network basis could be an issue for the future.

### 3.4 Achievement of Project Purpose

Project Purpose:

With the establishment of the mentor system and its implementation, target SME support organizations improve their SME support capacities.

Indicators
1. Compared to the starting year of the Project, more than 80% of the mentors improved mentoring ability by implementing mentor system.
2. JICA experts evaluate that the target SME support organizations are capable of modifying the mentoring system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors by organizations themselves.

**(Indicator 1)**

It is judged that the indicator has been achieved, from the following factors.

- 1) The surveys on mentor trainees were conducted every time the training was finished and almost all trainees answered that they were confident that their skill had improved after the training.
- 2) JICA Experts observed through the OJT that the mentors were aware of improvement in their skills.
- 3) During the evaluation, the Japanese Evaluation Team had a series of interviews with mentors and most of them expressed that their capability had been increasing as they had experienced more and more cases of mentoring service.

**(Indicator 2)**

It is judged that the indicator has been mostly achieved.



10

The JICA Experts evaluates that SERDA is now capable of modifying the mentoring system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors by organizations themselves, based on the following facts. The Project (JICA Experts and BiH C/P) has developed the Implementation Manual where 1) institutional framework to provide mentoring service, certification system, and training system are clearly mentioned and 2) a basic concept of mentoring is defined which should be standards for the future renewal and development of plan/strategy, etc. Based on the Manual, with trained human resources of its own, SERDA is capable to modify the mentoring system.

As seen above, the two indicators, though they are not necessarily “objectively verifiable”, show a high degree of fulfillment. Apart from them, it is observed that most of SMEs who have received the mentoring service have improved their operation. For example, a company which has two businesses optimized the placement of human resources through the result of the comparison of labor costs in two businesses. Also, considering that all four Outputs have been achieved to a large extent, the Evaluation Team judges that the Project Purpose is likely to be achieved at the completion of the Project period.

### 3.5 Achievement of Overall Goal

#### Overall Goal:

The mentoring service for small and medium enterprises (SMEs) is maintained and expanded in Bosnia and Herzegovina (BiH), and SMEs in the region continue to survive and expand.

Indicator	
1.	Mentoring services are continuously available in the once targeted area and beyond the targeted area.
2.	Number of SMEs receiving the mentoring services has increased by 200% in BiH compared to 2015 achievement.
3.	More than 80 % of SMEs which received the mentoring services evaluate that their business has been improved through the services.

#### **(Indicator 1)**

The indicator may be achieved in the future.

The “once targeted area” refers to the area covered by SERDA. As SERDA is financially a self-reliant organization without support by the Government, its financial sources for the mentoring service seem to be unstable. However, the Evaluation Team has had information that SERDA has acquired a fund of 61,000 euro for the mentoring service for new clients. If the effects of the services will be widely known to parties involved in SME promotion, it may not be difficult for SERDA to find a financial source. As for mentoring service for “beyond the targeted area”, which refers to outside the area covered by SERDA or nationwide, it is possible to expand mentoring service since related organizations, MOFTER, SME Agencies in Republic of Srpska (RS), Ministry of Development Entrepreneurship and Crafts (MODEC) in Federation of Bosnia and Herzegovina (FBiH), and Regional Development Agencies (RDAs), understood importance and usefulness of mentoring service and have started discussion on introducing the services nationwide.

#### **(Indicator 2)**

If “2015 achievement” is 29 as seen in Output 3 Indicator 3.1, then the target number will be 87. It sounds possible that in the near future the number of services will be achieved, although there

are some concerns remained, such as financial situation of SERDA and geographical coverage of the services at the time.

### **(Indicator 3)**

According to the survey on SMEs who received the mentoring service in 2014, 11 out of 12 SMEs, or 92%, answered that their business had improved. This means that the Indicator 3 has already achieved in the very first year of the service with supports from JICA Experts. In 2015, mentors who finished OJT training from JICA Experts and Serbian OJT trainers already received good reputations from their clients even before the mentoring service ends. Therefore, the indicator for Overall Goal may be achieved in the future.

As far as current status of the above indicators are examined, it is quite difficult to estimate likeliness of achievement of Overall Goal after 3 to 5 years of the completion of the Project because BiH has administratively and politically complex conditions, However, MOFTER, SME Agencies in RS, MODEC in FBiH, and RDAs showed their will to introduce the mentoring service. Therefore, there is a good prospect of achievement of Overall Goal.

## **4 Implementation Process**

The Evaluation Team confirmed that the implementation process of the Project has been generally appropriate. The major points observed by the Evaluation Team are as follows;

- (1) Communications between JICA Experts and C/P of the BiH side have been adequate and frequent without any problems, sharing information on the progress of the activities real time.
- (2) A Project Manager is highly motivated and solely handles the management of the Project. However, it is desired that one or two more persons join the management of the Project to ensure stability and security of the management.
- (3) It is desired that the state government function as coordinator more actively for smooth implementation and future expansion of the Project.
- (4) Monitoring of the Project has been carried out both internally by the Project and externally by the JCC. The progress reports have been submitted by the Project periodically without delay. The JCC meetings have been held three times so far in 2013, 2014 and 2015 and functioned properly.

## **5 Evaluation by Five Criteria**

Through the evaluation work, the Evaluation Team assessed the project's relevance, effectiveness, efficiency, impact, and sustainability.

### **5.1 Relevance**

Relevance of the Project is very high.

The Project is consistent with the policies of the Government as well as needs of the beneficiaries, and with the cooperation policy of the Japanese Government, as stated below.

#### **(1) BiH Policy**

Because of complexity of political and administrative situation, BiH does not have SME policy or strategy at the state level at present. However, the governments of the all levels recognize importance of SME promotion, because the most of the private enterprises of the

country are classified as SMEs and they have huge influences on economic development, regional development and employment creation. Hence promotion of SMEs through providing mentoring service is very much consistent with policy of BiH.

(2) Needs of the beneficiaries

The Project completely matches the needs of the direct beneficiaries, SERDA, FTCBH and MOFTER, as they need develop capacity of SMEs, many of whom are in need of developing their managerial skills.

(3) Japan's Official Development Assistance (ODA) Policy

Japan's ODA policy towards BiH mentions that principal policy is to support social stabilization and economic development of the country and private sector development is one of the focal areas, to which the Project obviously contributes through promotion of SMEs.

(4) Japan's Advantage in Cooperation

Japanese government has a long experience in supporting its SMEs in various aspects including consultancy services where qualified advisors, as mentors, provide SMEs with advice in management. Japan has had many cooperation projects in the field of SME promotion over the world, including development of consultancy services for SMEs. Therefore, Japan has a good advantage in conducting the Project.

## 5.2 Effectiveness

The effectiveness of the Project is high.

It is likely that the Project Purpose will be achieved as seen in 3.4. It is confirmed that all four Outputs of the Project have contributed to attaining achievement of the Project Purpose, as seen in 3.3.

Apart from Outputs, all the following factors have particularly promoted the achievement of the Project Purpose or effectiveness of the Project;

- The most essential factors of the Project have been successfully realized, i.e. 1) the concept of mentoring has been clearly defined, 2) mentoring scheme with training and qualification systems has been established, and 3) mentoring process has been standardized with development of comprehensive manuals and guidelines.
- Although not mentioned in activities in PDM, Special On the job training Through special Consultants (SOTC) has been significant, where professional consultants, including Japanese, provide mentors with OJT, showing how deep the level of advices provided by specialized consultants is. SOTC has been highly evaluated by the participant mentors.
- Training in Japan, in which 16 BiH mentors in total, together with Serbian and Montenegrin mentors, have taken part in 2013, 2014 and 2015, has been quite effective. The training was well designed and participants acquired new knowledge and skills, which they have utilized in their activities and shared with other mentors on returning home. Further, their experiences in Japan were shared to mentors of other two countries through presentations in the All Mentor Meeting in September 2015.

## 5.3 Efficiency

The efficiency of Project is considered to be high.

Assessment of efficiency is as stated below.

(1) Appropriateness of Inputs

The JICA Experts have fully dedicated themselves to the Project, transferring knowledge/skills to C/P and mentors. It is known that even when they are away from BiH,

Serbia or Montenegro, they tried to respond to C/P and mentors' inquiry as promptly and sincerely as possible.

The allocation of BiH C/P, a Project Manager of SERDA, has been appropriate. With enough capability and motivation, she has taken an initiative in Project operation.

Promotion of mentoring service, one of Output 4 activities, has been successful as seen in 3.3, with appointment of a Serbian consultant whose work has been efficient and considerably enhanced the recognition of the mentoring service in BiH. In the future it can be considered to appoint BiH consultants, who understand local situations well.

Training in Japan, regarded as one of Project Inputs, has been very effective as mentioned in 5.2.

Facility and office equipment used for the Project have been appropriate with no troubles observed.

#### (2) Achievement of Outputs

As mentioned in 3.3, the four Outputs have been mostly achieved through the Project. The degree of achievement of the Outputs is considered high in proportion to the Project Inputs, resulting in high efficiency.

### 5.4 Impact

As mentioned in 3.5, it is difficult at present to estimate the likeliness of achieving Overall Goal, which may largely depend on sustainability of the Project.

Besides, the following positive impacts of the Project have been observed.

- The Project has brought about cooperation among three countries; BiH, Serbia, Montenegro through various activities, including mentor training, training in Japan, implementation workshops, and All Mentor Meeting. All of the activities have accelerated inter communication and cooperation of the C/P and mentors of the three countries. Even business matching of SMEs with SMEs of another country is taking place as a result of collaboration of mentors of different countries.
- As mentioned in 3.3.3, SERDA has recently acquired budget for mentoring service of 20 SMEs from EU. It appears that the successful results of mentoring service by the Project so far have led to this new financial source.
- Through the Project, the governments of FBiH and RS and RDAs have shown will to promote SMEs by mentoring service. If realized, this could be a huge impact in the future.

No negative impacts have been observed.

### 5.5 Sustainability

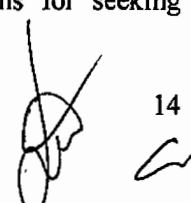
The sustainability of the Project is moderate in total.

While technical sustainability is secured to a large extent, policy and institutional aspect of the sustainability is unclear. Financial sustainability is also not sufficiently secured, even though there are some good prospects.

#### 5.5.1 Policy and Institutional Aspect

For the state government and the two entity governments, promotion of SMEs is one of the most important issues for development, as mentioned in 5.1. Although it is still unsure if SME promotion policy and strategies are formulated by the state government in the near future, SME promotion measures including mentoring service will be surely encouraged by the government.

On the other hand, BiH's institutional framework of expanding mentoring service nationwide is not clear without definite plans announced. Therefore sustainability of the effects of the Project is considered insecure. However, relevant organizations have started discussions for seeking



possibility to make partnership. As for SERDA, as well as FTCBH, its organizational capacity seems solid to continue providing the mentoring service to SMEs in its area if financial source is secured.

### **5.5.2 Technical Aspect**

As far as technical aspect is concerned, the current management of SERDA is sufficiently capable to continue mentoring service after the completion of the Project. However, as pointed out in Chapter 4 Implementation Process, strengthening its management capacity is desired. As for skills and knowledge of mentors, their capacity is good and they will be able to keep providing mentoring service by utilizing guidelines developed by the Project, though further experiences may be still needed for better services.

### **5.5.3 Financial Aspect**

Financial sustainability is not very high at the moment, but with good prospects. SERDA, which has not received financial support from any level of the government for mentoring service during the Project, continues to request financial support from governments and donors. However, as mentioned earlier, recently EU's support of around EUR 61,000 has been confirmed for mentoring service for 20 SMEs, since the explanation by using clearly described guidelines and manuals made in the Project was convincing. Taking into account of positive feedback and recent progress (for example, direction of new government including adaption of new agenda for economic reform and a positive perception by EU toward the changes), the possibility to receive more support for mentoring service from all levels of the government.

## **6 Conclusion**

The Evaluation Team came to the following conclusion through the field survey of the Project, exchange of views and opinions with concerned parties, and discussion among the members of the Evaluation Team.

### **6.1 Achievement of the Project Purpose**

It is prospected that the Project Purpose will be achieved at the time of completion of the Project, judging from current status of the indicators to measure level of achievement of Project Purpose and Outputs

### **6.2 Evaluation by Five Criteria**

From the viewpoint of five evaluation criteria, "relevance", "effectiveness" and "efficiency" of the Project are high whereas "sustainability" is moderate. As for "impact", a couple of positive impacts have been observed.

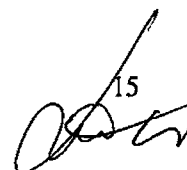
## **7 Recommendations and Lessons Learnt**

### **7.1 Recommendations**

#### **MOFTER:**

#### **1. Coordination among local authorities**

Any policy makers would like to include effective programs in their policies. On the contrary, there are not many programs, which are considered effective with sufficient data. It was the same for mentoring service. Similar programs in mentoring service existed in BiH even before the





JICA Project started in 2013. However, there was not sufficient information whether mentoring service works well on actual development of SMEs in BiH.

Current project proved that trained mentors in Sarajevo region can contribute to the development of SMEs in terms of changing mindset of business owners as well as improving actual business performances such as revenue and profit. It is the time to disseminate the positive results of the Project so that mentoring service can be considered as one of policies for SME development in all over BiH.

Under the current situation of BiH, it is understood that policies by entity level as well as canton and municipality levels take an important role in developing SMEs. Policy makers in these levels of local administration should be informed the importance and effectiveness of mentoring service. Therefore, it is recommended that MOFTER coordinates and organizes seminars with JICA expert team inviting influential officials of SME policy in each entity, canton and municipality with the purpose of disseminating mentoring service information at least once before the end of the Project. It is also expected that MOFTER continuously takes a role in coordinating discussion on mentoring service among local authorities even after the Project ends.

#### **SERDA:**

##### **1. System for changing clients**

As the number of clients increases year by year, mentors might have to work with clients who are not willing to do necessary activities advised by mentors. Since the number of companies which can receive mentoring service is limited, it is necessary to have flexibility in delivering mentoring service in terms of canceling mentoring services or changing clients even after the service to a certain company started. Therefore, it is recommended that mentors and JICA Experts work on establishing system for changing clients so that mentors' resources are allocated effectively.

##### **2. Follow-up of mentoring service as organization**

Many owners of SMEs contact and ask for advices to mentors even after the services of certain hours set. It is good that SMEs ask for additional support to mentors, because SMEs consider that mentors are reliable and mentors advices are useful. At the same time, the time that each mentor has is limited. The more mentor provides good mentoring services with increasing number of SMEs, the higher the possibility that the mentor ends up with much work not only for current clients but also for the previous clients. Therefore, it is recommended that SERDA and JICA Experts consider how to avoid such a situation. Systematized follow-up support as an organization is needed to be established. Furthermore, it is recommended to make a plan of increasing the number of mentors based on the analysis of the number of SMEs in need of the mentoring service in Sarajevo region so that SERDA can convince entity, cities and municipalities the necessity of allocating resources needed for mentoring service.

##### **3. Discussion on cases among mentors**

During the training program through the Project, mentors could expect direct advice from JICA Experts or Serbian OJT trainers how to improve their services to SMEs. After the Project ends, mentors cannot get such advice directly. Fortunately, each mentor accumulates experiences through implementing mentoring services. Sharing cases of clients and discussing what can/could be the good advice before and after visiting SMEs among mentors, helps mentors improving their capability for mentoring without JICA Experts or Serbian OJT trainers up to a certain point. Therefore, it is recommended that mentors in SERDA (also sometimes with FTCBH) have periodical discussion on actual cases that each mentor tackled. JICA Experts can support how to proceed such a discussion, if it is started before the Project ends.

##### **4. All Mentor Meeting to be held periodically.**

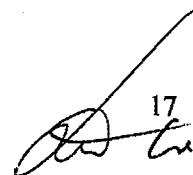
Mentors in 3 countries, BiH, Serbia and Montenegro, already collaborate (communicate and

exchange information) each other through e-mail or telephone call. At the same time mentors recognized by participating All Mentor Meeting that face-to-face discussion among mentors in different countries is essential. It is important that All Mentor Meeting is continued even after the Project ends. Therefore, it is recommended that SERDA discusses with NARD in Serbia and Directorate for Development of Small and Medium-sized Enterprises(DDSME) in Montenegro for organizing All Mentor Meeting as well as seeking funding sources for organizing and participating in All Mentor Meeting.

## 7.2 Lessons Learnt

1. Good balance of the establishment of the mentor system and its implementation  
JICA Experts and CP prepared guidelines and manuals in the first half of the Project. Then, team members had modified them based on the experiences of OJT in BiH in the second half of the Project. Clearly described guidelines and manuals have been more effectively used by mentors, thus, the work by various mentors are now more standardized. Standardized work by mentors made it possible to have positive effects in terms of firm performance. Standardized work also brought the second effect that SERDA could explain necessary steps of mentoring service and effectiveness of mentoring service to other organizations supporting SMEs. For example, EU decided to provide fund to SERDA for the implementation of mentoring service since the explanation by SERDA was convincing. This case shows the good lesson for other similar projects that it is possible to enhance even confidence of counterparts in case guiding materials are clearly described and those materials are used practically by counterparts during the projects.

(END)

 17

①



### PROJECT DESIGN MATRIX (Bosnia and Herzegovina)

Project Title: Project on Establishment and Promotion of Mentoring service for Small and Medium Enterprises in the Western Balkans (Serbia, Bosnia and Herzegovina, and Montenegro)

Implementing Agencies: Sarajevo Economic Region Development Agency (SERDA)

Project duration: 3 years

Project Sites: Sarajevo Economic Region in BiH

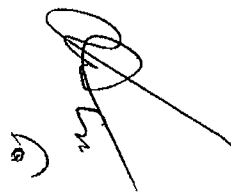
Target Group: SERDA, SMEs in Sarajevo Economic Region

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p>&lt;Overall Goal&gt; The mentoring service for small and medium enterprises (SMEs) is maintained and expanded in Western Balkan region (Serbia, Bosnia and Herzegovina (BiH), and Montenegro), and SMEs in the region continue to survive and expand.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mentoring services are continuously available in the once targeted area and beyond the targeted area.</li> <li>2. Number of SMEs receiving the mentoring services has increased by 200% in each country compared to 2015 achievement.</li> <li>3. More than 80% of the SMEs which received the mentoring services evaluate that their business has been improved through the services.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mentoring records</li> <li>2. Mentoring records</li> <li>3. Evaluation records by SMEs</li> </ol>	
<p>&lt;Project Purpose&gt; With the establishment of the mentor system and its implementation, target SME support organizations<sup>1</sup> improve their SME support capacities.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. More than 80% of the mentors improved mentoring ability by implementing mentor system compared to the starting year of the Project.</li> <li>2. JICA experts evaluate that the target SME support organizations are capable of modifying the mentoring system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors by the organizations themselves.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Questionnaire to mentors</li> <li>2. Questionnaire to Japanese experts</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qualified mentors continue to work as mentors.</li> <li>2. The economic situation is not extremely worsen.</li> </ol>
<p>&lt;Output&gt; 1. According to the needs and situation of SME in BiH, mentor system is developed and improved.  2. Mentors who provide solutions for SMEs and mentor trainers are produced in BiH.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mentor system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors are developed and revised. <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 More than 12 persons are newly trained to acquire the ability of conducting mentoring services</li> <li>2.2 More than 10 are newly trained to be mentor trainers.</li> <li>2.3 More than 80% of mentor trainers are evaluated by the management/trainees that their ability is high enough to train mentors.</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Documents produced by implementation bodies <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Questionnaire to Japanese experts</li> <li>2.2 Training records</li> <li>2.3 Evaluation records by the management/trainees</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Government policy on supporting SMEs by mentoring continues</li> <li>2. Policy on supporting SMEs by mentoring at target SME support</li> </ol>

<sup>1</sup> SME support organizations here means the organizations which provide and/or conduct the mentoring services.

<p>3. The mentoring service is practiced in BiH.</p> <p>4. Information and knowledge for strengthening mentoring service is accumulated and shared among mentors, implementation bodies and SMEs.</p>	<p>3.1 More than 30 SMEs received the mentor services.</p> <p>4.1 Meetings for sharing experience among 3 countries are conducted at least once a year.</p> <p>4.2 All mentors meeting is being held every year.</p> <p>4.3 Stored mentored cases can be accessed by mentors and implementation bodies.</p> <p>4.4 Good practices of mentoring cases are introduced to SMEs through publications, seminars or lectures and media.</p>	<p>3.1 Mentoring records</p> <p>4.1 Meeting records</p> <p>4.2 Meeting records</p> <p>4.3 Access method</p> <p>4.4 List of publications, seminars or lectures and media appearances</p>	<p>organizations continues.</p> <p>3. Budget to keep mentors is available at target SME support organizations</p>
<p>&lt;Activities&gt;</p> <p>1-1 To conduct studies of SMEs and SME support institutions on their situation and capacity (including other donor support programs) in BiH</p> <p>1-2 To participate in the seminar/workshop organized in Serbia</p> <p>1-3 To develop and modify strategy/plan for mentoring service in BiH through discussions with stakeholders</p> <p>1-4 To develop and revise the implementation guideline for mentoring in BiH</p> <p>1-5 To develop and revise the training curriculum for mentors in BiH</p> <p>1-6 To develop textbooks in BiH</p> <p>1-7 To consider the qualification system for mentors in BiH</p> <p>2-1 To participate in the lectures for training mentors by the project team and NARD</p> <p>2-2 To conduct OJT of mentoring through practicing the mentoring services in BiH</p> <p>2-3 To select the candidate of mentor trainers from the trained mentors in BiH</p> <p>2-4 To conduct the trainings for mentor trainers in BiH</p> <p>3-1 To select the SMEs which receives OJT of mentoring in BiH</p> <p>3-2 To practice the mentoring service based on output 1</p> <p>3-3 To conduct evaluation of mentoring services from companies which received the service</p> <p>4-1 To share the experience and evaluation of mentoring services of each country</p> <p>4-2 To establish the database of mentoring services in BiH</p>	<p>&lt;Input&gt;</p> <p>(1) Japanese Side</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Dispatch of Experts</li> <li>● Travel expenses and allowances for Counterpart Trainings to Japan and other countries</li> <li>● Travel expenses and allowance for Japanese experts</li> <li>● Necessary Equipment and material</li> <li>● Cost for organizing class room training, on-the job training, and seminar/workshop(s)</li> <li>● Cost for local consultants</li> </ul> <p>(2) West Balkans Side (BiH)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Services of counterpart personnel and administrative personnel and their cost</li> <li>● Suitable office space with furniture and utility cost for Japanese experts</li> <li>● Training venue of class room training for mentors</li> <li>● Available data (including maps and photographs) and information related to the Project</li> <li>● Travel expenses and allowance for C/P personnel for travel within country</li> <li>● Cost for mentoring services and trainings by BiH's mentor trainers within the country</li> </ul>		<p>&lt;Pre-condition&gt;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Candidates for mentors are clarified</li> <li>2. Time and budget for the candidates to take trains and provide mentoring services are secured.</li> </ol>

<p>4-3 To facilitate mentors and mentor trainers to utilize the database 4-4 To collect good practices of mentoring services in Serbia, BiH and Montenegro 4-5 To share the good practices of mentoring services to the public</p>		
--	--	--



Q

Q

Progress of the Project

Flow Chart Analysys (Bosnia and Herzegovina)

■ Plan at the Start of Phase I  
 — Achievement

Outputs and Activities	Phase I												Phase II		
	year 1				year 2				year 3				1-3		
	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12				
<b>Output 1: According to the needs and situation of SME in BiH, mentor system is developed and improved.</b>															
1-1 To conduct studies of SMEs and SME support institutions on their situation and capacity (including other donor support programs) in BiH	■														
1-2 To participate in the seminar/workshop organized in Serbia	■ * * *														
1-3 To develop and modify strategy/plan for mentoring service in BiH through discussions with stakeholders	■ Discussion on Sustainability														
1-4 To develop and revise the implementation guideline for mentoring in BiH	■														
1-5 To develop and revise the training curriculum for mentors in BiH	■														
1-6 To develop textbooks in BiH	■ Revise but no printing														
1-7 To consider the qualification system for mentors in BiH	■ Comment to 3 countries														
<b>Output 2: Mentors who provides solutions for SMEs and mentor trainers are produced in BiH</b>															
2-1 To participate in the lectures for training mentors by the project team and NARD	■														
2-2 To conduct OJT of mentoring through practicing the mentoring services in BiH	■ Through Serbia MT														
2-3 To select the candidate of mentor trainers from the trained mentors in BiH	■														
2-4 To conduct the trainings for mentor trainers in BiH	■														
<b>Output 3: The mentoring service is practiced in BiH</b>															
3-1 To select the SMEs which receives OJT of mentoring in BiH	■														
3-2 To practice the mentoring service based on output 1	■														
3-3 To conduct evaluation of mentoring services from companies which received the service	■														
<b>Output 4: Information and knowledge for strengthening mentoring service is accumulated and shared among mentors, implementation bodies and SMEs.</b>															
4-1 To share the experience and evaluation of mentoring services of each country	■														
4-2 To establish the database of mentoring services in BiH	■														
4-3 To facilitate mentors and mentor trainers to utilize the database	■														
4-4 To collect good practices of mentoring services in Serbia, BiH and Montenegro	■														
4-5 To share the good practices of mentoring services to the public	■														
	Month	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3		
	Year	year 1				year 2				year 3					

The timing of the Japanese counterpart training will be decided after commencing of the project.



10

10

Assignment of Japanese Experts

The Project on Establishment and Promotion of Mentoring Service for Small and Medium Enterprises in the Western Balkans (Serbia, Bosnia and Herzegovina, and Montenegro)

Field	Name	2013												2014												2015												2016												Mar-Month					
		H25						H26						H27						H28						Phase I			Phase II			Total																							
		Phase I Period						Phase II Period						Phase I Period						Phase II Period						B			J																										
		Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul														
Team Leader 総括	M. TAKANO 高野 正志	36	23				43	29				43	31	38			35	15																								292	202	494	9.73	6.73	16.47	147	439	14.83					
Asst. Team Leader / Production Control 副総括/生産管理	S. KIMURA 木村 俊	36	30				43	12				23	20			31	17				21	16				38																	248	161	409	8.27	5.37	13.63	170	418	13.93				
Human Resource Development 人材育成/業務調整(1)	M. YAMANAKA 山中 允						28					14	21			24	21				21	23				15																	142	87	229	4.73	2.90	7.63	147	289	8.63				
Enterprise Diagnosis 企業診断	N. SAKAMOTO 坂本 直弥	22	30				21	29				43	31	19							20					27																	223	133	356	7.43	4.43	11.87	85	308	10.27				
Institutional Development Support 制度設計	A. Simitsky アレクサンダー・シムツキ	21	21				7	7				7	11								20																					119	84	203	3.97	2.80	6.77	70	189	8.30					
Start Up Training/ Support 創業支援	T. Ishioroshi 石下 徹						12	21	29			28	28								29					15																155	88	223	5.17	2.27	7.43	46	201	6.70					
Marketing/Project Coordination マーケティング/業務調整(2)	Onino KOGA 古賀千穂																																								0	0	0	0.00	0.00	0.00	141	141	4.70						

JICA's Terminal Evaluation

Work In Japan	Name	2013												2014												2015												2016												Total (B)																							
		Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul																																
Team Leader	M. TAKANO	10days during the period																								5days during the period												7days during the period												10	12	22	0.50	0.60	1.10																		
Asst. Team Leader / Production Control	S. KIMURA	16days during the period																								5days during the period												5days during the period												10	10	20	0.50	0.50	1.00																		
Project Support from Japan (1)	B. Sakamoto																																																	0	0	0	0.00	0.00	0.00																		
Project Support from Japan (2)	T. Arimura	31days during the period												28days during the period												25days during the period																								59	25	84	2.95	1.25	4.20																		
Report		Work Plan												Program R1												Program R2												Program R3												Program R5												Project Completion Report						1179	179	1358	43.25	27.40	70.65

プロポーザル時点で 指示書指定MM = 74.6 MM

806	92	1085	171
31.47		74.72	



**MINUTES OF MEETING  
BETWEEN  
THE TERMINAL EVALUATION TEAM OF  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY  
AND  
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF  
MONTENEGRO  
ON  
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR  
THE PROJECT ON ESTABLISHMENT AND PROMOTION OF MENTORING  
SERVICE FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE WESTERN BALKANS  
(SERBIA, BOSNIA AND HERZEGOVINA, AND MONTENEGRO)**

The Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and the concerned authorities of the Government of Montenegro (hereinafter referred to as “the government”) had a series of discussions on the Japanese technical cooperation project for “The Project on Establishment and Promotion of Mentoring Service for Small and Medium Enterprises in the Western Balkans” (hereinafter referred to as “the Project”) for the terminal evaluation of the Project which is scheduled to end in May 2016.

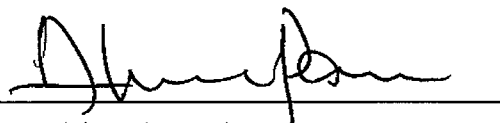
During the meetings, the Team and the government exchanged views and jointly evaluated the progress and achievements of the Project.

As the result of the discussions, the Team and the government agreed to the matters referred to in the document attached hereto.

Podgorica, 17 November, 2015



Mr. Gaku Funabashi  
Leader  
Terminal Evaluation Team  
Japan International Cooperation Agency  
Japan



Mr. Aleksandar Pavicevic  
Director  
Directorate for Development of Small and  
Medium-sized Enterprises  
Montenegro



**JOINT TERMINAL EVALUATION REPORT**

**ON**

**TECHNICAL COOPERATION PROJECT  
ON ESTABLISHMENT AND PROMOTION  
OF MENTORING SERVICE FOR SMALL AND MEDIUM  
ENTERPRISES IN THE WESTERN BALKANS (SERBIA, BOSNIA  
AND HERZEGOVINA, AND MONTENEGRO)**

**Podgorica, 17 November, 2015**



## Table of Contents

Abbreviations .....	3
<b>1 Overview of the Terminal Evaluation .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Summary of the Terminal Evaluation .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 The Schedule of the Mission.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Members.....</b>	<b>4</b>
<b>1.4 Persons Interviewed .....</b>	<b>4</b>
<b>1.5 Methodology of Evaluation.....</b>	<b>4</b>
1.5.1 Evaluation Procedure.....	5
1.5.2 Items of Analysis.....	5
<b>2 Outline of the Project.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Background of the Project .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Summary of the Project.....</b>	<b>6</b>
<b>3 Results and Achievements of the Project.....</b>	<b>6</b>
<b>3.1 Inputs.....</b>	<b>7</b>
3.1.1 Inputs from the Japanese Side .....	7
3.1.2 Inputs from the Montenegrin Side .....	7
<b>3.2 Activities Implemented .....</b>	<b>8</b>
<b>3.3 Achievement of Outputs.....</b>	<b>8</b>
3.3.1 Achievement of Output 1.....	8
3.3.2 Achievement of Output 2.....	8
3.3.3 Achievement of Output 3.....	9
3.3.4 Achievement of Output 4.....	9
<b>3.4 Achievement of Project Purpose.....</b>	<b>10</b>
<b>3.5 Achievement of Overall Goal.....</b>	<b>11</b>
<b>4 Implementation Process .....</b>	<b>12</b>
<b>5 Evaluation by Five Criteria .....</b>	<b>12</b>
<b>5.1 Relevance .....</b>	<b>12</b>
<b>5.2 Effectiveness.....</b>	<b>13</b>
<b>5.3 Efficiency .....</b>	<b>13</b>
<b>5.4 Impact.....</b>	<b>14</b>
<b>5.5 Sustainability .....</b>	<b>14</b>
5.5.1 Policy and Institutional Aspect.....	14
5.5.2 Technical Aspect.....	14
5.5.3 Financial Aspect.....	14
<b>6 Conclusion .....</b>	<b>15</b>
<b>6.1 Achievement of the Project Purpose .....</b>	<b>15</b>
<b>6.2 Evaluation by Five Criteria .....</b>	<b>15</b>
<b>7 Recommendations and Lessons Learnt .....</b>	<b>15</b>
<b>7.1 Recommendations .....</b>	<b>15</b>
<b>7.2 Lessons Learnt .....</b>	<b>16</b>

## **Annexes**

**Annex 1: Project Design Matrix (Revised version)**

**Annex 2: Plan of Operation (PO)**

**Annex 3: Assignment of JICA Experts**

*So*  
*de*

## Abbreviations

BiH	Bosnia and Herzegovina
C/P	Counterpart Personnel
DDSME	Directorate for Development of Small and Medium-sized Enterprises
EU	European Union
JCC	Joint Coordinating Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
NARD	National Agency for Regional Development
ODA	Official Development Assistance
OJT	On the Job Training
PCM	Project Cycle Management
PDM	Project Design Matrix
PO	Plan of Operation
R/D	Record of Discussions
RDA	Regional Development Agency
SME	Small and Medium Enterprise
SOTC	Special On the job training Through special Consultants



# 1 Overview of the Terminal Evaluation

## 1.1 Summary of the Terminal Evaluation

To review actual inputs, activities and the implementation process, and compare the project purpose and output achievement levels against the latest Project Design Matrix (PDM) and the Plan of Operations (PO). Through sharing terminal evaluation findings, and discussion with the Joint Coordinating Committee (JCC), a consensus on a direction for the remaining period of the project should be achieved.

## 1.2 The Schedule of the Mission

## 1.3 Members

### Japanese Side

Name	Designation	Title and Affiliation
Mr. Gaku Funabashi	Leader	Japan International Cooperation Agency Industrial Development and Public Policy Department, Senior Advisor
Ms. Hitomi Oka	Cooperation Planning	Japan International Cooperation Agency Industrial Development and Public Policy Department, Private Sector Development Group
Mr. Ryohei Anzai	Deputy Assistant Director	Japan International Cooperation Agency Balkan Office
Ms. Kazuho Ujiie	Country officer	Japan International Cooperation Agency Middle East and Europe Department, Europe Division
Mr. Izumi Sakaya	Evaluation Analysis	Prastha Ltd, Inc

### Montenegrin Side

Name	Designation	Title and Affiliation
Mr. Aleksandar Pavicevic	Director	Directorate for Development of Small and Medium-sized Enterprises
Ms. Sanja Varajic	Communication and International Cooperation Adviser	Directorate for Development of Small and Medium-sized Enterprises

## 1.4 Persons Interviewed

The following people were interviewed during the mission.

- Representatives from counterpart agencies
- Project Counterpart Personnel (C/P)
- Project Experts
- Representatives from Japan International Cooperation Agency (JICA) office

## 1.5 Methodology of Evaluation

### 1.5.1 Evaluation Procedure

The Evaluation Team, while studying on various documents, conducted surveys by questionnaires and interviews with C/P and the JICA Experts as well as those persons involved in the Project. The Evaluation Team also made a visit to the project sites. The Evaluation Team analyzed and evaluated the Project from the viewpoints of evaluation criteria according to the method of Project Cycle Management (PCM). The evaluation results by the Evaluation Team were examined and discussed with Joint Evaluation Committee Members and other concerned parties. After appropriate revision, the results were concluded as the evaluation report.

### 1.5.2 Items of Analysis

#### (1) Achievement of the Project

Achievement of the Project was measured in terms of Inputs, Outputs, Project Purpose and Overall Goal in comparison with the Objectively Verifiable Indicators of the revised PDM as well as the plan delineated in the Record of Discussions (R/D).

#### (2) Implementation Process

Implementation process of the Project was also reviewed from the various viewpoints, such as technical transfer, communications among stakeholders, and monitoring process, to see if the Project has been managed properly as well as to identify obstacles and/or facilitating factors that have affected the implementation process.

#### (3) Evaluation based on the Five Evaluation Criteria

The Team also assessed the Project from the viewpoint of following five evaluation criteria.

##### 1) Relevance:

The extent to which the Project Purpose and Overall Goal are consistent with the government development policy of the country as well as the development assistant policy of Japan, and needs of beneficiaries.

##### 2) Effectiveness:

The extent to which the Project has achieved its purpose, clarifying the relationship between the Project Purpose and Outputs.

##### 3) Efficiency:

The extent to how economically resources/inputs (funds, expertise, time, etc.) are converted to results/output with particular focus on the relationship between inputs and outputs in terms of timing, quantity and quality.

##### 4) Impact:

Project effect on the surrounding environment in terms of technical, socio-economic, cultural, institutional and environmental factors. Project impacts are to be viewed from cross-cutting aspects according to positive or negative effects.

##### 5) Sustainability

Sustainability of the Project is assessed from the standpoint of organizational, financial and technical aspects, by examining the extent to what the achievements of the Project will be sustained or expanded after the assistance is completed.

5  
Ca  
Kv

## 2 Outline of the Project

### 2.1 Background of the Project

In Western Balkan regions, important economic issues such as regional development, development of market economy, and reduction of unemployment largely depend on development of small and medium enterprises (SMEs) which have considerable part of the economy and of the total employment. However, SMEs in the region have problems such as access to finance, complicated and slow government services, grey economy and their own management and technical capacities. Governments are trying to align their policies and institution for these issues, but for conducting those policies, they still have challenges since SMEs support organizations do not have enough capacity in terms of budget, human resources, supporting menus, and knowledge and skills.

In order to tackle this problem, National Agency for Regional Development (NARD) in Serbia and JICA had jointly implemented the Project on Institutionalization of Mentoring in 2008-2011. Mentoring is to provide company diagnosis and advisory services to SMEs, for SMEs to acquire the entrepreneurial skills and knowledge.

From the successful result of the above project, Government of Serbia requested Government of Japan for further cooperation in this field to promote and strengthen the mentoring system.

Referring to Serbia's project, the Council of Ministers of Bosnia and Herzegovina (BiH) and Government of Montenegro also requested the cooperation to establish the mentoring service to tackle the issue of strengthening SMEs. Serbia showed the intention to support BiH and Montenegro for its establishment using their experience, knowledge, and human resources gained from the previous project, as well as to strengthen their own system.

In response to the requests from Serbia, BiH and Montenegro, the Detailed Planning Survey Team organized by JICA visited three countries in September and November 2012 and had a series of discussions with authorities concerned on the implementation of the Project. Each party agreed upon the details of the Project.

### 2.2 Summary of the Project

#### **Overall Goal:**

The mentoring service for SMEs is maintained and expanded in Western Balkan region (Serbia, BiH, and Montenegro), and SMEs in the region continue to survive and expand.

#### **Project Purpose:**

With the establishment of the mentor system and its implementation, target SME support organizations improve their SME support capacities.

#### **Project Outputs:**

- 1) According to the needs and situation of SME in Montenegro, mentor system is developed and improved.
- 2) Mentors who provide solutions for SMEs and mentor trainers are produced in Montenegro.
- 3) The mentoring service is practiced in Montenegro.
- 4) Information and knowledge for strengthening mentoring service is accumulated and shared among mentors, implementation bodies and SMEs

## 3 Results and Achievements of the Project

Details of the results and achievement of the Project are described in this section.

The assessment of PDM indicators in this chapter is based on the revised version of PDM (as attached in Annex 1). Although this revised PDM is technically still unofficial, both Montenegrin and Japanese sides have agreed on modification from its original version and the Project is being implemented in accordance with the revised version.

### **3.1 Inputs**

The inputs from both the Japanese and Montenegrin sides, since its inception in April 2013 till present, have been executed mostly as planned.

#### **3.1.1 Inputs from the Japanese Side**

(1) Dispatch of JICA Experts

A total of 7 experts in 9 fields of activities have been assigned since the inception of the Project for a total of around 75 months as of the completion of the Project in March 2016, as shown in Annex 3. The figure includes all assignments in Serbia, Bosnia and Herzegovina, and Montenegro.

(2) Local Consultants

Several numbers of local consultants have been appointed by the Project to support JICA experts, including a consultant for promotion and a consultant for database development.

(3) Provision of Equipment

Three printers have been provided for the project activities (one in Montenegro).

(4) Costs for Project implementation

The various costs for implementation of the Project have been paid by the Japanese side, including costs involved in several types of trainings and seminars and workshops.

(5) Training in Japan

A total number of 13 trainees have participated in training in Japan (5 in 2013, 4 in 2014 and 4 in 2015) from Montenegro.

#### **3.1.2 Inputs from the Montenegrin Side**

(1) Appointment of C/P

Appointment of C/P for the management of the Project operation is as follows:

Project Director: Mr. Aleksandar Pavicevic, Director, DDSME

Project Managers: Ms. Andjela Pusonjic Gajevic, Institutional Support Adviser, DDSME and Ms. Sanja Varajic, Communication and International Cooperation Adviser, DDSME.

A number of staff of DDSME, Business Centers/local authorities have participated in the Project as mentors and/or administrative staff.

(2) Offices and facilities

Office space and furniture with utility costs for the JICA Experts, as well as training venue for mentors, have been provided by the Montenegrin side.

(3) Other costs for Project activities

Travel expenses for C/P and allowance within the country, and cost for mentoring service and training by Montenegrin mentor trainers within the country have been paid by the Montenegrin side.

7  
Gu  
dv

### 3.2 Activities Implemented

The Team confirmed that the Project has completed or is in a process of completing all the activities stated in PDM (Annex 1) in accordance with the schedule stated in PO (Annex 2), except for Activity 4-3 "To facilitate mentors and mentor trainers to utilize the database". This is because the development of the database has been postponed due to a current situation where the number of data of mentoring service is still small, and will be discussed before the end of the Project.

### 3.3 Achievement of Outputs

The Team confirmed that the Project has fulfilled the following outputs along with the plan stated in the PDM. The degrees of fulfillment are shown under each output.

#### 3.3.1 Achievement of Output 1

Output 1: According to the needs and the situation of SMEs in Montenegro, mentor system is developed and improved.

Indicators
1-1. Mentor system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors are developed and revised.

##### (Indicator 1-1)

The indicator has been achieved.

An implementation manual where strategy is described to provide mentoring service have been approved both by DDSME and JICA. Three types of guidelines have been developed based on the Serbian guidelines; "Mentoring Guideline for Overall Understanding", "Mentoring Guideline for Start-Ups" and "Mentoring Guideline for Mature SMEs". Training system has been clearly established as stated in "Implementation Manual" where training curriculum were reconstructed based on the standardized mentoring service. Evaluation system of mentors has been developed with clear criteria comprising a diagnosis report, action plans, a completion report and opinions from client SMEs.

As shown above, all components of Indicator 1 have been fulfilled and Output 1 has been fully achieved.

#### 3.3.2 Achievement of Output 2

Output 2: Mentors who provide solutions for SMEs and mentor trainers are produced in Montenegro.

Indicators
2-1. More than 8 persons are newly trained to acquire the ability of conducting mentoring services.
2-2. More than 5 are newly trained to be mentor trainers.
2-3. More than 70% of mentor trainers, who are newly assigned from Jan. 2015, are evaluated by the management/trainees that their ability is high enough to train mentors.

##### (Indicator 2-1)

The indicator has been achieved.

So far, 15 mentors have been trained and certified.

**(Indicator 2-2)**

The indicator has been achieved.

Eight mentor trainers have been trained for class room training. It should be noted that all the mentor trainers are trainers for classroom training. Fostering mentor trainers for OJT will be an issue for Montenegro after the completion of the Project.

**(Indicator 2-3)**

The indicator has been achieved.

All mentor trainers have been evaluated as capable by the Project management (JICA Experts and DDSME) and also all the mentor trainers have been evaluated capable according to the survey on mentor trainees.

Overall, the indicators show that Output 2 has been fully achieved.

**3.3.3 Achievement of Output 3**

Output 3: The mentoring service is practiced in Montenegro.

Indicators
3-1. More than 30 SMEs received the mentor services.

**(Indicator 3-1)**

The indicator has been mostly achieved.

13 SMEs received the mentoring service in 2014 and 16 are being received at the moment, totaling 29, with geographical coverage of 6 municipalities; Podgorica, Cetinje, Bar, Niksic, Budva, and Bijelo Polje.

The above indicator show that Output 3 has been mostly achieved.

**3.3.4 Achievement of Output 4**

Output 4: Information and knowledge for strengthening mentor service is accumulated and shared among mentors, implementation bodies and SMEs.

Indicators
4-1. Meetings for sharing experience among the 3 countries are conducted at least once a year.
4-2. All Mentor Meeting is being held every year.
4-3. Stored mentored cases accessed by mentors and authorized personnel of implementing bodies.
4-4. Good practices of mentoring cases are introduced to SMEs through publications, seminars or lectures and media.


**(Indicator 4-1)**

The indicator has been mostly achieved.

All mentors meeting was held as mentioned in Indicator 4-2 below, for sharing experiences and discussions for improvement of the services. Besides, Implementation Workshops have been organized 6 times so far where C/Ps of the three countries have attended and constructed mutual relationship. The Project also provided the training in Japan, where mentors from the three countries took part in the same program in 2013, 2014 and 2015.

**(Indicator 4-2)**

The indicator has been achieved.

9 

All Mentor Meeting was organized for the first time in Belgrade, Serbia in September 2015, with 15 attendants from Montenegro, 9 from BiH and around 55 from Serbia. However, it is not known the meeting will be continually held every year after the completion of the Project.

**(Indicator 4-3)**

The indicator has been basically achieved.

DDSME has been storing and maintaining all good mentoring cases in the past and all the mentors have access to the information.

**(Indicator 4-4)**

The indicator has been achieved.

The Project has appointed a local consultant especially for the strategic promotion of the mentoring service for SMEs, including introduction of good practices of mentoring. The promotion has been implemented through business related web sites and newspapers and social media. Result was very successful as 19 SMEs applied for the mentoring service by responding to the public call in 2015 as compared to 2014, in which year DDSME, through Business Centers/local authorities, approached SMEs which were already their clients, to invite applications.

The above four indicators show that Output 4 has been mostly achieved, even though development of the database on a network basis could be an issue for the future.

**3.4 Achievement of Project Purpose**

Project Purpose:

With the establishment of the mentor system and its implementation, target SME support organizations improve their SME support capacities.

Indicators
1. Compared to the starting year of the Project, more than 70% of the mentors improved mentoring ability by implementing mentor system.
2. JICA experts evaluate that the target SME support organizations are capable of modifying the mentoring system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors by organizations themselves.

**(Indicator 1)**

It is judged that the indicator has been achieved, from the following factors.

- 1) The surveys on mentor trainees were conducted every time the training was finished and almost all trainees answered that they were confident that their skill had improved after the training.
- 2) JICA Experts observed through the OJT that the mentors were aware of improvement in their skills.
- 3) During the evaluation, the Japanese Evaluation Team had a series of interviews with mentors and most of them expressed that their capability had been increasing as they had experienced more and more cases of mentoring service.

**(Indicator 2)**

It is judged that the indicator has been mostly achieved.

The JICA Expert Team evaluates that DDSME is now capable of modifying the mentoring system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors by organizations themselves, based on the following facts. The Project (JICA

Experts and Montenegrin C/P) has developed the Implementation Manual where 1) institutional framework to provide mentoring service, certification system, and training system are clearly mentioned and 2) a basic concept of mentoring is defined which should be standards for the future renewal and development of plan/strategy, etc. Based on the Manual, with trained human resources of its own, DDSME is capable to modify the mentoring system.

As seen above, the two indicators, though they are not necessarily “objectively verifiable”, show a high degree of fulfillment. Apart from them, it is observed that most of SMEs who have received the mentoring service have improved their operation. For example, a real estate company increased efficiency of its operation by restructuring organization on mentor’s advice. Also considering that all four Outputs have been achieved to a large extent, the Evaluation Team judges that the Project Purpose is likely to be achieved at the completion of the Project period.

### 3.5 Achievement of Overall Goal

#### Overall Goal:

The mentoring service for small and medium enterprises (SMEs) is maintained and expanded in Montenegro, and SMEs in the region continue to survive and expand.

Indicator
1. Mentoring services are continuously available in the once targeted area and beyond the targeted area.
2. Number of SMEs receiving the mentoring services has increased by 100% in Montenegro compared to 2015 achievement.
3. More than 70 % of SMEs which received the mentoring services evaluate that their business has been improved through the services.

#### **(Indicator 1)**

The indicator is likely to be achieved in the near future.

As mentioned in Output Indicator 3-1, DDSME has already extended its coverage of mentoring service to 6 municipalities as compared to 3 at the beginning. Although if and when the expansion of mentoring service to all 22 municipalities may depend on financial situation, it can be achieved as the government budget may support the service following “Strategy for Development of Small and Medium Sized Enterprises 2011-2015”.

#### **(Indicator 2)**

If “2015 achievement” is 16 as seen in Output 3 Indicator 3.1, then the target number will be 32 a year. It is still unclear whether in the near future the number of services will be achieved, although DDSME has been working on getting another budget for expansion.

#### **(Indicator 3)**

According to the survey on SMEs who received the mentoring service in 2014, all of them, answered that their business had improved. This means that the Indicator 3 has already achieved in the very first year of the service with supports from JICA Experts. In 2015, mentors who finished OJT training from JICA Experts and Serbian OJT trainers already received good reputations from their clients even before the mentoring service ends. Therefore, the indicator for Overall Goal may be achieved in the future.

As far as current status of the above indicators are examined, the likeliness of achievement of Overall Goal after 3 to 5 years of the completion of the Project is positive.



## 4 Implementation Process

The Team confirmed that the implementation process of the Project has been generally appropriate. The following are the major points observed by the Team;

- (1) Communications between JICA Experts and C/P in DDSME have been adequate and frequent without any problems, sharing information on the progress of the activities real time.
- (2) C/P staff in DDSME have taken initiatives in management of the Project with high motivation and ownership as the Project proceed and became successful. It seems that they have clear vision to promote mentoring service.
- (3) Mentors of Business Centers/local authorities play an important role in the Project. They have had frequent communications with DDSME and JICA Experts as well for the better services to their client SMEs.
- (4) Monitoring of the Project has been carried out both internally by the Project and externally by the JCC. The progress reports have been submitted by the Project periodically without delay. The JCC meetings have been held three times so far in 2013, 2014 and 2015 and functioned properly.

## 5 Evaluation by Five Criteria

Through the evaluation work, the Team assessed the project's relevance, effectiveness, efficiency, impact, and sustainability.

### 5.1 Relevance

Relevance of the Project is very high.

The Project is consistent with the policies of the Government as well as needs of the beneficiaries, and with the cooperation policy of the Japanese Government, as stated below.

#### (1) Montenegrin Policy

Montenegro has an SME development policy titled "Strategy for Development of Small and Medium Sized Enterprises 2011-2015" designed by DDSME. The strategy refers to the necessity of improving the capability of the institutions that provide support to SMEs in order to be able to survive in the changing socio-economic environment. The Project perfectly matches the objective of the strategy. Montenegro has another strategies where strengthening of competitiveness of SMEs are aimed at, such as "Strategy for Enhancement of Competitiveness at Micro-level 2011-2015", "Strategy for Sustainable Economic Growth through Introduction of Clusters 2012-2016" and "Montenegro Development Direction 2013-2016".

#### (2) Needs of the beneficiaries.

The Project completely matches the needs of the direct beneficiaries, DDSME and Business Centers/local authorities, as they need develop capacity of SMEs, many of whom are in need of developing their managerial skills.

#### (3) Japan's Official Development Assistance (ODA) Policy

Japan's ODA policy towards Montenegro has three focal areas; 1) private sector development, 2) protection of environment and 3) medical care and education. The Project obviously contributes to private sector development through promotion of SMEs

#### (4) Japan's Advantage in Cooperation

Japanese government has a long experience in supporting its SMEs in various aspects including consultancy services where qualified advisors, as mentors, provide SMEs with

advice in management. Japan has had many cooperation projects in the field of SME promotion over the world, including development of consultancy services for SMEs. Therefore, Japan has a good advantage in conducting the Project.

## 5.2 Effectiveness

The effectiveness of the Project is high.

It is likely that the Project Purpose will be achieved as seen in 3.4. It is confirmed that all four Outputs of the Project have contributed to attaining achievement of the Project Purpose, as seen in 3.3.

Apart from Outputs, all the following factors have particularly promoted the achievement of the Project Purpose or effectiveness of the Project;

- The most essential factors of the Project have been successfully realized, i.e. 1) the concept of mentoring has been clearly defined, 2) mentoring scheme with training and qualification systems has been established, and 3) mentoring process has been standardized with development of comprehensive manuals and guidelines.
- Although not mentioned in activities in PDM, Special On the job training Through special Consultants (SOTC) has been significant, where JICA Experts provide mentors with OJT, showing how deep the level of advices provided by specialized consultants is. SOTC has been highly evaluated by the participant mentors.
- DDSME, a counterpart agency of the Project, has been capable to soundly secure budget from Ministry of Economy for implementing the mentoring service.
- Training in Japan has been quite effective, in which 13 Montenegrin mentors in total have taken part in 2013, 2014 and 2015, together with Serbian and BiH mentors. The training was well designed and participants acquired new knowledge and skills, which they have utilized in their activities and shared with other mentors on returning home. Further, their experiences in Japan were shared to mentors of other two countries through presentations in the All Mentor Meeting in September 2015.

## 5.3 Efficiency

The efficiency of Project is considered to be high.

Assessment of efficiency is as stated below.

### (1) Appropriateness of Input

The JICA Experts have fully dedicated themselves to the Project, transferring knowledge/skills to C/P and mentors. It is known that even when they are away from Montenegro, Serbia or BiH, they tried to respond to C/P and mentors' inquiry as promptly and sincerely as possible.

The allocation of Montenegrin C/P, staff for Project management in DDSME, has been appropriate. With enough capability and motivation, they have taken an initiative in Project operation.

Promotion of mentoring service, one of Output 4 activities, has been successful as seen in 3.3, with appointment of a Serbian consultant whose work has been efficient and considerably enhanced the recognition of the mentoring service in Montenegro.

A series of training in Japan, regarded as one of Project Inputs, have been very effective as mentioned in 5.2.

### (2) Achievement of Output

As mentioned in 3.3, the four Outputs have been mostly achieved through the Project. The degree of achievement of the Outputs is considered high in proportion to the Project Inputs, resulting in high efficiency.

## **5.4 Impact**

As mentioned in 3.5, the likeliness of achieving Overall Goal in the near future is positive. Besides, the following positive impacts of the Project have been observed.

- The Project has brought about cooperation among three countries; Montenegro, BiH and Serbia, through various activities, including mentor training, training in Japan, implementation workshops, and All Mentor Meeting. All of the activities have accelerated inter communication and cooperation of the C/P and mentors of the three countries. Even business transaction of SMEs with SMEs of another country is taking place as a result of match making by mentors of each country.
- As mentioned in 3.3.3, the Project has already expanded its geographical coverage to 6 municipalities. This rapid expansion was not expected at the initial stage of the Project period and it is surely the result of sincere efforts by DDSME and Business Centers/local authorities to promote the mentoring service.

No negative impacts have been observed.

## **5.5 Sustainability**

The sustainability of the Project is relatively high in total.

While policy and institutional aspect of the sustainability is high and technical sustainability is secured to a large extent, financial sustainability is moderate.

### **5.5.1 Policy and Institutional Aspect**

The government of Montenegro has a clear SME promotion strategy as mentioned in 5.1 and it is reasonably expected that the government continue to adopt policies to support SMEs. It is also expected that the mentoring service will be mentioned in an action plan of the coming "Strategy for Development of Small and Medium Sized Enterprises 2016-2020" which is scheduled to be prepared the next year.

As for institutional framework of providing mentoring service, it is judged that DDSME, backed by the policy, is an organization with capable staff and has sufficient capacity to continue and expand the mentoring service, together with Business Centers/local authorities.

### **5.5.2 Technical Aspect**

As far as technical aspect is concerned, the current management of DDSME is sufficiently capable as mentioned above. Regarding skills and knowledge of mentors, their capacity is good and they will be able to keep providing mentoring service by utilizing guidelines developed by the Project, though further experiences may be still needed for better services. However, it should be pointed out that at the moment Montenegro has no mentor trainers for OJT.

### **5.5.3 Financial Aspect**

Financial sustainability seems to be moderate. As the government recognized importance of the mentoring service, DDSME secured budget of Euro 12,000 for the service in 2015 and has proposed Euro 13,000 for 2016. It can be expected that the budget of at least the same level may be secured in the short term, judging from the government policy direction. On the other hand, the total budget for DDSME has been decreasing for recent years under the deteriorating financial

condition of the government, which could adversely affect the budget for the mentoring service in the future.

## **6 Conclusion**

The Team came to the following conclusion through the field survey of the Project, exchange of views and opinions with concerned parties, and discussion among the members of the Team.

### **6.1 Achievement of the Project Purpose**

It is prospected that the Project Purpose will be achieved at the time of completion of the Project, judging from current status of the indicators to measure level of achievement of Project Purpose and Outputs.

### **6.2 Evaluation by Five Criteria**

From the viewpoint of five evaluation criteria, “relevance” is very high and “effectiveness” and “efficiency” are high whereas “sustainability” is relatively high. As for “impact”, a couple of positive impacts have been observed.

## **7 Recommendations and Lessons Learnt**

### **7.1 Recommendations**

#### **1. Discussion on cases among mentors**

During the training program through the Project, mentors could expect direct advice from JICA Experts or Serbian OJT trainers how to improve their services to SMEs. After the Project ends, mentors cannot get such advice directly. Fortunately, each mentor accumulates experiences through implementing mentoring services. Sharing cases of clients and discussing what can/could be the good advice before and after visiting SMEs among mentors, helps mentors improving their capability for mentoring without JICA Experts or Serbian OJT trainers up to a certain point. Therefore, it is recommended that mentors in DDSME and Business Centers/local authorities have periodical discussion on actual cases that each mentor tackled. JICA Experts can support how to proceed such a discussion, if it is started before the Project ends. In addition, guidelines and manuals should be modified as the situation of mentoring services changes. Therefore, it is also recommended to have a meeting between DDSME and Business Centers/local authorities for exchange of opinions about operation for mentoring service at least once a year.

#### **2. Training for OJT trainers**

It is understood that it is difficult to finish training OJT trainers in Montenegro before the project ends. There are mainly two requirements to become OJT trainers, the number of actual mentoring services to clients and completion of classroom training for OJT trainers. It seems that it is difficult to meet those two requirements during the Project. Considering the above, it is recommended to discuss with JICA Experts about the possibility for conducting training for OJT trainers in Montenegro in the future.

#### **3. All Mentor Meeting to be held periodically.**

Mentors in 3 countries, Montenegro, BiH, and Serbia already collaborate (communicate and exchange information) each other through e-mail or telephone call. At the same time mentors recognized by participating All Mentor Meeting that face-to-face discussion among mentors in

different countries is essential. It is important that All Mentor Meeting is continued even after the Project ends. Therefore, it is recommended that DDSME discusses with NARD in Serbia and Sarajevo Economic Region Development Agency in BiH for organizing All Mentor Meeting as well as seeking funding sources for organizing and participating in All Mentor Meeting.

## 7.2 Lessons Learnt

1. Effects of mentoring service and increasing persuasiveness of getting budgets  
JICA Experts and C/P prepared guidelines and manuals in the first half of the Project. Then, team members of the Project had modified them based on the experiences of OJT in the second half of the Project. Clearly described guidelines and manuals have been more effectively used by mentors, thus, the work by various mentors are now more standardized. Also the Project focuses on specific regions, thus, training have been conducted intensively in those regions by JICA Experts and Serbian OJT trainers. Standardized work by mentors and region-focused training made it possible to have positive effects in terms of firm performance. Positive effects in firm performance brought the effect that DDSME could explain necessity of mentoring service and effectiveness of mentoring service to Ministry of Economy. As a result, DDSME got budgets for expanding mentoring service in 2015 and possibly 2016. This case shows the good lesson for other similar projects that it is possible that positive effects brought from projects enhance even persuasiveness of proposing budgets for programs by C/Ps.

(END)

### PROJECT DESIGN MATRIX (Montenegro)

**Project Title:** Project on Establishment and Promotion of Mentoring service for Small and Medium Enterprises in the Western Balkans (Serbia, Bosnia and Herzegovina, and Montenegro)

**Implementing Agencies:** DDSME

**Project duration:** 3 years

**Project Sites:** Montenegro (Podgorica, Bar, Cetinje and others if necessary)

**Target Group :** DDSME, BC and SMEs at the project sites

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p>&lt;Overall Goal&gt; The mentoring service for small and medium enterprises (SMEs) is maintained and expanded in Western Balkan region (Serbia, Bosnia and Herzegovina (BiH), and Montenegro), and SMEs in the region continue to survive and expand.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mentoring services are continuously available in the once targeted area and beyond the targeted area.</li> <li>2. Number of SMEs receiving the mentoring service has increased by 100% in each country compared to 2015 achievement.</li> <li>3. More than 70% of SMEs which received the mentoring service evaluate that their business has been improved through the service.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mentoring records</li> <li>2. Mentoring records</li> <li>3. Evaluation records by SMEs</li> </ol>	
<p>&lt;Project Purpose&gt; With the establishment of the mentor system and its implementation, target SME support organizations<sup>1</sup> improve their SME support capacities.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. More than 70% of the mentors improved mentoring ability by implementing mentor system compared to the starting year of the Project.</li> <li>2. JICA experts evaluate that the target SME support organizations are capable of modifying the mentoring system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors by organizations themselves.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Questionnaire to mentors</li> <li>2. Questionnaire survey and interviews by Japanese experts</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qualified mentors continue to work as mentors.</li> <li>2. The economic situation is not extremely worsen.</li> </ol>
<p>&lt;Output&gt; 1. According to the needs and situation of SME in Montenegro, mentor system is developed and improved.  2. Mentors who provide solutions for SMEs and mentor trainers are produced in Montenegro.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mentor system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors are developed and revised.</li> <li>2.1 More than 8 persons are newly trained to acquire the ability of conducting mentoring service</li> <li>2.2 More than 5 are newly trained to be mentor trainers.</li> <li>2.3 More than 70 % of mentor trainers are evaluated by the management/trainees that their ability is high enough to train mentors.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Documents produced by implementation bodies</li> <li>2.1 Questionnaire to Japanese experts</li> <li>2.2 Training records</li> <li>2.3 Evaluation records by the management/trainees</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Government policy on supporting SMEs by mentoring continues.</li> <li>2. Policy on supporting SMEs by mentoring at target SME support organizations continues.</li> </ol>

<sup>1</sup> SME support organizations here means the organizations which provide and/or conduct the mentoring services.

<p>3. The mentoring service is practiced in Montenegro.</p> <p>4. Information and knowledge for strengthening mentoring service is accumulated and shared among mentors, implementation bodies and SMEs.</p>	<p>3.1 More than 30 SMEs received the mentor service.</p> <p>4.1 Meetings for sharing experience among 3 countries are conducted at least once a year.</p> <p>4.2 All mentors meeting is being held every year.</p> <p>4.3 Stored mentored cases can be accessed by mentors and implementation bodies.</p> <p>4.4 Good practices of mentoring cases are introduced to SMEs through publications, seminars or lectures and media.</p>	<p>3.1 Mentoring records</p> <p>4.1 Meeting records</p> <p>4.2 Meeting records</p> <p>4.3 Access method</p> <p>4.4 List of publications, seminars or lecture and media appearance.</p>	<p>3. Budget to keep mentors is available at target SME support organizations</p>
<p>&lt;Activities&gt;</p> <p>1-1 To conduct studies of SMEs and SME support institutions on their situation and capacity(including other donor support programs) in Montenegro</p> <p>1-2 To participate in the seminar/workshop organized in Serbia</p> <p>1-3 To develop and modify strategy/plan for mentoring service in Montenegro through discussions with stakeholders</p> <p>1-4 To develop and revise the implementation guideline for mentoring in Montenegro</p> <p>1-5 To develop and revise the training curriculum for mentors in Montenegro</p> <p>1-6 To develop textbooks in Montenegro</p> <p>1-7 To consider the qualification system for mentors in Montenegro</p> <p>2-1 To participate in the lectures for training mentors by the project team and NARD</p> <p>2-2 To conduct OJT of mentoring through practicing the mentoring service in Montenegro</p> <p>2-3 To select the candidate of mentor trainers from the trained mentors in Montenegro</p> <p>2-4 To conduct the trainings for mentor trainers in Montenegro</p> <p>3-1 To select the SMEs which receives OJT of mentoring in Montenegro</p> <p>3-2 To practice the mentoring service based on output 1</p> <p>3-3 To conduct evaluation of mentoring service from companies which received the service</p> <p>4-1 To share the experience and evaluation of mentoring</p>	<p>&lt;Input&gt;</p> <p>(1) Japanese Side</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Dispatch of Experts</li> <li>● Travel expenses and allowance for Counterpart Trainings to Japan and other countries</li> <li>● Travel expenses and allowance for Japanese experts</li> <li>● Necessary Equipment and material</li> <li>● Cost for organizing class room training, on-the job training, and seminar/workshop(s)</li> <li>● Cost for local consultants</li> </ul> <p>(2) West Balkans Side (Montenegro)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Services of counterpart personnel and administrative personnel and their cost</li> <li>● Suitable office space with furniture and utility cost for Japanese experts</li> <li>● Training venue of class room training for mentors</li> <li>● Available data (including maps and photographs) and information related to the Project</li> <li>● Travel expenses and allowance for C/P personnel for travel within country</li> <li>● Cost for mentoring service and trainings by Montenegro's mentor trainers within the country</li> </ul>	<p>&lt;Pre-condition&gt;</p> <p>1. Candidates for mentors are clarified</p> <p>2. Time and budget for the candidates to take trains and provide mentoring service are secured.</p>	

<p>service of each country 4-2 To establish the database of mentoring service in Montenegro 4-3 To facilitate mentors and mentor trainers to utilize the database 4-4 To collect good practices of mentoring service in Serbia, BiH and Montenegro 4-5 To share the good practices of mentoring service to the public</p>		
---	--	--

*W  
P*



Progress of the Project

Flow Chart Analysis (Montenegro)

Plan at the Start of Phase I  
Achievement

Outputs and Activities	Phase I												Phase II				
	year 1				year 2				year 3								
	Month	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3
<b>Output 1: According to the needs and situation of SME in Montenegro, mentor system is developed and improved.</b>																	
1-1 To conduct studies of SMEs and SME support institutions on their situation and capacity (including other donor support programs) in Montenegro																	
1-2 To participate in the seminar/workshop organized in Serbia																	
1-3 To develop and modify strategy/plan for mentoring service in Montenegro through discussions with stakeholders																	
1-4 To develop and revise the implementation guideline for mentoring in Montenegro																	
1-5 To develop and revise the training curriculum for mentors in Montenegro																	
1-6 To develop textbooks in Montenegro																	
1-7 To consider the qualification system for mentors in Montenegro																	
<b>Output 2: Mentors who provide solutions for SMEs and mentor trainers are produced in Montenegro.</b>																	
2-1 To participate in the lectures for training mentors by the project team and NARD																	
2-2 To conduct OJT of mentoring through practicing the mentoring service in Montenegro																	
2-3 To select the candidate of mentor trainers from the trained mentors in Montenegro																	
2-4 To conduct the trainings for mentor trainers in Montenegro																	
<b>Output 3: The mentoring service is practiced in Montenegro.</b>																	
3-1 To select the SMEs which receives OJT of mentoring in Montenegro																	
3-2 To practice the mentoring service based on output 1																	
3-3 To conduct evaluation of mentoring service from companies which received the service																	
<b>Output 4: Information and knowledge for strengthening mentoring service is accumulated and shared among mentors, implementation bodies and SMEs.</b>																	
4-1 To share the experience and evaluation of mentoring service of each country																	
4-2 To establish the database of mentoring service in Montenegro																	
4-3 To facilitate mentors and mentor trainers to utilize the database																	
4-4 To collect good practices of mentoring service in Serbia, BIH and Montenegro																	
4-5 To share the good practices of mentoring service to the public																	
	Month	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3
	Year	year 1				year 2				year 3							

The timing of the Japanese counterpart training will be decided after commencing of the project.

*Handwritten initials/signature*



## PROJECT DESIGN MATRIX (Serbia)

Project Title: Project on Establishment and Promotion of Mentoring service for Small and Medium Enterprises in Western Balkans (Serbia, Bosnia and Herzegovina, and Montenegro)

Implementing Agencies: NARD

Project duration: 3 years

Project Sites: Serbia

Target Group: NARD, DDSME, SERDA, RA/C, RDA, BC and SMEs

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p>&lt;Overall Goal&gt; The mentoring service for small and medium enterprises (SMEs) is maintained and expanded in Western Balkan region (Serbia, Bosnia and Herzegovina (BiH), and Montenegro), and SMEs in the region continue to survive and expand.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mentoring services are continuously available in the once targeted area.</li> <li>2. Number of SMEs receiving the mentoring services has increased by 100% in each country compared to 2013 achievement.</li> <li>3. More than 75 % of SMEs which received the mentoring services evaluate that their business has been improved through the services.</li> <li>4.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mentoring records</li> <li>2. Mentoring records</li> <li>3. Evaluation records by SMEs, NARD's annual external and independent evaluation</li> </ol>	
<p>&lt;Project Purpose&gt; With the establishment of the mentor system and its implementation, target SME support organizations<sup>1</sup> improve their SME support capacities.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compared to the starting year of the Project, more than 75% of the mentors improved mentoring ability by implementing mentor system.</li> <li>2. Japanese experts evaluate that the target SME support organizations are capable of modifying the mentoring system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors by organizations themselves.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Questionnaire to mentors, mentor's performance evaluation system</li> <li>2. Questionnaire to Japanese experts</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qualified mentors continue to work as mentors.</li> <li>2. The relationship between the Ministry of Economy and NARD is stable and the position of regional agencies and regional centers within the institutional infrastructure is stable.</li> </ol>
<p>&lt;Output&gt; 1. According to the situation of SMEs in Serbia, mentor system is improved.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Improved mentoring system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors are developed.</li> <li>1.2 Revised version of qualification system for mentor is developed.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Documents produced by Implementation bodies</li> <li>2.1 Training and qualification</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Government policy on supporting SMEs by mentoring continues.</li> </ol>

<sup>1</sup> SME support organizations here means the organizations which provide and/or conduct the mentoring services.

<p>2. Mentors who provide solutions for SMEs and mentor trainers are produced in Serbia.</p> <p>3. The mentoring service is practiced in Serbia.</p> <p>4. Information and knowledge for strengthening mentor service is accumulated and shared among mentors, implementation bodies and SMEs.</p>	<p>2.1 More than 50 persons are newly trained to acquire the ability of conducting mentoring services.</p> <p>2.2 More than 10 are newly trained to be mentor trainers.</p> <p>2.3 More than 80% of mentor trainers, who are newly assigned from Jan. 2015, are evaluated by the management/trainees that their ability is high enough to train mentors.</p> <p>3.1 More than 550 SMEs received the mentoring services, from the start of the project.</p> <p>4.1 Meetings for sharing experience among the 3 countries are conducted at least once a year.</p> <p>4.2 More than 80 % of mentored cases are stored in the data base.</p> <p>4.3 Stored mentored cases accessed by mentors and authorized personnel of implementing bodies on the regular basis.</p> <p>4.4 Good practices of mentoring cases are introduced to SMEs through publications, seminars, lectures and media.</p>	<p>records, questionnaire to Japanese experts</p> <p>2.2 Training and qualification records</p> <p>2.3 Evaluation records by the management/trainees</p> <p>3.1 Mentoring records, NARD's annual reports, External Evaluator's reports</p> <p>4.1 Meeting records</p> <p>4.2 Viewing data base</p> <p>4.3 Counter of the accessing within the application</p> <p>4.4 List of publications, seminars, lectures and media appearances</p>	<p>2. Policy on supporting SMEs by mentoring at target SME support organizations continues.</p> <p>3. Budget to keep mentors is available at target SME support organizations</p>
<p>&lt;Activities&gt;</p> <p>1-1 To organize a support team for BiH and Montenegro (NARD, Mentor trainers, JICA, etc.)</p> <p>1-2 To conduct studies of SMEs and SME support institutions on their situation and capacity (including other donor support programs) in Serbia</p> <p>1-3 To identify and analyze the problems and to study the good practices of Serbia's current mentor system</p> <p>1-4 To sort out the related activities of SME mentoring in Serbia, such as support from EU and other organizations, and tools for SME development</p> <p>1-5 To organize seminar/workshop for designing mentor system for BiH and Montenegro</p> <p>1-6 To assist the development and the revision of the strategy/plan for mentor service, implementation guideline for mentoring, and the training curriculum for the mentors in Bosnia and Herzegovina, Montenegro</p> <p>1-7 To revise Serbia's strategy/plan for the mentor system in Serbia</p> <p>1-8 To revise the implementation guideline for the mentoring in Serbia</p> <p>1-9 To revise the training curriculum and textbooks for training mentors in Serbia, and to develop the textbooks for the new mentoring area</p>	<p>&lt;Input&gt;</p> <p>(1) Japanese Side</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Dispatch of Experts</li> <li>● Travel expenses and allowance for Counterpart Training in Japan and other countries</li> <li>● Travel expenses and allowance for Japanese experts</li> <li>● Necessary Equipment and material</li> <li>● Cost for organizing class room training, on-the job training, and seminar/workshop(s)</li> <li>● Cost for local consultants</li> <li>● Cost of expenses of mentor trainers (RA/C and RDA) in BiH and Montenegro</li> </ul> <p>(2) West Balkans Side (Serbia)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Services of counterpart personnel and administrative personnel and their cost</li> <li>● Suitable office space with furniture and utility cost for Japanese experts</li> <li>● Training venue of class room training for mentors</li> <li>● Available data (including maps and photographs) and information related to the Project</li> <li>● Travel expenses and allowance for C/P personnel for travel within country</li> <li>● Cost of mentoring services and trainings by mentor trainers within the country</li> </ul>	<p>&lt;Pre-condition&gt;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Candidates for mentors are clarified</li> <li>2. Time and budget for the candidates to take trains and provide mentoring services are secured.</li> </ol>	

<p>1-10 To develop revised qualification system for mentors in Serbia</p> <p>2-1 To conduct the lectures for training mentors in Serbia 2-2 To conduct OJT of mentoring through practicing the mentoring services in Serbia 2-3 To select the candidate of mentor trainers from the trained mentors in Serbia 2-4 To conduct the trainings for mentor trainers in Serbia 2-5 To cooperate conducting lectures for Montenegro and BiH</p> <p>3-1 To select the SMEs which receives OJT of mentoring in Serbia 3-2 To practice the mentoring service based on output 1 3-3 To conduct evaluation of mentoring services from companies which received the service</p> <p>4-1 To share the experience and evaluation of Mentoring services of each country 4-2 To establish the database of mentoring services in Serbia 4-3 To facilitate mentors and mentor trainers to utilize the database 4-4 To collect good practices of mentoring services in Serbia, BiH and Montenegro 4-5 To share the good practices of mentoring services to the public</p>		
--	--	--

## PROJECT DESIGN MATRIX (Bosnia and Herzegovina)

**Project Title: Project on Establishment and Promotion of Mentoring service for Small and Medium Enterprises in the Western Balkans (Serbia, Bosnia and Herzegovina, and Montenegro)**

Implementing Agencies: Sarajevo Economic Region Development Agency (SERDA)

Project duration: 3 years

Project Sites: Sarajevo Economic Region in BiH

Target Group: SERDA, SMEs in Sarajevo Economic Region

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p>&lt;Overall Goal&gt; The mentoring service for small and medium enterprises (SMEs) is maintained and expanded in Western Balkan region (Serbia, Bosnia and Herzegovina (BiH), and Montenegro), and SMEs in the region continue to survive and expand.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mentoring services are continuously available in the once targeted area and beyond the targeted area.</li> <li>2. Number of SMEs receiving the mentoring services has increased by 200% in each country compared to 2015 achievement.</li> <li>3. More than 80% of the SMEs which received the mentoring services evaluate that their business has been improved through the services.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mentoring records</li> <li>2. Mentoring records</li> <li>3. Evaluation records by SMEs</li> </ol>	
<p>&lt;Project Purpose&gt; With the establishment of the mentor system and its implementation, target SME support organizations<sup>1</sup> improve their SME support capacities.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. More than 80% of the mentors improved mentoring ability by implementing mentor system compared to the starting year of the Project.</li> <li>2. JICA experts evaluate that the target SME support organizations are capable of modifying the mentoring system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors by the organizations themselves.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Questionnaire to mentors</li> <li>2. Questionnaire to Japanese experts</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qualified mentors continue to work as mentors.</li> <li>2. The economic situation is not extremely worsen.</li> </ol>
<p>&lt;Output&gt; 1. According to the needs and situation of SME in BiH, mentor system is developed and improved.  2. Mentors who provide solutions for SMEs and mentor trainers are produced in BiH.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mentor system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors are developed and revised.</li> <li>2.1 More than 12 persons are newly trained to acquire the ability of conducting mentoring services</li> <li>2.2 More than 10 are newly trained to be mentor trainers.</li> <li>2.3 More than 80% of mentor trainers are evaluated by the management/trainees that their ability is high enough to train mentors.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Documents produced by implementation bodies</li> <li>2.1 Questionnaire to Japanese experts</li> <li>2.2 Training records</li> <li>2.3 Evaluation records by the management/trainees</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Government policy on supporting SMEs by mentoring continues</li> <li>2. Policy on supporting SMEs by mentoring at target SME support</li> </ol>

<sup>1</sup> SME support organizations here means the organizations which provide and/or conduct the mentoring services.

<p>3. The mentoring service is practiced in BiH.</p> <p>4. Information and knowledge for strengthening mentoring service is accumulated and shared among mentors, implementation bodies and SMEs.</p>	<p>3.1 More than 30 SMEs received the mentor services.</p> <p>4.1 Meetings for sharing experience among 3 countries are conducted at least once a year.</p> <p>4.2 All mentors meeting is being held every year.</p> <p>4.3 Stored mentored cases can be accessed by mentors and implementation bodies.</p> <p>4.4 Good practices of mentoring cases are introduced to SMEs through publications, seminars or lectures and media.</p>	<p>3.1 Mentoring records</p> <p>4.1 Meeting records</p> <p>4.2 Meeting records</p> <p>4.3 Access method</p> <p>4.4 List of publications, seminars or lectures and media appearances</p>	<p>organizations continues.</p> <p>3. Budget to keep mentors is available at target SME support organizations</p>
<p>&lt;Activities&gt;</p> <p>1-1 To conduct studies of SMEs and SME support institutions on their situation and capacity (including other donor support programs) in BiH</p> <p>1-2 To participate in the seminar/workshop organized in Serbia</p> <p>1-3 To develop and modify strategy/plan for mentoring service in BiH through discussions with stakeholders</p> <p>1-4 To develop and revise the implementation guideline for mentoring in BiH</p> <p>1-5 To develop and revise the training curriculum for mentors in BiH</p> <p>1-6 To develop textbooks in BiH</p> <p>1-7 To consider the qualification system for mentors in BiH</p> <p>2-1 To participate in the lectures for training mentors by the project team and NARD</p> <p>2-2 To conduct OJT of mentoring through practicing the mentoring services in BiH</p> <p>2-3 To select the candidate of mentor trainers from the trained mentors in BiH</p> <p>2-4 To conduct the trainings for mentor trainers in BiH</p> <p>3-1 To select the SMEs which receives OJT of mentoring in BiH</p> <p>3-2 To practice the mentoring service based on output 1</p> <p>3-3 To conduct evaluation of mentoring services from companies which received the service</p> <p>4-1 To share the experience and evaluation of mentoring services of each country</p> <p>4-2 To establish the database of mentoring services in BiH</p>	<p>&lt;Input&gt;</p> <p>(1) Japanese Side</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Dispatch of Experts</li> <li>● Travel expenses and allowances for Counterpart Trainings to Japan and other countries</li> <li>● Travel expenses and allowance for Japanese experts</li> <li>● Necessary Equipment and material</li> <li>● Cost for organizing class room training, on-the job training, and seminar/workshop(s)</li> <li>● Cost for local consultants</li> </ul> <p>(2) West Balkans Side (BiH)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Services of counterpart personnel and administrative personnel and their cost</li> <li>● Suitable office space with furniture and utility cost for Japanese experts</li> <li>● Training venue of class room training for mentors</li> <li>● Available data (including maps and photographs) and information related to the Project</li> <li>● Travel expenses and allowance for C/P personnel for travel within country</li> <li>● Cost for mentoring services and trainings by BiH's mentor trainers within the country</li> </ul>	<p>&lt;Pre-condition&gt;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Candidates for mentors are clarified</li> <li>2. Time and budget for the candidates to take trains and provide mentoring services are secured.</li> </ol>	

4-3 To facilitate mentors and mentor trainers to utilize the database 4-4 To collect good practices of mentoring services in Serbia, BiH and Montenegro 4-5 To share the good practices of mentoring services to the public		
---	--	--



## PROJECT DESIGN MATRIX (Montenegro)

**Project Title:** Project on Establishment and Promotion of Mentoring service for Small and Medium Enterprises in the Western Balkans (Serbia, Bosnia and Herzegovina, and Montenegro)

**Implementing Agencies:** DDSME

**Project duration:** 3 years

**Project Sites:** Montenegro (Podgorica, Bar, Cetinje and others if necessary)

**Target Group :** DDSME, BC and SMEs at the project sites

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p>&lt;Overall Goal&gt; The mentoring service for small and medium enterprises (SMEs) is maintained and expanded in Western Balkan region (Serbia, Bosnia and Herzegovina (BiH), and Montenegro), and SMEs in the region continue to survive and expand.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mentoring services are continuously available in the once targeted area and beyond the targeted area.</li> <li>2. Number of SMEs receiving the mentoring service has increased by 100% in each country compared to 2015 achievement.</li> <li>3. More than 70% of SMEs which received the mentoring service evaluate that their business has been improved through the service.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mentoring records</li> <li>2. Mentoring records</li> <li>3. Evaluation records by SMEs</li> </ol>	
<p>&lt;Project Purpose&gt; With the establishment of the mentor system and its implementation, target SME support organizations<sup>1</sup> improve their SME support capacities.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. More than 70% of the mentors improved mentoring ability by implementing mentor system compared to the starting year of the Project.</li> <li>2. JICA experts evaluate that the target SME support organizations are capable of modifying the mentoring system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors by organizations themselves.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Questionnaire to mentors</li> <li>2. Questionnaire survey and interview s by Japanese experts</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qualified mentors continue to work as mentors.</li> <li>2. The economic situation is not extremely worsen.</li> </ol>
<p>&lt;Output&gt; 1. According to the needs and situation of SME in Montenegro, mentor system is developed and improved.  2. Mentors who provide solutions for SMEs and mentor trainers are produced in Montenegro.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Mentor system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors are developed and revised.               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 More than 8 persons are newly trained to acquire the ability of conducting mentoring service</li> <li>2.2 More than 5 are newly trained to be mentor trainers.</li> <li>2.3 More than 70 % of mentor trainers are evaluated by the management/trainees that their ability is high enough to train mentors.</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Documents produced by implementation bodies               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Questionnaire to Japanese experts</li> <li>2.2 Training records</li> <li>2.3 Evaluation records by the management/trainees</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Government policy on supporting SMEs by mentoring continues.</li> <li>2. Policy on supporting SMEs by mentoring at target SME support organizations continues.</li> </ol>

<sup>1</sup> SME support organizations here means the organizations which provide and/or conduct the mentoring services.

<p>3. The mentoring service is practiced in Montenegro.</p> <p>4. Information and knowledge for strengthening mentoring service is accumulated and shared among mentors, implementation bodies and SMEs.</p>	<p>3.1 More than 30 SMEs received the mentor service.</p> <p>4.1 Meetings for sharing experience among 3 countries are conducted at least once a year.</p> <p>4.2 All mentors meeting is being held every year.</p> <p>4.3 Stored mentored cases can be accessed by mentors and implementation bodies.</p> <p>4.4 Good practices of mentoring cases are introduced to SMEs through publications, seminars or lectures and media.</p>	<p>3.1 Mentoring records</p> <p>4.1 Meeting records</p> <p>4.2 Meeting records</p> <p>4.3 Access method</p> <p>4.4 List of publications, seminars or lecture and media appearance.</p>	<p>3. Budget to keep mentors is available at target SME support organizations</p>
<p>&lt;Activities&gt;</p> <p>1-1 To conduct studies of SMEs and SME support institutions on their situation and capacity(including other donor support programs) in Montenegro</p> <p>1-2 To participate in the seminar/workshop organized in Serbia</p> <p>1-3 To develop and modify strategy/plan for mentoring service in Montenegro through discussions with stakeholders</p> <p>1-4 To develop and revise the implementation guideline for mentoring in Montenegro</p> <p>1-5 To develop and revise the training curriculum for mentors in Montenegro</p> <p>1-6 To develop textbooks in Montenegro</p> <p>1-7 To consider the qualification system for mentors in Montenegro</p> <p>2-1 To participate in the lectures for training mentors by the project team and NARD</p> <p>2-2 To conduct OJT of mentoring through practicing the mentoring service in Montenegro</p> <p>2-3 To select the candidate of mentor trainers from the trained mentors in Montenegro</p> <p>2-4 To conduct the trainings for mentor trainers in Montenegro</p> <p>3-1 To select the SMEs which receives OJT of mentoring in Montenegro</p> <p>3-2 To practice the mentoring service based on output 1</p> <p>3-3 To conduct evaluation of mentoring service from companies which received the service</p> <p>4-1 To share the experience and evaluation of mentoring</p>	<p>&lt;Input&gt;</p> <p>(1) Japanese Side</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Dispatch of Experts</li> <li>● Travel expenses and allowance for Counterpart Trainings to Japan and other countries</li> <li>● Travel expenses and allowance for Japanese experts</li> <li>● Necessary Equipment and material</li> <li>● Cost for organizing class room training, on-the job training, and seminar/workshop(s)</li> <li>● Cost for local consultants</li> </ul> <p>(2) West Balkans Side (Montenegro)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Services of counterpart personnel and administrative personnel and their cost</li> <li>● Suitable office space with furniture and utility cost for Japanese experts</li> <li>● Training venue of class room training for mentors</li> <li>● Available data (including maps and photographs) and information related to the Project</li> <li>● Travel expenses and allowance for C/P personnel for travel within country</li> <li>● Cost for mentoring service and trainings by Montenegro's mentor trainers within the country</li> </ul>		<p>&lt;Pre-condition&gt;</p> <p>1. Candidates for mentors are clarified</p> <p>2. Time and budget for the candidates to take trains and provide mentoring service are secured.</p>

<p>service of each country 4-2 To establish the database of mentoring service in Montenegro 4-3 To facilitate mentors and mentor trainers to utilize the database 4-4 To collect good practices of mentoring service in Serbia, BiH and Montenegro 4-5 To share the good practices of mentoring service to the public</p>		
---	--	--



## 評価結果一覧

## (1) 成果、プロジェクト目標の達成度

成果、プロジェクト目標	セルビア	ボスニア・ヘルツェゴビナ	モンテネグロ
<b>成果1：</b> (セルビア)：セルビアの中小企業の状況に基づいたメンター制度が見直される。 (セルビア以外の2カ国)：自国において中小企業の状況に基づいたメンターサービスが構築され、見直される。	達成された。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・メンターサービス計画、戦略を「制度設計マニュアル」に明記。</li> <li>・総合理解用、成熟中小企業 (SME) 向け、スタートアップ SME 向けの3種のガイドラインを作成。</li> <li>・訓練制度を「制度設計マニュアル」に明記。</li> <li>・地域開発庁 (NARD) 独自の第三者評価制度あり。企業診断レポートや対象企業の意見に基づくメンタリング評価制度を確立。</li> <li>・メンター資格制度を改定。</li> </ul>	達成された。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・メンターサービス計画、戦略を「制度設計マニュアル」に明記。</li> <li>・セルビア版に基づき3種のガイドラインを作成。</li> <li>・訓練制度を「制度設計マニュアル」に明記。</li> <li>・企業診断レポートや対象企業の意見に基づくメンタリング評価制度を確立。</li> </ul>	達成された。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・メンターサービス計画、戦略を「制度設計マニュアル」に明記。</li> <li>・セルビア版に基づき3種のガイドラインを作成。</li> <li>・訓練制度を「制度設計マニュアル」に明記。</li> <li>・企業診断レポートや対象企業の意見に基づくメンタリング評価制度を確立。</li> </ul>
<b>成果2：</b> 各国において中小企業の課題解決に資するメンター及びメンタートレーナーが育成される。	達成された。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・目標50人に対し23人のメンターが新規育成された。メンター総数は72人となり必要数を満たしている。</li> <li>・目標10人に対し座学メンタートレーナー18人、OJTメンタートレーナー17人が育成された。</li> <li>・メンタートレーナー全員がNARD、JICA専門家、研修生から評価された。</li> </ul>	達成された。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・目標12人に対し15人のメンターが育成された。</li> <li>・目標10人に対し座学メンタートレーナー15人が育成された。OJTメンタートレーナー育成が今後の課題。</li> <li>・メンタートレーナー全員がサラエボ経済地域開発庁 (SERDA)、JICA専門家、研修生から評価された。</li> </ul>	達成された。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・目標8人に対し15人のメンターが育成された。</li> <li>・目標5人に対し座学メンタートレーナー8人が育成された。OJTメンタートレーナー育成が今後の課題。</li> <li>・メンタートレーナー全員が中小企業開発庁 (DDSME)、JICA専門家、研修生から評価された。</li> </ul>
<b>成果3：</b> 各国においてメンターサービスが実践される。	達成が見込まれる。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・目標550に対し555企業へのメンターサービスが終了までに実施される見込み。米国国際開発庁 (USAID) プロジェクトでの実施分含む。</li> </ul>	達成が見込まれる。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・目標30に対し29企業へのメンターサービス実施。さらに20社をプロジェクト期間中に実施予定。</li> </ul>	ほぼ達成された。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・目標30に対し29企業へのメンターサービスが実施された。</li> </ul>
<b>成果4：</b> メンターサービスを強化するための情報や知識がメンター、実施機関及び中小企業の間で蓄積・共有される。	ほぼ達成されており、終了までに達成が見込まれる。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・全メンター会議を2015年9月開催し(「セ」55人、「ボ」9人、「モ」15人)、3国メンターの情報共有、意見交換実施。3国カウンターパート (C/P) による制度設計ワークショップ (WS) を6</li> </ul>	ほぼ達成された。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・全メンター会議を2015年9月開催し(「セ」55人、「ボ」9人、「モ」15人)、3国メンターの情報共有、意見交換実施。3国C/Pによる制度設計WSを6回実施。3国共通の日本研修を3回実施。</li> </ul>	ほぼ達成された。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・全メンター会議を2015年9月開催し(「セ」55人、「ボ」9人、「モ」15人)、3国メンターの情報共有、意見交換実施。3国C/Pによる制度設計WSを6回実施。3国共通の日本研修を3回実施。</li> </ul>

	<p>回実施。3国共通の日本研修3回実施。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・NARDは全メンタリングケースの情報を蓄積している。データベースをプロジェクト期間中に構築完了予定。</li> <li>・データベースの構築後、メンターのケース情報へのアクセスは容易になる。</li> <li>・セルビア人PRコンサルタント雇用でメンターサービスの戦略的広報を展開、認知度とサービス応募数は大幅に向上。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SERDAは全メンタリングケースの情報を蓄積し、メンターがアクセス可能。</li> <li>・セルビア人PRコンサルタントを雇用しメンターサービスの戦略的広報を展開、認知度は大幅に向上。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DDSMEは優良メンタリングケースの情報を蓄積し、メンターがアクセス可能。</li> <li>・セルビア人PRコンサルタントを雇用しメンターサービスの戦略的広報を展開、認知度とサービス応募数は大幅に向上。</li> </ul>
<p>プロジェクト目標： メンターサービスの構築とその実施を通し、各国の中小企業支援機関の中小企業への支援能力が向上する。</p>	<p>達成が見込まれる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・メンターの自己評価及びJICA専門家の評価によりメンターの技能は向上している。</li> <li>・メンターサービスが明確に定義され、サービスの標準化、資格制度、訓練制度が確立された。</li> </ul>	<p>達成が見込まれる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・メンターの自己評価及びJICA専門家の評価によりメンターの技能は向上している。</li> <li>・メンターサービスが明確に定義され、サービスの標準化、資格制度、訓練制度が確立された。</li> </ul>	<p>達成が見込まれる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・メンターの自己評価及びJICA専門家の評価によりメンターの技能は向上している。</li> <li>・メンターサービスが明確に定義され、サービスの標準化、資格制度、訓練制度が確立された。</li> </ul>

(2) 5項目評価

評価5項目	セルビア	ボスニア・ヘルツェゴビナ	モンテネグロ
妥当性	<p>非常に高い。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・国家戦略である「SME支援戦略2011-2015」のアクションプランにメンターサービスは明記されている。</li> <li>・SME振興のためNARD及び地域開発機関の能力向上は必須。</li> </ul>	<p>非常に高い。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・SME振興戦略は策定されていないが、国家レベル、各エンティティにとり企業の大半を占めるSME振興は重要課題。</li> <li>・SME振興のためSERDAの能力向上は必須。</li> </ul>	<p>非常に高い。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・国家戦略である「SME開発戦略2011-2015」とプロジェクトの趣旨は一致する。</li> <li>・SME振興のためDDSME及びビジネスセンターの能力向上は必須。</li> </ul>
有効性	<p>高い。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・メンタリング標準化、資格制度確立等がプロジェクト目標達成に貢献。</li> <li>・セルビア人専門家及びJICA専門家による特別OJT(SOTC)の効果大。</li> <li>・メンターを対象にした本邦研修の効果大。帰国後に成果活用、波及。</li> </ul>	<p>高い。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・メンタリング標準化、資格制度確立等がプロジェクト目標達成に貢献。</li> <li>・JICA専門家による特別OJT(SOTC)の効果大。</li> <li>・メンターを対象にした本邦研修の効果大。帰国後に成果活用、波及。</li> </ul>	<p>高い。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・メンタリング標準化、資格制度確立等がプロジェクト目標達成に貢献。</li> <li>・JICA専門家による特別OJT(SOTC)の効果大。</li> <li>・メンターを対象にした本邦研修の効果大。帰国後に成果活用、波及。</li> <li>・DDSMEの実施機関としての能力は高く、有効性向上に貢献。</li> </ul>

<p>効率性</p>	<p>高い。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・JICA 専門家は効率的、効果的に活動。</li> <li>・NARD の C/P 配置は適切。プロジェクト・ユニットを設置し効率的に活動。プロマネの指導力が大きい。</li> <li>・効率的なプロモーション、PR 戦略を実施し認知度向上を実現。</li> </ul>	<p>高い。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・JICA 専門家は効率的、効果的に活動。</li> <li>・SERDA プロマネは高い主体性で効率的に活動。</li> <li>・効率的なプロモーション、PR 戦略を実施。</li> </ul>	<p>高い。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・JICA 専門家は効率的、効果的に活動。</li> <li>・DDSME の C/P 配置は適切で高い主体性を発揮し、効率的に活動。</li> <li>・効率的なプロモーション、PR 戦略を実施し認知度向上を実現。</li> </ul>
<p>インパクト (上位目標：西バルカン地域において中小企業への経営指導サービスが継続・拡大され同地域の中小企業が存続・発展する)</p>	<p>上位目標の達成予測は困難だが、NARD の能力は高く達成は十分可能。他 2 国に対する協力の継続も期待される。</p> <p>以下の正のインパクトあり。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・全メンター会議、C/P のワークショップ等で 3 国間の協力が推進された。各国 SME 間のビジネス発展可能性もあり。</li> <li>・モンテネグロ、ボスニア・ヘルツェゴビナのメンター制度構築、メンター育成に大きく貢献した。</li> <li>・USAID の民間セクター開発にメンターサービスが寄与。</li> </ul>	<p>上位目標の達成予測は困難だが、各政治レベルでメンターサービス導入の意思はあり、達成の期待はある。</p> <p>以下の正のインパクトあり。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・全メンター会議、C/P のワークショップ等で 3 国間の協力が推進された。各国 SME 間のビジネス発展可能性もあり。</li> <li>・プロジェクト成果により EU からの予算を獲得。</li> <li>・プロジェクト成果により国家、スルボスカ共和国、ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦、地域開発機関のすべてがメンターサービス導入に肯定的。</li> </ul>	<p>上位目標が達成される見込みは高い。DDSME はメンターサービス地域を拡大し、顧客満足度も高い。</p> <p>以下の正のインパクトあり。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・全メンター会議、C/P のワークショップ等で 3 国間の協力が推進された。各国 SME 間のビジネス発展可能性もあり。</li> <li>・DDSME は積極的、主体的に活動し期待以上の早さでメンターサービス地域を拡大。現在 6 都市でサービス提供。</li> </ul>
<p>持続性</p>	<p>高い。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・政策面の持続性は高い。次期 SME 支援戦略 (2015-2020) アクションプランにもメンターサービスは明記される見込み。</li> <li>・NARD 及び地域開発機関の組織能力は高くサービスの継続・発展は十分可能。ただしセルビア投資輸出促進庁 (SIEPA) との統合による人員削減の影響は現時点で不明。</li> <li>・NARD の管理能力、地域開発機関のメンターの技能は十分高い。</li> <li>・過去数年間、安定した予算を確保しており、政策にも支持されていることから財務面の持続性は高い。</li> </ul>	<p>中程度である。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・政策面の持続性は高いが、組織・制度面では、今後のメンターサービス全国展開の具体像は不明確。</li> <li>・SERDA の管理能力、個々のメンターの技能は高いが、さらに経験が必要。</li> <li>・EU の予算を得たものの、各政府からのメンタリング予算は現在なし。ただし各政府のメンタリング支持が表明されており、将来獲得する可能性はあり。</li> </ul>	<p>比較的高い。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・政策面の持続性は高い。次期 SME 戦略 (2016-2020) アクションプランにメンターサービスは明記される見込み。</li> <li>・DDSME の組織能力は高く徐々にサービスの全国展開を推進すると期待される。</li> <li>・DDSME の管理能力、ビジネスセンターのメンターの技能は高いが、さらに経験が必要。</li> <li>・政策に基づきメンターサービス予算は確保される見通しだが、政府財政困難により DDSME 自体の予算は削減傾向にある。</li> </ul>

