

コソボ国
コソボ ラジオ・テレビ局

コソボ国 国営放送局能力向上プロジェクト 事業完了報告書

2019年5月

独立行政法人
国際協力機構（JICA）

一般財団法人NHKインターナショナル

産公
JR
19-053

コソボ国 国営放送局能力向上プロジェクト 事業完了報告書

目次

I. プロジェクト概要	1
1. プロジェクト対象国	1
2. プロジェクト名	1
3. プロジェクト実施期間	1
4. プロジェクトの背景	1
5. 上位目標	1
6. プロジェクト目標	1
7. プロジェクト実施機関	1
II. プロジェクトの結果	2
1. プロジェクトの実績	2
1-1 日本側投入（計画・実績）	2
1-2 コソボ側投入（計画および実績）	2
1-3 活動（計画・実績）	2
2. プロジェクトの成果	3
2-1 成果と指標（目標値とプロジェクト完了達成値）	3
2-2 プロジェクトの目的と指標（目標値の終了時達成値）	6
3. PDMの変遷	9
III. 合同レビュー結果	10
1. DAC 評価基準に基づく評価結果	10
1.1 妥当性	10
1.2 有効性	11
1.3 効率性	13
1.4 インパクト	13
1.5 持続性	14
2. プロジェクト実施および成果に影響を及ぼした主要要因	15
3. リスク管理の結果への評価	15
3.1 リスク管理の結果	15
3.2 教訓活用の結果	16
4. 教訓	16

IV. プロジェクト終了後の上位目標達成にむけて	17
1. 上位目標達成の見込み	17
2. 上位目標達成のためのコソボ側実施体制及び計画	17
3. コソボ側への提言	17
4. 終了時評価を踏まえたモニタリング計画	18

添付資料

1. Results of the Project
(List of Dispatched Experts, List of Counterparts, List of Trainings)
2. List of Products Produced by the Project
3. PDM (All versions of PDM)

I. プロジェクト概要

1. プロジェクト対象国: コソボ
2. プロジェクト名: 国営放送局能力向上プロジェクト
3. プロジェクト実施期間 (計画): 2015年10月-2017年10月
(実績): 2015年10月-2019年4月
4. プロジェクトの背景

本プロジェクトは、多数民族のアルバニア人と少数民族のセルビア人コミュニティー間の橋渡しとして、そしてまた、日本の公共放送メディアがこれまで培ってきた技術、番組制作とニュース取材報道のノウハウの伝達を通して、コソボラジオ・テレビ局（以下、RTK という）が正確・中立・公正な番組放送を行う支援を行うことを目標としている。プロジェクトの目的は、RTK が正確性、中立性および公正さを自律的、自主的に評価し、こうした価値観を今後の放送に取り入れることができるようにすることである。

コソボ政府は、2008年の独立宣言以来、異なる民族間の和解と統一に取り組んできた。しかしながら、たとえば、2014年末から2015年2月までの間に、総人口180万人のうち、5万人の若者がコソボから海外へ移住したと伝えられるなど、経済は失速、深刻な状況である。新生コソボに対する人々の忠誠心とコソボ人としてのアイデンティティーを育んでいくにも、なお厳しい状況が続いている。

このような状況の中で、RTK は、公共放送局として、人びとの中により強い一体感を育む番組を放送することが期待されており、この目標への第一歩として、異なる民族的背景をもつ職員が互いを尊敬し、今まで以上に協力しあうことが重要である。本プロジェクトが最終的に目指しているのは、多様性への尊重に基づく公共放送局としてのRTK に対する人々の信頼を高め、「自分達はコソボ人である」という意識を育み、民主国家として歩むコソボの発展を促進することである。

5. 上位目標:

Version 1.0 (2015年12月)	Version 2.0 (2017年9月)
RTK becomes the most trusted media in disseminating information of public interest.	RTK becomes a trusted media in disseminating information of public interest.

6. プロジェクト目標: すべての民族に正確・中立・公正な情報を提供するための独立公共放送局として、RTK のテレビ番組の質が向上する。

7. プロジェクト実施機関: コソボラジオ・テレビ局 (RTK) および JICA 専門家チーム

II. プロジェクトの結果

1. プロジェクトの実績

1-1 日本側投入（計画・実績）

(1) 日本側総投入額：332,000,000 円

(2) 専門家派遣：7名

7名の専門家が以下の職務の責任者として派遣された。

- 1) チーフアドバイザー／ニュース報道
- 2) 番組制作
- 3) 機材管理
- 4) 広報／ドナーとの協力／プロジェクト調整

合計 38.78 MM

研修員受入：19名（2016年4月に11名が番組制作本邦研修に参加、2017年5月に8名が機材管理の本邦研修に参加）

(3) 供与機材：87,000,000 円

主調整室（MCR）の自動化プログラム制御システム

ボイス・オーバー・システム

主調整室（MCR）とスタジオ間のインターコムシステム

電子ニュース取材（ENG）用 HD カメラセット

HD スタジオカメラ 等

1-2 コソボ側投入（計画および実績）

(1) コソボ側要員配置：

RTK から以下の要員が配置された。

- 1) プロジェクト統括責任者 1名
- 2) プロジェクトマネージャー 1名
- 3) アシスタントプロジェクトマネージャー 3名
- 4) カウンターパート要員 17名（WG1 および WG2 のメンバー）

(2) オフィ等の供与：プロジェクトに必要な施設、設備（事務所スペース、機材、電気、電話など）

1-3 活動（計画・実績）

新しい運用管理システムのためのアクションプランは、本プロジェクトの初期段階で策定されていたが、テレビ放送機材を入手するための調達手続きに遅れが出ている。

番組審議会の立ち上げにも遅れが出た。委員会メンバーの適切な人材探し、および選定が、2017年の国政および地方選挙の影響で複雑なものになったからである。

2. プロジェクトの成果

2-1 成果と指標

(目標値とプロジェクト完了達成値)

成果 1: Capacities of RTK staff in operation and maintaining TV broadcasting equipment are enhanced.

RTK 職員のテレビ放送機材運用管理能力が強化される。

指標	結果
<p>1-1 The action plan to improve the operational system of RTK TV broadcasting equipment is implemented.</p>	<p>RTK 放送機材の運用、維持管理に関して、ワーキンググループ (WG1) の技術スタッフと共に、既存の機器の調査および将来必要となる機器の検討が行われた。WG1 はプロジェクト開始時に結成された。</p> <p>プロジェクト開始前は、RTK-TV (RTK1、アルバニア語放送) と RTK-TV (RTK2、セルビア語放送) とがコミュニケーションを取り合う機会はほとんどといていいほどなかった。それぞれの番組素材および技術スタッフが別々に管理されていたからである。</p> <p>本プロジェクトのための新しい MCR 施設の調達は、その調達方法の複雑さによって遅れた。アクションプランは、RTK と JICA 専門家チームとの緊密な会合により数度にわたって更新しなければならなかった。機材の納入は 2017 年 5 月に開始。その後、設置と調整作業が行われた。機材の最終的な設置作業は、2017 年 12 月末に完了した。</p> <p>その後、新しい MCR の移行プランが、チャンネルごとに作成された。RTK4 が 2018 年 6 月にまず移行し、続いて、2018 年 7 月 26 日に RTK1 と RTK2 を含む 5 局全ての移行が完了した。</p> <p>機材が設置されたことで、それまで別々の機材システムを使用していたすべてのチャンネルが、新しい MCR 設備を使って統合管理を行い、放送の効率性が向上した。</p> <p>映像と番組を共通管理し、共有することで、RTK1 と RTK2</p>

	<p>は RTK1 と RTK2 のチャンネル上で同一の番組を放送することが可能になった。</p> <p>機器の故障や誤操作が、放送サービスに重大な障害を引き起こす可能性があることから、放送局の中核をなす新しい MCR システムは、正しく機能する必要があった。そのため、システムが安定して機能することの確認に十分な時間がかけられた。2 週間以上にわたる綿密に計画された研修がエンジニアおよびオペレーターに対して提供された。新システムの管理や運用プロセスは旧システムのそれとは全く異なっているため、メーカーから技術者が派遣され、事前に運用手順やトラブルシューティング手順が確立された。WG1 のメンバーを含む 11 名のエンジニア、RTK1 の旧 MCR のオペレーター 12 名、RTK2 の 11 名のオペレーターがこの研修に参加し、新システムの運用方法を学んだ。</p> <p>新しい機材を使用するエンジニアとオペレーター用の運用マニュアルが、WG1 との協力で制作された。</p>
--	---

以上の結果から、成果 1 の達成度は極めて高い。

成果 2: Capacities of RTK staff in programme production and news reporting are enhanced.

番組制作およびニュース報道に従事する RTK スタッフの能力が向上する。

指標	結果
2-1 Programmes produced by WG2 and broadcast.	<p>「In Focus」という新しいテレビ番組が、ワーキンググループ (WG2) の報道・番組制作スタッフにより制作された。これは、RTK1 と RTK2 が共同で制作した番組である。</p> <p>「In Focus」の第 1 回は、2016 年 1 月に放送され、以来、毎月 1 回のペースで放送されている (2018 年 12 月までに 36 回放送)。</p> <p>2016 年夏と 2018 年冬に、2 つの長い特別ドキュメンタリー番組「Umami 1 (ウマミ 1)」と「Umami 2 (ウマミ 2)」が RTK1 と RTK2 により共同制作された。</p>

<p>2-2 Consultative Commission on Programmes meetings are regularly held.</p>	<p>番組審議会が 2018 年 6 月に設立され、これまで 3 回の会議が開催されている。</p> <p>審議会の委員 5 名は、アルバニア人 3 名とセルビア人 2 名が選定された。</p> <p>委員会のパフォーマンス、活動は、まだ完璧とはいえない。</p> <p>たとえば、2 人のメンバーが、議論の場に欠席し、積極的な役割を果たさなかったことが指摘されており、交代が必要となるかもしれない。一方、RTK の技術スタッフが現在開発中の RTK 番組視聴アプリについては高く評価される。審議会の委員は、このアプリを使って過去の RTK の番組やニュースをいつでもどこでも自身の PC で視聴することができるようになる。このシステムにより、審議会の委員は、互いのコメントを読み、インターネット上で意見交換することもできる。審議会の委員が、今後日常的に幅広い番組を視聴し、審議会の会合でより充実した議論を交わすことが可能になる。</p>
<p>2-3 Guidelines for accurate, impartial and fair production methods is utilized by RTK production staff.</p>	<p>英語、アルバニア語およびセルビア語で書かれたジャーナリストハンドブックは、日々の取材および制作作業に活用するもので、正確・中立・公正な放送のための重要な倫理的観点を示している。2016 年 2 月に 300 部作成された。</p> <p>このハンドブックは、WG2 のメンバーを含む、ジャーナリスト、編集者およびその他の RTK 制作スタッフに配布されている。ハンドブックは、日々の取材や番組制作作業に便利な指針として、主に RTK スタッフにより活用されている。ハンドブックは、持ち運び可能なサイズ（11 センチ x 15 センチ）であり、RTK のジャーナリストは、工作中携帯し、活用することが推奨される。ハンドブックは、RTK 職員に、正確・中立・公正なニュースや番組の重要性を改めて認識させるためのものである。</p>

以上のことから、成果 2 の目的はかなり高いレベルで達成されたと結論できる。

指標 2-1 および 2-3 は、本プロジェクトの初期段階で達成、指標 2-2 は、2018 年の審議会設立後に達成されている。その一方で、ジャーナリストハンドブックが、個々のジャーナ

リストやその他のスタッフの仕事および姿勢にどれだけの影響を与えているかについては判断するための十分な情報がない。

2-2 プロジェクトの目的と指標

(目標値の終了時達成値)

プロジェクト目 標 : Quality of the RTK programmes is improved as an independent public broadcaster for delivering accurate, impartial and fair information to all ethnic groups.

すべての民族に正確・中立・公正な情報を提供するための独立公共放送として、RTK のテレビ放送番組の質が向上する。

指標	結果
<p>1. RTK1 and RTK2 properly share the same contents for broadcasting through new equipment such as the common server, etc. procured by the project.</p>	<p>新しい配信システムの導入は、RTK 全チャンネルの MCR システムを統一した。スタッフの作業を一箇所にまとめることができる。操作を統一することで、システムの故障発生時にもより効果的な対応が可能となる。</p> <p>本プロジェクトの開始前、RTK1 および RTK2 で放送される全ての番組は、それぞれ全く別個に制作されていた。本プロジェクトにより、現在では、スタジオ、ネットワーク、ニュースおよび番組コンテンツを含む、制作リソースの共有が可能になっており、RTK1 および RTK2 は、それぞれの映像素材を使用しあうことができる。</p>
<p>2. The joint TV program production by RTK1 and RTK2 promotes ethnic collaboration.</p>	<p>民族の融和は、RTK1 および RTK2 の共同制作活動により強力に促進されている。本プロジェクト開始前、RTK1 と RTK2 スタッフ間のコミュニケーションはかなり限られたものであり、マネジメントのレベルでは最低限のコミュニケーションにとどまっていた。プロジェクトの活動を通して、RTK 職員は現在、ほぼ毎月、合同会議を開催している。</p> <p>このコミュニケーションにより、RTK 職員は、データファイルの交換、より効率的な RTK の設備の共有をすすめている。ジャーナリストハンドブックに加えて、JICA の専門家が担当するワークショップや OJT プログラムも RTK1 および RTK2 双方のスタッフを含む WG2 のメンバー向けに開催、提供されている。</p>

<p>3. Audiences think RTK broadcasts accurate, impartial and fair TV programs.</p>	<p>アルバニア人の85%、セルビア人については34%と少ないが、RTKを信頼できるメディアだと考えている。たとえそうであっても、現在では、プロジェクト発足当時よりも多くのセルビア人がRTKを信頼している。</p> <p>後述するように、ベースライン調査が、2015年のプロジェクトにより実施され、2017年にはミッドライン調査、続いて2018年にエンドライン調査が実施された。</p>
--	---

以上のことから、プロジェクトの目的はほぼ達成されていると判断される。指標1と2については達成されているが、指標3の達成については確認されていない。

RTKが必要な資金を確保し、現在の方向性を維持することができるなら、指標1と2は、プロジェクト終了後も引き続き満足のいくものになることが予想される。WG1とWG2の活動は、RTK1とRTK2との間の共同制作およびコンテンツの交換という点において劇的な変化をもたらした。プロジェクトの開始前、RTK1とRTK2スタッフ間のコミュニケーションは、かなり限定的であったし、マネジメントレベルになると、相互のコミュニケーションは稀なものにとどまっていた。RTK職員の50名以上が、プロジェクト期間中に強固になった相互のコミュニケーションを非常に喜んでいると回答した。多くのRTK職員が、プロジェクトを通して個人的な友情を築いたことにとっても満足しており、RTK1とRTK2間の協力が、彼らの仕事をこれまでより効率のよいものにしておりと答えた。しかしながら、同時に彼らが恐れているのは、プロジェクトに直接関わった人の多くが、その後、別の任務に異動してしまうと、RTK1とRTK2スタッフ間で大きく育ちつつある協力関係の芽が失われるのではないかという点である。RTKが放送する番組の正確性、中立性、公正さ、さらに番組の質に関する視聴者の認知度を示す指標3については、まだ時間がかかると思われる。プロジェクトにより、RTKのチャンネルがHDに切り替わったことで、従来と比べて、テレビ画像がかなり明るくなった。また新しいスタジオセットの導入およびRTK1とRTK2による共同制作に対しては、視聴者から好意的なコメントが寄せられた。しかしながら、視聴者の観点から制作された社会・経済問題を含む非政治分野の番組や、更に、教育分野に関する番組をより多く提供する必要がある。視聴者の裾野を広げる方法など、依然としてさまざまな問題は残っている。

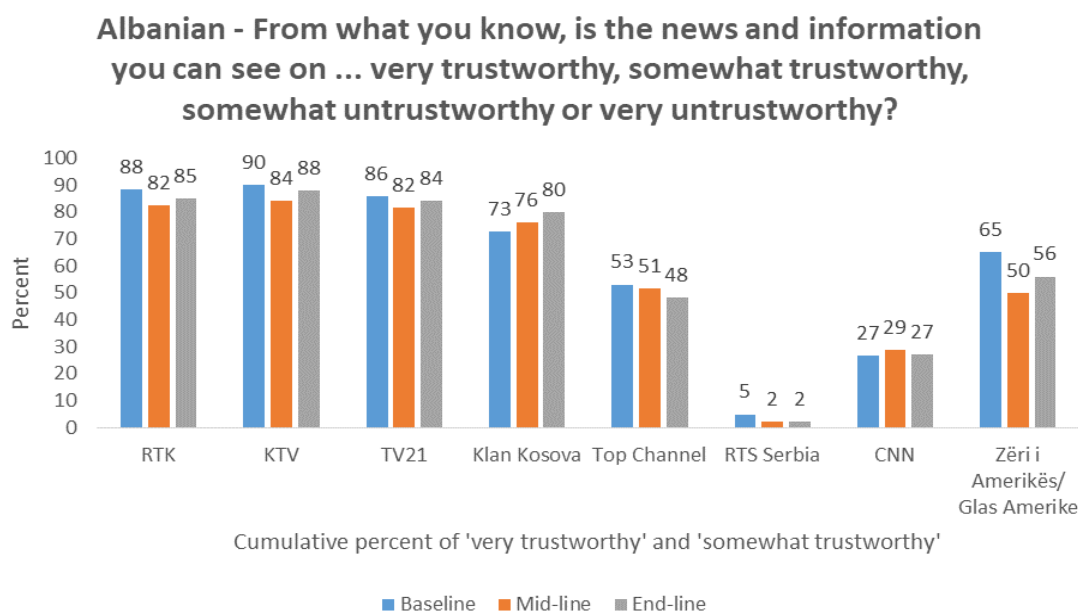
エンドライン調査によると、RTK1の番組の中で、RTKのニュース放送が最もよく視聴されていると言える。毎日19時30分から20時まで放送されるメインのニュース番組の平均視聴率は15%で、ミッドライン調査から5%、ベースラインの数字から7%、それぞれ減少している。モニターは、自分たち、そして同僚や仲間が最も信頼している番組が、RTK1のメインのニュース番組であるという点を強調した。

一般的に、ニュースおよび情報に関して、3つの全国的なTV局(KTV、TV21、Klan Kosova)

に対する信頼はコソボのアルバニア人サブサンプルの間で非常に高く、3つの各調査期間中についても同様であった。

さらに詳しく分析すると、これら3つのTV局の間にはほとんど違いは見られなかった。たとえば、88%の人がKTVを「大いに信頼できる」または「ある程度信頼できる」と回答したのに対し、TV21に対しては、85%の人が「大いに信頼できる」、84%が「ある程度信頼できる」と回答した。Klan Kosovaを「大いに信頼できる」または「ある程度信頼できる」と回答した人の数も80%と非常に高い。この数字はベースライン調査から7%、ミッドライン調査から4%と着実に上昇している。このテレビ局は、2015年と2017年にそれぞれ実施したベースライン調査およびミッドライン調査において信頼度が向上した唯一のテレビ局である。

Zeri i amerikesを「大いに信頼できる」と「ある程度信頼できる」と回答した人の合計がミッドライン調査時の数字と比べて6%（50%から56%へと上昇）増加したことについても言及する価値がある。

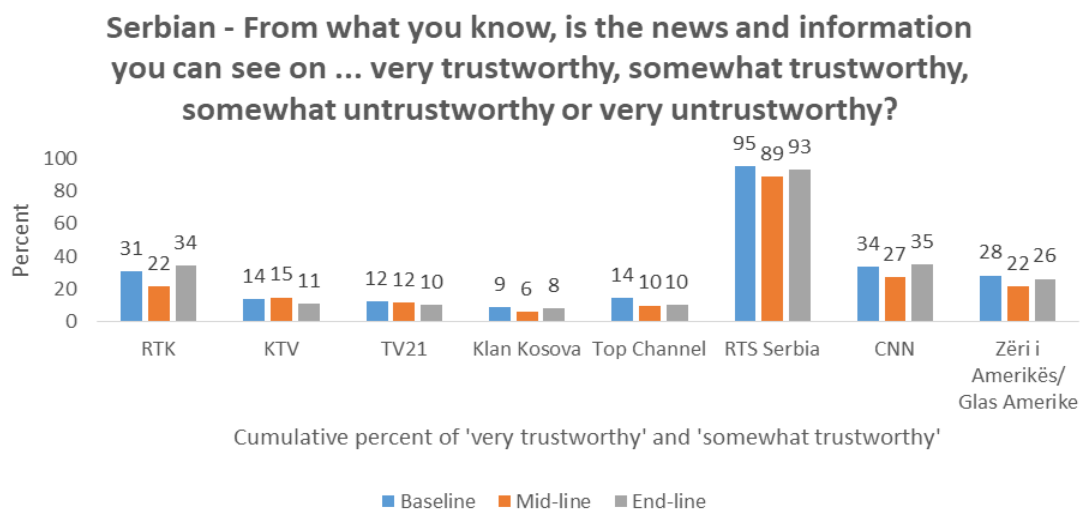


グラフ 1: Trust in TV stations – Albanian sub-sample (Index Kosova, 2015, 2017, 2018)

多少の変動はあるものの、セルビア人サブサンプルの間で、ニュースおよび情報で最も信頼されているテレビ局は、3つの調査期間全てを通じて、セルビアの全国テレビ放送局である RTS Serbia であった。セルビア人サブサンプルの大半、すなわち 93%が、RTS Serbiaを「大いに信頼できる」または「ある程度信頼できる」と回答した。コソボ国内のセルビア人の、その他のコソボ国内のテレビ局に対する信頼度は、かなり低い。RTKは、コソボ国内の放送局の中で、34%と最も高い信頼度を獲得している。この数値は、ミッドライン調査から12%、ベースライン調査から3%それぞれ増加している。このRTKに続くのが、11%

の KTV、10%の TV21 であり、Top Channel は 10%、Klan Kosova は 8%であった。

セルビア人サブサンプルは、CNN や Zeri i Amerikes といった海外の放送局について、コソボ国内の放送局に比べて、CNN に対しては 35%の人が、Zeri i Amerikes に対しては 26%がより信頼できるととらえている。



グラフ 2: Trust in TV stations – Serb sub-sample (Index Kosova, 2015, 2017, 2018)

3. PDM の変遷

成果 1 のための活動は、テレビ放送機材の調達に時間がかかり、実施が遅れた。

成果 2 のための番組審議会の設立にも遅れが出た。委員会の適切な人材探し、選定が難航したからである。

プロジェクト目標の当初の指標が、現場での実際の状況と常に合致するとは限らなかった。

加えて、プロジェクト目標と成果それぞれの指標間のつながりも、比較的弱かった。したがって、プロジェクト目標の指標については、現状に基づき、成果 1 および 2 との妥当な関連性の中で見直す必要がある。これらの改訂された指標にしたがってプロジェクトの有効性を評価することが望ましいと考えられている。

2017 年 3 月に実施された最終評価では、プロジェクト目標と上位目標、成果 1 および成果 2 の指標が、適切な指標によりプロジェクトの達成度を評価する最終評価チーム (Terminal Evaluation Team) の提案に基づいて改訂された。指標の改訂は以下のとおり。

Indicator for Overall Goal	Version1	1. RTK becomes the most trusted media in disseminating information of public interest.
	Version2	1. RTK becomes the trusted media in disseminating

		information of public interest.
Indicators for Project Purpose	Version1	1. A new system to prevent broadcast accidents associated with internal operation of RTK is introduced and implemented. 2. A new system to assure the editorial independence of RTK is introduced and implemented. 3. Evaluation rates by Consultative Commission on Programmes increased in terms of “Accuracy, Impartiality and Fairness” on the RTK programme quality.
	Version2	1. The technical staff of RTK1 and RTK2 properly share the same contents for broadcasting through the common server equipped by the project. 2. The joint TV programme production by RTK1 and RTK2 promotes an ethnic collaboration. 3. Audience think TV programmes of RTK deliver accurate, impartial and fair information.
Indicator for Output 1	Version1	1-1 “The action plan to improve the operational system of RTK TV broadcasting equipment” is implemented.
	Version2	1-1 “The action plan to improve the operational and maintenance system of RTK TV broadcasting equipment” is implemented.
Indicator for Output 2	Version1	2-2 Consultative Commission on Programmes meetings are regularly held.
	Version2	2-2 Consultative Commission on Programmes is established.

III. 合同レビュー結果

1. DAC 評価基準に基づく評価結果

1.1 妥当性

プロジェクトの妥当性は、以下の理由から高いといえる。

(1) コソボ国国家開発政策との整合性

プロジェクトは、RTK の放送方針だけでなくコソボ政府の国家開発計画とも合致している。現行のコソボの開発計画は「国家開発戦略 2016－2021」（2016 年 1 月）であり、コソボの発展を妨げる主要な障害を克服して、高い年間経済成長率を達成し、同時に国内の各民族間の社会的連帯と共生を実現を目指すとしている。

RTK の「RTK の番組における放送方針と報道倫理の原則（Professional Standards and Principles of Journalistic Ethics in the Programmes of RTK）」は、RTK 職員は、公共放送局としての RTK の役割を受け継ぎ、果たしていくことが期待されるており、RTK の番組は、正確・中立・公正な情報を視聴者に届けなければならないと規定している。

(2) RTK の開発ニーズ

本プロジェクトは、RTK の開発ニーズと合致するものである。RTK で現在使用されている機器やデバイスは、2001 年の日本からの無償援助により供与されたものである。RTK はいまだに、2001 年に提供された機材を使用しており、本プロジェクトの発足時に RTK で使用されていたすべての機材の約 80% を占めていた。機材が古すぎるため、RTK は、良質の画像を提供することができなかった。そのため、高品質の番組を提供するために、RTK が放送機材を一新し、RTK 職員の技術的能力、制作力を強化していくことが極めて重要であった。

Kosovo 共和国は 2008 年に独立したが、国際社会への統合はまだ完全なものではなかった。 Kosovo は、国際連合 (UN) に加盟しておらず、欧州連合 (EU) 加盟への交渉も始まっていない。その背景は、歴史的、経済的にも複雑であり、取り組むべき課題は多い。経済不況と社会的緊張を考えれば、ヘイトスピーチ、フェイクニュース他、社会不安、民族的偏見または相手方に対する敵意を引き起こす可能性のある、そのような事象を防ぎ、抑えることが重要である。RTK は、国民に、正確・中立・公正な情報を提供することにより国内の安定に貢献することが期待されている。

(3) 日本国 ODA 方針との整合性

プロジェクトは、 Kosovo に対する日本の ODA 基本政策と合致している。外務省の「対 Kosovo 国別援助方針 (Country Assistance Policy for Kosovo)」(2013 年 3 月) および「 Kosovo のためのローリングプラン (Rolling Plan for Kosovo)」(2016 年 4 月) の両方とも「行政能力向上と人材育成」を重点分野のひとつにあげている。本プロジェクトは、上記援助方針とローリングプランの両方に沿っている。

(4) プロジェクトデザイン・アプローチの適切性

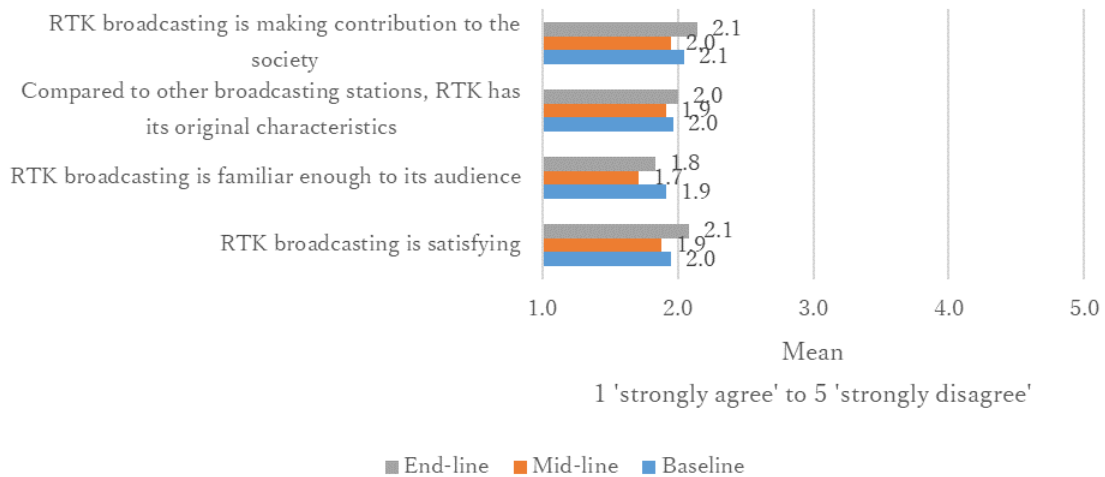
RTK2 (セルビア系チャンネル) は 2013 年に設立された。アルバニア人とセルビア人との和解が極めて重要であった。この観点からも、本プロジェクトの掲げる目標および成果は、RTK と国家としてのニーズとも合っている。

1.2 有効性

本プロジェクトの有効性は高い。Cinergy システム (Cinergy system) のセットアップおよび設定に関する研修が 2018 年 2 月に実施され、2018 年 11 月には、Cinergy システムと HD アップデートに関する研修が実施された。このような研修を通して、RTK スタッフは、新しい MCR における新しいソフトウェアの操作方法およびトラブルシューティングの手順を学んでいき、このことが RTK1 と RTK2 間でのコンテンツの共有につながった。

2015 年 (ベースライン)、2017 年 (ミッドライン)、2018 年 (エンドライン) にそれぞれ実施された視聴者調査 (audience survey) の結果は次のとおりである。

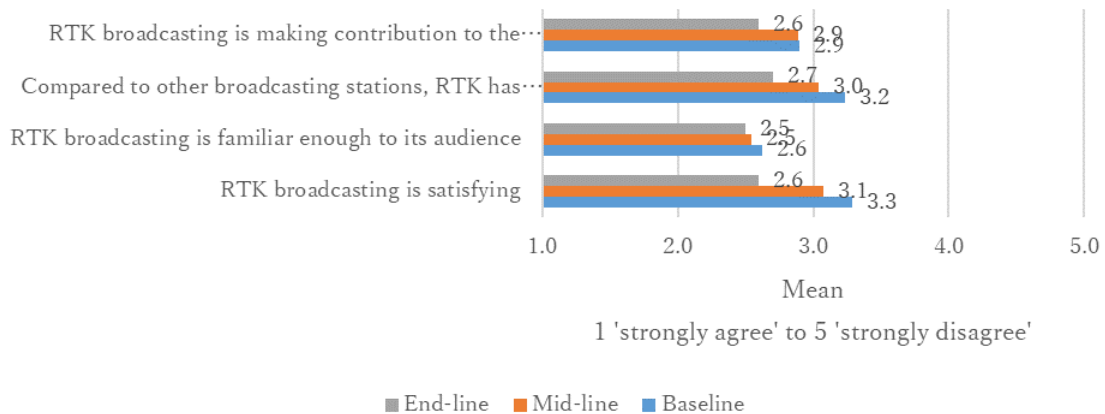
Albanian - How strongly do you agree or disagree with each of the following statements about RTK?



グラフ 3: Attitudes towards RTK (part 1) – Albanian sub-sample (Index Kosova, 2018)

アルバニア人サブサンプルの中で、RTKのコンテンツをよしとしない回答者の数は、かなり少ないものだったが、そのような回答をした主な理由としてあがったのは、「政治/政府の影響力」と「良質な/しっかりとした番組作りの欠如」であった。

Serbian - How strongly do you agree or disagree with each of the following statements about RTK?



グラフ 4: Attitudes towards RTK (part 1) – Serb sub-sample (Index Kosova, 2015, 2017, 2018)

逆に言えば、セルビア人のサブサンプルの約半数が、こうした質問への回答を拒否したか、こうした質問にどう答えたらよいかわからなかったということになる。回答したひとのう

ち、約半数が RTK のコンテンツを評価したことになり、拒絶する声が圧倒的に多いわけではないことが明らかとなった。RTK に対する全体的な支持の比率をみると、ベースラインからの低下が顕著であった。現時点では、セルビア人サンプルは、RTK をあまり受け入れていないように思われる。

セルビア人サブサンプルのうち、RTK をよしとしないと回答した主な理由は「良質な／しっかりとした番組作りの欠如」、「アルバニア人向け、またはアルバニア人に偏ったニュースが多い」、そして「プリシュティナのニュースにあまりにも焦点を当てすぎている」というものであった。

1.3 効率性

プロジェクトの効率性に関しては、日本側からのテレビ放送機材の供与は別として、日本側とコソボ側の双方が計画通りにそれぞれの投入を行った。

本プロジェクトで、WG1 のメンバーを通じて導入されるシステムについては、現地調達を前提とした現地価格に基づいた予算とした。コソボ国内に JICA の事務所がないため、JICA バルカン事務所が主体となって入札手続きを行う計画であった。しかし、歴史的背景により、これは、RTK にとって容認できないものであることが判明した。

そのため、JICA は、入札を日本で行うよう指示し、日本での購入および日本からの輸送のための予算を再計算することとなった。すると、輸送費およびその他のコストが増大、システム構築に最低限必要な優先度 A の品目すら購入できなくなることが明らかとなった。

結局、入札については日本で行われたが、機材の購入は日本だけでなくヨーロッパでも行われた。これにより、コストの上昇を低く抑えることができた。

しかしながら、このように予算の再計算および入札の手配に多くの時間が費やされ、JICA からの指示も常にタイムリーというわけではなかった。

調達後、RTK テレビセンターの建設と改築がプロジェクトにかかわる RTK スタッフにより進められることとなったが、夏期休暇や総選挙のため、大幅な遅れが生じた。

さらに、番組審議会の立ち上げにも、予想以上の時間を要することとなった。審議会の委員になることを望む適切な人材探し、選定が難しかったためである。

機材の調達および番組審議会の立ち上げにこのような遅れが出たため、プロジェクト期間が2年から3年半へと変更になった。このため、総予算が当初の180百万円から332百万円に増大した。

これらの点で、効率性は低かったといえる。

1.4 インパクト

各アウトプットおよびプロジェクト目標の達成は、上位目標の達成に向けて貢献することが期待されている。

プロジェクト期間中、いくつかのプラスの影響がみられた。RTK1 と RTK2 間のコミュニケ

ーションの向上もそのひとつである。テレビ番組「In Focus」は、RTK1 と RTK2 による最初の共同制作であったが、その成功は RTK のスタッフに好ましい影響をもたらした。

「In Focus」の制作にかかわった WG2 のメンバーは、番組制作、編集および放送の各段階で連携協力した。彼らは共に、扱うテーマについて議論し、インタビュー等の取材の段取りを調整し、映像取材を行った。こうした作業を通じて WG2 のメンバーは互いを知るようになり、良い友人になった者もいる。RTK1 と RTK2 のスタッフは、コソボの独立紛争中にそれぞれが味わった経験にはお互いに触れない傾向があるが、これは、共存と無用の衝突を避けるための智慧でもある。時間の経過と共に本プロジェクトを通して、そのような問題、話題に対しても互いに心を開いて語り合う者も現れるようになった。こうした友情が育まれてきたことで、率直な意見交換が生れ、相互理解や信頼が一層深まっている。

RTK1 と RTK2 による共同制作番組も、公共放送局としての RTK の役割について、アルバニア系、セルビア系の視聴者に前向きなメッセージを送ることになった。WG メンバーによると、「In Focus」には、視聴者から多くの肯定的な反応が寄せられている。

本プロジェクトは、アルバニア人とセルビア人が一緒に暮らし、働くことのできる環境づくりに役立つ大きな力となっている。「In Focus」は、RTK1 と RTK2 間の相互信頼を維持、発展させてゆくための重要なモデルケースである。そのような姿勢が、WG メンバーだけでなく、その他の RTK スタッフの間にも広がっていくなら、プロジェクトの上位目標を達成できる大きな可能性がある。

1.5 持続性

政策、制度、組織、経済および技術面からみた本プロジェクトの持続性は次のとおりである。

(1) 政策および制度的側面

現行の国家開発戦略および RTK の放送方針（Professional Standards）に記載されている社会的連帯と共生は、プロジェクト終了後も継続されるであろうし、RTK は、しかるべく、このようなかたちで公共放送局の役割を継続していくことが求められている。

(2) 組織的側面

プロジェクト終了後もその効果を持続させる RTK の組織力については、特段の懸念はない。RTK の今後のマネジメントに何か懸念があるとすれば、2018 年 6 月に設立された番組審議会をいかに管理し、前に進めていくかである。審議会の委員は無報酬での奉仕となることが予想されるため、財政的な面については問題ないだろう。その一方で、RTK の幹部のあいだで審議会の将来像について議論することが必要である。審議会はこれまで 3 回招集されているが、その本格的な活動はこれからである。審議会を十分に機能させるためにも、委員には毎回の会合に必ず出席することが求められており、審議会の成功を確実なものに

するため、RTKは一層積極的な姿勢で臨む必要がある。

(3) 財務的側面

RTKは現在政府からの助成金（収入の80%）と広告収入（約20%）に依存している。編集権の独立性を確保するためには、RTKが安定したTV受信料を確保し、政府助成金の比率を下げることが望ましい。その実現のためにも、議会によって立法化の議論が進められなければならない。

RTKによると、各世帯に月額2.50ユーロを課し電気料金に含めるとする、公共放送法（the Law on Radio Television of Kosovo）改正案が議会に提出され、承認待ちとなっている。この改正案が承認されると、RTKに独立性と自治性がもたらされることになる。

(4) 技術的側面

放送機材は放送システムの核となるものであり、この機材なしにはいかなる放送も行うことができない。プロジェクトのさまざまな活動を通じて、責任あるエンジニアおよびオペレーターの全員が研修に参加した。定期的な運用操作研修に加えて、プロジェクトとWG1は今後起こりうる問題への対応を議論し、運用とトラブルシューティングのマニュアルを作成した。これらのマニュアルは、通常の操作運用を行う中で効果的に活用されている。

機材の管理システムに関しては、RTKスタッフが、各スタジオおよびチャンネル用に機材リストを作成。このリストは、設備機器および機材の現在の状態を「使用中／修理中／使用中止」として表示しており、ブラウザ操作により、データの追加、修正または削除を簡単に行うことができるようになっている。今後の機材計画を立てる上で、このようなリストも有益である。

以上のことから、持続性はかなり高いといえる。

2. プロジェクト実施および成果に影響を及ぼした主要要因

プロジェクトを円滑に進めるために特に不可欠なのが、必要な機材が計画通りRTKに届くことだが、実際には、プロジェクトの2年目には、機材の調達計画より大幅に遅れた。そしてこのことは、必然的に、放送関連の研修に深刻な影響を与えることになった。

3. リスク管理の結果への評価

3.1 リスク管理の結果

放送機材の調達は、JICA本部でのコミュニケーション不足を含む、いくつかの要因により、当初の計画より著しく遅れることとなった。機材の調達の遅れが、プロジェクトに重くのしかかるようになり、専門家チームは、RTK関係者とのより緊密な意思疎通に努めるようになった。両当事者とも、調達の遅れで研修プログラム参加者がやる気を失ってしまうのではないかと懸念した。結果的に、日本側の専門家チームが、機材の調達に遅れが

生じる場合には、日本側が確実に機材を供与することを保証することで、RTK を安堵させ、RTK は、参加者に計画通り研修を続けるよう指示した。日本側の専門家チームと RTK の双方が同じ危機感を共有し、互いに協力したというこの事実が意味するものは、たとえ機材の調達に遅れが生じたとしても、アルバニア系とセルビア系双方のスタッフによる共同制作を含め、プロジェクトの進捗が妨げられることはなかったということである。

3.2 教訓活用の結果

(1) 類似案件の評価結果

2010年11月から2013年10月まで JICA が実施した「ネパールにおける平和構築・民主化促進のためのメディア能力強化プロジェクト」からは多くの教訓を得ている。ネパールでは、ラジオネパールを公共放送に変容させるための組織改革に従事する主な当事者の間で、プロジェクト目標についての共通理解が不十分であったことが問題となった。そこで、今回のコソボでのプロジェクトでは、RTK の職員の中から特に熱意のある中心メンバーを選定しワーキンググループを構成する方法をとった。これにより、ワーキンググループのメンバーに、このプロジェクトが自分たちのものだという意識を持ってもらい、より積極的に取り組むことが可能になった。

(2) 本プロジェクトへの適用のための教訓

本プロジェクトが目標としたのは、取材や番組制作と放送機材の運用管理のノウハウを各人に身に付けると共に、学んだことを日々の実務の中で実践することであった。こうした目標が達成出来るかどうかは、RTK 側の関係者が高い意識をもってプロジェクトの初期段階から関わってくれるかにかかっていた。RTK と日本側の当事者が共通の理解を深め、プロジェクトの進捗に遅れが出ないように、2つのワーキンググループがまず立ちあげられた。プロジェクトの行動計画の策定などに関しても、ワーキンググループが中心的な役割を果たすことにした。

4. 教訓

紛争の歴史を抱えた2つの民族間に立ち入る活動に従事する場合、専門家自身がとる姿勢について、とりわけ2つの点を強調しておかなければならない。

ひとつは、両方のグループに対して、可能な限り公平に対応しようとする事、もうひとつは、双方の歴史を学び、日々、最新のニュースを常に把握し、敏感に対応しようとする事である。これらの原則を厳守していくことで双方の信頼が生まれ、様々な問題が生じたとしても、お互いが協力して解決策を探すための知恵が生まれてくるはずである。

本プロジェクトが常に目指したのは、放送を通じて調和を達成することである。RTK1 と RTK2 による共同番組制作の重要性を認識することが、RTK マネジメントと WG メンバーにとっての出発点であった。RTK の職員、関係者は、この点をよく理解していた。

IV. プロジェクト終了後の上位目標達成にむけて

1. 上位目標達成の見込み

Overall Goal: RTK becomes a model of mass media in Kosovo to deliver accurate, impartial and fair information to all ethnic groups.

RTK がコソボのマスメディアのモデルとなり、すべての民族に対し、正確・中立・公正な情報提供する。

指標	結果
1. RTK becomes the trusted media in disseminating information of public interest.	番組審議会が設立され、定期的に会合が開かれることが期待されている。しかしながら、プロジェクト期間中に実施された 3 つの調査結果を考慮すると、セルビア人の間では RTK に対する信頼は依然として低い。上位目標が間もなく達成されるかどうかは依然として明らかではない。

RTK は、現在も変わらず、コソボで唯一の公共放送局である。ほとんどがアルバニア語放送だが、セルビア語、トルコ語、ルーマニア語そしてボスニア語など、多言語による放送も行っている。その他 25 のテレビ局はすべて民間放送局である。

2. 上位目標達成のためのコソボ側実施体制及び計画

RTK1 と RTK2 との共同制作番組である「In Focus」の放送は継続されるべきである。

番組審議会の会合は、年に 3 回もしくは 4 回開催される必要がある。

RTK のすべてのスタジオは、高解像度仕様に変換され、RTK の 5 つのすべてのチャンネル (RTK1、2、3、4 および SAT) も高解像度による放送を開始する。RTK1、RTK2 と区別することなく、スタジオ、カメラ機器およびその他のリソースを共有することで放送業務 (報道、映像、編集および送信) 全体の流れがより効果的なものになる。RTK 機材の全リストを作成し、どんなときにも、すべての機材がどのように使用されているかを明確に把握することが必要である。これとあわせて、機材の修理及び交換時期を計画するための情報管理システムを発足させ、この情報が技術スタッフ全員で共有されるようにする。

3. コソボ側への提言

「わたしたちは、RTK を多民族が共に働くコソボ公共機関のモデルとしたいのだ、」と RTK の前会長である Mentor Shala (メンター・シャラ) 氏は言う。民族的に調和のとれた放送実現のための確固とした基盤は築かれている。RTK が自ら、本プロジェクトの成果をその足場として、コソボのメディアをさらに高いレベルに発展させることが期待される。

RTK1 と RTK2 が共同制作した時事番組「In Focus」シリーズについては、これまで 40 回

放送され、その評判は視聴者の中で徐々に高まっている。この番組の継続は、3年間のプロジェクト期間中に育まれた異なる民族間の相互協力の精神を持ち続け、守り続けていくために不可欠である。RTKのマネジメントが、この「In Focus」という番組を毎月放送するコミットメントをさらに強固なものにすることが肝要である。

さらに、番組審議会については、ようやく発足したからには、RTKの役員レベルで合意をしたうえで、自主的・持続的に年3回もしくは4回の会合を開催することが望まれる。すでに導入されている番組視聴アプリについては、より頻繁に使用してもらうために、使い勝手を向上させて、番組審議会の委員全員が、このアプリに習熟する必要があるだろう。加えて、審議会の委員たちは、会合で顔を合わせたときにだけ議論するのではなく、このアプリを通して互いに日常的に議論していくことが必要であり、RTKもこれを積極的に奨励しなければならない。

4. 終了時評価を踏まえたモニタリング計画

RTK1とRTK2が「In Focus」や「Umami（ウマミ）」といった共同番組制作を継続し、本プロジェクトの成果が持続可能な方法で活用されるよう、番組審議会が十分に機能するようにしていくことが重要である。JICAは、適宜、フォローアップ活動を検討する。

添付 1

List of Dispatched Experts

Name	Fields of expertise	Organization	Period dispatched to Kosovo	M/M
Mr. Yasuhiro NAGASAKI	Chief Advisor/ News Reporting	NHK International, Inc.	2015.10.02-2015.10.31	3.00 (Year1)
			2015.11.22-2015.12.21	
			2016.8.26-2016.9.24	1.77 (Year2)
			2016.12.04-2016.12.11	
2017.03.01-2017.03.12				
2017.08.26-2017.09.02	1.46 (Year3)			
2017.09.23-2017.09.30				
2017.11.25-2017.12.10				
2018.06.10-2018.06.20				
2018.09.29-2018.10.11				
Mr. Haruo NAKAMURA	Program Production1	-	2018.12.01-2018.12.12	3.66 (Year1)
			2019.02.23-2019.03.02	
			2015.10.02-2015.10.31	1.93 (Year2)
			2015.11.22-2015.12.21	
			2016.2.28-2016.3.19	1.56 (Year3)
2016.8.26-2016.9.24				
2016.12.04-2016.12.18				
Mr. Tomotaka TASAKA	Program Production2	NHK International, Inc.	2017.03.01-2017.03.19	1.06 (Year3)
			2017.11.25-2017.12.10	
Mr. Shinji TAKAGI	Equipment Management1	NHK International, Inc.	2018.09.29-2018.10.14	1.20 (Year1)
			2018.12.01-2018.12.16	
			2018.03.11-2018.03.18	1.60 (Year2)
			2018.06.10-2018.06.24	
			2018.09.29-2018.10.14	
Mr. Akira NAGASE	Equipment Management2	NHK Integrated Technology	2018.12.01-2018.12.16	1.13 (Year3)
			2015.10.03-2015.10.30	
			2016.7.24-2016.7.31	1.46 (Year1)
			2016.3.5-2016.3.12	
2016.7.24-2016.7.31				
2016.12.11-2016.12.18	3.43 (Year2)			
2017.05.07-2017.05.14				
2017.07.23-2017.09.02				
2017.12.03-2017.12.22				
Ms. Mai TOMORI	Public Relations/ Cooperation with Donors/	NHK International,	2018.02.04-2018.02.28	1.37 (Year3)
			2018.06.02-2018.06.16	
			2018.07.22-2018.08.02	
	2018.10.28-2018.11.10	1.00 (Year1)		

	Project Coordination	Inc.		
Ms. Kikuko MUROYA	Public Relations/ Cooperation with Donors/ Project Coordination	NHK International, Inc.	2015.11.22-2015.12.21	3.36 (Year1)
			2016.2.28-2016.3.18	
			2016.8.14-2016.10.03	
			2016.11.27-2016.12.21	5.63 (Year2)
2017.02.19-2017.04.02				
2017.07.20-2017.08.05				
2017.09.16-2017.10.08				
			2017.11.17-2017.12.22	
			2018.02.27-2018.03.23	
			2018.05.29-2018.06.27	4.16 (Year3)
			2018.09.26-2018.10.15	
			2018.10.28-2018.11.15	
			2018.11.28-2018.12.23	
			2019.02.13-2019.3.14	
TOTAL	M/M: Year1(13.68)+ Year2(14.36) + Year3(10.74)			38.78 M/M

List of Counterparts

No.	Name	Position in Kosovo	Position in Project	Period assigned as C/P
1	Mr. Mentor Shala	Ex-General Director of RTK	Project Director	2015.09.04- 2019.01.31
2	Mr. Mufail Limani	Acting General Director of RTK	Project Director	2019.02.01- Present
3	Mr. Arber Ibrahim	Head of Information Technology	Project Manager	2015.09.04- Present
4	Mr. Bekim Shehu	Head of Public Relations	JCC Member	2016.8.12- Present
5	Ms. Ilire Rugova	Head of Education Center of RTK	Assistant Project Manager	2015.09.04- Present
6	Mr. Lorik Arifaj	Manager of International Relations of RTK	Assistant Project Manager	2015.09.04- 2016.8.12
		Director of RTK-TV1,3,4		2016.8.12- Present
7	Mr. Srboljub Kuzic	Director of RTK-TV2	JCC Member	2016.8.12- Present
8	Mr. Arsim Haliti	Head of Production of RTK-TV1,3	JCC member	2017.9.28- Present
9	Mr. Mendu Hysa	Manager for Media Development of RTK	JCC Member/ WG2 Member	2015.09.04- Present
10	Mr. Nikola Krstic	Editor in Chief of RTK-TV2	JCC Member/ WG2 Member	2015.09.04- 2018.04.01
11	Mr. Petrit Basholli	Head of Program Services RTK-TV1	JCC Member/ WG2 Member	2015.09.04- Present
12	Mr. Adnan Fejza	Head of Technical Department RTK-TV1,3	WG1 Member	2015.09.04- Present
13	Mr. Aleksandar	Head of Technology and	WG1 Member	2015.09.04- 2018.04.01

	Bojanic	Production of RTK-TV2		
14	Mr. Milot Ibrani	IT Engineer RTK1-TV1	WG1 Member	2015.09.04- Present
15	Mr. Agon Ballabani	IT Technician (You Tube Channel Manager) RTK-TV1	WG1 Member	2015.09.04- 2017.12.05
16	Mr. Genc Mucolli	It Engineer/ System admin RTK-TV1	WG1 Member	2015.09.04- Present
17	Mr. Ismet Shala	Engineer RTK-TV1	WG1 Member	2015.09.04- 2017.12.05
18	Mr. Teki Sadiku	Engineer RTK-TV1	WG1 Member	2015.09.04- 2017.12.05
19	Mr. Albin Xhara	Quality Control Manager RTK-TV	WG1 Member	2015.09.04- Present
20	Mr. Fatos Gacaferri	Network Administrator of RTK	WG1 Member	2017.12.05- Present
21	Mr. Rrezart Hajrizi	IT Engineer of RTK	WG1 Member	2017.12.05- Present
22	Mr. Vladmir Djokic	IT of RTK2	WG1 Member	2018.06.13- Present
23	Mr. Xhevdet Sfarca	Editor of Entertainment Department RTK1	WG2 Member	2016.08.12- Present
24	Ms. Milica Stojanovic	News Editor RTK-TV2	WG2 Member	2015.09.04- 2017.09.29
25	Mr. Jeton Musliu	Main News Editor RTK-TV1	JCC Member/ WG2 Member	2015.09.04- Present
26	Ms. Pranvera Munishi	Editor Of Morning Program Department RTK-TV1	WG2 Member	2015.09.04- Present
27	Ms. Rabisha Muhaxhiri	Head of Minority Program RTK TV1 News Editor RTK TV3	WG2 Member	2015.09.04- Present
28	Mr. Marko Lekić	Acting editor in chief of RTK2	WG2 Member	2018.06.18- Present
29	Ms. Aleksandra Zdravković	Journalist of RTK2	WG2 Member	2018.06.18- Present

List of Trainings

1.

Course title: Program Production

Period: From 14th to 22nd of April, 2016

Participants:

- ① Mr.Lorik Arifaj (Assistant Project Manager / Manager of International Relations of RTK)
- ② Ms. Ilire Zajmi Rugova (Assistant Project Manager / Head of Education Center of RTK)
- ③ Mr.Jeton Musliu (News Editor of RTK-TV1)
- ④ Mr.Mendu Hysa (Editor of RTK-TV1)
- ⑤ Mr.Petrit Basholli (Head of TV Production of RTK-TV1)
- ⑥ Ms.Pranvera Munishi (News Editor of RTK-TV1)
- ⑦ Ms.Rabisha Muhaxhiri (Head of Minority Program of RTK-TV1 & TV3)
- ⑧ Mr.Nikola Krstic (Editor in Chief of RTK-TV2)
- ⑨ Ms.Milica Stojanovic (Editor of RTK-TV2)
- ⑩ Mr.Marko Zakic (Editor of RTK-TV2)
- ⑪ Ms.Roza Smailloviq (Project Assistant)

2.

Course title: Technical Management Training for Kosovo

Period: From 16th to 27nd of May, 2017

Participants:

- ① Mr. Milot Ibrani (IT Engineer)
- ② Mr. Genc Mucolli (IT Engineer/ System Admin)
- ③ Mr. Aleksandar Bojanic (Head of TV Technology - RTK2)
- ④ Mr. Ismet Shala (Broadcast Engineer)
- ⑤ Mr. Teki Sadiku (Broadcast Engineer)
- ⑥ Mr. Albin Xhara (Quality Control Manager)
- ⑦ Mr. Adnan Fejza (Head of TV Technology - RTK1)
- ⑧ Mr. Korab Zhuja (IT Engineer/Software Developer)

List of Products

1. Report on the Issues of the Equipment Management in RTK
2. Action Plan for the Operation and Maintenance of Broadcasting Equipment
3. Analysis of the Program Production Situation and Summary of Identified Issues
4. Journalist's Handbook

The Project for Capacity Development of Radio Television of Kosovo (RTK) Report on the Issues of the Equipment Management in RTK

With regard to the equipment to be procured as part of this project, the contents of the equipment with their order of priority were decided through workshops held with WG1 members from RTK from October 5 to 20.

1. Status of the Equipment Provided by UNDP in 2000

The equipment to two studios for program production, MCR (Master Control Room), for program transmission and an OB Van for outdoor program production, etc. have procured at RTK Television Center in 2000. The equipment comprised an integrated system for broadcasting such as reporting, editing, and transmission and using what was then the very latest digital VTR tapes (BETACAM-SX) as recording media. The system used the European standard PAL television broadcasting method and was the most up-to-date system at the time, with the capacity to provide high-quality broadcasting services to viewers.

Of the 10 studio cameras introduced at that time (Studio 1: 4 cameras, Studio 2: 3 cameras, OB van: 3 cameras), 7 can still be used today but their manufacturers' warranties have expired; also, it is impossible to obtain spare parts, resulting in parts from the cameras that are inoperable being used for repairs whenever an operating camera malfunctions, just barely keeping them running. Accordingly, it is obvious that the number of inoperable cameras will increase in the near future.

Moreover, the VTR (BETACAM-SX) recording devices are currently used as back-up, making it impossible to repair the machines if they malfunctions, and so as with the cameras, their working lives are being extended through the use of parts from equipment that is no longer operable. Since the manufacturer has ceased production it is impossible to procure new tapes as well.

Furthermore, while the video switchers in two studios are operational, the video effector in Studio 1 (a video effects device attached to the video switcher that is used when switching cameras, VTRs, and relays) is broken, having a disadvantage in program production.

2. Status of the Existing Equipment Procured by RTK

Already 15 years have passed since the improvement of the equipment in 2000, digital technology in the broadcasting field has developed at a dizzying pace, and with the rapid spread of non-linear editing equipment (editing equipment adopted digital technology using PCs and hard disks, etc.) program product systems have shifted from the previous VTR-tape base to a file base, and in terms of video quality, high-definition (HD) has replaced standard definition (SD) as the global trend.

In Kosovo, too, commercial broadcasting stations that did not possess sufficient equipment in 2000 have gradually procured HD equipment by themselves so that now HDTV is used for cable broadcasting; RTK is currently the only broadcasting station that could not provide nationwide HDTV broadcasting service.

In accordance with a policy of shifting to digital, RTK also procured file servers in 2014, and both RTK1 and RTK2 have introduced the file base system. However, RTK was unable to secure sufficient funding and was forced to purchase cheaper equipment for RTK2 than for RTK1. Consequently, the introduced file base system is incompatible between RTK1 and RTK2. Furthermore, as a replacement for the BETACAM-SX VTR, which has gone out of production, cheap PC-based recording equipment have procured to each studio and OB van. Furthermore, although the number of BETACAM-SX VTRs in operation (16 out of 24 machines) is declining, they are being used as backup equipment for program transmission. RTK has 23 ENG cameras for reporting, but apart from four ENG cameras which are broadcast-grade provided in 2000, other ENG cameras are cheap professional-grade equipment.

Under these conditions, RTK is making various innovations to use their limited equipment effectively to provide broadcasting services on 4 channels as prescribed by law.

(1) RTK1 Studio Equipment

RTK1 (a general program channel in Albanian) has, in addition to the two studios provided in 2000 (Studios 1 and 2), constructed two new studios (Studios 3 and 4) in a separate building, and now carries out program production in these four studios. However, the two studios that were newly added, Studios 3 and 4, have only a studio floor and no control room, and so when programs are being produced, it is necessary to bring an OB van up beside the studio to use as a control room. The equipment used in the studios comprises some of the equipment provided in 2000 and equipment procured through other means, but because the equipment does not support HD, video quality of programs is all SD.

As mentioned above, while the Studios 1 and 2 video switchers are operational, video effector in Studio 2 is broken, preventing effective switching among cameras, VTRs, etc. and relaying and thereby impeding performance in program production. The four studio cameras that are currently in operation are used in both Studios 1 and 2 and need to be moved and reconnected each time the studio being used is changed, preventing sufficient operation. Moreover, control room monitors are old-style CRT monitors and are aging, causing marked deterioration of video quality.

(2) RTK2 Studio Equipment

RTK2 (a minority people-orientated program channel in Serbian) began broadcasting in 2013 at RTK 2 studio with two studio cameras, a video mixer, an audio mixer and other digital equipment procured by RTK. This is the only studio where it is possible to produce programs with HD video quality in RTK, but only two studio cameras are not sufficient quantity for producing talk shows

and music programs, which are normally deemed to require at least three cameras. Moreover, because of the half-assed file-base system, it does not common use with RTK1. RTK 2 has five (one of six is broken) ENG cameras for reporting (professional-grade).

(3) RTK3 Studio Equipment

RTK3 is a channel specializing in news programs that broadcasts 24-hours-a-day. News programs for RTK 1 are broadcast from RTK3 studio. RTK3 studio is equipped with three studio cameras, a video mixer, and an audio mixer, which were originally installed in an OB van supported by Germany in 2006. Each equipment is aging markedly and operate unstably, making it difficult producing news programs containing many news segments that must broadcast live without interruption. (The vehicle of OB van has been scrapped due to aging.)

(4) RTK4 Studio Equipment

RTK4 (a channel specializing in entertainment/education) has no studios or studio equipment as the channel's programming basically comprises rebroadcasting of originally broadcast by RTK1.

3. Status of Television Broadcasting in Kosovo

Because RTK is not a member of ITU, frequency assignment for Kosovo is limited, and only RTK carries out terrestrial broadcasting. In the city of Pristina, however, it is the norm for people to subscribe to multi-channel cable television and receive multi-channel satellite broadcasting. RTK also provides cable television and satellite broadcasting services, but because commercial broadcasting stations provide HD programs through cable television and satellite broadcasting services, there is a remarkable difference in video quality between RTK and the commercial broadcasting stations, and dissatisfaction is being expressed with RTK broadcasting services for general viewers.

4. Issues of RTK and the Equipment Requested

RTK has been operating and maintaining a tape-based system for long time, but with the aging of its equipment, RTK is considering introducing appropriate new system and has been taking proactive steps to improve and upgrade the equipment. Due to lack of funding, RTK was unable to introduce the same system in the RTK1 and RTK2 studios, making the systems in the two studios incompatible; this has caused various problems, such as RTK1 and RTK2 being unable to share video programs or the existing MCR, which is preventing efficient operations. The current MCR has an analog switcher that was procured in 2000 and controls two channels—RTK1 and RTK1 Satellite— but it cannot be used to control RTK2, RTK3, or RTK4. RTK2 and RTK3 have each been equipped with their own independent small-sized switcher to control broadcasting programs.

Accordingly, the equipment requested by RTK is intended to improve this situation, as well as improve operation efficiency for RTK staff. From this point of view, RTK intends to improve a

file-based system taking into consideration of (1) integrated operation of MCR, (2) sharing video programs/materials and studios between RTK1 and RTK2, and (3) shift to HD.

When introducing file-based system, normally software program called “Multimedia Asset Management” (MAM) is used to manage and operate files for individual programs from reporting/editing to transmission efficiently, and software manufacturers also sell numerous MAM application software products. However, the ready-made software is expensive, and so RTK was unable to purchase it due to insufficient funds. For this reason, with IT division in RTK taking the lead, RTK developed its own independent MAM system, incorporating it into and operating it through existing file server systems. RTK also intends to incorporate this system into the new system to be improved by this project, and is currently developing an interface with the cooperation of manufacturers (application software: Cinegy (Germany); and computer equipment: Dell Inc. (United States)). Accordingly, the equipment procured by this project should be compatible with existing equipment used in MAM system.

The procured equipment will be installed in the server room, MCR and each studio, etc. and RTK will carry out the installation work of the equipment making good use of past experience. Furthermore, RTK intends to relocate MCR and has already prepared a new space.

It will become possible for RTK1, RTK2, and RTK3 to share the studios that each channel had previously used independently and exclusively through the improvement by this project, and this is also expected to improve the efficiency of program production activities in RTK.

Furthermore, while two separate reporting crews, for RTK1 and RTK2, were previously required, introduction of a file-based system will enable video materials to be shared between RTK 1 and RTK 2, and is therefore expected to lead to a reduction in costs related to program production.

Moreover, integration of MCR is expected to lead to the realization of centralized management for broadcast programs and speed up recovery time of failure.

In addition, taking into consideration of the fact that commercial broadcasting stations in Kosovo have already realized HD broadcasting, it is essential that studios be improved that enable HD program production in terms of increasing RTK’s presence amongst the general public,.

Furthermore, the program production side of this project (WG2) also has reported that it is impossible to provide adequate guidance for reporting activities and program production activities due to the lack of ENG cameras. And so ENG cameras and studio cameras for RTK2 (which are currently insufficient) need to be procured.

5. Investigation of the Equipment Requested by RTK and Prioritize

Based on the above situation, WG1 investigated what equipment should be procured by this project. Details of equipment to be procured were decided with priority order (Rankings of A, B, and C) by WG1.

(Priority A)

Essential equipment for file-based system to integrate MCR and common share of Video programs/materials: 1 set

(Priority B)

12 sets of ENG cameras for RTK2 and RTK3 and 1 studio camera for RTK 2, which are essential for carrying out WG 2 activities in this project

Video switcher for RTK1, which is essential for implementing HD program production: 2 sets

Equipment for expansion of file-based system: 1 set

(Priority C)

Equipment for expansion of file-based system: 1 set

Studio camera for RTK1: 3 sets

【Requested Equipment and Approximate Cost in Order of Priority】

(Priority A: Approximate Cost of Equipment: 50,000,000 yen)

1. Play out Server: 6 sets
2. Play out Server Control Work Station: 6 sets
3. Play List Manager Work Station: 2 sets
4. Multiviewer Work Station: 6 sets
5. Encoder (IP from/to SDI): 10 sets
6. Engineering Work Station: 2 sets
7. Streaming Manager Work Station: 1 set
8. Voice-Over Work Station: 2 sets
9. Live Mixing Work Station: 2 sets
10. Equipment for SDI/Stream Interconnection: 1 lot
 - Card Frame: 4 pcs
 - SDI DeEmbeder: 5 pcs
 - SDI Embeder: 8 pcs
 - SDI Distribution: 12 pcs
 - Coaxial Cable (Green): 500m
 - Coaxial Cable (Blue): 500m
 - Audio Cable: 200m
 - BNC Connector: 300 pcs
 - XLR Connector (Male): 100 pcs
 - XLR Connector (Female): 100 pcs
 - SDI Converter (SDI-Analog): 6 pcs
 - SDI Converter (Analog-SDI): 2 pcs
 - Mobile SDI Emb/DeEmb: 2 pcs

11. Master Control Room (MCR) Network Devices & Supplies: 1 lot

- Cisco Switch: 2 pcs
- Supermicro Switch: 2 pcs
- HP Switch: 2 pcs
- Unshielded Twist Pair Cable: 10 pcs
- SDI Converters (Cable): 100 pcs
- Network Card: 15 pcs
- HP Switch-Intercom: 5 pcs
- Fiber-LAN Media Converter (10Gbit): 2 pcs
- Fiber-LAN Media Converter (1Gbit): 8 pcs

12. Intercom for MCR (IP Solution): 1 lot

- Rack Intercom Panel: 8 pcs
- Main Intercom Unit: 1 pc
- Managing Software: 1 lot

13. Peripheral Equipment for the above: 1 lot

- Headphone: 15 pcs
- Microphone: 3 pcs
- Audio Monitoring: 10 pcs
- Decklink Monitor: 11 pcs
- Audio Card: 3 pcs
- Video Hub Router 20x20: 1 pc
- Stream Decoder (AMINO): 7 pcs
- 40 inch Multiviewer TV: 7 pcs
- Raspberry PI 2: 20 pcs
- AJA Corvid: 22 pcs

14. Application Software License (CINEGY): 1 lot

- Air Pro Automation (Jet Package) License: 6 License
- Encoder Pro: 43 Licenses
- Router Licence: 1 License
- Multiviewer: 48 License
- Live Mixer: 4 Licenses
- Stream Switcher: 6 Licenses
- Player Pro (SDI): 3 Licenses

(Priority B: Approximate Cost of Equipment: 21,000,000 yen)

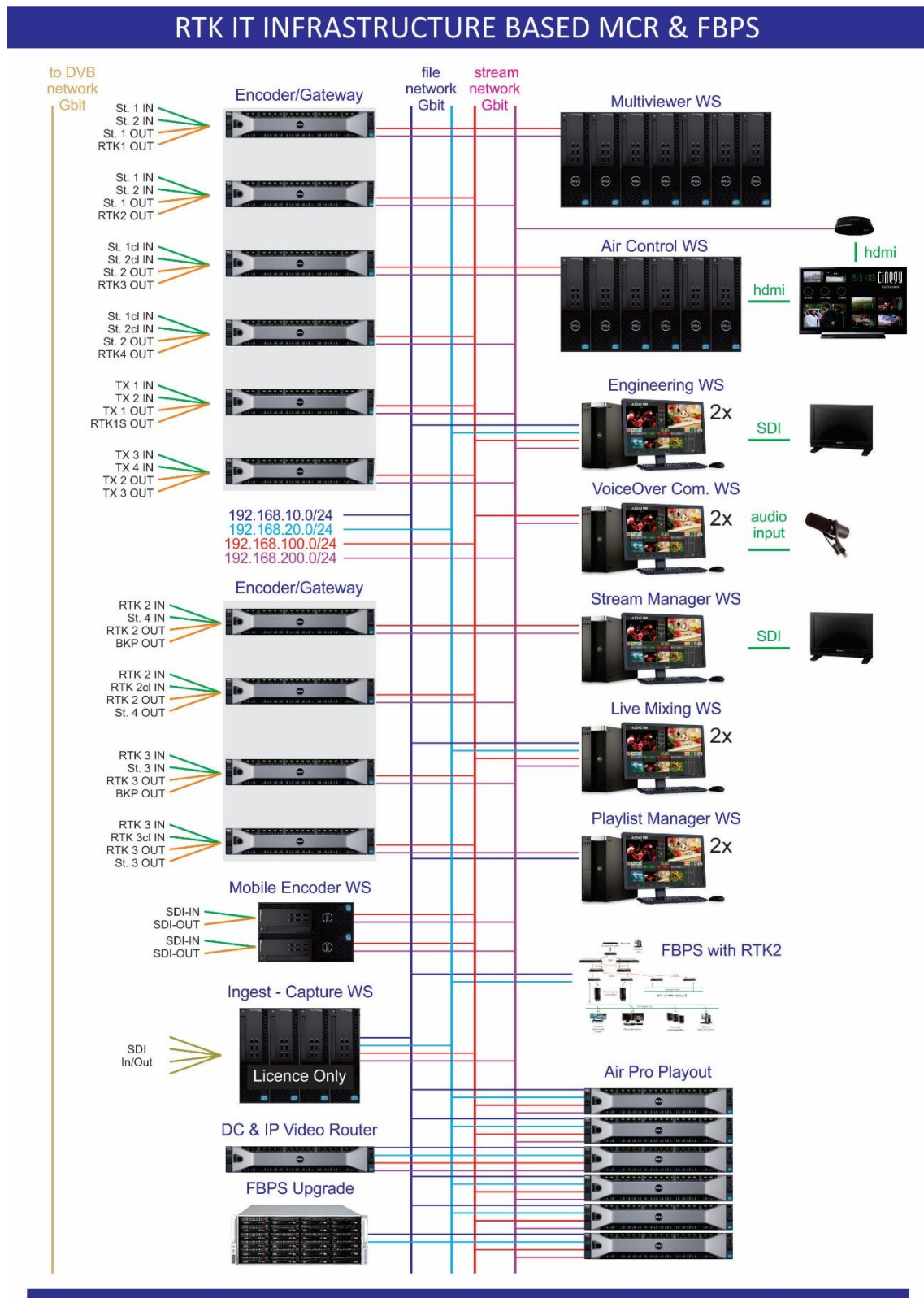
1. ENG Camera for RTK 2: 5 sets
2. Studio Camera for RTK 2: 1 set
3. ENG Camera for RTK 1 & 3: 7 sets

4. Application Licenses (CINEGY Capture (Ingest)): 6 licenses
5. Production Video Switcher for RTK 1 (St.1 & St.2): 2 sets

(Priority C: Approximate Cost of Equipment: 27,000,000 yen)

1. Application Licenses (Encoder Pro): 7 Licenses
2. Encoder for OB Van: 2 sets
3. Domain Controller (Video Router): 1 set
4. Studio Camera for RTK 1: 3 sets
5. Storage Server: 2 sets

Overall System Diagram (Order of Priority A)



6. Selection Policy and Scope of Equipment to be Purchased

With regard to the determination of the equipment to be procured under this project as above was determined through the careful examination of the equipment list requested by RTK and ample discussions with members of WG1. However, the equipment list requested also includes the equipment for expansion purpose such as storage server to be procured. Such equipment for expansion purpose shall be procured by RTK's own efforts and it is regarded as unnecessary to include in the scope of equipment to be procured under this project.

Accordingly, the scope of equipment to be procured under this project, based on the move towards introducing global digital technology and shifting to HD broadcasting, shall be the absolute minimum equipment comprising of (1) minimum-sized file-based system equipment for MCR integration and common sharing of produced programs/materials, which are the issues of utmost priority for RTK is implementing these upgrades, focusing on the continuation of broadcasting services provided by RTK and improvement of efficiency on broadcasting services (Priority A); and (2) broadcasting equipment essential for program production aimed at facilitating ethnic harmony to be carried out jointly by RTK1 and RTK2, which has been one of the fruits of this project (part of Priority B). "Equipment to Be Procured (Draft)" is shown below.

【The Equipment to Be Procured (Proposal)】

(Order of Priority A: Approximate Cost of Equipment: 50,000,000 yen)

1. Play out Server: 6 sets
2. Play out Server Control Work Station: 6 sets
3. Play List Manager Work Station: 2 sets
4. Multiviewer Work Station: 6 sets
5. Encoder (IP from/to SDI): 10 sets
6. Engineering Work Station: 2 sets
7. Streaming Manager Work Station: 1 set
8. Voice-Over Work Station: 2 sets
9. Live Mixing Work Station: 2 sets
10. Equipment for SDI/Stream Interconnection: 1 lot
 - Card Frame: 4 pcs
 - SDI DeEmbeder: 5 pcs
 - SDI Embeder: 8 pcs
 - SDI Distribution: 12 pcs
 - Coaxial Cable (Green): 500m
 - Coaxial Cable (Blue): 500m
 - Audio Cable: 200m
 - BNC Connector: 300 pcs
 - XLR Connector (Male): 100 pcs

- XLR Connector (Female): 100 pcs
 - SDI Converter (SDI-Analog): 6 pcs
 - SDI Converter (Analog-SDI): 2 pcs
 - Mobile SDI Emb/DeEmb: 2 pcs
11. Master Control Room (MCR) Network Devices & Supplies: 1 lot
- Cisco Switch: 2 pcs
 - Supermicro Switch: 2 pcs
 - HP Switch: 2 pcs
 - Unshielded Twist Pair Cable: 10 pcs
 - SDI Converters (Cable): 100 pcs
 - Network Card: 15 pcs
 - HP Switch-Intercom: 5 pcs
 - Fiber-LAN Media Converter (10Gbit): 2 pcs
 - Fiber-LAN Media Converter (1Gbit): 8 pcs
12. Intercom for MCR (IP Solution): 1 lot
- Rack Intercom Panel: 8 pcs
 - Main Intercom Unit: 1 pc
 - Managing Software: 1 lot
13. Peripheral Equipment for the above: 1 lot
- Headphone: 15 pcs
 - Microphone: 3 pcs
 - Audio Monitoring: 10 pcs
 - Decklink Monitor: 11 pcs
 - Audio Card: 3 pcs
 - Video Hub Router 20x20: 1 pc
 - Stream Decoder (AMINO): 7 pcs
 - 40 inch Multiviewer TV: 7 pcs
 - Raspberry PI 2: 20 pcs
 - AJA Corvid: 22 pcs
14. Application Software License (CINEGY): 1 lot
- Air Pro Automation (Jet Package) License: 6 License
 - Encoder Pro: 43 Licenses
 - Router Licence: 1 License
 - Multiviewer: 48 License
 - Live Mixer: 4 Licenses
 - Stream Switcher: 6 Licenses
 - Player Pro (SDI): 3 Licenses

(Part of Priority B: Approximate Cost of Equipment: 9,500,000 yen)

1. ENG Camera for RTK 2: 5 sets
2. Studio Camera for RTK 2: 1 set
3. ENG Camera for RTK 1 & 3: 7 sets

With regard to the equipment for file-based system, taking into consideration factors such as the need for compatibility with RTK's own developed MAM system, interface, and verification results for operational validation, the application software shall adopt CINEGY products, as the CINERY application software has been verified to operate stably for existing file-based system equipment in RTK; and taking into consideration compatibility with RTK's existing equipment, Dell products need to be purchased.

With regard to cameras, also, taking into consideration compatibility with RTK's existing equipment, the same equipment needs to be procured.

Approximate costs shown have been calculated by referencing the equipment prices shown on each manufacturer's website, as well as estimated prices provided by CINEGY for application software, and do not include transportation or insurance fees. The work of installing the equipment and operational training prior to operation will be carried out by RTK, with RTK's IT division taking the central role. There are 30 staff members in RTK's IT division and 10 of 30 staff members are assigned exclusively to broadcasting duties. The fact that the IT division has independently developed a MAM system and demonstrations of the new system currently under development, as well as workshop presentations, all show that the IT division has very high technical capabilities.

Accordingly, it has been determined that there will be no problems with RTK carrying out the installation work of the procured equipment and operational training prior to operation.

7. Problems Involved in Procuring Equipment

As discussion among WGI proceeded with relation to equipment procurement, RTK made requests regarding the place of the equipment to be procured.

It was explained that, because JICA's Balkan Office exercises jurisdiction over Kosovo, procurement of the equipment would be carried out mainly by JICA's Balkan Office. WG1 members expressed their objections against the explanation, saying that, "Since JICA's Balkan Office is located in Belgrade, Serbia, we cannot accept equipment procured by JICA's Balkan Office."

Normally when RTK purchases equipment, items that cost €1000 or more are required to be purchased through International Competitive Bidding (ICB) via the Kosovo Government's website.

As the result of bidding through this system, it is possible for RTK to accept the equipment, even if the bidding winner is a company located in Serbia. However, RTK has expressed disapproval of the organization making the equipment procurement being located in Belgrade, and so RTK

desires that equipment procurement in this case be carried out by the JICA Turkey Office or JICA France Office.

Underlying this request is the situation that, while Kosovo has obtained independence from Serbia, Serbia does not recognize Kosovo as a country, and so organizations located in Serbia purchasing equipment for use in Kosovo is not yet acceptable to Kosovar public sentiment. Under these circumstances, if the public broadcasting corporation RTK were to be provided with equipment procured by an organization whose office is located in Belgrade—even JICA—it would clearly be subjected to criticism or pressure from the Kosovar people.

Numerous WG1 members have stated that they would resign their WG1 membership if equipment were to be procured by an organization in Serbia, and the seriousness of the situation in the workplace could be keenly felt.

It is thought that procedures related to procurement of equipment such as in this case should be decided in accordance with internal JICA regulations and not influenced by interference from the recipient country such as in this case; however, one of the aims of this project is the realization of ethnic harmony, and so it is predicted that taking actions that would stir up ethnic emotions would also impact the project's future progress. Accordingly, accepting RTK's request and procuring the equipment through a different JICA office is regarded as being an issue requiring consideration.

Analysis of the Program Production Situation and Summary of Identified Issues

The work began with monitoring of the broadcasts of RTK1 (Albanian) and RTK2 (Serbian) and identifying their core attitudes towards broadcasting through daily contact. To summarize the impressions received during the two visits: ▼ There is considerable variation in the capabilities of reporters (journalists), cameramen and editorial staff. ▼ The views of the top people ultimately responsible for programs are not being fully conveyed to the production staff. ▼ There are programming issues regarding how much of which program types should be broadcast each day. Concretely, an extremely large amount of time is devoted to political content. It is only normal for a broadcasting station to cover political questions but the more diverse programming, including social and economic issues, and cultural and educational programs, also expected of a public broadcaster is lacking. ▼ There are problems with the program-production methods. When interviewing politicians in the studio, for example, no preparations, such as inserting of short videos, are made for presentation during the interview in order to make the program easier for viewers to watch and understand. On the daily news, too, much archive footage is used and little effort is made to provide fresh footage or views from the street. ▼ Under these circumstances, under the direction of RTK General Director Mentor Shala, the executives responsible for broadcasting have been made aware of the issues and, together with the JICA experts, workshops for RTK1 and RTK2 staff have commenced with the aim of improving quality.

Identified Issues and Responses

1) Improving Coverage and Production Capabilities

To address the issues identified by the analysis in a concrete manner, a production workshop for selected journalists from RTK1 and RTK2 was convened twice weekly during the first visit on Mondays and Thursday mornings on the fixed themes of disasters, public disturbance, heritage and unemployment. Participants were asked to produce a report of up to 10 minutes in length by the following week. The workshops started with the program producers telling everyone about the coverage issues which troubled them and the answers which they had found, and this was followed by program screenings and free discussions. This process had the purpose of highlighting the problem areas in reports and reinforcing the producers' own awareness of them. By holding joint workshops involving both the Albanians and the Serbs, the workshops also provided the hitherto unprecedented

occasion for the broadcasting staff of both ethnic groups to surmount the ethnic and institutional barriers and discuss each other's work together. A combined total of 12 workshops was held by JICA experts during the two visits and 15 reports were produced. The most outstanding reports were selected for broadcast in a new program called *Focus*, which was scheduled to start in January, 2016. The workshops will continue in 2016 and are expected to supply materials to this program all through the year.

2) Initiatives for Improving Program Content and Programming

In addition to the production workshops aimed at the improvement of production capabilities, there were workshops, too, for staff responsible for news and information programs (morning shows etc.). Participants were shown DVD's of programs produced by NHK and the Japanese commercial broadcasters and engaged in question and answer sessions with the Japanese experts. These discussion-oriented workshops were not restricted to political coverage and addressed various themes. Japanese programs which employed a lot of graphics were also screened and discussed. The programs and related materials, a mixture of programs made by NHK and the Japanese commercial broadcasters, included: ▼ Morning and evening news ▼ An interactive news program which introduced viewers' opinions submitted via Twitter and e-mail ▼ A program in the so-called afternoon show format ▼ A documentary. The discussion-oriented workshops were only started during the second visit and held four times altogether but the ideal is to continue them throughout the entire term of the project. The expectation is that the staff responsible for programs at RTK will be able to pick up useful hints from this activity.

3) Joint Productions that Help to Reconcile Ethnic Differences

In early December, 2015, A preparatory 2-day, overnight seminar for the new program, *Focus*, was held away from the broadcasting station in the capital, Pristina, in the mountains close to the Montenegro border. *Focus* is expected to be broadcast as a monthly program. The themes for the first four broadcasts were decided, outstanding news reports selected from among those produced by both RTK1 and RTK2 for the production workshop, and the phrasing used was refined. Presenters were selected from both stations and the program scripts were finalized. The phrasing of news stories evoked keen debate between the journalists of the two stations but all understood the goal of this joint production and the discussions did produce consensus. The main activity on the second day was to record the program's introductory comments in the beautiful natural setting. The success of this

initiative in transcending the ethnic divide appeared to be ratified when the participants all unexpectedly clapped the scenes where presenters warmly introduced the programs made by members of the other ethnic group and also the closing comments. This was the first joint recording since RTK1 and RTK2's founding and achieved only two months into the two-year RTK/JICA project.

Future Challenges

RTK1 was established 15 years ago and its sister broadcaster, RTK2, has a history of only two and a half years. The RTK/JICA project started in a situation of inadequate communication between the staff of the two stations. One member of RTK2 staff has spoken of how this project has given him his first ever opportunity to talk with RTK1 staff and learn their faces and names, and says that they now greet each other when they meet. Such words have been extremely encouraging for the members of our project team and we would like nothing better than for the RTK/JICA project to serve as a bridge between the ethnic groups of Kosovo.

The new program, *In Focus*, is already deepening relations between the two stations and we also wish to realize a joint special program for the end of the project's first year. This will entail both stations working together as a single unit to produce a program on a shared theme. The first reaction when we made this proposal was that such a joint production would be too difficult with the experiences and memories of the ethnic conflict still so fresh in everybody's minds but the mutual trust is expanding through the RTK/JICA project and the situation changing little by little. Currently, coverage is being considered for such topics as: ▼ A report on a small hotel run but people of various ethnic backgrounds in the Kosovan Serbian community ▼ Coverage of a jazz orchestra consisting of musicians from both the Serbian and Albanian ethnic groups in Mitrovica in northern Kosovo. Further discussions are planned to determine the theme, production methods etc.

Journalist's Handbook

I) Basic stance for reporting

The mission of coverage is to inform the truth and dedicate to the public's right to know and to contribute to realize the peaceful society which respects the human rights.

The freedom coverage is entrusted by the society to realize and it must be independent, self-sufficient and free from the authority and pressure.

Those who work for the coverage should possess the pride and responsibility as a journalist and must be always aware of the correctness, fairness and objectivity of its reports.

At the time of coverage, we have to work actively always and we should keep not only critical attitude combined with a full of conscience but also keep in mind on the people being reported.

II) Service to the right of access to the information

To serve for the civil right of access to information and try to our best to overcome the pressure and interference from the authorities which hinders the freedom of speech.

Always remind us to provide the basis for decision to citizens. Never spread propaganda for a particular individual, group, or company and always avoid slanderous and intentional defamation.

III) On objectivity

Do not twist the facts with the intentional choice of the facts and biased views and the unnecessary emphasis. Always keep out of assertive expression which causes misunderstanding.

Always try to be impartial and unbiased. Show the various types of opinions and try to treat different positions fairly.

Make a sharp distinction between facts and opinions and have a multifaceted comments and analysis.

To maintain the truthfulness, have the practice of using real names in case of reporting. Try to specify the ground of information. Anonymous reporting should be conditional.

In news reporting and programs excessive dramatic interpretation should be always refrained and expressions and comments of new programs should be highly recommended to keep always dignity and moderation.

Information gathered by coverage should not be informed to others and they should be used only for news and programs.

We have to always observe the rules and laws regarding insider trade and we should strictly refrain from the behaviour arousing suspicion.

In coverage of the news and production of program, there should not be any case of giving and receiving the money.

(See Page 20, section 5.8 of Professional Standards of RTK)

Reports from parliament in the programs of RTK have to give an impartial account of the proceedings in the Parliament, which means that they need to present the complete range of opinions on a certain issue in a balanced manner.

(See Professional Standards of RTK, page 12-13)

RTK reports on the work of the political parties day by day, whereby its mission as a public service broadcaster requires a balanced attitude towards all parties. The presence of a political party in the broadcasts of RTK depends on its

activity.

(see Professional Standards of RTK, page 13)

Editors in charge have to be very careful and conscious whenever they decide to transmit demonstrations as live events. Peaceful demonstrations could, under special social and political circumstances evolve to a riot.

(See Professional Standards of RTK, page 20-21, section 5.9 Coverage of Exceptional Events)

As a general rule, hidden cameras and microphones must not be used to gather information. Prior authorization if needed, must be obtained from the editor-in-chief of programming.

(See Professional Standards of RTK, page 24-25)

The audience must be advised when audio or visual material was recorded much in advance. Library material used to illustrate events or issues needs to be clearly signposted.

Media people should be very careful of using Social Media. You shouldn't state your political preferences or say anything that compromises your impartiality. You must remember that even though you are acting in your own personal capacity, anyone who sees what you write, as a representative of the RTK.

IV) Respect for human rights

We must respect the pride, privacy and portrait rights of individuals to a maximal degree. Information on the individuals gathered for the coverage must be kept strictly and shouldn't be used for other purposes.

We must not discriminate a person by a race, nationality, ethnical difference, gender, occupation, belief, religion, illness, handicapped, sexual orientation, and socioeconomic status.

Freedom of religion must be respected.

A principle to report a crime case using real names should be observed but sometimes we should not reveal the names in terms of human rights if needed.

Always pay attention to the victims and their families and try to avoid a forceful coverage with excessive emotions and never create threatening atmosphere. Also we must pay special consideration for children.

When we broadcast a false report or information, we must correct them as fast as possible.

#####

Project Design Matrix (PDM)

添付3-1

Project Title: **The Project for Capacity Development of Radio Television of Kosovo (RTK)**

Implementing Agency: Radio Television of Kosovo (RTK) and JICA Expert Team

Target Group: "RTK1TV" & "RTK2TV" technical staff members, program production staff members, news reporting staff members


Period of Project: September, 2015 - August, 2017

Project Site: Pristina

Version 1.0

Dated 9, December, 2015

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p>Overall Goal</p> <p>RTK becomes a model of mass media in Kosovo to deliver accurate, impartial and fair information to all ethnic groups.</p>	<p>1. RTK becomes the most trusted media in disseminating information of public interest.</p>	<p>1. Opinions from media experts external to RTK</p>	
<p>Project Purpose</p> <p>Quality of the RTK programmes is improved as an independent public broadcaster for delivering accurate, impartial and fair information to all ethnic groups.</p>	<p>1. A new system to prevent broadcast accident associated with internal operation of RTK is introduced and implemented.</p> <p>2. A new system to assure the editorial independence of RTK is introduced and implemented.</p> <p>3. Evaluation rates by Consultative Commission on Programmes increased in terms of "Accuracy, Impartiality and Fairness" on the RTK programme quality.**</p>	<p>1. Record of RTK TV broadcasting in the operation log book.*</p> <p>2. Record of Consultative Commission on Programmes/ Results of the questionnaire & interviews with RTK staff members.</p> <p>3. Record of the questionnaire & interviews with the Consultative Commission on Programmes.</p>	<p>• Government of the Republic of Kosovo continues improvement of telecommunication and broadcasting infrastructure.</p>

<p>Outputs</p> <p>Output1: Capacities of RTK staff in operation and maintaining TV broadcasting equipment are enhanced.</p> <p>Output2: Capacities of RTK staff in programme production and news reporting are enhanced.</p>	<p>1-1. "The action plan to improve the operational system of RTK TV broadcasting equipment" is implemented.</p> <p>2-1. Programs are produced by WG2 and broadcasted.</p> <p>2-2. Consultative Commission on Programmes meetings are regularly held.</p> <p>2-3. "Guidelines for accurate, impartial and fair production methods" is utilized by RTK production staff.</p>	<p>1-1. Record of implementation & dissemination of "The action plan to improve the operational system of RTK TV broadcasting equipment"</p> <p>2-2. Meeting record of the Consultative Commission on Programs</p> <p>2-2. Meeting record of the Consultative Commission on Programs</p> <p>2-3. Results of the questionnaire & interviews with RTK production staff members</p>	<p>• The same WG members continue their tasks throughout the Project period.</p>
Activities	Inputs		Important Assumption
<p>Activity 1-1: Working Group 1(WG1), in cooperation with JICA experts, conducts situation analysis on the operational & maintenance system of TV broadcasting equipment in RTK, and identifies issues.</p> <p>Activity 1-2: Based on the result of 1-1, WG1 in cooperation with JICA experts, develops an action plan to improve the operational & maintenance system of TV broadcasting equipment in RTK.</p> <p>Activity 1-3: Based on the action plan developed in 1-2, WG1, in association with JICA experts, conducts On the Job Training (OJT) for technical staff members (including preparation of the operation log book).</p>	The Japanese Side	The Kosovo Side	<p style="text-align: center;">Pre-Conditions</p> <p>• Policy to make RTK public broadcaster for all ethnic group is maintained.</p> <p style="text-align: center;"></p> <p style="text-align: center;"><Issues and countermeasures></p>

<p>Activity 2-1: Working Group 2(WG2), in cooperation with JICA experts, conducts situation analysis on the programme production in RTK.</p> <p>Activity 2-2: Based on 2-1, in cooperation with JICA experts, develops the "Guidline for accurate, impartial and fair production methods".</p> <p>Activity 2-3: Through OJT by JICA experts, WG2 produces programmes of current topics for the purpose of disseminating accurate, impartial and fair information to all citizens, utilizing the guideline developed in 2-2.</p> <p>Activity 2-4: WG2, in coopertaion with JICA experts, establishes Consultative Commission on Programmes.</p> <p>Activity 2-5: Consultative Commision on Programmes assesses the programmes produced in 2-3.</p>			
---	--	--	--

*Operation log book is to be prepared through Activity 1-3.

**Baseline data and progress of the indicator are to be collected through Activity 2-5.

Project Design Matrix (PDM)

Project Title: **The Project for Capacity Development of Radio Television of Kosovo (RTK)**

Implementing Agency: Radio Television of Kosovo (RTK) and JICA Expert Team

Target Group: "RTK1TV" & "RTK2TV" technical staff members, program production staff members, news reporting staff members

Period of Project: September, 2015 - March, 2019


Project Site: Pristina

添付3-2

Version 2.0

Dated 25, August, 2017

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
Overall Goal RTK becomes a model of mass media in Kosovo to deliver accurate, impartial and fair information to all ethnic groups.	1. RTK becomes the trusted media in disseminating information of public interest.	1. Opinions from media experts external to RTK	
Project Purpose Quality of the RTK programmes is improved as an independent public broadcaster for delivering accurate, impartial and fair information to all ethnic groups.	1. RTK1 and RTK2 properly share the same contents for broadcasting through the new equipment such as the common server, etc. procured by the project 2. The joint TV programme production by RTK1 and RTK2 promotes an ethnic collaboration. 3. Audiences think RTK broadcasts accurate, impartial and fair TV programs.	1. Record of RTK TV broadcasting in the operation log book.* 2. Record of Consultative Commission on Programmes/ Results of the questionnaire & interviews with RTK staff members. 3. Record of the questionnaire & interviews with the Consultative Commission on Programmes.	• Government of the Republic of Kosovo continues improvement of telecommunication and broadcasting infrastructure.

Outputs			
<p>Output1: Capacities of RTK staff in operation and maintaining TV broadcasting equipment are enhanced.</p> <p>Output2: Capacities of RTK staff in programme production and news reporting are enhanced.</p>	<p>1-1. "The action plan to improve the operation and maintenance system of RTK TV broadcasting equipment" is implemented.</p> <p>2-1. Programs are produced by WG2 and broadcasted.</p> <p>2-2. Consultative Commission on Programmes is established.</p> <p>2-3. "Guidelines for accurate, impartial and fair production methods" is utilized by RTK production staff.</p>	<p>1-1. Record of implementation & dissemination of "The action plan to improve the operation and maintenance system of RTK TV broadcasting equipment"</p> <p>2-1. Record of RTK TV programme production</p> <p>2-2. Meeting record of the Consultative Commission on Programs</p> <p>2-3. Results of the questionnaire & interviews with RTK production staff members</p>	<p>• The same WG members continue their tasks throughout the Project period.</p>
Activities	Inputs		Important Assumption
<p>Activity 1-1: Working Group 1(WG1), in cooperation with JICA experts, conducts situation analysis on the operational & maintenance system of TV broadcasting equipment in RTK, and identifies issues.</p> <p>Activity 1-2: Based on the result of 1-1, WG1 in cooperation with JICA experts, develops an action plan to improve the operational & maintenance system of TV broadcasting equipment in RTK.</p> <p>Activity 1-3: Based on the action plan developed in 1-2, WG1, in association with JICA experts, conducts On the Job Training (OJT) for technical staff members (including preparation of the operation log book).</p>	The Japanese Side	The Kosovo Side	
	<p>1. Dispatch of JICA experts (Equipment management, News reporting, Programme production & Coordination)</p> <p>2. Provision of the equipment</p> <p>3. Training for Counterpart Personnel (in Japan)</p> <p>4. Local cost for project activities of JICA experts</p>	<p>1. Allocation of Counterpart Personnel (Project Director, Project Manager, Working Group members etc.)</p> <p>2. Facility and equipment (office space for JICA experts, meeting space/ seminar rooms for Working Group activities, other relevant facilities and equipment)</p> <p>3. Local cost (remuneration to the personnel if necessary, customs exemption for equipment, domestic transportation, storage and installation for equipment provided by Japan, maintenance costs for facility and equipment)</p>	Pre-Conditions
			<p>• Policy to make RTK public broadcaster for all ethnic group is maintained.</p> <p style="text-align: center;"></p> <p><Issues and countermeasures></p>

<p>Activity 2-1: Working Group 2(WG2), in cooperation with JICA experts, conducts situation analysis on the programme production in RTK.</p> <p>Activity 2-2: Based on 2-1, in cooperation with JICA experts, develops the "Guidline for accurate, impartial and fair production methods".</p> <p>Activity 2-3: Through OJT by JICA experts, WG2 produces programmes of current topics for the purpose of disseminating accurate, impartial and fair information to all citizens, utilizing the guideline developed in 2-2</p> <p>Activity 2-4: WG2, in coopertaion with JICA experts, establishes Consultative Commission on Programmes.</p> <p>Activity 2-5: Consultative Commision on Programmes assesses the programmes produced in 2-3.</p>			
--	--	--	--

*Operation log book is to be prepared through Activity 1-3.

**Baseline data and progress of the indicator are to be collected through Activity 2-5.