



## <Retrospect of the waste management project 3>

(Continued from the Monthly Rwanda vol.66&67)

### [Project designing and expansion of its scale to a 'program']

After communicating with a waste management expert of Fukuoka Method in Japan, I have decided to develop a project to introduce this method to a landfill in Kigali City, capital of Rwanda.

Originally, the project idea was to simply conduct a feasibility study of Fukuoka Method to Nyanza landfill, only landfill in Kigali at that time. However, I received an instruction from the head of UNDP (the United Nations Development Programme) Rwanda, at which I belonged to, that coming UNDP's interventions should not be the scale of 'projects' but of 'programmes', which consist of multiple projects and implement various activities to achieve common high-level targets. It was also guided that the funding scale of a new program must be bigger than 1 million USD or so.

Therefore, I gave up simply conducting a feasibility study of Fukuoka Method at Nyanza landfill, but added some more components such as improving solid waste management system in Kigali with stakeholders and establishment of a new Kigali landfill based on Fukuoka Method feasibility study results at Nyanza landfill.

### [Self-preparation of the program]

Typically, what I experienced at UNDP for project/program development was to ask an independent consultant to analyze the situation on a selected topic (in this case solid waste management), let the consultant write a concept note about how to deal with identified challenges on the topic (e.g. need to improve Nyanza landfill), recruit again an independent consultant to draft the project/program document (i.e. document to illustrate in details what should be done by who and how by when at what cost) and make it validated with stakeholders, and establish the project/program with UNDP's or other donors' funds with endorsement from the government partner supported. This whole project/program development process often takes for a few years, and the same UNDP staff members typically cannot follow up the project/program implementation as many change their positions in one to two years. As a result, the replaced new staff members sometimes do not show interests to support smooth implementation of the established project/program, and the project/program is guided to a different direction from the original intention illustrated in the project/program document. Also, visits of independent international consultants to the target country are usually for a very short time period, and sometimes I felt suspicious about whether the consultant did really capture the issue of the topic in the context of the targeted country.

When I worked at the Government of Japan, the staff role was to identify issues, think about the solutions (e.g. establishment of a new law or organizing an awareness campaign), and realize the solutions by persuading the stakeholders (e.g. persuading a new law draft to the Diet members and/or to relating NGOs). Therefore, for me, it looked to waste a lot of money and time to outsource the main steps of project/program development to independent consultants. UNDP is one of the international organizations and the funding source is ultimately UN member countries' tax revenue. If UNDP cannot write at least main parts of the project/program document by itself (except for some highly technical parts requiring experts' knowledge) and needs to outsource all its drafting tasks, the precious funds should be rather sent directly to the consultant and UNDP's intervention would be unnecessary. Of course in reality, finding right experts on each topic is not an easy job, so UNDP's expert network is very helpful to channel the funds to the expert for project/program detailed designing. But UNDP has country offices in many countries and even the national staff is stationed, so the target country's context should be much better understood by UNDP staff than the foreign consultant. Therefore, UNDP country office staff can and should play a bigger role than just checking and revising a project/program document draft prepared by an independent expert, which is a much easier job than drafting the project/program from the scratch.

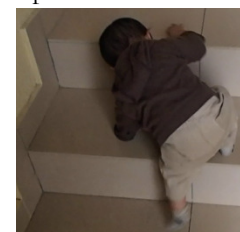
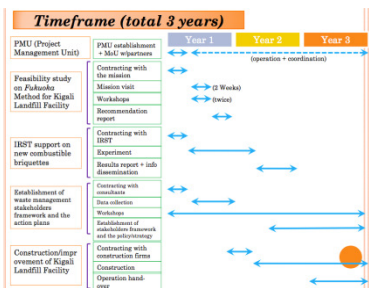
Due to the above thoughts, I have decided to prepare both the concept note and the program document by myself (and fortunately, no one at UNDP Rwanda office nor stakeholders in Rwanda did not oppose to the idea). I started its concept preparation in the fall of 2008 and received general agreement on the concept from the Government of Rwanda (up to the honorable minister in charge) in the same fall. Then, during my winter vacation for about a week for Masai Mara safari in Kenya (ref: Monthly Rwanda vol.16), I finished drafting the program document. Some revisions were made during the following stakeholder discussions, but the three-year program was approved both from UNDP and Rwanda sides and established in April 2009 with the funding size of about 3 million USD. I think this was one of the shortest time periods at UNDP to have completed program development.

Additionally, in this program, I included an idea to provide me a chance to be continuously responsible for its program implementation, which I thought very important in order to make the program meaningful. But this topic contains another long story to tell, so I will talk about it at the coming Monthly Rwanda.



Presentation material on the proposed program to the stakeholders

提案したプログラムの関係者への説明資料



Recent favorite of Shota is to climb up stairs by himself

最近の翔太のお気に入りには自力で階段を登ること



## <廃棄物事業を振り返って3>

(マンスリー・ルワンダ第66・67版からの続き)

### [プロジェクトの設計とその「プログラム」としてへの規模拡大]

日本の福岡方式に関する廃棄物管理の専門家とのやりとりを踏まえて、ルワンダの首都キガリ市の廃棄物最終処分場に、この方式を導入するためのプロジェクト(事業)を立ち上げることにしました。

元々は、プロジェクトの内容は当時キガリの唯一の処分場だったニャンザに福岡方式が応用できるか実証研究を単純に行うというものでした。しかし、当時所属していた国連開発計画(UNDP)ルワンダ事務所の代表から、これからのUNDPの援助活動は「プロジェクト」の規模ではなく「プログラム」の規模で行われるべきとの指示を受けました(「プログラム」は複数の「プロジェクト」からなり、高次元の共通目標を達成するための様々な活動を実施するものです)。また、新しいプログラムの資金規模は百万米ドル程度がそれ以上とするよう言われました。

そのため、単純にニャンザ処分場で福岡方式の実証研究を行うことはあきらめ、関係者と共にキガリの廃棄物管理システムの改善を行うとか、ニャンザ処分場での実証研究の結果を踏まえてキガリの新しい処分場を建設するといった要素を追加しました。

### [プログラムを自ら準備]

事務所に所属した経験として、UNDPでプロジェクト/プログラムを新たに立ち上げる際は、通常、独立したコンサルタントを対象事業(今回の事例で言うと廃棄物管理が「事業」)について状況分析をしてもらい、その事業に係る問題(例えば、ニャンザ処分場の改善が必要だということ)にどう対処するか素案もコンサルタントに書いてもらい、その後、再度独立したコンサルタントを採用してプロジェクト/プログラム・ドキュメント(何を誰がどのように、いつまでにどんな費用ですべきかを詳細に示した事業計画書のことで)の原案を書いてもらい、さらに関係者からその内容について了承を得るところまでしてもらい、UNDPか他の支援機関の資金と、支援先のパートナー政府の了承をもってプロジェクト/プログラムを成立させます。この一連のプロジェクト/プログラム立上げの手続には2~3年かかることがほとんどで、UNDPの職員は多くがたいてい1~2年で転動してしまうため、そのプロジェクト/プログラム実施の面倒をみるのがなかなかできません。その結果、後任が立ち上がったプロジェクト・プログラムの円滑な推進に興味を示さず、本来プロジェクト/プログラム・ドキュメントで意図したものと異なる方向で事業が進められてしまうこともあります。また、独立した国際コンサルタントが対象国を訪れるのはたいてい非常に短い期間であるため、その国の実情を踏まえた上で事業に係る課題をコンサルタントが本当に理解できたのかどうかを怪しいと思うこともありました。

日本政府で働いたときは、職員の役割は問題を把握し、解決策を考え(例えば新しい法律を作るとか意識啓発活動を行うとか)、関係者を説得して(例えば新法の法案について国会議員や関係NGOを説得して)その解決策を実現させることでした。ですから私には、事業の立上げの主要手続を独立したコンサルタントに外注するのは多くのお金と時間を無駄にしているように見えました。UNDPは国際機関の1つであり、その資金源は元々は国連加盟国の税收です。もしUNDPが、プロジェクト/プログラム・ドキュメントの少なくとも核心部分を自ら書くことができず(専門家の知識を要する一部の高度に技術的な部分はともかく)、また草案作成作業の全てを外注する必要があるのであれば、貴重な資金はそのコンサルタントに直接提供されるべきであり、UNDPの関与は不要でしょう。もちろん現実には、課題に関する適任の専門家を見つけるのは容易な作業ではないため、UNDPが有する専門家のネットワークは、事業の詳細設計を行う専門家に資金を回すに当たって大いに役立ちます。ただ、UNDPは多くの国に国事務所を有し、その国出身の職員も在籍しています。そのため、外国のコンサルタントよりは、UNDPの職員が対象国の事情をよく理解しているはずで、ですからUNDP各国事務所の職員は、独立した専門家が用意したプロジェクト/プログラム・ドキュメントの案を単にチェックして修正するという、事業を最初から企画するよりもはるかに楽な作業以上の役割を担うことが出来るし、担うべきだと思います。

このような考え方から、素案とプログラム・ドキュメントの両方を自身で準備することにしました(そして幸い、UNDPルワンダ事務所やルワンダの関係者で、それに反対する人はいませんでした)。素案については2008年の秋に準備を開始し、ルワンダ政府(担当大臣まで)から概ね了承を得られたのが同じ秋です。そして、約1週間の冬期休暇中ケニアのマサイ・マラでサファリをしたのですが(マンスリー・ルワンダ第16版参照)、プログラム・ドキュメントの原案作成を終わらせました。関係者との議論を通じて、いくつか原案の修正がなされましたが、実施期間を3年とするプログラムが、約3百万米ドルの資金規模で、UNDPとルワンダ両者の側で2009年4月に了承され、成立しました。これは、UNDPにおいて事業立上げを完了した期間としてはほぼ最短だったと思います。

加えて、このプログラムでは、自分自身がそのプログラム実施段階で引き続き責任をもつことのできるよう(この点が事業を意義あるものにするためにとても大切な点であると考えたのですが)、1つの工夫をしていました。ただ、この点は話すともた長くなるので、別のマンスリー・ルワンダで話そうと思います。

Government of Rwanda United Nations Development Programme

Country: Rwanda  
Project Document  
Conventional Waste Management Project in Rwanda

UNDP Outcome(s): Outcome 2: Capacity of national, district and community levels to assess and control environmental and occupational health and safety risks, and to implement measures to prevent and control occupational health and safety risks.

UNDP Output(s): Output 2.1: Technical and operational capacity to develop for the management of waste and contaminants

Expected Output(s): 1) Condition of Kigali Landfill site improved  
2) Method of high frequency production realized  
3) Action plans and institutional framework, for institutional management and cost recovery in place  
4) Institutional framework in place for the management of solid waste  
5) Contract signed Kigali Landfill Facility

Executing Entity: Kigali City and MININFRA  
Implementing Agencies: UNDP

Brief Description  
Considering the fact that Rwanda does not yet have a comprehensive Waste Management Framework and that waste management services are provided by the private sector, the project aims to develop the institutional and technical framework to ensure the waste management safety and environmental risks containment.

Key Results Area (Strategic Plan): 2008-2012

Key Result Area (Strategic Plan):	2008-2012	Total resources required:	US\$3,150,000
Key Result ID:	2008-2012	Total allocated resources:	US\$2,500,000
Start Date:	01/01/2009	Regular:	US\$2,500,000
End Date:	31/12/2012	Other:	US\$0
PAF Meeting Date:	01/01/2009	One Fund:	US\$0
Management Arrangements:	US\$0	Other:	US\$0

Agreed by (Executing Entity): Eng. Albert Ndirakobuca, Minister of Energy, Water and MININFRA  
Agreed by (Government): Mr. James Mukabana, Minister of Planning and Economic Development (MINECONFIN)  
Agreed by (UNDP): Mr. Anthony Chama, Country Director

Cover page of the program document signed and established in April 2009

2009年4月に署名され成立したプログラム・ドキュメントの表紙



A lodge in Masai Mara where I drafted the program document during the winter vacation in 2008/2009

2008/2009年の冬休みの間にプログラム・ドキュメントの草稿を書いたマサイ・マラのロッジ