

インドネシア共和国  
生物多様性保全のための  
国立公園機能・人材強化プロジェクト  
終了時評価報告書

平成24年7月  
(2012年)

独立行政法人国際協力機構  
地球環境部

環境
JR
12-107



インドネシア共和国  
生物多様性保全のための  
国立公園機能・人材強化プロジェクト  
終了時評価報告書

平成24年7月  
(2012年)

独立行政法人国際協力機構  
地球環境部



# 目 次

目 次

地 図

写 真

略語表

終了時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 プロジェクトの概要.....	1
1-1-1 プロジェクトの背景.....	1
1-1-2 案件概要.....	1
1-2 終了時評価調査の目的.....	2
1-3 調査団の構成.....	2
1-4 調査日程.....	2
1-5 主要面談者.....	2
1-6 終了時評価調査の方法.....	2
第2章 プロジェクトの実績.....	4
2-1 投入実績.....	4
2-1-1 日本側投入.....	4
2-1-2 インドネシア側投入.....	4
2-2 プロジェクトの達成実績.....	5
2-2-1 活動実績.....	5
2-2-2 アウトプットの達成状況.....	5
2-3 プロジェクト目標の達成状況.....	8
2-4 上位目標の達成の見込み.....	8
2-5 プロジェクトの実施プロセス.....	9
第3章 評価結果.....	11
3-1 評価5項目による評価結果.....	11
3-1-1 妥当性.....	11
3-1-2 有効性.....	12
3-1-3 効率性.....	12
3-1-4 インパクト.....	13
3-1-5 自立発展性（見込み）.....	13
3-2 結論.....	15
第4章 提言・教訓.....	16
4-1 提言.....	16
4-1-1 全体提言.....	16
4-1-2 協働管理団員所感および提言.....	17
4-2 教訓.....	18

付属資料 .....	21
資料 1 調査日程表 .....	23
資料 2 主要面談者リスト .....	25
資料 3 合同評価報告書 .....	27
資料 4 評価グリッド .....	61
資料 5 質問票及び回答結果 .....	67
資料 6 面談記録 .....	77
資料 7 現場研修の進捗状況 .....	103
資料 8 林業省 5 カ年計画 .....	105
資料 9 CFET5 カ年計画 .....	171

プロジェクト位置図







写 真



第一回合同評価委員会



C/P ヒアリング



ブトゥンクリフン国立公園職員ヒアリング



サダップ村での歓迎の儀式



ロングハウス



報告書署名



略 語 表

BDK	Forestry Education and Training Office	林業教育研修事務所 (CFET の地方支所)
BKSDA	Natural Resource and Conservation Office	自然資源保全事務所
CFET	Center for Forestry Education and Training	林業教育研修センター
C/P	Counterpart	カウンターパート
GHSNP	Gunung Halimun Salak National Park	グヌン・ハリムンサラク国立公園
IDR	Indonesian Rupiah	インドネシアルピア
JCC	Joint Cordination Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
JPY	Japanese Yen	日本円
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録 (ミニッツ)
MOU	Memorandum of Understanding	覚書
NGO	Non-Governmental Organizations	非政府組織
NP	National Park	国立公園
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
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
PHKA	Directorate General of Forest Protection and Nature Conservation (Perlindungan Hutan dan Konservasi Alam)	森林・自然保護総局
PO	Plan of Operation	活動計画
R/D	Record of Discussion	討議議事録
RBM	Resort Based Management	リゾートベースマネジメント
RENSTRA	Five Years Strategic Plan (Rencana Strategies)	5カ年計画
TOT	Training of Trainers	トレーニング・オブ・トレーナーズ、トレーナーズ・トレーニング、訓練者のための訓練
TTM	Training Team Meeting	トレーニングチームミーティング



終了時評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名: インドネシア	案件名: 生物多様性保全のための国立公園機能・人材強化プロジェクト
分野: 自然環境保全	援助形態: 技術協力プロジェクト
所轄部署: 地球環境部森林・自然環境グループ 森林・自然環境保全第一課	協力金額(評価時点): 総投入額 約 1.7 億円
協力期間	2009 年 10 月～2012 年 5 月
	先方関係機関: 林業省林業教育研修センター(CFET)
	日本側協力機関: 環境省
	他の関連協力:
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>インドネシア共和国(以下、「インドネシア」)は世界有数の高い生物多様性を有している。政府はその保全のために保全地域の指定を積極的に進めており、その指定範囲は国土全体の 12%を占めるに至っている。その中でも国立公園は全国 50 カ所(2008 年 10 月現在)と保全地域面積全体の約 6 割を占め、生物多様性保全上の重要性のみならず、国民の良質な自然体験の場や、周辺住民への環境サービス(水源涵養、エコツーリズムなど)を提供する意味においても注目されている。</p> <p>しかしながら、現状では森林火災、違法伐採、密猟、不法占拠や保護区の不法な転用(ただし、条件によっては保護区内であっても居住などが法的に認められる方向にある)が持続的資源利用への脅威となっており、利用者や地域コミュニティの関心が低い公園も多く、結果的に国立公園の機能は十分に維持されているとは言えない。特に近年急速に国立公園指定が進む過程で、地域コミュニティを始めとする自然資源利用者との調整が不十分なままにその指定が進められた結果、国立公園管理者と地域コミュニティの間でトラブルが生じるケースが増えている。また、周辺住民や新規移住者がもたらす自然資源の利用圧力増加の結果、公園内に生息する動植物の生息が脅かされる状況も生じている。これらの問題は、インドネシアの国立公園が少なからず共通して直面している課題と言えよう。</p> <p>その背景には、国立公園をとりまく地域社会の貧困や理解不足、国民全体の保全意識の欠如といった社会状況もさることながら、その管理に責任を有する国立公園管理者側の意識や技術上の問題点も指摘されている。そこで 2008 年度新規案件として、総合的な国立公園計画・管理実施に係る人材育成体制の構築を林業教育研修センター(Center for Forestry Education and Training: CFET)を中心にめざす本プロジェクトが採択され、討議議事録(Record of Discussion :R/D)が 2009 年 9 月 11 日に締結された。</p> <p>1-2 協力内容</p> <p>(1) 上位目標</p> <p>インドネシアの国立公園において、協働管理が推進される。</p> <p>(2) プロジェクト目標</p> <p>CFETが、国立公園の協働管理に関する研修を実施する能力を有している。</p> <p>(3) アウトプット</p> <p>1) 国立公園の協働管理に関する研修コースが計画される。</p> <p>2) 協力機関との連携の元、研修コースの運営に必要な体制が準備される。</p> <p>3) 国立公園の職員や地元利害関係者を対象とした研修コースの実施を通して、計画・運営方法が蓄積</p>	

<p>される。</p> <p>(4) 投入(2011年12月末時点)</p> <p>日本側:</p> <p>    専門家派遣 6名 (長期2名 短期4名)                      機材供与 約 3,600 千円(416,000 千 IDR)</p> <p>    ローカルコスト負担 約 42,600 千円 (約 4,991,000 千 IDR) 研修員受入 10名</p> <p>相手国側:</p> <p>    カウンターパート配置 12名 (うち9名はトレーニングチームメンバーとして)</p> <p>    ローカルコスト負担 約 430,000 千 IDR (研修コストの一部、職員の会議費等。別途オフィススペース)</p>
---

**2. 評価調査団の概要**

調 査 者	総括/团长: 羽鳥 祐之	国際協力機構国際協力専門員
	協働管理: 鍛冶 哲郎	一般財団法人 自然公園財団 上高地支部 所長
	協力企画: 岡本 直美	国際協力機構 地球環境部 森林自然環境保全第一課 職員
	評価分析: 本間 まり子	インテムコンサルティング(株) 社会開発部 コンサルタント

調査期間	2012年1月8日～2011年1月28日	評価種類: 終了時評価
------	----------------------	-------------

**3. 評価結果の概要**

**3-1 実績の確認**

(1) 活動実績

活動は、プログラム・デザイン・マトリックス(Project Design Matrix :PDM)に沿って概ね計画どおり実施されている。

(2) アウトプットの達成状況

アウトプット1: アウトプット1は、計画どおり実施されている。達成度は以下のとおり。

- プロジェクトは、「基本研修→現場研修(基本研修で作成したアクションプランの実施)→フォローアップ研修」から成る1年間の研修パッケージを開発した。CFET 内で実施される、基本研修とフォローアップ研修は、既に正式な研修科目として POLA DIKLAT に登録されている。基本研修は最長1か月(参加者の職位による)、現場研修は約1年間、フォローアップ研修は1週間である。
- 第一回基本研修は、既存の資料とトレーニングチームによる対象公園の事前ニーズ調査に基づいて開発された。二回目以降は、前回研修評価結果及び、その回の対象公園への事前ニーズ調査に基づいて修正されるしくみが形成されている。
- プロジェクトでは、3回の研修パッケージが計画されており、そのうち、第一回目はすべて完了、第二回目は現在現場研修の途中、第三回目は2012年2月から開始される予定である。

アウトプット2: アウトプット2は、概ね計画どおり実施されている。達成度は以下のとおり。

- プロジェクトは、研修の事前ニーズ調査から、計画、準備、実施、モニタリング評価、その結果の次回研修への反映までの一連のマネジメントサイクルを担当するトレーニングチームを設立した。チームは、CFET 講師、外部講師(大学講師、NGO 関係者)、JICA 側(日本人専門家、現地専門家)から構成されており、1～2週間に一度の頻度で、ミーティングを開催している。
- 研修費用は、第一回目は100%JICA、第二回目はJICA と CFET でほぼ50%ずつ負担、第三回目は100%CFET の予算で実施される。すでに予算は確保され、準備が進んでいる。技術的にも、CFET 側の

比重が徐々に上がってきており、第三回研修は CFET 講師が中心となって実施される予定である。

- プロジェクトによって開発された研修は、「統合的研修である点(参加者が公園の全レベルから選定されている)」「包括的研修である点(現場研修を含むパッケージとなっている)」「参加型研修である点(従来の講義型ではない)」が、既存の CFET の研修と異なり、特徴となっている。
- 研修教材として、受講生用のテキスト等だけでなく、講師用のガイドラインも準備されている。これらの教材は、前回研修のフィードバックや現地ニーズ調査結果により、毎回修正されることになっている。
- 過去の JICA プロジェクトサイトであるグヌン・ハリムンサラク国立公園(Gunung Halimun Salak National Park :GHSNP)が、現地研修先とされており、本プロジェクトでも、本邦研修やチームとの議論などを通じた能力強化がなされている。

アウトプット3: アウトプット3は、概ね計画どおり実施されている。達成度は以下のとおり。

- 研修では 1 パッケージにつき 4 公園が対象となっており、各公園から公園長、セクション長、リゾート職員<sup>1</sup>の合計 8 名が参加する。プロジェクト終了までに合計 12 公園が、研修対象となる予定である。
- 基本研修とフォローアップ研修には、日々の評価及び、研修全体の評価が組み込まれている。現場研修においては、各公園からの定期報告と、トレーニングチームによる 2~3 回の訪問を通じたモニタリングが実施されている。現場研修の結果は、公園ごとにフォローアップ研修で報告されることになっている。これらは、すべて研修パッケージのモニタリングメカニズムとして機能しており、その結果に基づいて、次回の研修内容が修正されるしくみになっている。
- こうしたモニタリングシステムの一部は、CFET の他の研修コースにも適用され始めている。

### (3)プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標は、概ね計画どおり達成されている。達成度は以下のとおり。

- すべてのアウトプットは、プロジェクト終了までに達成される見込みである。
- これまでに、研修カリキュラムや教材が開発され、講師用ガイドラインが整備されている。これらは、前研修のフィードバックと、対象公園への現地ニーズ調査に基づき、毎回修正される仕組みである。
- プロジェクトによって計画されている 3 回の研修パッケージは、ほぼ計画どおり実施されており、プロジェクト終了までに 12 の公園の職員が研修に参加する予定である。第三回の現場研修およびフォローアップ研修は、プロジェクト期間終了後に実施される計画となっている。
- 第一回フォローアップ研修の評価では、参加者の 93%が有効、96%が実用的であると感じている。研修全体についての評価は、まだ実施されていないが、評価調査の対象者(質問票、面談)は、ほぼ全員が、研修内容を実務に適用している。CFET 関係者も、研修内容が有効であると評価している。

### (4)上位目標の達成見込み

上位目標が、達成される見込みは高い。その理由は以下のとおり。

- 上記のとおり、これまでに 8 公園が研修に参加し、現場研修を通じて地域の関係者との協働関係の構築を始めている。現場研修の最終目標は、協働管理の活動ための地域の関係者との覚書(Memorandum of Understanding :MOU)締結であるが、すでに 2 公園が調印を終え、5 公園は、ドラフトの作成を終了し調印に向けて活動している。2012 年 2 月に第三回研修が始まり、さらに 4 公園が協働

<sup>1</sup> インドネシアの国立公園は通常、公園本部、セクション、リゾートの 3 層構造となっている。ひとつの国立公園を地区で分けたものを「セクション」とし、その中に駐在所として「リゾート」を置いている。詳細については報告書本文 p. 7 参照のこと。

管理のための活動を開始する予定である。

- これらの MOU に基づいて、今後、対象公園で協働管理の活動が推進されていく見込みである。国立公園を管轄する、森林・自然保護総局(PHKA)は、2012 年度から、コミュニティ開発のための予算を全 50 公園に支給しており、その予算が、協働管理の活動にも適用されることが期待されている。
- 3 回の研修パッケージの実施にあたり、CFET 側の財政的および技術的貢献度が、段階的に増強されてきている。2012 年 2 月から始まる第三回研修は、すでに CFET 側の投入により実施されることで合意され、予算が確保されている。また、CFET 側のトレーニングチームメンバーは、研修実施に対する自信とコミットメントを強めてきている。

### 3-2 評価結果の要約

#### (1)妥当性

プロジェクトは、以下の理由により妥当であると判断される。

- インドネシアの多くの国立公園において、公園内における違法行為の解消や環境資源管理が不十分な状況を改善するため、協働管理を通じて、公園管理(森林保全)と地域住民の利益(収益の向上)を共に推進することが必要となっていた。
- プロジェクトの内容は林業省及び CFET の 5 カ年計画[Five Years Strategic Plan (Rencana Strategies):RENSTRA 2010-2014)] に沿っている。日本政府にインドネシア国別援助計画(2004 年 11 月)においても、環境保全の観点からの天然資源管理分野への支援は、重点分野に含まれている。
- 林業省では、2004 年の大臣令により、国立公園の協働管理が政策上推進されており、その手法の職員への研修と、そのための研修の開発が必要とされていた。
- 研修内容は、対象公園の現地ニーズ調査結果や研修評価をもとに修正される仕組みになっている。
- 各公園から、公園長、セクション長、リゾート職員の合計 8 名が研修参加者として選定されている。協働管理での女性の視点の重要性から、各公園、最低 1 名の女性の参加が義務付けられている。

#### (2)有効性

以下の理由により、プロジェクトは有効であると判断される。

- プロジェクト目標は、プロジェクト終了までに達成される見込みである。
- 設定されているアウトプットは、研修管理のサイクル(計画、準備、実施)に基づいて設定されており、相互に関連し、シナジー効果を生んでいる。
- 現場研修とフォローアップ研修を含む研修パッケージは、研修を通じて、地域の関係者との関係性の構築と、協働管理の活動のための MOU の締結を促進しており、その後の協働管理の活動の実現への架け橋となるように構成されている。
- 国立公園の管理を担当する PHKA は、協働管理を含むコミュニティ開発活動のための予算を、2012 年から支給する。

#### (3)効率性

以下の理由により、プロジェクトは比較的効率性が高いと判断される。

- プロジェクト活動は、ほぼ計画どおり実施されている。
- カウンターパートやトレーニングチームメンバーは全員通常業務との兼任であり、チームミーティングへの参加率は平均 5 割ほどだが、2 年目からメンバーを増強したことや、メールや電話などの活用により、



プロジェクト活動が滞りなく推進されている。

- 本邦研修や第三国研修を通じて、チームメンバーの協働管理への理解が促進され、プロジェクト活動への意欲やコミットメントが高まった。
- 研修経費を CFET 側も負担することで、プロジェクトに対する CFET のオーナーシップが高まった。
- プロジェクトの現地研修先として、以前 JICA プロジェクトにより協働管理がはじめられた、GHSNP が活用されており、過去の協力の成果が共有されている。

#### (4) インパクト

- 上位目標は、CFET と PHKA が協働管理の推進を支援することで、達成されることが見込まれる。
- プロジェクトを通じて、以下のような波及効果がみられた。
  - CFET 講師たちは、プロジェクトを通じて新しい研修内容や手法を習得しており、一部は彼らが担当する他の研修でも適用されている。
  - 国立公園職員は、協働管理のための手法や技術を習得し、現場研修を通じてその適用を始めている。一部の手法は、協働管理以外の業務でも適用されている。
  - 地域のさまざまな関係者が協働管理に参加することで、協働管理の活動(例えばエコツーリズムなど)を通じた利益へアクセスする機会を得ている。

#### (5) 自立発展性

プロジェクトの自立発展性は、比較的高い。

- 上記のように、国立公園の協働管理は、大臣令に基づき林業省によって推進されている。林業省及び CFET の 5 年計画においても、中心プログラムに協働管理にかかわる項目が含まれている。
- プロジェクトにより開発された研修は、CFET の正規の研修として POLA DIKLAT に登録されている。
- 第三回研修は CFET 側が財政的にも技術的にも中心的に実施することになっている。2013 年度以降も、CFET によって年に一度研修が実施されることがコミットされている。
- これまでに研修対象となった 8 公園は、現場研修を通じて、協働管理のための取り組みを始めており、既に 2 公園が協働管理の活動実施に向けた MOU を締結し、5 公園がそのドラフトの作成を終了している。研修に参加した公園職員たちは、協働管理の活動実施に自信を持っている。

### 3-3 効果発現に貢献した要因

#### (1) 計画内容に関すること

- 研修は、現場研修を含む 1 年間のパッケージとして形成されており、それを 3 回実施することで、段階的な CFET の能力強化やコミットメントの醸成が可能になっている。
- 研修参加者が、国立公園の、公園長、セクション長、リゾート職員というすべてのレベルから選ばれ、さらに同じセクションから選定されたことで、現場研修のスムーズな実施が可能になった。それが、研修終了後の、協働管理の活動の実現可能性を高めている(セクションは地域別のため)。

#### (2) 実施プロセスに関すること

- 第一回目の基本研修の成果により、第二回目以降の CFET 側の意欲やコミットメントが増した。さらに、2 年目から新しいトレーニングチームメンバーが加わったことで、チームが活性化された。
- トレーニングチームに、CFET 講師と日本人専門家の他に、外部コンサルタント(大学教師や NGO 職員)

が含まれたことで活動が円滑になり、効果的な研修内容の作成や、研修実施が可能になった。そこに、前身プロジェクトである GHSNP の関係者含まれていたことが、さらに効果的になった。

### 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

- プロジェクト期間は2年8カ月となっており、プロジェクトで計画されている3回の研修パッケージ実施結果を、プロジェクト期間中にフォローアップすることが不可能になっている。

#### (2) 実施プロセスに関すること

- JICAとCFETの間で、主に予算の支出項目などにおいて理解の乖離があり、プロジェクト1年目は非常に混乱があった。

### 3-5 結論

上記のとおり、当プロジェクトはその終了時まで所期の目標を達成することが十分に見込まれる。評価の五項目の観点からもプロジェクトが適切に実施されたと評価する。

当プロジェクトの評価として特筆すべきは2点あり、それは統合研修(Integrated Training)の手法の導入と、研修事業のモニタリング手法の確立であると思料する。統合研修に関しては、プロジェクトが導入した3つの手法のひとつ(他の2つは、包括的研修と参加型研修)であるが、3つの異なった、ただし同一のライン上にある、レベルの国立公園職員(公園所長、セクション長、リゾート職員)に対して、同時に研修を行うという手法であり、これは研修事業に関わった経験のある者にとっては画期的な手法であると言ふべきである。特に、研修の中で作成するアクションプラン(事業実施計画<sup>2</sup>)を実現可能性の高いものとするために有効に機能した、また今後も機能する、と評価する。

また、プロジェクトによって導入された、CFET にとっては新しいモニタリングの手法は、研修の質の維持向上に関して有効であったばかりでなく、その有効性をCFET 担当者が認識し、さらに他の研修に対しても適用していく意志が認められたことが大いに評価すべき点であると思料する。

2年8カ月というプロジェクト期間は、所期のプロジェクトのスコープを達成する上で、結果的には必要十分な期間であったと言えるが、日本人専門家(およびJICA)にとってはプロジェクトの成果の具体的な発現となる国立公園現地での協働管理事業実施のステージを見ることなくプロジェクトが終了することとなり、残念であると言えるかも知れない。

### 3-6 提言(当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言)

評価結果に基づき、以下の提言がなされた。

#### (1) 持続可能性確保のための活動に関する提言

プロジェクトの成果を最大限に活用し、上位目標を達成する上で最も必要な次のステップは、協働管理計画に基づく事業の実施可能性の向上である。

#### <財政面でのフォローアップ>

国立公園における協働管理事業の実施に対し、あらゆる種類の予算手当を検討し、予算配置をしていくことが重要である。このため、PHKA および国立公園当局は、管轄部局としての努力が求められる。また、

<sup>2</sup> ここで言う事業実施計画とは、協働管理を行うために作成する必要がある協働管理事業計画および関係者間の覚書の締結に至るまでに必要な、関係者間の調整過程に関する事業実施計画である。

CFET 側からは、国立公園の事業実施に関し末端レベル(リゾート)でのイニシアティブを促進する政策である Resort Based Management Programme とのつながりを強化することが、上記予算の確保に繋がるものと思われる。

#### <技術面でのフォローアップ>

CFET は引き続き当該研修パッケージ、特にフォローアップ研修部分の質の向上を図っていくことが求められる。現在 CFET に研修生を集めて行っている形(in-house 型)のフォローアップ研修を、財政面、実施面での有利不利を検討し、またコース評価の分析結果も踏まえて、参加研修生のそれぞれの地元で行う形の導入も検討に値するものと思われる。また、研修終了後、CFET が行う現地でのモニタリングの機会を活用し、当該協働管理事業にかかわる地元住民等を対象とした短期の、現地での課題に対応した研修を実施することも協働管理事業の円滑かつ効果的な推進に寄与するものと思われる。

#### <研修生の異動について>

協働管理事業の実施という研修成果の効果的な発現の観点から、研修に参加した公園職員は、研修後最低2年程度はポストにとどまるという方針を PHKA および国立公園所長がもつことが望ましい。

### (2) 将来の研修に関する提言

#### <研修対象の選定について>

インドネシアに国立公園は現在 50 あるが必ずしもすべての国立公園が当該研修の対象として適当であるわけではない。協働管理の必要性和適性を考慮し、研修対象の国立公園を選定することを推奨する。

#### <CFET の支所の活用について>

PHKA が方針として持っている前記 Resort Based Management(RBM)に鑑み、ひとつの国立公園から複数回の研修への参加があり得る。また、将来的には全国に 8 カ所ある CFET の支所を活用、もしくはそれぞれの国立公園、自然保護区で行う On-site 型の研修の導入も検討すべきである。

#### <活用協働管理事例の広範化について>

当該研修においては、GHSNP の事例研究が含まれているが、インドネシア国内外の他の事例もコース設計の段階およびコース実施の段階で取り込んでいくことが有効であろうと思われる。

### (3) プロジェクトの成果の共有に関する提言

#### <林業省ウェブサイトの活用について>

プロジェクトの開発した当該研修のカリキュラムとモジュール<sup>3</sup>は、林業省のウェブサイトに掲載することにより、さらに広範な活用が期待される。

#### <プロジェクトが採用した新たな研修手法の活用>

従来の講義型ではなく、双方向的な研修手法は、CFET が行う他の研修においても採用が推奨される。

#### <プロジェクトの成果および共有について>

プロジェクトの具体的な成果物、事業実施計画の具体例、同実施報告書、モニタリング報告書等は、プロジェクトの終了時のワークショップ等において、関係者への共有が図られることが推奨される。

### 3-7 教訓

将来類似案件を実施する際の、当プロジェクトから得られた教訓は以下のとおりである。

- ◆ 統合研修は、特に実現可能性の高い事業実施計画を策定する上で、有効かつ重要であった。

<sup>3</sup> インドネシアで言うところの『モジュール』は研修教材等を含んでいる。

- ◆ CFET 研修官、外部人材(大学および NGO)、および JICA 専門家からなる、研修の計画から実施、モニタリングに至るまで一貫して主体的に携わるトレーニングチームの形成は有効であった。
- ◆ (統合研修以外の)二つの新たな研修手法ー包括的研修と参加型研修ーはともに研修成果発現に対して効率性が高かった(特に、包括的研修に関しては、PHKA の方針である RBM の促進に貢献するものであった)。
- ◆ 国立公園の協働管理へのアプローチとして、地域住民の社会経済条件や需要と関心を理解するための事前調査、また国立公園当局によるファシリテーションを通じた国立公園当局と利害関係者、特に地域住民とのコミュニケーションは重要な意味を持った。
- ◆ 過去の協力プロジェクトの成果の活用は、当プロジェクトの実施に効率性と有効性をもたらした。
- ◆ プロジェクトの設計段階で、プロジェクトの期間を決定する際、当該プロジェクトの事業サイクルを十分に考慮する必要性が認識された。
- ◆ プロジェクトの形成段階で、特に予算システムに関し、JICA と相手国機関との間の十分な調整の必要性が認識された。

## Summary of Terminal Evaluation

<b>I. Outline of the Project</b>		
<b>Country:</b> Indonesia		<b>Project title:</b> Strategy for Strengthening Biodiversity Conservation through Appropriate National Park Management and Human Resources Development Project
<b>Issue/Sector:</b> Nature Conservation-Conservation of Biodiversity		<b>Cooperation scheme:</b> Technical Cooperation
<b>Division in charge:</b> Forestry and Nature Conservation Division 1, Forestry and Nature Conservation Group		<b>Total cost:</b> 168 million yen,
<b>Period of Cooperation</b>	<b>(R/D):</b> 2009/10~ 2012/5	<b>Partner Country's Implementing Organization:</b> Ministry of Forestry, Centre for Forestry Education and Training(CFET)
		<b>Supporting Organization in Japan:</b> Ministry of the Environment
<p><b>1 Background of the Project</b></p> <p>Indonesia is one of the countries which maintains high biodiversity in the world. The government has enhanced the designation of the conservation and protected area, and twelve percent of the country has been already covered in it. Among the area, the number of the National Parks has reached to fifty (in October 2011), which covers sixty percent of the designated area. These policies have received attention because it may not affect only to the conservation of biodiversity of the counties, but for provision of opportunity for the nations to experience natural environment or for local communities in the adjacent areas to enjoy environmental services, such as natural water resource or eco-tourisms.</p> <p>However, disasters caused by the local communities, such as forestry fire, illegal logging, illegal hunting, encroachment and conversion without authorization have threatened the sustainable utilization of natural resources in the area (although there is found a tendency that human residence is legally allowed under some conditions). There are also National Parks where the users and surrounding communities do not maintain their interest in the protection and conservation of the area. These situations show that the National Parks are not functionally managed. Moreover, drastic designation of areas covered in National Parks causes conflicts between the National Parks and local communities because of lack of coordination with the users of the natural resources, mainly the local communities. The increasing interruptions caused through the usage of natural resources by these local communities and the newly migrated have threatened the flora and fauna in the Parks. These days, many National Parks more or less share these dangers.</p> <p>These conflicts and dangers are caused not only by the users' side, local communities, such as lack of awareness or poverty, but also by the management's side, National Parks, such as lack of awareness and knowledge. Under these situations, the Indonesian government requested for a technical cooperation project on development of comprehensive system for capacity development of human resource conducted by Center for Forestry Education and Training (here in after, CFET) and the Record of Discussion (R/D) was agreed on 11<sup>th</sup> September, 2009.</p> <p><b>2 Project Overview</b></p> <p><b>(1) Overall Goal</b></p> <p>Collaborative management is enhanced in the national parks in Indonesia.</p> <p><b>(2) Project Purpose</b></p> <p>CFET is equipped with sufficient capacity to implement training on collaborative management of national parks.</p>		

**(3) Outputs**

- 1) Training course on collaborative management of national parks is planned.
- 2) Operational structure to implement the training course is prepared in CFET, in partnership with other supporting parties.
- 3) Capacity for planning and management of the training courses is acquired through provision of training to the park officers and other stakeholders.

**(4) Inputs****Japanese Side:**

**Experts :** 6 person (Long term 2, Short term 4)      **Equipment :** 3.6million JPY (416million IDR)

**Local cost :** 42.6million JPY (4.991million IDR)      **Trainees received :** 10 person

**Panamanian Side:**

**Counterpart:** 12 person      **Local cost :** 430million IDR (ex, Training cost etc. ) +Office Space

**II. Evaluation Team (Members of Evaluation Team)**

Mr. HATORI Hiroyuki	Team Leader	Senior Advisor, JICA
Mr. KAJI Tetsuro	Collaborative Management Cooperation Planning	Branch Chief, Kamikouchi Branch, Natural Parks Foundation Staff, Forestry and Nature Conservation Division 1, Forestry and Nature Conservation Group, JICA
Ms. OKAMOTO Naomi	Evaluation Analysis	Consultant, INTEM Consulting Inc.,
Ms. HOMMA Mariko		

**Period of Evaluation:** 8/1 / 2012 ~ 28/ 1/ 2012

**Type of Evaluation:** Terminal Evaluation

**1. Project Performance****(1) Project Purpose**

The Project purpose has been almost achieved as planned.

- All the Outputs will be achieved in remaining period. Training curriculums and materials on Collaborative Management have been developed and trainer's guidelines are also prepared. These materials are to be revised in each time based on the feedback from the previous training and field survey to the next prospective participants.
- Among three packages of training planned in the Project, two Basic Training, one On Site Training and one Follow Up Training has been completed, one On Site Training has been on going, one Basic Training and one Follow Up Training is under preparation.
- According to the evaluation of the first follow up training, ninety three percent of trainees answered that the training is efficient and ninety six percent of them felt the training practical. Regarding package of training as a whole, there have not been received any feedback yet. It will be collected by the end of the project, such as through the second Follow Up Training in March 2012.
- The Training Team members are also confident to the efficiency of the training.

**(2) Outputs**

- 1) Output 1 has been achieved the target as planned.

- The Project has developed a package of one year training on collaborative management consisted of Basic Training, On Site Training<sup>4</sup> and Follow Up Training. Each package of training targets four National Parks. The in house trainings<sup>5</sup>, Basic Training and Follow Up Training, have already been registered as official programs of CFET based on POLA DIKLAT.
- First Basic Training was developed based on the existing information and results of field survey to the prospective target National Parks conducted by the Training Team. From the second one, each trainings are revised based on the feedback from the previous training and the results of needs assessment of next prospective target National Parks
- Three packages of trainings have been planned and partly conducted.

2) Output 2 has almost been achieved the target as planned.

- Training Team has been established for all the training management cycle, including needs assessment, planning, preparation, implementation, monitoring/ evaluation, and reflection of the feedback to the next training. Members consisted of CFET trainers, external consultants, and JICA team. The team holds meeting every one or two weeks.
- Training costs have been share by CFET and JICA. First training was mainly supported by JICA and the second one has been shared by CFET and JICA. The third one is fully to be covered by CFET. Training budget for the third Basic Training has already been allocated by CFET.
- The training have several characteristics as follows;
  - Integrated Training: targeting all the level of the National Parks, such as head of National Park, section chief of National Park and staff at the Resort level in each target National Park,
  - Life Training (Comprehensive Training): At the end of Basic Training, one action plan for collaborative management is developed by each National Park and implemented for one year under monitoring by the Project. After the one year On Site Training, Follow Up Training is followed,
  - Participatory Training: integrating participatory learning methodology instead of traditional lecture typed style, such as interactive discussion, experience sharing and field visits to GHSNP.
- Training curriculums and modules have been developed, and related training materials have also been prepared. These curriculums and materials are to be revised every year.
- The capacity of staff in Gunung Halimun Salak National Park (GHSNP) as resource persons of field training site has been improved through participation to group training in Japan, Training of Trainers (TOT) training to five of the staff, and sharing and discussion with the staff.

3) Output 3 has almost been achieved the target as planned.

- As mentioned in the achievement of Output 1, three packages of training have been implemented as planned. The total target of the Project is twelve National Parks.
- Methodologies of daily evaluation and final evaluation of each training have been integrated in order to collect feedback from the participants. Additionally, On Site Training is monitored through periodical reports by each Parks and field visits by Training Team twice or three times a year. These monitoring mechanisms are functioning, and the results of mechanisms are reflected to the revision of training curriculums and modules.
- Instead of drafting final report, each National Park is to present the progress and achievement of their action plans

<sup>4</sup> Implementation of action plan being monitored by the Project

<sup>5</sup> Trainings conducted in CFET

in the Follow Up Training. This is also considered as one of monitoring mechanism of the training.

- These monitoring mechanisms have been also adopted in other trainings by the Training Team members in CFET.

### **(3) Prospects of the achievement of the Overall Goal**

Prospect for achieving the Overall goal is high.

- Eight National Parks have started collaboration with stakeholders through On Site Training. Five Parks has drafted MOU for activities of collaborative management and two Parks have already agreed on it. Four others will start the progress after the third Basic Training in February 2012.
- Based on the MOU, cases of collaborative management are highly prospected to be increased. The budget for community development allocated to each National Parks by PHKA is expected to support their implementation.
- Financial and technical commitment by CFET has been increased gradually and third trainings are to be conducted by 100% contribution of CFET. Through the Project activity, the capacity of CFET trainers has been improved, such as preparation of training, facilitation of classes, monitoring and evaluation. CFET expresses its commitment and confidence to conduct the training every year even after the termination of the Project.

## **2 Summary of Evaluation Results**

### **(1) Relevance**

The Team concluded that the relevance of the Project is high.

- The capacity development of staff of National Parks on collaborative management has been highly required as a solution of conflicts and problems caused by local communities by National Parks in Indonesia
- The Project has relevance to the Strategic Plan of the Ministry and CFET. CFET is required to develop the training curriculums and modules on the field.
- In the Rolling Plan of Japan's Official Development Assistance (ODA), Environment is included one of the priority areas in Indonesia.
- Training curriculums and modules for the first Basic Training were developed based on the needs assessment conducted by the Training Team. and revised each time.
- Each training targets eight staff each from four National Parks. The participants selected all the level of each National Park. From the second training, participants are instructed to be selected from the same section. Women are also highly encouraged to be selected as participants.

### **(2) Effectiveness**

The Team judges the effectiveness of the Project implementation is high.

- All the Outputs have almost been fulfilled and the Purpose will be achieved by the termination of the Project.
- The three Outputs are consisted of the training management procedures, such as planning, preparation and implementation. Therefore, they are highly related and have caused synergy effect.
- The training package developed by the Project is effectively organized as a bridge to the implementation of collaborative management in the field.
- PHKA has started allocating budget to all the National Parks for community development since 2012. The Ministry encourages the Parks to allocate the budget to the collaborative management.



### **(3) Efficiency**

The Team judges that the efficiency of the Project implementation is relatively high.

- Almost all the input has been allocated by both sides as planned.
- Although all the counterparts and Training Team members are not assigned permanently, but on temporary bases, frequent communication and the assignment of new members from the second year strengthened the Team.
- Training opportunities in Japan and other countries encourage counterparts and Training Team members to understand the concept of collaborative management and enhance their involvement and ownership.
- At the early stage of the Project, issues related to allowance to trainers and training participants required discussion among the two partners, CFET and JICA. Sharing of the training cost has strengthened the capacity and ownership of CFET for the implementation.
- Collaboration between CFET trainer, JICA expert and external consultant team composed of academician and NGO staff has strengthened the capacity of the Training Team.

### **4) Impact**

Following impacts are found through the evaluation study by the Team.

- As is mentioned 2.5, overall goal is prospected to be achieved under support by CFET and PHKA for the enhancement of collaborative management.
- There are also expected and unexpected impacts caused by the Project, as follows.
  - Trainers of CFET have improved training skills through the Project. They have started adopting some methodologies to their original training.
  - Through On Site Training, the staff of the target National Parks has established confidence to manage the Park with the stakeholders. Some have utilized the skills in their routine works and some do in other areas.
  - Through the collaborative management, various stakeholders have been involved in the management and received accesses to benefit from it.

### **(5) Sustainability**

The Team considers that the sustainability of outcomes from the Project is relatively high.

- Collaborative management has been enhanced based on the Minister Regulation 2004. It is also related to the Strategic Plan of the Ministry, PHKA and CFET (RENSTRA 2010-2014).
- The trainings developed by the Project have already been registered in POLA DIKLAT.
- Trainers of CFET have improved their capacity enough to conduct training on their own. CFET has expressed its commitment to allocate budget and implement the training every year.
- Through the On Site Training, the eight National Parks targeted in the first and second training have started collaboration with the stakeholders. The participants of the training have expressed their confidence for the implementation. Four other Parks will also start adopting the approach in 2012.

## **3 Factors promoting sustainability and impact**

### **(1) Factors concerning to Planning**

- Training has been developed as a package for one year, including Basic Training, On Site Training and Follow Up Training. Through implementation of the package, CFET has gradually developed its capacity and commitment to

the Training.

- The participants selected all the level of each National Park. From the second training, participants are instructed to be selected from the same section. These selections enhanced the implementation of On Site Training.

#### **(2) Factors concerning to the Implementation Process**

- The positive result of the first Basic Training encouraged Training Team members involved in the Project. Replacement of new members to the Training Team has also vitalized the implementation from the second year.
- Collaboration between CFET trainer, JICA expert and external consultant team composed of academician and NGO staff has strengthened the capacity of the Training Team.

### **4. Factors inhibiting sustainability and impact**

#### **(1) Factors concerning to Planning**

- The Project has planned for two years and eight months and does not cover all the three training cycles.

#### **(2) Factors concerning to the Implementation Process**

- At the early stage of the Project, issues related to allowance to trainers and training participants required discussion among the two partners, CFET and JICA.

### **5. Conclusion**

As it is written in the previous chapters, the Project is most possibly to sufficiently achieve its purpose by the end of the term. All the five evaluation criteria also show that the Project has been appropriately implemented.

There are two points to be specially recorded; an introduction of Integrated Training, so-called by the Project, and an establishment of a new monitoring procedure. The Integrated Training, in which three different levels, but in the same line, of national park staff, namely head of the National Park, head of the Section and staff assigned to Resort office, simultaneously participate, is an epoch-making device to ensure the feasibility of action plan. It should be highly appreciated as a kind of paradigm shift in the history of training activities in Indonesia.

A monitoring mechanisms developed by the Project, which is also new to CFET, whose effectiveness for improving the quality of training has been understood by CFET, is now being adopted in other training courses. It is, however, regretful that the Project has planned for two years and eight months and to terminate just after the third Basic Training. Therefore, the Project, or Japanese Experts assigned to the Project will not see the visible fruits of the trainings, that is, the embodiment of action plans on-site due to the term of the Project.

### **6. Activities to be recommended during and after the Project period**

The team recommends the following by and after the termination of the Project.

#### **(1) Recommended activities for ensuring the sustainability**

The most important next step to be taken is to raise the feasibility of the embodiment of action plans, in order to achieve the Overall Goal of the Project and to maximize the results of the Project's.

<Financial follow up>

From the financial point of view, the allotments of any kinds of governmental budgets are to be ensured for the implementation of collaborative management activities. To guarantee the fund, the Training should strengthen the linkage with the priority program of PHKA namely Resort Based Management program which allows the decision

making processes in the lowest level at sub-district.

<Technical follow up>

From the technical point of view, CFET should continue to make efforts to improve the quality of the training package, especially the Follow Up Training. There is a possibility to reform the Follow Up Training as on-site one, considering merits and demerits of on-site base and in-house base, based on the results of course evaluations. Post monitoring activities on-site to be implemented by CFET are also made the best use of as a chance of Follow Up Trainings for local communities.

<Assignment of staff>

Realizing that staff exchange sometimes is unavoidable, persons who already involved in the training and producing Action Plans is recommended to stay in her/his position at least within the next two years.

## **(2) Recommendation about the future training**

<Selection of the target>

The Team suggests that the target National Parks are selected based on the criteria according to the necessity and suitability of the collaborative management approach.

<Involvement of the regional branches of CFET>

In order to expand the coverage of the target, it might also be good idea to involve regional branches of CFET (BDK) or provide on site training in the National Parks and/or Natural Resource and Conservation Office (BKSDA).

<Integration of the various cases of collaborative management>

As there are many options of collaboration for national parks, it is recommended CFET to study lessons on a collaboration management of other national parks either in Indonesia or Asian countries.

## **(3) Sharing of the outputs of the Project**

<Utilization of Website of the Ministry>

Curriculums and Modules developed by the Project are recommended to make available for many other staffs by uploading the modules into the Ministry of Forestry's web ([www.dephut.go.id](http://www.dephut.go.id)).

<Utilization of new training Methodology>

The new approach of participatory learning which heavily promotes discussion among participants requires a 'facilitator' rather than a 'teacher'; it is therefore recommended that this new approach be transferred to trainers in CFET.

<Sharing of the findings of the Project>

The Project is suggested that it compile all the findings from the Project and share them with the concerned parties through the final Project workshop planned in May 2012 and the hard copy (reports).

## **7. Lessons Learned**

The Team found these lessons learned for the future projects, as follows;

- Effectiveness and importance of Integrated Training,
- Effectiveness of the formation of the Training Team composed of CFET trainers, external consultants (Academicians and NGO staff), and JICA experts, which is in charge of all the training management cycle,
- Efficiency of training methodologies;

- Life training (Comprehensive training); especially, in relation with adoption of Resort Based Management (RBM) approaches in National Parks,
- Participatory training methodologies,
- Importance of approaches for collaborative management of National Parks, such as;
  - Importance of understanding the local communities, including the socio-economic situation, needs and interests,
  - Communication between the National Parks and local stakeholders, especially local communities through facilitation by staff of National Parks.
- Efficiency and effectiveness of utilization of outputs from the previous cooperation (ex. GHSNP is selected as a site for the field practice),
- Necessity of the careful consideration of length of the Project at the project formulation stage; the Project has planned for two years and eight months and does not cover all the three training cycles, and,  
Necessity of sufficient coordination about budgeting system before starting the Project between JICA and CFET.

# 第1章 終了時評価調査の概要

## 1-1 プロジェクトの概要

### 1-1-1 プロジェクトの背景

インドネシア共和国（以下、「インドネシア」）は世界有数の高い生物多様性を有している。政府はその保全のために保全地域の指定を積極的に進めており、その指定範囲は国土全体の12%を占めるに至っている。その中でも国立公園は全国50カ所（2008年10月現在）と保全地域面積全体の約6割を占め、生物多様性保全上の重要性のみならず、国民の良質な自然体験の場や、周辺住民への環境サービス（水源涵養、エコツーリズムなど）を提供する意味においても注目されている。

しかしながら、現状では森林火災、違法伐採、密猟、不法占拠や保護区の不法な転用（ただし、条件によっては保護区内であっても居住などが法的に認められる方向にある）が持続的資源利用への脅威となっており、利用者や地域コミュニティの関心が低い公園も多く、結果的に国立公園の機能は十分に維持されているとは言えない。特に近年急速に国立公園指定が進む過程で、地域コミュニティを始めとする自然資源利用者との調整が不十分なままにその指定が進められた結果、国立公園管理者と地域コミュニティの間でトラブルが生じるケースが増えている。また、周辺住民や新規移住者がもたらす自然資源の利用圧力増加の結果、公園内に生息する動植物の生息が脅かされる状況も生じている。これらの問題は、インドネシアの国立公園が少なからず共通して直面している課題と言えよう。

その背景には、国立公園をとりまく地域社会の貧困や理解不足、国民全体の保全意識の欠如といった社会状況もさることながら、その管理に責任を有する国立公園管理者側の意識や技術上の問題点も指摘されている。そこで2008年度新規案件として、総合的な国立公園計画・管理実施に係る人材育成体制の構築を林業教育研修センター（Center for Forestry Education and Training、以下「CFET」）を中心にめざす本プロジェクトが採択され、討議議事録（Record of Discussion :R/D）が2009年9月11日に締結された。

### 1-1-2 案件概要

- (1) 協力期間：2009年10月1日～2012年5月31日
- (2) カウンターパート（Counterpart :C/P）機関：CFET
- (3) プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix :PDM）概要：
  - 1) 上位目標：  
インドネシアの国立公園において、協働管理が推進される。
  - 2) プロジェクト目標：  
CFETが、国立公園の協働管理に関する研修を実施する能力を有している。
  - 3) 成果：
    - ① 国立公園の協働管理に関する研修コースが計画される。
    - ② 協力機関との連携の元、研修コースの運営に必要な体制が準備される。
    - ③ 国立公園の職員や地元利害関係者を対象とした研修コースの実施を通して、計画・運営方法が蓄積される。

### 1-2 終了時評価調査の目的

本調査は、以下を目的として実施された。

- (1) 協力期間終了を2012年5月に控えたプロジェクトの、これまで実施してきた協力活動全般（プロジェクトの実績、実施プロセス、運営管理状況等）について、計画に照らし、その達成状況を整理・把握する。
- (2) その結果に基づき、JICA事業評価ガイドラインに則り、評価5項目の観点からプロジェクトの評価を行う。
- (3) 評価結果を踏まえ、協力期間終了までに必要な活動方針等を検討するとともに、将来の類似プロジェクトの形成・実施に参考となる教訓・提言を得る。

### 1-3 調査団の構成

本調査団の構成は、以下のとおりである。

#### 【日本側メンバー】

氏名	担当業務	所属
羽鳥 祐之	総括／団長	国際協力機構 国際協力専門員
鍛冶 哲郎	協働管理	一般財団法人 自然公園財団 上高地支部 所長
岡本 直美	協力企画	国際協力機構 地球環境部 森林・自然環境グループ 森林・自然環境保全第一課 職員
本間 まり子	評価分析	インテムコンサルティング(株) 社会開発部 コンサルタント

#### 【インドネシア側メンバー】

氏名	所属
Prof. Dr. Ir. Ani Mardiasuti	Bogor Agricultural University
Dr. Ir. Bambang Supriyanto	Forest Protection and Nature Conservation (PHKA), Ministry of Forestry

### 1-4 調査日程

本評価調査は、2012年1月8日（日）から1月28日（土）までの21日間実施された。（うち官団員は1月15日（日）から1月28日（土）まで（14日間）派遣。）

詳細のスケジュールは、資料1のとおり。

### 1-5 主要面談者

本調査の主要面談者は、資料2のとおり。

### 1-6 終了時評価調査の方法

本調査は、JICA事業評価ガイドラインに基づき、プロジェクトの実績と実施プロセスの確認および、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の視点からの評価が行われた。

## 《評価5項目》

妥当性	プロジェクトの目指している効果（プロジェクト目標や上位目標）が、援助プロジェクトの正当性・必要性を有しているかを問う視点。
有効性	プロジェクトの実施により、目標がどれだけ達成されているか、本当に受益者もしくは社会への便益がもたらされているのかを問う視点。
効率性	主にプロジェクトのコストおよび効果の関係に着目し、資源が有効に活用されているかを問う視点。
インパクト	プロジェクト実施によりもたらされる、長期的効果、間接的効果もしくは波及効果、特に予期していなかった正・負の効果・影響を見る視点。
自立発展性	援助が終了しても、プロジェクトで発現した効果が持続する見込みはあるかを問う視点。

評価の手順や分析方法は、以下のとおり。

### (1) 評価の手順

はじめに、2011年6月に合同調整委員会(Joint Coordination Committee: JCC)において承認されたPDM2(資料3、Annex1)に基づいて、評価デザインが作成された。評価のデザインについては、評価グリッド(資料4)を参照。評価グリッドに基づいて質問票が作成され、現地調査時に回収された。さらに現地調査において、プロジェクト関係者への面談並びに現地視察を通じて、情報およびデータ収集が行われた。収集された情報は日本側評価委員によって取りまとめられ、その後評価委員全員で評価が行われた。

### (2) データ収集・分析方法

以下の方法を通じて、データの収集および分析が行われた。

#### 1) 既存の報告書・資料の解析

本プロジェクトに関連してこれまでJICAが実施した調査報告書(詳細計画策定調査報告書等)および、プロジェクト側の報告書(専門家報告書、業務進捗報告書、自己評価報告書等)のレビューが行われた。

#### 2) 現地調査結果の分析

上記の文献調査結果に基づいて作成された評価グリッドに基づき、現地調査が実施された。プロジェクトからの追加情報が収集され、回収された質問票の回答と共に解析された。さらに、関係者へのインタビューと現地視察が実施され、分析が行われた。

質問票調査および面談は、C/P、トレーニングチームメンバー(CFET講師、外部コンサルタント、プロジェクトスタッフ)、プロジェクト専門家、研修参加者(国立公園職員)を対象に行われた。(詳細は、資料2主要面談者リストを参照)。現地視察先としては、第一回研修参加公園であるBetung Kerihun国立公園(西カリマンタン)が選ばれ、日本側調査団員による訪問および、関係者との面談が行われた。さらに合同評価委員会には、プロジェクト専門家およびC/Pも参加し、随時、意見交換が行われた。(質問票の回答結果は資料5、面談記録およびR/Dについては資料6を、それぞれ参照。)

## 第2章 プロジェクトの実績

### 2-1 投入実績

本プロジェクトへの投入は、概ね計画どおり実施されている。詳細は、資料3の Annex4 を参照。(1 IDR = 0.008536 円換算。四捨五入)

#### 2-1-1 日本側投入

2009年10月から2011年12月末までの、日本側の投入は次のとおりであった。

##### (1) 専門家派遣

専門家6名が派遣され、C/Pと共に活動した。内訳は、長期専門家2名(チーフアドバイザー/国立公園管理、業務調整/研修管理)並びに、短期専門家4名(教材開発、研修計画策定、研修評価、ファシリテーション能力強化)である。

##### (2) 機材供与

車両、パソコン及びコピー機など、約3,600千円(約416,000千IDR)相当の機材が供与された。

##### (3) カウンターパート研修

2009年度から2011年度にかけて、計10名のプロジェクト関係者を対象に本邦研修が実施された。この他に、集団研修を通じて3名の関係者は、日本での研修(里山研修)を受講している。さらに3名が、第三国研修を通じて、マレーシアでの研修を受講した。

##### (4) 運営予算

プロジェクト運営予算として、約42,600千円(約4,991,000千IDR)が投入された。この中には、4名の外部コンサルタント並びに4名のプロジェクトアシスタントの備上費用が含まれている。

#### 2-1-2 インドネシア側投入

2009年10月から2011年12月末までの、インドネシア側の投入は、次のとおりであった。

##### (1) C/Pの配置

12名のC/Pおよびトレーニングチームメンバーが配置され、プロジェクト活動に従事した。

##### (2) 運営予算

CFET側から、プロジェクト事務所とその維持管理費の他に、プロジェクト運営予算(主に研修経費および職員への会議日当)として、計約430,000千IDRが投入された。



## 2-2 プロジェクトの達成実績

### 2-2-1 活動実績

プロジェクト活動は、資料3、Annex3に示すとおり、PDMと活動計画(Plan of Operation :PO)に基づいてほぼ順調に行われている。

### 2-2-2 アウトプットの達成状況

2011年12月末時点での各アウトプットの達成状況は、以下のとおりである。

(1) アウトプット1：国立公園の協働管理に関する研修コースが計画される。

<指標>

- 1) 研修のコースが正式コース(POLA DIKLAT)として登録される。
- 2) 2010年に第一回目の研修が計画どおり実施される。

<実績>

アウトプット1は、計画どおり実施されている。達成度は以下のとおり。

- プロジェクトは、「基本研修→現場研修(基本研修で作成したアクションプランの実施)→フォローアップ研修」から成る1年間の研修パッケージを開発した。CFET内で実施される、基本研修とフォローアップ研修は、既にCFETの正式な研修科目としてPOLA DIKLATに登録されている。基本研修は最長1カ月(参加者の職位による)、現場研修は約1年間、フォローアップ研修は1週間である。
- 第一回基本研修は、既存の資料並びに、トレーニングチームによる対象公園への事前ニーズ調査に基づいて開発された。第二回目以降は、前回研修からのフィードバックおよび、その回の対象公園への事前ニーズ調査に基づいて修正される仕組みとなっている。
- プロジェクトでは、3回の研修パッケージが計画されており、そのうち第一回目はすべて完了、第二回目は現在現場研修の途中、第三回目は2012年2月から開始される予定である。研修の達成状況の詳細は、以下の表のとおりである。

<研修パッケージの達成状況>

	基本研修	現場研修	フォローアップ研修
第一回パッケージ	完了(2010年10月~11月)	完了(2011年11月~2011年10月)	完了(2011年10月)
第二回パッケージ	完了(2011年2月~3月)	実施中(2011年3月~2012年2月)	準備中(2012年3月予定)
第三回パッケージ	準備中(2012年2月予定)	(2012年3月~2013年2月実施予定)	(2013年3月実施予定)

(2) アウトプット 2: 協力機関との連携の元、研修コースの運営に必要な体制が準備される。

<指標>

- 1) 研修スタッフと講師チームが CFET 内に構成される。
- 2) 第三回目の研修以降の研修は CFET の通常予算として実施される。
- 3) 研修機材 (カリキュラム、モジュール等) と研修のためのフィールドが整備される。

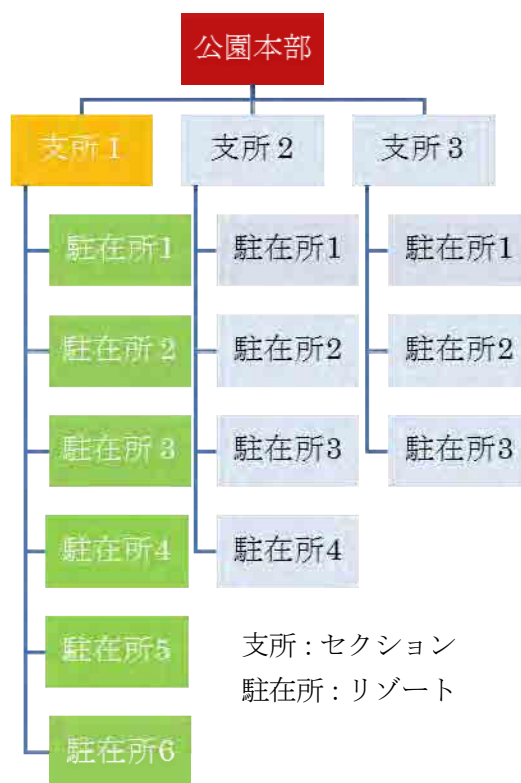
<実績>

アウトプット 2 は、概ね計画どおり実施されており、残りのプロジェクト期間にすべて達成される見込みである。達成度は以下のとおりである。

- プロジェクトは、研修の事前ニーズ調査から、計画、準備、実施、モニタリング評価、そのフィードバック結果の次回研修への反映までの、一連の研修マネジメントサイクルすべてを担当するトレーニングチームを設立した。チームは、CFET 講師、外部講師 (大学講師、NGO 関係者)、JICA 側 (日本人専門家、現地専門家) から構成されており、1~2 週間に一度の頻度でミーティングを開催している。
- CFET 側のトレーニングチームメンバーに対しては、訓練者のための訓練(Training of Trainers: TOT)が実施された。
- トレーニング費用は、第一回目は 100%JICA が負担し、第二回目は JICA と CFET でほぼ 50%ずつ負担、第三回目は 100%CFET の予算でおこなわれる予定になっている。すでに予算は確保され、準備が進んでいる。技術的にも、徐々に CFET 側のコミットメントの比重が上がってきており、第三回研修は CFET 講師が中心となって実施される予定である。
- プロジェクトによって開発された研修は、「統合的研修である点 (参加者が公園の全レベル - 公園長、セクション長、リゾート職員 - (下記参照) から選定されており、それぞれのレベルを対象にした基本研修と、合同でのアクションプランの作成が組み込まれている)」、「包括的研修である点 (基本研修、基本研修の最後に作成されたアクションプランの実施を通じた現場研修、フォローアップ研修から成るパッケージとなっている)」、「参加型研修である点 (従来の講師による一方的な講義型ではない)」が、既存の CFET の研修と異なり、特徴的であると考えられている。
- チームにより準備された研修教材には、受講生用のテキストや研修ツールだけでなく、講師用のガイドラインも含まれている。また、基本研修は、公園のそれぞれのレベルに合わせて、リゾート職員用 (1 カ月)、セクション長用 (2 週間)、公園長用 (1 週間) として開発されており、研修教材もそれぞれ準備されている。これらは、前回分の研修のフィードバックや新たな対象公園への現地ニーズ調査結果により、毎回修正されることになっている。
- 以前の JICA プロジェクトサイトであるグヌン・ハリムンサラク国立公園 (Gunung Halimun Salak National Park : GHSNP) は、現地研修先とされており、本邦研修やチームとの議論などを通じて研修のリソースパーソンとしての能力強化がなされている。

＜国立公園の組織＞

インドネシアの国立公園は、大公園とその他の普通の公園の2つのタイプがあり、通常、大公園には公園本部事務所とセクション事務所の間に”ビダン”と呼ばれる支所が存在する。大公園は公園本部、ビダン、セクション、リゾートの4層構造で、一方の普通の公園は、公園本部、セクション、リゾートの3層構造である。ただし、公園によってはリゾート・スタッフ（現場職員）を配置しているものの、彼らが日々駐在するリゾート事務所を設けていないところもある。また、公園職員の職位に関しても、大公園の所長は林業省の2等級職員であるのに対して、普通の公園所長は3等級職員である。大公園のビダン長はその他の公園所長と同じく3等級の職員である。よって、大公園が当研修に参加する場合、所長レベルの研修コースへは2等級の公園所長の代わりに3等級のビダン長の参加を認めた。ちなみに、現在、50国立公園中に大公園は8公園で、その他42公園は普通の国立公園である。



(3) アウトプット3：国立公園の職員や地元利害関係者を対象とした研修コースの実施を通して、計画・運営方法が蓄積される。

＜指標＞

- 1) 研修参加者による基本研修の評価が改善される。
- 2) 研修のモニタリング・メカニズムが機能する。
- 3) プロジェクトに対して研修の最終報告書が提出される。

＜実績＞

アウトプット3は、おおむね計画どおり実施されており、残りのプロジェクト期間にすべて達成される見込みである。達成度は以下のとおりである。

- 研修では、一回のパッケージごとに4公園が対象となっており、各公園からの参加者は、公園長、セクション長、リゾート職員の合計8名である。これまでに8公園が研修を受講しており、プロジェクト終了までに合計12公園が研修対象となる予定である。
- 基本研修とフォローアップ研修には、日々の評価及び研修全体の評価が組み込まれている。現場研修においては、各公園からの定期報告書と、トレーニングチームの訪問を通じたモニタリングが2～3回実施されている。この現場研修の結果は、公園ごとに最終報告書の作成のかわりに、フォローアップ研修で報告することに

なっている。これらはすべて、研修パッケージのモニタリング・メカニズムとして機能しており、そのフィードバックに基づいて、次回の研修内容が修正される仕組みとなっている。

- こうしたモニタリングの一部は、CFET の他の研修コースにも取り入れられ始めている。

## 2-3 プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標：CFET が、国立公園の協働管理に関する研修を実施する能力を有している。

<指標>

- 1) 研修のための研修ガイドライン、募集要項が準備される。
- 2) 研修参加者の 70%以上が、本研修を国立公園管理にとって有意義かつ実用的と感じている。

<実績>

プロジェクト目標は、おおむね計画どおり達成されている。達成度は以下のとおりである。

- 2.3 で述べたとおり、すべてのアウトプットは、プロジェクト終了までに達成される見込みである。
- プロジェクト活動を通じて、協働管理に関する国立公園の全レベル（公園長、セクション長、リゾート職員）の職員を対象にした研修カリキュラムとモジュールが開発され、講師用のガイドラインも整備されている。これらは、前回の研修評価結果と、対象公園への現地ニーズ調査に基づいて、毎回修正される仕組みになっている。
- プロジェクトで計画されている 3 回の研修パッケージは、ほぼ計画どおり実施されており、プロジェクト終了までに 12 の公園の職員が研修に参加する予定である。
- 研修実施において、CFET 側の能力やコミットメントが段階的に強化されてきている。第三回研修は、CFET 側の投入によって実施される計画となっている<sup>6</sup>。CFET はすでにこの予算を確保し、準備が進められている。技術的にも、第三回研修は CFET 講師が中心となって実施されることになっている。
- プロジェクトで開発された研修内容について、第一回フォローアップ研修の評価では、参加者の 93%が有効、96%が実用的であると感じている。研修パッケージ全体についての評価はまだ実施されていないが、本評価調査の対象者（質問票、面談）は、ほぼ全員が研修内容を実務に適用しており、有効性を認めている。CFET 関係者も、研修内容が有効であると評価している。

## 2-4 上位目標の達成の見込み

上位目標：インドネシアの国立公園において、協働管理が推進される。

<指標>

- 1) 研修の結果、国立公園における協働管理の活動事例の数が増加する。
- 2) プロジェクトで開発された研修コースが高いプライオリティのもと継続的に実施されている。

<sup>6</sup> 第三回現場研修以降は、プロジェクト期間以降に実施されることになっている。

### <実績（見込み）>

以下の理由により、上位目標が達成される見込みは高い。

- これまでに 8 公園の職員が研修に参加し、現場研修を通じて、地域の関係者との協力関係の構築を始めている。現場研修の最終目標は、協働管理の活動のための、地域の関係者との MOU の締結であるが、すでに 2 公園が調印を終え、5 公園は MOU のドラフトの作成を終了し、調印に向けた活動を行っている<sup>7</sup>。2012 年 2 月に第三回研修が始まり、さらに 4 公園が協働管理のための活動を開始する予定である。
- 現場研修を通じて締結された MOU に基づいて、研修参加公園において、今後協働管理の活動が推進されていく予定である。国立公園を管轄する PHKA は、2012 年度から、コミュニティ開発のための予算を全 50 公園に支給することにしており、その予算が、協働管理の活動にも適用されることが期待されている。また、林業省ではリゾートを中心にした公園管理（Resort Based Management: RBM）の促進が政策的に進められており、協働管理はそのツールとして広く活用されていくと期待されている。
- 上記のとおり、3 回の研修パッケージの実施にあたり、CFET 側の財政的および技術的貢献度が強化されてきている。2012 年 2 月から始まる第三回研修は、すでに CFET 側のインプットにより実施されることで合意され、予算が確保されている。こうしたアプローチを通じて、CFET は研修実施に対する自信とコミットメントを強めてきている。

### 2-5 プロジェクトの実施プロセス

プロジェクト活動は、特に大きな問題なく実施されている。特記事項としては以下のとおりである。

#### <活動内容について>

- 研修が、現場研修を含む 1 年間のパッケージとして形成されており、それを 3 回実施することで、段階的な CFET の能力強化やコミットメントの醸成が可能になっている。
- 研修参加者が、国立公園の、公園長、セクション長、リゾート職員というすべてのレベルから選ばれ、さらに同じセクションから選定されたことで、現場研修のスムーズな実施が可能になっている。さらにそれが、研修終了後の、協働管理の活動の実現可能性を高めている（セクションは、地域ごとになっている）。
- 第一回目の基本研修の成果により、第二回目以降の CFET 側の意欲やコミットメントが増した。さらに、2 年目から新しいトレーニングチームメンバーが入ったことで、チームの活動が活性化された。
- 基本研修は当初、10 月開催が計画されていたが、インドネシアの会計年度（1 月始まり）を考慮し、第二回目以降は、講師たちが多忙になる年度末を避け、2 月に開催されている。

---

<sup>7</sup> 現場研修の進捗は、資料 5 を参照。

<投入内容について>

- トレーニングチームメンバーに、CFET 講師と日本人専門家の他に、外部コンサルタント（大学教師や NGO 職員）が含まれたことで、効果的な研修内容の作成や、研修実施が可能になった。チームメンバーに、前身プロジェクトである GHSNP の関係者含まれていたことで、プロジェクト活動の実施がさらに促進された。
- トレーニングチームミーティングは、作業量や内容に合わせて開催されているが、これまでほぼ 1~2 週間に一度開催されてきている。CFET 側メンバーは全員通常業務との兼任であり、平均参加率は 50%ほどにとどまっているが、メールや電話を活用して会議内容の共有が図られている。
- プロジェクト期間は、2年8カ月となっており、プロジェクトで計画されている3回の研修パッケージ実施結果を、期間中にフォローアップすることが不可能となっている。
- JICA と CFET 側において、主に予算の支出項目などにおいて理解の乖離があり、プロジェクト開始1年目は非常に混乱があった。
- 本プロジェクトでは、当初計画に含まれていたにも関わらず、JICA 側の判断により運営指導調査が実施されず、さらに中間評価も実施されていないため、終了時評価まで、外部からのマネジメントに関する指導を受ける機会が無かった。そのため、PDM の指標内容の解釈等において、プロジェクト関係者（特に日本人専門家）に負荷がかかったと思われる。

## 第3章 評価結果

### 3-1 評価5項目による評価結果

#### 3-1-1 妥当性

本プロジェクトは、以下の理由により妥当であると判断される。

##### (1) プロジェクト実施の必要性

- 1) インドネシアの多くの国立公園において、公園内における違法行為を解消し、環境資源管理が不十分な状況を改善するために、協働管理を通じて、公園管理（森林保全）と地域住民の利益（収益の向上）を共に推進することが必要となっていた。
- 2) 国立公園においては、協働管理を推進するために、その手法やアプローチの習得が必要となっていたが、インドネシア国内では協働管理に関する研修は行われておらず、CFETによる研修モジュールやカリキュラムの開発が急務となっていた。

##### (2) プロジェクトの優先度

- 1) プロジェクトの内容は、林業省の5カ年計画 {Five Years Strategic Plan (Rencana Strategis): RENSTRA 2010-2014 (資料8)}、特に活動No.6.3)および、CFETのRENSTRA 2010-2014 (資料9)、特に政策No.5、13)に沿っている。
- 2) 林業省では、2004年の大臣令No.19により、国立公園の協働管理が政策上推進されており、その手法の職員への研修と、そのための研修モジュールの開発が必要とされていた。
- 3) 日本におけるインドネシア国別援助計画（2004年11月）においても、環境保全の観点からの天然資源管理分野への支援は、重点分野に含まれている。

##### (3) 手法としての適切性

- 1) プロジェクトでは、CFET講師、外部コンサルタントおよび、JICA専門家によるトレーニングチームを形成し、その活動を通じて、研修の開発から実施までのすべてのサイクルを実施しつつ、CFET側の能力強化を図っている。
- 2) 研修内容は、トレーニングチームによる現地ニーズ調査結果に基づいて開発された。2回目以降は、新たに選定された対象公園へのニーズ調査および、過去に行われた研修評価結果をもとに修正される仕組みとなっており、より対象者のニーズに適した研修実施が可能になっている。
- 3) 研修参加者は、各公園の全レベル（公園長、セクション長、リゾート職員）から、合計8名が選定されている。基本研修では、それぞれの職務合わせた研修が行われるとともに、公園ごとに合同で協働管理ためのアクションプランが作成される。このアクションプランを、現場研修を通じてそれぞれの公園で実施することで、最終的には地域関係者との協働管理の活動が促進されている。
- 4) 参加者選定にあたり、第一回研修では参加者は全員男性だった。しかし、協働管理における女性の視点の重要性が考慮され、第二回目以降は、各公園から最低1名の

女性職員の参加が義務づけられている。

### 3-1-2 有効性

以下の理由により、本プロジェクトは有効であると判断される。

#### (1) プロジェクト目標の達成度

- 1) 3つのアウトプットは、プロジェクト活動を通じてほぼ達成されている。アウトプットの達成を通じて、プロジェクト目標は、プロジェクト終了までに達成される見込みである。
- 2) トレーニングチームが形成され、研修カリキュラムとモジュールが作成されている。それに基づいて、これまでに第一回研修が完了し、第二回研修は2012年3月にフォローアップ研修が計画されており、その実施を持って完了する。第三回研修は、2012年2月に基本研修が実施され、3月以降に現場研修が行われる予定である。当初計画から、この第三回研修は、プロジェクトの終了以降に完了することになっている。

#### (2) アプローチの有効性

- 1) 基本研修→現場研修→フォローアップ研修から成る研修パッケージは、基本研修で習得した知識や技術を、現場研修を通じて実践し、それを通じて地域の関係者との関係性の構築と、協働管理の活動のためのMOUの締結を促進している。これは、その後の協働管理の活動の実現への架け橋となっており、上位目標達成に向けて効果的な構成となっている。

#### (3) アウトプットとプロジェクト目標の因果関係

- 1) 設定されているアウトプットは、研修管理のサイクル（計画、準備、実施）に基づいて設定されており、相互に関連し、シナジー効果を生んでいる。
- 2) 外部条件としては、国立公園の管理を担当するPHKAが、コミュニティ開発活動のための予算を各公園に対して2012年から支給し始めており、その予算が協働管理の活動実施においても適用されることが期待されている。

### 3-1-3 効率性

以下の理由により、プロジェクトの効率性は比較的高いと判断される。

#### (1) 投入及び活動とアウトプットの因果関係

- 1) プロジェクト活動は、ほぼ計画どおり実施されており、プロジェクト活動を通じて、アウトプットが順調に達成されつつある。
- 2) 研修実施にあたり、第一回目がJICA側、第二回目はJICAとCFETで半々に、第三回目はCFET側が、それぞれ投入を行っている。技術的なコミットメントに関しても同様に、段階的に強化されてきている。こうした段階的なCFET側の投入の増加は、プロジェクトに対するCFETのオーナーシップの醸成に効果的であった。



## (2) 投入のタイミング・量・質

- 1) 日本側の投入は計画どおり実施されており、投入量や投入時期も適切であった。特に、本邦研修や第三国研修を通じて、トレーニングチームメンバーの協働管理への理解が促進され、プロジェクト活動への意欲やコミットメントが高まった。
- 2) インドネシア側の投入に関して、C/P やトレーニングチームメンバーは全員通常業務との兼任であり、チームミーティングへの参加率は平均5割ほどだが、2年目からメンバーを増強したことや、メールや電話などの活用により、プロジェクト活動は滞りなく実施されている。
- 3) プロジェクトの現地研修先は、本プロジェクトの前身であるGHSNPプロジェクトサイトであるグヌン・ハリムサラク国立公園選ばれており、その協力の成果が共有されている。また、日本人専門家および現地雇用の専門家の中に、GHSNPプロジェクトの関係者が含まれており、本プロジェクト活動の実施を促進している。

### 3-1-4 インパクト

プロジェクト活動を通じて、以下のようなインパクトがみられる。

#### <上位目標の達成度>

- プロジェクト目標の達成とプロジェクトの上位目標には、因果関係がみられる。2-4 で述べたとおり、CFET と PHKA が協働管理の推進を支援することで、3~5年の間に達成されることが見込まれる。

#### <波及効果>

- プロジェクト活動を通じて、以下のような波及効果が生じている。
  - CFET 講師たちは、プロジェクトを通じて新しい研修内容や手法を習得しており、一部（モニタリング手法など）は彼らが担当する他の研修でも適用されている。プロジェクトが実施する研修内容や手法は、トレーニングチームメンバー以外に対しても、積極的に紹介されてきている。
  - 研修に参加した国立公園職員は、基本研修において協働管理のための手法や技術を習得し、現場研修を通じてその取り組みを始めている。こうした手法の一部は、協働管理以外の業務でも適用されている。現場研修の実施にあたり、研修に参加していない同じリゾート職員に対して、普及されているケースもみられる。さらに、研修に参加した職員が異動先での他の公園において、協働管理の手法を適用し始めたという事例が報告されている。
  - 地域のさまざまな関係者は、協働管理に参加することで、協働管理の活動（例えばエコツーリズムなど）を通じた利益へのアクセスの機会を得ている。
  - トレーニングチームメンバーとなっている大学教授は、自身が所属する大学において、協働管理の手法を講義の中でも紹介している。

### 3-1-5 自立発展性（見込み）

プロジェクトの自立発展性は、以下の理由のより、比較的高いと判断される。

#### <政策・制度面>

- 上記のように、国立公園の協働管理は、2004年の大臣令に基づき林業省によって政策的に推進されている。林業省及びCFETのRENSTRA 2010 - 2014においても、協働管理の促進に関連する内容が含まれている。
- プロジェクトにより開発された研修は、CFETの正規の研修としてPOLA DIKLATに登録されており、今後も実施されることになっている。

#### <組織・財政面>

- CFETにおいては、プロジェクトにより開発された研修の有効性や重要性が認識されており、研修対象となっていない公園や保護地区なども対象とすることで、技術を普及していきたいと考えられている。CFET前所長<sup>8</sup>により、プロジェクトが終了後の2013年度以降も、協働管理の研修が年に一度実施されることがコミットされている。
- 上記のように、3回の研修パッケージの実施にあたり、CFET側からの財政的なコミットメントは段階的に促進されてきている。特に、第三回研修はCFET側が財政的にも技術的にも中心的に実施することになっており、すでにその準備が進んでいる。
- 第三回研修には、CFETの地方支所の職員がオブザーバーとして参加することになっており、将来的に研修を地方で実施することで、研修予算の削減や、実用性や効率性を確保するための取り組みが始まっている。
- 対象公園における協働管理の活動実施にあたっては、公園管理を管轄するPHKAの総局長が、第二回JCCにおいて本研修の有効性を認め、PHKAによる協働管理の活動内容への財政支援を表明している<sup>9</sup>。

#### <技術面>

- 上記のとおり、研修カリキュラムやモジュールが開発され、講師のためのガイドラインも準備されている。研修内容は、トレーニングチームにより、研修対象公園の状況やニーズと前回研修の評価結果に基づき、毎回修正される仕組みが整えられている。
- CFET講師たちは、3回の研修パッケージの実施を通じて、研修管理および講師としての技術や自信を強化してきている。トレーニングチームメンバーのうち、学業のために休学している1名を除き、プロジェクトに関わった講師の異動はみられていない。
- これまでに研修対象となった8公園は、現場研修を通じて協働管理のための取り組みを始めている。既に2公園は協働管理の活動実施に向けたMOUを締結し、5公園はMOUのドラフトの作成を終了し調印に向けた取り組みを行っている。研修を受講した公園職員たちは、協働管理の活動実施に自信を持っている。

<sup>8</sup> 本評価期間中に交代した。

<sup>9</sup> 上記のとおり、2012年度から始まったコミュニティ開発に関連する活動予算の支給が、これに該当すると考えられる。支給金額は、全50公園、一律に約250,000千円である。

### 3-2 結論

上記のとおり、当プロジェクトはその終了時まで所期の目標を達成することが十分に見込まれる。評価の5項目の観点からもプロジェクトが適切に実施されたと評価する。

当プロジェクトの評価として特筆すべきは2点あり、それは統合研修 (Integrated Training) の手法の導入と、研修事業のモニタリング手法の確立であると思料する。統合研修に関しては、プロジェクトが導入した3つの手法のひとつ (他の2つは、包括的研修と参加型研修) であるが、3つの異なった、ただし同一のライン上にある、レベルの国立公園職員 (公園長、セクション長、現場 (リゾート) 職員) に対して、同時に研修を行うという手法であり、これは研修事業に関わった経験のある者にとっては画期的な手法であると言ふべきである。特に、研修の中で作成するアクションプラン (事業実施計画<sup>10</sup>) を実現可能性の高いものとするために有効に機能した、また今後も機能する、と評価する。

また、プロジェクトによって導入された、CFET にとっては新しいモニタリングの手法は、研修の質の維持向上に関して有効であったばかりでなく、その有効性を CFET 担当者が認識し、さらに他の研修に対しても適用していく意志が認められたことが大いに評価すべき点であると思料する。

2年8カ月というプロジェクト期間は、所期のプロジェクトのスコープを達成する上で、結果的には必要十分な期間であったと言えるが、日本人専門家 (および JICA) にとってはプロジェクトの成果の具体的な発現となる国立公園現地での協働管理事業実施のステージを見ることなくプロジェクトが終了することとなり、残念であると言えるかも知れない。

---

<sup>10</sup> ここで言う事業実施計画とは、協働管理を行うために作成する必要がある協働管理事業計画および関係者間の覚書の締結に至るまでに必要な、関係者間の調整過程に関する事業実施計画である。

## 第4章 提言・教訓

### 4-1 提言

#### 4-1-1 全体提言

評価調査団により、プロジェクト並びに CFET、PHKA を含む林業省に対し、プロジェクトの残存期間内および終了後の活動・対応に関して、以下の提言がなされた。

##### (1) 持続可能性確保のための活動に関する提言

プロジェクトの成果を最大限に活用し、上位目標を達成する上で最も必要な次のステップは、協働管理計画（アクションプラン）に基づく事業の実施可能性の向上である。

##### <財政面でのフォローアップ>

国立公園における協働管理事業の実施に対し、あらゆる種類の予算手当を検討し、予算配置をしていくことが重要である。このため、PHKA および国立公園当局は、管轄部局としての努力が求められる。また、CFET 側からは、国立公園の事業実施に関し末端レベル（リポート）でのイニシアティブを促進する政策である **Resort Based Management Programme** とのつながりを強化することが、上記予算の確保につながるものと思われる。さらに、国立公園内で行われる事業は、環境・社会面での便益は大きいものの、基本的には経済的に大きな利益を生み出すものではないため、原資を従来の当局側にのみ求めるのではなく、民間企業、NGO 等外部の資源も積極的に探っていくことが求められる。

##### <技術面でのフォローアップ>

CFET は引き続き当該研修パッケージ、特にフォローアップ研修部分の質の向上を図っていくことが求められる。すなわち、現在 CFET に研修生を集めて行っている形（in-house 型）のフォローアップ研修を、財政面、実施面での有利不利を検討し、またコース評価の分析結果も踏まえて、参加研修生のそれぞれの地元で行う形（on-site 型）の導入も検討に値するものと思われる。また、研修終了後、一定の期間を経て研修の成果に関する現地でのモニタリングを CFET が行うこととなっているが、その機会を活用し、当該協働管理事業にかかわる地元住民等を対象とした短期の、現地での課題に対応した研修を実施することも協働管理事業の円滑かつ効果的な推進に寄与するものと思われる。

##### <研修生の異動について>

公務員である研修生は基本的に人事異動が避けられないが、協働管理事業の実施という研修成果の効果的な発現の観点から、研修後最低2年程度はポストにとどまるという方針を PHKA および国立公園所長が持っていることが望ましい。

##### (2) 将来の研修に関する提言

##### <研修対象の選定について>

インドネシアに国立公園は現在 50 あるが、協働管理の導入の観点から、必ずしもすべ

ての国立公園が当該研修の対象として適当であるわけではない。このため、これまで実施された研修がそうであったように、協働管理の必要性と適性を考慮し、研修対象の国立公園を選定することを推奨する。

#### <CFET の支所の活用について>

当該研修の対象は、前項のとおり必ずしも 50 公園すべてではないが、PHKA が方針として持っている前記 RBM に鑑み、1 つの国立公園から複数回の研修への参加があり得る。また、国立公園のほかに自然保護区もあり、現在行われている年 1 回 4 国立公園という研修頻度では、一回りするだけでも数十年を要することとなる。このため、すでに CFET において検討が進められているように、将来的には全国に 8 カ所ある CFET の支所を活用していくことが効率的であると思われる。また、もう 1 つの可能性としては、CFET ないしその支所で行う研修と併せ、それぞれの国立公園、自然保護区で行う On-site 型の研修の導入も検討すべきである。

#### <協働管理事例の広範化について>

現在、当該研修においては、GHSNP の事例研究を研修の中に取り込んでいるが、当該研修のさらなる質的向上を図る上で、今後、インドネシア国内外の他の事例もコース設計の段階およびコース実施の段階で取り込んでいくことが有効であろうと思われる。

### (3) プロジェクトの成果の共有に関する提言

#### <林業省ウェブサイトの活用について>

プロジェクトの開発した当該研修のカリキュラムとモジュール<sup>11</sup>は、林業省のウェブサイトに掲載することにより、さらに広範な活用が期待される。

#### <プロジェクトが採用した新たな研修手法の活用>

従来の講義型ではなく、双方向的な研修手法は、当該研修のみではなく、CFET が行う他の研修においても採用が推奨される。

#### <プロジェクトの成果および共有について>

プロジェクトの具体的な成果物、事業実施計画の具体例、同実施報告書、モニタリング報告書等は、現在プロジェクトが計画している終了時のワークショップ等において、関係者への共有が図られることが推奨される。

## 4-1-2 協働管理団員所感および提言

評価団は、プロジェクト活動が最も進んでいるブトゥンクリフ国立公園を訪れ、関係者からヒアリングを行うとともに国立公園に隣接するサダップ村に滞在して住民案内によるミニトレッキングと地域住民との意見交換を行った。以下は、主にこの現地調査による所感である。

<sup>11</sup> インドネシアで言うところの『モジュール』は研修教材等を含んでいる。

(1) エコツーリズム以外の分野でも協働管理を

プロジェクト活動で作成したアクションプランは、サダップ村をもっぱらエコツアー村として発展させるための内容となっているが、観光地としてのフィージビリティから今後利用者の急増は考えにくく、当局は、住民や地域の関係者に過大な期待を抱かせないよう留意して協働管理にあたるべきである。また、以下の分野についても地域住民との協働管理は有効であり、現地の実情に合わせて取り入れていけばよりよい管理が実現すると思われる。

- ・ 森林の管理（違法伐採・採取の監視など）
- ・ 自然環境のモニタリング、情報収集（希少種の生息・生育情報など）
- ・ 二次的自然の維持（伝統的な利用の継続）
- ・ 遺伝子資源の伝統的な知恵・知識源

(2) 地域住民や NGO に加え、地方政府、他省庁との協働も重要

例えばエコツアー推進のためには、アクセス道路の整備、住民生活の向上、観光の推進など、関係する行政が足並みを揃える必要がある。また、生物多様性保全のためには、レッドリストなど自然資源の情報整備が不可欠であり、この場合はインドネシア科学院 (Indonesian Institute of Sciences: LIPI) との協働が不可欠であろう。

(3) 国際協力

ブトゥンクリフン国立公園はマレーシアに接しており、マレーシア側は国境まで伐採が及んでいるという。国境のない野生生物の保全には隣国の協力が不可欠である。サダップ村は住民がマレーシアに出稼ぎに行くなどマレーシアとの関係が深い。生物多様性保全上極めて重要なボルネオ・カリマンタンは、国境にまたがる保護区のマネジメント・モデルとして国際的な協力を進めて行くべき適地である。

(4) 女性の参画

当プロジェクトの活動では、研修に女性職員の参加を義務づけた結果、研修がより活性化されたそうである。重要な視点である。

## 4-2 教訓

将来類似案件を実施する際の、当プロジェクトから得られた教訓は以下のとおりである。

統合研修は、特に実施可能性の高いアクションプラン（実施計画）を策定する上で、有効かつ重要であった。

- ・ CFET 講師、外部人材（大学および NGO）、および JICA 専門家からなり、研修の計画から実施、モニタリングに至るまで一貫して主体的に携わるトレーニングチームの形成は有効であった。
- ・ （統合研修以外の）2 つの新たな研修手法—包括的研修と参加型研修—は、ともに研修成果発現に対して効率性が高かった（特に、包括的研修に関しては、PHKA の方針である RBM の促進に貢献するものであった）。
- ・ 国立公園の協働管理へのアプローチとして、地域住民の社会経済条件、需要と関心を理

解するための事前調査、また国立公園当局によるファシリテーションを通じた国立公園当局と利害関係者、特に地域住民とのコミュニケーションは重要な意味を持った。

- 過去の協力プロジェクトの成果の活用は、当プロジェクトの実施に効率性と有効性をもたらした。
- プロジェクトの設計段階で、プロジェクトの期間を決定する際、当該プロジェクトの事業サイクルを十分に考慮する必要性が認識された。
- プロジェクトの形成段階で、特に予算システムに関し、JICA と相手国機関との間の十分な調整の必要性が認識された。

以上





## 付属資料

- 資料 1 調査日程表
- 資料 2 主要面談者リスト
- 資料 3 合同評価報告書
- 資料 4 評価グリッド
- 資料 5 質問票及び回答結果
- 資料 6 面談記録
- 資料 7 現場研修の進捗状況
- 資料 8 林業省 5 カ年計画
- 資料 9 CFETS 5 カ年計画



**JICA-CEFT Project Schedule for Terminal Evaluation (January 8th~ 28th, 2012)**

	Date	day	Mr.Hatori (Leader), Mr.Kaji (Collaborative Management), Ms.Okamoto (Cooperative Planning)	Ms.Homma (Evaluation Analysis)	Location	Note
1	8 Jan	Sun		12:00 : Leave Narita 18:00 : Arrive at Jakarta (GA 885)	Jakarta	
2	9 Jan	Mon		9:00 : Courtesy call to Mr. Hartono (PHKA) 11:00 : Meeting with JICA 14:00 : Courtesy call to Mr. Fathoni (MoF) Move to Bogor	Bogor	
3	10 Jan	Tue		9:00 : Meeting with JICA experts 13:00 : Interview with Project Director (Mr.Helmi, Mr.Udi, Mr.Iwan)	Bogor	
4	11 Jan	Wed		9:00 : Interview with Counterpart (Mr.Waldemar) 11:00 : Interview with Counterpart and Training Team (Mr. Cahyo, Mr. Dwi) 14:30 : Interview with Local Consultants (Mr.Haryanto) 14:30 : Interview with Local Consultants (Ms.Ina)	Bogor	
5	12 Jan	Thu		• Interview with Target Group (NP staffs) 9:00-11:30 LORELINDU National Park 12:30-15:00 WAKATOBI National Park 15:00-17:30 BUKIT DUA BELAS National Park	Bogor	
6	13 Jan	Fri		• Interview with Target Group (NP staffs) 8:30 11:00 RAWA AOPA National Park 11:00-12:30 LORENTZ National Park 13:00-15:00 MANUSELA National Park 15:00-17:30 TANJUNG PUTTING National Park	Bogor	
7	14 Jan	Sat		Data analysis	Bogor	
8	15 Jan	Sun	(Ms.Okamoto) Bali to 16:35 Jakarta (GA439) (Mr.Hatori & Mr.Kaji) 18:00 : Arrive at Jakarta (GA 885)	Data analysis	Jakarta/ Bogor	
9	16 Jan	Mon	9:00 : Meeting at JICA、 Move to Bogor	am : Data analysis	Bogor	
			13:00 : Meeting with JICA Experts and courtesy visit to Counterpart (Mr.Uddi) 15:00 : Team Meeting (Sharing of the reserch results)			
10	17 Jan	Tue	9:00 : Joint Evaluation Team meeting (Explanation of evaluation methods, contents and etc.) 13:00 : Interview with C/P (Mr. Udi, Mr. Waldemar and Mr. Dwi)		Bogor	
11	18 Jan	Wed	am : Move to the site of Field Survey pm : Field Survey (Betung Kerihun)	• Data analysis and report making	Field/Bogor	
12	19 Jan	Thu	Field survey (Betung Kerihun)	• Data analysis and report making	Field/Bogor	
13	20 Jan	Fri	am : Field Survey (Betung Kerihun) pm : Back to Bogor	• Data analysis and report making • Interview with Consultant (Dicko)	Bogor	
14	21 Jan	Sat	Internal meeting of Joint Evaluation Teme / Making evaluation report		Bogor	
15	22 Jan	Sun	Making 1st draft of Joint Evaluation Report		Bogor	
16	23 Jan	Mon	am : Meeint with JICA Experts based on 1st draft of Joint Evaluation Report pm : Making 2nd draft of Joint Evaluation Report		Bogor	
17	24 Jan	Tue	am : Joint Evaluation Meeting based on 2nd draft of Joint Evaluation Report pm : Making 3rd draft of Joint Evaluation Report		Bogor	
18	25 Jan	Wed	am : Joint Evaluation Team based on 3rd draft of Joint Evaluation Report pm : Making Final Joint Evaluation Report Move to Jakarta from Bogor		Jakarta	
19	26 Jan	Thu	9:00 : Joint Evaluation Meeting (signature on Joint Evaluation Report by both leaders of Japan and Indonesia) 13:00 : JCC (Presentation of Evaluation result) (MoF)		Jakarta	
20	27 Jan	Fri	9:00 : Report to JICA Indonesia Office 11:00 : Courtesy call to EoJ 23:30 : Leave Jakarta			
21	28 Jan	Sat	09:00: Arrive at Narita			



付属資料2：主要面談者リスト

<林業省>

森林保全自然保護総局 (Forest Protection and Nature Conservation: PHKA)

Ir. Hartono M. Sc.	Secretary of Directorate General
EppyAgusfin	Head of Legal and Cooperation Division for PHKA
Nimine NP	Head of Technical Cooperation, Secretariat
Pujiati	Directorate NP and Protection Forest Management

人材育成総局 (Forestry Extension and Human Resource Development Agency)

Ir. TachrirFathoni, M. Sc.	Forestry Extension and Human Resource Development Agency Forestry Research and Development Agency (by 15 <sup>th</sup> Jan, 2012)
----------------------------	--

林業教育研修センター (Forestry Training and Education Centre: CFET)

Dr. Ir. AgusJustianto, M. Sc.	所長、プロジェクトダイレクター
Ir. HelmiBasalamah, MM	前所長
Ir. UdiTiyastoto, M. F.	Head of Training Development Division、プロジェクト形成時の担当者
Dr. Ir. IwanSetiawan, M. Sc.	Head of Evaluation & Reporting sub Division、アドミ担当
Ir. WaldemarHasiholan, M. Si	講師、プロジェクトマネージャー
Mr. DwiRahmanendra, S. Hut	講師、正式なカウンターパート、TTM メンバー
Mr. Nurtjahjawilasa, S. Hut,MA,MAP	講師、TTM メンバー (by Sep, 2011)

<国立公園>

BUKIT DUA BELAS National Park  
 LORELINDU National Park  
 LORENTZ National Park  
 Manusela National Park  
 RAWAOPA National Park  
 TANJUNG PUTTING National Park  
 WAKATOBİ National Park  
 BUTUNG KERIHUN National Park

<プロジェクト関係者>

長期専門家

櫻井 洋一

チーフアドバイザー／国立公園管理

西田 幸次

研修管理／業務調整

外部コンサルタント

Haryanto R. Putro

Faculty, Bogor Agricultural University

ArzyanaSunkar

Faculty, Bogor Agricultural University

<JICA インドネシア事務所>

石黒 実弥

次長

三浦 真理

職員

IdaGosal

ナショナルスタッフ

**REPORT OF THE JOINT TERMINAL EVALUATION  
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION  
FOR  
THE PROJECT ON THE STRATEGY FOR STRENGTHENING BIODIVERSITY  
CONSERVATION THROUGH APPROPRIATE NATIONAL PARK MANAGEMENT AND  
HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT**

For the Terminal evaluation of the "Strategy for Strengthening Biodiversity Conservation through Appropriate National Park Management and Human Resources Development" (hereinafter referred to as "the Project"), the Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Japanese Team") and the Indonesian Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Indonesian Team") formed the Joint Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team"). The Team evaluated the performance and achievements of the Project through field visits, interviews and had a series of discussions in respect of desirable measures to be taken by both Governments for the successful implementation of the Project.

The Japanese Team was organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") headed by Mr. Hiroyuki HATORI, visited Indonesia from January 9 to January 27, 2012, for the purpose of conducting Terminal Evaluation of the Project.

The Indonesian Team was organized by the government of the Republic of Indonesia and headed by Prof. Dr. Ani Mardiasuti, Faculty of Forestry, Bogor Agricultural University.

As a result of the discussions, The Team agreed on the contents of the Terminal Evaluation Report and to recommend to their respective Governments the matters referred to in the attached Report.

Jakarta, January 26, 2012

*H. Hatori*

---

Mr. Hiroyuki HATORI  
Team Leader,  
Japanese Terminal Evaluation Team,  
Japan International Cooperation Agency

*Ani Mardiasuti*

---

Prof. Dr. Ani Mardiasuti  
Team Leader,  
Indonesian Terminal Evaluation Team,  
Faculty of Forestry,  
Bogor Agricultural University

**Attachment**

**Terminal Evaluation Report  
For**

**THE STRATEGY FOR STRENGTHENING BIODIVERSITY  
CONSERVATION THROUGH APPROPRIATE NATIONAL PARK  
MANAGEMENT AND HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT  
PROJECT**

**January, 2012  
The Joint Terminal Evaluation Team**

*1 d.*





## TABLE OF CONTENTS

### Abbreviations and Acronyms

- Chapter 1. Outline of the Evaluation
  - 1.1. Summary of the Project
  - 1.2. Objectives of the Evaluation
  - 1.3. Members of the Evaluation Team
  - 1.4. Schedule of the Evaluation
  - 1.5. Methodology of the Evaluation
  
- Chapter 2. Achievement and Implementation Process of the Project
  - 2.1. Achievement of Inputs
  - 2.2. Achievement of the Project Activities
  - 2.3. Achievement of the Outputs
  - 2.4. Achievement of the Project Purpose
  - 2.5. Prospects of the Achievement of the Overall Goal
  - 2.6. Assessment of the Implementation Processes
  
- Chapter 3. Evaluation Result
  - 3.1. Evaluation by Five Evaluation Criteria
  - 3.2. Conclusion
  
- Chapter 4. Recommendations and Lessons Learned
  - 4.1. Recommendations
  - 4.2. Lessons Learned

## ANNEXES

- Annex 1: Project Design Matrix (PDM2)
- Annex 2: Terminal Evaluation Grid
- Annex 3: Plan of Operation (with achievement)
- Annex 4: Performance of Inputs
- Annex 5: Progress of On Site Training

## Abbreviations and Acronyms

Abbreviation	
BDK	Forestry Education and Training Office
BKSDA	Natural Resource and Conservation Office
CFET	Centre for Forestry Education and Training
GHSNP	Gunung Halimun Salak National Park
IDR	Indonesian Rupiah
JCC	Joint Coordination Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
JPY	Japanese Yen
M/M	Minutes of Meeting
MOU	Memorandum of Understanding
NGO	Nongovernmental Organization
NP	National Park
PCM	Project Cycle Management
PDM	Project Design Matrix
PHKA	Directorate General of Forest Protection and Nature Conservation (Perlindungan Hutan dan Konservasi Alam)
PO	Plan of Operation
R/D	Record of Discussion
RBM	Resort Based Management
RENSTRA	Five Years Strategic Plan (Rencana Strategis)
TTM	Training Team Meeting

1 d.

*Am*

## Chapter 1. Outline of the Evaluation

### 1.1. Summary of the Project

#### (1) Background

Indonesia is one of the countries which maintain high biodiversity in the world. The government has enhanced the designation of the conservation and protected area, and twelve percent of the country has been already covered in it. Among the area, the number of the National Parks has reached to fifty (in October 2011), which covers sixty percent of the designated area. These policies has received attention because it may not affect only to the conservation of biodiversity of the counties, but for provision of opportunity for the nations to experience natural environments or for local communities in the adjacent areas to enjoy environmental services, such as natural water resource or eco-tourisms.

However, disasters caused by the local communities, such as forestry fire, illegal logging, illegal hunting, encroachment and conversion without authorization has threatened the sustainable utilization of natural resources in the area (although there is found a tendency that human residence is legally allowed under some conditions). There are also National Parks where the users and surrounding communities do not maintain their interest in the protection and conservation of the area. These situations show that the National Parks are not functionally managed. Moreover, drastic designation of areas covered in National Parks causes conflicts between the National Parks and local communities because of lack of coordination with the users of the natural resources, mainly the local communities. The increasing interruptions caused through the usage of natural resources by these local communities and the newly migrated have threatened the flora and fauna in the Parks. These days, many National Parks more or less shares these dangers.

These conflicts and dangers are caused not only by the users' side, local communities, such as lack of awareness or poverty, but also by the management's side, National Parks, such as lack of awareness and knowledge. Under these situations, the Indonesian government requested for a technical cooperation project on development of comprehensive system for capacity development of human resource conducted by Center for Forestry Education and Training (here in after, CFET) and the R/D was agreed on 11<sup>th</sup> September, 2009.

#### (2) Outline of the Project

According to the Project Design Matrix<sup>1</sup> Version 2<sup>2</sup> (PDM2, refer to Annex 1), the

---

<sup>1</sup> PDM: a summary table of a project design that describes necessary Inputs, Activities, Outputs, Project Purpose, Overall Goal, Important Assumption, Objectively Verifiable Indicators, Means of Verification, and the logical relationship between and among them

Summary of the Project is as follows:

- **Project Purpose:**  
Centre for Forestry Education and Training (CFET) is equipped with sufficient capacity to implement training on collaborative management of national parks.
- **Overall Goal:**  
Collaborative management is enhanced in the national parks in Indonesia.
- **Outputs**
  - Output 1: Training course on collaborative management of national parks is planned.
  - Output 2: Operational structure to implement the training course is prepared in CFET, in partnership with other supporting parties.
  - Output 3: Capacity for planning and management of the training courses is acquired through provision of training to the park officers and other stakeholders.

## **1.2. Objectives of Evaluation**

The evaluation activities were performed with the following objectives:

- (1) To verify the accomplishments of the Project activities, the implementation process and the management, and the implementation process, compared to those planned;
- (2) To evaluate the Project in terms of the five evaluation criteria (i.e. Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact, and Sustainability) in accordance with the JICA evaluation guideline based on the verification;
- (3) To make recommendations on the Project regarding the measures to be taken for the remaining Project period and/or after the termination of the Project based on the evaluation results; and
- (4) To collect lessons learned for formulation and implementation of prospective projects in the similar field.

---

<sup>2</sup> The PDM was revised once in June 2011 and approved by the second Joint Coordination Committee (JCC).

### 1.3. Members of the Evaluation Team

#### (1) The Japanese Team

Title	Name	Position
Team Leader	Mr. HATORI Hiroyuki	Senior Advisor, Japan International Cooperation Agency (JICA)
Collaborative Management	Mr. KAJI Tetsuro	Branch Chief, Kamikouchi Branch, Natural Parks Foundation
Cooperation Planning	Ms. OKAMOTO Naomi	Staff, Forestry and Nature Conservation Division 1, Forestry and Nature Conservation Group, Global Environment Department, Japan International Cooperation Agency (JICA)
Evaluation Analysis	Ms. HOMMA Mariko	Consultant, Social Development Department, INTEM Consulting, Ltd.

#### (2) The Indonesian Team

Title	Name	Position
Team Leader	Prof. Dr. Ani Mardiasututi	Faculty of Forestry, Bogor Agricultural University
Member	Dr. Bambang Supriyanto	Director, Directorate of Environmental Service of Conservation Areas and Protection Forest, Forest Protection and Nature Conservation (PHKA), Ministry of Forestry

### 1.4. Schedule of Evaluation

The Evaluation Study was conducted from January 9 to 27, 2012. The Joint Evaluation Team (hereinafter referred to as the Team) collected the information through questionnaires and conducted series of interviews with Indonesian project personnel and Japanese experts. The Team also conducted field visits and series of interviews with the beneficiaries in targeted National Park and communities by the Project. The team also conducted a field visit to Betung Kerihun National Park and interviewed with the staff and the target communities. Based on the results, the Team prepared a draft report and finalized it through a series of

1 d.

*Handwritten signature*

discussions on January, 2012.

### 1.5. Methodology of Evaluation

First, the Team formulated the evaluation grid (Annex 2) which identified the specific evaluation points and the data collection methods. For the data and information, the Team applied various methods such as the interviews to various stakeholders based on the questionnaire and the project activities. The Team analyzed and evaluated the Project in terms of the achievement level of the Project, the implementation process, and five evaluation criteria such as Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact and Sustainability. Finally, the Team made recommendations and shared the lessons learnt based on the result of evaluation.

#### <Five Evaluation Criteria>

Relevance	An overall assessment of whether the project purpose and overall goal are in line with policy of both sides and with the partner country's needs.
Effectiveness	A measure of whether the project purpose will have been achieved (at the end of the project). This is then a question of the degree to which the outputs contribute to achieving the intended project purpose.
Efficiency	A measure of the production of outputs (results) of the project in relation to the total resource inputs.
Impact	The positive and negative changes, produced directly and indirectly as the result of the project. Prospect of achievement of overall goal is also assessed.
Sustainability	An overall assessment of the extent to which the positive changes achieved by the project can be expected to continue (and further develop) after the completion of the project.

1 ↓.

*As-*

## Chapter 2. Achievement and Implementation Process of the Project

### 2.1. Achievement of Inputs

Inputs have been provided almost according to the schedule as below<sup>3</sup>. For details, please refer to the Annex 4.

#### (1) Inputs from the Japanese Side

##### <Dispatch of Japanese Expert>

By the end of December 2011, two long term Japanese experts and four short term experts have been dispatched in the fields of Chief Advisor/ National Park Management, Project Coordinator/ Training Management, Training Plan Development, Training Material Development, Training Evaluation and Capacity Development of Facilitation. There are also four Indonesian assistants employed for subsistence and administration.

##### <Counterpart Training>

Ten project counterparts, including training team members, have been trained in Japan. Apart from the training covered by the Project cost, there are also six counterparts participated training arranged by JICA (three in Japan and three in Malaysia).

##### <Equipment>

A vehicle, a photocopy machine and PCs as equipments by the Project have been provided. The total cost is about 416 million (IDR) (3.6 million JPY).

##### <Local Cost>

The local cost for the Project implementation between October 2009 and December 2011 was about 4,991 million (IDR) (42.6 million JPY). The cost includes cost for training (basic and follow up), monitoring and implementation of action plans by the targeted National Parks. There are also four Indonesian consultants and four Indonesian assistants employed by the Project.

#### (2) Inputs from Indonesian Side

##### <Counterpart>

Three counterparts and nine members for training team (seven from CFET and two from BDK Bogor) were assigned to the project on temporary basis for management, technical

---

<sup>3</sup> 1 IDR = 0.008536 JPY

1 d.

*Ami-*

work and administration.

<Others>

The Indonesian government also provides for office space and partial cost for the Project's field activities, such as allowance for CFET trainers and training participants from National Parks and full cost for third basic training to be implemented in February 2012. Total cost contributed from October 2009 to December 2011 by the Indonesian government is about 430 million IDR.

## **2.2. Achievement of the Project Activities**

The Project activities have been implemented according to the PDM and PO. See the PO and the progress of activities attached (Annex 3).

## **2.3. Achievement of the Outputs**

The achievement of each Output is shown below.

(1) Output 1: Training course on collaborative management of national parks is planned.

<Indicators>

- 1) The training course is registered into POLA DIKLAT (Training program scheme).
- 2) The 1st training is carried out in 2010 as planned.

Output 1 has been achieved the target as planned.

- The Project has developed a package of one year training on collaborative management consisted of Basic Training, On Site Training<sup>4</sup> and Follow Up Training. Each package of training targets four National Parks. The in house trainings<sup>5</sup>, Basic Training and Follow Up Training, have already been registered as official programs of CFET based on POLA DIKLAT.
- First Basic Training was developed based on the existing information and results of field survey to the prospective target National Parks conducted by the Training Team. From

---

<sup>4</sup> Implementation of action plan being monitored by the Project

<sup>5</sup> Trainings conducted in CFET

1 d.

*Ami*



the second one, each trainings is revised based on the feedback from the previous training and the results of needs assessment of next prospective target National Parks.

- Three packages of trainings have been planned and partly conducted. Please see the table below for the achievement of the training and Annex 5 for the progress of the action plans (On Site Training).

<Achievement of Training>

	Basic Training	On Site Training	Follow Up Training
1 <sup>st</sup> Package	Complete	Complete	Complete
2 <sup>nd</sup> Package	Complete	On Going	March 2012 (under preparation)
3 <sup>rd</sup> Package	February 2012 (under preparation)	To be conducted from March 2012 to February 2013	To be conducted March 2013

- (2) Output 2: Operational structure to implement the training course is prepared in CFET, in partnership with other supporting parties.

<Indicators>

- 1) Training committee and lecturer team is formed in CFET.
- 2) Training budget becomes regular budget in CFET after the 3rd training.
- 3) Training facilities (curricula, modules etc.) and training field are prepared.

Output 2 has almost been achieved the target as planned.

- Training Team has been established for all the training management cycle, including needs assessment (field survey), planning, preparation, implementation, monitoring/evaluation, and reflection of the feedback to the next training. Members<sup>6</sup> consisted of CFET trainers (selected from all the four divisions of the center), external consultants, and JICA team (local experts and Japanese experts). The team holds meeting every one or two weeks, which is called TTM (Training Team Meeting). Before the Basic Training, Training for Trainers (TOT) has also implemented.
- Training costs has been share by CFET and JICA. First training was mainly supported by JICA and the second one has been shared by CFET and JICA. The third one is fully to be covered by CFET. Training budget for the third Basic Training has already been allocated by CFET. In accordance with the financial contribution, the third training has been managed mainly by CFET trainers.
- The training have several characteristics as follows;

<sup>6</sup> See Annex 4 for member list of the training team.

1 k.

*Handwritten signature*

- Integrated Training: targeting all the level of the National Parks, such as head of National Park, section chief of National Park and staff at the Resort level in each target National Park,
  - Life Training (Comprehensive Training): followed by On Site Training and Follow Up Training to Basic Training. At the end of Basic Training, one action plan for collaborative management is developed by each National Park and implemented for one year under monitoring by the Project. After the one year On Site Training, Follow Up Training is followed,
  - Participatory Training: integrating participatory learning methodology instead of traditional lecture typed style, such as interactive discussion, experience sharing and field visits to GHSNP.
- Training curriculums and modules have been developed, and related training materials, such as textbooks and other training tools and trainer's guidebook have also been prepared through TTM. These curriculums and materials are to be revised based on the feedback from the previous training and needs assessment to the prospective training participants every year.
  - The capacity of staff in GHSNP as resource persons of field training site has been improved through participation to group training in Japan (Head of National Park), TOT training to five of the staff, and sharing and discussion with the staff through its field visit by the Training Team.

(3) Output 3: Capacity for planning and management of the training courses is acquired through provision of training to the park officers and other stakeholders.

<Indicators>

- 1) Training participant's evaluation of the basic training is improved.
- 2) Training monitoring mechanism is in function.
- 3) Final training report is submitted to the Project

Output 3 has almost been achieved the target as planned.

- As mentioned in the achievement of Output 1, three packages of training have been implemented as planned. The total target of the Project is twelve National Parks.
- Methodologies of daily evaluation and final evaluation of each training have been integrated in order to collect feedback from the participants. Additionally, On Site Training is monitored through periodical reports by each Parks and field visits by Training Team twice or three times a year. These monitoring mechanisms are functioning, and the results of mechanisms are reflected to the revision of training

1 k.

*Ami-*

curriculums and modules.

- Instead of drafting final report, each National Park is to present the progress and achievement of their action plans in the Follow Up Training. This is also considered as one of monitoring mechanism of the training.
- These monitoring mechanisms have been also adopted in other trainings by the Training Team members in CFET.

## 2.4. Achievement of the Project Purpose

Project Purpose: Center for Forestry Education and Training (CFET) is equipped with sufficient capacity to implement training on collaborative management of national parks.

<Indicators>

- 1) Training guidelines and general information for the training course is prepared.
- 2) More than 70% of the training participants consider the training to be useful and practical for national park management.

The Project purpose has been almost achieved as planned.

- All the Outputs will be achieved in remaining period. Training curriculums and materials on Collaborative Management have been developed and trainer's guidelines are also prepared. These materials are to be revised in each time based on the feedback from the previous training and field survey to the next prospective participants.
- Among three packages of training planned in the Project, two Basic Training, one On Site Training and one Follow Up Training has been completed, one On Site Training has been on going, one Basic Training and one Follow Up Training is under preparation.
- According to the evaluation of the first follow up training, ninety three percent of trainees answered that the training is efficient and ninety six percent of them felt the training practical. Regarding package of training as a whole, there have not been received any feedback yet<sup>7</sup>. It will be collected by the end of the project, such as through the second Follow Up Training in March 2012.
- The Training Team members are also confident to the efficiency of the training.

---

<sup>7</sup> All the seventeen interviewees to this terminal evaluation and answered efficient. Furthermore, all the thirty one answers to the questionnaire conducted through this terminal evaluation introduced their practical usage of the skills acquired from the training.

## 2.5. Prospects of the achievement of the Overall Goal

Overall Goal: Collaborative management is enhanced in the national parks in Indonesia.

<Indicator>

- 1) Number of cases on collaborative management in national parks increases as a result of the training.
- 2) The training course developed by the project is continuously implemented as high priority training by CFET.

Prospect for achieving the Overall goal is high.

- Eight National Parks has started collaboration with stakeholders through On Site Training. Five Parks has drafted MOU for activities of collaborative management and two Parks<sup>8</sup> has already agreed on it. Four others will start the progress after the third Basic Training in February 2012.
- Based on the MOU, cases of collaborative management are highly prospected to be increased. The budget<sup>9</sup> for community development allocated to each National Parks by PHKA<sup>10</sup> is expected to support their implementation.
- Financial and technical commitment by CFET has been increased gradually and third trainings are to be conducted by 100% contribution of CFET. Through the Project activity, the capacity of CFET trainers has been improved, such as preparation of training, facilitation of classes, monitoring and evaluation. CFET express its commitment and confidence to conduct the training every year even after the termination of the Project.

## 2.6. Assessment of Implementation Processes

The Project activities have been implemented without any big problems.

- The gap of administration system between JICA and CFET required discussion for adjustment in the first year. From the second year the cost which cannot be covered by JICA is allocated from the budget of CFET. The increase of financial contribution from CFET has enhanced the commitment of CFET to the Project.
- The positive result of the first Basic Training encouraged Training Team members from

---

<sup>8</sup> Wakatobi NP and Betung Kerihun NP.

<sup>9</sup> 250million (IDR) for each year.

<sup>10</sup> PHKA is in charge of management of National Park.

CFET involved in the Project. Replacement of new members to the Training Team has also vitalized the implementation from the second year.

- The Project consultation mission<sup>11</sup> by JICA was not conducted although it's in the plan.

---

<sup>11</sup> Mission from JICA mainly for advice on project management

## Chapter 3. Evaluation Result

### 3.1. Evaluation by Five Evaluation Criteria

#### (1) Relevance

The Team concluded that the relevance of the Project is high.

- The capacity development of staff of National Parks on collaborative management has been highly required as a solution of conflicts and problems caused by local communities, such as illegal logging, agriculture and forestry fire, by National Parks in Indonesia
- The Project has relevance to the Strategic Plan of the Ministry, especially activity No. 6.3 and 3.7 (RENSTRA 2010-2014) and the Strategic Plan of CFET (RENSTRA 2010-2014), especially policy No. 5 and 13. Moreover, collaborative management is officially integrated for the management tool of National Parks according to the Ministry of Forestry Regulation P.19/ Menhut-II/2004 in Indonesia. CFET is required to develop the training curriculums and modules on the field in order to disseminate the concept and approach to the fifty National Parks. In the Rolling Plan of Japan's ODA, Environment is included one of the priority areas in Indonesia, and the Project is relevant to the Natural Environmental Conservation Program.
- Training curriculums and modules for the first Basic Training was developed based on the needs assessment conducted by the Training Team. They are revised based on the feedback from the previous training and another needs assessment to the prospective targets each time.
- Each training targets eight staff each from four National Parks. The participants selected all the level of each National Park, such as head of National Park, section<sup>12</sup> chief and Reserve staffs. From the second training, participants are instructed to be selected from the same section. Women are also highly encouraged<sup>13</sup> to be selected as participants because of the necessity in the collaboration with stakeholders, especially local communities.

---

<sup>12</sup> In the National Park in Indonesia, sections are divided according to the area covered.

<sup>13</sup> Each National Parks is obligated to select at least one female participant. However, selection of women is not quite easy because the training require the trainees to stay in CFET for weeks although married women are tend to be in charge of household work and child caring and difficult to leave house for weeks.

(2) Effectiveness

The team judges the effectiveness of the Project implementation is high.

- As mentioned in 2.3 and 2.4, all the Outputs have almost been fulfilled and the Project Purpose will be achieved by the termination of the Project.
- The three Outputs are consisted of the training management procedures, such as planning, preparation and implementation. Therefore, they are highly related and have caused synergy effect.
- The training package developed by the Project is effectively organized as a bridge to the implementation of collaborative management in the field. For example, development of action plan at the end of Basic Training is followed by the On Site Training where the target National Parks adopt the approach of collaborative management under monitoring of CFET. Follow Up Training arranged after the On Site Training enhances the achievement of action plan by the participants of the training. Agreements of MOU on collaborative management activities which are the main target of the On Site Training, is expected to become a bridge to the implementation of the activities after training.
- PHKA has started allocating budget to all the National Parks for community development since 2012. The Ministry encourages the Parks to allocate the budget to the collaborative management.

(3) Efficiency

The Team judges that the efficiency of the Project implementation is relatively high.

- Almost all the input has been allocated by both sides as planned.
- Although all the counterparts and Training Team members are not assigned permanently, but on temporary bases, frequent communication and the assignment of new members from the second year strengthened the Team.
- Training opportunities in Japan and other countries encourage counterparts and Training Team members to understand the concept of collaborative management and enhance their involvement and ownership.
- At the early stage of the Project, issues related to allowance to trainers and training participants required discussion among the two partners, CFET and JICA. Sharing of the training cost has strengthened the capacity and ownership of CFET for the implementation.
- Field visit to GHSNP which has been considered as model of collaborative management under JICA's technical cooperation is integrated to the Basic Training.
- Collaboration between CFET trainer, JICA expert and external consultant team

composed of academician and NGO staff has strengthened the capacity of the Training Team.

#### (4) Impacts

Following impacts are found through the evaluation study by the Team.

- As is mentioned 2.5, Overall goal is prospected to be achieved under support by CFET and PHKA for the enhancement of collaborative management.
- There are also expected and unexpected impacts caused by the Project, as follows.
  - Trainers of CFET have improved training skills through the Project. They have started adopting some methodologies to their original training, such as participatory methodology, development of action plan and daily evaluation.
  - Staff of the target National Parks have acquired the skill and approaches for collaborative management and started adopting them through On Site Training. Through the implementation, they have established confidence to manage the Park with the stakeholders. Some of them have utilized the skills in their routine works and some started in other areas.
  - Through the collaborative management approaches introduced by the Project, various stakeholders, including local community and both private and governmental institutions have been involved in the management and received accesses to benefit from it.

#### (5) Sustainability

The Team considers that the sustainability of outcomes from the Project is relatively high.

- As is mentioned above, collaborative management has been enhanced based on the Minister Regulation 2004. It is also related to the Strategic Plan of the Ministry, PHKA and CFET (RENSTRA 2010-2014).
- The trainings developed by the Project have already been registered in POLA DIKLAT.
- Trainers of CFET have improved their capacity enough to conduct training on their own. They will mainly implement the third Basic Training in February 2012. CFET has expressed its commitment to allocate budget and implement the training every year.
- Through the On Site Training, the eight National Parks targeted in the first and second training have started collaboration with the stakeholders. Two of them have already agreed on the MOU for collaborative management activities, such as eco-tourism, and five have completed the draft. Based on the agreement, the Parks are expected to



implement the activities. The participants of the training have expressed their confidence for the implementation. Four other Parks will also start adopting the approach after the third Basic training in February 2012.

### 3.2. Conclusion

As it is written in the previous chapters, the Project is most possibly to sufficiently achieve its purpose by the end of the term. All the five evaluation criteria also show that the Project has been appropriately implemented.

There are two points to be specially recorded; an introduction of Integrated Training, so-called by the Project, and an establishment of a new monitoring procedure. The Integrated Training, in which three different levels, but in the same line, of national park staff, namely head of the National Park, head of the Section and staff assigned to Resort office, simultaneously participate, is an epoch-making device to ensure the feasibility of action plan. It should be highly appreciated as a kind of paradigm shift in the history of training activities in Indonesia.

A monitoring mechanisms developed by the Project, which is also new to CFET, whose effectiveness for improving the quality of training has been understood by CFET, is now being adopted in other training courses. It is, however, regretful that the Project has planned for two years and eight months and to terminate just after the third Basic Training. Therefore, the Project, or Japanese Experts assigned to the Project will not see the visible fruits of the trainings, that is, the embodiment of action plans on-site due to the term of the Project.

## **Chapter 4. Recommendations and Lessons Learned**

### **4.1. Recommendations**

The team recommends the following to CFET and the Ministry of Forestry, including PHKA, by and after the termination of the Project.

#### (1) Recommended activities for ensuring the sustainability

The most important next step to be taken is to raise the feasibility of the embodiment of action plans, in order to achieve the Overall Goal of the Project (the enhancement of collaborative management in national parks) and to maximize the results of the Project's.

#### <Financial follow up>

From the financial point of view, the allotments of any kinds of governmental budgets are to be ensured for the implementation of collaborative management activities. Because of this, PHKA, both at the national level and at the national park-wise, as the authority in this issue, should fully function. An exploitation of new financial sources is also necessary, since the activities implemented with relation to National Parks are not so much economically profitable, even though it produces so much environmental and sociological benefit. To guarantee the fund, the Training should strengthen the linkage with the priority program of PHKA namely Resort Based Management program which allows the decision making processes in the lowest level at sub-district. It also needs a collaborative approaches and requires stakeholders resources supports, such as local governments, private companies, NGOs and/or etc.

#### <Technical follow up>

From the technical point of view, CFET should continue to make efforts to improve the quality of the training package, especially the Follow Up Training. There is a possibility to reform the Follow Up Training as on-site one, considering merits and demerits of on-site base and in-house base, based on the results of course evaluations. Post monitoring activities on-site to be implemented by CFET are also made the best use of as a chance of Follow Up Trainings for local communities. Technical follow up cannot only be related to collaborative management approaches, but also the ones related to the field activities, such as eco-tour guide training for eco-tourism.

#### <Assignment of staff>

Realizing that staff exchange sometimes is unavoidable, persons who already involved in

the training and producing Action Plans is recommended to stay in her/his position at least within the next two years to give an ample time to implement the Action Plans.

(2) Recommendation about the future training

<Selection of the target>

The Team suggests that the target National Parks are selected based on the criteria according to the necessity and suitability of the collaborative management approach.

<Involvement of the regional branches of CFET>

In order to expand the coverage of the target, it might also be good idea to involve regional branches of CFET (BDK) for the implementation. The other possibility is to provide on site training in the National Parks and/or Natural Resource and Conservation Office (BKSDA).

<Integration of the various cases of collaborative management>

As there are many options of collaboration for national parks, it is recommended CFET to study lessons on a collaboration management of other national parks either in Indonesia or Asian countries.

(3) Sharing of the outputs of the Project

<Utilization of Website of the Ministry>

Curriculums and Modules developed by the Project are recommended to make available for many other staffs by uploading the modules into the Ministry of Forestry's web ([www.dephut.go.id](http://www.dephut.go.id)).

<Utilization of new training Methodology>

The new approach of participatory learning which heavily promotes discussion among participants requires a 'facilitator' rather than a conventional 'teacher'; it is therefore recommended that this new approach could be transferred for all (or most) trainers within CFET.

<Sharing of the findings of the Project>

The Project is suggested that it compile all the findings from the Project, including curriculums, modules, action plans, the field reports, etc, and share them with the concerned parties through the final Project workshop planned in May 2012 and the hard copy (reports).

## 4.2. Lessons Learned

The Team found these lessons learned for the future projects, as follows;

- Effectiveness and importance of Integrated Training,
- Effectiveness of the formation of the Training Team composed of CFET trainers, external consultants (Academicians and NGO staff), and JICA experts, which is in charge of all the training management cycle,
- Efficiency of training methodologies;
  - Life training (Comprehensive training); especially, in relation with adoption of Resort Based Management (RBM) approaches in National Parks,
  - Participatory training methodologies,
- Importance of approaches for collaborative management of National Parks, such as;
  - Importance of understanding the local communities, including the socio-economic situation, needs and interests,
  - Communication between the National Parks and local stakeholders, especially local communities through facilitation by staff of National Parks.
- Efficiency and effectiveness of utilization of outputs from the previous cooperation (ex. GHSNP is selected as a site for the field practice),
- Necessity of the careful consideration of length of the Project at the project formulation stage; the Project has planned for two years and eight months and does not cover all the three training cycles, and,
- Necessity of sufficient coordination about budgeting system before starting the Project between JICA and CFET.

1 d.

*Ami*

## Project Design Matrix (PDM2)

**Project title:** Strategy for Strengthening Biodiversity Conservation through Appropriate National Park Management and Human Resource Development

**Target group:** Staffs and stakeholders (local government, local community, etc.) of the target national parks

**Project period:** 1 October 2009 – 31 May 2012 (32 months)

**Executing agency:** Center for Forestry Education and Training (CFET)

**Ultimate Goal:** Biodiversity conservation of the national parks in Indonesia is promoted by enhancing collaborative management

27-Jun-11

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<b>Overall Goal</b>			
Collaborative management is enhanced in the national parks in Indonesia.	1. Number of cases on collaborative management in national parks increases as a result of the training. 2. The training course developed by the project is continuously implemented as high priority training by CFET.	1. Tracking survey 2. Training record and recommendation	The effectiveness of collaborative management continues to be supported in Indonesia's national park management policy.
<b>Project Purpose</b>			
Center for Forestry Education and Training (CFET) is equipped with sufficient capacity to implement training on collaborative management of national parks.	1. Training guidelines and general information for the training course is prepared. 2. More than 70% of the training participants considers the training to be useful and practical for national park management.	1. Training guidelines and general information for the training course. 2. Survey result conducted at the end of follow-up training	The Ministry of Forestry provides adequate resources to promote collaborative management in the national parks.  The training participants utilize the skills, attitude and knowledge obtained in the training.
<b>Outputs</b>			
1. Training course on collaborative management of national parks is planned.	1.1 The training course is registered into POLA DIKLAT (Training program scheme). 1.2 The 1st training is carried out in 2010 as planned.	1.1 POLA DIKLAT 1.2 CFET annual report	Ministry of Forestry does not substantially change its collaborative management policy related to the project
2. Operational structure to implement the training course is prepared in CFET, in partnership with other supporting parties.	2.1 Training committee and lecturer team is formed in CFET. 2.2 Training budget becomes regular budget in CFET after the 3rd training. 2.3 Training facilities (curricula, modules etc.) and training field are prepared.	2.1 SK (decision letter) from the Head of CFET 2.2 DIPA (annual budget document) of CFET 2.3 Training facilities (curricula, modules etc.) and field observation report	Sufficient number of participants join the training with the consent from their workplace.
3. Capacity for planning and management of the training course is acquired through provision of training to the park officers and other stakeholders.	3.1 Training participant's evaluation of the basic training is improved. 3.2 Training monitoring mechanism is in function. 3.3 Final training report is submitted to the Project.	3.1 Survey result 3.2 Training monitoring report 3.3 Draft of final training report	

Annex 1: PDM 2

Activities	Inputs		
	Japanese side	Indonesian side	
1-1 Conduct a preliminary survey and collect practices on collaborative management of national parks.	<u>Japanese Experts (long-term)</u> •Chief advisor / national park management •Project coordinator / training management	<u>Counterpart</u> •Project director •Project manager •CFET officers	
1-2 Conduct an in-depth analysis of the practices through desk study and field study.			
1-3 Conduct Training Needs Assessment based on activity 1-1 and 1-2, to identify the necessary skills, attitudes and knowledge.			
1-4 Formulate the training curriculum and resource input plan.			
1-5 Determine the position of this training course in CFET's training program.			
2-1 Formulate the training course team and develop their capacity.	<u>Japanese Experts (short-term)</u> •Training plan development •Training material development •Training evaluation •Capacity development of Facilitation	<u>Facility, machinery and equipment</u> Project office, meeting room, necessary machinery and equipment	
2-2 Improve the capability of GHSNP as the field training site.			
2-3 Prepare the training materials.			
2-4 Enhance cooperation with the supporting agencies (PHKA, GHSNP, etc.) to ensure the sustainability of the training course.			
2-5 Promote information exchange with CFET related donors and others.	<u>Training</u> Training in Japan or third country		
3-1 Select the national parks where introduction of collaborative management is likely to contribute to the improvement of their management.	<u>Project budget</u>	<u>Project counterpart budget</u>	<b>Pre-conditions</b> CFET secures the counterpart budget for year 2010. Cooperation of PHKA & GHSNP is obtained.
3-2 Conduct basic training for the officers of the selected national parks.			
3-3 Conduct follow-up training for the officers of the selected national parks and the stakeholders.			
3-4 Conduct monitoring and evaluation, and review the training course.			

1 A.

50

*Handwritten signature*

## Annex 2: Evaluation Grid

### Terminal Evaluation of the Strategy for Strengthening Biodiversity Conservation through Appropriate National Park Management and Human Resources Development Project

Evaluation subjects		Evaluation Questions	Necessary Information and Data	Sources	Methods for Data Collection
Major	Minor				
Verification of Project Performance	Verification of the achievement of Outputs,	Have the Project Outputs shown on the PDM been achieved?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance of the Project</li> <li>• Recognition of the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project reports</li> <li>• Reports of the training</li> <li>• Question to the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document review</li> <li>• Questionnaire</li> <li>• Interview</li> </ul>
	Examination of the activities	<ul style="list-style-type: none"> <li>① Have the Project activities been implemented as planned?</li> <li>□ Has the project been implemented without any problem? If there was any problem, how were they tackled?</li> </ul>			
	Results of inputs	Have the inputs been implemented as planned? [Japanese side] <ul style="list-style-type: none"> <li>• Number of experts, their specialties and the term assigned</li> <li>• Type and number of equipments provided</li> <li>• Curriculum and number of counterpart training in Japan</li> <li>• Provision of project budgets</li> </ul> [Indonesian side] <ul style="list-style-type: none"> <li>• Number of counterparts and their specialties and the term assigned</li> <li>• Type and number of equipment or facilities provided</li> <li>• Provision of project budgets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance of the Project</li> <li>• Recognition of the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project reports</li> <li>• Question to the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document review</li> <li>• Questionnaire</li> <li>• Interview</li> </ul>
Implementing Process	Relationship between Japanese experts and C/P	Has the technical transfer /communication between Japanese Experts and Counterparts been conducted without any problem?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance of the Project</li> <li>• Recognition of the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project reports</li> <li>• Question to the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document review</li> <li>• Questionnaire</li> <li>• Interview</li> </ul>
	Monitoring	<ul style="list-style-type: none"> <li>① How has the Project been monitored?</li> <li>□ Has the Project been implemented based on PDM?</li> </ul>			
	Process of decision making	<ul style="list-style-type: none"> <li>① How have the counterparts been involved in the decision making of the Project?</li> <li>□ Has the level or depth of the counterparts' involvement in the Project been increased?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance of the Project</li> <li>• Frequency of submission of the Project report and meeting</li> <li>• Recognition of the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project reports</li> <li>• Question to the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document review</li> <li>• Questionnaire</li> <li>• Interview</li> </ul>
	Ownership of the counterparts	Has the ownership of the counterparts been increased?			
	Factors or reasons affected the implementing process	<ul style="list-style-type: none"> <li>① Were there any factors that enhanced the achievement of the project objective?</li> <li>② Were there any factors that disturbed the achievement of the project objective? How were they tackled?</li> </ul>			
	Participation of the target groups and other stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> <li>① Has the degree of participation of the target groups (staff of targeted NP and other stakeholders) been high?</li> <li>□ How have the related organizations, such as JCC members been involved in the Project activities?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance of the Project</li> <li>• Recognition of the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project reports</li> <li>• Question to the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document review</li> <li>• Interview</li> </ul>

## Annex 2: Evaluation Grid

### Evaluation Grid (Five Evaluation Criteria)

(Terminal Evaluation of the Strategy for Strengthening Biodiversity Conservation through Appropriate National Park Management and Human Resources Development Project)

Evaluation subjects		Evaluation Questions	Necessary Information and Data	Sources	Methods for Data Collection
Major	Minor				
Relevance	Necessity	<input type="checkbox"/> Did the Project match the needs of the target area and the society? <input type="checkbox"/> Did the Project match the needs of the target group?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ex-ante evaluation</li> <li>• Recognition of the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ex-ante evaluation report,</li> <li>• Project reports</li> <li>• Question to the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document review</li> <li>• Questionnaire</li> <li>• Interview</li> </ul>
	Priority	<input type="checkbox"/> Is the project consistent with the Indonesian development policy? <input type="checkbox"/> Is the project consistent with Japan's foreign aid policy and JICA's plan for country-specific program implementation?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ex-ante evaluation</li> <li>• Documents of related policies</li> <li>• Recognition of the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ex-ante evaluation report,</li> <li>• Project reports</li> <li>• Question to the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document review</li> <li>• Questionnaire</li> </ul>
	Suitability as means	<input type="checkbox"/> Has the Project been designed appropriately in order to achieve the Project purpose? ② Has the selection of the target NP been appropriate? <input type="checkbox"/> Has the selection of the target group been appropriate? ④ Have the benefits produced through the Project been fairly distributed? <input type="checkbox"/> Has Japan had a technological advantage? If so, which field?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ex-ante evaluation</li> <li>• Performance of the Project</li> <li>• Recognition of the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ex-ante evaluation report,</li> <li>• Project reports</li> <li>• Question to the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document review</li> <li>• Questionnaire</li> <li>• Interview</li> </ul>
	Other	Have there been any crucial changes in the environment of the project (politics, economy, society, etc.), which affects implementation of the Project, since the Project started?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recognition of the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Question to the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interview</li> </ul>
Effectiveness	Achievement of the Project purpose	① Has the Project purpose been achieved? ② Have there been any factors that inhibit the achievement of the Project purpose?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance of the Project</li> <li>• Recognition of the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project reports</li> <li>• Question to the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document review</li> <li>• Questionnaire</li> <li>• Interview</li> </ul>
	Causal relationships between the output and Project purpose	① Has the Project purpose been achieved through the achievement of outputs? Have the Outputs been sufficient to achieve the project objective? ② Have there been any factors which contribute to the achievement of the Project purpose? <input type="checkbox"/> Have there been synergistic effects among the Outputs?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance of the Project</li> <li>• Recognition of the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project reports</li> <li>• Question to the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document review</li> <li>• Interview</li> </ul>
		④ Have the important assumptions from the Outputs to the Project purpose been realized? ⑤ Have there been any other factors which positively or adversely affect to the achievement of the Project purpose?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recognition of the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Question to the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interview</li> </ul>
Efficiency	Achievement of the Outputs	① Have the Project activities been implemented as planned? <input type="checkbox"/> Have there been any factors that inhibit the achievement of the Outputs?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance of the Project</li> <li>• Information about similar projects</li> <li>• Recognition of the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project reports</li> <li>• Reports of similar projects</li> <li>• Question to the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document review</li> <li>• Interview</li> </ul>
	Causal relationships between inputs and activities	① Have the Project activities been sufficient to produce the Output? ② Has the input been sufficient to produce the output? ③ Has the amount of the input been appropriate compared to other similar projects? Has there any alternative mean to achieve the same output?			



## Annex 2: Evaluation Grid

Evaluation subjects		Evaluation Questions	Necessary Information and Data	Sources	Methods for Data Collection
Major	Minor				
		by using less amount of cost? ④ Have the important assumptions from the activities to Outputs been realized? ⑤ Have there been any other factors which affect to the achievement of the Project purpose?			
	Efficiency of inputs (timing, quantity, quality)	<Japanese cost> ① Has the number, timing, quantity and field of Japanese expert been adequate? ② Has the number of type, spec, number and timing of equipment input been adequate? <input type="checkbox"/> Has the timing, number, subject of in-country training (training in Japan) been adequate? ④ Has the quantity and timing of input of project cost from Japanese side been adequate? <input type="checkbox"/> Have all the input been implemented? <Panamanian cost> ⑥ Has the number, timing, quantity and field of Panamanian Counter parts (C/Ps) been adequate? <input type="checkbox"/> Has the size, timing and quality of facility input of project cost from Panamanian side been adequate?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance of the Project</li> <li>• Recognition of the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project reports</li> <li>• Question to the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document review</li> <li>• Questionnaire</li> <li>• Interview</li> </ul>
Impact	Achievement forecast for the overall goal	① Have the overall goals been prospecting to be achieved as an effect of the Project within three years after the termination of the Project? ② Have there been any changes in socio socio/economical context that impede the achievement of the overall goal? <input type="checkbox"/> Are there any other factors that adversely affect the achievement of the overall goals?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recognition of the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Question to the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interview</li> </ul>
	Causal relationships between Project purpose and overall goal	① Are the overall goals and the Project objective consistent?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance of the Project</li> <li>• Recognition of the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project reports</li> <li>• Question to the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document review</li> <li>• Interview</li> </ul>
	Ripple effects	<Positive unexpected effects or influences caused by the Project > ① Have there been found any positive effects or influences to related organization? ② Have there been found any influences on the establishment of policies and on the preparation of laws, systems, standards, etc? ③ Have there been found any influences on the social and cultural aspects such as gender, human rights, rich and poor? ④ Have there been found any influences on the technological changes? <input type="checkbox"/> Have there been found any economical influences on the target society, project parties, beneficiaries, etc?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance of the Project</li> <li>• Information about related organization</li> <li>• Recognition of the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Related governmental documents</li> <li>• Project reports</li> <li>• Question to the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document review</li> <li>• Questionnaire</li> <li>• Interview</li> </ul>

## Annex 2: Evaluation Grid

Evaluation subjects		Evaluation Questions	Necessary Information and Data	Sources	Methods for Data Collection
Major	Minor				
		<p>&lt;Negative unexpected effects or influences caused by the Project &gt;</p> <p>① Have there been found any negative effects or influences to related organization?</p> <p>② Have there been found any negative influences on the establishment of policies and on the preparation of laws, systems, standards, etc?</p> <p>③ Have there been found any negative influences on the social and cultural aspects such as gender, human rights, rich and poor?</p> <p>④ Have there been found any influences on the technological changes?</p> <p>⑤ Have there been found any negative economical influences on the target society, project parties, beneficiaries, etc?</p> <p><input type="checkbox"/> What kinds of measures were taken in order to eliminate these negative effects?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information about related organization</li> <li>• Performance of the Project</li> <li>• Recognition of the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Related governmental documents</li> <li>• Project reports</li> <li>• Question to the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document review</li> <li>• Questionnaire</li> <li>• Interview</li> </ul>
Sustainability	Political and systematical aspects	Will the policy support continuously be provided to the Project activities after the termination of the cooperation?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Related governmental policies</li> <li>• Performance of the Project</li> <li>• Recognition of the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Related governmental documents</li> <li>• Project reports</li> <li>• Question to the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document review</li> <li>• Questionnaire</li> <li>• Interview</li> </ul>
	Organizational aspects	<p>① Has the capacity of CFET on implementation and management of the training on collaborative management of NP been improved enough to continue them after the termination of the Project?</p> <p><input type="checkbox"/> Has the capacity targeted NPs been improved to continue (or start) collaborative management of NP after the termination of the Project?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Related governmental policies</li> <li>• Performance of the Project</li> <li>• Recognition of the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Related governmental documents</li> <li>• Project reports</li> <li>• Question to the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document review</li> <li>• Questionnaire</li> <li>• Interview</li> </ul>
	Financial aspects	Will CFET maintain sufficient financial capacity to implement activities after termination of the Project?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Related governmental policies</li> <li>• Recognition of the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Related governmental documents</li> <li>• Project reports</li> <li>• Question to the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document review</li> <li>• Interview</li> </ul>
	Technological aspects	<p>① Will the counterparts in CFET be transferred to other departments /offices soon after the termination of the project?</p> <p>② Can the training on collaborative management of NP which is introduced through the Project be provided and accepted to the stakeholders in other NPs by CFET?</p> <p><input type="checkbox"/> Has the capacity of staff of targeted NPs been improved enough to continue (or start) collaborative management of NP after the termination of the Project?</p> <p><input type="checkbox"/> Will the equipments provided by the Project be appropriately maintained and managed by CFET after termination of the Project, if there is?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Related governmental policies</li> <li>• Performance of the Project</li> <li>• Recognition of the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Related governmental documents</li> <li>• Project reports</li> <li>• Question to the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document review</li> <li>• Questionnaire</li> <li>• Interview</li> </ul>
	Factors to affect sustainability	<p>① Are there any factors that support the sustainability of the Project?</p> <p><input type="checkbox"/> Are there any factors which inhibit the sustainability of the Project?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recognition of the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Question to the stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interview</li> </ul>

Plan of Operation (PO)

Project title: Strategy for Strengthening Biodiversity Conservation through Appropriate National Park Management and Human Resource Development  
 Target group: Staffs and stakeholders (local government, local community, etc.) of the target national parks  
 Project period: 1 October 2009 - 31 May 2012 (32 months)  
 Project purpost: Center for Forestry Education and Training (CFET) is equipped with sufficient capacity to implement training on collaborative management of national parks.

Plan  
 Actual

		2010												2011												2012												
		10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5					
<b>Output 1: Training course on collaborative management of national parks is planned.</b>																																						
1-1. Conduct preliminary survey and collect practices on collaborative management of national parks.	P	■	■	■																																		
	A				■	■	■	■	■	■	■	■	■																									
1-2. Conduct in-depth analysis of the practices through desk study and field study.	P		■	■	■	■																																
	A				■	■	■	■	■	■	■	■	■																									
1-3. Conduct Training Needs Assessment based on activity 1-1 and 1-2, to identify the necessary skills, attitudes and knowledge.	P			■	■	■																																
	A				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																								
1-4. Formulate the training curriculum and resource input plan.	P				■	■	■									■	■	■																				
	A															■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
1-5. Determine the position of this training course in CFET's training program.	P				■	■	■																															
	A																■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
<b>Output 2: Operational structure to implement the training course is prepared in CFET, in partnership with other supporting parties.</b>																																						
2-1. Formulate the training course team and develop their capacity.	P	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	A																																					
2-2. Prepare the training materials.	P							■	■	■					■	■	■																					
	A																■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
2-3. Promote information exchange with CFET related donors and others.	P																																					
	A																																					
2-4. Improve the capability of GHSNP as the field training site.	P			■	■	■																																
	A																																					
2-5. Enhance cooperation with the supporting agencies (PHKA, GHSNP, etc.) to ensure the sustainability of the training course.	P																																					
	A																																					
<b>Output 3: Capacity for planning and management of the training course is acquired through provision of training to the park officers and other stakeholders.</b>																																						
3-1. Select the national parks where introduction of collaborative management is likely to contribute to the improvement of their management.	P																																					
	A																																					
3-2. Conduct follow-up training for the officers of the selected national parks and the stakeholders.	P																																					
	A																																					
3-3. Select the national parks where introduction of collaborative management is likely to contribute to the improvement of their management.	P																																					
	A																																					
3-4. Conduct follow-up training for the officers of the selected national parks and the stakeholders.	P																																					
	A																																					
JCC	P			■	■	■																																
	A																																					
Mid-Term Evaluation	P																																					
	A																																					
Terminal Evaluation	P																																					
	A																																					

付属資料3

## Annex 4: Inputs

(1) Input from Japanese side

<Dispatch of Japanese Expert>

Name	Assignment	Period	Office affiliated
<b>【Long-term】</b>			
Yoichi Sakurai	Project Chief Advisor / National park Management	2009/10/4 - 2012/5/31	Ministry of Environment
Koji Nishida	Project Coordinator / Training Management	2009/11/1 - 2012/5/31	-
<b>【Short-term】</b>			
Motoko Shimagami	Training Plan development	2009/11/1-12/30	ai-ai network
Motoko Shimagami	Training Material Development	2010/5/23-2010/7/12, 9/26-10/23	ai-ai network
Masaaki Yoneda	Training Evaluation	2011/6/16-7/15	Japan Wildlife Research Center
Toyokazu Nakata	Capacity Development of Facilitation	2011/12/19-12/31	SOMNEED

<Counterpart Training>

Name	Position	Subject of training	Fiscal Year	Duration
Dr. Boen M Purnama	Secretarial General, Ministry of Forestry	Collaborative Management of National Park	2009	March 6 – 10, 2010
Ir. Mudjihanto Soemarmo	Head of Human Resource Bureau, Ministry of Forestry	Collaborative Management of National Park	2009	March 6 – 20, 2010
Ir. Udi Tiyastoto	Head of Program and Evaluation Division, CFET (Center of Forestry Education and Training)	Collaborative Management of National Park	2009	March 6 – 20, 2010
Mr. Waldemar Hasiholan	Trainer in CFET	Collaborative Management of National Park, No.2	2010	October 30 - November 27, 2010
Priyambudi Santoso	Trainer in CFET	Collaborative Management of National Park, No.2	2010	October 30 - November 27, 2010
Agus Wiyanto	Trainer in CFET	Collaborative Management of National Park, No.2	2010	October 30 - November 27, 2010
Dwi Rahmanendra	Trainer in CFET	Collaborative Management of National Park, No.2	2010	October 30 - November 27, 2010
Indriastuti	Head of Forestry Extension and Human Resource Development Agency, Ministry of Forestry	Training Management	2011	November 19 – 26, 2011
Helmi Basalamah	Head of CFET	Training Management	2011	November 19 – 26, 2011
Gina Ginanjar Anandadin	Trainer in CFET	Training Management	2011	November 19 – 26, 2011

(Other Training)

Name	Position	Subject of training	Fiscal Year	Duration
Ir. ISTANTO	Head of GHSNP	JICA Group Training (Satoyama Initiative)	2010	November 14 - December 4, 2010
Ms. Asri Buliyansih	Staff of Bukit Duaberas NP	Third Country Training Program in Malaysia	2011	October 4 – 28, 2011

12.

*Ali*

Ms. Arifah Prihartini	Trainer in CFET	Third Country Training Program in Malaysia	2011	October 4 – 28, 2011
Mr. Iwan Setiawan	Administrative staff in CFET	JICA Group Training (Environmental Education)	2011	September 20 - November 5, 2011
Ms. Kusdamayanti	Trainer in CFET	JICA Group Training (Satoyama Initiative)	2011	October 10 - November 12, 2011
Ms. Elok Budiningsih	Trainer in CFET	JICA Group Training (Satoyama Initiative)	2011	October 10 - November 12, 2011

<Local Cost from Japanese Side>

(Unit: JPY '000)

Categories	JPY 2009	JPY 2010	JPY 2011	Total
(1) Preparation and Capacity Building for Training Team	6,500	8,000	7,600	<b>22,100</b>
(2) Basic Training		8,000		<b>8,000</b>
(3) Implementation of Action Plan		2,000	5,000	<b>7,000</b>
(4) Monitoring		1,000	2,000	<b>3,000</b>
(6) Follow-up Training			2,500	<b>2,500</b>
<b>Total</b>	<b>6,500</b>	<b>19,000</b>	<b>17,100</b>	<b>42,600</b>

(2) Inputs from Indonesian Side

<Counterparts>

NAMES	Period	DESIGNATION	POSITION
Ir. Helmi Basalamah, MM	January 2010 -	Director of CFET	Project Director
Ir. Waldemar Hasiholan, M.Si	January 2010 -	Conservation of Natural Resources and Administration Division	Project Manager
Dwi Rahmanendra, S.Hut	January 2010 -	Administration Division	Junior Trainer, CFET

<Training Team Members>

NAMES	Period	DESIGNATION	POSITION
Ir. Priyambudi Santoso, M.Sc	January 2010 -	Security Protection Forest Area Division	Senior Trainer, CFET
Ir. Agus Wiyanto M.Sc	January 2010 -	Land Rehabilitation and Social Forestry Division	Senior Trainer, CFET
Ir. Supriyatno	January 2010 -	Conservation of Natural Resources and Administration Division	Senior Trainer, CFET
Nurtjahjawilasa, S.Hut,MA,MAP	January 2010 - Sept 2011	Utilization of Forest Division	Senior Trainer, CFET

Ir. Deddy Suhartrislakhadi M.Ed	Jan 2011 -	Conservation of Natural Resources Division	Senior Trainer, CFET
Hanna Nafiarta, S.Hut	Jan 2011 -	Forest Protection and Nature Conservation Division	Junior Trainer, CFET
Evelyn Yustiana, S.Hut	September 2011 -	Organizer and Evaluation Program Division	Other Staff, CFET
Dra. MH Tri Pangesti, M.Si	Jan 2011 -	Conservation of Natural Resources	Senior Trainer, CFET Rumpin
Drs. Kusuma Antono, M.Si	Jan 2011 -	Conservation of Natural Resources	Senior Trainer, CFET Rumpin

<Local Cost from Indonesian Side>

(Unit: IDR)

	Fiscal Year (Jan to Dec)	Allowance to Trainers	Allowance to Training Team members	Training Cost (including allowance to the participants)	Cost for Needs Assessment	Cost for Monitoring	Total
1	Year 2009	-	-	26,383,875	-	0	26,383,875
2	Year 2010	7,200,000	-	58,705,250	20,000,000	0	85,905,250
3	Year 2011	19,800,000	18,000,000	262,300,000	1,800,000	15,700,000	317,600,000
<b>Total</b>							<b>429,889,125</b>

## Annex 5: Achievement of On Site Training (Implementation of Action Plans prepared in the Basic Training)

	National Park	Situation	Target Resort	Issue	Action plan	Main Activities	Achievement of Activities (by 20 <sup>th</sup> Jan)
1 <sup>st</sup> Basic Training	Betung Kerihun NP (Kalimantan)	Tourism resource: Betung mountain, orangutan habitat	Sadap Resort	Local community depend on forest and farming inside NP	To make collaborative planning for tourism development in Sadap sub village	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formulation of Collaborative management Planning Team</li> <li>2. Regular Meeting</li> <li>3. Participatory Mapping</li> <li>4. Workshop I (Collecting Information)</li> <li>5. Focus Group Discussion</li> <li>6. Workshop II (Signing MoU among stakeholders)</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Complete 1, 2, 3 and 4</li> <li>- Working on 5. (signing MoU with Stakeholders)</li> </ul>
	Lore Lindu NP (Sulawesi)	Villages locate boundary of NP	Sigi Regency	Need additional income for community	To develop ecotourism plan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regular Meeting with stakeholders</li> <li>2. Workshop (Tourism)</li> <li>3. Meeting for making MoU with stakeholders</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Complete 1 and 2</li> <li>- Working on 6 (meeting for making MoU with Stakeholders)</li> </ul>
	Lorentz NP (Papua)	The biggest conservation area in SE Asia	Tsinga Village	Tourism not yet developed	To make collaborative plan and partnership conservation village	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Explanation for target stakeholders</li> <li>2. Stakeholders Meeting (Regional Level)</li> <li>3. Stakeholders Meeting (Village level)</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Complete 1 and 2</li> <li>- Working on 3 (Stakeholders' Meeting a Village level )</li> </ul>
	Wakatobi NP (Sulawesi)	Marine park; terrestrial area is only 3% of the NP	Kapota Island	There were community development programme, but not enough	To prepare management of ecotourism	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stakeholder Analysis</li> <li>2. Meeting about Action Plan</li> <li>3. Stakeholder Analysis for making MoU</li> <li>4. Making draft of Collaborative Management Plan (5 years)</li> <li>5. Evaluation and Reporting</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Complete 1, 2, 3 and 4</li> <li>- Working on 4 (Evaluation and Reporting)</li> </ul>

1 d.

	National Park	Situation	Target Resort	Issue	Action plan	Main Activities	Result of Activities
2 <sup>nd</sup> Basic Training	Bukit Duabelas NP (Sumatra)	Protect and livelihood of Anak Dalam community	Pematang Kaban Resort	Conflict with indigenous Anak Dalam local communities	To develop ecotourism and to decrease conflict among communities through utilization zone management	1. Data Collection (Natural resources, history, geography, local custom, etc.) 2. Institutionalization 3. Making consensus with stakeholders	- Complete 1 - Working on 2 (Institutionalization) *In the middle of February, they will continue to activity 3.
	Mausela NP (Seram Island)	Bird of Paradise	Sawai-Maihulan Resort	Farming and hunting	To make agreement on resin latex utilization (dammar tree)	1. Participatory Survey 2. PRA and Stakeholder Analysis 3. Meeting about National Park's Regulation 4. 1 <sup>st</sup> Explanation to Stakeholders 5. Regular Meeting 6. Signing MoU with Stakeholders	- Complete 1,2,3 and 4 - Working on 5 (Regular Meeting) * From January to February they are going to sign on MoU with Stakeholders
	Rawa Aopa NP (Sulawesi)	Mangrove Community Institution (LKM) support fisherman community	Fisher Man Villages	Fisher man use mangrove and LKM support programme including agriculture extension in NP	To analyze stakeholder and to make participatory mangrove ecosystem management plan	1. Explanation to Stakeholders 2. Data Collection 3. Basic Survey 4. Internal Meeting 5. Regular Meeting with stakeholders 6. Signing MoU	- Complete 1,2,3 and 4 - Working on 5 (Regular Meeting with stakeholders) * In February, MoU will be signed and annual work plan and 5 year work plan will be made.
	Tanjung Putting NP (Kalimantan)	The NP include Tanjung Putting Wildlife Sanctuary and ex Hezubasah Forest Area	Teluk Pulai Resort	Forest fire, hunting and shifting cultivation	To minimize treat by forest fire in the village through economic activity development	1. Data Collection (Natural Resources, Socio-Economic Situation) 2. Making good Relationship with Stakeholders 3. Participatory Survey 4. Empowerment of target community 5. Stakeholder Analysis 6. Enhancement of Stakeholder 7. Signing MoU	- Complete 1, 2,3,4 and 5 - Working on 6 (Enhancement of Stakeholder) * In February, MoU with Stakeholders will be signed.

Am.



付属資料4：評価グリッド

インドネシア生物多様性保全のための国立公園機能・人材強化プロジェクト終了時評価グリッド（実績・実施プロセスの確認）

	評価設問		必要なデータ・	情報源	データ収集方法	
	大項目	小項目				
プロジェクトの実績	アウトプットの産出度	アウトプット1(国立公園の協働管理に関する研修コースが計画される)は達成されたか	研修コースが教育研修ガイドライン(POLA DIKLAT)に登録されているか？ 2010年に第1回目の研修が計画通り実施されているか？	活動実績 研修実績 教育研修ガイドライン 林業教育研修センター年報 関係者(専門家、CP)の認識	プロジェクト報告書 関係者(専門家、C/P)への質問	資料レビュー 質問票 インタビュー
		アウトプット2(協力機関との連携の元、研修コースの運営に必要な体制が準備される)は達成されたか	研修スタッフと講師チームがCFET内に構成されているか？	研修実績 CFET 所長の決済書 CFET の年間予算書 フィールド視察報告書 関係者(専門家、C/P)の認識	プロジェクト報告書 CFET 資料 関係者(専門家、C/P)への質問	資料レビュー 質問票 インタビュー
			第3回目の研修以降の研修はCFETの通常予算として実施された(もしくはその予定)か？	研修機材(カリキュラム、モジュール等)と研修のためのフィールドが整備されているか？	プロジェクト報告書 CFET 資料 関係者(専門家、C/P、国立公園職員)への質問	資料レビュー 質問票 インタビュー
			研修参加者による基本研修の評価が改善されているか？			
		アウトプット3(国立公園の職員や地元利害関係者を対象とした研修コースの実施を通して、計画・運営方法が蓄積される)は達成されたか	研修のモニタリング・メカニズムが機能しているか？	研修実績 研修モニタリング報告書 研修最終報告書 活動実績 関係者(専門家、C/P、国立公園職員)の認識	プロジェクト報告書 CFET 資料 関係者(専門家、C/P、国立公園職員)への質問	資料レビュー 質問票 インタビュー
			プロジェクトに対して研修の最終報告書が提出されている(もしくはされる予定)か？			
	活動の実績	活動の進捗状況	プロジェクトの進捗状況は全体的に良好だったか	プロジェクトの実績 関係者(専門家、C/P、国立公園職員)の認識	プロジェクト報告書 関係者(専門家、C/P、国立公園職員)への質問	資料レビュー 質問票 インタビュー
		活動にあたっての問題点	進捗に影響を与えている問題はなかったか？			
		問題発現時にとられた対策	その問題を解決するためにどのような手段がとられたか？			
	投入の実績	日本側の投入の実績	専門家は計画通りに派遣されたか？	プロジェクトの実績	プロジェクト報告書 関係者(専門家、C/P)への質問	資料レビュー 質問票
			研修員は計画通りに受け入れられたか？			
			機材は計画通りに供与されたか？			
			現地コストは計画どおりに負担されたか？			
		インドネシア側の投入実績	C/Pは計画どおりに配置されたか？	プロジェクトの実績	プロジェクト報告書 関係者(専門家、C/P)への質問	資料レビュー 質問票
経費と資材が計画通りに投入されたか？						
土地、建物、施設は計画通りに提供されたか？						
実施プロセスの検証	技術移転の方法 専門家とカウンターパートとの関係	専門家の技術移転の方法、コミュニケーションの取り方、その状況は問題がなかったか？	プロジェクトの実績 関係者(専門家、C/P、国立公園職員)の認識	プロジェクト報告書 関係者(専門家、C/P、国立公園職員)への質問	資料レビュー インタビュー	

	評価設問		必要なデータ・	情報源	データ収集方法
	大項目	小項目			
				員)への質問	
プロジェクトのマネジメント体制	モニタリングの実施方法	モニタリングの仕組みに問題はなかったか？	プロジェクトの実績(モニタリング方法、ミーティングや報告書類の提出の状況) プロジェクトの実績 関係者(専門家、C/P)の認識	プロジェクト報告書 関係者(専門家、C/P)への質問	資料レビュー 質問票 インタビュー
		PDM はどのように活用されたか？			
	意思決定方法	意思決定プロセスに C/P はどの程度関与していたか？	プロジェクトの実績 関係者(専門家、C/P)の認識	プロジェクト報告書 関係者(専門家、C/P)への質問	資料レビュー インタビュー
		C/P の関わり方は変化したか？ JICA 本部や JICA 事務所とプロジェクトとの関係性に問題はなかったか？			
C/P の認識度	インドネシア側のオーナーシップ	C/P のプロジェクトへの認識は高いか？	関係者(専門家、C/P)の認識	関係者(専門家、C/P)への質問	インタビュー
その他ステークホルダーのプロジェクトへの参加度および関心度	ステークホルダーの事業への関わり方はどうか	国立公園職員のプロジェクトへの参加度や認識は高いか？	グループ活動の実績 関係者(専門家、C/P、国立公園職員)の認識	プロジェクト報告書 関係者(専門家、C/P、国立公園職員)への質問	資料レビュー インタビュー
		地方政府や地域のコミュニティはどのように関与しているか			
		その他関連機関はプロジェクトにどのように関与しているか(合同調整委員会:JCC、その他)	プロジェクトの実績(JCC の実績等) 関係者(専門家、C/P)の認識	プロジェクト報告書 関係者(専門家、C/P)への質問	資料レビュー インタビュー
促進要因・阻害要因	プロジェクトの効果発現に影響を与えた要因はなにか	プロジェクトの効果発現を促進した要因は何か？	プロジェクトの実績 関係者(専門家、C/P、国立公園職員)の認識	プロジェクト報告書 関係者(専門家、C/P、国立公園職員)への質問	資料レビュー 質問票 インタビュー
		プロジェクトの効果発現を阻害した要因はみられたか？			

インドネシア生物多様性保全のための国立公園機能・人材強化プロジェクト終了時評価グリット（5項目評価）

		評価設問		必要なデータ・	情報源	データ収集方法
大項目	小項目					
妥当性	プロジェクトを実施する必要性	対象地域・社会のニーズとの整合性	プロジェクトは対象地域・社会のニーズに合致していたか？	事前評価結果 関係者（専門家、C/P、国立公園職員）の認識	事前評価報告書、プロジェクト報告書 関係者（専門家、C/P、国立公園職員）への質問	資料レビュー 質問票 インタビュー
		ターゲットグループのニーズとの整合性	プロジェクトはターゲットグループのニーズに合致していたか？			
	優先度	相手国開発政策との整合性	インドネシア政府の環境政策や生物多様性保全計画と合致していたか？	事前評価結果 政策資料 関係者（専門家、C/P）の認識	事前評価報告書、プロジェクト報告書 関係者（専門家、C/P）への質問	資料レビュー 質問票
		日本の援助政策との整合性	日本の援助重点課題や JICA 事業実施方針との整合性はあったか？			
	手法としての適切性	プロジェクト目標・アウトプットの選択、ターゲットグループの選定の適正度	プロジェクトのデザインや活動計画は、CFET の研修能力強化の手法として適切であったか？	事前評価結果 プロジェクトの実績 関係者（専門家、C/P、国立公園職員）の認識	事前評価報告書、プロジェクト報告書 関係者（専門家、C/P、国立公園職員）への質問	資料レビュー 質問票 インタビュー
			プロジェクト対象地域（国立公園）の選択は適切だったか？			
プロジェクトのターゲットグループの対象、規模、男女比は適正だったか？						
プロジェクトの効果は公平に分配されているか？						
その他	中間評価以降プロジェクトを取り巻く環境の変化	プロジェクト開始後、プロジェクトに影響を及ぼす変化（政策、経済、社会など）はみられたか？	関係者（専門家、C/P）の認識	プロジェクト報告書 関係者（専門家、C/P）への質問	資料レビュー インタビュー	
有効性	プロジェクト目標の達成度	プロジェクト目標（林業省林業教育研修センター（CFET）が、国立公園の協働管理に関する研修を実施する能力を有している）の達成度	研修のためのガイドライン、募集用法は、準備されているか？	プロジェクトの実績 研修プログラム集 フォローアップ研修後の調査結果 関係者（専門家、C/P、国立公園職員）の認識	プロジェクト報告書 関係者（専門家、C/P、国立公園職員）への質問	資料レビュー 質問票 インタビュー
		研修参加者の 70%以上が本研修が国立公園管理にとって、有意義かつ実用的と感じているか？				
		プロジェクト目標達成を阻害する要因	プロジェクト目標の達成を阻害するような要因はあったか？あった場合どのような対処方法がとられたか？			
	アウトプットとプロジェクト目標との因果関係	アウトプットの充足度	アウトプットは達成されているか？	(実績表の通り)	(実績表の通り)	資料レビュー
			アウトプットの達成を通じて、プロジェクト目標が達成されたか？	プロジェクトの実績 関係者（専門家、C/P、国立公園職員）の認識	プロジェクト報告書 関係者（専門家、C/P、国立公園職員）への質問	資料レビュー インタビュー
			プロジェクト以外に貢献した要因はあったか？			
アウトプット間の相乗効果がみられたか？						
プロジェクト目標達成に影響を与える要因の有	外部要因の影響はみられたか（林業省が研修対象国立公園に対して、協働管理の推進に必要な投入資源が与えられているか？研修参加者	プロジェクトの実績 関係者（専門家、C/P、	プロジェクト報告書 関係者（専門家、C/P、国	資料レビュー インタビュー		

		評価設問		必要なデータ・	情報源	データ収集方法	
大項目	小項目						
		無	が研修を通じて習得した技能、心構え、知識を現場で適用しているか？	国立公園職員)の認識	立公園職員)への質問		
			そのほかに影響を与える要因はみられたか？				
効率性	投入及び活動とアウトプットの因果関係	活動の達成度	プロジェクト活動は計画通り達成されたか？	(実績表の通り)	(実績表の通り)	資料レビュー	
		活動の適正度	プロジェクト活動はアウトプットを産出するために十分であったか？	プロジェクトの実績類似案件との比較関係者(専門家、C/P)の認識	プロジェクト報告書類似案件報告書関係者(専門家、C/P)への質問	資料レビューインタビュー	
		投入の適正度	アウトプットを産出するために適切な投入がなされたか？				
			類似プロジェクトと比較して妥当なコストだったか？				
	障害要因	アウトプットの充足を阻害する要因の有無	外部条件(林業省がプロジェクトに係る国立公園の協働管理に関する政策を大幅に変更しない。所属先の賛同の元に、十分な数の研修参加者が確保される)の影響はみられたか？	プロジェクトの実績関係者(専門家、C/P)の認識	プロジェクト報告書関係者(専門家、C/P)への質問	資料レビューインタビュー	
			そのほかにアウトプットの充足を阻害する要因はみられたか？				
		効率性を阻害する要因	効率性を阻害する要因はみられたか？				
	投入のタイミング・量・質	投入の適正度	専門家の人数、タイミング、分野は適正だったか？	プロジェクトの実績関係者(専門家、C/P)の認識	プロジェクト報告書関係者(専門家、C/P)への質問	資料レビュー質問票インタビュー	
			供与機材の種類、機種、数、タイミングは適正だったか？				
			研修員の受け入れのタイミング、人数、研修内容は適正だったか？				
			プロジェクト運営費の量、タイミングは適正だったか？				
			計画通りすべての投入が実施されたか？				
配置されたC/Pの人数、タイミング、分野は適正だったか？							
供与された施設設備の規模、タイミング、質は適正だったか？							
インパクト	上位目標の達成の予測	上位目標(インドネシアの国立公園において、協働管理が推進される)の達成見込み	3~5年以内に、研修の結果国立公園における協働管理の活動事例の数が増加する見込みはあるか？	関係者(専門家、C/P、国立公園職員)の認識	関係者(専門家、C/P、国立公園職員)への質問	質問票インタビュー	
		上位目標の達成を阻害する要因の有無	3~5年以内に、プロジェクトで開発された研修コースが高いプライオリティのもと継続的に実施される見込みはあるか？				
			(事前評価以降)社会経済的、社会文化的要因など変化していないか？今後変化しないか？				
	因果関係	プロジェクト目標から上位目標までのロジックの適正度	他に上位目標の達成を阻害する要因はないか？				上位目標とプロジェクト目標は乖離していないか？
			プロジェクト目標から上位目標までのロジックの適正度				上位目標とプロジェクト目標は乖離していないか？
波及効果	想定外のプラスの要因の有無	他の機関への波及効果の事例はみられたか？	他の機関の実績	プロジェクト報告書	資料レビュー		
		政策・法律・制度への影響、ジェンダー・人権への影響、貧富の差など社会・文化的側面への影響、技術面での変革はみられたか？	政策などの政府報告書類	関係者(専門家、C/P、国立公園職員)への質問	質問票インタビュー		

		評価設問		必要なデータ・	情報源	データ収集方法	
大項目	小項目						
			対象社会・プロジェクト関係者・受益者などへの経済的影響はあったか？	プロジェクトの実績関係者(専門家、C/P、国立公園職員)の認識			
	想定外のマイナスの要因の有無		他の機関へのマイナスの影響はみられたか？				
			政策・法律・制度への影響、ジェンダー・人権への影響、貧富の差など社会・文化的側面への影響、技術面でのマイナスの影響はみられたか？				
			対象社会・プロジェクト関係者・受益者などへのマイナスの経済的影響はあったか？				
			負の影響が生じた場合、何か対策がとられたか？				
自立発展性	政策・制度面	制度的支援は協力終了後も継続するか	プロジェクト終了後も、持続的な生産技術の普及に対する政策的支援は、終了後も継続するか？	CFETの事業計画 各国立公園の事業計画	政府報告書 プロジェクト報告書	資料レビュー 質問票 インタビュー	
	組織面	CFETの組織能力	プロジェクト終了後の、CFETに事業を継続する組織能力が備わっているか？	関係者(専門家、C/P)の認識	関係者(専門家、C/P、国立公園職員)への質問		
		各国立公園の組織能力	プロジェクト終了後の、各国立公園に協働管理を継続する組織能力が備わっているか？	プロジェクトの実績関係者(専門家、C/P、国立公園職員)の認識	プロジェクト報告書	関係者(専門家、C/P、国立公園職員)への質問	資料レビュー インタビュー
	財政面	CFETの予算の安定度	プロジェクト終了後、CFETに事業を継続する財政力が備わっているか？	CFETの事業計画	政府事業計画	資料レビュー	
		各国立公園の予算の安定度	プロジェクト終了後、各国立公園に協働管理を継続する財政力が備わっているか？	関係者(専門家、C/P)の認識	プロジェクト報告書	関係者(専門家、C/P)への質問	インタビュー
	技術面	移転した技術の定着と普及の可能性		C/Pは定着しているか？	政府事業計画(国家計画、地域開発計画、環境庁の事業計画) プロジェクトの実績関係者(専門家、C/P、国立公園職員)の認識	政府事業計画 プロジェクト報告書	関係者(専門家、C/P、国立公園職員)への質問
				国立公園職員は定着しているか？			
				移転された技術を、プロジェクト終了後もC/Pは継続して普及していく見込みはあるか？			
				国立公園職員は、協働管理を持続して実施する見込みはあるか？			
			施設・機材はプロジェクト終了後も適切に維持管理される見込みはあるか？				
	効果を持続させるための促進要因と阻害要因	プロジェクトで得られた効果が引き続き発現していくために必要な要因(促進要因)は何か	関係者(専門家、C/P、国立公園職員)の認識	関係者(専門家、C/P、国立公園職員)への質問	インタビュー		
		プロジェクトで得られた効果が引き続き発現してゆく際に阻害要因となるものは何か					



付属資料5：質問票及び回答結果

(1) 質問票調査の対象者

質問票は対象者によってA～C までの5 種類を準備した。それぞれの対象者は下記の通り。

対象者			質問票	回収数	
A	カウンターパート	CFET 職員	プロジェクトダイレクター プロジェクトマネージャー トレーニングチームメンバー (CFET 講師)	質問票 Type A 8 名	
B	日本人専門家	専門家	長期専門家	質問票 Type B 2 名	
C	研修参加者 (国立公園職員)	① 公園長	第一回研修対象4公園 (Betung Kerihun、Lore Lindu、 Lorentz、Wakatobi)	質問票 C-2	5 名
		② セクション長		質問票 C-1	
		③ リゾート職員	第二回研修対象公園 (Bukit Duabelas、Manusela、 Rawa Aopa、Tanjung Putting)	質問票 C-1	26 名

(2) 質問票への回答内容

質問票の回答は以下のとおり。ここでは、研修参加者による質問票 C-1 と C-2 の回答のまとめを抜粋して紹介する<sup>1</sup>。

1) TypeC-2：公園長対象分

<Basic Information>

省略

<Questions>

1. Effectiveness of the Project Activities

1.1. Which training program supported by the Project did you participate? If there are several, please explain all.

1) Title of the training 省略

2) Timing of the training (When was/were it/they implemented)? 省略

3) Please list up the modules and contents of the training as much as you remember.

- 中央や地方政府の政策の理解
- 協働管理の概念の理解と手法
- フィールドでの共同管理の実践の視察
- ファシリレーション手法
- PRA 手法
- 活動計画の作成
- 組織の設立技術
- 関連法規
- アクションプランの作成
- 交渉能力
- コミュニティエンパワーメント
- 紛争解決
- 教材

<sup>1</sup> その他の対象者に関しては、面談の補足としての位置づけのため、付属資料6の面談記録を参照。

4) What do you remember about the training program the most?

- 国立公園のすべて(公園長、セクション、リゾート)のレベルの職員が参加したこと
- 参加型手法の研修(経験の共有やディスカッションを通じて)
- 研修後のアクションプランを通じた実践のモニタリング
- 公園内の問題解決方法
- 政策関連
- リゾートベースの管理手法
- 協働管理の実践事例(問題の抽出に始まる全プロセス)
- コミュニティエンパワーメント
- 順序だった協働管理の手法

1.2. Have you integrated the techniques introduced through the training program developed by the Project to your work? If any, please explain in detail.

- 地域のポテンシャルに関する調査、PRA の実施
- 協働管理活動の実践
- MOU の締結
- 協働管理パートナーとの理解や関係構築
- ステイクホルダーとの協力の開始
- PRA
- ステイクホルダー分析
- ロビーと交渉技術
- 紛争解決手法
- コミュニティエンパワーメント手法
- 参加型意思決定の手法

1.3. Has the methods introduced through the training improved your work? If so, please explain the reason as well.

- 交渉能力の強化
- 情報やデータの収集能力の強化
- ステイクホルダーを巻き込んだ問題解決
- 協働管理の実践
- 地域社会への理解の促進
- 計画策定プロセス
- ファシリテーション能力
- 段階ごとの活動の実施
- 紛争解決
- 研修に関連した活動を、公園の年間予算に組み込んだ
- 公園からの研修参加職員は、まだまだ習得した技術の向上が必要

1.4. Did you face any difficulties or challenges in participation of the training? If so, please explain them in detail, (such as the reason for the difficulties, and solutions you took.) Please answer one for each, if there is several.

- 関連した規定や規則についての理解
- 地域社会経済に関する情報収集
- ステイクホルダーからの協力
- 公園管理業務の改善
- 理論の講義の時間が短すぎた
- 現地研修場所が、自分の公園の状況と違いすぎた
- 研修内容の(実務への)適用(実際の公園の状況と異なる)
- よりフレキシブルな対応が必要

1.5. Do you think the training program developed through the Project effective for collaborative management of your National Park? Please specify the strong points and weakness of the program (Please explain in detail.).

1) How do you think the training program effective? Which component is different from other training program? Please explain in detail.



- 公園側が一方向的に管理していた状況を、ステイクホルダーとの協力による問題解決へと方向転換した点
- 研修に、公園からの全レベルの職員の参加した点(フィールドでの問題に、公園が一丸となって解決する姿勢を持つことが可能になった)
- CFET(トレーニングチーム)により現場研修のモニタリングが実施される点
- プロジェクトの支援による(現場研修を通じた)、アクションプランの実践が行われる点
- 協働管理のプロセス。特に最初の協働管理のための計画策定などの準備段階

2) Please explain the weakness of the training program, if any?

- アプローチが長期的である点
- 既存の規定との調整
- インパクト調査(比較調査)の実施が無かった点
- 実際の協働管理の活動を実践するための財政支援
- 日本人専門家が自分の経験について共有してくれなかった点
- 教材が理論的で実践的ではない点
- 1年間の実践時間が短い点
- フォローアップ研修での教材(理論的では参加者に即さない)

3) How was it different from other training you have ever participated? Please explain in detail.

- 既存のものは講義型である
- 既存のものは、公園の一つのレベルのみを対象にしている
- アクションプランの実施(が含まれている)
- すべてのレベル(リゾートから公園長まで)から研修参加者が選ばれている点
- ステイクホルダーを巻き込んだフォローアップ研修

1.6. Do you think the method of collaborative management of National Park introduced through the training effective? Please specify the strong points and weakness of the program (Please explain in detail.).

1) What, do you think, is the strong point of the method of collaborative management introduced through the training? Please explain the reason as well.

- 公園のすべてのレベルの職員が参加している点(共有理解を持つことが出来る)
- アクションプランの実施を通じて、参加者自身の公園で現場研修を行う点
- CFETにより、現場実践のモニタリングが行われる点
- 手法がシンプルで適用しやすい
- 参加型の研修手法(経験の共有、ディスカッションなど)
- 段階ごとになった協働管理手法

2) Please explain the weakness of the method of collaborative management introduced through the training, if any. Please explain the reason as well.

- 地域の社会経済状況調査手法(不十分)
- 交渉スキルの改善に関する科目
- 協働管理の終盤ステージにある経験の共有(不十分)
- 日本人専門家とのコミュニケーションが足りない
- 一部の研修内容への研修生の能力(不足している)

1.7. Do you think that the selection of the training participants among staff and stakeholders of your National Park has been appropriate? Please explain the reason of your answer in detail as well.

- 年配のリゾート長も参加する必要があった。(現場研修がリゾートレベルで実施されたが、一部のリゾート長は、年齢制限のために参加できず)
- 公園職員以外の参加も必要だった(地域の問題は多岐にわたっている)
- すべてのレベルの職員が参加した点が、適切だった
- 必ずしも関連した職務の職員だけが参加したわけではない
- フォローアップ研修へのステイクホルダーの参加

1.8. Do you think that the Japanese experiences/ approaches introduced through the training have been appropriate

to the situation of your National Park? Please explain the reason of your answer in detail.

- プロジェクトによる研修結果を各地域での適用には、地域ごとに修正が必要(地域の状況、関係者の種類や予算などによる)
- 研修では日本の事例について、あまり情報が得られなかった。
- (研修内容を実践に適用するには)公園の状況による
- 日本の手法は、インドネシアでは応用してから適用する必要がある

1.9. Has the level of cooperation from Japan been as high as you expected?

- 期待通りだった
- 広大な公園管理において、地域住民の協力は不可欠
- 協力範囲が限られている
  - 広大な公園のうち、支援の受けたのは一部のみ。
  - 研修参加者は、1つのリゾートと関係者のみ。
- 協働管理の活動の実践への支援もしてほしかった

1.10. Are there any other activities provided by the Project than participation of training at CEFT. Please mention the name of the activities, if any.

無し

1.11. Are there any difficulties in the communication with the Japanese experts? If there were any problem, please explain the reason.

- 言語の問題
- 短期専門家はインドネシア語を話せた点が良かった
- 日本人専門家はオブザーバーにすぎず、何のインプットもなかった

## 2. Impact of the Project

2.1. Do you think that your capacity has been developed and your knowledge has been improved through the training program developed by the Project? How do you change since you have participated the Project? Please explain the reason as well. Please list all, if there is several.

- 公園の能力強化(人材育成)
- 複数のステイクホルダーとの協力関係の構築(ステイクホルダー分析、アプローチ方法の適用を通じて)
- フィールドの問題分析
- リーダーシップ能力
- 活動の全ステップの管理
- コミュニケーションスキル、ロビーやファンリテーション能力

2.2. Do you think the cooperation from Japan has been contributed to the capacity development of your National Park and its staff? Please evaluate each item listed in the table (below) and provide your comment. Please use grading scale and write the reason of your evaluation or your comments. In the last column, please answer your idea about the sustainability of each item.

Evaluation (3 grades): A: very much, B: more or less, C: not at all.

Capacity Development	Evaluation (A~C)	Reason of your evaluation or comments	Do you think that the capacity development is sustainable?
Enhancement of motivation for work of staff of National Parks	A(2名) B(3名)	● 人によるが平均B ● アクションプランを実現するという動機 ● プランの実施を通じて	● フィールドでの実践 ● 追加研修の必要性
Capacity of coordination of activities of National Park	A(5名)	● 協働の必要性	● 別のステイクホルダーとの協力の開始 ● コミュニケーションスキルの強化 ● 参加型のアプローチの適用
Capacity of management of	A(1名) B(4名)	● 一つのリゾートを対象にしただけだからB	● 2012年は前年より予算が増加 ● 支援の継続の必要性

National Park (budget, monitoring, etc.)		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 予算管理能力</li> <li>● アクションプランの実施</li> <li>● 関連活動の実践による</li> </ul>	
Strengthen collaborative management in National Park	A(4名) B(1名)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域の状況に協働管理が即していた</li> <li>● 管理方法の強化</li> <li>● 実践研修</li> <li>● 公園の不足しているリソースのパートナーからの抽出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 5年間の継続した活動実施が必要</li> <li>● 3者以上の間の協働管理のためのMOUの必要性</li> </ul>
Other (please add any item you think)	B(1名)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従事した職員は協働管理の必要性を認識</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 協働管理を推進していくことで継続(可能)</li> </ul>

- 2.3. Did the Project cause any negative socio economical impact? If any, please answer all. How the project tackled to them?
- 長期にわたる入念な社会経済調査に基づくものなので、マイナスインパクトは特にみられない。
- 2.4. Do you think that the training programs developed through the Project are applicable to other National Parks than yours? Please answer the reason in detail.
- 可能だと思う
    - 公園はどこも類似の問題を持っている
    - 協働管理の必要性がある
  - 研修ではMOUの作成までのみだった
- 2.5. Have your National Park started adopting method of collaborative management of National Parks introduced through the training developed the Project? If so, please report the progress as well.
- 付属資料7の、現場研修の進捗度を参照
- 2.6. Does your National Park have budget and organizational capacity enough to start or maintain collaborative management? Please explain in detail.
- 1) Have your National Park been allocated budget enough to start or maintain collaborative management? Please explain in detail.
- 予算は配分されたが、額や用途が限られていた(会議費に限定+対象も地方政府レベルまでだった)
- 2) Does your National Park maintain organizational capacity (human resource etc.) enough to start or maintain collaborative management? Please explain in detail.
- 人材が不足している
  - 研修対象は、公園内の一部に限られている
  - 能力は強化されたがさらに、改善が必要である
  - 開始当初はいいが、次第に人材が足りなくなってくる
  - リソースが不足している
- 2.7. What kinds of enhancing and hindering factors are anticipated faced by staff and stakeholders of your National Park to start and maintain collaborative management of your National Park introduced through the training program developed the Project? Please write the reason of your answer in detail.
- 1) What kinds of enhancing factors are anticipated to affect? Please explain the reason of your answer in detail
- 他のステイクホルダーからの協力
  - PHKAによる、リゾートベース管理の推進に関する政策
  - 十分な予算
  - 研修内容
    - (理論と実践)
    - 他の公園管理者との情報共有
  - PHKAのダイレクターのお墨付きである点
  - スタッフのやる気

- コミュニティからのニーズ

2) What kinds of hindering factors are expected to affect to the sustainability of the training program? What kind of action is the Project advised to take in order to tackle against the factor.

- 一部の関係者の公園規定に関する理解不足
- 地方政府の協力不足
- 能力が強化された(研修に参加出来た)スタッフの人数が不十分
- ステイクホルダーのコミットメント
- リソースの不足

2.8. Are you motivated to your work related to collaborative management of National Park? How will you work on collaborative management of your National Park after the Project terminated? Please explain in detail.

- 5年計画(アクションプラン)を作成し、予算を配分している
- 現在実施中の地域をパイロットとして、他地域にも適用予定である
- これまで受け取ったプロジェクトによる協力内容により協働管理の有効性を理解したため、これからも実施を継続していく
- 他の地域に広める予定

2.9. Please write your advice or comments to this research or about the Project.

- 活動結果のフォローアップや類似の地域での実践の支援を行ってほしい
- 協働管理は有効な手法だが、フォローアップが必要である
- 大きな問題を抱えている地域では、公園全体のキャンペーンをさらに強化する必要もあり、JICAなどの支援が必要である
- プロジェクトは、まだ完了しておらず、継続が必要である
- MOU締結後の活動への支援こそ必要である
- アドバンストコースの実施、モニタリング評価の実施が必要である

## 2) TypeC-1 : セクション長およびリゾート職員対象分

### <Basic Information>

省略

### <Questions>

3. Effectiveness of the Project Activities

3.1. Which training program supported by the Project did you participate? If there are several, please explain all.

- 1) Title of the training
- 2) Timing of the training (When was/were it/they implemented)? 省略
- 3) Please list up the modules and contents of the training as much as you remember.
  - 国立公園の協働管理の方法
    - Conservation 地域の開発
    - 参加型の公園の安全管理
    - 協働の原理と利益
  - 協働管理を推進する手法
    - 参加型の活動計画
    - リゾートをベースにした開発 (Resort Based Management)
    - プレゼンテーション技術
    - ファシリテーションスキル
    - 協力関係の構築ステップ
    - 関係者分析
    - GHSNP でのフィールド研修
    - リーダーシップ研修
    - アクションプランの作成
    - モニタリング評価の手法(協働管理のパフォーマンス評価)

- 協働組織の設立
- 関連情報
  - 関連法規
  - 公園の保全
  - 予算のしくみ
  - 遠隔地の地元のコミュニティ(Remote Indigenous Communities)
  - コミュニティ組織
  - リゾートの基本的な役割と機能
  - 国立公園の管理のしくみ

4) What do you remember about the training program the most?

- 研修手法
  - 現場での仕事に直結した内容を取り扱った点
  - ディスカッション
  - 雰囲気(良い雰囲気作りがなされた)
  - アクティブだった
  - 協力やチームワークを高める研修手法
  - 最初は研修が混乱していた
  - ロールプレイ
  - 議論内容のプレゼンテーション
- 研修内容
  - 協働管理の概念やアプローチについて
    - ◇ 協働の原理と利益
    - ◇ コミュニティとの協力関係の構築の重要性
    - ◇ 公園内で活動を行うコミュニティ活動への財政支援のしくみ
    - ◇ 協力の各段階
    - ◇ 協働における各関係者の役割
    - ◇ Resort Based Management の定義
  - フィールド研修
    - ◇ ステイクホルダー間の良好な関係性
    - ◇ 協働管理の実例
  - 協働管理のための手法やツール
    - ◇ 関係者分析
    - ◇ 問題解決技術
    - ◇ 表現方法
    - ◇ PRA の適用
    - ◇ 悪影響を与えずコミュニティと公園の利害関係を統合する手法

3.2. Have you integrated the techniques introduced through the training program developed by the Project to you work? If any, please explain in detail.

- アクションプランの実施
- 協働管理に関する知識の適用
  - 公園内のコミュニティの権利と責任
  - 公園内のコミュニティ開発
  - 公園管理にかかる法規
- 協働管理の取り組み
  - 公園内の資源を活用したコミュニティの収益向上活動
  - 以前より実施されていた協働管理をより整理され、継続された順序で実施
  - コミュニティとの協力
- 協働管理のための手法やアプローチの適用
  - PRA 調査の実施(地域の社会経済状況の把握、マッピング等)
  - 問題の抽出
  - 関係コミュニティの抽出

- コミュニティ組織の設立
- 活動計画策定
- ステイクホルダーとのミーティングの繰り返しを通じた関係性の構築
- 自然資源調査手法
- 紛争(トラブル)の解決

3.3. Has the methods introduced through the training improved your work? If so, please explain the reason as well.

＜研修内容の実務への適用例＞

- 協働管理の手法
- 上手な森林管理を通じたコミュニティの収益向上に関する認識
- ステイクホルダーとのミーティングの繰り返しを通じた関係性の構築
- コミュニティとの関係性の構築の重要性(知識)
- 周囲のコミュニティとの関係性の構築、改善
- PRA 調査手法
- 参加型手法を活用した問題解決
- 活動計画への適用
- 関係者分析
- プレゼンテーション手法
- チームビルディング

3.4. Did you face any difficulties or challenges in participation of the training? If so, please explain them in detail, (such as the reason for the difficulties, and solutions you took.) Please answer one for each, if there is several.

- 研修手法やアレンジ
  - アクションプラン作成時間の短さ
  - フィールド研修の対象が一カ所のみだった
  - フォローアップ研修へのステイクホルダーの参加(もっと参加した方がよい)
  - 机が無かったので、ノートを取りにくかった
- 研修内容
  - ステイクホルダーの森林保全への認識の強化の難しさ
  - プレゼンテーション能力
  - 紛争解決能力
- アクションプランの作成
  - 計画時に予期したものと実際のギャップの存在
  - 初めてでどのように作成してよいのかわからず
  - 研修時のシミュレーションにおいて、コミュニティの役割やニーズの把握が不足
  - 実施時の、データ不足からのコミュニティの協力関係の構築が難しかった
  - 公園の状況分析(十分なデータや情報が無かったため)
- フィールド事例の自分の公園への適用の困難さ
- 理論の実践の困難

3.5. Do you think the training program developed through the Project effective for collaborative management of your National Park? Please specify the strong points and weakness of the program (Please explain in detail.).

1) How do you think the training program effective? Which component is different from other training program? Please explain in detail.

- 研修手法
  - 統合型の研修(マネージメントレベルの参加、公園の全レベルの職員が参加し、共通の認識や意見を共有する点)
  - 多くの関係者を巻き込んでいる点
  - 参加型の研修手法(ディスカッション、プレゼンテーション、教材などの活用、日々のフィードバック、グループでのシミュレーションを通じた研修)
  - 研修のアレンジ
  - フィールド研修
  - モニタリング制度(研修の日々の評価、フィールドモニタリングと評価)

- システマティックなプロセス
- 事前の教材の配布
- フィールド研修と座学の研修の混合
- 各公園の経験の共有
- ゲームの適用
- Aid Tool の活用
- 室内の雰囲気(椅子の配置など)
- 研修内容
  - 効果的
  - ファシリテーションスキル
  - 研修内容がフィールドでの業務に直結
  - 公園の周辺のコミュニティとの協力を通じた問題や課題解決
  - 公園以外のステイクホルダーとの関係性の構築の重要性
  - 公園職員のファシリテーターとしての役割
  - 地方政府などの関係機関との関係性
  - 特定の専門技術ではなく業務一般に適用できる内容である
  - とても魅力的な内容で記憶しやすかった
  - 過去の研修事例からのフィードバック
  - 研修内容のフィードバックの提出
  - 研修前の(プロジェクトによる)フィールド調査
  - 以前 NGO の研修で行われたものと類似していた
  - フォローアップ研修
  - アクションプランの作成、実施、モニタリング
- アクションプランの実践
  - 協働と、関連法規との調整の難しさ
  - 公園側からの強いコミットメントの重要性
  - ローカルコミュニティの巻き込み

2) Please explain the weakness of the training program, if any?

- 研修のアレンジ
  - 期間が短い
  - アクションプラン作成のためのフィールド調査の時間が短い
  - 日当が少ない
  - ゲームの時間が無駄
  - 実施時間が短い
  - 架空の公園を使ったエクササイズが長すぎる
  - 研修実施のタイミング
  - アクションプランの実施
  - (日当などに関する)合意形成の重要性
- 研修内容
  - コミュニティとの接し方や関係性の構築についての内容が不足
  - いくつかの科目での内容の重複
  - Resort Based Management に関する内容が不足
  - 協働管理の成功事例の訪問(フィールド研修 \* この回は成功例ではなく、取り組み途中の事例をフィールド研修先にした)
  - 講義前に教材が配布されなかった。
  - 公園の事例の比較分析

3) How was it different from other training you have ever participated? Please explain in detail.

1)と回答が重複していたため、1)にまとめて掲載。

以上





付属資料6：面談記録

日時	2012年 1月 9日(月) 9:00～9:50
場所	林業省 森林・自然保護総局(PHKA)の DG オフィス
訪問機関名	林業省 Forest Protection and Nature Conservation (PHKA)
面談者	Ir. Hartono, M.Sc.(Secretary of Directorate General, PHKA) Nimine NP (Head of Technical Cooperation, Secretariate PHKA) Pujati (Directorate NP and Protection Forest Management) Eppy Agusfin (Head of Legal and Cooperation Division for PHKA)
出席者	調査団:本間(記録)、プロジェクト:桜井、JICA 事務所:三浦、Ida
収集資料	

- (三浦)評価の日程などの説明
- (H)プロジェクトについて
  - インドネシアには 50 の国立公園と 27 の保護地区がある。現在、問題の根源にもなっていたコミュニティを管理に巻き込む方法を模索している。
  - これまでに 8 個の公園を対象に研修が行われ、今年さらに 4 つを対象にする。
  - 8 個については、今年の予算でアクションプランを実施する予定であり、最後の 4 つは来年度の予算にカバーされる予定。(桜井:予算はプロジェクト予算)
  - これらの公園が、他の公園のモデルになる予定だ。
- (本)協働管理を推進するための予算や方針やどうなっているのか？
  - グヌン・ハリムンサラック公園では、民間の会社(Mining)との協力を始めている。
  - (12 以外の公園への研修は?)CFET の所長が、研修実施についてコミットしている
  - (それらの公園の協働管理実施のための予算は?)
    - ◇ 250 万円相当が、毎年全 50 公園に配布され、コミュニティ開発に関連した活動を行うことになっている。この予算の用途の決定は公園に任されているが、これを使うことは可能だろう。
    - ◇ 他に、すでに NGO などのステイクホルダーが、小規模な活動への支援が入っているところがあり、それらを活用する可能性もある。
    - ◇ PHKA の他のプログラムを通じた支援も、アクションプランの内容によっては可能だろう。
    - ◇ グヌン・ハリムンサラックのように、民間会社との連携も考えられる。(桜井:会社にとってのメリットは?)公園内のリソースの活用。
- (本)プロジェクトについての印象
  - (PHKA のメリットは何か?)PHKA にとっての課題であった、国立公園でのコミュニティとの問題を解決し、協働管理を行うための、手法を獲得できた点。
  - (リゾート職員だけでなく)各セクションや公園長などを対象にするなど、とても興味深い研修内容になっている。
  - 協働管理の手法もいいと思う。今後、対象となった公園のモニタリングを行っていくうえで、問題なども抽出されるかもしれないが。

以上

日時	2012年 1月 9日(月) 14:00～14:30
場所	林業省本部
訪問機関名	林業省人材育成総局 (Forestry Extension and Human Resource Development Agency)局長(代行)
面談者	Dr. Ir. Tachrir Fathoni, M.Sc.(DG of Forestry Research and Development Agency, Acting DG of Forestry Extension and Human Resource Development Agency)
出席者	調査団:本間(記録)、プロジェクト:桜井、Helmi 所長、JICA 事務所:三浦、Ida
収集資料	

- 面談者について
  - 前任の Indri 氏が 12 月末で退職したため、Fathoni 氏が Acting として局長業務を代行している。
  - GHSNP プロジェクト当時、PHKA の DG だったため、このプロジェクトの背景についても知っている。(本プロジェクトの要望調査時には、CFET の所長だった。)

● プロジェクトの評価について

- (F)サステナビリティが最も重要。多くのプロジェクトが、良い活動をして、終了後何もなくなってしまう中で、マングローブプロジェクトは、終了後、アセアン・マングローブセンターになったことは、良い例である。そのため、これを見習ってほしいと思っている。
- (F)そのために、出口戦略をきちんと考えて、小規模ながらも現状を継続するのか(JICA の予算という意味かと)、インドネシア側の予算で継続するのかなどを、議論しておくべきだ。今後、継続するもしくは、多少異なる形態のプロジェクトとするなど考えられる。インドネシアでは、政府が森林管理を 100%行っているが、日本のように、今後利用権を与えるなどして、コミュニティの巻き込みを通じた、人々の開発を考慮することが重要になってきている。そのための支援の可能性として、コミュニティフォレスト、ヴィレッジフォレスト、コミュニティプランテーションなどなど、多くの可能性があり、将来的には、住民に研修をして共同管理を進める必要があるため、プロジェクトと関連がある。

以上

日時	2012年 1月 10日(火) 14:00~15:30
場所	CFET 所長室
訪問機関名	CFET(Forestry Training and Education Centre)所長、プロジェクトのアドミ担当者
面談者	Ir. Helmi Basalamah, MM(所長、プロジェクトダイレクター) Ir.Udi Tiyastoto,M.F.(Head of Training Development Division、プロジェクト形成時の担当者) Dr. Ir. Iwan Setiawan,M.Sc(Head of Evaluation & Reporting sub Division、プロジェクトのアドミ担当) (最初のみ Waldemar 氏、Dwi 氏が同席)
出席者	調査団:本間(記録)、プロジェクト:桜井、西田
収集資料	

● 評価の目的やプロセスについて確認

(面談者 3 名だけでなく、プロジェクトマネージャーである Waldemar 氏と、正式な CP である Dwi 氏が同席し、評価の概要について説明を行う)

● プロジェクト目標の達成について

- (H)フォローアップ研修(2011年 10月)の参加者によると、非常に前向きな声が多かった。少なくとも研修のガイドラインもできており、達成の近くにいると思う。
- (H)研修参加者は、実際にアクションプランを作成しており、フィールドで活動も行っている。アクションプランの内容に対しては、PHKA が予算もつけている。また、そうしたアクションプランの内容について、PHKA の局長が、林業省の年次会議において紹介をした事例もある。そうしたインパクトもある。

● 本プロジェクトを実施することでの CFET としての利益は何か

- (H)研修に必要な 4 つのコンポーネント(講師、運営、ファシリティ、マテリアル)それぞれにおいて、改善した。CFET の所長になって 4 年目だが、最も大きな変化を感じている。
  - ◇ 研修運営に関しては、プロジェクトを通じて、関係者が議論を通じて研修の構築し実施する。そのプロセスが能力強化につながった。自分達も、新しい研修制度をオープンに受け入れた。
  - ◇ 講師に関しても、以前はあまりオープンではなく、個々に責任を持ち、相互に関係性を持っていなかったが、プロジェクトを通じて、情報共有や相互に切磋琢磨しながら改善しようとするようになった。また、プロジェクトを通じて多くの研修機会を得た。それにより、技術だけでなく、精神的な変化があった。
  - ◇ ファシリティとしても、プロジェクトを通じて改善。表立った研修の内容だけでなく、裏の準備も非常に重要で、それらが研修の質や成果に結びついていることがわかった。
  - ◇ マテリアルとしては、まず、研修チームが様々な関係者により構成されたこと(が変化だ)。

● プロジェクトを実施することの CFET にとってのベネフィット・インパクト

- (U)日本式のマネージメントに影響を受けている。また計画に沿った実施など、研修のプロセスがとても良く、CFET 全体の研修のモデルになりうる。協働管理についても、その内容は、国立公園だけでなく、関係者である企業などにとっても重要なものになる。また、研修準備のために研修チームが設立され、共に業務をし、

評価などを行ったことは、良い事例だろう。実際に、第一回目と第二回目の研修は大きな変化があった。

- (I)研修チームを設立したことで、一方的な講義方式を採用してきたこれまでの CFET での講義と違い、NGO やIPB が行ってきた、全く異なる研修方式が採用された。さらに、本邦研修などを通じて多くの研修機会を得たことは、(職員にとって)大きな能力強化の機会となった。また、研修の手法もよく、その準備のために各国立公園の状況調査や評価調査などを行うことは、直接的な能力強化につながった。また、これまでは日々の評価は行って聞いていなかったが、プロジェクトを通じて始まった。
- プロジェクト終了後のトレーニングチームミーティング(TTM)の存続について
  - (H)協働管理は今や国立公園だけの問題ではなく、関係者を巻き込んだ研修実施は責務となっている。そのために、研修を通じて強化をする必要がある。第三回基本研修は、CFET 側の 100%の投入予定だ。それでもまだ 38 公園残っており、(プロジェクト終了後も)研修の推進が必要である。そうした前提条件があるため、TTM の存続は必要でありその予定だ。現在プロジェクトが雇用しているコンサルタントなどは、リソースパーソンとして協力をお願いすることがあるかもしれない。
  - (H)研修実施に関して、2013 年以降も、毎年一回の基本研修実施のための予算が確保されている。さらに、PHKA が研修で作成されたアクションプランの実施のための予算を配布することになっている。
  - (I)研修内容については、今後、NGO などの外部組織へ、モジュールや講師の貸し出しを行う可能性もあり、そうした形での普及は広まるかもしれない。CFET から直接プロモーションはしないが、研修の実施についての招待状は、各回関係者に送付している。また、研修内容については、ウェブサイトに記載している。さらにすでに受講した職員からの口コミを通じて、評判が広まっていくだろう。民間企業にとっても必要なものになると思うのだが、企業から CFET が直接資金を受けとって研修実施することはできない。そのために、NGO などとの連携を通じて(企業を対象にした研修を)実施することになる。
- POLA DICLAT について
  - (U,I)本研修は、技術研修に位置づけられている。すべての研修は、実施のためには POLA DICLAT への登録必須。研修の内容が改善されるたびに、登録しなおす。登録されている研修には、年次予算やプロジェクトなどを通じて予算が配分される。
  - 一方で、(技術研修ではなく)管理職の昇進に必要となる研修について、POLA KARIR(キャリア)という規定がある。そこに登録されると、管理職の昇進において必須条件となる。POLA KARIRに協働管理プロジェクトが登録されることは、働きかけなどをすれば将来的には可能かもしれない。しかし、技術研修としては、POLA DICLAT への登録で十分である。
- プロジェクトや研修内容の弱点
  - (H)対象公園の地域性などの違いに留意し、地域ごとに対応した研修カリキュラムなどを準備する必要がある。そのためにも、地方支所の講師などを、これまで実施してきた基本研修にオブザーバーとして参加させる必要があったが、その準備(特に予算確保)を行ってこなかった。これは、昨年 11 月の本邦研修時に気が付いたので、2012 年 2 月に実施予定の第三回研修で行うには、手後れだった。

以上

日時	2012 年 1 月 11 日(水) 8:30~10:30
場所	CFET 内講師ミーティングルーム
訪問機関名	プロジェクトマネージャー
面談者	Ir. Waldemar Hasiholan. M.Si(プロジェクトマネージャー、CFET 講師)
出席者	調査団: 本間(記録)
収集資料	

- 面談者について
  - 1981 年に林業省のオフィサーになる。最初は各地の国立公園のレンジャーだったが、その後、セクションチーフ、公園長を歴任して、2009 年からパーマネントで CFET 講師になる。公園長当時も、掛け持ちで講師の仕事をしていた。

- これまでに、スマトラタイガーの保全プロジェクトや、森林火災プロジェクトなど、多くの経験がある。そのために、今回もプロジェクト形成当時からかかわっており、プロジェクトマネージャーに選ばれたのだと思う。
- CFET プロジェクトの強みと弱み
  - Participatory Learning Research: 参加型アプローチの研修は、インドネシアでは新しい取り組みである。自分は本邦研修で、PRA 手法を学んだ。
  - Life Training: 一回だけの研修ではなくて、仕事と密着した内容で、(基本)研修後業務に戻り、現場研修を通じて改善していくという手法をとっている点。アクションプランを作成して実践に結び付け、さらにフォローアップ研修で成果を発表している点。これは研修手法として新しい Life Training のモデルとなり、他に適用されることが出来るだろう。
  - また、公園長、セクション長、リゾートスタッフといった、3 つの別々のレベルのスタッフと一緒に研修対象としたことで、リゾートスタッフまで、Competency が高まり能力が強化された。
  - 本プロジェクトは PHKA(自然保護)分野のもののため、多くの講師が PHKA 分野に所属しているが、それだけではなく、CFET の 4 つある部署(アドミを入れると 5 個)のうちのすべての部署から代表が集まって、トレーニングチームミが結成されている点が、本プロジェクトの特徴の一つである。
  - プロジェクトの弱みとしては、参加型手法を習得し、適用できる講師は限られている。さらに地方支所の講師に対しても、この技術を伝えていく必要がある。研修予算が CFET の地方支所についていることも、必要性がある理由の一つである。しかし、講師への研修予算は限られており、昨年は 6 名の支所のオフィサーへそうした研修を実施したのみ。前所長(Helmi 氏)からも、(地方支所の講師への研修の)必要性は認識されているが、予算が限られている。
- 研修内容や手法の強みと弱み
  - ①伝統的な、一方的に講師が教える手法(講義方式)ではなく、上記のように、多様な立場のオフィサーが、話し合いを通じて研修を開発し、参加型で実施していること。
  - ②講師、研修教材、ファシリティなどが準備できたこと
  - ③フィールド活動において、ホームステイを行うことで、コミュニティとの協力関係を築くことが出来、また理論とは異なる新しいアプローチを習得することが出来ていること。
- プロジェクト目標の達成度
  - CFET 講師のキャパビル
    - ◇ 現在 10 名ほどの講師が、参加型の手法を習得している。習得のためには、Mind の変化も必要になるため。
  - CFET の組織としてのキャパビル
    - ◇ 本プロジェクトで構築した研修手法は、長期間のモニタリング評価システムのモデルとなると考えている。
    - ◇ すでに自分が関わった「地方政府における森林責任者への森林研修」において、そのモデルを適用した。ステップ1において研修後にアクションプランを作成し、ステップ2においてモニタリング評価を行った。
    - ◇ 6 月には、保護地区の長を対象とした研修が新しく実施されるが、それは 1 か月の参加型の研修アプローチが採用されることになっている。
- プロジェクトデザインについて
  - 本プロジェクトが実施する研修は、研修デザインがかっちり決まっているというよりは、アプローチを通じて柔軟に行うものなので、PDM は特に問題ない。
- プロジェクト活動を行う上での阻害要因
  - JICA と CFET の間のアドミの方針の違いから、1 年目は非常に混乱した。JICA は政府関係者には謝金は支払わないことになっている一方で、CFET では、活動参加には経費を負担せず、かわりにそれらは謝金で担われることになっている。本プロジェクトへの参加者は、当初、コストをカバーされなかった。
- 自立発展性
  - 協働管理研修の継続
    - ◇ TTM は、現在は毎週実施されているが、プロジェクト終了後は、研修実施に伴って形成される

「Trainers Program」という形で、継続されていくと思う。その中心には、自分になる。実際、第3回基本研修は CFET 側が中心に行うことになっており、その準備を自分が中心になってすすめている。

- 各公演における協働管理の推進
  - ◇ アクションプラン実施の予算は、各国立公園が管理することになっている。そのため、自身のコストになるために、厳しくきちんと計画を作成しており、協働管理のモデルになるようなものになっている。
  - ◇ これまでに作成されたアクションプランのうち、質の高いものは、①Betung Kerihun(地方政府の長が関係者となり、エコツーリズムが推進されている)、②Wakatobi(地方政府の長に支援された形で、MOUの準備ができており、サインを待つのみとなっている)。③Bukit Duabelas(公園内にコミュニティの利用権を許可し、薬草の栽培を始めている。将来的には、エコツーリズムでの販売予定)。一方、Lolentz は、アクションプランの実施に苦戦している。しかし、(Lolentz のある)パプアでは、政府とコミュニティの間の信頼関係が低く、アクションプランが作成できたことだけでもすごいと思う。
  - ◇ 今後、現場研修で作成された(協働管理の活動の)アクションプランへ予算が配分されるよう、林業省(PHKA)だけでなく、自治省なども巻き込んでいくことが必要である。

● プロジェクトのインパクト

- CFET
  - ◇ 研修の運営方法を習得し、パワフルになった。国際的な研修の開発につながった。
  - ◇ 研修内容は JICA のアセアン諸国を対象にした研修で紹介される予定である。他にも、どんどん特に海外に研修のアプローチを紹介していきたいと思っている。先方からの訪問も、フィールドでの体験などを組み入れることを含めて、CFET は歓迎している。
- CFET 講師
  - ◇ 参加型研修という新しいコンセプトの受け入れ。良い研修を開発することが出来た。
  - ◇ 3つのレベルの公園職員を巻き込んだ形での研修、Life Training の実施、参加型研修手法の習得など。
  - ◇ 研修の準備を通じて、研修参加者(公園職員)の状況把握、把握した内容の教材や研修内容への反映、対象公園の歴史の理解が可能になった。
- 国立公園職員
  - ◇ 本プロジェクトは国立公園の職員が対象だが、対象となっていない多くの公園や、保護地区などからニーズが上がっている。自分達は、プロジェクト終了後も、継続して研修の実施が可能である。

● 女性の研修参加について

- 第一回目は、参加者を職責から選定したため、全員男性だった。そのため、地域のコミュニティにおける女性たちとの協力や意見の抽出が難しくなった。第二回研修では、(各公園)最低女性を一人選定するように、参加者の選定規定を設定した。そのおかげで、より多くの女性たちが協働管理の集まりに、参加するようになった。

以上

日時	2012年 1月 11日(水) 10:30~12:00
場所	CFET 講師ミーティング室
訪問機関名	CFET プロジェクトカウンターパート、トレーニングチーム(TT)メンバー
面談者	Dwi Rahmanendra, S.Hut(CFET 講師、正式なカウンターパート、トレーニングチームメンバー) Nurtjahjawilasa, S.Hut,MA,MAP(CFET 講師、元トレーニングチームメンバー)
出席者	調査団: 本間(記録)
収集資料	

<面談者について>

- Mr. Dwi(D)
  - 2001年にIPB(ボゴール農科大学)を卒業。企業に4年務めて、2008年にCFETの講師になった。
  - 専門はPHKA(自然保護)
- Mr.Cahyo(Nurtjahjawilasa、(C))
  - 1996年から森林関係の企業に勤務。2002年~2004年はCFETの支所で講師。2004年からCFETの講師。
  - 修士号を日本の立命館(公共行政、森林汚職撤廃)でとっているため、日本のプロジェクトをする上で、文化

理解やコミュニケーションに貢献できると期待されて、トレーニングチームに選ばれたのではないかと思います。

- 2011年9月から、大学院で勉強するために休職中。しかし、たまにCFETには顔を出している。勉強終了後は、復職予定。

#### <トレーニングチームミーティング(TTM)について>

- メンバーになった経緯
  - (C)協働管理は担当分野としてはPHKAだが、他の分野との協力が必要だと考え、メンバーはCFET内の4つのそれぞれの分野から選ばれた。自分はPHKA部から選ばれた。
  - (D)自分は、偶然、プロジェクトの形成調査時からかかわっていたため、選ばれた。他のメンバーがシニアである中で、PHKAの部署の中で自分が一番若かったため、ジュニア側からのエネルギーを期待されたというのもあるかも。
- メンバー交代や補充の経緯
  - CFETはJICAとの協力が初めてだったので、双方のアドミシステム(主に謝金の支払い)の違いを埋めないといけなかった。インドネシアでは、会議などの参加に謝金を受け取ることで、給料の補てんとすることが通常となっている一方で、JICAは職員への謝金は支払わないため、生活のためには、JICAの会議に出られないことがあった(謝金のある会議を優先する)。2年目からは、CFET側が自己予算から、TTM参加者への謝金を出すようになったため、この問題は解決された。
  - 当初メンバーとなった4名のうち、2名は、講師の調整役や部長など、通常業務が忙しくなったため、もっと若手をメンバーに入れようということになった。そこで自分ともう一名(CFET)と、2名のルンピン支所の講師がチームに加わった。

#### <プロジェクト全体について>

- プロジェクトに関わって良かった点
  - (C)海外のプロジェクトの経験を得る、良い機会になった。TTMの会議を通じて情報を収集し、少しずつ研修内容を開発していった。結果として協働管理について習得する機会を得た。
  - (D)協働管理について、経験や知識を学んだ。さらに新しい研修システムを習得できた。同時に日本文化や日本人の仕事のスタイルなどを学んだ。
  - (D)自分は、PDMの形成からかかわっていたため、良い経験になった。
- プロジェクトの課題、難しい点
  - (D)(C)上記の謝金の問題。両機関のシステムの調整。謝金の問題が解決しないと、トレーニングチームメンバーは、活動に集中することができなかった。
  - (D)他の仕事をしながら、プロジェクトの業務も担当しているため、プロジェクトに割ける時間があまりなかった。メールや報告書などでどうにか対応した。
  - (D)CFETとJICAとPHKAの3者間において、コミットメントがクリアではなかった点。特に、公園職員への研修後、現場研修(アクションプランの実施)にあたり、PHKAが予算を出すのかどうかという点。
  - 年度末ではなく、年度の最初(年度は1月から)の方に研修を実施するようにした(第一回研修は、10月開催だが、第二回は2月)。しかし、プロジェクト終了後の第三回研修のアクションプランの、実施のための予算の負担先が未定であり、きちんとCFETとPHKAに文書でコミットメントを残す必要があると思う。

#### <協働管理について>

- アプローチについて
  - (C)以前は協働管理について何も知らなかった。フィールドでの実践を通じて、コミュニティの利害と規則との調整など学んだ。
  - (D)公園からの参加者に聞いたところ、コミュニティ側の能力も、強化されているという。
  - 規則と共同管理の実践の調整が難しい。
- 研修内容について
  - (C)他の研修は、1年に何度も実施したりする場合もあるが、この研修は年に一度の実施のため、準備に時間をかけることができる。また、フィールドでの実践やLife Training(実践を行い、また研修に戻るという手法)についてもよかった。
  - (D)これまで研修が終了すると何もなかったが、この研修では、アクションプランを作成する点(さらにそれを現場研修で実施する点)が良かった。このアプローチは、他の研修でも適用できると思う。大学のような講義形式ではなく、研修の実施方法も、参加型でよかった。
- アクションプランについて

- (D)100%良いものではないが、初めて作成されたものであるため仕方ない。
- (C)書類の質としては悪くないと思うが、実際に実践する際には、様々な課題があり難しい。予算の問題(Wakatobi)や、文化的に問題(Lorentz)点などがあるようだ。

<プロジェクトの成果>

- プロジェクト目標の達成度
  - (C)人材の育成という意味では、達成に向けた準備はできている。たぶん、Wadelmar 氏を CFET 側のリーダーとして進めていこう。モジュールとガイドランは作成中。5 月までに完成させなくてはならない。
  - (D)95%達成していると思う。計画時と比べて、実際に、アクションプランの内容や実施状況をみると、国立公園側の能力も強化されている。コミュニティへのアプローチについても、以前はコミュニティの前で話も出来なかった職員もいたのが、改善されている。
- インパクト
  - (D)プロジェクト終了後もこの協働管理の研修を継続し、その研修手法などを他の研修でも適用し、さらにこれまでに対象となっていない国立公園に対しても共同管理を行いたい。
- プロジェクト終了後
  - 少なくとも第三回基本研修については、すでに予算も確保されており、準備や講義なども 100%CFET 側が行うことになっている(コンサルタントは監督のみ)。プロジェクトでは、予算も実務も、第一回目が 100%プロジェクト側、第二回目が 50%ずつのコミットメント、第三回目が CFET 側という取り決めだったため、それを実践する。
  - 協働管理の推進のための予算の確保は、PHKA が担当となるが、自分達 CFET としては、公園側が(協働管理の活動実施のための)モチベーションやコミットメントを継続できるような働きかけを行っていくつもりだ。24 時間サポート体制にあるように、電話対応などをしていきたい。さらに、問題が生じた際の、専門家の紹介や情報提供なども、行っていけるだろう。

<コメントなど>

- (C)PHKA 側のコミットメントを高めるために、PHKA 職員を研修に招待するとよかった。
- 協働管理以外の分野でも、JICA の協力を続けてほしい。

以上

日時	2012 年 1 月 11 日(水) 15:00~16:00
場所	ボゴール農業大学(Bogor Agricultural University) 森林学部教師室
訪問機関名	プロジェクトの外部コンサルタント
面談者	Arzyana Sunkar(外部コンサルタント、IPB 教師)
出席者	調査団: 本間(記録)、プロジェクト: Eddy
収集資料	

- 面談者について
  - 同じ学部の教師である Haryanto 先生に頼まれて、プロジェクトの外部コンサルタントになった。JICA の仕事は初めてだったが、他ドナーの案件には多くかかわっている。(国立公園の普及事業、森林火災の緊急時の計画策定など)
  - 現在は、JICA の他のプロジェクトでも仕事をしている。
- コンサルタントとしての業務内容
  - 毎週金曜日に TTM への参加。
  - TTM では主にモジュールやカリキュラムの開発を担当。研修時には、セクション長への研修を担当。
- プロジェクト目標の達成状況
  - 短期間のため、変化がわかりにくいだが、少なくともこれまで協働管理の研修システムは無かったが、プロジェクトを通じて実施をすることが出来た。研修については PHKA も必要としていた。
  - CFET の能力強化としては、TTM での CFET 側の対応を見ている限りでは、プロジェクトで紹介された新しい研修手法を、他の研修でも適用したいと考えているようだ。
  - CFET 講師たちの能力については、第三回研修(CFET 講師が中心に行うことになっている)を実施してみな

いとわからない。TTM での議論の様子などを見る限りでは、あまり変化は見られていない。一部の講師は優秀である。ルンピン支所の講師など。

- プロジェクトの内容について
  - 研修手法については改善されてきている。第一回目では、初めての手法(参加型)だったため、通常の講義型に戻ってしまった。そのため、第二回研修では、ボトムアップのコミュニケーションを行うよう心掛けた。第三回目は、さらにファシリテーターになるための手法の研修を増やす予定だ。
  - さらに参加者のジェンダーに考慮し、女性の参加を促進した。しかし、女性の参加要件該当者および参加可能者を見つけるのは難しいようだ(子育てや家事などで、長期に家を離れることが難しい人が多い)。女性の参加は、研修においても積極的であり、さらに協働管理においても女性からの働きかけの重要性という点からも必要である(男女両方が必要)。
  - 協働管理のアプローチ方法については、多くの人にとって新しい概念であった。そのため、すぐに考えを変えることは難しい。しかし、公園側だけでなく地域の関係者がフォローアップ研修に参加したことは良かった。基本研修を通じてボトムアップのコミュニケーションの重要性を学んでも、その実践は難しい。そのため、「Collaborative」と言っているが、実際にはそれを習得していないケースもみられた。
  - アクションプランに関しても、第一回は参加者が自由に作成したが、二回目は公園の活動内容や予算に適應したものを作成するようにしたことで、より(実践において)現実的な内容になった。
  - このように、課題はあるものの、初めての試みであるため、基本研修を修正しながら、行っている。
- 実施プロセスについて
  - プロジェクトの弱点は、予算の点だろう。講師の謝金制度について初年度に問題があった。
  - トレーニングチーム内の、コミュニケーションは良い。
  - 他の研修との兼ね合いで、研修実施のタイミングには留意が必要だった。
  - TTM においては、2名のキーパーソンがおり(CFET 側のプロジェクトマネージャーの Waldemar 氏と、コンサルタントチームのリーダーの Haryanto 氏)、二人の合意がないことが進まない。そのため、どちらかが欠席すると活動が滞った。
  - TTM はほぼ毎週開催されるが、そこで物事が決定され、どんどん進むし、欠席したら議事録やメールで補足すればいいので、特に時間がかかるものではない。他のプロジェクトでは毎回報告書類を書かされていたが、それよりも(TTM の活動は)決定や実施が早い。
  - 長期の日本人専門家が2名もいたにもかかわらず、二人からの日本の事例の共有などがなかった。短期専門家ばかりでなく、二人からのインプットや事例の共有が無かった点は、残念だ。
- プロジェクトのインパクト
  - 自身も、(通常業務で)類似の分野を扱ってはいるが、能力強化になった。実際、Sociological Biodiversity Conservation、協働管理など、いくつかの関連分野で自分の講義に取り入れている。
- 自立発展性について
  - 今後について、自分は楽観的であるので、こうして協働管理が推進されていくと思っている。しかし、今後は、予算面で PHKA の支援が不可欠となる。予算の確保について、働きかけを CFET からしていく必要があるのではないか。
  - CFET の研修の継続については、第三回目までは、予算は確保されている。このまま所長が交代しなければ、研修の継続へのコミットメントは表明されているが、人事異動があった場合はわからない。しかし、林業省では、森林分野に関する研修は、すべて CFET 経由で実施することが決定されたため、それは促進要因になるだろう。
  - 技術的には、TTM を通じて研修の準備をし、モニタリングを行いその結果を次回の準備に反映するというプロセス(システム)が定着した。
  - 自身は、第三回目はオブザーブする立場。4回目以降の研修に関わるかどうかは、CFET 次第だ。
- コメントなど
  - 研修終了後も、JICA 側からモニタリングやフォローアップをする人を配置した方が良いと思う。

以上



日時	2012年 1月 11日(水) 16:00~17:00
場所	ボゴール農業大学(Bogor Agricultural University) 森林学部教師室
訪問機関名	プロジェクトの外部コンサルタント
面談者	Mr. Haryanto R. Putro(外部コンサルタント、IPB 教師)
出席者	調査団:本間(記録)、プロジェクト:Eddy
収集資料	

- 面談者について
  - JICA のプロジェクトに関わって約 13 年になる(途中中断がある)。
  - 本プロジェクトは、GHSNP プロジェクトの経験を、異なる形態で継続していくというコンセプト。
- プロジェクトの内容について
  - 当初の予定とかわり、結局プロジェクトの実施を CFET が行うことになった。研修対象となった国立公園は、それぞれ状況が異なるため、GHSNP はモデルケースと位置づけられた。もともと、2004 年の大臣令を実践するための、ベンチマークとして、GHSNP は位置づけられている。
  - アクションプランについては、それぞれ公園の状況もあり実施が難しい面もあるが、少なくとも、公園のすべてのレベルの関係者を対象にした研修ということで、CFET の組織文化を変えるような成功例となっている。
- 協働管理の手法について
  - 公園職員を、ポリスではなく、ファシリテーターへの変化させている。
  - 協働管理の成功例が生まれ始めている一方で、公園の管理は法律で規定されているため、難しい点がある。
  - また、各公園 100 名近くの職員がいる中で、たった 7、8 名への研修は、組織全体へ波及するには時間がかかる。さらに、職員は 3 年で異動していく。そのため、(協働管理の手法の)Institutionalization のためには、もっとシステマティックな研修モデルが必要だった。
- CFET の能力強化について
  - CFET の講師は、通常講義形式の研修を行うが、プロジェクトを通じて参加型研修手法を習得した。
  - しかし、講師のうち、本当にプロジェクトのカウンターパートとなっていたのは 5 名だけであり、他の人たちは変化していない。組織としても変化は難しい。
  - TTM については、CFET 側の参加者が、どんどん減少している。あまり興味がないようだ。さらに、上記のような参加型の手法を適用するような研修スキームが、CFET にはあまり無いようだ。組織文化として、講師として講義を行うことには問題が無いが、その準備は自身の仕事ではないかと考える。さらに新しい研修の開発を行う上で、新しいアイデアなどはあまり持っていない。
  - プロジェクトが紹介した研修内容や手法については、(プロジェクトに)関係していない講師たちは、遠くから達観している感じだ。
  - 研修実施を CFET だけで行うのは、まだ難しい点があるため、今後も外部講師が必要とされるだろう。自分は、依頼されれば、研修を行う。将来的には、CFET 講師全員が出来るようにし、(協働管理の手法も)各国立公園においても制度化されることが必要だろう。本気で国立公園を変えようと思うのならば、もっと取り組みをしなくてはならない(よりダイナミックでシステマティックな働きかけが必要)。しかし、現在の投入の規模や期間を考えれば、このレベルで成功と考えられると思う。
- コメントなど
  - 本気で国立公園における協働管理を進めるのであれば、GHSNP で実施したような感じで、2、3 個の公園を対象にした協働管理の実践への支援を、JICA が協力することが必要だろう。
  - 新しい研修手法を CFET に紹介できたことは、本プロジェクトの成果だろう。一方で、プロジェクト活動において CFET と JICA がそれぞれのアドミの制度に固執したことで、衝突があったことは問題であった。協働を教えるプロジェクトで、自身の協働が出来ていないのではねえ。。。
  - JICA のローカルコンサルタントへの謝金は低すぎる。

以上

日時	2012年 1月 12日(木) 9:00~11:30
場所	CFET 講師ミーティング室
訪問機関名	LORE LINDU 国立公園研修参加者
面談者	Mr. Agus Ngurah K. Kepakisan (Division 長) Mr. Tasliman (セクション長) Mr. Herman Sasia (リゾート職員、レンジャー)
出席者	調査団: 本間(記録)、通訳: Taufik、プロジェクト: Eddy
収集資料	

<面談者について>

- 2010年10月の第一回基本研修、2011年10月のフォローアップ研修を受講。
- スラウェシ
- 面談者
  - ①ディビジョン(Bidang)の長。基本研修には参加しておらず、フォローアップ研修のみ。公園長用の1週間の研修に参加。
  - ②セクション長。現職についてから2年。
  - ③レンジャー。

<研修内容について>

- 基本研修内容で印象に残っている点
  - ②協働管理、Result Based Management。ハリムンサラク公園での実践研修。対象社会の利益(ツーリズムの推進)に着目する点。他の関係者が協力してくれたことで、公園側だけが問題に直面するのではない(関係者とともに直面する)という手法はよい。しかし、各公園で状況が異なるため、同じ理論で研修を受けても実践方法は異なる。内容(理論)は難しくなかったが、実践はチャレンジだ。
  - ③関係者との協力の方法。コミュニティ組織の強化、コミュニティの収入の向上。コンセプトとしては、コミュニティの収益の向上と環境保全に地域の人々と共通の意識を持って取り組む点。関係者を巻き込むという手法を学べたことはよかった。以前は関係者の(存在の)重要性を理解していなかった。
- フォローアップ研修について
  - ①他の公園の事例との経験の共有が興味深かった。それぞれの成功や失敗などの比較検討が可能になった。研修後、コミュニティについてさらに理解ができた。
- 研修の手法など
  - ②ディスカッションが多く、理論研修→ディスカッション→フィールドでの適用というステップがある点がよかった。この手法は、よくNGOなどが適用しているものだと思う。
  - ②既存の研修は、公園内の同じレベルの人が対象だが、この研修ではすべてのレベルの人たちが参加し、すべての理論をアクションプランの実施に結び付ける点が、よかった。
  - ①協働管理についての研修は初めてだったが、理論は一般的だった。アクションプランを作成するという点が特徴的だった。また、ハリムンサラク公園でのフィールド研修は、3つのセクションにわかれており(地域におけるエコツーリズムの理論、スカガリ村でのコミュニティとの協力方法、コミュニティと協働でのツーリズムの実践)、この現地研修があったことで、研修内容を理解することができた。
  - ②森林保全において、コミュニティを、問題を起こす当事者として扱うのではなく、協働のための(パートナーとして)エンパワーメントを進めることが重要である。そのために、フォローアップ研修に、コミュニティの人々も参加したことは重要だった。
  - ①基本研修(+アクションプラン作成)、実施(現場研修)、フォローアップ研修というパッケージは、システムティックだと思う。これまでの研修ではこうしたフォローアップは無かった。
  - ②フォローアップ研修が待っていると思うと、アクションプランの実践で成果が出ないといけないとプレッシャーがあったが、良かった。
  - ①研修参加者が、公園内のすべてのレベルのスタッフから選ばれたことで、共通したコミットメントを形成出来たことが良かった。
- 研修の問題、課題
  - ②研修の内容(アクションプラン?)が、公園の年間計画と連携していなかった点。公園内のポリシーを作成する人は(自分とは)異なるので、現在年間計画に組み込もうとはしているが難しい。
  - ②問題解決にあたっては、公園の内部にいる関係者のみが対象であるが、実際はその周辺にも関係者はいる。しかし今回は含まれなかった。

- ③理論の部分は基本的に単一のパッケージになっていたが、実際は公園ごとに状況が異なるので、実践に適用することは難しい。(実践に必要な)もっと詳細な技術的知識の研修が必要である。

#### <アクションプランについて>

- 内容
  - 目的、最終的にはエコツーリズムを実践するための協働管理に関する MOU の締結。
  - 活動内容
    - ◇ 1、定期ミーティングを通じて、公園とコミュニティの間に合意形成(コミュニティが利益を得る方法についてなど)。
    - ◇ 2、コミュニティの能力強化。PRA を通じて、コミュニティが自身の資源のポテンシャルを認識する。さらに、地方政府とコミュニティとの懸け橋となりながら、規定の作成に協力する。
    - ◇ 3、コミュニティ内の組織強化
    - ◇ 4、エコツーリズムのポテンシャルに関するセミナーの開催。
    - ◇ 5、コミュニティと協力してコミュニティ開発を通じたエコツーリズムの実践
  - 進捗としては、MOU の締結に関しては、現在取り組み中。
- 計画作成について
  - ②最初、計画をどのように作成するかわからず、難しかった。
  - ③コミュニティのリソースに関して、コミュニティのペースに合わせて活動するという調整が難しかった。
- モニタリング
  - ①プロジェクトからのモニタリングは、1 年のうち 3 回ほどあった。(プロジェクト関係者が)公園を訪問し関係者とのディスカッションの後、サジェッションを受けた。さらに、3 か月ごとに進捗報告をプロジェクトに行っていた。
- 実施について
  - 研修でアクションプランを作成し、その実施を行うことはこれまでなかったもので、とてもよかった。
  - 計画内容は途中で一部修正した。実施は難しくはなかったが、時間が足りなかった。そのために、MOU の締結が遅れた。予算はプロジェクト予算で実施されている。
  - この後は、ツアーガイドトレーニングやサイトプランの作成といった(協働管理の)活動について、公園の予算で行う予定。今後、公園内の予算の配分が難しくなるだろう。また、(協働管理の活動の)実施には、地方政府からの協力が必要となってくる(地方政府も、活動の重要性を認識している)。
  - ③自分は、今回現場研修の対象となっているコミュニティ出身のため、すべての活動に関わった。コミュニティにとっても非常に良いものだった。たとえば、フォローアップ研修にコミュニティが参加したことなど。プロジェクトを通じて、コミュニティ側も、協力の方法などを習得する機会を得た。コミュニティ側も喜んでおり、そのために自分達のコストでエコツーリズムの推進を行っている。

#### <協働管理について>

- 有効性
  - ②有効であると思う。まずは、アクションプランの実施に取り組んでおり、そのあと判断できる。しかし(少なくとも)、以前はリゾートもセクションも、公園のセキュリティの管理業務に集中していたが、(協働管理ということで)アプローチが変わった。
  - ①公園の政策には、森林資源の保護と保全、コミュニティによる公園資源の活用という3つのポリシーがあるが、コミュニティ開発はそこに含まれていない。しかしプロジェクトで推進した協働管理では、コミュニティの能力強化を通じて上記の目的を達成するため、有効である。
- 弱点
  - ①公園側と地域の人々の両方にとって利益のある手法だとわかっていた。しかし、地域の人は真の利益(収入のこと)が無いと満足しない。そのため、今後エコツーリズムを通じた収入の創出が、重要となってくるだろう。その点で、2011 年に新たな政策として、国立公園の保全を通じて、コミュニティの人々が利益を創出しても良いというものが出されたため、今後協働管理を推進する上で効果的だろう。(以前は、公園内でコミュニティが活動することは禁止されていた)
  - ①アプローチには問題ないが、時間が無い。
  - ③協働管理と、既存の政策との間にギャップがある場合がある。

#### <プロジェクトのインパクト>

- 自身の変化

- ③関係者について検討し、重要な関係者を考慮するようになった。さらに、コミュニティに対して、以前は厳しく接していたが、コミュニティを尊重し、説明を通じて説得をするようになった。穏やかでリラックスした対応になった。
- ②エコツーリズムだけではなく、公園内の安全管理についても、周辺社会のとの協力が必要であること。問題などは公園ではなく、問題が生じた際に、地域のコミュニティ全体と一緒に解決する、コミュニティが解決するというスタンスになった。それにより、仕事のクオリティが上がった。さらに、自分以外の同僚も、地域社会の状況や特徴を考慮するようになるという変化があった。
- ①プロジェクトで対象にした地域以外でも、協働管理の手法を適用したいと思っているが、予算が限られているため実施できていない。
- 自立発展性
  - ②プロジェクトが終了しても、協働管理を推進するというコミットメントがある。
  - ③もともと協働管理を推進する予定であり、プロジェクトはそれを推し進めただけ。コミュニティや周辺社会の巻き込みを進めていく。

<コメントなど>

- ③対象となっているコミュニティに、記念に JICA から何かインフラなどの支援があるといい。メモリアルになるし、エコツーリズムにも活用できる。
  - ②他の保全活動にも JICA に支援してほしい。さらに、プロジェクト活動の進捗やインパクトについて調査を行ってほしい。そしてサクセスストーリーを抽出してほしい。
  - ①JICA は協力を継続するべきである。また、参加した公園間のネットワークの形成に、協力してほしい。公園だけでなく、その関係者も巻き込んだ形で。ウェブサイトなどを作成して、他の国にも紹介できるようにしてほしい。
- 以上

日時	2012年 1月 12日(木) 12:30~14:30
場所	CFET 講師ミーティング室
訪問機関名	WAKATOBI 国立公園 研修参加者
面談者	Mr. Wahyu Rudianto(公園長) Mr. Hari Santosa(リゾート職員、普及員)
出席者	調査団: 本間(記録)、通訳: Taufik
収集資料	

<面談者について>

- スラウェシにある海洋国立公園
- 2010年10月の第一回基本研修、2011年10月のフォローアップ研修を受講
- 研修については、25 公園長が本部に呼ばれ研修内容を説明された後、公園長が希望して対象公園に選ばれた。
- 面談者
  - ①公園長。1994年から林業省勤務。現職について5年。スラバヤ出身
  - ②森林普及員。2010年に新規採用で現職。主な仕事は、コミュニティの意識化、関係者間の情報共有、コミュニティのポテンシャルの認識など。レンジャーは森林の保護が主だが、普及員は政策についての情報を提供などが仕事になる。

<研修内容について>

- 基本研修で印象に残っている点など
  - ①多忙のため、最後の2日間のみ参加。協働管理に関する知識は重要。
  - ②新規採用の職員ということもあり、多くを学んだ。システムティックな、協働管理のアプローチ方法(関係者分析を通じた重要な関係者の抽出、重要な関係者へのアプローチと合意形成、問題分析とプライオリティづけなど)が印象的。わからなかった部分はない。
- フォローアップ研修について
  - ①計画内容と比較して、達成度や問題などを、講師と議論することができた。
  - ②フォローアップ研修があることで、アクションプランの実施(現場研修)に関して、プロジェクトが継続して支援をしてくれていると感じられて、意欲的に取り組めた。

- 研修内容の適用
  - ①とてもよかった。IPB の講師が教えてくれた手法は、実践で適用可能だった。しかし、実践研修内容は、もっと海洋公園に合わせたものを紹介してほしい。
  - ②研修アプローチはシンプルでよかった。自分の仕事にも活用している。例えば、コミュニティとの協力の重要性の認識(小さな協力が大きな結果を生む)といった意識変化、知識や技術の改善(コミュニケーション、協力、調整など)、仕事での課題に対する対応能力(問題解決手法、調整など)。
- 研修の課題、改善点
  - ①ワカトビ公園には80名のスタッフがいるが、そのうち研修に参加出来たのは7名のみ。海洋公園で、広いため、参加者から非参加者に情報を伝えるにも限界がある。そのため、公園全体で広めるのには不十分だった。
  - ②自分の公園は、海洋公園なのだが、事例がすべて陸地の国立公園だったため、直面している状況や問題が異なる(陸地では立ち入り禁止をするのは簡単だが、海洋の場合はアクセスがフリーのためそれを厳密にできないなど)。そのため、一部理解が難しかった。例えば、ハリムンサラク公園の事例などは、理論としてはいいが、(海洋公園であるワカトビ公園の)参考事例としては不適切。そのため、もっと多様な事例を紹介してほしい。

#### <アクションプランについて>

- 内容
  - 目的は、カポタコミュニティが関係者と協力しながらエコツーリズムを推進する。(具体的なエコツーリズム内容としては、歴史的サイトの訪問、Tribal Forestry、自然資源(湖、マングローブ、サンゴ礁)、地域文化の紹介(手工芸など)。海外からの観光ツアーによるカポタ村の訪問などが既になされている。この地域はダイビング場所として非常に有名でもある。)現在も、活動実施中である。
  - 活動は、
    - ◇ 1、関係者分析と、今後5年間の活動内容の検討。すでにMOUは作成されており、調印を待つのみ。
    - ◇ 2、各関係者による問題分析と、活動内容の検討。最初の活動としては、Tourism Friday(毎週金曜日にコミュニティがビーチを掃除する)、エコツーリズムに関するコミュニティの意識化、エコツーリズム情報センターの設置など。
    - ◇ 3、コミュニティによる観光のポテンシャル分析やマッピング。
  - 現場研修としてのアクションプランの実践は、主に関係者のファシリテーションとMOUの調印である。しかし、公園ではMOUの調印を進めつつ、協働管理の活動の実施も並行してはじめている。
  - 今後の5年計画の実施には、PHKAから各公園にコミュニティ開発用に配布される約250万円の予算以外にも、公園の年次予算からねん出されている。(250万円は、コミュニティの経済活動のための能力強化のためだけに適用することになっているため。)
- 計画作成時について
  - ①7名の参加者間でのコミュニケーションが大変だった。
  - ①協働管理についてはよく知らなかったが、PHKAによって作成された分厚いガイドラインを渡されていたため、研修の教材とそのガイドラインの二つを活用して作成した。
- 計画の実施について
  - ①参加していない公園職員との調整がさらに大変だった。また、人事異動などがあり、さらに関係者の間でも担当者の交代などがあるため、話し合いをしてもなかなか進まないことがあった。
  - ②すべての関係者の利害や興味が異なるため、合意に時間がかかる。傾向として、政府関係者の方が積極的で、コミュニティは受け身な傾向があり、バランスを取るのが難しかった。

#### <協働管理について>

- 有効性
  - これまで公園の近くのコミュニティについてもあまり知識が無く、気にしていなかったが、今はコミュニティをより巻き込むように心がけている。協働管理を通じて、コミュニティや関係者の人たちがよりアクティブになった。
  - ①関係者たちも、協働管理を評価している。まだ評価するほど進んでいないが、効果を上げてほしい。
  - ②関係者が、イニシアティブをとって、自発的に活動に取り組むようになってきた。
  - ①ワカトビ公園は面積が広く関係者が非常に多いため、関係者間の協働が、非常に重要である。

#### <プロジェクトのインパクト>

- 自身や他の参加者の変化
  - ①より自信を持つようになった。知識を活用し、実践で何をしたらいいの理解できたため、他の通常業務においても自信を持って取り組むようになった。
- 自立発展性、他の人たちへの波及など
  - ①参加者は、80名いる職員のうちの7名にすぎないので、公園全体の変化に変化が波及するには、時間がかかる。さらなる研修を実施してくれても助かるのだが。
  - ①今回対象になった地域以外を対象として、協働管理のアプローチの適用も始めている。
  - ①上記のように、プロジェクト終了後も、すでに年次予算などが配分されているため、活動は推進されていく予定。あとは、関係者が、合意事項をちゃんと実施してくれるかという点にかかっている。

<コメントなど>

- ①公園内の他の職員にも、技術や知識を波及していきたい。しかし、研修参加者から直接だと信用されない(たとえば、②はレンジャーで新人なので)ので、プロジェクトのスタッフ(JICA 専門家)がいてくれる方が、信頼される。
- ②今回のプロジェクトは、1年間でMOUを結ぶところまでだったが、(MOUで締結された)協働管理の活動を実施するまでの支援をしてほしい。また、今回対象になっていない国立公園についても、対象にした研修を実施してほしい。
- ①プロジェクト終了後も、協働管理の活動の実施について、フォローアップの形でスーパーバイズを続けてほしい。また、将来的に関係者や公園の変化についてもフォローアップ(評価など)してほしい。(CFET は?)政策などによっては可能かも。(IPB は?)可能かも。

以上

日時	2012年 1月 12日(木) 15:00~17:30
場所	CFET 講師会議室
訪問機関名	BUKIT DUA BELAS 国立公園研修参加者
面談者	Mr. Ridwan (公園長) Mr. Erwin Iskandar Soebardjo (セクション長) Mr. Saefullah (リゾート職員、普及員)
出席者	調査団：本間(記録)、通訳：Taufik、プロジェクト：Eddy
収集資料	

<面談者について>

- 2011年2月に、第二回基本研修を受講
- ①公園長。1978年から林業省勤務。国立公園の職員を歴任して、2008年から現在の公園長に。
- ②セクション長。1994年から林業省勤務。当初本部でマッピングなどの業務、2007年から現在のセクション長
- ③普及員。2009年に新人として現在の公園に着任。

<研修内容について>

- 印象的だった点、記憶している点
  - ①IPBの講師がついた。研修の中では、アクションプランの作成が、一番印象的。駐在所、セクション、公園所長と一緒に参加したこと、研修時の理論と、アクションプランの実施における研修の両方が含まれていることなどが印象的。現在も、現場研修中(アクションプランの実施段階)で、進捗がある。これまでの研修と異なり、コアになる部分に十分焦点をあてている点が特徴的。これは、公園長が受講することになっている、森林保全と環境マネジメントという研修アプローチと似ている。一方、協働管理の実施と、コミュニティなどのステイクホルダー分析の手法は、効果的で使いやすかった。
  - ②これまでの研修と異なり、理論を学んだあとで、現場研修があることが特徴的。インストラクターも、IPBの講師など様々。現場研修は、(研修で学んだ状況と)状況は異なっても適用可能な部分はあった。関係者分析、村での現場研修、アクションプランの作成などが効果的であった。協働管理のアプローチについては、研修内容の他に、PHKAからちょうどガイドラインを配布されたところであった。そのため、両者を比較しながら良い部分をとって採用。プロジェクトの研修の特徴は、ボトム

アップによる協働管理である点。

- ③1 か月研修。内容はよく覚えている。特に、(普及員として) コミュニティのファシリテーションの役割が大きいことを学んだ。さらに、フィールド研修や、他の国立公園との事例などのシェアリングが非常に有効だった。理論分野も、自分のキャパシティを強化した。内容はすべて理解できたとし、不要な内容はなかった。これまでの研修にくらべて、知識量も多いし、コミュニティへアプローチするための具体的な手法を習得することが出来、自身もやる気を増した。理論だけでなく、現場研修が含まれている点も、従来の研修と異なる点。
- ①すべてのレベルの職員が参加している点が非常に効果的であり、他の研修と異なる点。
- 研修の課題、改善点
  - ①実地研修の対象地域の状況が、自分達の公園と異なっていたことが、唯一の問題。自分達の国立公園は、ハリムンサラク公園や他の公園と異なり、伝統的に生活している部族の人たちが合法的に定住しているため。また、ジャワにくらべてスラウェシは、投資などのために企業に働きかけを行うことも難しい。
  - ②現地研修先のハリムンサラク国立公園は、マネージメントが稚拙で、自分たちの公園の方がずっと効果的に運営を行っている。活動内容も、自分達が現在行っていることとそれほど違いは無かったため、参考にならなかった。
  - ③一部の教材(たとえば、紛争解決)については、もっと十分な情報を含んだものが必要である。
- 研修内容の実践への適用
  - 主に参考にしているのは、理論研修の方。たとえば、現場における問題解決の手法など。
  - ③自分の研修内容の業務への適用例としては、ファシリテーターとして、コミュニティ組織や他の政府組織をひっぱりだていく役割を実践している。
- 研修参加者の選定について
  - ②、③研修対象としては、自分達は、立候補して選ばれた。
  - ①研修参加者のうち、3名は女性だが、特にジェンダーは気にせず必要な人から選んだら、女性が3名になった。3名とも未婚。女性を選定することに何の問題もなかったが、既婚者にとって研修参加は難しいかもしれない。公園事務所には、25名中6名が女性。うち3名が参加。もっと女性参加希望者があった中から、選定した。1名はボゴールの出身。1名がテクニカル分野、1名がレンジャー、1名が普及員。コミュニティにアプローチするには女性の参加が必要である。
  - 既婚女性による研修参加は難しいかも。他の公園からの女性参加者が少ないのは、他の公園は歴史が古いため既婚者が多いかも。自分たちの公園は、5年目という新しい公園のため、スタッフも若く未婚者が多いため、女性職員の研修参加が可能だったのかもしれない。また、女性はアドミの人が多かったり、研修参加要件(教育レベル)などを満たせない女性が多いのかもしれない。

#### <アクションプランについて>

- アクションプランの内容
  - ①公園長、セクション長、リゾート職員と一緒に作成したことが新しい。タイトルは、「国立公園内における利用ゾーンの共同開発」。公園内に、合法的に住んでいる部族がいることが特徴的。公園内外に住んでいる部族の間で、権利の違いに関する紛争がある。そのため、公園内の利用ゾーンを利用できるようにし、公園内外の部族と一緒にエコツーリズムを進めることが、最終目標。
  - ①その部族の人たちは、農業や畜産支援にも着目。以前は、そうした点を気にしてこなかった。さらに、土地や、医療サービス、リサーチ、周辺地域の保全などにも着目している。また、医療サービスの利用が多いため、薬草の栽培を思いついた。
  - ③計画内容は、1) 国立公園内のポテンシャルの抽出、2) データの分析とその結果のワークショップ(WS)を通じた住民への共有、3) コミュニティとのディスカッションを通じた共通認識の形成、4) 村落WSの開催。解決策の検討、5) 関係者分析、公園の規定に沿ったアプローチ、6) 関係者の検討を通じて、関係組織との調整。まだ1) が始まったばかりだが、活動は計画通り進んでいる。
- 実施における問題や課題
  - ③計画の作成時、対象者を決めるのが大変だった。さらに、公園管理者として理想とする姿と、コミュニティの直接的なニーズ(経済的な利益)との間にギャップがあり、どう埋めていくかが困難だった。
  - ①実践での問題は、上記のように、住民のニーズと計画内容のギャップをどうするかという点。たとえば、関係者の種類を増やすことなどで解決を試みている。たとえば、住民は、農業や畜産だけでなく、水産へのニーズもあるため、水産局を関係者に加えた。(アクセスできる利益を増やすため。)

<協働管理について>

- 協働管理を始めてからの変化
  - 住民の問題やニーズの内容を十分理解できた。以前は全然知らなかった。さらに、コミュニティの人々もそうした状況を理解するようになってきている。以前は、問題解決や調整は村のオフィサーの仕事であり、住民まで伝わらないこともあったが、協働管理を始めてから、末端の住民まで状況を十分に理解するようになった。
- 協働管理の有効性
  - ①これまで、自分達の専門である森林に関わる 이슈しか対応出来なかったが、協働管理を通じて、様々なニーズに対応が可能になった。また、規則に関しても対応しやすくなった。
  - ①弱点は、政府系の関係者の協力が、政策の変更や人事変更により、今後得られなくなる危険性がある点。その場合は、自分達でなんとかするしかない。

<コメント、サジェッションなど>

- ③この種類の研修を継続してほしい。自分達は、活動を継続していくつもりである。
- ②現地研修先には、GHSNPではなく、他の公園の方が効果的である。さらに、 이슈に合わせて、研修先をいくつか設定しておくことなども考えられる。
- ①さらに、他の公園をまきこみ、研修対象公園を広げていくことが必要。もちろん予算にもよるが。自分達の公園では、すべてのレベルの職員が参加したことで、もし異動などがあつた場合も、後任や他の職員からの OJT が可能になっている。一方、国立公園の法律では、住民の在住などは認められていないため、適用が難しい。これまでは、慣習法などを適用してきたが。

以上

日時	2012年 1月 13日(金) 10:00~12:30
場所	CFET プロジェクトミーティングスペース
訪問機関名	RAWA AOPA 国立公園研修参加者
面談者	Mr. Kholid Indarto(公園長) Mr. Ardiansyah(セクションチーフ) Mr. Putu Sunarya(リゾート職員、テクニシャン)
出席者	調査団: 本間(記録)、通訳: 島崎
収集資料	

<面談者について>

- 2011年2月に第二回基本研修参加。
- 南東スラウェシ。4種類のエコシステムを有する(マングローブ、低地トロピカル、サファナ、ラワ)
- 面談者
  - ①公園長。1993年林業省勤務。2009年から現職。
  - ②セクションチーフ。1999年から現在まで現職。
  - ③テクニシャン。1999年から現職。バリ出身。

<研修内容について>

- 研修について印象に残っている点
  - ①研修手法は、通常のものとは異なり、新しいと感じた。例えば問題解決手法などは、講義を受けてから、他の公園からの参加者との経験や意見の共有を行ったことで、自身の公園への適用が可能になった。研修の内容自体は、新しいわけではなかったが、協働管理の手法がシステムティックで戦略的だった。研修参加者の経験の共有があつた。
  - ②リゾートから公園長まで、すべてのレベルの職員が、協働管理に関して、同じ意識を持てたことが印象的だった。研修は直接的で、すべてのレベルの職員によって能力強化に有効だった。理論、経験の共有、成功事例の共有という組み合わせが良かった。研修手法は、関係者の特定など、これまで受講した経験とは異なつた。ハリムンサラク公園では、協働管理のプロセスを観察できた。内容は、全体的に理解できたが時間が短かすぎた。
  - ③関係者の利害関係を考慮したうえでの管理方法。問題の抽出と資源リストの作成。研修の提供の仕方が、



講師と受講生が双方向でコミュニケーションを取りながら進めることや、参加者からの経験の共有の機会になっているなど、従来の研修とは全く異なっていた。

- 研修の改善点、課題
  - ①ネゴシエーション能力、フィールドからの包括的な情報の分析方法などの点について、もっと説明が必要だった。さらに、もっと、(他の公園の事例と)比較分析ができるような内容にしてほしい。
  - ①地域の関係者も、研修に参加できるようにしてほしい。(基本研修)。さらに、もっと広く包括的に協働管理が出来るように、研修参加者の対象を広げてほしい。
  - ②コミュニティとのファシリテーション手法についての内容が、十分ではなかった。もっと手法として確立してほしい。
  - ③実践(現場研修)の部分にも、プロジェクトによるファシリテーションを行ってほしい。リゾートの全スタッフに対してインハウストレーニングを実施してほしい。特に、セクションの異なる他のリゾートの職員に対して、自分達が公園内のリソースで普及していくことには、限界がある。
  - 関係する村落は96カ所もあるのだが、プロジェクトで支援したのは1村のみ。そのため、他に対しても実施するための支援をしてほしい。
- 研修参加者の選定
  - 対象となったセクションには、2名しか女性がおらず、そのうち1名はアドミのため、適用者が1名しかいなかった。そのため、女性職員は1名のみ参加。コミュニティとの関係性の構築には、男性職員では限界があるため、女性が必要である。

#### <アクションプランについて>

- 内容
  - 国立公園での協力関係の形成。MOUの合意
  - アウトプットとしては、1)すべての関係者との協力、2)社会、文化、経済的なデータの収集とそのインベントリーのまとめ。(ポテンシャルエコシステム、マングローブエコシステムなど)、3)データの分析、4)すべての関係者(最初は政府関係者、次は住民)への分析されたデータの共有。5)MOU(合意文書)の作成。
  - 進捗としては、1月11日に全員がMOUにサイン。
- 実施について
  - 現場研修の一環として、現在アクションプランを実施中。2月までには終了予定。時間がなかった。
  - ①コミュニティとの話し合いには、我慢強さ、時間の犠牲、コミュニティの人々の都合に合わせた日程調整、などが必要であった。特にコミュニティの人々が夜しか時間がとれないことから、調整は夜行うことが多く、結果として、7時間以上業務時間としている。しかし現実には、それ以上に24時間自分を犠牲にする必要性がみられる。
- 問題、課題
  - ③協働管理のためには、包括的なデータが必要だったが、すでに公園にあったデータは一部だけであり、不足していた。追加の調査を行ったため、時間がかかった。
  - ②コミュニティとの関係としては、研修で行ったようにボトムアップの手法が必要であるが、法律などに関しては、関係省庁などからのトップダウンの決定が必要になるため、両方のアプローチが必要。
  - 地域の関係者への研修も実施してほしい。

#### <協働管理について>

- 協働管理の有効性
  - ①協働管理は、地域のリソースを活用した形での国立公園の管理手法の一つである。
  - 公園内の木々を伐採していた人たちが、協働管理に参加したことで伐採を辞めた事例がある。
  - 上記のように、協働管理における、ボトムレベルからの協力関係の構築には、非常にエネルギーが必要になる。さらに、合意や予算が必要となるため、トップとボトムの両方からのアプローチが必要になる。

#### <プロジェクトのインパクト>

- 協働管理の活動の普及・波及
  - フォローアップ研修までの残りの期間に、コミュニティと協働管理のための活動の5年計画(主に、住民とのマングローブエコツーリズムを通じた協働管理)を作成予定。実施には、公園の予算を適用する予定。ファンドが足りなくなったり、今後(他の活動との)プライオリティなどの関係で、予算が滞る危険性がある。
  - 5年計画の内容は、1)資源の保護と公園の安全管理、2)マングローブの保全、3)ポテンシャルのある地域のエコツーリズムの開発。

<コメントなど>

- 日本の事例などを、専門家に話してもらった機会がなかったことが残念である。また、日本人専門家に質問などをしたかったが、言葉の問題で出来なかったことが残念だった。

以上

日時	2012年 1月 13日(金) 11:00~12:10
場所	CFET プロジェクト事務所内のミーティングオフィス
訪問機関名	LORENTZ 国立公園研修参加者
面談者	Rudi Masach(リゾート職員、レンジャー)
出席者	調査団:本間(記録)、通訳:Taufik、プロジェクト:Eddy
収集資料	

<面談者について>

- パプアにある、2007年に出来た、比較的新しい公園。
- 2010年10月の第一回基本研修、2011年11月のフォローアップ研修に参加。公園長は、フォローアップ研修を欠席している。
- ①、②は欠席。
- ③1999年から林業省勤務。2007年からローレンツ国立公園。

<研修内容について>

- 印象に残っている研修内容について
  - 国立公園が、関係者との関係性を構築する方法など。
  - 公園の3つのレベルの職員が、一緒に研修を受講したこと。
- 研修内容の実務への適用について
  - すべて使っている。しかし、実際のフィールドでは、パプアの状況は異なっている。特に、パプアの人たちは、今日いったことと明日ということが異なったりするので、説明して合意を得ても、継続されない傾向がある。
- 研修における課題
  - フォローアップ研修の際に、関係者(住人)を協働管理の成功例を見せるために、他の公園に連れて行きたかったが、JICAに断られた。結局、空港に向かう車で、グヌングデパンラゴ公園に連れて行き、成功例を紹介することができた。(訪問した人が、様子を他の住民に伝えることで理解が促進されてきている)
  - 他の公園は、歴史があるため、これまでの経験に基づく事例があるが、自分たちのところは無かった。
  - このほかにも、関係者(ステイクホルダー)へ研修の機会を、与えてほしい。
  - フィールドでの実践研修を長くしてほしい。理論とワークショップが常に対比した形で実施してほしい。
- 研修参加者の人選について
  - 自分のセクションには、9名の職員のうち2名が女性。しかし、1名はパーマメントではなく、もう1名はアドミ担当者なので、該当者に女性がいなかった。

<アクションプランについて>

- 内容
  - 目的は、カンペンシガ(対象地域、山の中、ハイキングなどが可能)をエコツーリズムのスポットにする。
  - 活動内容は、1)関係者のファシリテーション、2)ミーティングの実施、の二つのみ。MOUの合意が行われた後で、あらためて関係者間で、5年計画を作成し、協働管理を推進する予定である。
- 計画作成時の課題
  - 内部での立場の異なる職員(研修参加者)間での合意が、難しかった。
- 実施において
  - 関係者は、住民、フリーポート(民間企業)、観光省、地方政府、など。
  - すでに公園の年次予算の中から、今年度の活動予算は確保されている。他に、観光省の予算により、2012年は、ホームステイプログラムを実施する予定。さらにフリーポートにより、コミュニティについての調査が行われる予定。
- 実施における問題
  - 公園から対象地域までのアクセスは、船か飛行機で行くことになるのだが、その支援をしてくれるはずだっ

た民間企業(フリーポート)が、内紛などでデモがあり、交通手段の確保が不可能になった。異なる交通手段も、デモの関係で、アクセス道路の封鎖や燃料の不足が生じたため、アクセスが困難になった。

- さらに、活動の一つとされていたアクセス道路の建設について、フリーポートが調査をしたところ、対象地域にいる4ファミリーのうち、一つが反対をしている。そのため、取りあえず、山は対象地域としては保留し、他のツーリズム対象を選定中。

<研修のインパクト>

- 協働管理の主な従事者は、公園事務所のすべてのレベルだとわかった。
- 公園へのインパクトとしては、公園が出来たのが、2007年で、セクションが出来たのが2009年という新しい公園において、2010年にはこのプロジェクトに参加をし、2011年にはアクションプランを実施している。そのため、どんどん変化してきている。
- 自身としては、コミュニティへの態度が変化し、意識がオープンになり、関係者をどのように巻き込むのかを考えるようになった。

<コメントなど>

- 研修に参加した国立公園の間で、情報交換などの場を作ってほしい。

以上

日時	2012年1月13日(金) 13:00~15:15
場所	CFET プロジェクト事務所のミーティングスペース
訪問機関名	Manusela 国立公園 研修参加者
面談者	Mr. Zulkifli Ibnu(公園長) Mr. Jan Ferdinand (セクション長) Mr. Andi Witria Rudianto (リゾート職員、テクニカルアドバイザー)
出席者	調査団:本間(記録)、通訳:Taufic
収集資料	

<面談者について>

- マルク諸島のセラム島にある公園
- 2011年2月の第二回基礎研修を受講
- 面談者
  - ①公園長。1986年から林業省勤務。2011年から現在のマヌセラ公園長に。就任直後だったが、研修にも参加した。西スマトラ出身
  - ②セクション1の長。1986年から林業省勤務。2001年から現在の公園勤務。セクション長としては2008年から。マルク諸島出身
  - ③エコシステム分野のテクニカルアドバイザー。2005年に林業省に入省当時から現職。西ジャワ出身。

<研修内容について>

- 印象に残っている点など
  - ①協働管理の内容が興味深かった。たとえば、国立公園だけでなく周辺住民とともに地域を管理するという概念。公園の資源保全を害する(鳥類の無断採集や、森林伐採など)問題を、協働管理を通じて解決する。(例えば、森林を伐採するかわりに、実などを採取する)。協働管理についての研修は初めてだったが、他の公園の状況と比較することができた。
  - ②公園のすべてのレベルの職員が参加し、一つのユニットとして、同じ認識やゴールを持ち、アクションプランを作成した点が良かった。特に、研修中のアクティビティを通じて、自分の担当するリゾートの可能性などを考えるなど、いろんな考えが持てるようになった(Open Mind)。PRAなどを通じて関係者の状況を調査し、公園だけでなく周辺社会の利害関係も考慮し、Win Win(ウィンウィン)の解決策を探すこと。
  - ③研修が、フォーマルな形でなく、実践などもあってリラックスできる形態だったのが良かった。ハリムンサラク公園の事例は適用が可能だと思った。
- 研修内容の業務への適用
  - ①問題発掘。規定との照合。他の公園の事例の参照。
  - ②プロセス。Village Conservation Model。

- ③PRA。自然資源などのポテンシャル調査手法。地域の人々の調整。
- 研修の改善点
  - ①問題の真の原因を考えて、解決策を十分に検討する時間がなかった。1 週間では短すぎた。もっとフィールドでの実践や、他の公園の事例の比較検討などの内容が必要。
  - ①問題解決手法について、Problem Mapping などの手法を加えてほしかった。特にリゾートレベルでは必要だろう。
  - 内容は、主にリゾートレベルの人を対象としており、セクション長にとっては、内容を凝縮させた感じで短かった。
  - ③ハリムンサラク公園での現地研修は、1 週間では足りなかった。理論を短くしても、現地研修を長くするといい。

#### <アクションプランについて>

- 内容
  - タイトルは「地域の人々の福祉の向上のためのダマリタック(資源の一つ)の活用」。コンセプトとしては、人々の収入が向上すれば、森林資源は保全される。
  - アウトプットは、1)資源のポテンシャルサーベイ(マッピングなど)、2)PRA を通じた地域住民や地域の特徴の把握、3)MOU 作成準備、4)地域組織の強化、5)関係者間の合意(MOU の調印)。
  - 現在 MOU のドラフト作成まで終わっており、2012 年 3 月のフォローアップ研修にはすべて達成が可能だろう。
- 作成過程など
  - リゾート職員がドラフトを作成し、3 週目に参加したセクション長と検討、最後の週に参加した公園長と再度議論をして完成。
  - ③各レベルの参加者の意識を統一にすること(合意すること)が難しかった。特に、多くの問題があったため、どれを選ぶかが難しかった。
  - ②すでに、活動のイメージが研修前からあったため、それを適用するだけだったので難しくはなかったが、計画作成の時間が短かった点が大変だった。
- 実施過程
  - ①関係者は 35 名なのだが、途中で人が入れ替わったりするため、合意が難しい。また、興味のある人のみが参加しているため、合意形成が難しい。
  - 協働管理のアプローチは、すでに多くの関係者にサポートされており、やりやすい。しかし、自分の公園は、状況や地域性なども異なるため、研修で学んだものを応用していく必要があった。例えば、地域との話し合いには、伝統社会の中で重要とされる関係者と先にコンタクトをとったり、サシ(自然資源に関する信心のようなもの)を活用した形でのアプローチをしたりした。

#### <協働管理について>

- 有効点
  - ①公園の利益や関心だけでなく、周辺住民の興味などを考慮することで、結果として成功するというアプローチ。たとえば、住民の収入向上に取り組むことで、無断伐採が止まったり、無断行為に対して通報などの協力を受けられる。
  - ①実際は、まだ MOU を結ぶ段階であり、全関係者の利益確保のためのファシリテーションをした段階。そのため、まだ実際の協働管理の活動を実施できていないため、今後どうなるかわからない。各関係者が、きちんと規定や合意内容を守りながら活動を行うことが出来るか、半年後くらいに有効性を判断できるだろう。
  - ②関係者の利害や興味が満たされるため、協働管理のアプローチは非常に有効である。
  - ③関係者それぞれの利害関係に着目しながら、公園の問題を解決する点が有効である。
- アプローチの弱点や課題など
  - ①現在は、プロジェクトの支援があるため、ジャカルタの PHKA 本部なども訪問をするなどして着目してくれている。MOU の中心は、PHKA ではなく、地方政府などである。現在は上記のようにプロジェクトや PHKA が後押ししてくれているのでできているが、実施段階では、そうした地方政府(Authority)がきちんと実施してくれるかが心配である。
  - ②地域の人々の森林資源への依存度が高く、協働管理を始めるとそれが下がると期待していた。しかし、今のところそういった変化がまだみられない。
  - ③ただ、少なくとも人々が森林などの自然資源を傷つけるという行為は見られなくなったが。そのため、リゾートがきちんとファシリテーションを継続しなくてはならない。

<プロジェクトのインパクト>

- 波及効果
  - ①この事例が成功したら、同じセクションの他のリゾートでも実施する予定。自分のリゾート内も、研修に参加しなかった職員との研修内容の共有を行っている。他のセクションとの共有はしていない。
  - ③研修参加しなかった職員も、内容に非常に興味を持っている。
  - アクションプランにある活動以外にも、対象外の村落で PRA 手法を活用した。
- 自身の変化
  - ③以前よりも集中をし、フィールドの活動に熱心になった。多くの挑戦があるが、挑戦の精神がある。
  - ②以前よりも責任を持って業務をこなしており、実際成功している。例えば、PRA を通じたポテンシャル調査には、深くかかわった。
- MOU の調印後
  - (協働管理の活動として)レイテックスに係る研修、レイテックスの市場価値の改善などを推進。最終的な目標達成には、5, 6 年かかるだろう。
  - 5 年計画は作成しておらず、かわりに年度計画を作成。2012 年はすでに予算を確保済。
  - 他の地域でも、協働管理の活動を推進予定である。

<コメントなど>

- ③公園のすべてのレベルの関係者(リゾートから公園長まで)が参加する現在の形態を、維持してほしい。さらに、基本研修時、セオリーをへらしても実践を増やしてほしい。
- ②同意。
- ①公園内での協働管理の実践を、JICA に支援してほしい。研修で技術は習得したが、地域性も異なるし、技術的にも自分のところは遅れている。さらに周辺の人々の福祉の早急な改善が必要とされているため。

以上

日時	2012 年 1 月 13 日(金) 16:00~17:30
場所	CFET プロジェクト事務所内のミーティングスペース
訪問機関名	TANJUNG PUTTING 国立公園の研修参加者
面談者	Mr. Saut Manalu (セクション長) Mr. Sunaryo(リゾート職員、テクニカルアドバイザー)
出席者	調査団: 本間(記録)、通訳: Taufic、プロジェクト: Eddy
収集資料	

<面談者について>

- カリマンタンの南部にある公園。
- ①公園長は欠席。
- ②セクション 3 のセクション長。1986 年から林業省勤務。2004 年から現在のタンジュンプティン公園勤務。出身はスマトラ。
- ③技術アドバイザー(リゾート)。2002 年から林業省勤務。今までずっとタンジュンプティン公園勤務。ジャワ出身。

<研修内容について>

- 2011 年 2 月(第二回基本研修)を受講。
- 研修内容について印象に残っている点
  - ②2 週間の研修。最も記憶しているのは、公園と周辺の住民とのコラボレーション。協働管理は、ボトムアップでリゾートレベルからセクションに上がってくる。それまでの公園管理は、トップダウンだった。すべて理解できたし、不要な内容もなくすべて自分の業務に関係していた。
  - ②グヌン・ハリムンサラク公園でのフィールド研修に関して、Result Based のマネージメントでは、計画、報告、レポートというステップが必要であるのに、ハリムンサラク公園ではそれがなされておらず、良くなかった。また、活用されている情報が、インターネット上のデータのみであったため、不十分だったと思う。そのため、協働管理のアプローチとしては参考になったが、それ以外はマイナスの部分がたくさんあった。協働管理としては、リゾートの重要性がわかった。

- ③最も印象に残っているのは、ハリムンサラ公園でのフィールド研修。データがインターネット上のものを活用しているなど、上記のようなマイナスもあったが、リゾートが住民と協力して、協働管理のためのファシリテーションや問題解決を行っていたことが、印象に残っている。PRA の一部である世帯分析の中の 9 個の要素については、時間が足りなくて十分に理解出来なかった。あとはすべて必要な内容だった。研修手法としても、Interactive であり、フィールド調査ではインタビューなどもできた。
- 業務に適用している点
  - ②周辺の村落のポテンシャルを見つけ出す手法。住民たち自身が気付いてないため、伝統的な生活方法に頼っている。PRA 調査を通じて、住民たちが自分達の利益に気付くようにした。
  - ③Rapid Survey 手法を通じて収集したデータや、人々(村のチーフと住民間など)のファシリテーションの手法を活用している。
- 女性職員の参加について
  - ②研修対象となった自分のセクションには、一人も女性職員がいないため、研修に女性職員を参加させることが出来なかった。周囲のコミュニティとの業務など必要性はあるのだが、公園事務所からリゾートが遠く、1 週間ほど滞在しないといけないリゾートには、女性職員を配置することが出来ないでいる。

#### <アクションプランについて>

- 目的など
  - 毎年焼畑による森林火災が公園内で頻発していたが、公園内の運河から人々が水を使っていたことで、乾季に運河の水が無くなってしまっていた。そのために、人々への教育を通じて焼畑を減らし、人々の福祉を向上することを、活動の目的とした。
  - 成果は、1)関係者間で、MOU を結ぶこと、2)周辺コミュニティの収入向上、3)公園内の治安の改善、4)住民の環境に関する意識強化。
- 進捗状況
  - 関係者のグループの形成、農業普及員による知識の提供、運河の封鎖、養殖などの経済活動の推進、などが始まっている。
  - 活動は遅れており、未だに関係者の特定を行っている段階。そのため、当初の予定をずらして、2012 年の 10 月までに達成予定。公園の治安の改善など、すでに達成できている部分もある。
- 計画作成時に直面した課題や問題
  - 既存のデータが最新のものではなかったため、計画内容と実際の現地の状況が異なっていた。しかし、現場に戻ってから、PRA を行い情報を更新したので大丈夫。しかし、そのために計画以上に時間がかかった。
- 実施段階での問題や課題
  - 当初、地域の人々が、どうせプロジェクトだと思い、物や資金を求めるような態度だった。
  - 地方の行政関係者(村落オフィサーなど)の予算管理などがオープンではなかった点。レポート作成を依頼するなどして、改善を求めているが、まだ報告などが来ていない。
- 効果がみられる点など
  - 以前は、地域社会は不法伐採などの取り締まりの対象であり、公園内の管理や森林保全には無関係と考えられていたが、現在は地域社会の人たちを巻き込みながら管理を行うようになった。
  - 住民へのアプローチの際には、既存のグループを見つけ、そこで影響力のある人たちに最初にアプローチすることで、他の人たちへのアクセスをしやすくした。それにより、地元の間人ではない自分たちが、住民と関わる際に、協力的になった。

#### <協働管理について>

- 既存の管理方法との相違点
  - ②アドミも、アプローチ方法(システム化されていて、段階に沿って行う)もよく、良い結果を生み出している。自分の仕事に非常に効果的な手法である。
  - ②公園側と、地域の人たちの両方が協力し合う点。
  - ③ポジティブしか見えない。地域の人々の意識を変化させ、助けるのに、非常に効果的である。
- 協働管理の弱点
  - すべてがオープンになるため、行政担当者などでそれを望まない人がいる。(実際、村オフィサーが配分されている 10 万ルピアの用途が不明瞭であったため、開示を求めている)。

#### <プロジェクトのインパクト>

- 自身の変化

- ②より積極的になった。また周囲と協力して仕事を行うようになった。
- ③ハリムンサラク公園での成功例を見ているので、やる気があるから、よりアクティブに仕事ができている。以前は、周辺住民を意識していなかったが、現在は人々の状況などを考えるようになった。

<コメントなど>

- ③他の公園の経験を共有する機会がもっとほしい。特に、自分のようにリゾートでは、仕事が独立したものになりがちなので、コミュニティとの協力方法など、共有してもらえたら役立つ。
- ②プロジェクト終了後も、定期的に進捗を見にきてほしい。そうしたフォローアップは、継続してほしい。
- ②プロジェクトの終了時には、何か達成についての評価をして、証明書か認定書のようなものがもらえたらうれしい。(ちゃんとできているかどうか、採点をしたうえで)

以上

日時	2012年 1月 17日(火) 9:15~11:00
場所	CFET 会議室
会議名	第一回合同評価委員会
出席者	インドネシア側調査団: Ani、日本側調査団: 羽鳥、鍛冶、岡本、本間(記録) CFET: Uddi、プロジェクト: Waldemar、櫻井、西田、Eddy
収集資料	

- オープニング(羽鳥)
  - 自己紹介
  - 評価の概要(日程、プロセス)
- 評価メソッドロジーの説明(本間)
- プロジェクトの説明(Waldemar)
- O&A セッション
  - 1) Ani 氏からのコメント、質問
    - ①Output3に関する説明がメインで、2に関する説明は限られていた。2は何をした？
      - (西田)Output1は計画ステージ。TTM の形成、概念の検討、フィールドスタディ、フィールドスタディに基づいて、研修計画の作成
      - Output2 は、準備ステージ。CFET 側の能力開発。多くの講師がレクチャーであったところ、ファシリテーターとしての研修。さらにモジュールを作成した。
      - Output3は、実施ステージ。
      - GHSNP は、前 JICA プロジェクトサイト。GHSNP を研修のトレーナーとして位置づける。+フィールド研修のサイトとした。
    - ②アクションプランを作成することは、すごく良いがどうやって実施を行ったのか？きっと公園の活動計画に含まれていなかったと思うが、どうやって両者をフィットさせたのか？
      - アクションプランは、公園の長期計画に組み込まれることが基本である。
      - アクションプラン内の活動のうち、ローカルコミュニティへのキャパビルやコミュニティへのアクセスというのは、すでに(公園の業務内容)含まれていたの、特に新しい(追加の)活動というわけではない。
  - 2) 羽鳥団長からのコメント、質問
    - ① このプロジェクトは、PHKA の政策の実施をサポートするために始まった。研修後の実施は、PHKA により主体的に実施がなされるべき。そのため、PHKA との協力は非常に重要。人も変わるから、協力の必要性をきちんとリマインドしておく必要があるだろう。
    - ② 公園の管理の有効性。協働管理以外に有効な公園管理方法はあるのか？特に、50の公園の中で、一部ではなく、すべての公園に対して、協働管理が有効だと思うか(そうではない時もあるのではないか。)その可能性について、PHKA にコメントしておくべきだろう。
    - ③ もし対象を、50すべての公園を多少にするなら(ターゲットが大きくなるのであれば)もっと、研修は一般的なものにしないとけないだろう(ファシリテーションスキルのみとか)。公園ごとに特徴があり、それぞれに必要な情報やスキルがある。こうした状況を踏まえて、研修をより一般的な対象を想定して、CFETに何か良いアイデアはあるか？

- (Waldemar)重要なことは、研修前に CFET 側がフィールド調査をすること。それに基づいて研修内容を決定している。
- (羽鳥)4つの公園が一回に対象とされているが、アクションプラン作成中にそのデータが活用されているのか？
- (Waldemar)さらに、少なくとも公園に関する Regulation などと同じものが適用される。さらに、フィールド研修で、より現実的な事例、適用方法を習得できる。地域性を適用するために、支所があるため、支所に今後広めていく予定。今後、支所の講師を研修に呼ぶ予定(TOT)。2013年、スマトラとスラウェシの支所が対象になる予定。
- ④ 来年度以降の研修予算確保について
  - (Waldemar)POLADIKLAT に登録されたので、予算は確保されている。
- ⑤ 自分のマングローブプロジェクトの経験からいうと、異なるレベルの参加者を対象にした Integrated 研修の実施は難しいのではないと思う。Waldemar さんの経験ではどうだったか？
  - (Waldemar)難しくない。公園長がアクションプラン実施の権限があるので、その協力のために長が参加する必要がある。さらに、公園長が予算を握っているので、ローカルコミュニティとの協力の必要性を公園長が認識することが必要(PHKA を説得することだけでなく。)研修により、公園長が熱心に実施を行うようになる。また、リゾートと公園長には距離があるので、コミュニケーションの機会を得ることが重要である。たとえばパプアの公園(Lotentz)は、公園長とリゾート職員は、研修で初めて会ったそうだ。
- ⑥ 評価について。
  - 毎年 CFET では、文書と実際のオブザベーションを通じて研修を評価(Post Evaluation)して、PHKA に報告している。国立公園では、アクションプランを作成した人(研修参加者)が、2年以内には異動しないことに政策(ポリシー)で決まった。

以上

日時	2012年1月17日(火) 13:15~15:30
場所	CFET 会議室
訪問機関名	CFET プロジェクト関係者(合同評価委員会の一環)
面談者	Uddy, Waldemar, 櫻井, 西田, (Choy 最後のみ)
出席者	インドネシア側調査団: Ani, Bangbang 調査団: 羽鳥, 鍛冶, 岡本, 本間(記録)
収集資料	

- ① 午後から参加した、Bangbang 氏に、簡単に評価調査の概要の説明
- ② 日本側調査団によるプロジェクトへのインタビュー(Ani と Bangbang 氏は、プロジェクトオフィスでモジュールチェック
  - プロジェクトの最終的な対象(ターゲットについて)
    - 羽鳥:すでにプロジェクトはPOLADIKLAT に登録され、予算も確保されたが、この研修の最終的なターゲットは設定されているのか？
    - (U)PHKA は、この研修を必要としている。2000年以前から協働管理が始まっていたが、あまり効果的ではなかった。一方で、GHSNP などの良い事例があった。そのため、PHKA と GHSNP の経験を集めて、新たに研修を作成した。CFET でもこの研修が、効果的だとわかったので、今後他の研修にもこの研修の手法を適用していくと決めた。
    - (U)CFET 本部は、現場の状況を 100%理解しているわけではない。そのため、研修は常に(研修対象公園の状況に合わせて)修正されてきている。(さらに現地状況に即した研修を実施するために)スマトラとスラウェシをまず対象にして、将来的には全支所でこの研修の実施が実現したいと考えている。
    - (羽鳥)各地域事務所の予算は？→(U)CFET 本部から配分するが、地方政府(ローカルガバメント)が管轄する保護地区を対象にした研修などでは、地方政府からの予算での実施も考えられる。
    - (羽鳥)CFET の研修の中で、協働管理の研修は何割くらいを占めるのか？→(年間)支所を含む 9 研修所で 3000 研修(CFET だけなら、1700 研修)を実施している。毎年 500 くらい(25%)が Conservation 関連である。そのうちの 10%が協働管理に関する研修。つまり、年間 50 個くらいが協働管理に関する研修に占められている。



- (羽鳥)支所に協働管理に関する研修を普及したいということだが、今のところ CFET 本部のみである。現在までに、3 回の研修で 12 公園が対象となっている。さらに、8 個の支所でも研修実施が可能になると、50 公園は、2、3 年後にはカバーされる予定であるわけですね？→(W)さらに Protected Area もカバーしていきたいと思っている。そのため、非常に多くのニーズがある。

● CFET 講師について

- (W):この研修は、正式な研修として(CFET で POLA DIKLAT に)レジスターされたが、CFET の講師のキャパシティを上げることも重要である。これまでに、プロジェクトを通じて能力強化がはかられた講師数は、限られている。
- (羽鳥)CFET では、どれくらいが外部講師？→(W)50%。各地域にも外部リソースはいるので、活用していけるだろう。(U)現在も、CFET は外部講師の協力も得ている(能力が高いので)。しかし、内部講師に比べてコストがかかるので、内部講師が活用される割合は高まっている。
- (櫻井)支所の講師たちの能力はどうか？→(U)答えにくいだが、CFET の講師の方がずっと能力は高い。しかし、地方の講師は若いし、8 人の新人博士号取得者が入るし、マスターレベルはたくさんいるため。将来的には、支所の講師の能力も上がってくるだろう。さらに、支所の講師のフィールドスタディのプログラム(①国立公園の訪問と②研究を通じたケーススタディ、③OJT 職場体験)を 2 年前から始めている。(W)そのために、将来的には、支所によるインハウス研修を公園や Protected Area において実施できるだろう。

● 協働管理実施のための予算について

- (櫻井):各公園に支給される予定の 250 万円はいつから開始されるのか？
- (W,U)今年 2012 年から。林業省のプロジェクトアロケーションバジェットである。いつまでか決まてはいない。基本的に、(第二回研修までプロジェクトが 100 万円配分してきた)現場研修の予算も、その後の協働管理の活動実施予算も、両方とも、この 250 万から配分される予定である。

● プロジェクト終了後のビジョンについて

- (羽鳥)海外の研修生が本研修に参加することについてはどう思うか？日本で研修するよりも、近隣の国の人たちは、ここで研修する方がよいかもしれない。(W)それは、自分達の認識も同じ。アセアン研修の話もある。協働管理分野については、まだ話は無いけど、可能である。
- (羽鳥)個人的な意見として、現在日本で実施されている研修(5 週間)くらいのうち、一部をこちらで実施するとかがいいと思う。→(W)実際、1990 年(94 年～98 年)代に、8 か月間の海外からの研修を引き受けていたことがあった。たった 1 か月ならば、それほど大変なことではない。(U)新たな経験として、CFET 講師のキャパシティも上がるだろう。海外の研修を受け入れるならば、研修所のファシリティを改善しないといけないので、現在取り組んでいる。
- (B)研修時に CIFOR などのパートナーとの協力がいいだろう。まずは対象者のニーズに合わせて研修内容を検討していくことが必要。研修所のファシリティなどの改善などは重要ではない。それよりも、サブ(内容)の検討が一番重要。

以上



付属資料7:現場研修の進捗状況

(2012年1月20日現在)

参加研修	国立公園(地域)	状況	対象 Resort	問題点	アクションプラン	主な活動	到達点
第一回研修	Betung Kerihun 国立公園 (Kalimantan)	観光資源: Betung mountain, オラウータン生息地	Sadap Resort	地域コミュニティは森林に依存し、公園内で農業を行っている。	Sadap Sub Village を対象とした、観光振興のための計画を協働して作成する	1) 村レベルにおける協働管理計画チームの形成 2) 定例会議の開催 3) 参加型調査(エコツーリズム) 4) ワークショップ I (情報収集、グループ討議、問題分析等) 5) フォーカスグループディスカッション 6) ワークショップ II (協働計画作成とその MOU の署名)	1)~5)は終了  現在、6)の合議書の署名の取り組み中
	Lore Lindu 国立公園 (Sulawesi)	公園境界に村落が存在する	Sigi Regency	コミュニティの生計向上が必要	エコツーリズム計画を作成する	1) 関係者との定例会議の開催 2) ワークショップ(ツーリズム) 3) 関係者間での MOU 作成のための会議	1)~2)は終了  現在は、3)の MOU 作成のための会議の段階
	Lorentz 国立公園 (Papua)	東南アジアで最大規模の保護区	Tsinga Village	観光資源が未開発	共同計画および村落保全パートナーシップの作成	1) 対象となる関係者への説明 2) 関係者会議(地方自治体レベル) 3) 関係者会議(村落レベル)	1)~2)は終了  現在は、3)の関係者会議(村落レベル)の段階
	Wakatobi 国立公園 (Sulawesi)	海洋公園で、陸域は公園の3%のみ	Kapota Island	村落開発計画があるが不十分	エコツーリズム管理計画の作成	1) 関係者分析 2) Action Plan に関する会議 3) MOU 作成に係る関係者分析 4) 協働計画(5カ年)のドラフト作成 5) 評価と報告書の作成	1)~4)は終了」  現在は、5)の評価と報告書の作成段階

研修	国立公園 (地域)	状況	対象 Resort	問題点	アクションプラン	主な活動	到達点
第二回 研修	Bukit Duabelas 国立公園 (Sumatra)	先住民コミュニティの保護と生計	Pematang Kaban Resort	先住民コミュニティとの紛争	利用ゾーン管理を通じたエコツーリズム開発およびコミュニティ間の紛争緩和	1) 情報収集(自然資源、歴史、地理、地域住民の生活習慣など) 2) 活動実施機関の形成 3) 関係者との合意形成	1)は終了  現在は、2)の活動実施機関の形成途中 (2012年2月12日に関係者との合意形成を予定)
	Mausela 国立公園 (Seram Island)	鳥類重要生息地	Sawai- Maihulan Resort	農業利用と狩猟	樹脂(Damar tree)利用計画合意書作成	1) 対象地域住民の基礎調査 2) PRAと関係者分析 3) 国立公園の規制に関する会議 4) 第1回関係者への説明 5) 定例会議の開催(1回~5回) 6) 第2回関係者への説明	1)~4)は終了  現在は、5)の定例会議の開催(1回~5回)段階 (2012年2月に第2回関係者への説明会の開催予定)
	Rawa Aopa 国立公園 (Sulawesi)	マングローブ・コミュニティ組織(LKM)が漁民組織を支援	Fisherman Villages	漁民によるマングローブ利用、LKMによる国立公園内での農地拡大を含むプログラムの実施	利害関係者分析および、参加型マングローブ生態系管理計画の作成	1) 関係者への説明 2) 情報収集 3) 基礎調査 4) 公園スタッフ会議 5) 関係者との定例会議 6) MOUの締結	1)~4)は終了  現在は、5)の関係者との定例会議の段階 (2012年2月にMOUの締結と年間計画、5カ年計画作成予定)
	Tanjung Putting 国立公園 Kalimantan)	国立公園は野生動物保護区とHezubasah森林域を含む	Teluk Pulai Resort	森林火災、狩猟、焼畑農業	経済的發展を通じた村落における森林火災脅威の最小化	1) 情報収集(自然資源、社会・経済状況) 2) 関係者との関係構築 3) 参加型調査 4) コミュニティ・エンパワメント 5) 関係者分析 6) 関係者との関係強化 7) MOUの締結	1)~5)は終了  現在は、6)の関係者との関係強化の段階 (2012年2月にMOUの締結予定)

付属資料 8

MINISTRY OF FORESTRY

Strategic Plan  
2010-2014



**MINISTER OF FORESTRY  
OF THE REPUBLIC OF INDONESIA**

**REGULATION OF THE MINISTER OF FORESTRY OF  
THE REPUBLIC OF INDONESIA**  
Number: P.08/Menhut-II/2010  
**CONCERNING  
STRATEGIC PLAN  
OF THE MINISTRY OF FORESTRY YEAR 2010-2014**

**BY THE GRACE OF THE ONE ALMIGHTY GOD  
THE MINISTER OF FORESTRY OF THE REPUBLIC OF INDONESIA,**

- Considering:
- a. whereas Law Number 25 year 2004 concerning National Development Planning System and Government Regulation Number 20 year 2004 concerning the Government Work Plan (RKP) mandate that every State Ministry/Institution shall prepare Strategic Plan of State Ministry/Institution (*Renstra-K/L*) as an explanation of National Medium-Term Development Plan (RPJMN);
  - b. Whereas with respect to the abovementioned matter, it is necessary to stipulate Regulation of the Minister of Forestry concerning Strategic Plan (*Renstra*) of the Ministry of Forestry Year 2010-2014.
- In view of:
1. Law Number 5 Year 1990 concerning Conservation of Biological Natural Resources and their Ecosystem (State Gazette of the Republic of Indonesia Year 1999 Number 49, Supplement to the State Gazette of the Republic of Indonesia Number 3419);
  2. Law Number 41 Year 1999 concerning Forestry (State Gazette of the Republic of Indonesia Year 1999 Number 167, Supplement to the State Gazette of the Republic of Indonesia Number 3888), as amended with Law Number 19 Year 2004 concerning Stipulation of Government Regulation In Lieu of Law Number 1 Year 2004 concerning Amendments to Law Number 41 Year 1999 concerning Forestry into Law (State Gazette of the Republic of Indonesia Year 2004 Number 86, Supplement to the State Gazette of the Republic of Indonesia Number 4412);
  3. Law Number 25 Year 2004 concerning National Development

- Planning System (State Gazette of the Republic of Indonesia Year 2004 Number 104, Supplement to the State Gazette of the Republic of Indonesia Number 4421);
4. Government Regulation Number 20 Year 2004 concerning the Government Work Plan (State Gazette of the Republic of Indonesia Year 2004 Number 74, Supplement to the State Gazette of the Republic of Indonesia Number 4405);
  5. Government Regulation Number 44 Year 2004 concerning Forestry Planning (State Gazette of the Republic of Indonesia Year 2004 Number 146, Supplement to the State Gazette of the Republic of Indonesia Number 4452);
  6. Government Regulation Number 6 Year 2007 concerning Forest Management and Forest Management Plan Formulation as well as Forest Utilization (State Gazette of the Republic of Indonesia Year 2007 Number 22, Supplement to the State Gazette of the Republic of Indonesia Number 4696), as amended with Government Regulation Number 3 Year 2008 (State Gazette of the Republic of Indonesia Year 2008 Number 16, Supplement to the State Gazette of the Republic of Indonesia Number 4814);
  7. Regulation of the President of the Republic of Indonesia Number 5 Year 2010 concerning Medium-Term Development Plan (RPJM) Year 2010-2014;
  8. Regulation of the Minister of Forestry Number P.13/Menhut-II/2005 concerning Organization and Operational Procedures of the Department of Forestry, as amended several times most recently with Regulation of the Minister of Forestry Number P.64/Menhut-II/2008;

**HAS DECIDED:**

**To stipulate: REGULATION OF THE MINISTER OF FORESTRY CONCERNING STRATEGIC PLAN (*RENSTRA*) OF THE MINISTRY OF FORESTRY YEAR 2010-2014**

**Article 1**

The Strategic Plan of the Ministry of Forestry Year 2010-2014 shall be as set out in the attachment of this Regulation.

**Article 2**

The Strategic Plan of the Ministry of Forestry shall serve as the reference in the preparation of Strategic Plan of echelon I and echelon II working unit within the Ministry of Forestry, as well as Annual Work Plan (*Renja*) and Budget of the Ministry of Forestry up to the year of 2014.

**Article 3**

Technical Implementing Unit (UPT) within the Ministry of Forestry shall prepare the 2010-2014 Strategic Plan (*Renstra*) by referring to the Strategic Plan of echelon I working unit within the Ministry of Forestry.

**Article 4**

The Strategic Plan of the Ministry of Forestry shall become the direction in terms of the stipulation of development strategies and policies in the regional forestry sector implemented by Regional Official Working Unit (SKPD) in forestry sector.

**Article 5**

This Regulation of the Minister of Forestry shall come into effect on its promulgation date.

For public cognizance, hereby ordering the promulgation of this Regulation of the Minister of Forestry by publishing it in the State Gazette of the Republic of Indonesia.

Stipulated in Jakarta

On January 27, 2010

**THE MINISTER OF FORESTRY OF THE  
REPUBLIC OF INDONESIA,**

[Signed and Stamped, stamp reads: MINISTER  
OF FORESTRY\*REPUBLIC OF INDONESIA]

**ZULKIFLI HASAN**

Promulgated in Jakarta

On

**THE MINISTER OF LAW AND HUMAN RIGHTS  
OF THE REPUBLIC OF INDONESIA,**

**PATRIALIS AKBAR**

STATE GAZETTE OF THE REPUBLIC OF INDONESIA YEAR 2010 NUMBER



Attachment to the Regulation of the Minister of Forestry of the Republic of Indonesia

Number : P.08/Menhut-II/2010

Date : January 27, 2010

## PREFACE

In the context of implementing the more effective and efficient governmental duties and functions, as well as stabilizing the implementation of government institution performance accountability in the achievement of forestry development targets and objectives, Strategic Plan (*Renstra*) of the Ministry of Forestry Year 2010-2014 is formulated. Based on the planning system, *Renstra* of the Ministry of Forestry Year 2010-2014 is a general framework for sectoral development referring to National Medium-Term Development Plan (RPJMN) year 2010-2014, which constitutes the second period of National Long-Term Development Plan (RPJPN) Year 2005-2025.

This *Renstra* is a framework of the Ministry of Forestry in the implementation of forestry sectoral development as an integral part of the national development implementation. Furthermore, this *Renstra* serves as a reference for all working units in the rank and file of the Ministry Forestry in formulating their annual *Renstra* and Work Plan (*Renja*), which constitute a more detailed translation from the implementation of duties and functions of the Ministry of Forestry entirely. As a further implementation, this *Renstra* of the Ministry of Forestry serves as the direction in the stipulation of development policies and strategies in regions implemented by regional official working units in forestry sector.

In order to create a completely integrated planning pattern and mechanism, it is instructed to all heads of working units in the rank and file of the Ministry of Forestry as well as forestry institutions in the rank and file of the regional government to consistently refer to the document of *Renstra* of the Ministry of Forestry Year 2010-2014. Let us hope that the One Almighty God will always grant His direction in manifesting the vision, mission and target achievement stipulated in this *Renstra*.

**THE MINISTER OF FORESTRY OF THE  
REPUBLIC OF INDONESIA,**

[Signed and Stamped, stamp reads: MINISTER  
OF FORESTRY\*REPUBLIC OF INDONESIA]

**ZULKIFLI HASAN**

## TABLE OF CONTENTS

	Page
PREFACE	i
TABLE OF CONTENTS	ii
LIST OF ABBREVIATION	v
SUMMARY EXECUTIVE	vii
CHAPTER I INTRODUCTION	1
A. General	1
1. Basis for Forestry Development	1
2. Perspective and Assumptions	2
3. Systematic of <i>Renstra</i> Year 2010-2014	3
B. Current Condition	3
1. Area, Ecosystem and Utilization	3
2. Achievement of <i>Renstra</i> Year 2005-2009	6
C. Organization	20
D. Problems	20
E. Expected Condition	21
CHAPTER II VISION, MISSION, OBJECTIVES AND TARGETS YEAR 2010-2014	23
A. Vision, Mission and Objectives	23
B. Basic Value of Foresters	25
C. Strategic Analysis	25
D. Strategic Targets	29
CHAPTER III POLICY AND STRATEGY DIRECTION	31
A. National Policy and Strategy Direction	31
B. Policy and Strategy Direction of the Ministry of Forestry	35
1. Priority Policies	35
2. Program, Activities and Performance Indicator	35
C. Financing	56
CHAPTER IV CLOSING	59
ATTACHMENTS	61

### LIST OF ABBREVIATIONS

AAC	: Annual Allowable Cut
BLU	: Public Service Agency ( <i>Badan Layanan Umum</i> )
BMN	: State-Owned Assets ( <i>Barang Milik Negara</i> )
CITES	: Convention on International Trade in Endangered Species
COP	: Conference of Party
DAS	: Watershed ( <i>Daerah Aliran Sungai</i> )
DR	: Reforestation Fund ( <i>Dana Reboisasi</i> )
DBH-DR	: Shared Fund – Reforestation Fund ( <i>Dana Bagi Hasil Dana Reboisasi</i> )
DSS	: Decision Support System
FAHHBK	: Non-Timber Product Transportation Invoice ( <i>Faktur Angkutan Hasil Hutan Bukan Kayu</i> )
FAKB	: Log Transportation Invoice ( <i>Faktur Angkutan Kayu Bulat</i> )
FAKO	: Processed Timber Transportation Invoice ( <i>Faktur Angkutan Kayu Olahan</i> )
Ganis/Wasganis	: Technical Personnel/Technical Personnel Supervisor ( <i>Tenaga Teknis/Pengawas Tenaga Teknis</i> )
GERHAN/GNRHL	: National Movement on Forest and Land Rehabilitation ( <i>Gerakan Nasional Rehabilitasi Hutan dan Lahan</i> )
HA	: Natural Forest ( <i>Hutan Alam</i> )
HH	: Forest Products ( <i>Hasil Hutan</i> )
HHBK	: Non-Timber Forest Products ( <i>Hasil Hutan Bukan Kayu</i> )
HKm	: Community-Based Forest ( <i>Hutan Kemasyarakatan</i> )
HR	: Community Forest ( <i>Hutan Rakyat</i> )
HT	: Plantation Forest ( <i>Hutan Tanaman</i> )
HTI	: Industrial Plantation Forest ( <i>Hutan Tanaman Industri</i> )
HTR	: Community Plantation Forest ( <i>Hutan Tanaman Rakyat</i> )
IPPA	: Nature-Based Tourism Utilization Permit ( <i>Ijin Pemanfaatan Pariwisata Alam</i> )
IPHHK	: Primary Industry of Wood Forest Products ( <i>Industri Primer Hasil Hutan Kayu</i> )
ITTC	: International Timber Trade Council
IUPHHK	: Wood Forest Product Utilization Permit ( <i>Ijin Usaha Pemanfaatan Hasil Hutan Kayu</i> )
IUPHHBK	: Non-Wood Forest Product Utilization Permit ( <i>Ijin Usaha Pemanfaatan Hasil Hutan Bukan Kayu</i> )
IUPHHK-RE	: Wood Forest Product Utilization Permit-Ecosystem Restoration ( <i>Ijin Usaha Pemanfaatan Hasil Hutan Kayu Restorasi Ekosistem</i> )

IUPHHK-HA	:	Wood Forest Product Utilization Permit-Natural Forest ( <i>Ijin Usaha Pemanfaatan Hasil Hutan Kayu Hutan Alam</i> )
IUPHHK-HT	:	Wood Forest Product Utilization Permit-Plantation Forest ( <i>Ijin Usaha Pemanfaatan Hasil Hutan Kayu Hutan Tanaman</i> )
Jasling	:	Environmental Service ( <i>Jasa Lingkungan</i> )
KHDTK	:	Forest Zones for Specific Purpose ( <i>Kawasan Hutan Dengan Tujuan Khusus</i> )
KPH	:	Forest Management Unit ( <i>Kesatuan Pengelolaan Hutan</i> )
KPHP	:	Production Forest Management Unit ( <i>Kesatuan Pengelolaan Hutan Produksi</i> )
KPHK	:	Conservation Forest Management Unit ( <i>Kesatuan Pengelolaan Hutan Konservasi</i> )
KPHL	:	Protection Forest Management Unit ( <i>Kesatuan Pengelolaan Hutan Lindung</i> )
KSDA	:	Natural Resources Conservation ( <i>Konservasi Sumber Daya Alam</i> )
LHA	:	Audit Result Report ( <i>Laporan Hasil Audit</i> )
LOA	:	Logged Over Area
MPA	:	Community Fire-Fighting Units ( <i>Masyarakat Peduli Api</i> )
MMP	:	Community as Partner of Forestry Police ( <i>Masyarakat Mitra Polhut</i> )
PHPL	:	Sustainable Production Forest Management ( <i>Pengelolaan Hutan Produksi Lestari</i> )
PHL	:	Sustainable Forest Management ( <i>Pengelolaan Hutan Lestari</i> )
PHPL	:	Sustainable Production Forest Management ( <i>Pengelolaan Hutan Produksi Lestari</i> )
PNS	:	Civil Servants ( <i>Pegawai Negeri Sipil</i> )
PPNS	:	Civil Service Investigator ( <i>Penyidik Pegawai Negeri Sipil</i> )
Polhut	:	Forest Rangers ( <i>Polisi Kehutanan</i> )
PSDH	:	Forest Resources Provision ( <i>Provisi Sumber Daya Hutan</i> )
PUHH	:	Forest Product Administration ( <i>Penata Usahaan Hasil Hutan</i> )
RKAKL	:	Ministry-Institution Budgetary Work Plan ( <i>Rencana Kerja Anggaran Kementerian Lembaga</i> )
Renja	:	Work Plan ( <i>Rencana Kerja</i> )
RPJMN	:	National Medium-Term Development Plan ( <i>Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional</i> )
RPJPN	:	National Long-Term Development Plan ( <i>Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional</i> )

RTk	: Technical Plan ( <i>Rencana Teknik</i> )
RHL	: Forest and Land Rehabilitation ( <i>Rehabilitasi Hutan dan Lahan</i> )
TPTI	: Indonesian Selective Logging and Planting ( <i>Tebang Pilih Tanam Indonesia</i> )
SAL	: Other Transportation Permit ( <i>Surat Angkutan Lainnya</i> )
Silin	: Intensive Silviculture ( <i>Silvikultur Intensif</i> )
SKAU	: Timber Origin Transportation Certificate ( <i>Surat Keterangan Angkutan Asal Usul Kayu</i> )
SKSHH	: Forest Product Legality Certificate ( <i>Surat Keterangan Sahnya Hasil Hutan</i> )
SKSKB	: Log Legality Certificate ( <i>Surat Keterangan Sahnya Kayu Bulat</i> )
SPAS	: River Water Observation Station ( <i>Stasiun Pengamatan Air Sungai</i> )
SPORC	: Forestry Police Rapid Response Team ( <i>Satuan Polisi Hutan Reaksi Cepat</i> )
SMART	: <i>Manggala Agni</i> Tactial Response Team ( <i>Satuan Manggala Agni Reaksi Taktis</i> )
SNI	: Indonesian National Standard ( <i>Standar Nasional Indonesia</i> )
SVLK	: Timber Legality Verification System ( <i>Sistem Verifikasi Legalitas Kayu</i> )
SIMPUHH	: Forest Product Administrative Information System ( <i>Sistem Informasi Penata Usahaan Hasil Hutan</i> )
TN	: National Park ( <i>Taman Nasional</i> )

## EXECUTIVE SUMMARY

Strategic Plan (*Renstra*) of the Ministry of Forestry year 2010-2014 is formulated based on current condition and problems as well as strategic issues in the future forestry development. In this *Renstra*, vision and mission of the Ministry of Forestry for the next five years are formulated which constitute a reference to stipulate objectives, strategic targets, priority policies, programs and activities as well as performance indicator.

National Medium-Term Development Plan (RPJMN) Year 2010-2014 stipulates the development direction and strategies related to the duties and functions of the Ministry of Forestry which are focused on the priority of Environmental Development and Disaster Management. In addition, the duties of the Ministry of Forestry are related to and support the implementation of development priorities on Bureaucratic and Management Reforms, particularly with respect to the Human Resources in terms of civil servants (PNS) management and development as well as regulation harmonization. Duties of the Ministry of Forestry are also related to and support the implementation of development priority in Food Resilience and Infrastructure sector, particularly those related to the core substantiation of land utilization for public interest and integrated spatial layout management.

From the perspective of development priority in Natural Resources and Environmental sector, forestry development is aimed at giving effect on the utilization of forest resource for economic development and improvement of environmental quality and conservation, which simultaneously will contribute to the effort for the improvement of people welfare and environmental quality. The development of Natural Resources and Environment related to the duties and functions of the Ministry is focused on 2 (two) sector priorities, namely:

1. Food Resilience and Agricultural Revitalization, Fishery and Forestry, with 2 (two) priority focuses, consisting of:
  - a. Increase in production and productivity in order to fulfill the availability of domestic food, industrial raw materials.
  - b. Increase in added value, competitiveness and marketing of agricultural, fishery and forestry products.
  - c. Increase in Capacity of Community members engaging in Agricultural, Fishery and Forestry sectors.
2. Improvement of Forest Resource Conservation and Rehabilitation with 4 (four) priority focuses, including:
  - a. Forest area stabilization.
  - b. Biodiversity conservation and forest protection.
  - c. Increase in function and supporting power of watershed (DAS).
  - d. Develop research and science and technology on forestry sector.

Based on the national development policies and strategies direction above, vision of the forestry development is determined in the *Renstra* of the Ministry of Forestry Year 2010-2014, namely “**Sustainable Forest for the Just People Welfare**”. In order to realize such vision, several mission of the Ministry of Forestry are determined, with the development priority policy direction on:

1. Forest area stabilization.
2. Forest rehabilitation and improvement of supporting power of watershed (DAS).
3. Forest safeguarding and forest fire control.
4. Biodiversity conservation.
5. Revitalization of forest and forestry industry use.
6. Empowerment of community living in the vicinity of the forest.
7. Mitigation and adaptation to the forestry sector climate change.
8. Forestry institution enhancement.

Based on the above development priorities, strategic targets to be achieved in the implementation of *Renstra* Year 2010-2014 are determined, namely:

1. Boundary system of forest area along 25,000 kilometer including external boundary and functional boundary of forest area.
2. Determination of forest management unit area (KPH) in each province and establishment of 20% of KPH institutions.
3. Provision of 1 package data and information on forest resources.
4. Increase in planting area in plantation of 2.65 million ha.
5. Natural Forest utilization permit – ecosystem restoration in the logged over area/LOA of 2.5 million ha.
6. 50% increase in forest industrial products having wooden legality certificate.
7. 20% annual decrease in total number of forest fire hotspot and decrease in conflict, forest area clearing, illegal logging and wildlife trafficking up to the limit of supporting power of forest resources.
8. Management of ecosystem conservation, wild flora and fauna as potential germplasm in 50 units of national parks and 477 units of other conservation zones.
9. Management plan for integrated Watershed (DAS) of 108 units priority DAS.
10. Rehabilitation plants in critical land within priority DAS in an area of 1.6 million hectare.
11. Facilities for managing and determining community-based forest (Hkm) work areas of 2 million hectares.
12. Management facility and determination working areas in village forest in an area of 500,000 ha.
13. Provision of basic and applied technology for silviculture, forest product management, natural and socio-economic conservation for supporting sustainable forest management of 25 titles.

14. Organization of technical and administrative education and training for forestry for 15,000 officials of the Ministry of Forestry and other forestry Human Resources.
15. 22 (twenty-two) draft laws and government regulations on forestry sector.
16. Financial Statements of the Ministry of Forestry under "Unqualified Opinion" starting from 2012 in a number of 1 title per year.
17. Implementation of bureaucratic reforms and management, 1 package.

In line with the restructuring process of program and activities in the planning reforms framework and based on targets to be achieved in the *Renstra* Year 2010-2014, the Ministry of Forestry runs 7 (seven) programs, namely:

1. Macro-planning program for forestry sector and forest area stabilization.
2. Production Forest Use Improvement Program.
3. Biodiversity Conservation and Forest Protection Program.
4. Program for Improvement of Function and Supporting Power of Watershed (DAS) based on Community Empowerment.
5. Research and Development Program of the Ministry of Forestry.
6. Program to supervise and improve the accountability of State apparatus of the ministry of forestry.
7. Program for management support and other technical duties of the Ministry of Forestry.

In order to implement various programs and activities, as well as to achieve main performance indicators in the *Renstra* of the Ministry of Forestry Year 2010-2014, there is financing plan in the amount of Rp.30,533.90 billion.



## CHAPTER I INTRODUCTION

### A. General

#### 1. Basis for Forestry Development

The forestry development in Indonesia is implemented based on mandate of Law Number 41 Year 1999 and Law Number 5 Year 1990, namely forest natural resources management as one unit of ecosystem. There are three main dimension in the forest resources management, namely **first**, the existence of land allocated for forest zones with sufficient areas and proportional spatial distribution. Entity having characteristic of area dimension is identified by stabilized legal status of forest areas and provision of data and information on forest resource condition and potential being the prerequisite for the sustainable forest management. **Second** dimension is the existence of forest biophysical form in the form of flora and fauna as well as abiotic form existing in the land allocated for forest areas with high quality and quantity. Entity having characteristic of forest biophysical management is identified by the revitalization and transformation of the economic, socio-cultural and forest environmental benefits into goods and services for the improvement of people welfare at local, national and global levels in a sustainable manner. The revitalization and transformation of various forest benefits include the improvement of land potential and goods and service productions, natural resources conservation including forest protection and safeguarding, as well as forest function recovery through the rehabilitation efforts in the form of reforestation/restoration of degraded forest areas and reforestation or replanting of critical land other than the forest areas as well as reclamation, namely plantation of forest areas which previously used for activities other than forestry activities. **Third** dimension is forest resources management both related to the economic aspect and ecological aspect as well as social aspect, which are the characteristics and functions of forest resources as an integral life supporting system. The abovementioned dimensions serving as the mandate to organize forest resources management are implemented in four main efforts, namely 1) forest planning, 2) forest management, 3) research and development, education and training, as well as counseling, and 4) supervision and control, which entirely are aimed at realizing the sustainable forest management for the people welfare to the greatest possible extent.

The strategic position of forest resources in the context of national development has two main functions, namely first forest role in the economic development particularly in providing goods and services

contributing to the national, regional and community economic development. Second, forest role in the environmental conservation by maintaining the balance of water, land and air management system as the main element in the environmental supporting power in the life supporting system.

The National Medium-Term Development Plan (RPJMN) Year 2010-2014 requires forestry sector to play its roles, in both economic and environmental development. From the economic development point of view, the forestry sector is expected to contribute to the provision of employment, business opportunity, state income and real foreign exchange income. From the environmental development point of view, forestry sector is required, either directly or indirectly, to provide support for the development of other sectors (agriculture and food, mining and energy, industry, trade, manpower, finance/banking, general employment infrastructure, tourism, etc.) in a sustainable manner through the provision of ecological products and services including environmental management stabilization, biodiversity protection, conservation and utilization of germplasm and water and air management. In the context of this environmental development, the roles of forestry sector are very real within the regional/local, national and global scope related to the mitigation and adaptation to climate change.

Based on the integration, unity and sustainability principles, the forest development set out in the *Renstra* of the Minister of Forestry year 2010-2014 is principally the continuance of the previous forestry development priority policies which specifically formulated as follows, namely: 1) Forest area stabilization, 2) Forest rehabilitation and improvement of supporting power of the watershed (DAS), 3) Forest safeguarding and forest fire control, 4) Biodiversity conservation, 5) Revitalization of forest and forestry industry use, 6) Empowerment of community living in the vicinity of the forest, 7) Mitigation and adaptation to the climate change in the forestry sector, and 8) Forestry institution enhancement.

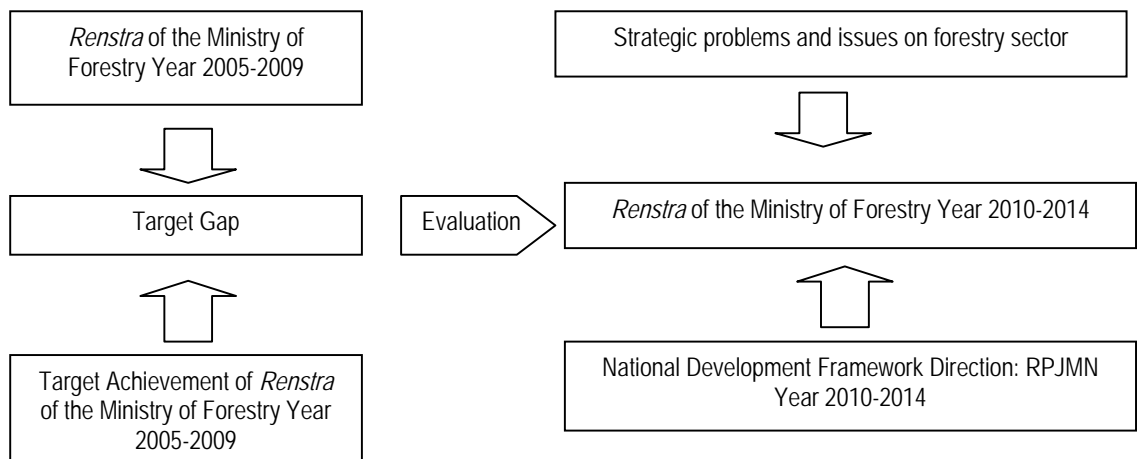
Sustainability in the determination of forestry development targets year 2005-2009 becomes the important considerations in determining the development targets year 2010-2014, which constitutes a part of the implementation of the second period of the National Long-Term Development Plan (RPJPN) Year 2005-2025. The forestry development scope spelled out in the Strategic Plan (*Renstra*) Year 2010-2014 is formulated based on the national development priority direction in the forestry sector in the RPJMN Year 2010-2014. In order to respond the strategic problems, challenges and issues in the forest resources management in Indonesia, the Ministry of Forestry

implement the program and activity restructuring to clarify the performance measurement to be achieved in the next five year period as well as to intensify target priorities in accordance with the duties and functions of the Ministry of Forestry.

2. Perspective and Assumptions

For the purpose of maintaining the sustainability in the determination of development result achievement in forestry sector, the process of determining forestry development targets year 2010-2014 is formulated in the scheme as indicated below.

**Figure 1. Scheme for Formulation Process of *Renstra* of the Ministry of Forestry year 2010-2014**



Basic assumptions for the above perspective are as follows:

- a. National policies in the RPJMN Year 2010-2014 serve as the reference to the formulation of *Renstra* of the Ministry of Forestry Year 2010-2014
  - b. *Renstra* of the Ministry of Forestry year 2010-2014 serves as the reference to all units/working units within the Ministry of Forestry and regional officials working units in the forestry sector.
  - c. It is formulated based on the organization structure of the Ministry of Forestry.
  - d. the availability of inputs of process, particularly with regard to the executive human resources and funds/budget.
  - e. the availability of regulations for supporting the structure of program and activities to be performed.
3. Systematization of the 2010-2013 Strategic Plan

The scope of contents of the Strategic Plan of the Ministry of Forestry is as follows:

INTRODUCTION is the general introduction presented by the Minister of Forestry.

CHAPTER I INTRODUCTION is an outline description of the materials contained in the Strategic Plan. This chapter includes the Foundations of Development in the Forestry sector, the Position and Scope of Development in the Forestry sector, Flow of Preparation and Basic Assumptions and the Systematization of the 2010-2014 Strategic Plan. Furthermore, the current condition is also presented to determine the desired condition within the next five years based on the duties and functions performed by the existing work units in the Ministry of Forestry, the achievement of the 2005-2008 Strategic Plan as well as the issues found in the development in the forestry sector. A strategic analysis on the aforementioned condition is conducted in order to set the vision, mission, targets and policies.

CHAPTER II VISION, MISSION, OBJECTIVES AND TARGETS IN 2010-2014. This chapter presents the formulation conducted by the Ministry of Forestry in performing the duties in the next five years including preparing the statement of vision as the actualization of accomplishment to be achieved and the selection of methods for achieving such vision in the form of statement of mission as well as formulating strategic targets which serve as the main performance indicators of achievement of the Strategic Plan of the Ministry of Forestry within the next five years until the end of 2014.

CHAPTER III. DIRECTION OF POLICIES AND STRATEGIE. This part elaborates the direction of national policies in the form of national development priorities and sectoral development as well as the direction of policies devised by the Minister of Forestry which is started by formulating the priority policies and followed by formulating the programs, activities and main performance indicators as the targets of the respective programs and activities.

CHAPTER IV. CLOSING REMARKS is the general description of condition in the implementation of the 2010-2014 Strategic Plan of the Ministry of Forestry as well as the direction of Strategic Plan documents on the duties and functions of the Ministry of Forestry.

ATTACHMENT takes the form of matrix/tabulation of the 2010-2014 strategic plan of the Ministry of Forestry.

## **B. Current Condition**

### **1. Forest Resources Areas, Ecosystem and Utilization**

Law Number 41 of 1999 states that forest is an integrated ecosystem in the form of a stretch of land containing biological resources which are dominated by trees in the natural combination of its environment which is inseparable between one to another. Furthermore, it also states that forest area is a specific region designated and set by the government to maintain its existence as permanent forest. The law mandates that the forest is a gift and trust from the One Almighty God to Indonesian people taking form of assets controlled by the State and providing versatile benefits for human kind. Therefore, we must be grateful for it as well as manage and use it in an optimum manner. We must also maintain its sustainability for the greatest benefits of the people whether in the present or future generation. This mandate serves as constitutional basis for forest administration and exploitation in Indonesia set forth in forestry law.

At present, Indonesian forest covers an area of around 136.88 million hectares, including water conservation area. As a country located in the world's tropical area, the research indicates that Indonesian forest consisting of 15 forest formations which is dominated with tropical forest. Indonesian tropical forest is well known as a megadiversity forest so that it serves as the center of biodiversity concentration both in land and water territory. Indonesian forest provides a habitat for around 38,000 plant species, including 27,500 flowery plant species (10% of flowery plant in the world the half of which is Indonesian endemic species), 515 mammal species (12% of the world's mammal species), 511 reptile species (7.3% of the world's reptile species), 270 amphibian species, 1,531 avian species (17% of the world's avian species), 2,827 invertebrate species, 121 butterfly species (44% of them are endemic species) as well as more than 25% of salt water and fresh water fish species in the world. In addition, Indonesia also has 477 palm tree species (47% of them are endemic species) and around 3,000 medicinal plants. Among these flora and fauna species were just identified, particularly in the forest areas in Papua.

To protect the wild plant and animal species from potential distinction as a part of natural resource conservation, the government had designated endangered 58 plant species and 236 animal species under Government Regulation Number 7 of 1999 concerning the Preservation of Species, Plants and Animals. In the effort to address the problem in

endangered plant and animal species trade, Indonesia had signed CITES convention and registered 1,053 plant species and 1,384 animal species as illustrated in Appendix I and II.

In the context of preserving the ecosystem and its biodiversity, until 2005 the government had designated 535 units of land and maritime conservation areas. Until 2009, there were 527 units of land and maritime conservation areas, including 50 units of National Park (*Taman Nasional/TN*), 118 units of Ecotourism Park (*Taman Wisata Alam/TWA*), 22 units of Great Forest Park (*Taman Hutan Raya/Tahura*), 14 units of Hunting Park (*Taman Buru/TB*), 248 units of Natural Conservation Area (*Cagar Alam/CA*), and 75 units of Wildlife Reserve (*Suaka Margasatwa/SM*). With regard to maritime conservation area, the government had designated 7 units of National Park, 5 units of Natural Conservation Area, 2 units of Wildlife Reserve and 14 units of Ecotourism Park. The total units of conservation areas are reduced since 8 units of maritime conservation areas are assigned to the Ministry of Maritime Affairs and Fishery, including the Maritime Ecotourism Park (*Taman Wisata Alam Laut/TWAL*) of Pieh Islands, TWAL of Gili Ayer Gili Meno Gili Trawangan (Gili Matra), TWAL of Kapoposang, Maritime Conservation Area (*Cagar Alam Laut/CAL*) of Banda, Aru Tenggara and SML of Raja Ampat Islands, Panjang Islands and TWAL of Palaido.

Until 2004, it was recorded that the critical areas throughout Indonesian regions reached 30.19 million ha areas, including 23.31 million ha which belongs to critical category and 6.89 million ha which belongs to very critical category. Some of critical areas is located in priority water basin area (DAS) which needs to be immediately rehabilitated in which out of 458 priority DAS, 282 DAS are given I and II priority.

Description of the environmental context above, is closely related to Indonesian millenium development goals (MDGs) in which the forestry sector is included in the seventh millenium development goal, namely "to ensure environmental sustainability". This goal sets the 9th target, namely "to integrate between the principles of sustainable development and national policies and programs as well as to rehabilitate the loss environmental resources". The target also includes indicators directly related to the forestry sector, namely 1) ratio between areas covered with trees and land areas, and 2) the ratio of areas covered with trees based on forest areas, protected areas, conservation areas and smallholder forest to land areas constituting a part of green indicator. At the global level, Indonesia, as one of the countries with the largest tropical forest actively participates in the discussion on global forestry instruments stipulating the obligations and opportunities of member states in various international conventions which are legally and non-

legally binding. The legally binding obligations include Convention on Biological diversity (CBD), United Nation Framework Convention on Climate (UNFCCC) and United Nation Convention to Combat Desertification (UNCDD). The non-binding obligations include among other Rio Declaration, Forest Principle (authoritative Statement of Principles for a Global Consensus on Management, Conservation and Sustainable Development), the Agenda 21 on comprehensive plan for sustainable development program toward the 21st century in which issues in the forestry sector are elaborated in Chapter XI titled combating deforestation. The strategic role of global forestry instrument includes to safeguard national interest in preparing agreement on international policies and standards in the context of forest resources management as well as to be used as reference to the formulation of national forest management policies and standards which are in harmony and in line with global forestry. In turns, they will serve as the basis for international agreement in the forestry sector.

With regard to the exploitation of forest resources, in the era of 1970's which was the initial period of national five-year development, Indonesia became on the countries producing commercial tropical timbers in the world. In relation to the timber exploitation, out of 267 species found in Indonesia, 120 plan families were recorded as timber commodity. In addition, Indonesia was also known as the largest producer of rattan commodity in the world. In the context of non-timber forest product exploitation (HHBK), several types of products are identified as vital trade commodities, such as terperentine, *gondorukem*/gum resin, *jelutung*, *tengkawang*, candlenut, natural silk, aloe timber, swift nest, various species of medicinal plants and spices as well as other types of trade commodities for domestic or export purpose.

The issuance of law on Foreign Investment (PMA) and Domestic Investment (PMDN) promoted timber exploitation which began on 1967. This has placed forestry sector as the driver of national economy. Indonesia was able to attract the world's tropical timber export market which was started with log export. In line with the rapid progress in timber processing industry since the stipulation of policies on the prohibition of log export in 1985, Indonesia became the exporter countries of sawn timber, plywood and other timber industry products. As from 1992-1997, timber industry was recorded to have generate US\$ 16.0 billion foreign exchange for the country making the sector as the second largest foreign exchange generator after oil and gas sector. In 2003, the forest product sector was recorded to worth US\$ 6.6 billion or around 37% of non-oil and gas export.

Furthermore, state revenues from the forest sector, particularly from reforestation funds (DR), forest resources provision (PSDH), forest

business right contribution (IHPH), including industry plan forest (HTI), animal export, violation penalty, ecosystem charges in 1999 reached up to Rp. 3.3 trillion. These revenues decreased to Rp. 2.72 trillion in 2003 in line with the reduction of logging allocation from natural forest, including decrease in timber forest product exploitation areas. Although state revenues generated from the forestry sector in the last couple of years were relatively similar, the amount was lesser than the revenues generated when the level of timber production was still very high. However, economic activities conducted by businesses in forestry sector continue to make substantial contribution, particularly to the development of regions producing timber and other forest products. Subsequently, although the quantity of log produced by natural forest still shows a low trend in the last few years, the quantity of timber produced by plan and smallholder forests as well as non-timber forest products indicates an relatively significant increase.

In relation to the condition of forestry industry, in 2003 there were 1,881 industry units were identified, consisting of 1,618 units of sawmill with the intake capacity of 11.05 million m<sup>3</sup>, 107 units of playmill with the intake capacity of 9.43 million m<sup>3</sup>, 6 units of pulpmill with the intake capacity of 3.98 million m<sup>3</sup>, 78 blockboard industries with the capacity of 2.08 million m<sup>3</sup>, and 73 units of other timber processing industry with the capacity of 3.15 million m<sup>3</sup>. As for the raw material need based on the installed capacity of the forestry sector, the current condition shows a gap between this need and the capacity of raw material supply from log production. This condition initiates among other, wood theft in state forest and decrease in the industry's performance as a result, the production of forest product processing industry decreases and in fact, comes to a halt.

As the quality of forest resources continues to decrease, the essential priority in the forestry development for the next 20 years which is began from the initial period of National Long-Term Development Plan (RPJPN) is to optimize the utilization of the existing potentials by strictly applying the principles of sustainable forest management, including preventing the rate of destruction as well as accelerating the rehabilitation of degraded forest and land in order to restore its function and/or improve its productivity.

In line with the efforts to develop the community in and around the forest, out of 220 million Indonesian population (2003), 48.8 million are living in villages around the forest areas and around 10.2 million are structurally poor/underdeveloped. Some of these people directly earn their livelihood from the forest by exploiting various types of timber or non-timber forest products such as, resin, *gaharu*, rattan and honey bees.



The government makes several efforts to improve the social condition of the community in and around the forest, including through the Development of Forest Village Community (PMDH) by the holders of Business Permit for Forest Product Exploitation (IUPHH)/Forest Business Right (HPH) outside Java Island and Mutual Forest Management with Community (PHBM) in Java Island as well as other forms of community empowerment such as through social forest activities, smallholder forest and rural forest.

## 2. Achievements of the 2005-2009 Strategic Plan

The achievements in the implementation of program and activities stipulated in the 2005-2009 Strategic Plan of the Ministry of Forestry serve as one of the references in setting the targets of program and activities of the 2010-2014 Strategic Plan of the Ministry of Forestry. In addition, the 2010-2014 Strategic Plan of the Ministry of Forestry is prepared by using the framework of policy and strategy direction as its reference, particularly with regard to the priorities of national development specified in the 2010-2014 National Mid-Term Development Plan (RPJMN) as well as various problems in the forestry sector as well as issues and forestry strategic environment in the future.

The realization of development in the forestry sector which is included in the 2005-2009 Strategic Plan of the Ministry of Forestry illustrates the achievements in the implementation of 5 (five) policies on development priorities in the forestry sector as further elaborated in various development programs and activities of the Ministry of Forestry. The general illustration of achievements of activities in the Forestry sector in relation to the implementation of the 2005-2009 Strategic Plan is as follows:

### *Eradicating Wood Theft in State Forest and Illegal Timber Trading*

This policy is implemented through 2 (two) programs, namely 1) Domestic Security Stabilization Program and 2) Program for the Exploitation of Potential Forest Resources.

Domestic Security Stabilization Program which is one of the order and security functions is intended to improve the security of forest areas and forest products in order to guarantee the state and public rights to the benefits of forest resources. Activities conducted in this program include forest safeguarding which prioritizes more on strengthening forest safeguarding institution and operations.

The strengthening of forest safeguarding institution includes the aspect of capacity building of forest safeguarding personnel, either government

personnel or the improvement of public participation in forest safeguarding. Until mid 2009, 7,519 forest police personnel (Polhut) were recorded consisting of 3,025 civil servants at the central level and 4,494 civil servants of the regional governments (Province/Regency/City). 1,000 forest police personnel have undergone capacity building program so that they can serve as the personnel of Quick Reaction Forest Police Unit (SPORC). The work basis of this unit is located in 11 brigades at 11 provinces which are prone to criminal act in the forestry sector, namely *Kangguru* Brigade in Papua Province, *Kasuari* Brigade in West Papua Province, *Anoa* Brigade in South Sulawesi Province, *Enggang* Brigade in East Kalimantan Province, *Kalaweit* Brigade in Central Kalimantan Province, *Bekantan* Brigade in West Kalimantan Province, *Elang* Brigade in DKI Jakarta, *Siamang* Brigade in South Sumatra Province, *Harimau* Brigade in Jambi Province, *Beruang* Province in Riau Province and *Macan Tutul* Brigade in North Sumatra Province. Out of these SPORC personnel, 51 of them had been subject to disciplinary action because they committed an act of violation.

Although the SPORC Brigade is assigned in 11 provinces, the function of their duties may cover cross-province areas in accordance with the escalation of need for forest and forest product safeguarding. In addition to establishing special unit, the capacity of the “regular” Forest Police Personnel safeguarding unit continues to be improved through development, education and training on the police, technical and administrative aspects which are relevant to its duties and functions.

In order to continuously strengthening forest protection forests, 572 people were recruited to join the Forest Police Personnel in the period of 2005-2009. As for the investigation duties on criminal act in the forestry sector, up to the end of 2009, 1,656 Civil Servant Investigators (PPNS) participated in capacity building program held in the form of training, refreshment, internship at Police office, technical guidance and supervision as well as by establishing Communication Forum for PPNS in 7 provinces. These PPNS are actively involved in the investigation duties and mainly stationed at work units within the scope of the Directorate General of Forest Protection and Natural Conservation (PHKA).

To support the duties and functions performed by Polhut, including SPORC and PPNS, improvement on safeguarding facilities and infrastructure is made, including among other by providing 193 units of 4-wheel patrol operational vehicles, 2-wheel patrol operational vehicles, 29 units of speed boat, 19 units of rubber boat, 1 unit of patrol speed boat (36 meters), 8 units of ultra-light airplane, 3,700 firearms consisting of 500 short riffle firearms and 3,000 long riffle firearms as well as 200 molots.

In order to improve public participation in forest protection and safeguarding efforts, 40 units of spontaneous forest safety units (Public of Polhut Partner/MMP) were established until 2009. The personnel of these MMP units had received development program, including education and training. Their duties and functions are more emphasized on the preventive and persuasive aspects of safeguarding.

In the field, forest safeguarding is realized through various safeguarding operations both preventive and repressive natures. Preventive safeguarding operation is mainly concerned with safeguarding patrol activities, while repressive safeguarding activities are conducted in the form of regular and joint operations, particularly in provinces prone to wood theft by involving the members of Polhut, including SPORC, PPNS and the members of Police Force. As for pro-judicial activities, investigation and complete filing on 3,423 cases of illegal logging, forest clearing, illegal plant and wild animal trade, fire and illegal mining were performed in which 1,802 cases were filed to court with the status of complete dossier (P.21). On the other hand, the court had passed a verdict for 970 cases. There were 3,083 illegal logging cases filed in which 1,491 cases of them have the status of complete dossier (P.21) and brought to court. The court had passed a verdict for 578 cases.

In the context of improving the support for forest safeguarding and illegal logging eradication, several institutional development efforts are made by, among other establishing cooperation with the Center for Financial Transaction Analysis and Reporting (PPATK), Agricultural Quarantine Agency, Fish Quarantine Center of the Ministry of Maritime Affairs and Fishery, the Directorate General of Customs and Excise of the Ministry of Finance and the Directorate General of Correctional Institution of the Ministry of Law and Human Rights as well as functional safeguarding apparatuses, namely the Indonesian National Police, the Indonesian Navy and the Public Prosecutor's Office at the central, provincial or regency/city level. Institutional cooperation particularly includes activities related to information exchange, safeguarding operation, capacity building of personnel and case handling. In international scale, the mitigation of trans-national crimes is conducted through bilateral diplomacy and cooperation between government and non-government, including among other bilateral cooperation on the eradication of illegal logging, regional and international cooperation.

The second program for the implementation of policies on priorities in the Eradication of Wood Theft in State Forest and Illegal Wood Trading is the Stabilization of Exploitation of Potential Forest Resources. This program is intended to improve the effort in disciplining the distribution of forest products through forest product administration (PUHH) in order to guarantee the state and public rights. Activities conducted in this

program include Control over Forest Product Distribution. Strategic efforts made in 2005-2009 were as follows:

- a. Producing and controlling the distribution of document of Log Validation Statement (SKSKB) in all 33 provinces. Prior to the application of Regulation of the Minister of Forestry Number P.55/Menhut-II/2007, as many as 2 million sets of blank SKSHH documents were printed. As the regulation comes into effect, the need for SKSHH in the form of SKSKB decreases. The duty and responsibility to this matter are assigned to companies holding Business Permit for Natural Forest- Wood Forest Product Exploitation (IUPHHK-HA) and Business Permit for Plant Forest-Wood Forest Product Exploitation (IUPHHK-HT) to print their own Log Transportation Receipt (FAKB), Processed Wood Transportation Receipt (FAKO), Non-Timber Forest Product Transportation Receipt (FAHHBK) and Other Letter of Transportation (SAL) documents based on the principle of self-assessment on the transportation of log, processed wood and non-timber forest products (HHBK).  
Legal document in the form of blank Statement of Transportation of Timber Origin (SKAU) document is used for transporting public-owned timber which has been printed by the Ministry of Forestry since 2006. However, after the issuance of Regulation of the Minister of Forestry Number P.51/Menhut-II/2007, SKAU document has been printed and distributed by the Forestry Province Service Office since 2008.
- b. Producing and operating online forest product administration information system (PUHH) and forest contribution between companies of permit holders, forestry authority as from regency, province up to national level. In the long run, an improvement will be made on PUHH system by developing an online PUHH/PSDH information system which has been built since 2006. In 2007, this system was developed so as to be completed with handheld, barcode printer and barcode tape in several UIPHHK-HA. Pursuant to Regulation of the Minister of Forestry Number 45/Menhut-II/2009, all IUPHHK-HA has applied the online PUHH information system since September 2009 with annual allowable cut (ACC) of 60,000 m<sup>3</sup> or more.
- c. Establishing and holding refreshment for technical and supervisory staff assigned to test timber or non-timber forest product through education and training as well as development for technical staff from public and corporate elements and supervisors at forestry authority at regency/city, province and central levels. Since the issuance of Regulation of the Minister of Forestry Number 58/Menhut-II/2008 dated September 24, 2008 concerning the Competence and Certification of Technical Staff in Sustainable Forest Production Management which serves as the follow up to Government

Regulation (PP) Number 6 of 2007 *jo.* PP Number 3 of 2008, registration number for 1,216 Technical Staff (Ganis) and 1,932 Supervisors of Technical Staff for Sustainable Production Forest Management has been issued up to September 2009.

- d. Supervising the measurement and testing conducted on all forest products in the form of log, processed timber and non-timber in all 33 provinces.
- e. Revising laws and regulations in forest product administration sector.

*Revitalization of Forestry Sector, Particularly Forestry Industry*

Priority Policies on the 2005-2009 Revitalization of Forestry Sector, Particularly Forestry Industry are implemented through the Stabilization Program for Potential Forest Resources Exploitation. Activities of this program include production forest Management which is not subject to exploitation right/permit, the Development of natural forest exploitation management, the Development of plant forest and smallholder plant forest (HTR) and Restructuring of forestry primary industry.

In relation to the implementation of production forest management activities which are not subject to exploitation right/permit, several efforts are made in the context of preparing production forest areas which are not subject to the exploitation right/permit so that they can be managed in the form of exploitation units. In addition a plan is also devised for production forest areas to be managed in production forest management unit (KPHP).

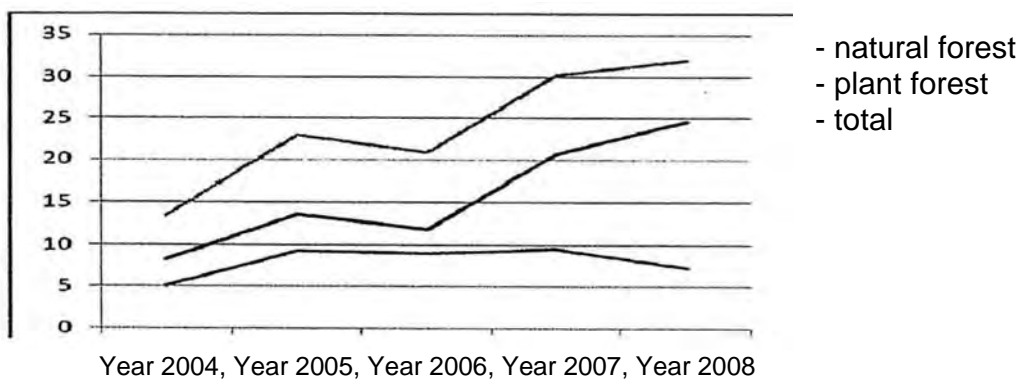
As for the implementation of activities in the development of natural forest exploitation management, 308 units of business permit for timber forest product exploitation in natural production forest (IUPHHK-HA) have been issued until December 2008 with a work area of 26,171,601 hectares (ha). The number of IUPHHK-HA units decreases up to 16 units (4.9%) with a work area of 2,099,441 ha (7.4%) if compared to the condition in the same month in 2007.

Out of the total unit and work area coverage of the IUPHHK-HA above, the average rate of log production on the period of 2004-2008 reached up to 5.18 million m<sup>3</sup> per year. The average log production from other cut (wood exploitation and other valid permits) reached up to 8.07 million m<sup>3</sup> per year. In order to increase the productivity of production natural forest through Indonesian selective cutting and planting system (TPTI), an intensive silviculture system (*Silin*) has been applied since 2008 in 25 locations of IUPHHK-HA covering 52.3 ha areas. In addition to the development of *Silin* system, an enrichment planting has been developed in the ex-cut natural production forest covering 16.9 ha areas. In relation to the series of activities of the development of natural production forest

exploitation conducted by the holder of IUPHHK, the total cumulative investment up to 2008 reached up to Rp. 11.67 trillion based on the submission of investment report by 155 units of IUPHHK holders.

As for development activities in industrial plant forest improvement (HTI), 227 units of business permit for plant forest-timber forest product exploitation (IUPHHK-HT)/HTI with a work area of 10.04 million ha were issued up to 2008, consisting of definitive Decision on HTI for 165 units covering an area of 7.15 million ha, temporary Decision for 135 units covering an area of 633.68 thousand ha and allocation Decision for 30 units covering an area of 2.25 million ha. With area coverage of these permits, the level of log production from HTI in 2008 reached up to 24.51 million m<sup>3</sup>, while in the last 5 years, the average production reached 15.77 million m<sup>3</sup>. The investment value of the development of HTI until 2008 based on the submission of investment reports from 32 units of companies of IUPHHK-HT-HT/HTI holders reached Rp. 12.05 trillion.

**Figure 2. Log production of natural and plant forest (million m<sup>3</sup>)**



In order to improve community's economic empowerment as well as the progress of production of timber forest products, community/community group, including cooperative other than private-owned business entity and state-owned business entity develops the pattern of smallholder plant forest (HTR). Until the end of 2009, it was expected that the allocation of HTR areas reached up to 149.28 thousand ha. Investment in the form of extension revolving loan funds for the development of HTI (community) and HTR will be made by the Public Service Agency (BLU) of the Ministry of Forestry.

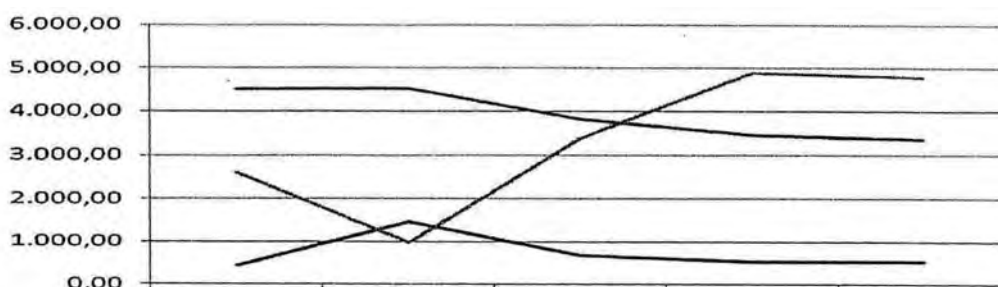
In relation to the activities of forest product processing industry, until 2008, there were 227 units of timber processing industry with the installed capacity of more than 6,000 m<sup>3</sup>/year. The total capacity of production permits from these industrial units reaches 23.40 million m<sup>3</sup>/year. The activities of timber processing industry absorb around 205.3 thousand direct workers, while its cumulative investment value reaches up to around Rp. 16.56 trillion.

Below is the description of the average rate of domestic processed timber production per year based on the rate of production in 2008:

- a. Plywood : 3,353,479 m<sup>3</sup>
- b. Veneer : 427,257 m<sup>3</sup>
- c. Sawn timber : 530,668 m<sup>3</sup>
- d. Pulp : 4,784,733 ton
- e. Chipwood : 278,320 m<sup>3</sup>.

This production rate indicates an increasing trend since 2004, except for pulp production.

**Image 3: Average production of 3 types of domestic main processed timber (thousand m<sup>3</sup>)**



- Year 2004, Year 2005, Year 2006, Year 2007, Year 2008
- Plywood (thousand m<sup>3</sup>), Sawn Timber (thousand m<sup>3</sup>), Pulp (thousand ton)

Based on the rate of the said processing industry production, the total export volume and value of the respective commodity in 2008 was as follows:

- a. Plywood in the total of 1,250,947 ton with an export value of US\$ 2,055,526,139
- b. Veneer in the total of 11,482 ton with an export value of US\$ 30,096,339
- c. Sawn timber in the total of 50,917 ton with an export value of US\$ 55,301,908
- d. Particleboard in the total of 4,244 ton with an export value of US\$ 1,140,930
- e. Pulp in the total of 2,436,869 ton with an export value of US\$ 1,425,342,204
- f. Chipwood in the total of 95,024 ton with an export value of US\$ 6,192,515

*Forest Rehabilitation and Natural Resources Conservation*

Until 2004, critical land throughout Indonesia territory was recorded to reach 30.19 million ha, in which 23.31 million ha belongs to critical category and 6.89 million ha belongs to very critical category. In the last 3 years, the rate of forest degradation, including deforestation and function degradation was recorded to be 1.08 million ha per year in average, indicating a decrease of around 2.8 million ha per year on average in the last period of the 1990's and toward the era of the 2000's.

In relation to the activities of natural resources conservation, until now, conservation forest covers an area of 27.2 million ha, or around 20% of the forest area in Indonesia. The exploitation of conservation area is more directed toward the exploitation of service "product" of the forest ecosystem in the following forms:

- a. Supply services to produce various commodities of human needs, including medicine, genetic source, water, etc.
- b. Management service to maintain the quality of climate, air, water, erosion and to control different biological aspects on earth surface.
- c. Cultural service to establish a cultural identity, social relation, inheritance, tourism, etc. and
- d. Supporting service to form soil formation, oxygen product, habitat and mineral cycle.

Priority Policies on Forest Resources Rehabilitation and Conservation are implemented through two programs, namely Rehabilitation and Recovery Program for Natural Resources Reserves and Natural Resources Protection and Conservation Program. Rehabilitation and Recovery Program for Natural Resources Reserves is aimed at improving the function and supporting capacity of River Basin Area (DAS) through DAS management activities, particularly in the form of planning stabilization, monitoring and evaluation, coordination and synchronization of DAS land use as well as the improvement of DAS management institution. On the other hand, Natural Resources Protection and Conservation Program is aimed at improving conservation efforts through natural resources protection, preservation and exploitation activities.

In relation to DAS management, a draft Government Regulation on DAS management was already formulated in 2008. As the implementation of this Government Regulation, a Guideline for the Preparation of Plan for Integrated DAS Management will be prepared and stipulated in the Regulation of the Minister of Forestry. Based on this guideline, an integrated DAS Management Plan would be devised for 36 units of Priority DAS. It is expected that the integrated DAS Management plan for 108 units of Priority DAS in Indonesia will be completed until the end of 2014 in total.



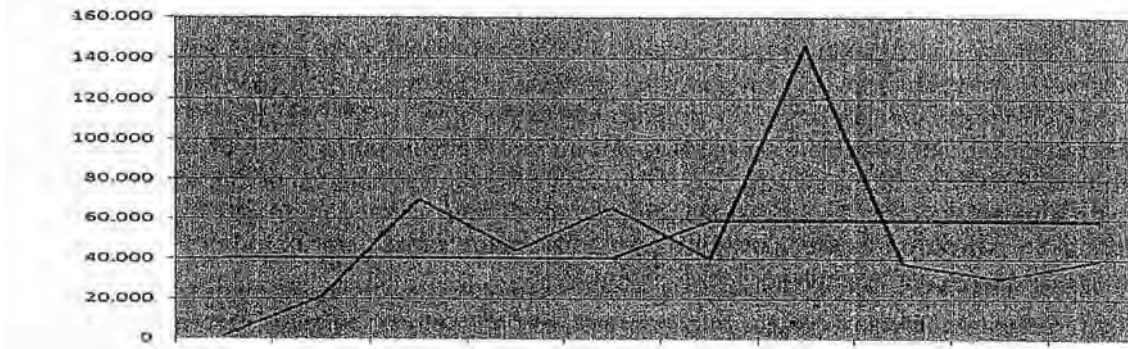
In the context of recovering the condition and function of critical lands, particularly on priority DAS, a Forest and Land Rehabilitation Movement (*Gerhan*) has been proclaimed since 2003. Activities conducted up to 2008 included the planting activities in 906,969 ha forest areas (reforestation). As for land rehabilitation activities outside forest areas in the form of reforestation activities, smallholder forest in an area of 1,102,912 ha is established and as many as 504.2 million tree seeds were planted as a part of environmental reforestation in public lands, such as school, road side, mosque, city park. In the context of planting campaign in order to improve public participation in *Gerhan*, several planting activities were conducted with the theme of “Indonesia Plants” and “Women Plant and Grow Trees”. Government and private agencies as well as community groups/institutions also planted as many as 108.95 million tree seeds until 2008. In addition, in order to recover the damage to land after mining activities, a reclamation effort was made on 21,380 ha of land formerly used as mine. Therefore, since 2003, the forest and land rehabilitation effort made by planters through reforestation, planting and reclamation had reached up to 2,009,881 ha in total.

With regard to forest resources conservation activities, a number of activities were conducted in Natural Resources Protection and Conservation Program in the form of forest and land fire control, national park management, including model national park and other conservation areas, biodiversity management and environmental services and ecotourism development. In the context of addressing forest fire, an observation conducted throughout Indonesia detected as many as 40,197 hotspots in 2005, 146,264 hotspots in 2006, indicating a sharp increase of 263%. In 2007, as many as 37,909 hotspots were detected, showing a substantial decrease if compared to that of 2006. While in 2008, 30,616 hotspots were detected, indicating a decrease if compared to 2007. However in 2009, as many as 39,463 hotspots were detected. This showed an increase if compared to the previous year as a result of a longer dry season in Indonesia. Based on the hotspot annual rate from 2000-2009, the average total hotspot in 5 years cycle from 2000-2004 reached 40,492 hotspots, while from 2005-2009, the number reached 58,890 hotspots. In general, the hotspots detected throughout Indonesia were mainly located in lands outside forest areas, accounting for 77.39%, while those located in forest areas accounted for 22.61%, including in conservation areas where 2.28% of hotspots were detected.

The number of annual hotspot is highly affected by the annual climate condition, namely the condition of dry or wet year. Figure 4 below illustrated the number of annual hotspot within the last 10 years in which the highest number of hotspot occurred in 2006 as it indicated a driest year within the last 10 years. In addition to the level of dryness, the

intensity of hotspot and forest fire incident are also very affected by the control efforts made at the preventive level such as early detection and persuasive effort for public.

**Figure 4. Annual hotspot condition and 5 year annual average rate within the last 10 years**



Year, Year , Year , Year, Year, Year, Year , Year, Year, Year  
 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 , 2007, 2008, 2009  
 -----Hotspot----- 5 year average

Effort to control land and forest fire is made through capacity building and institutional stabilization of *Manggala Agni* forest fire control brigade, forest fire control and forest firemen in regions susceptible to forest fire. Capacity building and institutional stabilization activities include among other the establishment of Forest Fire Control Brigade (*Manggala Agni*) in 10 provinces prone to fire, namely North Sumatra Province, Riau, Riau Islands, Jambi, South Sumatra, West Kalimantan, Central Kalimantan, South Kalimantan, South Sulawesi and West Sulawesi with a total of 1,560 personnel. With the formation of new operational areas of *Manggala Agni* in Pasir Regency, East Kalimantan Province, *Manggala Agni* forces currently reach up to 1,590 personnel. The operation of these *Manggala Agni* units was supported with facilities and infrastructure spread in 30 operational areas in 10 Provinces of fire prone regions. In addition to that, *Manggala Agni* had also been established in Natural Resources Conservation Center (BKSDA) and National Park Center (BTN) in 21 technical implementing units where forest fire often occurred with the total group of 42 units and 630 total personnel as well as 60 personnel in the *Perum Perhutani*. Furthermore, 4 units of well-trained Elephant Force Groups which may be operated in fire control activities.

In order to improve the effectivity of priority in the total hotspot, fire prevention activities were conducted through the improvement of public participation and empowerment which until 2009, as many as 5,157 Fire-Aware Communities (MPA) had been established. The MPA exists as a

support to *Manggala Agni* Brigade in controlling land and forest fire in 8 Operational Area locations in 30 units of BKSDA and BTN prone to fire. Furthermore, pilot units of Land Opening Without Fire (PLTB) were established by utilizing fire materials to be processed into compost and charcoal briquette which were developed in 8 locations, namely Central Kalimantan, South Kalimantan, East Kalimantan, North Sumatra, South Sumatra, Jambi and Central Java. To disseminate information and raise the awareness on forest and land fire prevention, campaign and counseling were held through mass media in radio and television stations as well the distribution of leaflet, banner, booklet, etc. In order to intensify the preparedness in forest and land fire prevention, coordination was established between the relevant parties when a dry season will about to start and the companies of the holder of business permit in forestry sector (natural forest and plant forest/HTI IUPHHK also conducted technical guidance activities with regard to land and forest fire prevention. At the same time, data collection and monitoring were also performed on the awareness and readiness of each company.

Fire extinguisher effort relies on *Manggala Agni* Brigade. In every land and forest fire incident, this brigade shows an active role in extinguishing effort. This indicates that the brigade had made a real contribution considering the principal duties and functions of *Manggala Agni* brigade are to control fire in conservation areas. Fire extinguisher support by air is provided through water bombing from helicopter and artificial rain. This effort is made in cooperation with several parties, among other the Indonesian National Police (*Polri*), BNPB, BPPT, Regional Governments and private elements. Based on the results of evaluation, the most effective extinguishing operation includes providing support to strengthen ground force, while air patrol by using *Polri*'s helicopter is relatively effective to create the element of fear and intimidation for land and forest burners.

In the context of conservation area management, 50 units of national park covering an area of 16.33 million hectares (ha), 248 units of natural conservation (4.5 million ha), 75 units of wildlife reserves (5.1 million ha), 118 units of ecotourism park (750 thousand ha), 14 units of hunting park (225 thousand ha) and 22 units of great forest park (344 thousand ha) spread throughout the provinces in Indonesia had undergone a management program. The activities conducted include among other the institutional stabilization in the form of the establishment of 21 model national parks under Decision of the Director General of Forest Protection and Natural Conservation (PHKA) Number SK.128/IV-Sek/HO/2006 dated 25 July 1006, for i.e. Gunung Leuser National Park, Kerinci Seblat Mountain National Park, Way Kambas National Park, Bukit Barisan Selatan National Park, Ujung Kulon National Park, Seribu Islands National Park, Gede Pangrango Mountain National Park,

Halimun Salak Mountain National Park, Bromo Tengger Semeru National Park, Meru Betiri National Park, Alas Purwo National Park, West Bali National Park, Rinjani Mountain National Park, Komodo National Park, Kelimutu National Park, Tanjung Puting National Park, Betung Kerihun National Park, Wakatobi National Park, Lore Lindu National Park, Bunaken National Park and Wasur National Park. Furthermore, conservation forest management unit in 10 units of National Park is currently under the process of establishment as mandated in Government Regulation Number 6 of 2007, namely Berbak National Park, Ujung Kulon National Park, Halimun Salak Mountain National Park, Tanjung Puting National Park, Kutai National Park, Meru Betiri National Park, Alas Purwo National Park, West Bali National Park, Rinjani Mountain National Park and Bunaken National Park.

To accelerate a more effective conservation area management, several ecosystem restoration activities are conducted in conservation areas located in Sembilang National Park, Gede Pangrango National Park, Halimun Salak Mountain National Park, Bromo Tengger Semeru National Park, Ciremai National Park and Manupeu Tanah Daru National Park. In addition, a loan annulment program through Debt for Nature Swap (DNS) scheme is also implemented in Leuser Mountain National Park, Kerinci Seblat National Park and Bukit Barisan Selatan National Park which is currently entering its 3rd year. The loan value to be converted by this program reaches 12.5 million Euro under the condition that the Indonesia Government is able to provide funds in the amount of 50% of the debt value or 6.25 million Euro for conducting activities in 5 year period (2007-2011). Out of the Rp. 42 billion ceiling set, DNS realized until 2008 (second year) reached Rp. 26.5 billion. Subsequently, as many as USD 19.6 million loan is currently processed in loan annulment program by using Trust Fund mechanism and involving non-governmental organization (NGO) as the program facilitator. To maintain the conservation areas located in the "heart" of Kalimantan, 3 countries, namely Indonesia, Malaysia and Brunei Darussalam launched a cooperation initiative through the Heart of Borneo (HoB) program signed on 12 February 2007 with the main objective to maintain the sustainability of benefits from one of the best tropical forests in the world which is still existed in Kalimantan for the welfare of the present and future generations. In relation to the sustainable peat land management in Central Kalimantan, a conservation management act plan is currently prepared as a follow-up to the issuance of Regulation of the Minister of Forestry Number P.55/Menhut-II/2008 concerning the Master Plan for the Rehabilitation and Conservation of Peat Land Development Area in Central Kalimantan.

With respect to biodiversity management, several activities were conducted, among other the application of Quality Management System

to support Good Governance Program through the issuance of ISO 9001:2000 certificate in February, 2008. This certificate was obtained based on the results of an external audit conducted by a reputable international register body. On the hand, the activities of species and genetic conservation development include the release of protected/endemic wildlife from the results of breeding, seizure, confiscation or directly given by the public to its natural habitat such as the release of 92 *jalak bali* (*Leucopsar rotchildi*) bred in its natural habitat in West Bali National Park, 46 *leher ular turtles* (*Chelodina miccordi*) bred in its natural habitat in Rote Island, the release of *owajawa* (*Hylobathes moloch*) to its natural habitat in Gede Pangrango Mountain National Part, the translocation of 5 sumatra tigers (*Panthera tigris sumatrae*) from Nanggroe Aceh Province and 1 tiger from Jambi which is “involved” in a conflict with human to Bukit Barisan Selatan National Park. In addition, the activities also included the return of illegally imported 53 orangutan from Thailand, 4 from Malaysia and 2 from Vietnam and 1 Sumatran baby orangutan bred in Perth Zoo Australia. One Sumatran baby rhino bred by Cincinnati Zoo, United State was also returned to Sumatra Rhino Sanctuary in Way Kambas National Park. Another activity also involved the release of troubled spotted leopard in preprotected forest area in Pandeglang Regency to the wild and Javanese eagle received from the community to Gede Pangrango Mountain National Park.

In order to improve the capacity of species and genetic conservation management, a Strategy and Action Plan for Sumatran Tiger (*Panthera tigris sumatrae*) Conservation stipulated in Regulation of the Minister of Forestry Number P.42/Menhut-II/2007, Strategy and Action Plan for Sumatran and Kalimantan Elephant Conservation (Regulation of the Minister of Forestry Number P.44/Menhut-II/2007), Strategy and Action Plan for the Conservation of Rhinos in Indonesia 2007-2017 (Regulation of the Minister of Forestry Number P.43/Menhut-II/2007), Strategy and Action Plan for the Conservation of Orangutan in Indonesia 2007-2017 (Regulation of the Minister of Forestry Number P.53/Menhut-II/2007), Conservation Strategy for *Curik/Jalak Bali* (Decision of the Director General of Forest Protection and Natural Conservation Number SK.150/IV/Set-3/1007) were prepared. In the meantime, since the fact in the field revealed that a conflict between human and wild animal often occurred and it led to the loss of property and posed a threat to human and animal safety, a Guideline for the Mitigation of Conflict between Human and Wild Animal was formulated through Regulation of the Minister of Forestry Number P.48/Menhut-II/2008.

In respect to the exploitation of wild plants and animals (TSL), until 2009, it was recorded that there were 316 companies of TSL breeder, 124 units of *arwana* fish breeding, 31 units of crocodile breeding, 30 units of bird breeding, 53 units of ornamental coral breeding/transplantation, 3 units of

mollusk breeding, 17 units of plant cultivation, 31 units of reptile breeding, 20 units of mammal breeding and 9 units of insect breeding. In order to safe wild animals, an ex-situ preservation of protected animals was conducted in 36 units of conservation institution (3 units of safari park, 6 units of zoo, 2 units of zoology museum, 14 units of wild park and 11 units of special animal park). Out of the wild plant and animal exploitation activities carried out, there is an increasing trend in the export value generating non-tax state revenues (PNBP) of Rp. 171,159,219.- in 2005, Rp. 2,382,735,790.- in 2006, Rp. 2,629,838,120.- in 2007, Rp. 2,263,629,160.- in 2008 and Rp. 3,769,632,000.- in 2009 (until October 2009). The value of PNBP is calculated based on the standard TSL price set by the Minister of Trade.

In the context of developing ecotourism, until mid 2009, 25 units of Ecotourism Business Permit (IPPA) located in 9 (nine) units of national park area, 15 units of ecotourism park area and 1 unit of hunting park area were issued. 12 applicants were still in the phase of submitting permit application and 15 applicants were still in the phase of principal permit. Based on the intended ecotourism development activities, as many as Rp. 6,42 billion non-tax state revenues (PNBP) were generated from the entry ticket purchased by the tourists in 2008. This number indicated a 25% increase if compared to the 2007 revenues and it will continue to increase in line with the improvement of capacity in ecotourism development. Ecotourism activities are not only able to generate PNBP for the state, but also provide double benefits in terms of regional revenues and public income as ecotourism services promoted the growth of other services such as transportation, hotel and accomodation, food.beverage services as well as handicraft industry in particular and other forms of services representing the direct and indirect value of ecotourism activities. In order to improve the capacity of ecotourism management, potential tourism will be continuously developed, including its facilities and infrastructure as well as management capacity specifically in relation to tourism promotion.

With regard to integrated forest management through the improved utilization of forest environment potentially supporting the sustainable forest management in the economic, social or environmental aspects, it is necessary to involve various stakeholders, including among other conservation cadres, nature devotee group and non-government group/professional group. There were 38,319 conservation cadres, 1,317 nature devotee groups and 84 non-government groups/professional groups currently existing in which they play a role as an initiator, motivator, facilitator and dinamisator of conservation effort of the local forest natural resources and ecosystem.

The progress of community empowerment activities in the perspective of natural resources conservation in the form of the development of rural community around conservation areas currently includes 2,913 villages with a population of around 1.6 million. In order to develop community empowerment, 132 Conservation Village Models were established consisting of 77 villages supported by National Park Center (BTN) and 55 villages supported by Natural Resources Conservation Centre (BKSDA).

#### *Economic Empowerment of Community In and Around Forest Area*

It is currently recorded that there are 31,957 villages related to forest area in which 1,305 villages (4.08%) are distributed in the forest area, 7,943 villages (24.86%) are in the edge of forest area and 22,709 villages are located around forest area. Most of the villages in Central Kalimantan Province are located inside forest area (208 villages) and Central Java Province (1,518 villages are on the edge of forest area and 6,795 are around the forest area).

Activities conducted to support priority policies on Economic Empowerment of Community In and Around Forest Area include community economic development and empowerment activities through the development of social forest, smallholder forest, rural forest and conservation village. Furthermore, the community economy business is improved through the improvement of forest commodity in the form of timber and non-timber (non-timber forest product (HHBK) such as rattan, resin, fruits, tubers and ecotourism service business.

In the context of developing social forest (HKm), until 2008, the development activities with regard to HKm management had been conducted in the form of stipulation and provision of 57 HKm permits for 8.8 thousand ha areas, partnership facilitation, community facilitation in HKm management as well as facilitation in the establishment of HKm farmers' group. With regard to community business in the forestry sector and in line with land rehabilitation effort outside forest area (reforestation), a smallholder forest (HR) is established covering an area of 86.32 thousand ha and managed by 864 units of farmer's group. In order to improve the strengthening of institutional capacity of the farmer's group in HR management, a farmer's skill enhancement program had been implemented in the form of training and community counseling, assistance and development for 360 units of HR farmer's group, the production of 40 units of partnership model design, the establishment of HR covering an area of 22.86 thousand ha. In relation to the development of rural forest, 1 unit of rural forest management institution and 1 unit of rural forest partnership are provided with facilitation, while a work area of rural forest is designated to cover an

area of 2.36 thousand ha. In respect to the development activities of non-timber forest product (HHBK), 10 units of HHBK center had been established, 6 types of superior HHBK had been designated, 10 units of HHBK production had been provided with facilitation. These development activities also include strengthening the institution of HHBK farmers and developing partnership between the industry and HHBK farmers as well as promoting the development of HHBK processing industry.

Activities of the community's economic empowerment related to business activity of production forest exploitation included Forest Management With Community (PHBM) and forest village development activities which are conducted through partnership with management company and the holder of production forest exploitation permit. With regard to natural resources conservation activities, 132 units of conservation village had been developed. In order to provide the public access to economic business in the forestry sector, including its capital aspect, the Ministry of Forestry had established a Public Service Agency (BLU) to provide institutional and capital facilitation for the public in the development of industrial plan forest (HTI) and smallholder plant forest (HTR). Since 2008, BLU has allocated business funds in the amount of Rp. 1.4 trillion for these activities which was increased in 2009 to Rp. 1.7 trillion.

#### *Forest Area Stabilization*

The fifth priority development policy, i.e. Forest Area Stabilization is implemented through Stabilization Program for the Exploitation of Potential Forest Resources and Program for the Improvement of Quality of and Access to Natural Resources and Environment Information. Activities related to the implementation of Stabilization Program for the Exploitation of Potential Forest Resources include the designation and use of forest areas and the establishment of management areas and the modification of forest areas with the main activity of the development of forest management unit (KPH). Activities related to the implementation of Program for the Improvement of Quality of and Access to Natural Resources and Environment Information include the development of forestry plan and statistics, forest inventory and natural resources and environment information as well as the planning and development of forest management pre-condition.

In the context of designating forest areas, until the end of 2008. a review on the modification of forest areas was completed in 12 provinces, the draft forest area designation map was also prepared in 8 provinces, including in Riau and Central Kalimantan and 6 expansion provinces. On the other hand, the provinces which had not integrated



and designated their forest areas were expected to complete it in 2009. With respect to the activities of forest area border regulation, from 2004 to 2008, 2,340 km long border areas had been included in the border system. In cumulative, until the 3rd quarter of 2009, the ± 219,606 km or 77.19% of the targeted border areas of 282,873 km have been entirely included in the forest area border system. Priority in the implementation of border system is given to conservation forest and protected forest areas as well as areas prone to conflict and forest area clearing.

With respect to the use of forest areas for activities other than those in the forestry sector, 30 units of location had received review and technical consideration in 2008. This number indicated an increase of 30.4% if compared to the similar activities in 2007. The administration of compensation settlement for the use of forest areas in 2008 had been conducted in 109 locations or 40% of total application. In 2009, it was expected that compensation settlement for the use of land use may be completed in 10 locations. A coal, metal ore and gold mining area in 3 regencies was also identified and review on the use of forest areas in 10 locations was conducted.

Until 2007, 256 units (956.7 thousand ha) of forest areas had been released for use as transmigration settlement and as many as 436 units covering an area of 605.20 thousand ha were in the phase of application for principal permit for release. On the other hand, with regard to plantation cultivation business areas, decision on the release of 12 units of forest areas (228.2 thousand ha) was issued and as many as 11 units were in allocation phase covering an area of 93.3 thousand ha.

In the context of the transfer of function of forest areas, in 2008, an integrated study was conducted at the location. The transfer of function from forest areas to development areas in 19 locations was also completed. In addition, legal issues with regard to forest planology found in 32 locations had also been settled. In order to harmonize activities related to process of the use of forest area, the relevant parties conducted data update and reconciliation through coordination and consultation meeting.

For the purpose of capacity building and to stabilize forest area management and as the implementation of Government Regulation Number 6 of 2007 *jo*. Government Regulation Number 3 of 2008 concerning Forest Management and Preparation of Forest Management as well as Forest Exploitation, forest management unit (KPH), particularly Protected Forest Management Unit (KPHL) and Production Forest Management Unit (KPHP) was in the process of establishment

throughout Indonesia, except in DKI Jakarta and work areas of Perum Perhutani in Java Island. The preparation of policy formula for the transformation of national park units into KPHK has began. The progress made in the implementation of activities until 2008 included the production of KPH Design for 23 provinces, the provision of directive on KPH allocation (KPHP and KPHL) by the Forestry Planology Agency for 15 provinces, the submission of proposal for the designation of KPH areas (KPHP and KPHL) in 4 provinces by the Governor to the Minister of Forestry and the designation of KPH areas in 1 (one) province by the Minister of Forestry. Until 2008, it was expected that the production of KPH Design (as many as 27 provinces), the provision of directive on KPH allocation (KPHP and KPHL) for 27 provinces, the submission of proposal for the designation of KPH areas (KPHP and KPHL) in 28 provinces and the designation of KPH areas in 28 provinces by the Minister of Forestry could be completed.

The development of KPH in the field is implemented by adopting the approach of the development of model KPH in which in principal, it is a KPH prepared to be an operational KPH. The development of model KPH from 2005 until 2009 targeted the establishment of 1 unit of KPH in every province or as many as 23 units in 22 provinces (particularly in South Kalimantan Province, 2 units of KPH would be established) consisting of 2 units of KPHK, 6 units of KPHL and 15 units of KPHP. In 2009, The development of 5 units of model KPH in 5 provinces would be completed comprising 1 unit of KPHL and 4 units of KPHP.

In order to support all forest management activities, the development of information on forest resources at the national, regional and management levels has been conducted. Database in the form of among other spatial data input and update is also provided. A thematic map has been produced and database on the designation of forest area and forestry information system network are also developed.

#### *Priority Policy Support*

In the context of capacity building with regard to the implementation of 5 (five) priority policies on forestry development above, several activities had been conducted to support the implementation of the intended policies in the form of the organization of government administration system, the development of human resources, research and development as well as supervision and control. The administrative aspects of support for the implementation of the said priority policies are realized through Good Governance Application Program, Improvement Program for the Supervision and Accountability of State Apparatuses, Science and Technology Research and Development Program and Official Education Program.

The implementation of Good Governance Application Program includes the performance of regular government administration duties in the form of employee guidance and development as well as office operation in all work units within the purview of the Ministry of Forestry. Other activities representing the general administration function include among other state-owned asset management, financial administration management, planning, monitoring and evaluation administration, revision to and development of laws and regulations, as well as international cooperation organization and administration, the development of forestry information, forestry development control and forestry and environmental standardization development and guidance.

To create government administration and development within the scope of the Ministry of Forestry, performance and special audits were conducted in 2008. In addition, financial report review and follow-up to audit findings were also performed.

Activities related to research and development (R&D) in the forestry sector were conducted as the efforts made in the context of providing science and technology package in the form of scientific information and applied technology to be used as optional inputs for the formulation of policies or revision to various aspects of forest management. The achievement of R&D activities in the forestry sector in 2008 included among other the provision of science and technology product for improving the quality of production forest, rehabilitating critical land, reclaiming ex-mine land, improving the quality and production of plant forest through biotechnology and forest plant breeding, DAS management, conservation area management and biodiversity preservation, smallholder forest development, cultivation and exploitation of HHBK, processing technology for forest products, exploitation of forest services, particularly water and carbon as well as scientific information related to the dynamic of forest ecosystem and basic characteristics of forest products. In order to publicize the results of R&D in the forestry sector as well as to improve their quality, technology presentation, exhibition, scientific publication, cooperation in research and development as well as organization and laboratory quality management certification were conducted in 2008.

In the context of strengthening public capacity in forest management, several efforts to improve knowledge, skill as well as behaviour were made through counseling activities in the forestry sector. In accordance with Law Number 16 of 2007 concerning Land, Fishery and Forestry Counseling (PPK), until 2008, 21 units of Counseling Coordination Agency had been established at the provincial level, while at the regency/city level, Outreach Agency had been established in 223 regencies/cities. In addition, for the purpose of counseling capacity

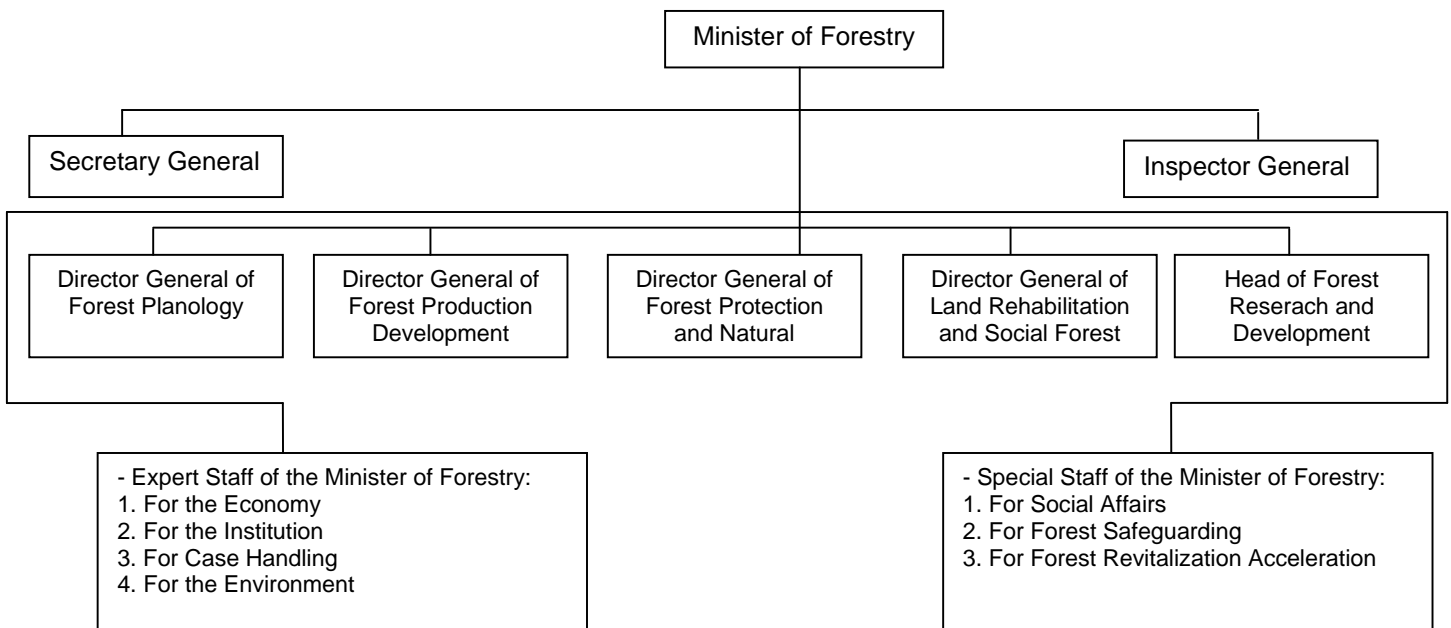
building, monthly operational cost/fund was allocated for all functional officials of Forestry Counsellor and counseling facilities and infrastructure are improved in the form of 2-wheel operational vehicle (motorbike) and counseling media equipment.

Furthermore, several activities were conducted to improve the quality of human resources in forest management, including among other through education and training process. Training and education activities administered by the Ministry of Forestry were aimed for the employees of the Ministry of Forestry, forestry personnel in the regional apparatuses work unit in the forestry sector (at the province and regency/city levels), personnel of the related government authority other than those in the Ministry of Forestry as well as the public acting as the parties in the forestry sector. In order to prepare skilled technical staff at the medium level, as of 2008, 5 units of Vocational Secondary School (SMK) in the Forestry Sector located in Pekanbaru, Riau Province; Kadipaten, West Java Province, Samarinda, Central Kalimantan Province, Makassar, South Sulawesi Province and Manokwari, West Papua Province were organized.

### **C. Organization**

Structurally, the Ministry of Forestry is currently consisting of 7 units of echelon I-A, including 1 unit of Secretariat General, 1 unit of Inspectorate General, 4 units of Directorate General and 1 unit of Agency. In addition, it also comprises echelon I-B unit including 5 Expert Staff of the Minister (SAM) and 3 Special Staff of the Minister (SKM). Every unit of I-A echelon supervises several units of echelon II-A as well as technical implementing units (UPT) equivalent to the II-B and III-A echelon units. Below is the illustration of the organizational structure of position of echelon I unit within the scope of the Ministry of Forestry.

**Figure 5. Organizational Structure of Position within the scope of the Ministry of Forestry**



**D. Issues**

Several issues currently faced and serving as the basis for formulating and setting program, activities and goal/target in order to determine the performance indicators are as follows:

1. Not all forest areas applying a border system either in its perimeter or functional border.
2. Not all forest areas are managed in the management units, particularly production and protected forest areas outside Java Island.
3. The high level of obstruction of forest security both the forest areas and products, including fire and land fire hazard.
4. Some of communities have not understood the importance of natural resources conservation efforts, particularly in the context of preservation of flora and fauna species as well as its abiotique environment.
5. The widespread of very critical land which has an impact on the decrease in the supporting capacity of DAS, particularly in relation to water management system with regard to the issues of flood, drought and landslide disasters.

6. Unoptimized exploitation of environmental and ecotourism services in order to meet public demands for the consumption of forest services.
7. The gap between the supply and demand of forestry of raw materials for forestry industry, particularly wood which has not been able provided by industrial plant forest and smallholder forest in an optimum manner, in addition to the low efficiency of the production of forest product industry.
8. Non-wood forest product (HHBK) and the product of smallholder and social forests have not structurally encourage actual development/empowerment of community economy.
9. The lack of interest to conducive investment as it often impeded by tenurial issues, overlapping regulations (between the central and regional governments) and the lack of capital, tax and retribution incentives.
10. The lack of integrated data on forest information in accordance with the need of the parties.
11. Unoptimized development of science and technology in the forestry sector to support the need for information to determine policies on and technical operation of forest management in the field.
12. The institutional capacity in the forestry sector is still limited, including, the capacity (quality and quantity) of human resources, both at the government level particularly regency/city government and the communities particularly those living in and around forest area.

#### **E. Preferable Condition**

Principally, the preferable condition of forest resources within the next five years in outline is to improve the quality of forest resources and forest benefits. Indicators of the improvement of quality of forest resources include the decrease in the rate of deforestation and forest degradation as well as the administration of rehabilitation efforts. The improvement of forest benefits is indicated with the increase of forest contribution to national economy in the form of gross domestic revenues (GDR), the opening of employment opportunity and business opportunity for the public as well as the improvement of environment quality, including in the context of mitigation and adaptation to the global climate change.

Based on the cluster of forest functions, the preferable forest resources and institutional conditions are as follows:

### *Ecology*

1. The decrease of forest resources deforestation.
2. Stable forest areas through spatial layout coordination and synchronization, the designation and optimization of forest use in, among other supporting infrastructure development.
3. Guaranteed forest existence and coverage in accordance with its functions (conservation, protection and production) including in relation to the mitigation of and adaptation to climate change.
4. Optimum essential ecosystem process as well as preserved biodiversity and forest resources and the rehabilitation of marsh and peat forest ecosystem.
5. Decreased number of problems of forest and forest product security as well as the reduction of forest and land fire.
6. River basin area (DAS) perform its optimum function so that it may reduce the risk of natural disasters in the form of flood, landslide and drought.
7. Forest areas continue to be managed by permanent institution at the site level.

### *Economy*

1. Forest contribution to gross domestic product (GDP) revenues from wood and non-wood forest products as well as environment services increases in proportional and gradual manner.
2. The absorption of manpower in the field of forest exploitation, forest product processing industry, conservation and environment service increases.
3. The public real income generated from the business of forest and forestry product and service exploitation, particularly the community living in and around the forest is improved.
4. Various businesses in the forestry sector managed by small and medium-scale enterprises, cooperatives and the public expand.
5. The need of forestry industry for sustainable raw materials is met.
6. The export of forest product commodity and forest product processing industry continues to increase.

### *Social Affairs*

1. The benefits of forest for the public increase and are equally distributed.
2. Public participation in forest resources management increases proportionately.
3. Public access, particularly local and traditional community is accommodated proportionately.

4. The quality of public welfare (health, education, housing, environment, etc.) in and around the forest is improved, including in relation to the efforts to accelerate the enhancement of under-developed regions, particularly in border areas.

#### *Institution*

1. Bureaucratic reform at the Ministry of Forestry and forestry authority in regional government (province, regency and city) is actualized in order to administer an effective and efficient organization in accordance with the duties and functions performed.
2. The stability of forest management institution in the field in the forest management unit is maintained.
3. Relatively sufficient and effective regulations and policies.
4. Non-governmental institutions constitutes a vital part in the forest development.
5. Sufficient networking development.
6. The quality of forest human resources in the government sector and the public continues to increase.
7. Effective supervision and control.
8. The availability of reliable science and technology products in forest management.
9. The availability of facilities and infrastructure support as well as sufficient and professional funds.

## CHAPTER II

### 2010-2014 VISION, MISSION, OBJECTIVE AND TARGET

#### **A. Vision, Mission and Objective**

Very expansive forest in Indonesia is the gift of the One Almighty God and the invaluable inheritance of natural assets. This gift and inheritance need to be managed in a wise, well-planned, optimum and responsible manner in accordance with its supporting capacity as well as by taking into account of the preservation of environmental function and balance in order to guarantee a sustainable forest exploitation which is aimed at the greatest benefit of equal public welfare at present and in the future. This statement contains values which serve as the principle of forest development as well as the objective of forest resources exploitation. This forest resources must be exploited based on rationality and optimization in a responsible manner in order to guarantee ecosystem sustainability and balance as well as equally sustainable development.

Forest is not merely a set of trees which is able to provide woods, however it also serves as the life support ecosystem. The forest in Indonesia



functions as life support not only for local community, but also for the entire nation and in fact global community. The reason is because Indonesia has characteristics that no other natural resources have, including among others:

1. Bio resources diversity. Various creatures live together in tropical forest to form the chain of life beneficial to human. Various flora and fauna species as well as abiotique system forming a forest provide a great benefit for the life on the earth. In order to maintain this abundant biodiversity, it is necessary to have a space with a certain area not only to achieve the economies of size, but also to maintain a normal chain of life.
2. Various exploitation opportunities. Tropical forest known as mega diversity offers many opportunity of benefits and creates great business opportunity. At present, our capacity to exploit the natural assets of Indonesia forest is still limited so that there are still more exploitation opportunities that have not been explored and in fact are unrecognized. Experience shows that biodiversity provides forest business with a flexibility. At first, the exploitation of forest products is not only concerned with commercial timber. In line with the progress of science and technology, the type of forests which then had not have any economic value or were lesser known species now have a high or very high economic value and in fact, non-wood forest products as well as various wild animals such as butterfly until elephant and environment services have a substantial economic value. Therefore, the existence of biodiversity needs to be guaranteed for the continuity of forest resources exploitation for the greatest human welfare.
3. Inter-generation interest. Forest is not inherited by past to present generation, but rather lender by the present generation to the future generation. Therefore, the future generation is entitled to receive inheritance under the same or in fact, better forest condition than the present generation. Therefore the exploitation of forest resources by the present generation must be in line with the need and interest of future generation.
4. Long period of time required. Forest is one of the renewable natural resources provided that it is not exploited beyond its supporting capacity. However, the restoration of the value of damaged forest needs a relatively long period of time. This lengthy recovery process creates a high level risk and uncertainty to obtain investment. Moreover, isolation becomes a factor in investment consideration because forests are generally located in region where its facilities and infrastructure are very limited.
5. Public interest. All levels of community in one country or in fact other countries need the benefits offered by the existence of forest. Forest does not only provide products in the form of goods, but also services, such as oxygen supply, water management and carbon absorption and

storage. Therefore, forest resources may be categorized as common property resources to which all parties are responsible.

6. Public interaction. It is a social reality that there are communities living around the forest whose livelihood interacts with the existence of forest. In the environment of these communities, exists cultural values and norms potentially supporting a sustainable forest management. Therefore, forest resources management must take into account of the reality of public interaction with the forest.

These characteristics of forest resources in Indonesia show that forest has a very crucial and vital position, function and role for the socio-cultural and economic life as well as environment sustainability and quality. Therefore, a sustainable forest resources management must be conducted in order to perform social, economic and ecology functions jointly and in an optimum manner.

Based on the condition of forest resources in Indonesia, the 2010-2014 Strategic Plan of the Ministry of Forestry stipulates a vision to be actualized in the next five years. This vision is a general formulation of the condition to be achieved by the Ministry of Forestry at the end of 2014. In order to actualize this vision, a number of systematic efforts are established which are set as the mission of the Ministry of Forestry. In the context of harmonizing the administration of forest development which constitutes a part of the process of national development, the formulation of vision and mission of the Ministry of Forestry refers to the general framework of national development set forth in the 2010-2014 RPJMN as well as the duties and functions assigned to the Ministry of Forestry.

Based on the general directive of the national development framework, the duties and functions of the Ministry of Forestry as well as the issues faced in the forest development within the next five years, the 2010-2014 vision of the Ministry of Forestry in the administration of forest development is:

### **Sustainable Forest for an Equal Public Welfare**

To actualize the foregoing vision, the mission and objective of each mission are set as follows:

1. To stabilize the certainty of status of forest areas as well as the quality of data and information on forest. This mission is aimed at improving the certainty as to the status of forest areas to serve as the basis for preparing a pre-condition for sustainable forest resources management.
2. To improve Sustainable Production Forest Management (PHPL) to strengthen the welfare of the people around the forest and business equality. This mission is aimed at optimizing production forest management.

3. To stabilize the administration of natural resources protection and conservation. This mission is aimed at decreasing problems in forest and forest product security with regard to the administration of natural resources protection and conservation.
4. To maintain and improve the function and supporting capacity of river basin areas (DAS) so as to improve the optimization of ecology, economic and social function of DAS. This mission is aimed at improving the condition, function and supporting capacity of river basin areas (DAS) so as to decrease the risk of natural disaster and to be sustainably managed in order to improve community welfare.
5. To improve the availability of basic and applied technology products as well as human resources competence in supporting an optimum forest management. This mission is aimed at providing scientific information on sustainable forest management, both at the level of policy formulation and technical forest management activities in the field as well as the availability of professional human resources in the forestry sector through education and training as well as consultation in the forestry sector.
6. To stabilize the institution administering forestry management at the Ministry of Forestry. The main purpose of this mission is to provide a set of laws and regulations on sustainable forest management, increase in non-tax state revenues (PNBP) in the forestry sector and orderly administration in the Ministry of Forestry.

## **B. Basic Values of Forester**

In the context of forest administration as a part of national development and to actualize and uphold morality and ethics as human being serving in forest management, Circular Letter of the Minister of Forestry Number SE.01/Menhut-II/2008 had stipulated 9 (nine) Basic Values of Forester, including: 1) honest, 2) responsible, 3) discipline, 4) sincere, 5) visioner, 6) fair, 7) awareness, 8) cooperation and 9) professional. These basic values are the spirit and the soul of foresters mainly serving in the rank and file of the Ministry of Forestry in performing each of their duties and responsibilities.

## **C. Strategic Analysis**

With regard to the current condition, the scope of duties and functions of the Ministry of Forestry and issues in forestry development, therefore a strategic analysis is formulated as illustrated in the following table. The table 1 below is the analysis conducted on strategic environment in the form of internal environment, including strength and weakness as well as external environment, including opportunity and threat.

**Table 1. Identification of Strength, Weakness, Opportunity and Threat**

<p><b>Internal Factor</b></p>	<p><b>Strength:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. The Ministry of Forestry has the authority in forest management</li> <li>2. Certainty as to the allocation of financing from the State Budget</li> <li>3. Expansive forest areas with varied biodiversity</li> <li>4. The availability of facilities and infrastructure for forest area management (building, vehicle and other equipment)</li> <li>5. Laws and regulations on forest management</li> </ol>	<p><b>Weaknesses:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relatively high rate of deforestation and degradation, expansive critical area and LOA and high number of hotspot, illegal logging and distribution of illegal TSL</li> <li>2. High investment risk due to the long period of time</li> <li>3. Wood production from natural forest indicates a decreasing trend</li> <li>4. The lack of human resources capacity in forest management</li> <li>5. Unique, vulnerable tropical ecosystem and remote area</li> </ol>
<p><b>External Factor</b></p>	<p><b>Strength:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. The Ministry of Forestry has the authority in forest management</li> <li>2. Certainty as to the allocation of financing from the State Budget</li> <li>3. Expansive forest areas with varied biodiversity</li> <li>4. The availability of facilities and infrastructure for forest area management (building, vehicle and other equipment)</li> <li>5. Laws and regulations on forest management</li> </ol>	<p><b>Weaknesses:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relatively high rate of deforestation and degradation, expansive critical area and LOA and high number of hotspot, illegal logging and distribution of illegal TSL</li> <li>2. High investment risk due to the long period of time</li> <li>3. Wood production from natural forest indicates a decreasing trend</li> <li>4. The lack of human resources capacity in forest management</li> <li>5. Unique, vulnerable tropical ecosystem and remote area</li> </ol>
<p><b>External Factor</b></p>		
<p><b>Opportunities:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. The growth of investment in natural, plant and industrial forests</li> <li>2. Employment</li> </ol>	<p><b>Strategies to employ the strengths by using the opportunities:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Optimized exploitation of forest resources</li> <li>2. Improved community</li> </ol>	<p><b>Strategies to address weaknesses by using the opportunities:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Forest rehabilitation and improved supporting capacity of</li> </ol>

<p>opportunities in the Forestry Sector shows an increasing sector</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Higher commitment to forest management shown by other ministries/institutions</li> <li>The funding allocated from the State Budget is more oriented to performance</li> <li>Foreign funds and aids to assist forest management</li> </ol>	<p>independence in forest management</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Encouraging business investment in the forestry sector</li> <li>Developing biodiversity and improving the exploitation of HHBK and TSL</li> <li>Increasing development financing</li> </ol>	<p>DAS</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Revitalization of forest industry</li> <li>Bureaucratic reform</li> <li>Providing incentives and facilities for business in the forestry sector</li> <li>Mitigation of and adaptation to climate change in the forestry sector</li> </ol>
<p><b>Threats:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Land conflict and pressure on conservation areas continues to disrupt the role of forest as life buffer and creates the fragmentation of animal habitat</li> <li>Expansion of areas requiring provision of land</li> <li>High number of under-developed population around the forest</li> <li>Imbalance between the demand for consumption and the supply of HH products</li> <li>Weak DAS management and management institution</li> </ol>	<p><b>Strategies adopted by using the strengths to address the threats:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Stabilization of forest areas to guarantee sustainable forest management</li> <li>The conservation of bionatural resources and its ecosystem</li> <li>Capacity building of regional governments (province, regency/city) in forest management</li> <li>Forest safeguarding and forest fire mitigation</li> <li>Forest decentralization</li> </ol>	<p><b>Strategies adopted to minimize weaknesses for addressing threats:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Forestry institutional strengthening</li> <li>Empowerment of community around the forest</li> <li>Rationalization of forest areas</li> <li>Capacity building of law enforcers to address issues in forest areas</li> <li>Improvement of non-wood forest products (HHBK)</li> </ol>

Based on strategic environment analysis, an assessment is conducted on the results of identification the results of which are presented in the Table 2 below.

**Table 2. Assessment of the Results of Identification of Strengths,Weaknesses, Opportunities and Threats**

Identification of Assessment	Relation						Total	Priority
	Vision	Mission						
		1	2	3	4	5	6	

Identification of Assessment	Relation							Total	Priority	
	Vision	Mission								Value
		1	2	3	4	5	6			
<b>Strength-Opportunity</b>										
Optimized exploitation of forest resources	4	3	4	4	2	2	2	3	24	4
Improved community independence in forest management	2	2	2	2	2	2	1	2	15	13
Encouraging business investment in the forestry sector	2	1	3	1	2	1	1	2	13	15
Developing biodiversity and improving the exploitation of HHBK and TSL	4	1	1	3	1	3	1	2	16	21
Increasing development financing	2	1	1	1	1	2	2	2	12	16
<b>Weakness-Opportunity</b>										
Forest rehabilitation and improvement of the supporting capacity of DAS	4	3	3	4	4	3	3	2	26	2
Revitalization of industry in the forestry sector	4	2	4	2	2	2	2	2	20	9
Bureaucratic reform	3	1	1	1	1	2	3	2	14	14
Providing incentive and facilities for business in the forestry sector	4	2	4	1	1	2	2	2	18	20
Mitigation of and adaptation to climate change in the forestry sector	4	3	3	3	3	3	2	2	23	5
<b>Strength – Threat</b>										
Stabilization of	4	4	3	3	4	3	3	3	27	1

Identification of Assessment	Relation								Total	Priority
	Vision	Mission						Value		
		1	2	3	4	5	6			
forest area to guarantee sustainable forest management										
Conservation of biodiversity resources and their ecosystem	4	4	3	4	3	2	2	3	25	2
Capacity building of regional governments (province, regency/city) with regard to forest management	2	1	1	1	1	1	2	2	11	17
Forest safeguarding and forest fire mitigation	4	3	3	4	2	2	2	2	22	6
Forest decentralization	1	1	1	1	1	1	2	2	10	18
Weakness-Threat										
Forestry institutional strengthening	2	2	2	2	2	2	3	4	20	8
Empowerment of community around the forest	3	3	3	3	3	3	2	2	21	7
Rationalization of forest areas	1	1	1	1	1	1	1	1	8	20
Capacity building of law enforcer in addressing problems in forest areas	1	1	1	1	1	1	1	2	9	19
Increase in non-wood forest product (HHBK)	3	2	2	2	2	2	2	2	17	11

**Table 3. Strategic Measures**

No	Policy	Program	Activities
1.	Stabilization of forest areas	Macro Planning Program in the Forestry Sector and Stabilization of Forest Area	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Preparing Area Macro Plan</li> <li>○ Developing KPH</li> <li>○ Designating forest areas</li> <li>○ Making inventory and</li> </ul>

No	Policy	Program	Activities
			<ul style="list-style-type: none"> <li>conducting monitoring of forest resources</li> <li>– Controlling the use of forest areas for development other than for forest activities</li> </ul>
2.	Forest rehabilitation and improvement of supporting capacity of DAS	Program for the Improvement of Function and Supporting Capacity of the River Basin Area Based on Community Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Developing Forest Plant Seedling</li> <li>○ Developing the Administration of DAS Management</li> <li>○ Developing Social Forestry</li> <li>● Administering Forest and Land Rehabilitation and Forest Reclamation</li> </ul>
3.	Forest safeguarding and forest fire control	Biodiversity Conservation and Forest Protection Program	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Investigation and Forest Protection</li> <li>● Forest Fire Control</li> </ul>
4.	Biodiversity conservation	Biodiversity Conservation and Forest Protection Program	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Development of Area Conservation and Other Essential Ecosystem</li> <li>○ Development of Species and Genetic Conservation</li> <li>● Development of exploitation of environment and ecotourism services</li> </ul>
5.	Revitalization of forest exploitation and forestry industry	Program for the Improvement of Production Forest Exploitation	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Improving Production Forest Management Planning</li> <li>○ Improving Production Natural Forest Management</li> <li>○ Improving Plant Forest Management</li> <li>○ Improving Orderly Distribution of Forest Product and Forest Contribution</li> <li>● Improving forestry primary industry business</li> </ul>
6	Empowerment of community around the forest	Program for the Improvement of Function and Supporting Capacity of the River Basin Area Based on Community Empowerment	- Development of Social Forest
		Program for the Improvement of Production Forest Exploitation	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Improving Production Natural Forest Management</li> <li>● Improving Plant Forest Management</li> </ul>
		Biodiversity Conservation and Forest Protection Program	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Developing the exploitation of environment and ecotourism services</li> </ul>
		Program for Management Support and Performance of Other Technical Duties of the Ministry of Forestry	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Forest consultation</li> <li>● Financial Management, Distribution and Repayment of Revolving Funds for Financing Forest Development</li> </ul>



No	Policy	Program	Activities
7.	Mitigation of and adaptation to climate change in the forestry sector	Research and Development Program of the Ministry of Forestry	<ul style="list-style-type: none"> <li>• - Research on Forestry Policy and Climate Change</li> </ul>
		Biodiversity Conservation and Forest Protection Program	- Forest Fire Control
		Macro Planning Program in the Forestry Sector and Stabilization of Forest Areas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventory and monitoring of forest resources</li> </ul>
		Program for the Improvement of Function and Supporting Capacity of the River Basin Area Based on Community Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administration of Forest and Land Rehabilitation and Forest Reclamation</li> </ul>
		Program for the Improvement of Production Forest Exploitation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Improving Production Natural Forest Management</li> <li>• mproving Plant Forest Management</li> </ul>
		Program for Management Support and Performance of Other Technical Duties of the Ministry of Forestry	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Development and coordination of foreign cooperation</li> </ul>
8.	Strengthening of forestry institution	Research and Development Program of the Ministry of Forestry	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Research and Development on Natural Resources Conservation and Rehabilitation</li> <li>- Research and Development on Production Forest</li> <li>- Forest Product Research and Development</li> <li>- Research on Forestry Policy and Climate Change</li> <li>- Management Support and Performance of Other Technical Duties of the Forestry Research and Development Agency</li> </ul>
		Program for the Supervision and Improvement of Accountability of Apparatuses of the Ministry of Forestry	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervision on the Performance, Finance and Administration at Inspectorate I-IV</li> <li>- Supervision on Cases of Violation with the Indication of KKN (Corruption, Collusion and Nepotism)</li> <li>- Management Support and Performance of Other Technical Duties of the Inspectorate General of the Ministry of Forestry</li> </ul>
		Program for the Management Support and	- Coordination of Planning and Evaluation of the Ministry of

No	Policy	Program	Activities
		Performance of Other Technical Duties of the Ministry of Forestry	Forestry - Personnel Administration and Management - Development and coordination of foreign cooperation - Financial management, distribution and repayment of revolving funds for financing plant forest development - Administration and development of legal and organizational management of the Ministry of Forestry - Administration and household and BMN administration - Education and training for the apparatuses of the Ministry of Forestry and other Forestry Human Resources - Forestry Counseling - Development of standardization and evaluation on forest environment management - Publication and dissemination of information on forest development program • Control over Forest Development of Regional I-IV
		Macro Planning Program in the Forestry Sector and Stabilization of Forest Area	- Management Support and Performance of Other Technical Duties of the Directorate General of Forest Planology
		Program for the Improvement of Function and Supporting Capacity of the River Basin Area Based on Community Empowerment	- Management Support and Performance of Other Technical Duties of the Directorate General of RPLS
		Biodiversity Conservation and Forest Protection Program	- Management Support and Performance of Other Technical Duties of the Directorate General of PHKA
		Program for the Improvement of Production Forest Exploitation	- Management Support and Performance of Other Technical Duties of the Directorate General of BPK

#### D. Strategic Targets

Strategic targets serve as the standard performance with regard to the achievement of mission in accordance with its objective. The strategic targets of the Ministry of Forestry in performing its duties and functions until the end of 2014 are as follows:

1. 25,000 kilometer of border system for forest areas, including forest areas perimeter and function border.
2. Forest management unit (KPH) area is designated in every province and the establishment of 20% of KPH institution.
3. 5 sets of data and information on forest resources are available.
4. Plant area in plant forest increases up to 2.65 million ha.
5. The issuance of Business Permit for the Exploitation of Natural Forest-Wood Forest Products and or Ecosystem Restoration (IUPHHK-HA/RE) in 2.5 million ha logged over area.
6. Forest industry products completed with timber legality certification increase by 50%.
7. Total forest fire hotspot decreases by 20% every year and reduction of conflict, forest area clearing, illegal logging and wildlife trafficking to the limit of supporting capacity of forest resources.
8. Biodiversity and ecosystem located in 50 units of national parks and 477 units of other conservation areas are managed and exploited properly.
9. Integrated DAS management plan for 108 priority DAS.
10. Rehabilitation plants in critical land in the priority DAS covering an area of 1.6 million hectare.
11. Processing facilitation and designation of work area of social forest (HKm) covering an area of 2 million hectare.
12. Processing facilitation and designation of work area of rural forest covering an area of 500,000 ha.
13. Provision of basic and applied silviculture technology, forest product processing, natural, socio and economic conservation in order to support sustainable forest management under 25 titles.
14. Organization of technical and administrative education and training on forest for 15,000 participants of the apparatuses of the Ministry of Forestry and other forestry human resources.
15. 22 draft laws and government regulations on forestry.
16. A financial statement of the Ministry of Finance with qualified opinion as of 2012 every year.
17. The administration of 1 package of bureaucratic and management reform.



### III. STRATEGIC PLAN OF THE MINISTRY OF FORESTRY

#### OVERVIEW OF THE NATIONAL STRATEGIC PLAN

During the past few decades, the process to set up Strategic Plans in the MoF has been undergone several phases. The Strategic Plan of the Ministry of Forestry was produced since 2001. Prior to 2001, the development plan was documented in the REPELITA (Rencana Pembangunan Lima Tahun, Five Year Development Plan) formulated by Bappenas (National Development Planning Agency). In the REPELITA system (I to VI, under Presiden Suharto), forestry was not categorized as a stand-alone sector yet and it was incorporated under Agriculture and Irrigation sector (REPELITA I to V, 1969/70 - 1973/74 to 1989/90 -1994/95) or Agriculture and Forestry sector (REPELITA VI, 1994/95 - 1998/99).

Following the fall of Suharto's era, a new period called Reformation Period was started in 1998. In this period there is no more REPELITA system. Government has changed in three times. The development planning system in Ministeries in Indonesia was changed as well, following the introduction of the strategic plan approach worldwide.

In 2004, the Government of Indonesia announced the National Law (Undang-Undang) No. 25/2004 regarding National Development Planning System (Departemen Kehutanan 2004). According to this new law, the Ministeries (including MoF) need to formulate the Long Term Development Plan (20 year; RPJP, *Rencana Pembangunan Jangka Panjang*) and the Medium Term Development Plan (5 year; RPJM, *Rencana Pembangunan Jangka Menengah*). This Medium Term Development Plan for Ministeries and Institutions was widely known as the Strategic Plan (*Renstra, Rencana Strategis*; also known as *Renstra K-L, Renstra Kementerian/Lembaga*, Strategic Plan for Ministeries and Institutions). Each Echelon I within the MoF produced their own, more detailed Strategic Plans based on the Strategic Plan of the Ministry.

The Strategic Plan document is an important document, as it will be the basis for development of the Annual National Development Plan (*Rencana Pembangunan Tahunan Nasional* or known as RKP, *Rencana Kerja Pemerintah*). Annual budgeting is strictly determined based on the activities in the RKP, after agreed by People's Representative Council (Dewan Perwakilan Rakyat, DPR).

#### STRATEGIC PLAN OF THE MINISTRY OF FORESTRY

As mandated by the Law 25/2004, the MoF has already produced the Forestry Long Term Development Plan 2006-2025 (*Rencana Pembangunan Jangka Panjang Kehutanan tahun 2006-2025*), which outlined the guideline for the five-year development plan.

The first Strategic Plan of the MoF was developed in 2001 (see Box 1). However, the document of the Strategic Plan 2001-2005 did not specify the activities and only listed down to the program level. Following the establishment of Law No. 25/2004, the MoF began set up the Strategic Plan 2005-2009 based on the Law. In 2006, the second year of the implementation of Strategic Plan 2005-2009, the MoF revised the Strategic Plan because at that time the forestry

sector (as well as all other sectors) faced difficulties due to recent global situations, including the sudden increase of oil price, inflation rate, and fluctuation of currency. Furthermore, economic disparity among region and the excess budget due to the natural disaster has affected the target achievement (Ministry of Forestry 2006). The Strategic Plan 2005-2009 used in this document is the Revised edition. Unlike the previous Strategic Plan, the Main Activities (total number 42) were already set up under each Program.

MoF's Strategic Plan for the next period was Strategic Plan 2010-2014, the first version was signed by the Minister of Forestry on 27 January 2010. In this Strategic Plan, there are 8 priority policies, 17 Priority Goals, 7 Programs, and 49 Main Activities. Due the internal organizational changes within the MoF to cope with the latest development in the country, the MoF have made some revision of the Strategic Plan. The new, revised Strategic Plan 2010-2014 was launched on 31 December 2010, among others has a list of 6 priority policies, 18 Priority Goals, 8 Programs, and 59 Main Activities.

The latest version of the Strategic Plan is used to assess the completed JICA projects, in order to (a) analyze the possible use of the impact of the project commencing during the last Strategic Plan to the forestry development and to the next Strategic Plan, and (b) provide suggestions for future JICA project in forestry sector.

#### OTHER NATIONAL PLAN RELATED TO FORESTRY SECTOR

Forestry sector is very closely link to biodiversity, as the forest of Indonesia housed most of the Indonesian mega-biodiversity. In 1993 the Government of Indonesia produced the document of Biodiversity Action Plan for Indonesia (BAPI), coordinated by Bappenas (National Development Planning Agency). The publication of BAPI was a strategic step prior to the ratification of the Convention on Biological Diversity (CBD).

It was hoped that BAPI would be used as a reference to set priorities and investment in biodiversity conservation during the fifth and sixth Five Year Development Plan and beyond. In its implementation, however, the role of BAPI as a reference for decision making has not been optimal. Therefore, in 2003, the Government of Indonesia produced another plan, the Indonesian Biodiversity Strategy and Action Plan 2003-2020 (IBSAP). Box 2 provides the highlight of the action plans for both eras. Note that the logical framework for BAPI and IBSAP is slightly different.

JICA's projects, especially project related to biodiversity conservation was designed to match with the IBSAP or BAPI. Other institution in the Government of Indonesia, namely LIPI (Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia, Indonesian Science Institute) also has been conducting many projects (some were funded by JICA and includes in this report) related to biodiversity conservation. The management and conservation of forest biodiversity is also fall in the forestry sector and thus includes in this report.

<b>BOX 1. STRATEGIC PLANS OF MINISTRY OF FORESTRY SINCE 2001.</b>		
<b>STRATEGIC PLAN 2001-2005</b>		
<b>STRATEGIC PLAN 2001-2005</b>	Vision	Sustainable forest for increasing people's welfare
	Mission	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ensuring forest existence</li> <li>2. Optimization of forest utilization</li> <li>3. Strengthening forest institution</li> </ol>
	Priority Policies	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Combating illegal logging</li> <li>2. Forest fire control</li> <li>3. Restructuring forestry sector</li> <li>4. Rehabilitation and conservation of forest resources</li> <li>5. Decentralization in forestry sector</li> </ol>
	Program	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establishment of forest area</li> <li>2. Forest protection and security</li> <li>3. Forest and land rehabilitation, and conservation of forest resources</li> <li>4. Development of sustainable forest management</li> <li>5. Development of forestry institution</li> </ol>
<b>STRATEGIC PLAN 2005-2009 (REVISED)</b>		
<b>STRATEGIC PLAN 2005-2009 (REVISED)</b>	Vision	Realization of forestry governance for securing forests sustainability and promoting people's prosperity
	Mission	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. To secure forests existence with adequate extent and distributed proportionally</li> <li>2. To optimize different functions of forests and water ecosystems, which include conservation, protection, wood and non-wood products, and environmental services, to obtain environmental, social, cultural and economic benefits</li> <li>3. To increase the carrying capacity of watersheds</li> <li>4. To promoting people's participation</li> <li>5. To secure equitable and sustainable distribution of forest benefits</li> <li>6. To enhance coordination between national and sub-national governments</li> </ol>
	Priority Policies	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Combating illegal logging within the state forests and its illegal trade</li> <li>2. Revitalization of forestry sector, in particular forest industries</li> <li>3. Protection and conservation of forest resources</li> <li>4. Empowering economic of community within and surrounding of forests area</li> <li>5. Stabilization of forest area for promoting and strengthening of sustainable forest management</li> </ol>

STRATEGIC PLAN 2005-2009 (REVISED)	Priority Goals	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Decentralization on forestry development is achieved and supported by stakeholders for increasing community welfare and supporting forest resources sustainability</li> <li>2. Combating illegal logging and its associated trade</li> <li>3. Implementation of sustainable forest management principles by establishing Forest Management Unit (FMU) at list one's unit for each province</li> <li>4. Development of plantation forests of 5.0 million hectares, and forest land rehabilitation of 5.0 million hectares</li> <li>5. Establishment of 20 National Park models</li> <li>6. Revitalization and development of community forest, especially outside Java</li> <li>7. Revitalization of 282 priority watersheds to optimize forest functions</li> <li>8. Improvement of vary business of Non Timber Forest Products (NTFP) and environmental services commercially</li> <li>9. Improvement of labor absorption of 3-10 %, and increasing community income within and surrounding the forest by 3-4% per capita.</li> <li>10. Gazettement of 12 million hectare of forest area</li> </ol>
	Program	<p><i>Major program:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stabilization of security within the country</li> <li>2. Improved utilization of forest resource potential</li> <li>3. Protection and conservation of natural resources</li> <li>4. Rehabilitation and recovery of natural resource reserves</li> <li>5. Enhanced capacity to manage natural resources and environment</li> <li>6. Improved access to information on natural resources and environment</li> </ol> <p><i>Supporting program:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Research and development</li> <li>8. Forest training</li> <li>9. Governance</li> </ol>
	Main Activities*	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Stabilization of security within the country</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Securing forest area (10)**</li> </ol> </li> <li><b>2. Improved utilization of forest resource potential</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Gazettement of forest area (3)</li> <li>2.2. Preparation and evaluation of forest land use and forest conversion (4)</li> <li>2.3. Utilization of un located production forest (5)</li> <li>2.4. Development of forest plantation (6)</li> <li>2.5. Utilization of natural forest production (7)</li> <li>2.6. Revitalization of primary forestry industries (8)</li> <li>2.7. Re-arrangement of forest product administration (9)</li> <li>2.8. Establishment of forestry planning (16)</li> <li>2.9. Establishment of Forest Management Units (17)</li> <li>2.10. Development of Non-Timber Forest Product (NTFP) (28)</li> <li>2.11. Development of buffer zone conservation area (29)</li> </ol> </li> <li><b>3. Protection and conservation of natural resources</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Management of national park (12)</li> <li>3.2. Management of conservation area (13)</li> </ol> </li> </ol>



		<p>3.3. Management of forest fire (14)</p> <p>3.4. Management of biodiversity (15)</p> <p>3.5. Management of protection forest (18)</p> <p>3.6. Utilization of wildlife production, and environment service (19)</p> <p><b>4. Rehabilitation and recovery of natural resource reserves</b></p> <p>4.1. Development of seedling orchard (11)</p> <p>4.2. Management of watershed (25)</p> <p>4.3. Rehabilitation of forest and land (26)</p> <p>4.4. Development of private and community plantation forest (27)</p> <p>4.5. Development of forest and land rehabilitations by community (30)</p> <p><b>5. Enhanced capacity to manage natural resources and environment</b></p> <p>5.1. Forest inventory and mapping (1)</p> <p>5.2. Development of community forest (social forestry) (31)</p> <p><b>6. Improved access to information on natural resources and environment</b></p> <p>6.1. Assessment information system of forestry development (2)</p> <p><b>7. Research and development</b></p> <p>7.1. Forestry research and development (20)</p> <p>7.2. Dissemination system of result of forestry research (21)</p> <p><b>8. Forest training</b></p> <p>8.1. Development of forestry training (22)</p> <p><b>9. Governance</b></p> <p>9.1. Development of forestry extension (23)</p> <p>9.2. Standardization of forestry products and services (24)</p> <p>9.3. Development of legal aspect (32)</p> <p>9.4. Decentralization of forestry (33)</p> <p>9.5. Development of planning and budgeting on forestry (34)</p> <p>9.6. Strengthening coordination and synchronization of forestry development among the regions (35)</p> <p>9.7. Development of financial administration (36)</p> <p>9.8. Development of general affair (37)</p> <p>9.9. Development of public relations (38)</p> <p>9.10. Development of institutional forestry (39)</p> <p>9.11. Development of international cooperation (40)</p> <p>9.12. Development of human resources in forestry (41)</p> <p>9.13. Development of controlling officers (42)</p>
--	--	--

<b>STRATEGIC PLAN 2010-2014 (REVISED, DATED 31 DECEMBER 2010)</b>		
	Vision	Sustainable forest for an equal public welfare
	Mission	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. To stabilize the certainty of status of forest areas as well as the quality of data and information on forest</li> <li>2. To improve Sustainable Production Forest Management (PHPL) to strengthen the welfare of the people around the forest and business equality</li> <li>3. To stabilize the administration of natural resources protection and conservation</li> <li>4. To maintain and improve the function and supporting capacity of watersheds to improve the optimization of ecology, economic and social function of watersheds</li> <li>5. To improve the availability of basic and applied technology products as well as human resources competence in supporting an optimum forest management</li> <li>6. To stabilize the institution administering forestry management at the Ministry of Forestry</li> <li>7. To promote professional foresters</li> </ol>
STRATEGIC PLAN 2010-2014 (REVISED)	Priority Policies	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Forest area stabilization</li> <li>2. Forest rehabilitation and improvement of carrying capacity of watershed</li> <li>3. Forest safeguarding and forest fire control</li> <li>4. Biodiversity conservation</li> <li>5. Revitalization of forest utilization and forest industry</li> <li>6. Development of community living in the vicinity of forest</li> </ol>
	Priority Goals	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Boundary system of forest area along 25,000 kilometer including external boundary and functional boundary of forest area</li> <li>2. Determination of Forest Management Unit (FMU) in each province and establishment of 20% of FMUs</li> <li>3. Provision of 5 package data and information on forest resources</li> <li>4. Increase in planting area in plantation of 2.65 million ha</li> <li>5. Natural Forest utilization permit – ecosystem restoration in the logged over area of 2.5 million ha</li> <li>6. 50% increase in forest industrial products having timber legality certificate</li> <li>7. 20% annual decrease in total number of forest fire hotspot and decrease in conflict, forest area clearing, illegal logging and wildlife trafficking up to the limit of supporting power of forest resources</li> <li>8. Population of endangered species increase by 3% from the year 2008 in accordance to the availability and suitability</li> <li>9. Management plan for integrated watersheds of 108 priority watersheds</li> <li>10. Rehabilitation plants in critical land within priority watersheds in an area of 2.5 million hectares</li> <li>11. Establishment of community-based forest (Hkm) of 2 million hectares</li> <li>12. Establishment of village forest 500,000 ha</li> <li>13. Provision of basic and applied technology for silviculture, forest product management, natural and socio-economic conservation for supporting sustainable forest management of 25 packages</li> <li>14. Establishment of 50 partnerships through the increase role of main stakeholders in the community empowerment</li> </ol>

		<p>15. Organizing technical and administrative education and training for forestry for 15,000 officials of the Ministry of Forestry</p> <p>16. At least 80% of the verdict on forestry legal cases would in favor to MoF</p> <p>17. Financial audit starting 2011 has a status of Unqualified Opinion ('Wajar Tanpa Pengecualian')</p> <p>18. Administrative weakness and violation of regulation can be decreased to 50%, while the loss of nation's budget can be reduced to 25%</p>
	Program	<p>1. Macro plan in forestry sector and forest area stabilization</p> <p>2. Enhancement the utilization of production forest</p> <p>3. Biodiversity conservation and forest protection</p> <p>4. Enhancement of function and carrying capacity of watersheds based on community development</p> <p>5. Research and development in forestry</p> <p>6. Extension program and development of human resources in forestry</p> <p>7. Control and accountability enhancement of Ministry of Forestry's officials</p> <p>8. Support of management and implementation of other technical jobs of MoF</p>
STRATEGIC PLAN 2010-2014	Main Activities	<p><b>1. Macro plan in forestry sector and forest area stabilization</b></p> <p>1.1. Macro planning development of forest area</p> <p>1.2. Development of Forestry Management Unity (FMU)</p> <p>1.3. Legalization of forest area</p> <p>1.4. Inventory and monitoring of forest resources</p> <p>1.5. Control the use of forest area for non-forestry development</p> <p>1.6. Support of management and implementation of other technical jobs (DG of Planning)</p> <p>1.7. Preparation of the forest area stabilization</p> <p><b>2. Enhancement of the utilization of forest</b></p> <p>2.1. Planning for the utilization of production forest</p> <p>2.2. Enhancement of management in natural production forest</p> <p>2.3. Enhancement of management in plantation forest</p> <p>2.4. Enhancement of trade and fee of forest products</p> <p>2.5. Enhancement of primary forest industries</p> <p>2.6. Enhancement of planning in production forest management</p> <p>2.7. Monitoring the utilization of forest</p> <p><b>3. Biodiversity conservation and forest protection</b></p> <p>3.1. Development of conservation areas and essential ecosystem</p> <p>3.2. Development of species and genetic conservation</p> <p>3.3. Investigation and forest protection</p> <p>3.4. Forest fire control</p> <p>3.5. Development of environmental services and natural recreation</p> <p>3.6. Support of management and implementation of other technical jobs (DG of Forest Protection and Nature Conservation)</p> <p>3.7. Development and management of national parks</p> <p>3.8. Management development of natural resources conservation</p>

		<p><b>4. Enhancement of function and carrying capacity of watersheds based on community development</b></p> <p>4.1. Development of social forestry</p> <p>4.2. Development of forest tree nursery</p> <p>4.3. Oversee watershed management implementation</p> <p>4.4. Administer forest and land rehabilitation, and forest reclamation in priority watersheds</p> <p>4.5. Support of management and implementation of other technical jobs (DG of Land Rehabilitation and Social Forestry)</p> <p>4.6. Planning and execution and land-forest rehabilitation; institutional development and evaluation of watersheds</p> <p>4.7. Planning, institutional development, and evaluation of mangrove forest</p> <p>4.8. Nursery development for forest plants</p> <p>4.9. Development of natural silk production</p> <p><b>5. Research and development in forestry</b></p> <p>5.1. Research and development in conservation and rehabilitation</p> <p>5.2. Research and development in forest productivity enhancement</p> <p>5.3. Research and development in forest technology and forest products</p> <p>5.4. Research and development in forest policy and climate change</p> <p>5.5. Support of management and implementation of other technical jobs (DG Forestry Research and Development Agency)</p> <p><b>6. Extension program and development of human resources in forestry</b></p> <p>6.1. Development of extension program</p> <p>6.2. Increase the service of extension</p> <p>6.3. Education and training for staffs of MoF and other human resources in forestry</p> <p>6.4. Support of management and implementation of other technical jobs (DG Extension and Development of Human Resources)</p> <p><b>7. Control and accountability enhancement of Ministry of Forestry's officials</b></p> <p>6.1. Supervision of performance, finance and administration in Inspectorate I working-area</p> <p>6.2. Supervision of performance, finance and administration in Inspectorate II working-area</p> <p>6.3. Supervision of performance, finance and administration in Inspectorate III working-area</p> <p>6.4. Supervision of performance, finance and administration in Inspectorate IV working-area</p> <p>6.5. Supervision of violation cases related to corruption, collusion and nepotism</p> <p>6.6. Support of management and implementation of other technical jobs (Inspectorate General of Ministry of Forestry)</p> <p><b>8. Support of management and implementation of other technical job of Ministry of Forestry</b></p> <p>8.1. Coordination of planning and evaluation</p>
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>8.2. Administration and staff management</li> <li>8.3. Implementation of legal aspects and organization</li> <li>8.4. Implementation of financial administration</li> <li>8.5. Implementation of general administration, internal affairs, and management of utilities</li> <li>8.6. Guidance of standardization, environmental management and management of climate change in forestry</li> <li>8.7. Guidance and coordination of foreign cooperation</li> <li>8.8. Dissemination of information in forestry development</li> <li>8.9. Management of finance, disbursement, and repayment of revolving fund for forestry development</li> <li>8.10. Control of forest development in Region I</li> <li>8.11. Control of forest development in Region II</li> <li>8.12. Control of forest development in Region III</li> <li>8.13. Control of forest development in Region IV</li> </ul>
--	--	---

\* The list of main activities was re-organized based on program. The original list in the Strategic Plan document was organized based on objectives.

\*\*Number in parentheses corresponds with the number of activity listed in the document of Strategic Plan. Total number of activities was 42.

Source: Departemen Kehutanan (2001), Ministry of Forestry (2006a), Ministry of Forestry (2006b), Kementerian Kehutanan (2010).

<b>BOX 2. INDONESIA’S ACTION PLANS RELATED TO BIODIVERSITY</b>	
<b>BIODIVERSITY ACTION PLAN FOR INDONESIA (BAPI)</b>	
Goal	To conserve as much as possible of the biodiversity on which the livelihood and prosperity of Indonesia depends
National objectives	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. To slow the loss of primary forests, wetlands, coral reefs and other terrestrial and marine habitats of primary importance for biodiversity</li> <li>2. To expand the data and information available on the nation’s biodiversity and make it available to policy makers and the public</li> <li>3. To foster the utilization of biological resources in ways that are sustainable and less harmful than current practices</li> </ul>
Strategy for actions	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. In-situ conservation in national parks and protected areas</li> <li>2. In-situ conservation outside national parks and reserves</li> <li>3. Coastal and marine conservation</li> <li>4. Ex-situ conservation</li> <li>5. Community participation in conserving biodiversity</li> <li>6. Research and development needs</li> <li>7. Information use and management</li> <li>8. Education, training and extension program</li> </ul>
<b>INDONESIAN BIODIVERSITY STRATEGY AND ACTION PLAN 2003-2020 (IBSAP)</b>	
Vision	an Indonesian society who is concerned, empowered, independent, intelligent in conserving and utilizing biodiversity in optimum, fair, and sustainable manners through responsible management with the ultimate purpose of enhancing its community welfare

Mission	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. To encourage changes in attitude and behavior of the Indonesian individuals and society, as well as the existing institutions and legal instruments, to be more concerned with conservation and utilization of biodiversity for the welfare of the community, in harmony with national laws and international conventions</li> <li>2. To apply scientific and technological inputs, and local wisdom</li> <li>3. To implement a balanced conservation and sustainable use of biodiversity</li> <li>4. To strengthen institutions and law enforcement</li> <li>5. To resolve conflicts over natural resources</li> </ol>
Objectives	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. To develop the quality of Indonesian individuals and society who are concerned with the conservation and sustainable use of biodiversity</li> <li>2. To strengthen resources for supporting the development of science, technology and the application of local wisdom for the conservation and sustainable use of biodiversity</li> <li>3. To reduce and stop the rate of biodiversity degradation and extinction at the national, regional, and local levels within the 2003-2020 period, along with rehabilitation and sustainable use efforts</li> <li>4. To empower institutional, policy and law enforcement arrangements at the national regional, as well as customary level so as to be effective and conducive for the management a of biodiversity in a synergic, responsible, accountable, fair, balanced, and sustainable manner</li> <li>5. To achieve fair and balance of roles and interests of Indonesian society, as well as to reduce conflict potentials among all relevant sectors in a conducive, synergic, responsible, accountable manner in the sustainable use and conservation of biodiversity</li> </ol>

## 付属資料 9

### I. PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Sumberdaya hutan dalam konteks pembangunan nasional memiliki posisi yang strategis. Hal ini terkait dengan peran hutan dalam menyediakan barang dan jasa yang memberikan kontribusi terhadap pembangunan perekonomian nasional, daerah dan masyarakat dan peran hutan dalam pelestarian lingkungan hidup dengan menjaga keseimbangan sistem tata air, tanah dan udara sebagai unsur utama daya dukung lingkungan dalam sistem penyangga kehidupan.

Pembangunan kehutanan di masa datang masih dihadapkan pada permasalahan dan tantangan yang hampir serupa dengan yang dihadapi saat ini bahkan dalam beberapa hal kemungkinan semakin meningkat intensitasnya. Beberapa isu strategis yang menjadi perhatian penting terkait dengan permasalahan kehutanan, antara lain:

1. Intensitas dan frekuensi bencana alam berupa banjir dan tanah longsor yang mengindikasikan rendahnya fungsi DAS di dalam pengaturan tata air.
2. Kawasan hutan belum dikelola dalam kesatuan pengelolaan hutan sesuai dengan fungsinya (konservasi, lindung, dan produksi).
3. Meningkatnya kebutuhan lahan untuk kegiatan pembangunan di luar sektor kehutanan sehingga mendorong semakin banyaknya permintaan alih fungsi kawasan hutan.
4. Masih maraknya praktek-praktek illegal/kejahatan di sektor kehutanan seperti perambahan kawasan hutan, pembalakan liar, peredaran dan perdagangan ilegal kayu serta hasil hutan lainnya.
5. Kesenjangan antara rendahnya potensi hutan dengan tingginya kapasitas terpasang industri pengolahan hasil hutan, menjadi beban yang sangat mengganggu kelestarian hutan.
7. Peranan fungsi kelestarian hutan tropis yang nyata untuk mengatasi perubahan iklim global, mengakibatkan Indonesia tidak leluasa melakukan pemanenan hutan.
8. Masih terbatasnya kapasitas kelembagaan, kurangnya penggunaan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta belum efektifnya pengelolaan SDM, mengakibatkan sumberdaya hutan tidak bisa dikelola dengan baik.

Dalam rangka menghadapi isu-isu tersebut di atas, maka dalam penyelenggaraan pembangunan kehutanan tahun 2010-2014 Kementerian Kehutanan telah menetapkan visi sebagai berikut:

**“Hutan Lestari Untuk Kesejahteraan Masyarakat Yang Berkeadilan”**

Selanjutnya, untuk mewujudkan visi di atas, ditetapkan misi pembangunan kehutanan tahun 2010-2014 sebagai berikut:

1. Memantapkan kepastian status kawasan hutan serta kualitas data dan informasi kehutanan.
2. Meningkatkan Pengelolaan Hutan Produksi Lestari (PHPL) untuk memperkuat kesejahteraan rakyat sekitar hutan dan keadilan berusaha.
3. Memantapkan penyelenggaraan perlindungan dan konservasi sumberdaya alam.
4. Memelihara dan meningkatkan fungsi dan daya dukung daerah aliran sungai (DAS) sehingga dapat meningkatkan optimalisasi fungsi ekologi, ekonomi dan sosial DAS.
5. Meningkatkan ketersediaan produk teknologi dasar dan terapan serta kompetensi SDM dalam mendukung penyelenggaraan pengurusan hutan secara optimal.
6. Memantapkan kelembagaan penyelenggaraan tata kelola kehutanan Kementerian Kehutanan.

Sejalan dengan visi dan misi tersebut di atas, Kementerian Kehutanan menetapkan kebijakan prioritas (Peraturan Menteri Kehutanan Nomor P.70/Menhut-II/2009) sebagai berikut:

1. Pemantapan kawasan hutan
2. Rehabilitasi hutan dan peningkatan daya dukung DAS
3. Pengamanan hutan dan pengendalian kebakaran hutan
4. Konservasi keanekaragaman hayati
5. Revitalisasi pemanfaatan hutan dan industri kehutanan
6. Pemberdayaan masyarakat di sekitar hutan
7. Mitigasi dan adaptasi perubahan iklim sektor kehutanan
8. Penguatan kelembagaan kehutanan

Renstra Sekretariat Jenderal (Setjen) Kementerian Kehutanan tahun 2010-2014 merupakan bagian dari Renstra Kementerian Kehutanan dan menjadi acuan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintahan seluruh unit eselon II (biro/pusat) lingkup Setjen Kementerian Kehutanan. Maka dalam mendukung tercapainya visi Kementerian Kehutanan, telah ditetapkan visi Setjen yaitu:

**“Optimalnya tata pemerintahan dalam pengurusan dan pengelolaan hutan”**

Salah satu misi Setjen yang terkait erat dengan kediklatan, yaitu: Menyelenggarakan pengembangan dan diklat aparatur kehutanan. Misi dimaksud bertujuan untuk mengembangkan kapasitas SDM kehutanan, baik di lingkungan Kementerian Kehutanan maupun lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota yang membidangi urusan kehutanan, serta masyarakat yang terkait langsung dalam pengurusan hutan.



Di dalam organisasi Kementerian Kehutanan, SDM merupakan sumberdaya utama yang tidak hanya dipandang sebagai faktor pendukung organisasi melainkan menjadi bagian integral dari pengembangan organisasi sesuai dengan tujuan, tugas dan fungsi organisasi.

Diklat merupakan salah satu bagian yang sangat strategis dalam pengembangan SDM. Penyelenggaraan diklat kehutanan diarahkan pada upaya untuk meningkatkan kompetensi SDM aparatur kehutanan pada bidang teknis, kepemimpinan, komitmen dan moralitas yang tinggi dalam pembangunan kehutanan. Di samping itu penyelenggaraan diklat untuk masyarakat dan para pihak lain diarahkan untuk meningkatkan kemampuan teknis dalam melaksanakan berbagai kegiatan yang terkait dengan pembangunan kehutanan.

## B. Mandat Organisasi

Berdasarkan Peraturan Menteri Kehutanan Nomor P.20/Menhut-II/2004 tanggal 15 Desember 2004 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kehutanan, bahwa Pusat Diklat Kehutanan adalah lembaga diklat yang menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai Kementerian Kehutanan dan SDM kehutanan lainnya.

Peraturan Menteri Kehutanan Nomor P.13/Menhut-II/2005 (Bab XI, Bagian Kesatu, Pasal 665) tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Kehutanan, menyatakan bahwa Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kehutanan mempunyai tugas menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan kehutanan bagi pegawai di lingkungan Departemen Kehutanan.



Gambar 1. Gedung kantor Pusat Diklat Kehutanan

Kebutuhan diklat kehutanan bagi masyarakat dan dunia usaha, terutama yang berkaitan dengan pemberdayaan masyarakat melalui tokoh-tokoh masyarakat dipandang masih besar. Di samping itu masih belum ada lembaga lain yang menangani kegiatan diklat dimaksud, maka Pusat Diklat Kehutanan melakukan diklat bagi masyarakat atau dunia usaha sesuai dengan kebutuhan.

Dalam melaksanakan tugas di atas, Pusat Diklat Kehutanan menyelenggarakan fungsi:

- a. penyusunan rencana dan program serta penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan pegawai di lingkungan Departemen Kehutanan;
- b. pengembangan tenaga kependidikan dan pelatihan, sistem dan tata cara penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan;
- c. kerjasama pendidikan dan pelatihan;
- d. pemantauan dan evaluasi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan;
- e. pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga Pusat.

Untuk melaksanakan tugas dan fungsi tersebut di atas, Pusat Diklat Kehutanan memiliki Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang terdiri dari:

- a. Balai Diklat Kehutanan (BDK) di 7 (tujuh) lokasi (Bogor, Kadipaten, Pematangsiantar, Pekanbaru, Samarinda, Makassar, dan Kupang) yang dibentuk berdasarkan Keputusan Menteri Kehutanan Nomor 6173/Kpts-II/2002 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Diklat Kehutanan. BDK mempunyai tugas melaksanakan pendidikan dan pelatihan pegawai dan non pegawai di bidang kehutanan.
- b. Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Kehutanan di 5 (lima) lokasi (Kadipaten, Makassar, Pekanbaru, Samarinda, dan Manokwari) yang dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri Kehutanan Nomor P.44/Menhut-II/2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Kehutanan. SMK Kehutanan mempunyai tugas melaksanakan pendidikan kejuruan kehutanan 4 (empat) tahun bertaraf internasional bagi tamatan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama.

Selain itu, dalam rangka pengembangan SDM kehutanan di wilayah Papua, Pusat Diklat Kehutanan memfasilitasi penyelenggaraan diklat melalui pengalokasian anggaran dan pembinaan diklat yang pelaksanaannya oleh Balai Latihan Kehutanan Manokwari.

Agar pelaksanaan diklat PNS Kementerian Kehutanan berjalan terarah, efektif dan efisien, maka Pusat Diklat Kehutanan dalam melaksanakan tugasnya mengacu pada Peraturan Menteri Kehutanan Nomor P.2/Menhut-II/2009 tentang Pola Pendidikan dan Pelatihan PNS Departemen Kehutanan.

### C. Maksud dan Tujuan

Maksud disusunnya Renstra Pusat Diklat Kehutanan periode tahun 2010-2014 adalah sebagai arah kebijakan dan strategi untuk dijadikan dasar dan acuan dalam menyusun Renstra UPT (BDK dan SMK Kehutanan) dan Rencana Kerja Pusat Diklat Kehutanan.

Tujuan penyusunan Renstra adalah untuk menjamin penyelenggaraan diklat kehutanan berjalan sesuai dengan visi, misi, tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

### D. Ruang Lingkup

Rencana Strategis (Renstra) Pusat Diklat Kehutanan periode Tahun 2010-2014 disusun dengan mengacu dan merupakan penjabaran dari Renstra Kementerian Kehutanan dan Renstra Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan periode Tahun 2010-2014.

Ruang lingkup Renstra Pusat Diklat Kehutanan adalah sebagai berikut:

1. Berlaku untuk periode tahun 2010-2014.
2. Merupakan dokumen yang memuat visi, misi, tujuan, serta sasaran penyelenggaraan diklat kehutanan. Berdasarkan analisis lingkungan strategis maka ditetapkan tujuan dan sasaran serta strategi untuk mencapai tujuan dalam mewujudkan sasaran yang meliputi kebijakan dan program kerja lima tahun. Beberapa kegiatan pokok pada setiap program kerja disajikan untuk memperkuat materi Renstra, meskipun penetapan kegiatan detail akan dituangkan lebih lanjut di dalam Rencana Kerja tahunan.

## II. VISI DAN MISI

### A. Visi

Berdasarkan mandat organisasi, serta dalam rangka mendukung pencapaian visi, misi dan kebijakan prioritas Kementerian Kehutanan, maka ditetapkan visi Pusat Diklat Kehutanan sebagai berikut:

**“Terwujudnya SDM Kehutanan yang kompeten dan berakhlak mulia dalam mendukung pengurusan hutan lestari untuk kesejahteraan masyarakat yang berkeadilan”**

Visi tersebut sejalan dengan maksud dan tujuan diklat kehutanan sebagaimana dinyatakan dalam Undang-undang Nomor 41 Tahun 1999 pasal 55, yaitu ayat (1) Pendidikan dan latihan kehutanan dimaksudkan untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumberdaya manusia kehutanan yang terampil, profesional, berdedikasi, jujur serta amanah dan berakhlak mulia; dan ayat (2) Pendidikan dan latihan kehutanan bertujuan untuk membentuk sumber daya manusia yang menguasai serta mampu memanfaatkan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam pengurusan hutan secara adil dan lestari, didasari iman dan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.

### B. Misi

Guna mewujudkan visi di atas, ditetapkan misi Pusat Diklat Kehutanan sebagai berikut:

1. Meningkatkan mutu dan jumlah penyelenggaraan diklat kehutanan bagi aparatur dan non aparatur.
2. Meningkatkan mutu pengurusan pendidikan menengah kejuruan dan pendidikan tinggi kehutanan.
3. Memantapkan kelembagaan diklat kehutanan.
4. Meningkatkan pengelolaan hutan diklat dan sarana prasarana diklat lainnya.

### C. Tata Nilai Organisasi

Tata nilai adalah seperangkat nilai yang harus dijunjung tinggi oleh seluruh unsur organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing. Tata nilai merupakan modal instrinsik yang amat besar pengaruhnya bagi upaya mewujudkan visi dan misi organisasi. Pusat Diklat Kehutanan menganut nilai luhur yang diharapkan dapat digunakan sebagai landasan dalam menyelenggarakan tugas organisasi. Nilai

luhur dimaksud sebagaimana Surat Edaran Menteri Kehutanan Nomor SE.01/Menhut-II/2008, yaitu 9 (sembilan) Nilai Dasar Rimbawan, meliputi: 1) jujur, 2) tanggung jawab, 3) disiplin, 4) Ikhlas, 5) visioner, 6) adil, 7) Peduli, 8) Kerjasama, dan 9) Profesional.

Dengan menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008, Pusat Diklat Kehutanan bertekad untuk menyelenggarakan diklat kehutanan dengan lebih baik, melalui prinsip: komitmen manajemen, perbaikan terus menerus dan kepuasan pelanggan.



Gambar 2. Penyerahan sertifikat sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 dari PT. TUV International Indonesia.

### III. ANALISIS KONDISI STRATEGIS

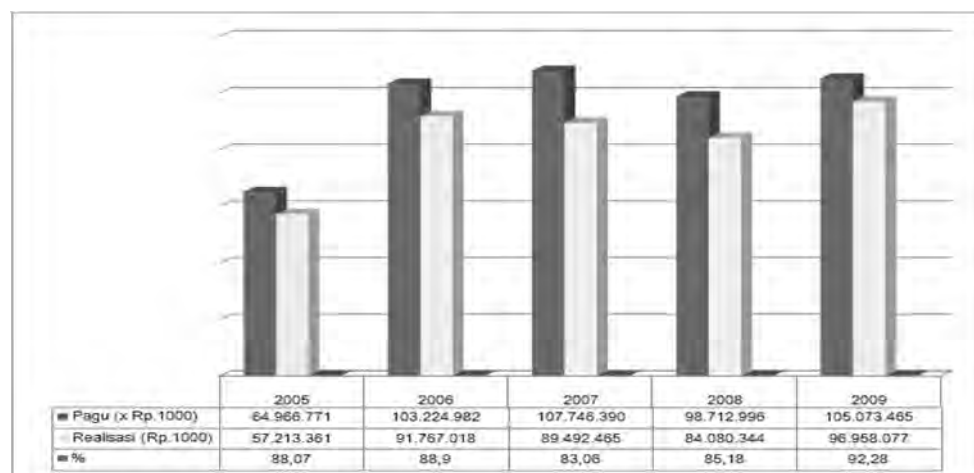
#### A. Evaluasi Capaian Kinerja Tahun 2005 – 2009

Realisasi capaian kinerja yang ditetapkan dalam Renstra Pusat Diklat Kehutanan Tahun 2005-2009 menjadi salah satu acuan dalam penetapan target sasaran, program dan kegiatan dalam Renstra Pusat Diklat Kehutanan Tahun 2010-2014.

Gambaran umum capaian kinerja diklat kehutanan dalam pelaksanaan Renstra Pusat Diklat Kehutanan Tahun 2005-2009 adalah sebagai berikut:

##### 1. Pelaksanaan anggaran

Anggaran pada DIPA lingkup Pusat Diklat Kehutanan tahun 2005-2009 terletak pada Program Pendidikan Kedinasan dan Program Penerapan Kepemerintahan yang baik. Anggaran dimaksud teralokasikan pada 10 satuan kerja, yaitu Pusat Diklat Kehutanan, 7 BDK, BLK Manokwari dan SKMA Manokwari. Secara umum anggaran tersebut diperuntukan bagi pembayaran gaji dan tunjangan, operasional perkantoran, penyelenggaraan diklat, pengelolaan pendidikan, pengembangan kelembagaan dan pengadaan sarana prasarana diklat.



Gambar 3. Grafik realisasi pelaksanaan anggaran lingkup Pusat Diklat Kehutanan pada tahun 2005-2009.

##### 2. Pengelolaan pendidikan

Pengelolaan pendidikan dilaksanakan melalui fasilitasi pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi (D-IV, S1, S2 dan S3) pada perguruan tinggi dan penyelenggaraan pendidikan SKMA/SMK Kehutanan.

Fasilitasi pendidikan dimaksud berupa pembiayaan atau beasiswa bagi karyasiswa meliputi biaya pendaftaran, biaya pendidikan, biaya hidup, transport, bantuan buku, bantuan penelitian, presentasi, monitoring dan lain-lain. Pendidikan dilaksanakan di beberapa perguruan tinggi dalam negeri antara lain IPB, UGM, UI, UNJ, UNS, UNRI. Terhadap karyasiswa yang dibiayai dana sponsor, Pusat Diklat Kehutanan melakukan fasilitasi penerbitan surat tugas belajar, transport lokal, monitoring pelaksanaan pendidikan dan fasilitasi presentasi hasil penelitian.

Tabel 1. Kondisi karyasiswa pasca sarjana pada tahun 2005-2009.

No.	Program studi	Karyasiswa per tahun (orang)				
		2005	2006	2007	2008	2009
1.	<i>Mengikuti pendidikan</i>	104	172	271	358	332
a.	S2 dalam negeri	54	136	194	273	224
b.	S2 luar negeri	22	22	23	27	28
c.	S3 dalam negeri	3	14	29	44	56
d.	S3 luar negeri	24	-	25	14	24
2.	<i>Lulus pendidikan</i>	35	51	74	68	127
a.	S2 dalam negeri	28	42	60	56	111
b.	S2 luar negeri	4	6	10	7	12
c.	S3 dalam negeri	-	-	-	1	-
d.	S3 luar negeri	3	3	4	4	4
	Jumlah	139	223	345	426	459

Selain pendidikan pasca sarjana (S2 dan S3) sebagaimana tersebut di atas, juga dilaksanakan fasilitasi pendidikan S1 dan D-IV. Selama tahun 2005-2009 telah dihasilkan lulusan sebagai berikut:

Tabel 2. Kondisi karyasiswa program S1 dan D-IV pada tahun 2005-2009.

No.	Program pendidikan	Jumlah	Tahun lulus
1.	S1 Unmul	47	2006
2.	S1 Unhas	55	2005
3.	S1 Unwim	52	2006
4.	S1 Reguler (lulusan terbaik SKMA)	5	2007
5.	D-IV STPP Bogor angkatan I	77	2005
6.	D-IV STPP Bogor angkatan II	39	2006
7.	D-IV Penyuluhan UGM	54	2006

	Jumlah	329	
--	--------	-----	--

Dalam rangka memenuhi kebutuhan tenaga teknis tingkat menengah, diselenggarakan pendidikan SKMA di Manokwari dengan jumlah lulusan selama periode tahun 2005-2009 sebanyak 174 orang. Sejak tahun 2008 SKMA Manokwari menyesuaikan program pendidikan menjadi SMK Kehutanan bersamaan dengan dibukanya pendidikan SMK Kehutanan di Kadipaten dan Makassar, berikutnya pada tahun 2009 dibuka di Pekanbaru dan Samarinda. Penyelenggaraan SMK Kehutanan dengan status SBI sampai saat ini masih dalam proses pembenahan terutama dalam hal pemenuhan personil tenaga pendidikan, pengadaan sarana prasarana dan pengembangan program pendidikan.

Tabel 3. Kondisi siswa SMK Kehutanan pada tahun 2009.

No.	Lokasi	Jumlah siswa (orang)		
		Kelas X	Kelas XI	Jumlah
1.	Kadipaten	64	64	128
2.	Makassar	64	63	127
3.	Manokwari	45	42	87
4.	Pekanbaru	60	-	60
5.	Samarinda	59	-	59
	Jumlah	292	169	461



Gambar 4. Kegiatan pembelajaran siswa SMK Kehutanan.

### 3. Penyelenggaraan diklat

Dalam rangka meningkatkan kompetensi SDM kehutanan, Pusat Diklat Kehutanan menyelenggarakan diklat kehutanan yang terdiri dari Diklat Prajabatan, Diklat Kepemimpinan, Diklat Teknis dan Administrasi, Diklat Fungsional dan diklat bagi non aparatur.



Diklat diselenggarakan oleh Pusat Diklat Kehutanan, BDK, dan BLK Manokwari. Dalam pelaksanaannya beberapa diklat dilaksanakan bekerjasama dengan instansi lain dalam kementerian kehutanan (eselon I teknis dan UPT) maupun instansi lainnya diantaranya LAN, Polri, Kementerian Keuangan, perguruan tinggi dan LSM.

Tabel 4. Realisasi diklat kehutanan pada tahun 2005-2009.

No.	Jenis diklat	Jumlah peserta per tahun (orang)					Jumlah
		2005	2006	2007	2008	2009	
1.	Diklat aparatur	3.715	6.759	6.238	3.719	3.004	23.435
a.	Prajabatan	534	276	829	1.135	579	3.353
b.	Kepemimpinan	42	263	93	248	90	736
c.	Teknis & Administrasi	3.061	5.405	3.983	1.939	1.921	16.309
d.	Fungsional	78	815	1.333	397	414	3.037
2.	Diklat non aparatur	783	1.100	290	466	360	2.999
	Jumlah	4.498	7.859	6.528	4.185	3.364	26.434



Gambar 4. Kegiatan pembelajaran diklat di dalam kelas.

**B. at Kehutanan dalam Kebijakan Pembangunan Kehutanan**

**Dikl**

Penyelenggaraan diklat kehutanan merupakan bagian dari upaya terwujudnya visi dan pencapaian kinerja Kementerian Kehutanan. Oleh karenanya Renstra Pusat Diklat Kehutanan mengacu pada arah dan strategi pembangunan kehutanan. Dalam konteks Renstra Kementerian Kehutanan dan Renstra Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan Tahun 2010-2014, diklat kehutanan termasuk dalam salah satu sasaran

strategis, yaitu: Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan teknis dan administrasi kehutanan bagi 15.000 orang peserta aparat Kementerian Kehutanan dan SDM kehutanan lainnya. Sedangkan berdasarkan struktur program, berada dalam **Program Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya Kementerian Kehutanan**, serta **Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Kementerian Kehutanan dan Sumberdaya Manusia Kehutanan Lainnya**.

*Output*/keluaran kegiatan tersebut adalah meningkatnya kualitas dan kapasitas aparat Kementerian Kehutanan serta SDM Kehutanan lainnya, dengan indikator kinerja utama berupa:

- a) Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, teknis dan administrasi kehutanan minimal sebanyak 15.000 orang peserta.
- b) Pendidikan menengah kehutanan sebanyak 1.440 orang siswa.
- c) Pendidikan pasca sarjana jenjang S2 dan S3 sebanyak 325 orang lulusan.
- d) Sertifikat ISO 9001:2008 Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Kehutanan, 5 unit.

## C. Analisis Lingkungan Strategis

## Anal

Salah satu proses dalam konsep manajemen adalah menyusun faktor penentu yang diawali dengan mengkaji lingkungan strategis yang meliputi kondisi, situasi, keadaan, peristiwa, dan pengaruh-pengaruh yang berasal dari dalam maupun dari luar Pusat Diklat Kehutanan. Lingkungan internal dan eksternal mempunyai dampak pada kehidupan dan kinerja seluruh komponen yang terlibat pada pembangunan, mencakup kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) internal serta peluang (*opportunity*) dan tantangan (*threat*) eksternal. Analisis lingkungan strategis adalah menyusun asumsi-asumsi strategis dan mengujinya dengan visi dan misi organisasi untuk memperoleh faktor penentu keberhasilan.

### 1. Lingkungan Strategis Internal

#### a. Kekuatan

Kekuatan merupakan kelebihan yang dimiliki Pusat Diklat Kehutanan yang dengan kelebihan itu apabila dimanfaatkan akan dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian visi dan misi. Kekuatan yang dimiliki Pusat Diklat Kehutanan adalah:

- 1) Organisasi Pusat Diklat Kehutanan memiliki dasar hukum yang kuat. Hal ini dicirikan antara lain :

- Pusat Diklat Kehutanan merupakan unit organisasi pada Departemen Kehutanan yang ditetapkan berdasarkan Peraturan Menteri Kehutanan Nomor P.13/Menhut-II/2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Kehutanan
  - UPT-UPT ditetapkan berdasarkan Keputusan Menteri Kehutanan Nomor 6173/Kpts-II/2002 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Diklat Kehutanan, serta Peraturan Menteri Kehutanan Nomor P.44/Menhut-II/2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja SMK Kehutanan.
- 2) Tersedia pedoman, pola diklat dan piranti lunak penyelenggaraan diklat.  
Pedoman penyelenggaraan diklat kehutanan telah diatur dalam:
- Peraturan Menteri Kehutanan Nomor P.20/Menhut-II/2004 tanggal 15 Desember 2004 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kehutanan.
  - Peraturan Menteri Kehutanan Nomor P.02/Menhut-II/2009 tentang Pola Diklat PNS Dephut.
- Piranti lunak yang tersedia berupa kurikulum sebanyak 160 jenis diklat, modul diklat untuk 160 jenis diklat, alat bantu pengajaran, dan bahan ajar untuk seluruh jenis diklat.
- 3) Tersedia jumlah tenaga dan fasilitas kediklatan yang memadai.
- Pusat Diklat Kehutanan beserta UPT-nya didukung tenaga kediklatan yang terdiri dari pengelola (pejabat struktural dan non struktural) sebanyak 805 orang, serta widyaiswara dan instruktur sebanyak 159 orang.
  - Fasilitas diklat yang dimiliki Pusat Diklat Kehutanan dan UPT-nya berupa gedung perkantoran, gedung pendidikan (kelas, aula, perpustakaan, laboratorium bahasa dan komputer, dll), asrama, dapur, ruang makan beserta kelengkapannya, hutan diklat, peralatan praktek diklat, sarana transportasi dan komunikasi yang memadai di masing-masing kampus diklat.
- 4) Terjalin koordinasi penyelenggaraan diklat dengan unit-unit kerja lingkup Dephut, Pemda dan instansi/lembaga lain yang terkait.  
Kerjasama yang telah terbangun dengan pihak-pihak terkait tersebut berupa penyediaan dana, tenaga pengajar/nara sumber, fasilitas, dan pengembangan kurikulum.
- 5) Memiliki pengalaman dalam penyelenggaraan diklat dan pengurusan pendidikan.

Pengalaman yang dimiliki berupa penyelenggaraan berbagai jenis diklat kepemimpinan, teknis, fungsional dan administrasi. Selain itu juga pengalaman dalam penyelenggaraan pendidikan menengah kejuruan kehutanan (SKMA/SMK Kehutanan), serta pengelolaan pendidikan Diploma, Sarjana, dan Pasca Sarjana bekerjasama dengan perguruan tinggi.

- 6) Mendapat akreditasi dari Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai penyelenggara Diklatpim Tingkat III dan IV.
  - Akreditasi dari Lembaga Administrasi Negara (LAN) merupakan pengakuan terhadap kemampuan dan kapasitas Pusat Diklat Kehutanan beserta UPT-nya sebagai penyelenggara Diklat Kepemimpinan Tingkat III dan IV.
  - Dalam rangka meningkatkan kualitas proses penyelenggaraan diklat, maka telah dipersiapkan pelaksanaan penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008, terutama dalam penyelenggaraan diklat.

b. Kelemahan

Kelemahan merupakan kekurangan yang dimiliki Pusat Diklat Kehutanan yang berpotensi menghambat upaya pencapaian visi dan misi. Untuk itu faktor-faktor yang merupakan kelemahan sedapat mungkin diatasi. Kelemahan yang dimiliki Pusat Diklat Kehutanan adalah:

- 1) Belum tersedia rincian pedoman penyelenggaraan diklat. Piranti yang menyangkut regulasi/peraturan, petunjuk dan pedoman kediklatan belum tercukupi secara memadai, terutama sebagai tindak lanjut Peraturan Menteri Kehutanan Nomor P.20/Menhut-II/2004.
- 2) SMK Kehutanan belum memiliki pegawai dan guru tetap dan belum tersedia sarana prasarana yang memadai.
- 3) Terbatasnya kapasitas tenaga pengelola diklat dan widyaiswara.
  - Kapasitas widyaiswara untuk melaksanakan kegiatan pengajaran pada diklat tertentu khususnya dalam hal menghadapi isu-isu terbaru masih terbatas, sehingga beberapa jenis diklat yang bersifat strategis belum dapat terlaksana secara mandiri.
  - Adanya ketidakseimbangan komposisi widyaiswara pada tiap jenjang jabatan dan bidang keahlian.
  - Sebagian besar penyelenggara diklat belum mengikuti diklat yang terkait dengan pengelolaan diklat (MoT, ToC).
- 4) Belum dilaksanakannya IKD dan EPD secara efektif.

IKD dan EPD belum dilaksanakan dengan metoda yang tepat, sehingga diklat kurang sesuai dengan kebutuhan pengguna, dan dampak diklat belum terukur serta umpan balik untuk pengembangan diklat belum diperoleh. Rencana diklat prajabatan, diklat kepemimpinan, dan diklat fungsional disusun berdasarkan formasi dan rencana pengembangan pegawai dari Biro Kepegawaian.

- 5) Lemahnya pengelolaan sarana prasarana diklat.  
Perencanaan pengadaan sarana prasarana diklat dirasa masih belum efektif, akibatnya sarana dan prasarana diklat kurang termanfaatkan secara optimal.
- 6) Rendahnya komitmen dan pengelolaan hutan diklat oleh pelaksana diklat.  
Masih rendahnya komitmen dan pengelolaan hutan diklat oleh pelaksana diklat sehingga pemanfaatannya belum optimal.

## 2. Lingkungan Strategis Eksternal

### a. Peluang

Peluang merupakan faktor eksternal berupa kesempatan atau harapan yang dapat mendorong pencapaian visi dan misi. Peluang yang dimiliki Pusat Diklat Kehutanan adalah:

- 1) Meningkatnya kebutuhan SDM kehutanan yang kompeten untuk mendukung delapan kebijakan prioritas pembangunan kehutanan, otonomi daerah, dan investasi dunia usaha.
  - Pembangunan kehutanan yang sangat dinamis dan kompleks, terutama dalam pencapaian delapan kebijakan prioritas pembangunan kehutanan, menuntut tersedianya SDM kehutanan yang memadai kuantitas dan kualitasnya.
  - Otonomi daerah yang berimplikasi perubahan tata administrasi publik memerlukan dukungan diklat guna meningkatkan kualitas SDM kehutanan pada dinas/instansi pemerintah daerah.
  - Investasi usaha bidang kehutanan memerlukan pengetahuan, keterampilan teknis dan manajemen, baik di sektor industri kehutanan hulu maupun hilir.
  - Tingginya kebutuhan tenaga teknis menengah kehutanan bagi instansi pemerintah maupun dunia usaha.
- 2) Perkembangan iptek dan peningkatan kesadaran masyarakat terhadap lingkungan memerlukan peningkatan kualitas SDM.

- Perkembangan iptek yang sangat cepat dan pesat mempengaruhi wawasan, cara berpikir dan tata nilai yang memerlukan peningkatan daya saing SDM.
  - Meningkatnya perhatian masyarakat pada bidang konservasi dan lingkungan sehingga memerlukan pengetahuan dan keterampilan praktis mengenai konservasi sumberdaya alam.
  - Implementasi konvensi-konvensi internasional di bidang kehutanan dan lingkungan global (seperti: perubahan iklim, konservasi biodiversitas, tata pemerintahan yang baik) memerlukan dukungan SDM yang profesional.
- 3) Tersedianya peluang kerjasama kediklatan untuk mendapat dukungan sumber daya kediklatan
- Perhatian masyarakat internasional terhadap pentingnya konservasi sumberdaya alam hayati dan ekosistemnya memberi peluang untuk memperoleh dana diklat yang bersumber dari donor luar negeri.
  - Tingginya perhatian lembaga-lembaga nasional dan internasional (perguruan tinggi, lembaga penelitian, overseas development, LSM, dll.) dalam upaya peningkatan kapasitas SDM kehutanan, sehingga membuka peluang kerjasama kediklatan.
- 4) Adanya kebijakan untuk memfasilitasi bidang kediklatan bagi negara selatan-selatan.

#### b. Ancaman

Ancaman merupakan faktor eksternal berupa kondisi yang dapat menghambat pencapaian visi dan misi. Ancaman yang ada sedapat mungkin diatasi. Ancaman yang dimiliki Pusat Diklat Kehutanan adalah:

- 1) Diklat masih dianggap sebagai *cost center*.  
Masih banyak para pihak yang menganggap kegiatan diklat sebagai *cost center*, belum dipertimbangkan sebagai investasi yang memberikan manfaat dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
- 2) Kurangnya kesadaran individu pegawai akan pentingnya diklat.  
Masih terdapat individu pegawai yang kurang memiliki kesadaran terhadap peningkatan kapasitas pribadi secara terus menerus (*continuous improvement*) antara lain melalui proses diklat (*learning*).

- 3) Berkembangnya berbagai lembaga dan tenaga kediklatan akan mempertajam persaingan.  
Era globalisasi memungkinkan berkembangnya berbagai lembaga dan tenaga kediklatan yang berstandar internasional, yang akan mempertajam persaingan.
- 4) Adanya perubahan kebijakan pemerintah yang dapat menghambat pelaksanaan diklat.



Gambar 5. Penyelenggaraan rapat konsultasi teknik lingkup Pusat Diklat Kehutanan di Samarinda.

Analisis lingkungan strategis dilakukan dengan menggunakan metode analisis SWOT sebagai berikut:

Tabel 5. Matrik Analisis SWOT dalam Renstra Pusat Diklat Kehutanan Tahun 2010-2014.

<p style="text-align: center;"><b>Faktor Internal</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Faktor Eksternal</b></p>	<p><b>Kekuatan:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organisasi Pusat Diklat Kehutanan memiliki dasar hukum yang kuat.</li> <li>2. Tersedia pedoman, pola diklat dan piranti lunak penyelenggaraan diklat.</li> <li>3. Tersedia jumlah tenaga dan fasilitas kediklatan yang memadai.</li> <li>4. Terjalin koordinasi penyelenggaraan diklat dengan unit-unit kerja lingkup Dephut, Pemda dan instansi/lembaga lain yang terkait.</li> <li>5. Memiliki pengalaman dalam penyelenggaraan diklat dan pengurusan pendidikan.</li> <li>6. Mendapat akreditasi dari Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai penyelenggara Diklatpim Tingkat III dan IV.</li> </ol> <p><b>Strategi memanfaatkan peluang dengan kekuatan yang ada:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selenggarakan diklat kehutanan untuk mendukung pelaksanaan 8 Jakpri Dephut, penguatan otonomi daerah, pengembangan investasi usaha, serta pelaksanaan inisiatif para pihak baik nasional maupun internasional</li> <li>2. Kembangkan kurikulum dan materi diklat yang sesuai dengan perkembangan iptek, kebijakan dephut, kebutuhan daerah, dunia usaha, dan inisiatif para pihak.</li> <li>3. Bangun kerjasama dalam rangka memperoleh dukungan sumberdaya kediklatan.</li> <li>4. Kembangkan program diklat guna memfasilitasi negara selatan-selatan.</li> </ol>	<p><b>Kelemahan:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Belum tersedia rincian pedoman penyelenggaraan diklat.</li> <li>2. SMK Kehutanan belum memiliki pegawai, guru tetap dan sarana prasarana yang memadai.</li> <li>3. Terbatasnya kapasitas tenaga pengelola diklat dan widyaiswara.</li> <li>4. Belum dilaksanakannya IKD dan EPD secara efektif.</li> <li>5. Lemahnya pengelolaan sarana prasarana diklat.</li> <li>6. Rendahnya komitmen dan pengelolaan hutan diklat oleh pelaksana diklat.</li> </ol>
<p><b>Peluang:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatnya kebutuhan SDM kehutanan yang kompeten untuk mendukung delapan kebijakan prioritas pembangunan kehutanan, otonomi daerah, dan investasi dunia usaha.</li> <li>2. Perkembangan iptek dan peningkatan kesadaran masyarakat terhadap lingkungan memerlukan peningkatan kualitas SDM.</li> <li>3. Tersedianya peluang kerjasama kediklatan untuk mendapat dukungan sumber daya kediklatan</li> <li>4. Adanya kebijakan untuk memfasilitasi bidang kediklatan bagi negara selatan-selatan.</li> </ol>	<p><b>Strategi memanfaatkan peluang dengan menanggulangi kelemahan :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Susun pedoman, juklak, juknis penyelenggaraan diklat</li> <li>2. Tingkatkan ketersediaan guru, pegawai, dan sarpras SMK Kehutanan.</li> <li>3. Tingkatkan kapasitas tenaga widyaiswara dan pengelola diklat.</li> <li>4. Tingkatkan efektifitas pelaksanaan IKD dan EPD.</li> <li>5. Tingkatkan pengelolaan sarana dan prasarana diklat.</li> <li>6. Tingkatkan pengelolaan hutan diklat.</li> </ol>	<p><b>Strategi mengurangi kelemahan dan mengatasi ancaman :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sosialisasikan peran diklat kehutanan dalam pengembangan SDM sebagai investasi pengembangan kapasitas organisasi.</li> <li>2. Tingkatkan koordinasi dengan para pihak dalam rangka penyelenggaraan diklat kehutanan.</li> </ol>
<p><b>Ancaman:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diklat masih dianggap sebagai cost center.</li> <li>2. Kurangnya kesadaran individu pegawai akan pentingnya diklat.</li> <li>3. Berkembangnya berbagai lembaga dan tenaga kediklatan akan mempertajam persaingan.</li> <li>4. Adanya perubahan kebijakan pemerintah yang dapat menghambat pelaksanaan diklat.</li> </ol>	<p><b>Strategi mengatasi ancaman dengan kekuatan yang ada:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tingkatkan kualitas penyelenggaraan diklat.</li> <li>2. Selenggarakan pendidikan SMK Kehutanan bertaraf internasional dan pengelolaan pendidikan tinggi kehutanan.</li> <li>3. Tingkatkan promosi program diklat yang berkualitas.</li> <li>4. Susun perencanaan yang akurat dan menyiapkan alternatif prioritas kegiatan.</li> </ol>	<p><b>Strategi mengurangi kelemahan dan mengatasi ancaman :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sosialisasikan peran diklat kehutanan dalam pengembangan SDM sebagai investasi pengembangan kapasitas organisasi.</li> <li>2. Tingkatkan koordinasi dengan para pihak dalam rangka penyelenggaraan diklat kehutanan.</li> </ol>



Berdasarkan analisis SWOT tersebut di atas, dilakukan uji keterkaitannya dengan visi, misi dan tata nilai. Tata nilai yang digunakan di sini adalah 4 (empat) kriteria utama SDM aparatur kehutanan meliputi: 1) integritas moral, 2) profesional, 3) kepemimpinan dan 4) kerjasama.

Tabel 6. Identifikasi Faktor Kunci Keberhasilan (FKK).

No.	Identifikasi penilaian	Visi	Misi				Nilai				FKK
			1	2	3	4	1	2	3	4	
<b>1</b>	<b>Strategi memanfaatkan peluang dengan kekuatan yang ada (S-O)</b>										
1.1	Selenggarakan diklat kehutanan untuk mendukung pelaksanaan 6 jakpri Dephut, penguatan otonomi daerah, pengembangan investasi usaha, serta pelaksanaan inisiatif para pihak baik nasional maupun internasional	4	4	3	3	3	3	4	3	3	<b>30</b>
1.2	Kembangkan kurikulum dan materi diklat yang sesuai dengan perkembangan iptek, kebijakan dephut, kebutuhan daerah, dunia usaha, dan inisiatif para pihak.	3	4	1	3	2	2	4	2	2	23
1.3	Bangun kerjasama dalam rangka memperoleh dukungan sumberdaya kediklatan.	3	3	3	3	2	2	2	3	4	25
1.4	Kembangkan program diklat guna memfasilitasi negara selatan-selatan.	2	3	2	2	2	1	2	2	3	19
<b>2</b>	<b>Strategi mengatasi ancaman dengan kekuatan yang ada (S-T)</b>										
2.1	Tingkatkan kualitas penyelenggaraan diklat.	4	4	2	4	3	3	4	3	3	<b>30</b>
2.2	Selenggarakan pendidikan SMK Kehutanan bertaraf internasional dan pengelolaan pendidikan tinggi kehutanan	4	2	4	3	3	3	4	3	3	<b>29</b>
2.3	Tingkatkan promosi program diklat yang berkualitas.	3	3	2	3	1	2	3	2	3	22
2.4	Menyusun perencanaan yang akurat dan menyiapkan alternatif prioritas kegiatan.	4	3	3	3	2	2	3	3	3	26
<b>3</b>	<b>Strategi memanfaatkan peluang dengan menanggulangi kelemahan (W-O)</b>										
3.1	Menyusun pedoman, juklak, juknis penyelenggaraan diklat	3	3	2	3	3	2	3	3	3	25
3.2	Meningkatkan ketersediaan guru, pegawai, dan sarpras SMK Kehutanan.	3	2	4	4	3	3	4	3	3	<b>29</b>
3.3	Meningkatkan kapasitas tenaga widyaiswara dan pengelola diklat.	4	4	2	3	3	3	4	3	2	<b>28</b>
3.4	Meningkatkan efektifitas pelaksanaan IKD dan EPD.	3	4	2	3	2	2	4	2	2	24
3.5	Meningkatkan pengelolaan sarana dan prasarana diklat.	4	3	2	4	3	2	3	3	3	<b>27</b>
3.6	Meningkatkan pengelolaan hutan diklat.	3	3	3	3	4	2	3	3	2	26
<b>4</b>	<b>Strategi mengurangi kelemahan dan mengatasi ancaman (W-T)</b>										
4.1	Mensosialisasikan peran diklat kehutanan dalam pengembangan SDM sebagai investasi pengembangan kapasitas organisasi.	3	3	2	2	3	1	3	2	3	22
4.2	Meningkatkan koordinasi dengan para pihak dalam rangka penyelenggaraan diklat kehutanan.	3	3	2	3	2	1	3	2	3	22

Penilaian keterkaitan dibuat pada skala 1 – 4, dengan klasifikasi 1 : tidak terkait, 2 : kurang terkait, 3 : terkait dan 4 : sangat terkait.

## IV. TUJUAN DAN SASARAN

### A. Tujuan

Sejalan dengan visi dan misi yang telah ditetapkan serta mempertimbangkan berbagai kondisi strategis, maka dirumuskan tujuan pendidikan dan pelatihan kehutanan selama periode lima tahun ke depan (tahun 2010-2014). Tujuan dimaksud untuk memberikan arahan terhadap kebijakan yang akan diimplementasikan dalam bentuk program dan kegiatan. Adapun tujuan dimaksud adalah:

1. Menyelenggarakan diklat guna mendukung pelaksanaan 8 kebijakan prioritas bidang kehutanan, penguatan otonomi daerah, pengembangan investasi usaha, serta pelaksanaan inisiatif para pihak baik nasional maupun internasional.
2. Meningkatkan mutu dan jumlah penyelenggaraan diklat melalui peningkatan kapasitas tenaga widyaiswara dan pengelola diklat
3. Menyelenggarakan pendidikan menengah kejuruan bertaraf internasional
4. Meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan menengah kejuruan melalui penyediaan guru dan pegawai
5. Meningkatkan mutu pengelolaan pendidikan tinggi kehutanan
6. Meningkatkan kapasitas organisasi diklat kehutanan
7. Meningkatkan pengelolaan hutan diklat
8. Meningkatkan pengelolaan sarana dan prasarana diklat

### B. Sasaran

1. Meningkatnya kemampuan aparatur kehutanan melalui penyelenggaraan diklat prajabatan, diklat kepemimpinan, diklat teknis dan diklat fungsional, dengan indikator sasaran sebagai berikut :
  - a. Lulusan diklat Prajabatan bagi CPNS Dephut sebanyak 5.000 orang.
  - b. Lulusan diklat kepemimpinan bagi pejabat/calon pejabat struktural Dephut, dengan rincian: Diklat Kepemimpinan Tingkat II sebanyak 75 orang, Diklat Kepemimpinan Tingkat III sebanyak 200 orang, dan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV sebanyak 320 orang.
  - c. Lulusan diklat teknis kehutanan bagi aparat kehutanan sebanyak 15.000 orang untuk lima bidang diklat kehutanan, meliputi bidang perencanaan hutan, bidang pemanfaatan hutan, bidang rehabilitasi dan reklamasi hutan dan lahan, bidang perlindungan hutan dan konservasi alam, serta bidang administrasi kehutanan

- d. Lulusan diklat fungsional bagi calon pejabat dan pejabat fungsional pada Kementerian Kehutanan dan dinas/instansi kehutanan pada pemerintah daerah sebanyak 3.500 orang, terdiri dari diklat pembentukan dan diklat penjurusan jabatan fungsional
2. Terselenggaranya diklat teknis kehutanan bagi masyarakat (non aparatur) sehingga memiliki keterampilan dalam melaksanakan kegiatan/ pekerjaan di bidang kehutanan dengan indikator sasaran: lulusan diklat teknis bagi masyarakat (non aparatur) sebanyak 3000 orang pada berbagai jenis keterampilan di bidang kehutanan.
  3. Meningkatnya kemampuan teknis dan manajerial tenaga kediklatan, dengan indikator sasaran: laporan pembinaan dan pengembangan tenaga kediklatan pada 9 unit kerja (Pusat Diklat Kehutanan, 8 BDK/BLK)
  4. Terselenggaranya pendidikan kehutanan tingkat menengah, dengan indikator sasaran: jumlah siswa Sekolah Menengah Kejuruan Kehutanan (SMK Kehutanan) di 5 lokasi sebanyak 1.440 orang dan lulusan sebanyak 744 orang, serta sertifikat Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di 5 unit SMK Kehutanan.
  5. Meningkatnya kemampuan teknis dan manajerial tenaga kependidikan, dengan indikator sasaran: laporan pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan pada 5 unit kerja SMK Kehutanan.
  6. Terselenggaranya pengelolaan pendidikan program pasca sarjana, dengan indikator sasaran: jumlah karyasiswa program pendidikan pasca sarjana (S2 dan S3) bagi aparatur kehutanan, dengan rincian program S2 sebanyak 250 orang dan program S3 sebanyak 75 orang.
  7. Meningkatnya kemampuan organisasi Pusat Diklat Kehutanan beserta UPT dalam menyelenggarakan pendidikan dan diklat kehutanan yang berkualitas, dengan indikator sasaran:
    - Renstra Pusat Diklat Kehutanan 1 judul, Renja Pusat Diklat Kehutanan 5 judul, RKAKL 14 satker
    - Laporan hasil IKD, 9 unit kerja
    - Laporan barang milik negara, SAI, Kepegawaian 3 jenis dokumen
    - Layanan perkantoran di 14 unit kerja
    - Peraturan Kepala Pusat Diklat Kehutanan, Draft Peraturan Menhut/Sekjen bidang kediklatan, 30 judul
    - Dokumen kerjasama teknik, 10 dokumen
    - Bahan-bahan kediklatan berupa kurikulum dan modul, 300 judul.
    - Media publikasi dan informasi penyelenggaraan diklat (website, majalah, leaflet, booklet), 4 jenis media
    - Laporan berkala, LAKIP, laporan penyelenggaraan diklat/pendidikan, laporan EPD, 4 jenis laporan
  8. Terwujudnya hutan diklat yang dikelola sesuai kriteria dan standar pengelolaan, dengan indikator sasaran: rencana pengelolaan hutan diklat 7 judul dan laporan pengelolaan hutan diklat 7 judul.

9. Tersedianya sarana dan prasarana diklat dan pendidikan, dengan indikator sasaran: sarana dan prasarana diklat dan pendidikan pada 14 unit organisasi lembaga diklat (Pusat, 8 BDK/BLK, 5 SMK Kehutanan)



Gambar 5. Sarana prasarana diklat .

## V. STRATEGI PENCAPAIAN TUJUAN

Strategi untuk mencapai tujuan adalah upaya-upaya guna mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan berdasarkan pertimbangan dan mengacu kondisi lingkungan strategis. Unsur-unsur strategi untuk pencapaian tujuan terdiri dari penetapan kebijakan, program dan beberapa kegiatan pokok yang strategis.

### A. Kebijakan

Kebijakan merupakan keputusan-keputusan yang menentukan secara teliti strategi yang akan dilaksanakan untuk mengatur suatu mekanisme tindakan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran. **Kebijakan Pusat Diklat Kehutanan meliputi:**

1. Menyelenggarakan diklat prajabatan dan/atau mengirimkan peserta pada lembaga penyelenggara diklat prajabatan.
2. Menyelenggarakan diklat kepemimpinan tingkat III dan IV, dan mengirimkan peserta untuk mengikuti diklat kepemimpinan tingkat I dan II.
3. **Mengembangkan penyelenggaraan diklat teknis kehutanan secara efektif dan efisien.**
4. Meningkatkan penyelenggaraan diklat fungsional dalam rangka mengembangkan profesi pejabat fungsional pada Kementerian Kehutanan dan dinas/instansi kehutanan Pemda.
5. **Mengembangkan penyelenggaraan diklat teknis bagi masyarakat (non aparatur) dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam melaksanakan berbagai kegiatan di bidang kehutanan.**
6. Meningkatkan kapasitas tenaga kediklatan di 9 unit kerja (Pusat Diklat Kehutanan, 8 BDK/BLK).
7. Menyelenggarakan pendidikan SMK Kehutanan di 5 lokasi yaitu Kadipaten, Makassar, Pekanbaru, Samarinda, dan Manokwari menuju sekolah bertaraf internasional.
8. Meningkatkan kapasitas tenaga kependidikan di 5 unit kerja (SMK Kehutanan).
9. Meningkatkan pengelolaan pendidikan program pasca sarjana bagi aparat kehutanan di perguruan tinggi.
10. Mengembangkan sistem perencanaan penyelenggaraan diklat kehutanan.
11. Menyelenggarakan ketatausahaan perkantoran secara tertib.
12. Mengembangkan perangkat peraturan perundangan, petunjuk dan pedoman penyelenggaraan diklat.
13. **Mengembangkan kerjasama penyelenggaraan diklat dengan berbagai pihak yang terkait.**

14. Mengembangkan piranti lunak penyelenggaraan diklat kehutanan, meliputi kurikulum dan silabus, modul, dan bahan ajar lainnya.
15. Mengembangkan publikasi dan informasi penyelenggaraan diklat.
16. Mengembangkan monitoring, evaluasi (program, pelaksanaan dan hasil), serta pelaporan penyelenggaraan diklat secara tertib, efektif dan efisien.
17. Mengelola kawasan hutan diklat sehingga dapat dimanfaatkan secara optimal.
18. Meningkatkan pemeliharaan dan pengadaan fasilitas diklat dan pendidikan SMK Kehutanan agar dapat berfungsi secara optimal dan tersedia sesuai dengan kebutuhan.

## **B. Program dan Kegiatan**

Program adalah upaya untuk implementasi strategi organisasi yang merupakan penjabaran rinci tentang langkah-langkah yang diambil untuk menjabarkan kebijakan. Sedangkan kegiatan adalah tindakan nyata dalam jangka waktu tertentu yang dilakukan oleh Pusat Diklat Kehutanan sesuai dengan kebijakan dan program yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dan sasaran.

Program dan kegiatan Pusat Diklat Kehutanan dalam 5 tahun ke depan terdiri dari:

1. Penyelenggaraan Diklat Prajabatan
  - a. Diklat Prajabatan Golongan III
  - b. Diklat Prajabatan Golongan I dan II
2. Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan
  - a. Diklat Kepemimpinan Tingkat II
  - b. Diklat Kepemimpinan Tingkat III
  - c. Diklat Kepemimpinan Tingkat IV
3. **Penyelenggaraan Diklat Teknis Kehutanan**

Diklat teknis terbagi dalam Diklat Manajemen Teknis Kehutanan/MTK (II, III, IV dan V), Diklat Manajemen Teknis Administrasi Kehutanan/MTAK (II, III, IV dan V), Diklat Teknis Kehutanan dan Diklat Teknis Administrasi Kehutanan, pada bidang-bidang sebagai berikut:

  - a. Diklat Teknis Bidang Perencanaan
  - b. Diklat Teknis Bidang Pemanfaatan hutan,
  - c. Diklat Teknis Bidang Rehabilitasi dan reklamasi hutan dan lahan
  - d. Diklat Teknis Bidang perlindungan hutan dan konservasi alam, serta
  - e. Diklat Teknis Bidang administrasi kehutanan

4. **Penyelenggaraan Diklat Fungsional Kehutanan**
  - a. Diklat Pembentukan Pejabat Fungsional
  - b. Diklat Penjurangan Pejabat Fungsional
  
5. **Penyelenggaraan Diklat Teknis Kehutanan bagi Masyarakat (non aparat)**
  
6. Peningkatan kapasitas tenaga kediklatan  
 Peningkatan kapasitas tenaga kediklatan ditujukan bagi pejabat struktural, pejabat fungsional dan pejabat non struktural melalui diklat, seminar, magang, penelitian, studi banding, dll.
  
7. Penyelenggaraan dan Pembinaan Pendidikan SMK Kehutanan
  - a. Penyelenggaraan pendidikan SMK Kehutanan
  - b. Pembinaan pendidikan SMK Kehutanan
  
8. Peningkatan kapasitas tenaga kependidikan  
 Peningkatan kapasitas tenaga kediklatan ditujukan bagi pejabat struktural, pejabat fungsional dan pejabat non struktural melalui diklat, seminar, magang, penelitian, studi banding, dll.
  
9. Pengembangan Pengelolaan Pendidikan Pasca Sarjana
  - a. Pendidikan Doktor (S3)
  - b. Pendidikan Magister (S2)
  
10. Pengembangan Perencanaan Diklat
  - a. IKD, kurikulum, program diklat
  - b. Penyusunan Renstra, Renja, RKAKL
  - c. Sistem Manajemen Mutu
  
11. Layanan perkantoran
  - a. Pembayaran gaji dan tunjangan
  - b. Operasional perkantoran
  
12. Pengembangan regulasi penyelenggaraan diklat
  - a. Penyiapan bahan peraturan perundangan kediklatan kehutanan
  - b. Penyusunan pedoman, juklak, juknis
  
13. Pengembangan kerjasama kediklatan  
 Pengelolaan kerjasama teknik
  
14. Pengembangan materi dan teknologi diklat
  - a. Penyusunan modul diklat
  - b. Pembuatan alat bantu elektronik

15. Pengembangan publikasi dan informasi kediklatan
  - a. Penerbitan majalah, leaflet, booklet
  - b. Pembuatan SIM kediklatan
  
16. Pengembangan sistim monitoring, evaluasi dan pelaporan
  - a. Monitoring dan evaluasi kediklatan
  - b. Penyusunan laporan bulanan, triwulan, semester, tahunan, LAKIP
  - c. Penyusunan statistik
  
17. Pengelolaan kawasan hutan diklat
  - a. Perencanaan pengelolaan hutan diklat
  - b. Pengadaan, pemanfaatan, dan pemeliharaan sarana dan prasarana praktek diklat dan pendukungnya
  - c. Perlindungan dan pengamanan hutan diklat
  - d. Kerjasama dengan pihak lain
  
18. Peningkatan pemeliharaan sarana dan prasarana diklat dan pendidikan SMK Kehutanan
  - a. Pemeliharaan sarana dan prasarana diklat
  - b. Pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan
  
19. Pengelolaan sarana dan prasarana diklat dan pendidikan
  - a. Pengadaan/pembangunan sarana dan prasarana diklat
  - b. Pengadaan/pembangunan sarana dan prasarana pendidikan

### **C. Pembiayaan**

Untuk menyelenggarakan seluruh program dan kegiatan Pusat Diklat Kehutanan perlu didukung dengan pembiayaan yang memadai. Dana utama penyelenggaraan diklat kehutanan bersumber dari dana pemerintah yang berasal dari anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN). Sedangkan pembiayaan yang bersumber dana lain seperti bantuan luar negeri, kerjasama kediklatan, serta sumber-sumber lain yang tidak mengikat merupakan dana komplemen yang besarnya tidak dapat diprediksi dalam jangka waktu 5 tahun.

Alokasi anggaran Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Kementerian Kehutanan dan Sumberdaya Manusia Kehutanan Lainnya sebagaimana tercantum pada Renstra Kementerian Kehutanan Tahun 2010-2014 adalah sebesar Rp. 751,16 milyar, dengan rincian sebagai berikut:

- Tahun 2010 sebesar Rp.133,71 milyar
- Tahun 2011 sebesar Rp.150,90 milyar
- Tahun 2012 sebesar Rp.152,41 milyar
- Tahun 2013 sebesar Rp.155,98 milyar



- Tahun 2014 sebesar Rp.157,17 milyar
- Adapun rencana rincian alokasi anggaran per satuan kerja lingkup Pusat Diklat Kehutanan sebagaimana tabel berikut.

Tabel 7. Rencana alokasi anggaran per satuan kerja lingkup Pusat Diklat Kehutanan tahun 2010-2014.

No.	Satuan Kerja	Anggaran per tahun (x Rp.1000)				
		2010	2011	2012	2013	2014
1.	Pusat Diklat Kehutanan	31.962.933	35.000.000	33.910.000	34.480.000	34.770.000
2.	BDK Bogor	11.441.866	12.000.000	11.400.000	11.400.000	11.600.000
3.	BDK Kadipaten	10.731.842	11.000.000	10.400.000	10.400.000	10.500.000
4.	BDK Pematang Siantar	9.241.134	9.500.000	9.300.000	9.300.000	9.400.000
5.	BDK Pekanbaru	10.887.388	10.400.000	10.400.000	10.400.000	10.400.000
6.	BDK Samarinda	9.984.899	10.500.000	10.500.000	10.500.000	10.600.000
7.	BDK Makassar	11.176.048	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.100.000
8.	BDK Kupang	9.501.750	10.000.000	9.500.000	9.500.000	9.600.000
9.	BLK Manokwari	4.295.573	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.200.000
10.	SMK Kehutanan Kadipaten	5.732.570	8.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000
11.	SMK Kehutanan Makassar	5.648.888	8.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000
12.	SMK Kehutanan Pekanbaru	3.888.168	6.500.000	7.500.000	9.000.000	9.000.000
13.	SMK Kehutanan Samarinda	4.197.174	7.500.000	7.500.000	9.000.000	9.000.000
14.	SMK Kehutanan Manokwari	5.019.947	6.500.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000
	JUMLAH	133.710.180	150.900.000	152.410.000	155.980.000	157.170.000

## VI. PENUTUP

Sebagaimana telah dikemukakan di awal bahwa Renstra Pusat Diklat Kehutanan ini adalah bagian dari upaya pencapaian visi, misi dan sasaran kinerja Renstra Kementerian Kehutanan dan Renstra Setjen Kementerian Kehutanan melalui Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Kementerian Kehutanan dan Sumberdaya Manusia Kehutanan Lainnya. Oleh karenanya penyusunan renstra ini sangat memperhatikan isu kebijakan pembangunan kehutanan sebagaimana tertuang pada indikator kinerja yang hendak dicapai oleh Kementerian Kehutanan.

Disadari bahwa akses data dan informasi kebutuhan diklat dari para pengguna diklat masih terbatas. Maka, penetapan sasaran kinerja pada renstra ini sebagian masih bersifat indikatif dan umum dengan jumlah target berdasarkan hasil evaluasi capaian kinerja pada renstra periode 2005-2009. Dalam kondisi yang demikian, diharapkan renstra ini lebih fleksibel dalam mengantisipasi kebutuhan diklat yang dinamis. Rencana diklat yang lebih detil dan spesifik akan dimuat dalam rencana kerja tahunan berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan diklat.

Berhasilnya implementasi renstra ini sangat tergantung pada pemahaman, kesadaran, keterlibatan, upaya dan kerja keras yang sungguh-sungguh dari segenap unsur jajaran Pusat Diklat Kehutanan, serta dukungan seluruh unit eselon I di Kementerian Kehutanan.

Akhirnya, diyakini bahwa cita-cita luhur yang digariskan dalam renstra ini akan tercapai apabila mendapat bimbingan dan kekuatan dari Allah SWT, Dzat Yang Maha Kuasa. Maka, seraya berjuang senantiasa disertai doa dan permohonan kepadaNya.

## LAMPIRAN

Lampiran 1.

**MATRIKS RENCANA STRATEGIS PUSAT DIKLAT KEHUTANAN  
TAHUN 2010-2014**

VISI :

Terwujudnya SDM Kehutanan yang kompeten dan berakhlak mulia dalam mendukung pengurusan hutan lestari untuk kesejahteraan masyarakat.

200

Misi	Tujuan	Sasaran					Cara Mencapai Tujuan dan Sasaran			
		Uraian	Indikator	Target per tahun					Kebijakan	Program
				2010	2011	2012	2013	2014		
Meningkatkan mutu dan jumlah penyelenggaraan diklat aparatur dan non aparatur kehutanan.	Menyelenggarakan diklat guna mendukung pelaksanaan 8 jakpri Kemenhut, penguatan otonomi daerah, pengembangan investasi usaha, serta pelaksanaan inisiatif para pihak baik nasional maupun internasional	Meningkatnya kemampuan aparatur kehutanan melalui penyelenggaraan diklat prajabatan, diklat kepemimpinan, diklat teknis dan diklat fungsional	Lulusan Diklat Prajabatan sebanyak 3.000 orang.	1.290	610	50	50	1000	Menyelenggarakan diklat prajabatan dan/atau mengirimkan peserta pada lembaga penyelenggara diklat prajabatan	Penyelenggaraan Diklat Prajabatan
			Lulusan Diklat Kepemimpinan Tk. II sebanyak 40 orang, Diklat Kepemimpinan Tk. III sebanyak 160 orang, Diklat Kepemimpinan Tk. IV sebanyak 440 orang.	Pim II:8, Pim III:40, Pim IV:120	Pim II:8, Pim III:40, Pim IV:40	Pim II:8, Pim III:0, Pim IV:80	Pim II:8, Pim III:40, Pim IV:120	Pim II:8, Pim III:40, Pim IV:80	Menyelenggarakan diklat kepemimpinan tingkat III dan IV, dan mengirimkan peserta untuk mengikuti diklat kepemimpinan tingkat II	Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan
			Lulusan Diklat teknis dan administrasi sebanyak 15.000 orang.	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	Mengembangkan penyelenggaraan diklat teknis kehutanan secara efektif dan efisien	Penyelenggaraan Diklat Teknis Kehutanan
			Lulusan Diklat Fungsional sebanyak 3.500 orang.	700	700	700	700	700	Meningkatkan penyelenggaraan diklat fungsional dalam rangka mengembangkan profesi pejabat fungsional pada Kementerian Kehutanan dan dinas /instansi kehutanan Pemda	Penyelenggaraan Diklat Fungsional Kehutanan

Misi	Tujuan	Sasaran							Cara Mencapai Tujuan dan Sasaran	
		Uraian	Indikator	Target per tahun					Kebijakan	Program
				2010	2011	2012	2013	2014		
		Terselenggaranya diklat teknis kehutanan bagi masyarakat (non aparatur) sehingga memiliki keterampilan dalam melaksanakan kegiatan/pekerjaan di bidang kehutanan.	Lulusan diklat bagi non aparatur sebanyak 6.680 orang.	600	5000	360	360	360	Mengembangkan penyelenggaraan diklat teknis bagi masyarakat (non aparatur) dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam melaksanakan berbagai kegiatan di bidang kehutanan	Penyelenggaraan Diklat Teknis Kehutanan bagi Masyarakat (non aparatur)
	Meningkatkan mutu dan jumlah penyelenggaraan diklat melalui peningkatan kapasitas tenaga widyaiswara dan pengelola diklat	Meningkatnya kemampuan teknis dan manajerial tenaga kediklatan	Laporan pembinaan dan pengembangan tenaga kediklatan pada 9 unit kerja (Pusat Diklat Kehutanan, 8 BDK/BLK)	9	9	9	9	9	Meningkatkan kapasitas tenaga kediklatan di 9 unit kerja (Pusat Diklat Kehutanan, 8 BDK/BLK)	Peningkatan kapasitas tenaga kediklatan
Meningkatkan mutu pengurusan pendidikan menengah kejuruan dan pendidikan tinggi kehutanan.	Menyelenggarakan pendidikan menengah kejuruan bertaraf internasional	Terselenggaranya pendidikan kehutanan tingkat menengah	Jumlah siswa SMK Kehutanan di 5 lokasi sebanyak 1.476 orang	288	288	300	300	300	Menyelenggarakan pendidikan SMK Kehutanan di 5 lokasi yaitu Kadipaten, Makassar, Pekanbaru, Samarinda, dan Manokwari menuju sekolah bertaraf internasional	Penyelenggaraan dan Pembinaan Pendidikan SMK Kehutanan
			Lulusan SMK sebanyak 736 orang	-	-	160	288	288		
			Sertifikat ISO 9001:2008 sebanyak 5 unit	-	1	2	1	1		
	Meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan menengah kejuruan melalui penyediaan guru dan pegawai	Meningkatnya kemampuan teknis dan manajerial tenaga kependidikan	Laporan pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan pada 5 unit kerja SMK Kehutanan.	5	5	5	5	5	Meningkatkan kapasitas tenaga kependidikan di 5 unit kerja (SMK Kehutanan)	Peningkatan kapasitas tenaga kependidikan
	Meningkatkan mutu pengelolaan pendidikan tinggi kehutanan	Terselenggaranya pengelolaan pendidikan program pasca sarjana	Jumlah karyasiswa program S2 sebanyak 275 orang dan program S3 sebanyak 85 orang.	50 15	50 20	75 20	50 15	50 15	Meningkatkan pengelolaan pendidikan program pasca sarjana bagi aparat kehutanan di perguruan	Pengembangan Pengelolaan Pendidikan Pasca Sarjana

Misi	Tujuan	Sasaran					Cara Mencapai Tujuan dan Sasaran			
		Uraian	Indikator	Target per tahun					Kebijakan	Program
				2010	2011	2012	2013	2014		
									tinggi	
Memantapkan kelembagaan diklat kehutanan	Meningkatkan kapasitas organisasi diklat kehutanan	Meningkatnya kemampuan organisasi Pusat Diklat Kehutanan beserta UPT dalam menyelenggarakan diklat kehutanan yang berkualitas	Renstra Pusat Diklat Kehutanan 1 judul, Renja Pusat Diklat Kehutanan 5 judul, RKAKL 14 satker	14	14	14	14	14	Mengembangkan sistem perencanaan penyelenggaraan diklat kehutanan	Pengembangan Perencanaan Diklat
			Laporan hasil IKD, 9 unit kerja	9	9	9	9	9		
			Laporan barang milik negara, SAI, Kepegawaian 3 jenis dokumen	3	3	3	3	3	Menyelenggarakan ketatausahaan perkantoran secara tertib	Penyelenggaraan ketatausahaan perkantoran
			Layanan perkantoran di 14 unit kerja	14	14	14	14	14		
			Peraturan Kepala Pusat Diklat Kehutanan, Draft Peraturan Menhut/Sekjen bidang kediklatan, 25 judul	5	5	5	5	5	Mengembangkan perangkat peraturan perundangan, petunjuk dan pedoman penyelenggaraan diklat	Pengembangan regulasi penyelenggaraan diklat
			Dokumen kerjasama teknik, 10 dokumen	2	2	2	2	2	Mengembangkan kerjasama penyelenggaraan diklat dengan berbagai pihak yang terkait	Pengembangan kerjasama kediklatan
			Bahan-bahan kediklatan berupa kurikulum dan modul, 300 judul	200	25	25	25	25	Mengembangkan piranti lunak penyelenggaraan diklat kehutanan, meliputi kurikulum dan silabus, modul, dan bahan ajar lainnya	Pengembangan materi dan teknologi diklat
			Media publikasi dan informasi penyelenggaraan diklat (website, majalah, leaflet, booklet), 4 jenis media	4	4	4	4	4	Mengembangkan publikasi dan informasi penyelenggaraan diklat	Pengembangan publikasi dan Informasi kediklatan

Misi	Tujuan	Sasaran					Cara Mencapai Tujuan dan Sasaran			
		Uraian	Indikator	Target per tahun					Kebijakan	Program
				2010	2011	2012	2013	2014		
			Laporan berkala, LAKIP, laporan penyelenggaraan diklat/pendidikan, laporan EPD, 4 jenis laporan	4	4	4	4	4	Mengembangkan monitoring, evaluasi (program, pelaksanaan dan hasil), serta pelaporan penyelenggaraan diklat secara tertib, efektif dan efisien	Pengembangan sistim monitoring, evaluasi dan pelaporan
Meningkatkan pengelolaan hutan diklat dan sarana prasarana diklat lainnya	Meningkatkan pengelolaan hutan diklat	Terwujudnya hutan diklat yang dikelola sesuai kriteria dan standar pengelolaan.	Rencana pengelolaan hutan diklat, 7 judul	7	7	7	7	7	Mengelola kawasan hutan diklat sehingga dapat dimanfaatkan secara optimal	Pengelolaan kawasan hutan diklat
			Laporan pengelolaan hutan diklat 7 judul	7	7	7	7	7		
	Meningkatkan pengelolaan sarana dan prasarana	Tersedianya sarana dan prasarana diklat dan pendidikan	Sarana dan prasarana diklat dan pendidikan pada 14 unit kerja	14	14	14	14	14	Meningkatkan pemeliharaan dan pengadaan fasilitas diklat dan pendidikan SMK Kehutanan agar dapat berfungsi secara optimal dan tersedia sesuai dengan kebutuhan	Pengelolaan sarana dan prasarana diklat dan pendidikan

## Lampiran 2.

**INDIKATOR KINERJA PER UNIT KERJA LINGKUP PUSAT DIKLAT KEHUTANAN  
TAHUN 2010-2014**

Uraian	Indikator	Sasaran														
		Pusdik	Unit Kerja									SMK Kehutanan				
			Bogor	Kdp	PS	Pku	Smd	Mks	Kpg	Mnk	Kdp	Pku	Smd	Mks	Mnk	
Meningkatnya kemampuan aparatur kehutanan melalui penyelenggaraan diklat prajabatan, diklat kepemimpinan, diklat teknis dan diklat fungsional	Lulusan Diklat Prajabatan sebanyak 3.000 orang.	3.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Lulusan Diklat Kepemimpinan Tk. II sebanyak 75 orang, Diklat Kepemimpinan Tk. III sebanyak 200 orang, Diklat Kepemimpinan Tk. IV sebanyak 320 orang.	275	240	-	-	-	40	40	-	-	-	-	-	-		
	Lulusan Diklat teknis dan administrasi sebanyak 15.000 orang.	1.500	1.460	1.890	1.620	1.770	1.800	1.890	1.300	1.770	-	-	-	-		
	Lulusan Diklat Fungsional sebanyak 3.500 orang.	755	490	515	240	300	390	330	240	240	-	-	-	-		
Terselenggaranya diklat teknis kehutanan bagi masyarakat (non aparatur) sehingga memiliki keterampilan dalam melaksanakan kegiatan/pekerjaan di bidang kehutanan.	Lulusan diklat bagi non aparatur sebanyak 6.680 orang.	5000	360	360	390	390	390	360	360	390	-	-	-	-		
Meningkatnya kemampuan teknis dan manajerial tenaga kediklatan	Laporan pembinaan dan pengembangan tenaga kediklatan pada 9 unit kerja (Pusat Diklat Kehutanan, 8 BDK/BLK)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-	-	-	-		
Terselenggaranya pendidikan kehutanan tingkat menengah	Jumlah siswa SMK Kehutanan di 5 lokasi sebanyak 1.440 orang.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	320	300	300	320		
	Lulusan SMK Kehutanan sebanyak 744 orang	-	-	-	-	-	-	-	-	-	192	120	120	192		



		Sasaran														
Uraian	Indikator	Unit Kerja														
		Pusdik	BDK/BLK								SMK Kehutanan					
			Bogor	Kdp	PS	Pku	Smd	Mks	Kpg	Mnk	Kdp	Pku	Smd	Mks	Mnk	
	Sertifikat Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di 5 (lima) unit SMK Kehutanan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1	1
Meningkatnya kemampuan teknis dan manajerial tenaga kependidikan	Laporan pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan pada 5 unit kerja SMK Kehutanan.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1	1
Terselenggaranya pengelolaan pendidikan program pasca sarjana	Jumlah karyasiswa program S2 sebanyak 275 orang dan program S3 sebanyak 85 orang.	360	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Meningkatnya kemampuan organisasi Pusat Diklat Kehutanan beserta UPT dalam menyelenggarakan diklat kehutanan yang berkualitas	Renstra Pusat Diklat Kehutanan 1 judul, Renja Pusat Diklat Kehutanan 5 judul, RKAKL 14 satker	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Laporan hasil IKD, 9 unit kerja	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-	-	-	-	-
	Laporan barang milik negara, SAI, Kepegawaian 3 jenis dokumen	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Layanan perkantoran (gaji, tunjangan, operasional kantor), 14 unit kerja	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Peraturan Kepala Pusat Diklat Kehutanan, Draft Peraturan Menhut/Sekjen bidang kediklatan, 25 judul	25	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Dokumen kerjasama teknik, 10 dokumen	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Bahan-bahan kediklatan berupa kurikulum dan modul, 300 judul	300	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Media publikasi dan informasi penyelenggaraan diklat (website, majalah, leaflet, booklet), 4 jenis media	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Laporan berkala, LAKIP, laporan penyelenggaraan diklat/pendidikan, laporan EPD, 4 jenis laporan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

		Sasaran													
Uraian	Indikator	Unit Kerja													
		Pusdik	BDK/BLK								SMK Kehutanan				
			Bogor	Kdp	PS	Pku	Smd	Mks	Kpg	Mnk	Kdp	Pku	Smd	Mks	Mnk
Terwujudnya hutan diklat yang dikelola sesuai kriteria dan standar pengelolaan.	Rencana pengelolaan hutan diklat, 7 judul	-	1	1	1	1	1	1	1	1	-	-	-	-	-
	Laporan pengelolaan hutan diklat 7 judul	-	1	1	1	1	1	1	1	1	-	-	-	-	-
Tersedianya sarana dan prasarana diklat dan pendidikan	Sarana dan prasarana diklat dan pendidikan pada 14 unit kerja	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Keterangan:

Kdp : Kadipaten

PS : Pematangsiantar

Pku : Pekanbaru

Smd : Samarinda

Mks : Makassar

Kpg : Kupang

Mnk : Manokwari