

Vastgesteld 24 juni 2008

HAPIN

Stichting Hulp aan Papua's in Nood

BELEIDSPLAN 2008 - 2012

Stichting Hapin
St. Jacobsstraat 203
3511 BP Utrecht
T 030-2340012
E hapin@hapin.nl
W www.hapin.nl

HAPIN BESTAAT AL MEER DAN 35 JAAR!

Missie

Hapin investeert in een duurzame toekomst van Papua door het steunen van lokale initiatieven die bijdragen aan de versterking van de rechten en de verhoging van het welzijn van de inheemse volken van Papua.

Visie

Hapin wil zijn positie verstevigen als *stakeholder* in de ontwikkeling van Papua. Hapin speelt steeds in op de veranderingen die de Papua maatschappij steeds complexer maken. We zijn optimistisch en denken dat een steeds grotere democratische speelruimte de representatie van de armere Papua's zal verbeteren en daarmee hun welzijn zal verhogen.

Inhoudsopgave

Deel 1 Realiseren van de doelstellingen in Papua

- 1.1 Projecten
- 1.2 Studiebeurzen

Deel 2 Maatschappelijk en financieel draagvlak

- 2.1 Hapin's Ambities
- 2.2 SWOT analyse
- 2.3 Strategie

Bijlagen

- I Hapin in het kort
- II Meetbare doelstellingen
- III Beleidsthema's en criteria
- IV Waarom u Hapin moet steunen
- V Meerjarenraming

Inleiding

Hapin is een kleine organisatie die zich speciaal richt op Papua, het Indonesische gedeelte van Nieuw Guinea. Als kleine organisatie hebben we beperkte capaciteit en moeten we daarom duidelijke keuzes qua tijdsbesteding maken. Wij hebben daarom besloten om een kort en eenvoudig beleidsplan te maken.

Eenvoudig, maar wel goed. We werken immers als 35 jaar in een beperkt gebied (overigens wel 12 keer de oppervlakte van Nederland), dus hebben we een specifieke deskundigheid als het over Papua gaat. We hebben onze contacten in Papua en weten wat er speelt. We hebben de opdracht en het mandaat van meer dan 7500 donateurs en subsidiegevers om hun geld op een goede wijze in Papua te besteden. Dit betekent dat we in dit beleidsplan een paar eenvoudige vragen zullen stellen, met wat gecompliceerder antwoorden:

- 1) Waar besteden we uw en ons geld aan in Papua, en waarom?
- 2) De mensen die ons geld geven vormen ons draagvlak in de Nederlandse samenleving. Hoe zorgen we ervoor dat dit draagvlak behouden blijft, en dat de financiering van onze activiteiten op niveau blijft?

Dit beleidsplan bestaat daarom uit twee delen, analoog aan de werkverdeling in onze organisatie. Eén team houdt zich bezig met de zo goed mogelijke besteding van de gelden volgens dit door het bestuur vastgestelde beleid. Het andere team zorgt voor de organisatorische ondersteuning en de werving van fondsen die al het werk mogelijk moet maken.

Wij hebben geprobeerd om onze plannen in dit beleidsstuk kort en krachtig, maar toch leesbaar, te presenteren. Wij hopen op uw instemming. Elk commentaar is welkom.

Wytske Inggamer (voorzitter)
Jeroen Overweel (directeur)

Utrecht, juni 2008

DEEL I

1.1 Projecten

Het maken van nieuw beleid wordt ingegeven door de ervaringen die opgedaan worden met de uitvoering van het bestaande beleid en de veranderingen die in het werkveld optreden.

Externe factoren

Ontwikkelingsactiviteiten van de overheid in Papua werden gekenmerkt door een topdown benadering. Er werd meestal geen rekening gehouden met de lokale cultuur en de daarbij behorende structuren. Dit leidde meestal tot mislukte projecten, waarbij de schuld werd gegeven aan de ontvangers van de hulp. Zij zouden de verkeerde instelling hebben.

Tegelijkertijd werd er door het centralistische Indonesische bestuur veel meer geld uit Papua gehaald dan er naar toe ging. Veel projecten werden door geldgebrek of wanbestuur simpelweg niet uitgevoerd. Hierdoor is er in de loop van vele jaren, nog afgezien van kwesties op het vlak van politiek en mensenrechten, een grote afstand en wantrouwen ontstaan tussen overheid en Papua bevolking.

Het einde van het Suharto tijdperk vormt een belangrijke cesuur op allerlei gebied voor Indonesië in het algemeen, en dus ook voor Papua. Veel van de huidige ontwikkelingen in Papua zijn als het ware de ‘kinderen’ van de dezelfde politieke ontwikkeling zoals Indonesië die sinds ongeveer het jaar 2000 heeft doorgemaakt. Een opsomming:

- Veel meer mensen komen op hun positie terecht door middel van directe verkiezingen. In Papua geldt dit voor de gouverneur en de bupati's (regenten). Er is dus kiezersmacht ontstaan. Daarom loont het nu om de overheid kritisch te volgen.
- Dit zal invloed hebben op het ontwikkelingsbeleid, dat veel meer zijn succes zal moeten tonen. De kernwoorden van het nieuwe beleid zijn *People Centered Development*, groei, duurzaamheid en veiligheid. Dit wordt uitgewerkt in dorpsontwikkeling, budget- en bestuurshervorming, ontwikkeling van infrastructuur, investeringen en coördinatie (harmonisatie).
- Er is veel geld beschikbaar. In heel Indonesië is een proces van decentralisatie ingezet, wat geleid heeft tot een enorme toename in lokale overheidsbudgetten.
- Papua heeft een Speciale Autonomie (*Otsus*) status dat in 2001 in de wet is vastgelegd. Deze status levert extra geld op.
- Indonesië heeft veel anticorruptie instellingen en een ombudsman gekregen. Burgers kunnen hun grieven over de overheid bij hen aanhangig maken.

We concluderen dat er genoeg geld aanwezig is en dat er mogelijkheden ontstaan zijn voor het maatschappelijk middenveld (*civil society*) om zich te versterken. Het kan potentieel meer invloed uitoefenen op het overheidsbeleid.

Het gaat echter niet alleen om geld. Naast de bekende ontwikkelingsbelemmeringen zijn er genoeg zaken die de uitvoering van de nieuwe plannen moeilijk maken:

- Voor de uitvoering van een ontwikkelingsprogramma van onderaf moeten er veel mensen beschikbaar zijn die ervaring hebben met participatieve processen, kennis hebben van de lokale cultuur, bereid zijn om in afgelegen gebieden te wonen etc. De plannen zullen stuiten op de beperkt aanwezige capaciteit.
- Er is ruimte ontstaan voor het maatschappelijk middenveld, maar feit is dat de *civil society*, en zeker de *Papua civil society*, als element in ware democratische ontwikkeling nog erg zwak ontwikkeld is. Er is een bestuurlijke Papua elite, en dan volgt een groot gat. Een goed ontwikkelde economische (Papua) middenklasse is er nauwelijks, ook al omdat het lokale bankwezen niet gericht is op de ontwikkeling van deze groep.
- Er is democratische ontwikkeling, maar in het overheidsapparaat zitten nog precies dezelfde mensen. Er wordt nu veel te veel geld in het overheidsapparaat gestoken, en bedroevend weinig in bijvoorbeeld onderwijs en gezondheidszorg. Speciale Autonomie en ontwikkeling gaat niet over geld, maar over beleid!
- De spanningen tussen enerzijds de autochtone bevolking en anderzijds migranten, leger en politie duren voort. Er is frustratie over de trage implementatie van de Speciale Autonomie die juist sociaal-economische en culturele ontwikkeling op eigen Papua voorwaarden had moeten vormgeven.

We concluderen dat ondanks de nieuwe ruimte die ontstaan is er grote belemmeringen zijn door gebrek aan capaciteit, het ontbreken van een middenklasse, slecht beleid en politiek-maatschappelijke spanningen. Hier ligt, in bescheiden mate, een taak voor niet-gouvernementele organisaties zoals Hapin.

Hapin's projectenwerk tot nu toe: een reflectie

Tot nu toe heeft Hapin haar activiteiten op een nogal autonome wijze uitgevoerd. Behalve op projectniveau werd er te weinig naar externe factoren gekeken. Dat was gedeeltelijk gerechtvaardigd, omdat daarvan weinig positiefs verwacht mocht worden. De bovenstaande schets over de politieke ontwikkelingen in Indonesië en Papua laat zien dat de context veranderd is. Sinds eind jaren negentig is het zelfvertrouwen van de Papua's enorm toegenomen en gebruikmakend van de politieke mogelijkheden heeft een groep Papua's succesvol gelobbyd voor de Speciale Autonomie status voor Papua, met de bovengenoemde veranderingen die dat tot gevolg heeft gehad. Deze veranderingen moeten invloed hebben op wat Hapin doet, oftewel, er is beleid voor *Otsus*, en er is beleid na *Otsus*.

Hapin was en is groot in kleinschaligheid. Een grote hoeveelheid kleine projecten werd gesteund. Hapin heeft een prima *track record*. Met dit nieuwe beleid wil Hapin de kwaliteit van haar werk, vooral in termen van resultaat, een stap hoger brengen. We moeten meer vragen stellen over de projecten. Waarom juist die projecten van die groepjes mensen? In hoeverre waren die projecten bijzonder? Wat hebben we van die projectsteun geleerd? Wat vertellen we andere belanghebbenden in de ontwikkeling van Papua over die projecten? Het Hapin beleid moet in een richting gaan waarbij we concrete antwoorden kunnen geven op deze vragen. Dit met alles met de bedoeling om duidelijker te laten zien dat Papua's vaak anders denken dan wij, en welke consequenties dat heeft voor het ontwikkelingsproces.

Omdat er veel kritiek is op NGO's (Niet Gouvernementele Organisaties) in Papua is Hapin altijd erg terughoudend geweest met steun aan NGO's. Zij zouden meer uit eigenbelang handelen en de bevolking niet goed bedienen. Veel kritiek komt echter voort uit teleurstelling

dat groepen niet gesteund (kunnen) worden door de NGO. Het gaat immers om geld, en de NGO heeft ook maar beperkte middelen. Fundamenteeler is de vraag met welk doel een NGO is opgericht. Veel NGO's zijn opgericht door overheid of politieke partijen om via dat kanaal geld binnen halen. Waar wij alleen zaken mee willen doen zijn NGO's die echt uit de samenleving ontstaan zijn. Maar ook in deze categorie zijn uiteraard grote verschillen in kwaliteit en democratisch gehalte. Onze adviseurs in Papua weten precies welke NGO's deugen. Hapin kan meer met deze NGO's samenwerken.

We trekken de conclusie dat Hapin te autonoom werkte en dat er te weinig bekend is over het resultaat van de vele kleine projecten die we hebben gesteund.

Nieuw beleid: de basis

Cruciaal is de belemmering van ontwikkeling door het jarenlang opgebouwde wantrouwen tussen maatschappij en staat. De activiteiten van Hapin moeten er toe bijdragen dat overheid en *civil society* weer tot elkaar komen, en in kritische samenwerking de ontwikkeling van Papua ter hand nemen. We richten ons daarbij op georganiseerde initiatieven vanuit de samenleving, uitgaande van de kracht en capaciteit van de Papuabevolking. We erkennen de plaatselijke dynamiek en culturele identiteit, maar staan ook positief tegenover strategische samenwerking met niet-Papua's.

Het gegeven dat er veel geld in Papua zelf beschikbaar is vereist een meer gerichte besteding van ons eigen geld. Het is immers eigenaardig dat relatief kleine geldstromen uit Nederland projecten financieren die net zo goed lokaal (door de overheid) gefinancierd kunnen en moeten worden. Het gaat er dus om dat Hapin's steun op andere terreinen dan geldverschaffing een meerwaarde heeft. We zullen ons meer richten op deze meerwaarde. Dat houdt in:

- Selectiever kleinschalige projecten steunen. Aangegeven moet kunnen worden wat er innovatief is aan het project en wat andere groepen mensen in Papua er van zouden kunnen leren.
- Meer aandacht voor de duurzaamheid van een project. Steun moet niet leiden tot de vraag naar nog meer steun voor dezelfde soort activiteit. Hapin kan wel initiatieven voor meerdere jaren steunen, omdat ontwikkelingsprocessen nu eenmaal tijd nodig hebben. Vooraf moet daarbij een duidelijk eindpunt geformuleerd worden. Duurzaam betekent ook dat nagedacht moet worden over mogelijke overname van financiering door de overheid. 'De maatschappij' wil het voorbeeld geven aan de overheid.
- Een kleiner aantal projecten steunen, zodat Hapin's vertegenwoordigers in Papua per project meer tijd kunnen steken in de beschrijving van veranderingsprocessen, en de projecten als voorbeeld kunnen presenteren aan andere personen en instellingen in Papua.
- Richten op sectoren die door anderen nog niet bediend worden, of, als dat wel al het geval is, zoveel mogelijk samenwerken.

Het maatschappelijk middenveld is het natuurlijke speelveld voor organisaties als Hapin. We zijn geen overheidsinstelling, maar een NGO geworteld in de Nederlandse maatschappij, gesteund door mensen die zich verbonden voelen met Papua. Hapin verbindt zich met de *civil society* in Papua. *Civil society* is niet een verzameling individuen, maar een lappendeken van

allerlei groepen mensen die zich georganiseerd hebben rond een thema. Groepen die zich met ontwikkeling bezighouden zijn in de regel georganiseerd in NGO's.

Hapin zal meer met NGO's samenwerken. Via NGO's kunnen iets grotere bedragen besteed worden, omdat we minder kleinschalige projecten steunen.

“Transparency – part of the democratic proces – has not been responsibly managed, and this affects the development relationship between communities and the government”¹

We vinden die NGO's belangrijk die gebruik willen maken van de nieuwe democratische ruimte die de laatste jaren ontstaan is. Ze zijn specifiek gericht op de versterking van de capaciteit van burgers om de overheid kritisch te volgen. Vanuit de gedachte dat we staat en maatschappij bij elkaar willen brengen moet deze kritische houding een constructieve zijn.

Tenslotte de spreiding van Hapin's activiteiten in Papua. In principe kunnen we in heel Papua werken, maar er moet wel een redelijke verhouding zijn tussen overhead en totale projectkosten. We willen kleinschalige projecten blijven steunen, maar kijken goed naar de verhouding tussen kosten van vervoer (goederen, monitoring) en de investering in het project zelf. Vooral voor gebieden die alleen per vliegtuig te bereiken zijn zullen we kijken naar schaalvoordeel en kostenbesparing door samenwerking..

Welke thema's?

Als het gaat om de manier van werken dan wil Hapin dus meer doen met minder kleinschalige projecten, en meer steun via NGO's laten lopen. We moeten selectiever zijn en ons meer richten op voorbeeldprojecten. Naast dit *hoe* gaat het erom *wat* we zullen steunen.

Uit analyses over ontwikkeling in Papua concludeert Hapin dat goed **onderwijs** in zijn verschillende verschijningsvormen cruciaal is. In ontwikkelingstermen wordt veelal gesproken over **capaciteitsversterking**. Het formele onderwijs is de verantwoordelijkheid van de overheid. We nemen dus geen financiering of structuren van het formeel onderwijs over. Wel willen we graag Papua's helpen de **toegang** tot dat onderwijs te verkrijgen. Hapin heeft een studiebeurzenprogramma waarmee toegang tot hoger onderwijs mogelijk wordt gemaakt. Ook steunen we initiatieven die het functioneren van het (basis)onderwijs in het binnenland verbeteren en obstakels voor toegang wegnemen. Bij het bevorderen van toegang hoort ook het werk van maatschappelijke organisaties die druk op de overheid uitoefenen om de budgetten voor het onderwijs te verhogen.

Graag steunen we initiatieven die de onderwijspraktijk en methodes beïnvloeden. Zo is er consensus over het feit dat **praktijkgericht onderwijs** (*vocational training*) bevorderd moet worden. De discussie over onderwijsvernieuwing wordt ook in Indonesië gevoerd, maar uitvoering stuit op reeds lang ingesleten onderwijsmethoden. Vernieuwende initiatieven, vaak vanuit de maatschappij, verdienen onze steun.

¹ UNDP: A multistakeholder synthesis of the development situation in Papua. 2005, p. 56.

“The main problem in natural resource and environmental management is the lack of synchronization between the policies of central government with those of the local administrations. (...) In addition, there is currently no model for natural resources management that can accommodate all stakeholders, especially local communities that have traditional rights (‘hak ulayat’) but are marginalized and left at the receiving end of negative environmental impacts.”²

Naast het constructief maar kritisch volgen en beïnvloeden van het overheidsbeleid is het helaas ook zo dat burgers zich moeten beschermen tegen de overheid. Veel Papua’s zijn van hun directe natuurlijke omgeving afhankelijk voor hun levensonderhoud. Een oud probleem is het feit dat **adat landrechten** niet of moeizaam erkend worden door de overheid. Nu steeds meer activiteiten in Papua zich richten op het weghalen van natuurlijke hulpbronnen (*extractive industries*) zijn inspanningen op het gebied van adat landrechten belangrijker dan ooit. Men houdt zich al enige tijd bezig met het participatief in kaart brengen van adatgronden, maar verdere ontwikkeling van dat soort initiatieven is nodig. Zo worden er goede kaarten gemaakt, maar de stap naar erkenning van die kaarten wordt vaak niet gemaakt.

“Waiting at the periphery of development, like spectators, are the subsistence farmers of Papua – (...) waiting to understand, to join, to contribute, to play their part in Papua’s development. They are waiting to turn their energies into cash that will fuel their local economies...”³

Gerelateerd aan de bescherming van hun productiemiddelen en aan de wens voor meer praktijkgericht onderwijs is het feit dat de mensen in staat moeten kunnen zijn om beter gebruik te maken van de rijkdom van hun natuurlijke omgeving. In plaats van uitsluitend een basis te zijn voor zelfvoorziening zouden kleine stapjes gemaakt kunnen worden naar de geldeconomie. Het gaat in feite om het ontwikkelen van inheems ondernemerschap, met de daarbij behorende kennis van de markt. Voorwaarde is dat economische activiteiten de reeds aanwezige kennis en capaciteit van de mensen ten volle benutten. Dit houdt in dat Hapin door moet gaan met **ekonomi pedesaan** (dorpseconomie) initiatieven, maar wel onder de algemeen geldende voorwaarde dat we beter moeten monitoren wat er gebeurt, zodat de vergaarde kennis elders gebruikt kan worden. Voorbeelden van monetaarisering van de dorpseconomie zijn *non timber forest products* en *community logging*.

Zoals blijkt uit de context analyse is de **versterking van civil society** uitermate belangrijk. Hapin steunt NGO’s die hier direct aan werken door het bewust maken van groepen burgers over hun rechten vis-à-vis de overheid en door het organiseren van burgers rond een bepaald issue.

Als nieuwe staat met veel verschillende bevolkingsgroepen is nationalisme erg belangrijk in Indonesië. In Papua leidde dit bij de overheid tot angst voor separatisme en onderdrukking van Papua cultuuruitingen. Met de Speciale Autonomie is er nu erkenning van de eigenheid van de Papua’s. Omdat de positieve politieke en maatschappelijke ontwikkelingen enigszins tot stilstand zijn gekomen is het voor de versterking van de eigen identiteit van belang eigen **cultuuruitingen** te blijven stimuleren. Hapin steunt initiatieven die de culturele eigenheid van de verschillende Papua volken op een positieve wijze naar voren brengen. Dit kunnen

² UNDP: A multistakeholder synthesis of the development situation in Papua. 2005. p. 75.

³ UNDP: A multistakeholder synthesis of the development situation in Papua. 2005. p. 39

kunstuitingen zijn, maar bijvoorbeeld ook de invloed van cultuur op projectdesign. Bij deze initiatieven kan ook de link gelegd worden met massa media, met name radio.

Beleid moet een duidelijke richting geven aan de activiteiten, maar er moet ook ruimte zijn voor flexibel reageren op externe ontwikkelingen of mogelijkheden die zich aandienen. Voorbeeldprojecten behoren hier toe. Het kan zijn dat een heel goed innovatief project strikt genomen niet onder een van de bovengenoemde thema's valt, maar gezien de potentie van het project komt het toch in aanmerking voor steun. Voorwaarde is dat de afwijking van het beleid goed onderbouwd wordt. De meerwaarde van het project ligt dan in het feit dat het als voorbeeld van innovatie kan dienen.

“In all areas, community development activities including micro-credit were consistently more successful in women's groups”⁴.

De algemene indruk is dat vrouwen meer gefocust zijn op het doel van de projecten en minder last hebben van politieke inkapseling. Tegelijkertijd participeren vrouwen te weinig in besluitvorming. Een van de pijlers van Speciale Autonomie is ook de *empowerment* van vrouwen. Op bureaucratisch niveau is het is de bedoeling dat elke kabupaten een Kantor Pemberdayaan Perempuan (KPP- vrouwen empowerment kantoor) geopend wordt. In deze context moet Hapin doorgaan met het met voorrang steunen van vrouweninitiatieven. Als apart thema heeft Hapin het echter achter zich gelaten. Hapin is voorstander van *gender mainstreaming*. In alle projecten zouden vrouwen een gelijkwaardige positie moeten hebben. Het is daarom opgenomen in de criteria voor projectgoedkeuring.

Operationalisering

Hapin werkt in principe overal in Papua, maar waakt ervoor dat kosten van transport en monitoring niet een te groot deel van het projectbudget opeisen.

Hapin heeft een Adviesraad, bestaande uit vijf personen gestationeerd in Sorong, Manokwari, Jayapura, Wamena en Merauke. Hapin handhaaft voorlopig deze adviesstructuur. Er wordt waar nodig geïnvesteerd in de competenties van de leden van de Adviesraad zodat zij binnen de taakstelling dit beleid goed kunnen uitvoeren.

Hapin heeft een goed *trackrecord* en een goede infrastructuur in Papua (studiecoördinatoren en adviesraadleden). Dat laatste is vanuit Nederland geïnitieerd en ook ten behoeve van ondersteuning aan Hapin in Nederland. Door de beschikbare hoeveelheid geld in Papua rijst de vraag of het toch niet goed zou zijn om een Hapin Papua op te richten, op basis van de huidige structuur. Naast de voordelen die dat biedt ten behoeve van verzekering en rechtsbescherming voor de Hapin medewerkers, kan Hapin Papua lokaal geld genereren. Dat zou in deze beleidsperiode onderzocht moeten worden, met inachtneming van het gevaar van teveel institutionalisering.

Hapin streeft ernaar om de gelden gelijkelijk over de vijf regio's te verdelen. Het is duidelijk dat elke regio zijn eigen ontwikkelingsproblematiek heeft. Toch is het moeilijk om in het

⁴ World Bank/SofEI (P. Karetji): Papua-Indonesia. *The land of lessons unlearned*. Preliminary survey report 2004.

beleid een bepaalde nadruk op thema's per gebied vast te leggen. Hapin werkt vraaggestuurd en is sterk afhankelijk van soort en kwaliteit van projectaanvragen. De uiteindelijke samenstelling van het projectportfolio hangt dus sterk samen met de kwaliteit van het aanbod per regio.

1.2 Studiebeurzen

Inleiding

Hapin geeft al tientallen jaren studiebeurzen aan Papua studenten, de laatste jaren voor een bedrag van ongeveer € 100.000,- per jaar. Het gaat om beurzen voor universitaire opleidingen in Indonesië. Beurzen voor hoger beroepsopleidingen werden niet gegeven. De steun startte pas vanaf het tweede studiejaar, vanuit het idee dat de student zich eerst moest bewijzen. Het aantal aanvragen oversteeg altijd het beschikbare budget. Vandaar dat toewijzingscriteria werden ontwikkeld om een keuze te kunnen maken. Naast drempelcriteria als een voldoende hoog cijfer, werd voorrang gegeven aan vrouwen en mensen uit achtergebleven gebieden in Papua. Tenslotte werd gekeken naar de relevantie van studierichtingen voor de samenlevingsopbouw van Papua.

Een aparte categorie betrof onderwijssteun aan vluchtelingen in kampen in buurland Papua New Guinea. Hier was en is steun voor het volgen van basis- en middelbaar onderwijs wel mogelijk.

Evaluatie en consequenties

Het studiebeurzenprogramma in deze opzet bleek flink wat haken en ogen te hebben. Deze willen we wegnemen in dit nieuwe beleid.

Veel Papua's zijn reeds universitair opgeleid. Het onderwijs is theoretisch en velen van hen komen in overheidsbanen terecht. In Hapin's analyse zijn ook meer praktisch gerichte beroepsopleidingen van groot belang voor de ontwikkeling van Papua middenkader. Hapin wil ook beurzen verstrekken aan studenten die een (hogere) beroepsopleiding volgen.

We gaan gericht kijken naar het nut van bepaalde studierichtingen. Voor werkelijke vooruitgang en emancipatie van de Papuabevolking is deelname aan economische ontwikkeling cruciaal. We willen ons richten op steun aan kennisoverdracht die mensen in staat stelt zelfstandig te ondernemen.

De uitsluiting van steun aan eerstejaarsstudenten is nadelig voor juist de arme studenten. Voor hen zijn de beurzen juist bedoeld. Hapin wil ook eerstejaars steunen, waarbij tegelijkertijd methoden ontwikkeld moeten worden voor een veel gericht selectiebeleid. We willen de echt armlastige én talentvolle studenten vinden en steunen. Op de langere termijn willen we ons ook richten op de verhoging van de kwaliteit van het onderwijs voorafgaand aan de universiteit. Als de capaciteit voor begeleiding en selectie ter plaatse dat toelaat (i.e. gefinancierd kan worden) willen we leerlingen en studenten over een langer traject in hun onderwijs carrière volgen en financieren.

De beursaal is een consument van onderwijs. Helaas is de kwaliteit van het onderwijs dat hij geniet vaak van matig niveau. Hapin heeft zich tot nu niet bezig gehouden met de aanbodzijde van het hoger-en universitair onderwijs. Indien dit tot kwaliteitsverhoging zal leiden is steun aan de ontwikkeling van het onderwijs ook een manier op Papua's goed onderwijs te bieden. Hapin wil graag, in combinatie met projectsteun, de kwaliteitsontwikkeling van de aanbodzijde van onderwijs financieren. Als hierbij de afspraak gemaakt kan worden dat studenten daardoor gratis of goedkoop kunnen studeren dan kan hiervoor beurzengeld gebruikt worden.

Er is een grote kans dat wanneer u een Papua in een goede maatschappelijke positie tegenkomt, hij of zij vroeger met een Hapin-beurs gestudeerd heeft. Toch weten we te weinig van onze afgestudeerden. Dat is jammer, omdat zij veel steunen kunnen geven aan elkaar, en niet te vergeten aan de huidige generatie studenten. Ook is het ten behoeve van onze donateurs belangrijk dat we meer kunnen vertellen over het succes van ons beurzenprogramma. We willen daarom de oprichting van een alumnivereniging van Hapin beursalen stimuleren en ondersteunen.

Het nieuwe beleid

Het gaat in het nieuwe beleid om selectiever goedkeuren in het thans bestaande studiebeurzenstelsel, terwijl daarnaast er meer ruimte genomen zal worden om uit het keurslijf van dit stelsel te treden.

In het universitair studiebeurzenstelsel zijn ook eerstejaars welkom, maar bij nieuw aangenomen beursalen zal strenger geselecteerd worden op basis van de financiële draagkracht van (de ouders van) de student, zijn afkomst en de gekozen studierichting. Wat betreft afkomst gaat de voorkeur uit naar studenten uit het achtergebleven centrale bergland en het zuiden van Papua. Hapin steunt minstens evenveel vrouwelijke als mannelijke studenten. We kunnen studenten ook in staat stellen te studeren door het onderwijsaanbod zélf te financieren.

Hapin treedt buiten het bestaande beurzenstelsel door ook studenten in het hoger beroepsonderwijs te steunen, met dezelfde selectiecriteria als bij het universitair onderwijs. Naast het bovengenoemde financieren van het onderwijs zelf, dat als doel heeft de kwaliteit van het onderwijs te verhogen, wil Hapin ook aandacht besteden aan het middelbaar onderwijs, met hetzelfde doel. Ook wil Hapin het contact tussen studenten bevorderen nadat de studie is afgerond. Als lid van een alumnivereniging kunnen afgestudeerden elkaar helpen, maar ook de generaties studenten die na hen komen.

DEEL II

DE TOEKOMST VAN HAPIN

De ambities en de mogelijkheden

Inleiding

In het voorafgaande is niet alleen een koerswijziging in het beleid vastgelegd, maar impliceert de volledige vervulling van de beleidswensen een groei van de capaciteit van Hapin, zeker in Papua zelf. Er is dus een verschil te maken tussen verandering van beleid dat met de huidige capaciteit te realiseren is, en nieuw beleid dat grotere inspanningen in tijd en geld vergt. De realisatie van het geheel is Hapin's ambitie. Puntsgewijs geven we dit weer in meetbare doelstellingen te bereiken in 2012, in bijlage II.

De autonome ambitie van Hapin wordt begrensd en gestuurd door de eisen van *good governance* zoals in 2006 vastgelegd voor goede doelen organisaties, en het draagvlak dat Hapin in de Nederlandse maatschappij voor haar werk kan creëren.

Het Centraal Bureau Fondswerving (CBF) bewaakt die eisen van *good governance*. Hapin heeft het CBF keurmerk en wil deze behouden. Ten behoeve hiervan zal Hapin haar bedrijfsvoering blijven aanpassen aan de eisen die daarvoor worden gesteld.

Ingewikkelder is het mobiliseren van maatschappelijke steun voor het werk van Hapin. Dit zullen we ook in beleid moeten vastleggen. Naast onze ambities wordt een sterkte/zwakte analyse gelegd. De confrontatie tussen deze twee leidt tot het strategisch fondsenwervingbeleid van Hapin.

De ambities van Hapin

Hapin bestaat al 35 jaar omdat een flink aantal Papua's en Nederlanders zich druk maakt om wat er in Papua gebeurt. De basis om door te gaan is de aanname dat deze Nederlandse maatschappelijke betrokkenheid voorlopig blijft bestaan, onder andere omdat de situatie in Papua daar alle aanleiding voor blijft geven.

De Nederlandse betrokkenheid heeft zijn historische wortels in de jaren '50 en '60, wat betekent dat de donateurs van Hapin vooral onder senioren te vinden zijn. Voor de levensvatbaarheid van Hapin als organisatie is het van groot belang dat wij de jongere generaties die interesse hebben in Papua aan ons binden.

Hapin heeft de afgelopen jaren een professionaliseringsproces doorgemaakt dat in 2006 een voorlopig eindpunt heeft bereikt door de volledige scheiding van bestuur en werkorganisatie. De werkorganisatie is gehuisvest in een kantoor en heeft vier parttimers in dienst. Het gaat om in totaal 2,3 fte. Hapin is tevreden over het verloop van dit proces, maar realiseert zich dat de kosten ervan relatief hoog zijn. Hapin streeft er uiteraard naar dat de kosten in Nederland binnen de normen blijven die daarvoor staan in professionele ontwikkelingssamenwerking.

Er zijn twee manieren om dit te bereiken:

1. De bestedingen in Papua groeien bij gelijkblijvende uitvoeringskosten, zodat dit percentage gerealiseerd wordt. Capaciteitsuitbreiding kan pas plaatsvinden wanneer succesvolle fondswerving dat mogelijk maakt.
2. Als hieraan voldaan wordt is het, niet alleen uit financieel oogpunt, goed beleid om zoveel mogelijk capaciteitsuitbreiding in Papua te realiseren.

Hapin streeft ernaar om te ‘papuaniseren’, d.w.z. om zoveel mogelijk haar uitvoeringscapaciteit in Papua neer te leggen. Dit geldt ook voor *grantmaking* in Papua. In de toekomst zal Hapin Nederland dan vooral een fondswervende, adviserende en voorlichtende functie krijgen. Daarbij moet Hapin zich profileren als deskundig op met name ontwikkelingsvraagstukken in Papua, Indonesië en Melanesië. Dit verschaft potentiële donateurs het vertrouwen om hun geld voor Papua in ons beheer te geven.

Samenvattend is het Hapin’s ambitie om blijvend aandacht voor Papua in Nederland vast te houden. Door middel van beheerste groei wil Hapin de ondersteuning van initiatieven in Papua uitbreiden en de begeleiding hiervan zoveel mogelijk door Papua’s zelf laten doen.

Sterkte/zwakte analyse

Om goed beleid te kunnen bepalen is het van belang de eigen interne en externe positie onder de loep te nemen. Wat betreft onze sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen concludeerden wij het volgende:

Sterkten

Hapin heeft 35 jaar kunnen bestaan door de grote inzet en bevologenheid van bestuur, vrijwilligers en medewerkers. Daarbij heeft Hapin met name de afgelopen jaren aangetoond te kunnen leren en veranderen. Hapin was in staat een grote donor aan zich te binden, heeft al vijf jaar het CBF keurmerk en bereikte door de voltooiing van de scheiding tussen bestuur en werkorganisatie een mijlpaal in het professionaliseringsproces. Tegelijkertijd heeft Hapin haar activiteiten kleinschalig kunnen houden en bindt zij nog steeds een respectabel aantal van 7500 donateurs aan zich. Door te werken in een niche heeft Hapin een duidelijk specialisme, waarbij in al die jaren een goed netwerk in Papua en Nederland is opgebouwd.

Zwakten

Ondanks het netwerk heeft Hapin zich de laatste jaren toch teveel op haar eigen organisatie ontwikkeling geconcentreerd en heeft er te weinig samenwerking plaatsgevonden met andere actoren in Papua en Nederland. De ondersteunende structuur in Papua is nog te zwak, en in de projectsteun heeft de nadruk vooral gelegen op productie en te weinig op evaluatie en effectmeting. Te weinig leden van de Papua gemeenschap in Nederland zijn donateur, vrijwilliger of bestuurslid van Hapin.

Bedreigingen

Het draagvlak kalft af door vergrijzing van de achterban. Trouwe steun aan organisaties maakt plaats voor grilliger geefgedrag of de neiging om het 'zelf te doen'. De maatschappelijke steun voor ontwikkelingssamenwerking staat regelmatig onder druk.

Kansen

Hoewel vaak omgeven door stereotype beelden is de naamsbekendheid van Papua en Nieuw Guinea nog steeds groot. Bij wat meer kennis over Papua spreekt veel mensen de authenticiteit en puurheid van het gebied aan. Zorg om niet-duurzame activiteiten in Papua als houtkap en vervuilende mijnbouw vindt snel begrip. Onderzoekers en journalisten vragen regelmatig aandacht voor de gebrekkige democratische ontwikkeling en de schending van mensenrechten in Papua. Het kleinschalige werk van Hapin ontmoet daardoor sympathie, terwijl er voldoende organisaties in Papua en Nederland actief zijn waarmee Hapin kan samenwerken.

Strategieën

1) Door de naamsbekendheid van Papua is het mogelijk om nieuwe doelgroepen aan ons te binden. Het bijzondere karakter van Papua met zijn authenticiteit en woeste natuur aan de ene kant, en de bedreiging daarvan aan de andere kant, spreekt iedere generatie aan.

Zonder de bestaande achterban van ons te vervreemden zullen we onze externe communicatie aanpassen om de jongere generaties aan te spreken. In plaats van historisch bewustzijn is het overbrengen van een gevoel bij Papua dan belangrijker. De strategie is dus:

- Een nieuw soort boodschap uitdragen die het unieke karakter van Papua benadrukt, maar in de context van globalisering en diversiteit.
- Het gebruik maken van communicatiekanalen die jongeren aanspreken (web 2.0, mobiele telefonie etc.)
- Deze boodschap uit te laten dragen door jongeren die aan Hapin zijn verbonden, in het bestuur, als vrijwilliger, als personeelslid of als (actief) lid van het Comité van Aanbeveling.
- Onder deze jongeren moeten bij voorkeur ook jongeren uit de Papua gemeenschap in Nederland worden betrokken. Zij veranderen het imago van Hapin in positieve zin door deel te nemen aan *matching funding* activiteiten: de opbrengst van fondswervingsacties in de Papua gemeenschap worden door Hapin verdubbeld en besteed door een gedeelde commissie.

2) Hapin heeft een goed netwerk in Papua, bestaande uit NGO's, kerkelijke netwerken en sleutelfiguren. In de huidige netwerkmaatschappij is samenwerking van levensbelang voor een organisatie. Strategie:

- Institutionele donoren benaderen met goed uitgewerkte plannen gekenmerkt door intensieve samenwerking met organisaties in Papua.
- Aftappen van geldstromen in Papua zelf. De oprichting van Hapin Papua is hiervoor cruciaal.

3) De fondsen van Hapin worden bijeengebracht door kleine bijdragen van een groot aantal donateurs. Bij hun verminderd aantal is het zaak grotere bedragen van donoren te ontvangen. De marketingpotentie van Papua kan goed verbonden worden met de toenemende aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Strategie:

- Systematische benadering van het bedrijfsleven voor sponsoring van of donatie aan Hapin. Hiervoor moet Hapin sponsorproducten ontwikkelen die interessant zijn voor het bedrijfsleven, met name grotere bedrijven met veel werknemers. Verbindt hierbij de Hapin activiteiten met de producten van het bedrijf, bijvoorbeeld onderwijs of ondernemerschap. Omgekeerd kan juist de tegenstelling benadrukt worden tussen de authenticiteit van Papua met het high-tech imago van sommige bedrijven.

BIJLAGE I

HAPIN IN HET KORT

Missie

Hapin investeert in een duurzame toekomst van Papua door het steunen van lokale initiatieven die bijdragen aan de versterking van de rechten en de verhoging van het welzijn van de inheemse volken van Papua.

Visie

Hapin wil zijn positie verstevigen als *stakeholder* in de ontwikkeling van Papua. Hapin speelt steeds in op de veranderingen die de Papua maatschappij steeds complexer maken. We zijn optimistisch en denken dat een steeds grotere democratische speelruimte de representatie van de armere Papua's zal verbeteren en daarmee hun welzijn zal verhogen.

Geschiedenis

Hapin is in 1972 opgericht door Papua's en Nederlanders die zich zorgen maakten over het lot van de inheemse bevolking van het voormalig Nederlands Nieuw Guinea. In 1969 hadden de Verenigde Naties na een gemanipuleerde volksraadpleging de soevereiniteit van Indonesië over het gebiedsdeel erkend. Artikel 2 van de oprichtingsstatuten zegt dat Hapin zich tot doel heeft gesteld "het welzijn (te behartigen) van de in nood verkerende autochtone bevolking (...) door haar alle mogelijke financiële, materiële en morele steun te verlenen". Tot op heden is dit doel relevant. Het overgrote deel van de Papua's verkeert in een achtergestelde positie. Het politieke lobby werk uit de begintijd heeft plaatsgemaakt voor financiële ondersteuning van projecten in Papua op het gebied van jeugdzorg, gezondheidszorg, onderwijs (ook aan vluchtelingen in Papua New Guinea) en kleinschalige economische ontwikkeling. Daarnaast werd een uitgebreid studiebeurzenprogramma opgezet.

Onder andere ten behoeve van de fondswerving geeft Hapin in Nederland voorlichting over Papua.

Producten

- Project- en programmasteun
- Studiebeurzen
- Voorlichtingsmateriaal

Kerngegevens

Geografische spreiding werk: de Indonesische provincies Papua en West Irian Jaya, Papua Nieuw Guinea en Nederland.

Doelgroepen: Arme Papua's in Papua en West Irian Jaya, Papua studenten in heel Indonesië, Papua vluchtelingen en Papua Nieuw Guinea en in Nederland Papua's en Nederlanders die ons werk steunen.

Maatschappelijk draagvlak: ca. 7500 donateurs en een aantal institutionele donoren

Bestuur: minimaal 5 personen, bij voorkeur 7.

Begroting: circa € 500.000,- per jaar.

Kwaliteit werk: CBF keurmerk

Personeel: 2,3 fte

De mensen achter Hapin, juni 2008:

Papua

Sorong: Sophia Maipauw

Manokwari: Marthen Yewun

Baliem: Eligius Lagowan

Jayapura: Jaap van der Werf

Marauke: Yayasan Alma Mater (Benni Perangin-angin)

Bestuur

Wytske Inggamer Voorzitter

Maaïke te Rietmole Secretaris

Rob van de Lustgraaf Penningmeester

At Ipenburg

Geart Benedictus

David Itaar

Wim Westerbaan

Kantoor

Jeroen Overweel Projecten/Directeur

Reinier de Lang Bedrijfsbureau/Fondswerving

Sophie Schreurs Studiebeurzen/Website

Wietse Tolsma PR/Fondswerving

Vaste Vrijwilligers

Arna Rijsterborgh Studiebeurzen

Mariken Teerling Stand/Verkoop Papua kunst

Marl Pluijmen PR/Website

Richard Hofsink PR/Drukwerk design

BIJLAGE II

MEETBARE DOELSTELLINGEN

In 2012 wil Hapin het volgende hebben bereikt:

Hapin algemeen

1. Een begroting van > € 1.000.000,-
2. Een verjongd donateursbestand van 7500 mensen
3. Alle onderdelen van het projectmatig werk zijn in *logical frameworks*⁵ samengevat
4. Tenminste drie soorten maatschappelijke actoren buiten het OS circuit zijn betrokken bij de uitvoering van de Hapin activiteiten

Doelstelling 1: Projecten en partners in Papua

1. Tenminste 50% van de Hapin fondsen gaat naar een lokale *grantmaking* instelling
2. Alle adviesraadsleden werken òf voor deze *grantmaking* instelling, òf bij een andere lokale NGO.
3. Bij tenminste 20% van de projecten gaat het om meerjarige contracten, gericht op zelfstandigheid van de partners.
4. Bij tenminste 10% van de projecten zijn innoverende elementen aan te wijzen
5. Tenminste een maal per twee jaar vindt er een externe evaluatie van een groep projecten plaats
6. Rapportage score is 100%
7. Voorafgaand aan de overdracht van middelen zijn de te behalen resultaten en de wijze van rapporteren duidelijk
8. De resultaten worden gebruikt om te sturen op doelmatigheid: lerende organisatie
9. Op regelmatige en structurele wijze oefenen de partners invloed uit op het Hapin projectenbeleid

Doelstelling 2: Studiebeurzen

1. Er is een goed draaiende Papua alumnivereniging
2. 40% van het studiebeurzenfonds komt uit lokale bronnen en wordt door de alumnivereniging geworven en uitgegeven.
3. Er wordt minimaal 15% geïnvesteerd in secundair onderwijs, met name voor meisjes, als voortraject op de uitgifte van studiebeurzen

Doelstelling 3: Voorlichting in Nederland

⁵ In een Logical Framework word in een matrix in hoofdlijnen de essentie van een project weergegeven, waarbij het logische verband tussen de activiteiten, het resultaat, de doelstellingen, de inputs en de aannames zijn terug te vinden.

1. Gebruikmakend van sponsoring en subsidiecontacten worden werknemers in het bedrijfsleven geïnformeerd over Papua
2. Hapin sponsort per jaar tenminste een activiteit van de Papua gemeenschap in Nederland
3. Tenminste een maal per twee jaar organiseert Hapin een publieksbijeenkomst over Papua
4. De website vormt een integraal en belangrijk onderdeel van de externe communicatie van Hapin

Bedrijfsvoering

1. Er is steeds een jaarlijks bijgewerkt PR en fondsenwervingplan
2. Monitoring en evaluatie: kengetallen, targets en een duidelijke prioriteitseisen sturen de organisatie op doelmatigheid
3. Financieel management: Hapin voldoet aan alle (nieuwe) CBF eisen
4. Planmatigheid: er is een jaarlijks bijgesteld Meerjarig Strategisch Plan (MJSP)
5. Hapin heeft een volledig HRM beleid
6. Een directiestatuut regelt de relatie tussen bestuur en directie
7. Alle processen en procedures zijn beschreven en verzameld
8. Er is een visie op kwaliteitsbeheer

BIJLAGE III

BELEIDSTHEMA'S EN CRITERIA

In het projectenbeleid geeft Hapin aan in welk beleidsthema een project moet vallen. Ongeacht in welk beleidsthema een activiteit valt, *empowerment* van onze partners is in alle gevallen het doel. Dit Engelse woord vat samen dat we het liefst de Papua's en hun organisaties zelf beslissingsbevoegdheid geven, en dat onze interventies gericht zijn op een in de toekomst verder zelfstandig en levensvatbaar bestaan van de begunstigde organisaties. Het is, met andere woorden, niet de bedoeling dat organisaties afhankelijk worden van de steun van Hapin.

In dit beleidsstuk worden de argumenten aangegeven waarom we gekomen zijn tot onze keuze in de beleidsthema's. Recapitulerend:

Het projectenbeleid heeft 5 thema's:

- A) Capaciteitsversterking van Papua's in brede zin (training, onderwijs etc)
- B) Versterking civil society, met name als onderdeel van *good governance*
- C) Economische projecten die de inkomenspositie van Papua's versterken
- D) Bescherming van adat landrechten
- E) Bevorderen culturele identiteit van Papua's

De eerste drie zijn de hoofdthema's, ook in termen van te bestemmen fondsen.

De criteria voor goedkeuringen van projecten zijn reeds eerder door Hapin geformuleerd, maar voor dit beleidsplan verder verfijnd.

Hapin hanteert 2 drempelcriteria waar een project aan *moet* voldoen:

1. Levensvatbaarheid (in de zin van *sustainability*: duurzaamheid)
2. Formulering van duidelijke te behalen resultaten

Op de volgende 3 criteria wordt getoetst:

3. Gender gelijkheid
4. Track record
5. Lokaal initiatief

Voor de punten geldt: hoe beter, hoe groter de kans op goedkeuring. Bij onvoldoende aandacht voor de genderverhoudingen wordt dit een punt voor verbetering tijdens de looptijd.

BIJLAGE IV

WAAROM U HAPIN MOET STEUNEN

Alles in de eigen landstaal

Op Papua is het Indonesisch de door iedereen gebruikte taal. Vrijwel alle communicatie (projectvoorstellen, e-mails, brieven) met Papua gaat in het Indonesisch. Dat moet, omdat weinig mensen door de achtergebleven ontwikkeling het Engels machtig zijn. Sterker nog, onze Papua adviseurs werken vaak met mensen die analfabeet zijn. De projectverantwoordelijken bij Hapin in Nederland beheersen het Indonesisch.

We werken vaak kleinschalig

Kleinschaligheid is bij ons geen ideologie, maar wel vaak noodzaak. Weinig organisaties in Papua zijn in staat om op een verantwoorde manier grote fondsen om te zetten in goede programma's. De eisen die grotere donoren stellen zijn te ingewikkeld, en alles moet in het Engels (zie boven!). Hapin past zich aan de lokale situatie aan. Dat neemt niet weg dat als we grootschaliger initiatieven van goede kwaliteit kunnen steunen, dat we dat ook graag doen. Deze hebben immers ook potentie om meer verschil te maken.

We werken vraaggericht

Hapin bepaalt niet wat goed is voor de Papua's, dat doen ze zelf. Hapin ondersteunt, maar let uiteraard wel op kwaliteit. Ook moeten we ons noodgedwongen beperken in wat we steunen. Dat is vastgelegd in het beleid. Dit beleid is tot stand gekomen na uitgebreide consultatie met vele Papua's en organisaties die betrokken zijn bij de ontwikkeling van Papua.

Geen hulpafhankelijkheid, wel capaciteitsopbouw

Dat we ons aanpassen aan de lokale situatie wil niet zeggen dat we die zomaar aanvaarden. De Papua's helpen hun eigen ontwikkelingsniveau te verbeteren is het bestaansrecht van Hapin. We investeren daarom veel in onderwijs en capaciteitsopbouw, met als doel dat uiteindelijk meer organisaties die grotere programma's kunnen uitvoeren.

It's the economy, stupid

Economische zelfstandigheid is de belangrijkste voorwaarde om zelf keuzes te kunnen maken. Hapin steunt vele kleine economische initiatieven die groepen mensen in staat stellen op duurzame wijze hun inkomen te verhogen.

Empowerment

Dit Engelse woord vat samen dat we het liefst de Papua's en hun organisaties zelf beslissingsbevoegdheid geven. De bevoegdheid om zelf projectaanvragen goed te keuren willen we op korte termijn in Papua zelf neerleggen. Dit geldt ook voor studiebeurzen. Hapin heeft in totaal aan ongeveer 2000 Papua's studiebeurzen verleend. Graag ondersteunen we de vorming van een alumnivereniging, die onder andere zelf beurzen gaat verstrekken en zelf de fondsen daarvoor werft.

Versterk de maatschappij

Bij empowerment hoort ook de versterking van het maatschappelijk middenveld. Die is zwak ontwikkeld in Papua, waardoor een slecht werkende en corrupte overheid vrij spel heeft. Het zal de maatschappij in Papua zelf moeten zijn om dit ten goede te veranderen. Hapin wil dat ondersteunen, zodat maatschappelijke organisaties in Papua hun eigen overheid dwingen het overheidsbudget veel beter te besteden.

Bondgenoten

Iedereen die het goed voorheeft met Papua is onze bondgenoot. Graag willen we dan ook samenwerken als dat synergievoordelen oplevert, zowel in Papua als in Nederland.

Resultaten uit het verleden bieden garanties voor de toekomst

Hapin bestaat al meer dan 35 jaar. We beschouwen onszelf als specialisten met betrekking tot Papua in het bijzonder en Melanesië in het algemeen. Hapin heeft de kennis en ervaring in huis om dat waar te maken. Volgens vastgesteld beleid en procedures besteedde Hapin de afgelopen jaren per jaar € 200.000,- aan projecten en € 100.000,- aan studiebeurzen. Onze ambitie is het om te groeien naar over 5 jaar een totaal bedrag van € 1.000.000,- per jaar. We kunnen dan meer verschil maken in Papua.

Hapin heeft in 2001 het CBF keurmerk verworven en is zich steeds verder aan het professionaliseren. We streven naar volledige transparantie en het verder ontwikkelen van kwaliteitssystemen die behaalde resultaten beter inzichtelijk maken en van Hapin een lerende organisatie maken.

BIJLAGE V

MEERJARENBEGROTING(volgens nieuwe richtlijn 650 Fondsenwerv. Inst)

Baten	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>
Baten uit eigen fondswerving	200.000	200.000	220.000	230.000	250.000	275.000
Overige opbrengsten(subsidies e.d.)	253.000	209.000	340.000	340.000	750.000	765.000
TOTAAL AAN BATEN	<u>453.000</u>	<u>409.000</u>	<u>560.000</u>	<u>570.000</u>	<u>1.000.000</u>	<u>1.040.000</u>
Lasten	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>
Besteed aan doelstellingen						
Voorlichting/bewustmaking	51.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000
Structurele hulp	382.000	272.000	355.000	391.000	750.000	800.000
	<u>433.000</u>	<u>347.000</u>	<u>430.000</u>	<u>466.000</u>	<u>825.000</u>	<u>875.000</u>
Werving baten						
Kosten eigen fondswerving	40.000	55.000	45.000	50.000	60.000	70.000
Beheer en Administratie(B&A)						
Kosten beheer en administratie	20.000	25.000	30.000	40.000	60.000	65.000
TOTAAL AAN LASTEN	<u>493.000</u>	<u>427.000</u>	<u>505.000</u>	<u>556.000</u>	<u>945.000</u>	<u>1.010.000</u>
Resultaat	<u>40.000-</u>	<u>18.000-</u>	<u>55.000</u>	<u>14.000</u>	<u>55.000</u>	<u>30.000</u>
Kengetallen						
kosten eigen fondswerving in % baten	20,00%	27,50%	20,45%	21,74%	24,00%	25,45%
besteding aan doelstellingen in %	87,83%	81,26%	85,15%	83,81%	87,30%	86,63%
kosten B&A in % totale lasten	4,06%	5,85%	5,94%	7,19%	6,35%	6,44%