

## KUBA: BEVÖLKERUNG UND KOMMUNALREGIERUNGEN NEHMEN IHRE ENTWICKLUNG AN DIE HAND



«Das ideale Wohnviertel träumen und verwirklichen, ist Aufgabe aller» – Bewohner von Alt-Havanna.

Einer der Schwerpunkte der Reformen, die die kubanische Regierung vorantreibt, besteht in der Dezentralisierung des Landes, die den lokalen Akteuren eine grössere Gestaltungsfreiheit einräumen soll. In städtischen wie ländlichen Wohnvierteln und Gemeinden entstehen Initiativen zur Förderung einer neuen Form von Bürgerbeteiligung, bei der die Entscheidungsfindung von unten nach oben verläuft. Die Schweizer Entwicklungszusammenarbeit unterstützt eine Reihe von Vorhaben, mit denen dieser innovative Prozess im Kontext Kubas gefördert werden soll, der bis vor kurzem von einer zentralistischen Verwaltung geprägt war.

«Die partizipative Kultur des Kubaners besteht nicht in der Entscheidungsfindung, sondern in der Mobilisierung. Es werden keine Vorschläge gemacht», sagt Maidolys Iglesias, eine Soziologin der Gruppe für Sozialforschung zur vollständigen Wiederherstellung der Altstadt von Havanna. «Ich glaube, dass die Mitwirkung für ein stärkeres Gefühl der Zugehörigkeit zu den Projekten, zu dem Ort, an dem wir wohnen oder arbeiten, sorgt. Ohne die aktive Beteiligung der Menschen hat der Prozess der kommunalen Entwicklung nicht Bestand.»

**Alt-Havanna – ein Versuchslabor:** Die kubanische Soziologin weiss, wovon sie spricht. 2011 war sie Mitorganisatorin einer öffentlichen Konsultation in Alt-Havanna. Erstmals konnte die Bevölkerung ihre Meinung zum Gesamtplan für die Entwicklung des historischen Stadt-

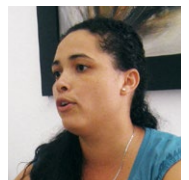
kerns von Havanna äussern. Bei der Anhörung ging es darum, «unter anderem ein höherwertiges und realistischeres Dokument zu erarbeiten, mit dem wir das Ziel verwirklichen können, unser ausserordentliches kulturelles Erbe wiederzuerlangen und gleichzeitig die Lebensqualität in der Stadt zu verbessern». Die öffentliche Konsultation wurde von der Schweizer Entwicklungszusammenarbeit im Rahmen des **Projekts für partizipative Lokalverwaltung bei der Sanierung des historischen Stadtkerns von Havanna (GEPAC)** unterstützt. Sie bot den Menschen Gelegenheit, sich zu Wort zu melden, ihre Bedürfnisse zu bekunden und Lösungen mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln vorzuschlagen und damit die Auffassungen der politischen Behörden und der Experten für Stadtplanung und lokale Entwicklung zu

ergänzen. Die Konsultation ist Bestandteil eines Lernprozesses, der neue Wege zur Einbindung der Bevölkerung und zu ihrer Beteiligung am gemeinschaftlichen Leben aufzeigen soll.

### Ländliche Gemeinden – ein besseres

**Leben:** Es sind jedoch nicht nur die historischen Zentren, die sich neue Wege zur Selbstverwaltung erschliessen. Ein ähnlicher Prozess zur Förderung einer stärker partizipativen lokalen Entwicklung wurde in 26 Gemeinden in ganz Kuba mit einem hohen Anteil an ländlicher Bevölkerung eingeleitet. Diese Pilotgemeinden wurden anhand eines Kriterienkatalogs von der Asamblea Nacional del Poder Popular (Nationalversammlung der Volksmacht, ein Einkammerparlament) ausgewählt. Das staatliche Zentrum für lokale Entwicklung (CEDEL) wurde beauftragt, den Prozess voranzubringen und Vorschläge zu methodischen Ansätzen zu unterbreiten, die in verschiedenen Kontexten reproduzierbar sind. Um diese Initiative zu unterstützen, einigten sich die kubanischen Behörden, das CEDEL und die Schweizer Entwicklungszusammenarbeit auf die Durchführung des **Projekts zur Stärkung der Kapazitäten der Gemeinden für die lokale Entwicklung (PRODEL)**. Durch eine Form der Verwaltung, in der die Menschen ihre Prioritäten selbst bestimmen, sind die öffentlichen Behörden und die Zivilgesellschaft gefordert, ein Entwicklungsmodell zu erarbeiten, das sich von den kommunalen Regierungen aus unmittelbar auf die Lebensqualität der Bevölkerung auswirkt. Die Gemeinden sind der Ort, an dem der wachsende nichtstaatliche Sektor eine wichtige Rolle bei der Belebung der örtlichen Wirtschaft spielen kann.

«Die partizipative Kultur des Kubaners besteht nicht in der Entscheidungsfindung, sondern in der Mobilisierung.» Maidaolys Iglesias, Soziologin.



## AGUADA DE PASAJEROS

### Eine ländliche Gemeinde auf der Suche nach ihrer eigenen Entwicklungsstrategie

Aguada de Pasajeros, eine 32 000 Einwohner zählende ländliche Gemeinde in der Provinz Cienfuegos, ist eine der 26 Gemeinden, die für das Programm zur Erprobung neuer Formen der Lokalverwaltung im Hinblick auf eine stärkere Dezentralisierung des Landes ausgewählt wurden. In Zusammenarbeit mit den kommunalen Behörden förderte die Schweizer Entwicklungszusammenarbeit das Projekt PRODEL mit dem Ziel, die Konzeption einer Strategie für lokale Entwicklung voranzubringen. Einer der wichtigsten Beiträge zu dieser Strategie war die Aktualisierung der kommunalen Raumplanung. Das Instrumentarium für die Diagnose und den Planungsprozess wurde vom staatlichen Zentrum für lokale Entwicklung (CEDEL) zur Verfügung gestellt. Die zentralen Aufgaben: eine Diagnose der Lage im betreffenden Gebiet, eine Bestandsaufnahme der tatsächlich vorhandenen örtlichen Kapazitäten und der Hindernisse für ihre Nutzung sowie der lokalen Erfordernisse und – in einer zweiten Phase – die Genehmigung der Strategie durch den Gemeinderat und die Gemeindeversammlung der Volksmacht als Voraussetzung für ihre Umsetzung in Form von konkreten Programmen und Projekten.



«Die Gemeinde ist von unten dem Druck bedürftiger Menschen und von oben einem politischen Druck, den sie nicht beeinflussen kann, ausgesetzt.» Arnaldo Cruz, Koordinator von PRODEL in Aguada de Pasajeros.

**Arnaldo Cruz**, Koordinator von PRODEL in Aguada de Pasajeros und Mitglied des Teams für die kommunale Raumplanung:

«Aguada de Pasajeros ist eine der Gemeinden des Landes, in denen die Zahl der Siedlungen in den letzten Jahren am stärksten abgenommen hat. Während vor 25 Jahren mehr als 80 Siedlungen bestanden, sind es nun nur noch 19. Wir dürfen nicht vergessen, dass im kubanischen Modell die Entwicklungspolitik auf nationaler Ebene festgelegt wird. Die nationalen Entwicklungsprioritäten entsprechen jedoch nicht zwangsläufig denen vor Ort. Mit Beginn der 1990er-Jahre war der Staat nicht länger in der Lage, alle kommunalen Bedürfnisse zu decken. Als Ausgleich für Einfuhren soll derzeit vorrangig die Agrarproduktion ausgebaut werden, die sich jedoch in einer schwierigen Lage befindet. Über einen langen Zeitraum musste sich eine Gemeindegovernance nicht mit derartigen Fragen

befassen, da sie zentral geregelt wurden. Nun haben wir eine lokale Regierung, die in einem Gebiet mit einer im Wesentlichen landwirtschaftlich orientierten Wirtschaft und nicht vollständig ausgeschöpften Kapazitäten agiert. Die gebilligte Entwicklungsstrategie verpflichtet uns angesichts dieser Probleme zum Umdenken und zu neuen Vorgehensweisen.»

**Francisco Rodríguez**, Leiter des Teams, das die kommunale Raumplanung auf den neuesten Stand bringt:

«Dank der vom CEDEL bereitgestellten Technologie können wir eine Strategie verfolgen, die es uns ermöglicht, die Gemeinde anhand der aktualisierten Ortsplanung in ihrer Gesamtheit zu betrachten. Somit verfügen wir nun im Gegensatz zu früher, als wir praktisch ohne Informationen arbeiteten, über eine Untersuchung zum Gebiet. Wenn eine mehr oder weniger gut gemachte Ortsplanung vorliegt, können Lösungen für alle Probleme in der Gemeinde gefunden werden. Die Raumplanung trägt den Belangen der Bevölkerung in Bezug auf Wohnungen, Verkehr und technische Infrastruktur Rechnung. Zu ihrer Erarbeitung wurde zunächst auf der Grundlage einer partizipativ angelegten Methodik eine Reihe von Workshops organisiert. Danach fanden mehrere Zusammenkünfte mit dem Gemeinderat zu den Grundzügen der Ortsplanung statt. Schliesslich wurde sie in der Gemeindeversammlung angenommen. Ein langwieriger und komplexer Prozess.»



Mit lokalen Mitteln im Rahmen des Projekts PRODEL errichteter Neubau in Aguada de Pasajeros.



«Es geht nicht nur darum, die Gebäude zu sanieren, sondern in die Menschen zu investieren.»



Vom Projekt Arte Corte in Havanna organisierte Aktivität für ältere Menschen.

## ALT-HAVANNA, EIN VERSUCHSLABOR FÜR DIE LOKALVERWALTUNG

### Der Traum vom Wohnviertel für alle

Tausende und Abertausende Touristen spazieren täglich durch die gepflasterten Strassen des historischen Stadtkerns von Havanna und geniessen dieses reiche Kulturerbe gemeinsam mit den Bewohnern einer dicht besiedelten Zone der kubanischen Hauptstadt. Seit mehr als zwei Jahrzehnten widmet sich das staatliche Amt für Denkmalpflege Havannas (OHCH) intensiv der Aufwertung des architektonischen Ensembles, das 1982 zum Weltkulturerbe erklärt wurde. Die Aufgabe des Amtes beschränkt sich jedoch nicht auf die Restaurierung von Prachtbauten, Kirchen und Plätzen oder den Bau von Hotels, Bars und Restaurants, sondern führt alle diese Massnahmen in der Förderung der integrierten örtlichen Entwicklung zusammen.

Unterstützt wird das Amt für Denkmalpflege von der Schweizer Entwicklungszusammenarbeit über das **Projekt für partizipative Lokalverwaltung bei der Sanierung des historischen Stadtkerns von Havanna (GEPAC)**. Bei diesem Vorhaben geht es darum, ein Verwaltungsmodell zu vervollkommen, in dem wirtschaftliche Nachhaltigkeit, integrierte Stadtplanung und sozialpolitische Massnahmen gefördert werden, und zwar stets aus einer Perspektive der Gerechtigkeit, die besonders die Belange schutzbedürftiger Personen berücksichtigt. Für die kubanischen Behörden und die Schweizer Entwicklungszusammenarbeit stellt Alt-Havanna heute ein wahres Versuchslabor zur Erprobung der Gemeindeverwaltungspraxis dar. Die

Ergebnisse sollen als Modell für die Verwaltung historischer Zentren dienen, die sich in der Obhut anderer Gemeinden der Insel befinden. Dank der Beiträge der internationalen Entwicklungszusammenarbeit ist es unter anderem möglich, einen Austausch mit vergleichbaren Städten im Ausland zu führen, deren Erfahrungen auf Kuba übertragbar sein könnten.

Die Erhaltung Alt-Havannas als Wohngebiet gemäss seiner ursprünglichen Bestimmung stellt eine gemeinsame Herausforderung für die Bevölkerung und die Behörden dar. «Havanna wird von seinen Besuchern, nicht von seinen Bewohnern ausgezehrt», mahnt Gilberto Valladares, ein als «Papito» bekannter Gemeindeaktivist. «Die Touristen kommen nicht nur, um die Häuser zu sehen, sondern auch die Menschen», so die Meinung von Frank Volta. Für diesen kubanischen Anwalt, der der Gruppe für Sozialforschung zur vollständigen Wiederherstellung von Alt-Havanna angehört, könnten Wohnungsgenossenschaften ein Gegenmittel für die Gentrifizierung sein, die auch dieses historische Ensemble bedroht.

Für viele Bewohner Alt-Havannas werden Touristen immer mehr zur Haupteinkommensquelle. Diese neue Realität schlägt sich in den Sozialprogrammen des Amtes für Denkmalpflege nieder, die alternative Beschäftigungsmöglichkeiten für die Bewohner vorsehen. Die Unterstützung kleiner Privatunternehmen und die Deckung eines sich abzeichnenden Bedarfs an nichtlandwirtschaftlichen Genossenschaften sind zu einem wichtigen Bestandteil der Sanierung des historischen Zentrums geworden.

In diesem Kontext trägt die Schweizer Entwicklungszusammenarbeit dazu bei, günstige Bedingungen zu schaffen, damit diese Wirtschaftsakteure ihre Vorhaben lancieren können. Dafür bietet sie zwei Modalitäten an: Bereitstellung von Angeboten zur Fortbildung und technisch-juristischen Betreuung für Unternehmer und Genossenschaftsmitglieder sowie Unterstützung durch technische Teams, Räumlichkeiten, Rohstoffe und andere Mittel zum Anschlag dieser Initiativen.

### Das Projekt für lokale Entwicklung

**Artecorte** im Viertel Santo Ángel hat Vorbildcharakter. Es geht auf die Initiative von Gilberto Valladares «Papito» zurück, eines dynamischen Unternehmers, der seit seiner Kindheit in diesem Viertel lebt (siehe seine Wortmeldung auf Seite 4). Seit 1999 betreibt er seinen Coiffeursalon in einer Gasse, die heute den Namen Callejón de los Peluqueros (Coiffeurgasse) trägt. Unter seiner Leitung entstanden ein kleines Museum, in dem Sessel und Gebrauchsgegenstände aus der Geschichte des Coiffeurhandwerks ausgestellt sind, sowie eine kommunale Coiffeurschule. Der nachbarschaftlichen Zusammenarbeit und den Beiträgen des Amtes für Denkmalpflege ist es zu verdanken, dass eine ganze Gasse wiederbelebt wurde. Es siedelten sich mehrere Selbständige an, die sogenannte Paladares (wörtlich «Gaumen») – eine gängige Bezeichnung für private Restaurants – und Kunstgalerien betreiben. Ausserdem koordiniert das Projekt Artecorte eine Reihe von Aktivitäten mit dem örtlichen Seniorenheim.

Pavel García, Koordinator des Projekts Artecorte, erinnert an die Geschichte der Coiffeurschule: «Das Amt für Denkmalpflege erteilte die Genehmigung zur Nutzung des Gebäudes für diesen Zweck. Als «Papito» den Boden gelegt und das Zwischengeschoss eingezogen hatte und erkannt wurde, wie ernst es ihm mit dieser Arbeit war, half das Amt mit der Klimaanlage, dem Computer, der Tafel und einigen anderen Materialien.» Derzeit wird die Schule von Artecorte unterstützt. Es findet Unterricht statt, und ausserdem bedienen die jungen Lehrlinge, die sich in der praktischen Phase befinden, die Nachbarn aus der Gemeinschaft; eine Dienstleistung, die sie unentgeltlich erbringen.

Die Soziologin Maidolys Iglesias vom Amt für Denkmalpflege erläutert: «Das Projekt Artecorte entstand auf Initiative eines



**Gilberto Valladares in seinem Coiffeursalon im Callejón de los Peluqueros: «Eigentlich kommt jede unternehmerische Aktivität dem kulturellen Erbe zugute.»**

selbständigen Handwerkers in Abstimmung mit den übrigen Unternehmern der Zone und in Zusammenarbeit mit staatlichen Einrichtungen. Es war nicht so, dass eine Institution oder ein Organ des Staates sich einschaltete und Anweisungen erteilte. Die Anwohner schilderten uns ihre Tätigkeit, und wir unterstützten sie mit theoretischer und praktischer Beratung und mit Technik. Das Besondere an unserer Situation ist, dass wir uns in einem historischen Stadtzentrum befinden und daher den Schutz des materiellen und immateriellen Erbes berücksichtigen müssen. Die Abstimmung des öffentlichen Sektors mit dem privaten ist einer der Aspekte, den wir zu fördern versuchen.»

#### **WORTMELDUNG EINES GEMEINDEAKTIVISTEN**

Es erzählt **Gilberto Valladares** «Papito», 43, Coiffeur, Unternehmer und Leiter des Projekts Artecorte in Alt-Havannas Viertel Santo Ángel:

«Anfangs war das Unternehmerdasein sehr schwer, denn Unternehmer zu sein war politisch und gesellschaftlich verpönt. Kuba durchläuft gerade eine äusserst wichtige Phase, da sich allmählich ein neuer Privatssektor herausbildet. Es ist der ideale Zeitpunkt, sich gesellschaftlich für diesen Sektor zu engagieren. Meine Strategie besteht darin, Beziehungen zu knüpfen. Ich möchte beiden Sektoren, vor allem jedoch dem privaten, beweisen, dass der soziale und kulturelle Vorteil ebenso wichtig ist wie der wirtschaftliche. Allgemein kommt jede un-

ternehmerische Aktivität dem kulturellen Erbe zugute. Es ist sinnvoll, im neuen Privatsektor das Interesse dafür zu wecken.»

#### **WORTMELDUNG EINER SOZIALFORSCHERIN**

Es erzählt **Niurka Cruz**, Beauftragte für Wirtschafts- und Finanzstudien der Gruppe für Sozialforschung zur vollständigen Wiederherstellung von Alt-Havanna (GEPAC):

«Die GEPAC hält die Erfahrung des städtischen Denkmalamts für wichtig, da die Vision, dass die lokalen Regierungen ihre Tätigkeit auf gewisse Weise dezentralisieren, Entscheidungen treffen und auf ein Budget zurückgreifen können, bereits in ihren Leitlinien verankert ist.

Den Erfahrungen, die das Amt bei dieser Art des Austausches mit anderen Akteuren gewonnen hat, kommt grosse Bedeutung zu, und die lokalen Regierungen sollten daraus lernen: Was war gut und was schlecht, was wurde erreicht und was nicht. Das ermöglicht den anderen, stärker zielorientiert vorzugehen.»

#### **WORTMELDUNG EINES LANDWIRTS**

Es erzählt **Pavel Cuellar**, Vorsitzender der Kredit- und Dienstleistungskooperative Patricia Lumumba von Aguada de Pasajeros:

«Das Projekt eröffnete uns nicht nur den Zugang zu Tischlerwerkzeug, sondern

auch zu kunsthandwerklichen Werkstätten für die gemeinschaftliche Arbeit. Ausserdem wollen wir mit dem Projekt auch Tierhaltungsbetriebe für die Zucht und Besamung zur Aufstockung des Bestands aufbauen. Diese fünf Betriebe werden Vermehrungszentren für die Produktion reinrassiger Tiere sein. Dadurch wird beispielsweise Milch in einer höheren Menge erzeugt als von den Ziegen für die Fütterung ihrer Gitzi benötigt.»

#### **WORTMELDUNG EINER KUBANISCHEN MUTTER**

Es erzählt **María Caridad Pérez**, Leistungsempfängerin im Rahmen des Projekts PRODEL in Aguada de Pasajeros:

«Mein Sohn kam infolge eines Sauerstoffmangels während der Geburt mit Kinderlähmung zur Welt. Jetzt ist er elf Jahre alt und hat bestimmte Fähigkeiten erworben. Er benötigt eine spezielle Ernährung. Da er zahlreiche Leiden hat, wird sein Bedarf von keiner der vom Land für die Versorgung kranker Kinder bereitgestellten Diäten vollständig abgedeckt.

An dieser Stelle trat PRODEL in mein Leben. Nach der Diagnose in der Gemeinde wurde entschieden, uns Hilfe in Form einer Ernährung zu gewähren, die die vom kubanischen Staat zugewiesene Diät ergänzt und von den Mitgliedern der Genossenschaft Patricia Lumumba bereitgestellt wird. Damit haben wir die Garantie, die Nahrungsmittel zu erhalten, die mein Sohn benötigt. Ausserdem kann ich bei jedem Problem auf die Unterstützung von PRODEL zählen.»

#### **IMPRESSUM**

##### **Herausgeber**

Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA  
Abteilung Lateinamerika und Karibik  
Freiburgstrasse 130, CH-3003 Bern  
Tel.: +41 31 322 00 00  
E-Mail: info@deza.admin.ch, www.deza.admin.ch

**Fotos** Alain L. Gutierrez; Roberto Ramos Mori; Thomas Jenatsch, COSUDE

##### **Mehr Infos**

www.cooperacion-suiza.admin.ch/cuba/

Diese Publikation ist auch auf englisch, französisch und spanisch erhältlich.