



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Direktion für Entwicklung
und Zusammenarbeit DEZA

Kooperationsstrategie Kuba 2017–2021



Abkürzungen

AAA	Agro Acción Alemana (Welthungerhilfe)	DEZA	Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit
AGROCADENAS	Proyecto "Desarrollo de Cadenas Agroalimentarias a nivel local" - Projekt zur Förderung von landwirtschaftlichen Wertschöpfungsketten	DALC	División América Latina y el Caribe - Abteilung Lateinamerika und Karibik der DEZA
ACNUR	Alto Comisionado de las NNUU para refugiados - UN Hochkommissariat für Flüchtlinge	DSH	División Seguridad Humanitaria - Abteilung für menschliche Sicherheit AMS
APOCOOP	Proyecto "Apoyo a la creación de cooperativas de segundo grado en el sector agropecuario en Cuba" - Projekt zur Bildung von Dienstleistungskooperativen 2. Grades	EDM	Estrategia de Desarrollo Municipal - Gemeindeentwicklungsstrategie
BASAL	Proyecto "Bases Ambientales para la Seguridad Alimentaria" - Projekt zur Anpassung der Landwirtschaft an den Klimawandel	EEUU	Estados Unidos de América - USA - Vereinigte Staaten von Amerika
BID	Banco Interamericano de Desarrollo - Interamerikanische Entwicklungsbank	EU	Europäische Union
BIOMAS	Proyecto "La Biomasa como fuente renovable de energía para el medio rural" - Projekt zur Förderung von erneuerbarer Energie aus Biomasse	FC-UCLV	Facultad de Construcciones de la Universidad Central Las Villas - Bauakultät der Universität Las Villas (Santa Clara)
BM	Banco Mundial - Weltbank	FLACSO	Facultad Latinoamericana de ciencias sociales - Lateinamerikanisch Fakultät für Sozialwissenschaften
BWB	Betriebswirtschaftlicher Berater	FMC	Federación de Mujeres Cubanas - Föderation kubanischer Frauen
CEDAW	Komitee zur Eliminierung von Diskriminierungen gegenüber Frauen	FMI	Fondo Monetario Internacional - Internationaler Währungsfonds
CEDEL	Centro para el Desarrollo Local y Comunitario - Zentrum für Lokal- und Gemeindeentwicklung	FNG	Fundación Nicolás Guillén - ONG Stiftung Nicolas Guillen
CEM	Centro de Estudios Martianos - Zentrum für wissenschaftliche und kulturelle Studien	FODEAL	Proyecto "Apoyo al desarrollo de cooperativas y pequeños/as productores a través de un Fondo para inversiones agropecuarias" - Projekt zur Förderung von landwirtschaftlichen Investitionen
CENESEX	Centro Nacional de Educación Sexual - ONG Nacionales Zentrum für Sexualerziehung	FTP	Formación Técnica Profesional - Berufsbildung
CFV	Centro Félix Varela - ONG Zentrum Felix Varela	GEPAC	Proyecto "Gestión Participativa local en la rehabilitación del Centro histórico de La Habana" - Projekt zur Förderung von partizipativen Methoden in der Verwaltung der historischen Zentren
CIERIC	Centro para el Intercambio y Referencia sobre Iniciativas Comunitarias - ONG Referenz- und Informationszentrum zu Gemeindeinitiativen	HABITAT-2	Proyecto "Implementación de estrategias para la gestión local del hábitat a escala municipal" - Projekt "Lokale Strategien zur Förderung des Habitats"
CITMA	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente - Wissenschafts-, Technologie und Umweltministerium	HH	Humanitäre Hilfe
CMMLK	Centro Memorial Martin Luther King - ONG Memorial Zentrum Martin Luther King	IFI	Internationale Finanzinstitutionen
CNA	Cooperativa No-Agropecuaria - Nicht-landwirtschaftliche Kooperative	IKS	Internes Kontrollsystem
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación - span. Kürzel für DEZA	IMDL	Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local - Fonds für Gemeindeprojekte
CUC	Peso Cubano Convertible - Konvertibler kubanischer Peso (1 CUC = 1 USD)	INIE	Instituto Nacional de Investigaciones Económicas - Nacionales Institut für wirtschaftliche Forschung
CUP	Peso Cubano Nacional - Nationale nicht konvertible Währung (1 CUP = 25 CUP)	IPF	Instituto de Planificación Física - Institut für Raumplanung
		IZA	Internationale Zusammenarbeit
		KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
		MEP	Ministerio de Economía y Planificación - Wirtschafts- und Planungsministerium

MERV	Monitoring entwicklungsrelevanter Veränderungen	PADIT	Proyecto "Plataforma para la Articulación del Desarrollo Integral Territorial" - Projekt zur Förderung intermunicipaler Zusammenarbeit
MES	Ministerio de Educación Superior - Ministerium für höhere Ausbildung	PCC	Partido Comunista de Cuba - Kommunistische Partei Kubas
MESC	Monitoreo de Escenarios – Monitoring der Szenarien	PEDI	Plan Especial de Desarrollo Integral - Spezialplan für integrale Entwicklung
MICONS	Ministerio de la Construcción - Bauministerium	PEGIN	Plataforma "Equidad de Género con Incidencia Nacional" - Plattform zur Förderung von Gender Equity
MINAG	Ministerio de la Agricultura - Landwirtschaftsministerium	PIAL	Proyecto de Innovación Agropecuaria Local - Projekt zur Förderung landwirtschaftlicher Innovationen
MINCEX	Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera - Ministerium für Aussenhandel und ausländische Investitionen	PMA	Programa Mundial de Alimentos - Welternährungsprogramm (WFP)
MINED	Ministerio de Educación - Erziehungsministerium	PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - UN-Entwicklungsprogramm (UNDP)
NNUU	Naciones Unidas - Vereinte Nationen	PRODEL	Proyecto para el fortalecimiento de las capacidades municipales para el desarrollo local - Projekt zur Stärkung der Gemeindeverwaltungen und Förderung von Lokalentwicklung
NRO	Nichtregierungsorganisation	PyE	Plataforma de apoyo a la Participación y Equidad local - Plattform zur Förderung von Partizipation und Gleichberechtigung
OAR	Grupo de Reflexión y Solidaridad Oscar Arnulfo Romero - ONG Reflexions- und Solidaritätsgruppe Oscar Arnulfo Romero	PyME	Pequeña y mediana empresa - Kleine und mittlere Unternehmen
OHCH	Oficina del Historiador de la Ciudad de la Habana - Büro des Stadthistorikers von Havanna	RF	Results Framework
OMR	Office Management System	SECO	Secretaría de Estado para la Economía - Staatssekretariat für Wirtschaft
OMS	Organización Mundial de Salud - WHO Weltgesundheitsorganisation	SIAL	Sistema de Innovación Agropecuaria Local - Lokales System für landwirtschaftliche Innovation
ONEI	Oficina Nacional de Estadística e Información - Nationales Büro für Statistik	UE	Unión Europea - Europäische Union EU
ONU	Organización de las Naciones Unidas - Organisation der Vereinten Nationen (UNO)	UNJC	Unión Nacional de Juristas de Cuba - Nationaler Juristenverband
ONG	Organización No-Gubernamental - Nicht-Regierungsorganisation	USA	Vereinigte Staaten von Amerika
ONU-Hábitat	Programa de Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos - Programm der Vereinten Nationen für menschliche Siedlungen		
PAAS	Proyecto "Apoyo a una Agricultura Sostenible" - Projekt zur Förderung von nachhaltiger Landwirtschaft		

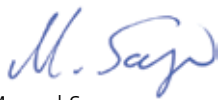
Inhalt

Editorial	5
Zusammenfassung	6
1. Der kubanische Kontext 2011–2016	8
2. Die Beziehungen zwischen der Schweiz und Kuba	10
3. Resultate der Strategie 2011–2016	11
4. Konsequenzen für die Kooperationsstrategie 2017–2021	13
5. Schwerpunkte, Ziele, Wirkungshypothese	15
6. Management der Umsetzung der Strategie	16
7. Strategische Steuerung	17
Anhang a: Synopsis der Kooperationsstrategie Kuba 2017–2021	20
Anhang b: Szenarien und Indikatoren zur Kontextentwicklung Kuba 2017–2021	21
Anhang c: Results Framework	24
Anhang d: Finanzielle Mittelzuteilung	29
Anhang e: Monitoring-System der Kooperationsstrategie Kuba 2017–2021	30
Anhang f: Armut und Inklusion in Kuba	32
Anhang g: Karte der Gemeinden mit Projekten der DEZA 2016	34

Editorial

Die neue Kooperationsstrategie 2017–2021 bestätigt und erneuert das über 15-jährige entwicklungspolitische Engagement der Schweiz in Kuba. Die zentrale Ausrichtung des Programmes auf die Stärkung der lokalen Akteure und Förderung einer partizipativen und inklusiven Lokalentwicklung wird beibehalten. Die Projekte sollen zukünftig stärker auf vulnerable und benachteiligte Bevölkerungsschichten fokussiert werden, Aktivitäten zur Förderung der Berufsbildung sollen identifiziert werden, und die komplementäre Zusammenarbeit zwischen staatlichen und privaten Akteuren soll gefördert werden.

Die Schweiz will mit ihrer Zusammenarbeit einen konstruktiven Beitrag an die laufenden Reformprozesse in Kuba zur Verbesserung der Lebensbedingungen der Bevölkerung leisten. Die drei Themenbereiche der Strategie - Stärkung der Gemeindeverwaltungen, Erhöhung der landwirtschaftlichen Produktion sowie Förderung der lokalen Wirtschaft - entsprechen sowohl den Prioritäten der kubanischen Regierung als auch denjenigen der Botschaft zur internationalen Zusammenarbeit der Schweiz. Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.



Manuel Sager
Direktor DEZA

Zusammenfassung

Die neue Kooperationsstrategie Kuba 2017–2021 basiert auf der erfolgreichen Umsetzung der Strategie 2011–2016 und schlägt im Wesentlichen vor, die zentrale Ausrichtung der Förderung von partizipativer und inklusiver Lokalentwicklung mit neuen Akzenten beizubehalten.

Im April 2011 verabschiedete die kommunistische Partei Kubas ein ambitioniertes Reformpaket zur Ankurbelung der Wirtschaft. Die Massnahmen sehen unter anderem eine Reduktion des Staatsapparates, neue Möglichkeiten für private wirtschaftliche Aktivitäten sowie die Erweiterung der Aufgaben und Kompetenzen von Lokalregierungen (Provinz und Gemeinde) vor. Die Resultate des Reformprozesses hinken den Erwartungen und geplanten Zielen jedoch hinterher. Trotz der eingeführten Neuerungen bleibt das bisherige Wirtschaftswachstum bescheiden und erreicht die Bevölkerung kaum.

Zwar werden 70 % der Agrarfläche mittlerweile von Kooperativen und Kleinbauern bewirtschaftet, und über 500'000 Kubaner und Kubanerinnen arbeiten auf eigene Rechnung, doch fehlen bisher weitere Massnahmen zur Verbesserung der wirtschaftlichen

Rahmenbedingungen. Die angekündigte Dezentralisierung und die Stärkung der Gemeinden schreiten langsam voran. Noch dominieren jedoch die vertikalen Strukturen der Verwaltung.

Kuba hat in den letzten Jahren Vereinbarungen mit allen wichtigen Gläubigern abgeschlossen und damit die Basis für neue internationale Kredite gelegt. Die angekündigte Normalisierung der Beziehungen zwischen Kuba und den USA hat hohe Erwartungen erweckt. Der Prozess befindet sich jedoch noch zu einem grossen Teil in einer Sondierungsphase, und die konkreten Auswirkungen sind bisher relativ begrenzt. Die wesentlichen Elemente des Wirtschaftsembargos bleiben in Kraft. Positive Entwicklungen bezüglich der individuellen Rechte sind bei der Reisefreiheit, beim Zugang zu Internet (wenn auch noch auf bescheidenem Niveau) und auch der Toleranz von sexuellen Minderheiten sowie bei Massnahmen zur Verminderung von Geschlechter- und Rassendiskriminierungen zu verzeichnen.

Die Entwicklung des kubanischen Kontextes in der mittelbaren Zukunft 2017 bis 2021 hängt im Wesentlichen vom Verhalten einer Reihe sowohl interner (v.a. politischer Reformwille) wie externer (v.a. Positionierung Präsident Trump gegenüber Normalisierung der



Beziehungen und ev. Abbau des Wirtschaftsembargos der USA sowie die politische und wirtschaftliche Zukunft wichtiger Alliierte wie Venezuela und Brasilien) Faktoren ab.

Ohne Zweifel hat Kuba in den vergangenen Jahren zwei Herausforderungen noch nicht bewältigt: „Überwindung der Wirtschaftskrise und Abhängigkeit vom Ausland“ sowie „Übergabe der politischen Verantwortung von der revolutionären Garde an eine neue Generation und eine damit verbundene Ausweitung der Demokratie“.

Die Kooperationsstrategie 2017–2021 geht von einer kontinuierlichen, graduellen Weiterführung des eingeschlagenen Reformprozesses aus. Es scheint wahrscheinlich, dass sich die Situation in den kommenden fünf Jahren bezüglich individueller sowohl politischer als auch wirtschaftlicher Freiheiten etwas verbessert, ohne dass jedoch eine grundsätzliche Veränderung des politischen Systems erfolgt.

Die Ausrichtung der Kooperationsstrategie 2017 – 2021 basiert auf der vom Parlament 2016 verabschiedeten Botschaft zur internationalen Zusammenarbeit 2017 – 2020. Sie orientiert sich zudem an den Entwicklungs- und Reformprioritäten der kubanischen Regierung.

Mit der Strategie 2017–2021 trägt die Schweiz konstruktiv zur weiteren Entwicklung Kubas bei, indem sie den laufenden Reformprozess zur Förderung einer partizipativen und inklusiven Lokalentwicklung unterstützt. Das Programm ist darauf ausgerichtet, die lokalen Akteure bei der Nutzung von neuen Handlungsräumen zu unterstützen. Mit dieser Fokussierung der Zusammenarbeit auf lokaler Ebene trägt die Schweiz in 3 Themenbereichen zur Verbesserung der Lebensbedingungen der Bevölkerung bei:

› **Partizipative Verwaltung der Lokalentwicklung:** Stärkung der Gemeinden, damit sie besser in der Lage sind, ihr Territorium partizipativ zu verwalten, lokale Initiativen zu fördern sowie Dienstleistungen zu erbringen.

› **Zugang zu Nahrungsmitteln:** Förderung einer nachhaltigen und auf die Bedürfnisse der Bevölkerung ausgerichteten Landwirtschaft (z.B. Diversifizierung, lokale Saatgutproduktion, organische Landwirtschaft, Nutzung erneuerbarer Energie zur Nahrungsmittelproduktion).

› **Nachhaltige lokale Wirtschaftsentwicklung:** Förderung von Wirtschaftsentwicklung, basierend auf nachhaltiger Nutzung lokaler Ressourcen im Rahmen von Gemeindeentwicklungsstrategien.

Gender und Inklusion sowie die Reduktion und Vermeidung von Diskriminierungen jeglicher Art wird weiterhin sowohl als Transversalthema in allen Projekten beachtet, als auch mit spezifischen Aktivitäten gefördert.

Gegenüber der Strategie 2011–16 werden folgende neue Akzente gesetzt, bzw. wird das Programm stärker fokussiert und umorientiert:

› Verstärkte Ausrichtung des Programmes auf sozial schwache und vulnerable Bevölkerungsgruppen, angesichts von zunehmenden Disparitäten in der kubanischen Gesellschaft.

› Auf- und Ausbau von Aktivitäten im Thema Berufsbildung und damit die verstärkte Orientierung des Programms auf jüngere Bevölkerungsschichten.

› Förderung neuer Formen der Zusammenarbeit zwischen Lokalverwaltungen und privaten Akteuren (Mandate für Dienstleistungen z.B. in den Bereichen Abfallentsorgung, Gebäudeunterhalt, Produktion Baumaterialien).

› Einbezug von Prävention und Adaptation an die Folgen des Klimawandels in angepasster Form in allen Projekten.

Für die Umsetzung der Strategie werden aus bilateralen Mitteln gesamthaft 50 bis 60 Mio. CHF zur Verfügung gestellt (10 - 12 Mio. CHF / Jahr). Komplementär dazu kommen gegebenenfalls Mittel der humanitären Hilfe für Sofort- und Wiederaufbaumassnahmen.

1 Der kubanische Kontext 2011–2016 – Zaghafte Umsetzung von wirtschaftlichen Reformen

Im 2011 verabschiedete die kommunistische Partei Kubas (PCC) ein ambitioniertes Reformpaket zur Ankurbelung der Wirtschaft. Die Massnahmen sehen unter anderem eine Reduktion des Staatsapparates, die Vereinigung der Währungen (CUC und CUP), neue Möglichkeiten für private wirtschaftliche Aktivitäten sowie die Erweiterung der Aufgaben und Kompetenzen von Lokalregierungen (auf Provinz und Gemeindeebene) vor. Die strategische Ausrichtung der Reformen wurde im April 2016 durch den VII Kongress der PCC bestätigt.

Die Resultate des Reformprozesses hinken den Erwartungen und geplanten Zielen hinterher. Trotz der eingeführten Neuerungen bleibt das bisherige Wirtschaftswachstum bescheiden und erreicht die Mehrheit der Bevölkerung nicht. Gleichzeitig werden Ungleichheiten zunehmend sichtbar zwischen Personen, welche von den neuen Möglichkeiten aus dem Reformprozess profitieren können und solchen, die Nachteile erleiden. Benachteiligungen können festgestellt werden in Zusammenhang mit Herkunft, Hautfarbe, Alter oder Gender, aber auch aufgrund eines ungleichen Zugangs zu Geldüberweisungen aus dem Ausland. Positiven Impulsen aus dem Wachstum des Tourismussektors stehen tiefere Rohstoffpreise wichtiger Exportprodukte (Nickel, Zucker, Erdölprodukte) gegenüber.

Zwar werden 70 % der genutzten Agrarfläche mittlerweile von Kooperativen und Kleinbauern bewirtschaftet, und über 500'000 Kubanerinnen und Kubaner (10% der wirtschaftlich aktiven Bevölkerung) arbeiten auf eigene Rechnung, doch fehlen bisher weitere Massnahmen (Gesetzgebung, Engros-Märkte, Dienstleistungen, Vermarktungskanäle u.a.) zur Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Die Bewilligungen von nicht-landwirtschaftlichen Kooperativen - die kubanische Form von Kleinunternehmen - stagnieren bei gesamt 500. Die bisherigen Investitionen, insbesondere in der neuen Sonderwirtschaftszone rund um den neuen Frachthafen Mariel, sind bescheiden. Die Bedingungen für Investitionen sind für internationale Unternehmen weiterhin wenig attraktiv. Die angekündigte Dezentralisierung und die Stärkung der Gemeinden schreiten nur lang-

sam voran. Nach wie vor dominieren die vertikalen Strukturen der zentralen Verwaltung.

Kuba hat in den letzten Jahren Vereinbarungen mit allen wichtigen Gläubigern abgeschlossen und damit die Basis für neue Kredite und eine mögliche Annäherung an die Internationalen Finanzinstitutionen (IFI) gelegt. Die am 17. Dezember 2014 angekündigte Normalisierung der Beziehungen zwischen Kuba und den USA sowie der Besuch von Präsident Obama im März 2016 haben hohe Erwartungen geweckt. Der Prozess befindet sich jedoch noch zu einem grossen Teil in einer Sondierungsphase, und die erhofften konkreten Auswirkungen sind bisher relativ begrenzt. Das Wirtschaftsembargo bleibt in wesentlichen Teilen intakt. Positive Entwicklungen bezüglich der individuellen Rechte sind bei der Reisefreiheit, beim Zugang zu Internet (wenn auch auf bescheidenem Niveau) und auch bei der Toleranz von sexuellen Minderheiten sowie bei Massnahmen zur Verminderung von Geschlechter- und Rassendiskriminierungen zu verzeichnen.

Ohne Zweifel hat Kuba die zwei im 2011 identifizierten Herausforderungen noch nicht bewältigt: „die Überwindung der Wirtschaftskrise und Abhängigkeit vom Ausland“ sowie „die Übergabe der politischen Verantwortung von der revolutionären Garde an eine neue Generation und eine damit verbundene Ausweitung der Demokratie.“ Im April 2016 bekräftigte der VII Kongress der PCC den eingeschlagenen Kurs. Der im 2011 begonnene Reformprozess soll graduell „sin prisa, pero sin pausa“ (ohne Hast, aber ohne Rast) weiterverfolgt werden mit dem deklarierten Ziel, eine souveräne, unabhängige, sozialistische, demokratische, wohlhabende und nachhaltige Nation aufzubauen.

Die folgenden Faktoren werden für die weitere Entwicklung des Landes wegweisend sein:

› **Erneuerung des sozialistischen Modells und Ablösung der historischen Generation:** Der Generationenwechsel in der Führung des Landes erscheint zunehmend unausweichlich. Das Mandat von Raúl Castro als Präsident endet im Februar 2018. Seine Wiederwahl als erster Parteisekre-

tär der PCC bis 2021 weckt jedoch angesichts der in der Verfassung verankerten Führungsrolle der PCC Zweifel, ob 2018 ein effektiver Machtwechsel bereits stattfinden wird.

› **Dynamisierung der Wirtschaft:** Die Diversifizierung der Handelspartner zur Reduktion der Abhängigkeit von Venezuela sowie die Förderung von ausländischen Investitionen werden für die Ankurbelung der Wirtschaft ebenso hohe Priorität haben wie der Abbau der internen Hindernisse für die weitere Entwicklung von privatwirtschaftlichen Aktivitäten. Dabei gilt es zu bedenken, dass im internationalen Kontext eine baldige formelle und substantielle Annäherung an die IFI wenig wahrscheinlich erscheint.

› **Normalisierung der Beziehungen zu den USA:** Das Embargo der USA gegen Kuba verursacht weiterhin hohe Kosten und beeinträchtigt die wirtschaftliche Entwicklung der Insel. Es ist daher für Kuba von grosser Bedeutung, ob der Annäherungsprozess zu den USA auch während der Amtszeit von Präsident Trump weitergeführt wird und in absehbarer Zukunft zu einem substantiellen Abbau des Embargos führt. Die Existenz einer starken kubanischen Diaspora in Miami ist in dieser Hinsicht weniger von politischer als von ökonomischer Bedeutung für die Bevölkerung in Kuba und spielt im innenpolitischen Kontext der USA tendenziell eine abnehmende Rolle.

› **Erhalt der sozialen Errungenschaften:** Die wirtschaftliche Krise verursachte in den letzten Jahren einen stetigen Zerfall des kubanischen Gesundheits- und Erziehungssystems. Zudem wird das Sozialsystem durch die Überalterung der Bevölkerung zunehmend belastet.

› **Bewältigung der Auswirkungen des Klimawandels:** Kuba sieht sich als tropische Insel mit diversen Herausforderungen konfrontiert: steigende Temperaturen, Anstieg des Meeresspiegels, Zunahme der Häufigkeit und Intensität verschiedener klimatischer Extremereignisse (Stürme, Überschwemmungen, Dürren sowie Versalzung des Bodens).

Die Entwicklung des kubanischen Kontextes in der mittelbaren Zukunft 2017 bis 2021 hängt im Wesentlichen vom Verhalten einer Reihe sowohl interner (v.a. politischer Wille zu Wechsel und Reformen) wie externer (v.a. Kuba-Politik der Trump-Administration im Allgemeinen und Geschwindigkeit eines allfälligen Abbaus des Wirtschaftsembargos der USA sowie die politische und wirtschaftliche Zukunft wichtiger Alliierten wie Venezuela und Brasilien) Faktoren ab. Mit groben Umrissen lassen sich drei Szenarien skizzieren, welche sich in der Dynamik und der Tiefe der laufenden Transformationsprozesse unterscheiden:



› **Szenario ‚tiefgreifender Wandel‘:** Eine neue Generation forciert einen politischen und wirtschaftlichen Wandel hin zu einer demokratischen Öffnung, welche sowohl eine substantielle Erhöhung der ausländischen Investitionen wie auch eine erfolgreiche Eingliederung in die internationalen Märkte bewirkt. Ein andauernder Wirtschaftsaufschwung ermöglicht den Erhalt eines ausgewogenen Sozialsystems. Das Land ist in einer Aufwärtsspirale.

› **Szenario ‚graduelle Reformen‘:** Der eingeleitete Reformprozess schreitet graduell und kontinuierlich voran; das Wirtschaftsembargo wird fortschreitend abgebaut. Beides führt zu moderaten wirtschaftlichen und politischen Verbesserungen und vermeidet eine soziale oder politische Krise, ohne dass jedoch tiefgreifende strukturelle Veränderungen vorgenommen werden. Das Land befindet sich auf einer langsam steigenden Entwicklungskurve.

› **Szenario ‚Status quo – Ruptur‘:** Der Reformprozess stagniert, die Trump-Administration macht bezüglich Normalisierung eine Kehrtwende und die internationalen Beziehungen verschlechtern sich, was zu einer Verschlechterung der sozialen und wirtschaftlichen Situation führen, bis hin zu einer Ruptur im politischen System. Das Land befindet sich auf einer sinkenden Entwicklungskurve.

2 Die Beziehungen zwischen der Schweiz und Kuba

Die Schweiz und Kuba pflegen gute Beziehungen, zu denen nicht zuletzt auch die im Juli 2015 zu Ende gegangenen Mandate zur Interessenswahrung (USA - Kuba) beigetragen haben. Der gegenseitige Austausch zwischen den beiden Regierungen ist in jährlichen politischen Konsultationen formalisiert. Die Schweiz verfolgt eine offene Politik, ohne versteckte Agenda und respektvoll gegenüber dem internationalen Recht und der nationalen Souveränität. Dies drückt sich aus durch eine Ausgewogenheit bei Interventionen zu den Menschenrechten und die Verurteilung des amerikanischen Embargos im Rahmen der jährlichen UN-Resolutionen. Die Menschenrechte werden im Rahmen der jährlichen bilateralen Konsultationen thematisiert. Der Handel zwischen Kuba und der Schweiz ist bisher bescheiden (2015: Importe der Schweiz CHF 31,1 Mio.; Exporte der Schweiz CHF 21,4 Mio.). Das Interesse seitens Schweizer Unternehmen an Kuba ist seit der „Normalisierung“ der Beziehungen zwischen Kuba und den USA ansteigend. Die bestehenden Bedingungen und Einschränkungen für ausländische Investitionen lassen es jedoch nicht als wahrscheinlich erscheinen, dass sich dieses Interesse kurzfristig in einem Handelsanstieg grösseren Ausmasses niederschlagen wird. Im Rahmen der Vereinbarung mit dem Pariser Club zur Neuregelung der kubanischen Schulden hat die Schweiz mit Kuba am 18. Mai 2016 ein Abkommen über die bilateralen Schulden Kubas gegenüber der Schweiz unterzeichnet. Ein grosser Anstieg ist bei der Anzahl Touristen zu verzeichnen. Seit 2010 (16'000) haben sich die Ankünfte aus der Schweiz verdoppelt (2015: 32'000).

Die Entwicklungszusammenarbeit ist ein wesentlicher Bestandteil der bilateralen Beziehungen zwischen der Schweiz und Kuba. Die seit 2000 ununterbrochene Präsenz der Schweizer IZA wird von der kubanischen Regierung geschätzt und die strategische Ausrichtung und Resultatorientierung anerkannt. Mit der Botschaft 2013–2016 wurde Kuba zum Schwerpunktland der Schweizer IZA. Entsprechend wurde das 2000 begonnene Sonderprogramm kontinuierlich in ein Schwerpunktprogramm umgeformt. Aus punktuellen Pilotprojekten entstand ein Programm, das gegenwärtig aus 13 mehrheitlich von kubanischen Institutionen getragenen langfristigen Projekten besteht. Das jährliche Finanzvolumen des Programms wurde von 3,16 Mio. CHF (2011) auf 12,0 Mio. (2016 - ohne Wiederaufbau Matthew) gesteigert.

Seit 2001 wurde das bilaterale Entwicklungsprogramm der Schweiz durch Schenkungen von Milchpulver (Wert 2016: CHF 724'000) ergänzt, die grösstenteils in Altersheimen eingesetzt werden. Die Milchlieferungen werden im 2017 abgeschlossen.¹ Zudem leistete die Schweiz mehrmals nach Hurrikanen humanitäre Sofort- und Wiederaufbauhilfe (2012 Sandy, 2016 Matthew), die auch zukünftig gegebenenfalls zum Einsatz kommen soll, und versucht dabei die Komplementaritäten zwischen HH und IZA optimal zu nutzen.

Die Kooperationsstrategie 2017–2021 basiert auf der Annahme, dass Kuba während dieser Periode weiterhin ein Schwerpunktland der Schweizer IZA sein wird. Dies rechtfertigt sich zunächst mit dem Mehrwert, den die IZA in diesem politisch sehr spezifischen Kontext erbringen kann. Die IZA leistet einen positiven Beitrag zur Positionierung der Schweiz in Kuba und eröffnet eine interessante Basis für die Stärkung des politischen und wirtschaftlichen Dialoges. Kuba sieht sich zudem einem Anstieg an Disparitäten, Armut und Vulnerabilitäten gegenüber (vgl. auch Anhang f), denen mit der Förderung von partizipativer Lokalentwicklung effektiv begegnet werden kann. In diesen Themen verfügt die Schweiz über anerkannte Erfahrung und über ein in 15 Jahren angesammeltes Vertrauenskapital. Die schweizerische IZA trägt dadurch auch zur Förderung der bürgerlichen und politischen Rechte bei. Zudem hat Kuba mit einer äusserst aktiven Aussenpolitik eine führende Rolle über die Karibik hinaus erlangt und ein enges Beziehungsnetz zu einem grossen Teil mit Ländern des Südens geflochten, womit Kuba auch für mögliche trianguläre Zusammenarbeiten oder auch für Kandidaturen in internationalen Gremien (z.B. Schweizer Kandidatur für UN-Sicherheitsrat) als interessanter Partner erscheint.

¹ Ab 2018 wird das globale Budget für dieses Nahrungsmittelprogramm vollumfänglich dem Welternährungsprogramm zugeteilt.

3 Resultate der Strategie 2011–2016

Die Strategie 2011–2014 - verlängert bis 2016 - hat als Hauptziel, den kubanischen Reformprozess zu begleiten, indem partizipative Formen der Gemeindeverwaltungen gestärkt werden. Auf diese eine Domäne ausgerichtet sind drei thematische Achsen: (i) die Erweiterung der Möglichkeiten der Zivilgesellschaft, sich an lokalen Prozessen zu beteiligen, (ii) die Erhöhung und Diversifizierung der landwirtschaftlichen Produktion und damit die Verbesserung des Zuganges der Bevölkerung zu Nahrungsmitteln sowie (iii) die Förderung des Zuganges zu Wohnraum über die Nutzung von lokalen Ressourcen. Im ganzen Programm werden zudem Massnahmen zur Reduktion von Diskriminierung und Verbesserung der Geschlechtergleichberechtigung unterstützt.

Über die nationalen Partnerorganisationen hat die Schweizer IZA auch auf nationaler Ebene zur Erarbeitung von Politiken beigetragen, wie z.B. dem Aufbau eines lokalen Systems zur Förderung von landwirtschaftlicher Innovation (SIAL), der nationalen Strategie zur Förderung von erneuerbaren Energiequellen, der Einführung von Gemeindeentwicklungsstrategien (EDM), einer neuen nationalen Wohnraumpolitik oder einem neuen Arbeitsgesetz, das zum ersten Mal Diskriminierung aufgrund von Geschlecht, sexueller Orientierung, Hauptfarbe, Herkunft, Behinderungen oder anderer Unterschiede verbietet.

Das Monitoringsystem zur Strategie 2011–2016 gliedert sich der thematischen Orientierung des Programmes entsprechend in fünf Beobachtungsfelder.

Formulierung und Umsetzung von Gemeindeentwicklungsstrategien (EDM): Über 80 Gemeinden (total 168) verwenden die EDM als Planungs- und Steuerungsinstrument. Die für die Umsetzung der Reformen zuständigen Instanzen² haben entschieden, die EDM sukzessive im ganzen Land einzuführen. Beides zeigt, dass mit den von der DEZA unterstützten Projekten ein Beitrag an eine Verbesserung der Gemeindeverwaltungen geleistet worden ist und dass diese auch die nationale Politik beeinflussen. Ebenfalls zeigen sich positive Effekte auf die Lebensbedingungen der

Bevölkerung, indem die dezentrale Gemeindeverwaltung Projekte umsetzt, welche die Verfügbarkeit von Gütern und Dienstleistungen unmittelbar verbessern. Eine Herausforderung stellen weiterhin die sehr beschränkten finanziellen Ressourcen und Kompetenzen der Gemeinden dar.

Nahrungsmittelsicherheit auf lokaler Ebene:

In den Gemeinden, in denen von der DEZA unterstützte Projekte intervenieren, ist die Agrarproduktion zwischen 2010 und 2016 um über 60% gestiegen, mit einem mittleren Wachstum von 10.7%. Im gleichen Zeitraum hat sich die gesamte nationale Produktion lediglich um 13% erhöht, d.h. durchschnittlich um 2,2% pro Jahr. Sowohl quantitativ als auch qualitativ hat sich die Versorgungslage für die 3.9 Mio. BewohnerInnen in diesen Gemeinden (31% der Gesamtbevölkerung) verbessert, und es sind über 1'000 Arbeitsplätze und zusätzliches Einkommen geschaffen worden. Die positiven Resultate werden verstärkt durch den geleisteten Beitrag an Politiken, sowohl zur Landwirtschaft als auch zur Nutzung von erneuerbaren Energiequellen. Auf verschiedenen Ebenen (Verpackung, Transport, Vermarktung etc.) ist die Integration der Kooperativen und individuellen Bauern in ihre jeweiligen Wertschöpfungsketten jedoch noch mangelhaft und birgt ein grosses Potential.

Wohnungsbau und Habitat: In zehn Gemeinden wurden die lokalen Kapazitäten³ in Raumplanung gestärkt und Gemeindestrategien zur Verwaltung des Habitats eingeführt. Dieses Instrument umfasst auch Massnahmen zur Begünstigung sozial benachteiligter Gruppen und berücksichtigt Gender Aspekte. In diesen Gemeinden hat sich aufgrund von Initiativen der Lokalregierungen der Zugang zu sozialen Dienstleistungen im Wohnbereich (Subventionen und Kredite für Baumaterial, Information, Beratung, Zugang zu Trinkwasser) generell signifikant verbessert, insbesondere aber auch derjenige vulnerabler Gruppen. Das mit Beitrag der DEZA erarbeitete Dokument „Perfil de Vivienda en Cuba“ gilt als umfassendste Analyse der gegenwärtigen Situation im Wohnbereich Kubas und dient als Basis für die Erarbeitung der neuen Wohnbaupolitik.

2 Kommission zur Umsetzung der Leitlinien, Planungs- und Wirtschaftsministerium (MEP), Institut für Raumplanung (IPF)

3 Munizipaldirektion für Wohnungsbau, Munizipaldirektion für Raumplanung, Ortsarchitekt, Atelier für die Produktion von Baumaterialien

Thema ‚Partizipation‘: Dieses Thema enthält in der Strategie 2011–2016 zwei Teilaspekte: die Beteiligung der Bevölkerung an der Umsetzung von wirtschaftlichen Aktivitäten sowie die politische Beteiligung an den lokalen Entscheidungsprozessen. In beiden Aspekten sind Fortschritte festzustellen. Die Projekte der DEZA haben dabei in erster Linie den Zugang zu Information erweitert, Beratungsstellen aufgebaut, den Dialog zwischen Behörden und BürgerInnen gefördert sowie die Umsetzung von neuen Instrumenten der Bürgerbeteiligung (partizipatives Budget, Konsultationen) unterstützt. Die bisherigen Erfahrungen in partizipativen innovativen Methoden gilt es nun aufzuarbeiten, zu verbreiten und weiterzuentwickeln.

Transversalthema ‚Gender‘: Alle Projekte der DEZA haben in der Periode 2011–2016 spezifische Genderziele (inkl. Budget und Indikatoren) definiert und in ihr Monitoringsystem integriert. Die sechs von DEZA unterstützten spezialisierten Organisationen begleiten und beteiligten sich in einer koordinierten und konsolidierten Form im Rahmen der Genderplattform (PEGIN) an nationalen Prozessen (z.B. Arbeitsgesetz, Bericht CEDAW). In Zukunft

wird es wichtig sein, die Datenbasis zu verbessern und zu verfeinern (z.B. über eine nationale Umfrage zu Geschlechtergleichheit) und dabei sowohl die öffentlichen Debatten zum Thema weiter zu unterstützen, wie auch die Bemühungen, den normativen Rahmen an die sozialen Veränderungen anzupassen.



4 Konsequenzen für die Kooperationsstrategie 2017–2021

Die Kooperationsstrategie Kuba 2017–2021 basiert auf der erfolgreichen Umsetzung der Strategie 2011–2016 und schlägt im Wesentlichen vor, die zentrale Ausrichtung der Förderung von partizipativer und inklusiver Lokalentwicklung mit neuen Akzenten beizubehalten. Das bestehende Entwicklungsprogramm wird mit Schwerpunkt auf partizipativer und inklusiver Lokalentwicklung sowie der Stärkung der Kapazitäten der Gemeindeverwaltungen konsolidiert.

Aus der Kontextanalyse leitet sich als wahrscheinlichstes Szenario für die kommenden 5 Jahre ab, dass der im 2008 begonnene Reformprozess graduell weitergeführt wird. Die Kooperationsstrategie 2017–2021 basiert auf dieser Annahme und schlägt deshalb in erster Linie eine Fortsetzung der zentralen Ausrichtung des Programmes auf eine partizipative und inklusive Lokalentwicklung mit einigen neuen Akzenten vor. Die Konzentration auf eine einzige Domäne verleiht dem Programm der Schweiz ein klares, anerkanntes Profil und fördert eine klare Kommunikation und den Dialog mit den kubanischen Autoritäten.

Die Schweizer IZA in Kuba charakterisiert sich durch Kontinuität, Verlässlichkeit, Berechenbarkeit, Transparenz sowie soliden und dauerhaften Beziehungen zu ausgewählten Partnerinstitutionen. Über einen etablierten Dialog und respektvolle Verhandlungen konnte ein Vertrauenskapital aufgebaut werden, dank dessen die Schweiz sowohl methodisch (z.B. Resultatorientierung), als auch in Bezug auf die Prinzipien der Zusammenarbeit (z.B. Equity, Partizipation, Dezentralisierung), einen Beitrag leisten kann. Zudem wird sehr geschätzt, dass die Schweiz den internationalen Austausch und Zugang zu Information fördert, mit denen Reflexionen über andere Modelle und Lösungen zu Herausforderungen, denen die Insel gegenübersteht, angeregt werden. Die Expertise der Schweiz in verschiedenen Themen wie dezentralisierte Verwaltung oder erneuerbare Energien wird von der Regierung auch spezifisch angefragt.

Die neue Strategie 2017–2021 berücksichtigt den Rahmen der Botschaft 2017–2020 und orientiert sich gleichzeitig an Prioritäten der kubanischen Regierung, die in den Leitlinien, der Konzeptualisierung des Modelles sowie dem Nationalen Plan 2030 de-

Die neuen Akzente auf einen Blick:

- › Verstärkte Ausrichtung des Programmes auf sozial schwache und vulnerable Bevölkerungsgruppen, angesichts von zunehmenden Disparitäten in der kubanischen Gesellschaft.
- › Identifizierung, Auf- und Ausbau von Aktivitäten im Thema Berufsbildung und damit die verstärkte Orientierung des Programms auf jüngere Bevölkerungsschichten.
- › Förderung neuer Formen der Zusammenarbeit zwischen Lokalverwaltungen und privaten Akteuren (z.B. Mandate für Dienstleistungen).
- › Verstärkte Ausrichtung des Programmes auf die Auswirkungen des Klimawandels.

finiert sind⁴. Diese umfassen: Förderung der Lokalentwicklung mittels der Stärkung der Kompetenzen und Kapazitäten der Lokalbehörden, der Erweiterung der Partizipation aller sozialer Akteure auf allen Ebenen, die Steigerung und Diversifizierung der Agrarproduktion, Nutzung von erneuerbaren Energiequellen, Impulse für nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung, Eröffnen von neuen Möglichkeiten für die Jugend, Anpassung an den Klimawandel, sowie die Eliminierung von Diskriminierungen jeglicher Art.

Durch die wirtschaftlichen Reformen entstehen neue Möglichkeiten sowohl für die Bevölkerung als auch für die IZA, z.B. bei der Förderung von neuen Formen der Zusammenarbeit zwischen Lokalbehörden und Privatsektor. In welcher Art, welchem Ausmass und insbesondere zu welchem Zeitpunkt sich derartige Möglichkeiten bieten werden, ist noch unbekannt und bedarf deshalb entsprechender Flexibilität in den Projekten. Es soll zudem dazu beigetragen werden, dass die Jungen besser an den sich neu bietenden Opportunitäten teilhaben können und die Berufsbildung vermehrt auch auf die Nachfrage

4 Dokumente des VII Kongresses der PCC: Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, y Plan de Desarrollo Económico y Social bis 2030



eines entstehenden Arbeitsmarktes⁵ ausgerichtet ist. Dazu werden neue Initiativen gesucht, mit denen die Schweiz zu einer Stärkung der Berufsbildung⁶ in Kuba beitragen kann.

Der Zugang zu Wohnraum ist weiterhin ein Thema von prioritärer Bedeutung für das Land, erscheint jedoch aufgrund der thematischen Konzentration in der neuen Strategie nicht mehr als spezifisches Interventionsfeld der Schweizer IZA. Im Rahmen der Projekte zur Stärkung der Gemeindeverwaltungen und/oder der lokalen Wirtschaftsentwicklung kön-

nen Aspekte der Raumplanung, Wohnungsbau und Produktion von Baumaterialien weiterhin einbezogen werden, sofern sie von den Gemeinden priorisiert werden.

Nebst neuen Opportunitäten, ist zunehmend sichtbar, dass die wirtschaftlichen Neuerungen auch zu wachsenden Ungleichheiten in der Einkommensverteilung und Vulnerabilitäten in der Gesellschaft führen. Extreme Armut scheint dank des existierenden Sozialsystems nicht vorhanden zu sein, und Ungleichheitsindikatoren bleiben niedrig im Vergleich zu anderen Ländern in der Region. Schätzungen gehen jedoch davon aus, dass ca. 20% der kubanischen Bevölkerung von Armut betroffen sind, auch wenn diese angesichts der teils gedeckten Grundbedürfnisse nicht unmittelbar mit der Armut in anderen lateinamerikanischen Ländern verglichen werden kann. Eine Herausforderung für die DEZA wird es daher sein, ihre IZA zukünftig stärker zu fokussieren und zugunsten benachteiligter Bevölkerungsgruppen einzusetzen, damit auch sie an der zukünftigen Entwicklung des Landes teilhaben können. (vgl. Anhang f - Armut und Inklusion in Kuba)

5 Es besteht weiterhin kein Arbeitsmarkt mit öffentlichen Stellenausschreibungen in Kuba. Die staatlichen Stellen werden den Lehr- und StudienabgängerInnen zugeteilt. Im nicht-staatlichen Bereich ist ein noch wenig formalisierter und wenig reglementierter Stellenmarkt hauptsächlich im Dienstleistungs- und Bausektor am Entstehen.

6 Unter Berücksichtigung der für Planung und Bewilligung von neuen Entwicklungsprojekten in Kuba benötigten Zeit wird die Periode der neuen Kooperationsstrategie 2017–2021 für das Thema Berufsbildung in erster Linie als Pilot- und Sondierungsphase erachtet, um Beziehungen aufzubauen und erste Erfahrungen zu sammeln. Es werden kurzfristig keine grösseren Investitionen erwartet (ev. gegen Ende Kooperationsstrategie). Gegebenenfalls soll die Berufsbildung in einer zukünftigen Strategie zu einem Schwerpunktthema werden.

5 Schwerpunkte, Ziele, Wirkungshypothese (siehe auch Anhang c, Results Framework)

Basierend auf der positiven Einschätzung der Pertinenz des Programmes durch die Zwischenevaluation der Strategie 2011–2016⁷ wird in der neuen Strategie 2017–2021 eine einzige Domain beibehalten:

Oberziel und Themen: Die Schweiz trägt konstruktiv zur weiteren Entwicklung Kubas bei, indem sie den laufenden Reformprozess zur Förderung einer partizipativen und inklusiven Lokalentwicklung unterstützt. Mit dieser Fokussierung der Zusammenarbeit auf lokaler Ebene trägt die Schweiz zur Verbesserung in 3 Themenbereichen bei:

1. Partizipative Verwaltung der Lokalentwicklung: Stärkung der Gemeinden, damit sie besser in der Lage sind, ihr Territorium partizipativ zu verwalten, lokale Initiativen zu fördern sowie Dienstleistungen zu erbringen. Entwicklung und Verbreitung von partizipativen Instrumenten mit denen die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger an lokalen Prozessen erhöht wird.

Die Gemeinden erhalten Unterstützung zur Umsetzung, Weiterentwicklung und Verbreitung der Gemeindeentwicklungsstrategien (EDM), der horizontale Wissensaustausch unter den Lokalbehörden wird gefördert und „good practices“ in der Lokalverwaltung werden dokumentiert und verbreitet.

2. Zugang zu Nahrungsmitteln: Förderung einer nachhaltigen und auf die Bedürfnisse der Bevölkerung ausgerichteten Landwirtschaft; Förderung von Wertschöpfungsketten mit Schwerpunkt auf: Innovation, Diversifizierung, Verarbeitung und Kommerzialisierung. Erhöhung der Nachhaltigkeit der Landwirtschaft durch organische Produktion und Nutzung von erneuerbaren Energiequellen.

Zur Stärkung der landwirtschaftlichen Wertschöpfungsketten fördert die Schweiz den Aufbau von Dienstleistungskooperativen, leistet einen Beitrag zur Verbreitung und Weiterent-

wicklung des lokalen Systems für landwirtschaftliche Innovation, fördert die Diversifizierung und organische Produktion in der Landwirtschaft und deren Anpassung an die Auswirkungen des Klimawandels.

3. Nachhaltige lokale Wirtschaftsentwicklung: Förderung von lokaler Wirtschaftsentwicklung, basierend auf nachhaltiger Nutzung lokaler Ressourcen im Rahmen von lokalen Entwicklungsstrategien. Es werden sowohl die Kapazitäten der Gemeinden zur Umsetzung von produktiven Initiativen gestärkt, als auch für private Akteuren Ausbildung und Beratung (z.B. in Betriebsführung, Rechtsberatung u.a.) angeboten. Förderung von neuen Zusammenarbeitsformen zwischen Lokalbehörden und privaten Akteuren⁸ (z.B. im Wohnungsbau, Abfall, Transport, Gastronomie u.a.).

Zur Reduktion von Nachernteverlusten wird der Aufbau von kleinen Verarbeitungsbetrieben gefördert. Zudem will die Schweiz einen Beitrag leisten, zur Stärkung eines praxisorientierten Berufsbildungssystems.

Gender sowie die Reduktion und Vermeidung von Diskriminierungen jeglicher Art wird weiterhin sowohl als Transversalthema in allen Projekten behandelt, als auch mit spezifischen Aktivitäten gefördert. Jedes Projekt trägt zur Inklusion von benachteiligten Bevölkerungsgruppen bei, unabhängig von Geschlecht, Rasse, Alter oder anderen Unterschieden.



⁸ Der Handlungsraum für private wirtschaftliche Akteure ist in Kuba weiterhin stark eingeeengt. Verschieden Reformen (z.B. Anerkennung von (nationalen) PYME, neues Gesetz über Verbände, neues Gesetz für IZA (das Beiträge direkt an private Akteure ermöglichen soll)) mit ev. grossen Auswirkungen auf die Möglichkeiten der IZA zur Förderung des Privatsektors sind angekündigt. Deren konkrete Umsetzung und insbesondere der Zeitpunkt der Einführung sind jedoch unbekannt, weshalb es schwierig ist konkret vorauszusagen, welche konkreten Opportunitäten sich der IZA in diesem Thema in den kommenden Jahren effektiv bieten werden.

6 Management der Umsetzung der Strategie

Die Schweiz verfügt in Kuba über das IZA-Programmes über ein sehr breites Netz an institutionellen Beziehungen zu unterschiedlichsten Institutionen (Sektorministerien, Provinz- und Gemeinderegierungen, Lehr- und Forschungsinstitutionen, Verbände, Massenorganisationen, Gemeindeinitiativen, nationale und internationale NRO, Agenturen des UN-Systems). Die DEZA sucht für ihre Zusammenarbeit die dynamischsten und innovativsten Institutionen, welche aktiv die Umsetzung der Reformen und der Ziele der Zusammenarbeit verfolgen. Als transversales Ziel fördert die DEZA weiterhin die Kapazitäten der Partnerorganisationen und ermöglicht ihnen Zugang zu Wissen und Erfahrungen in anderen Kontexten. Über den Zugang der Partnerorganisationen zu Entscheidungsträgern oder deren Vertretung in politischen Gremien nehmen sie Einfluss in die Gestaltung der jeweiligen Sektorpolitiken.

Dem Ministerium für Aussenhandel und ausländische Investitionen (MINCEX) obliegt seitens der kubanischen Regierung die Koordination, Steuerung und Kontrolle jeglicher internationaler Zusammenarbeit. Die DEZA pflegt die konstruktive Beziehung zu diesem zentralen Partner mittels eines transparenten Informationsflusses und einem institutionalisierten Dialog. Kuba hat zwar die Paris Deklaration und alle Folgedokumente nicht unterzeichnet, übt jedoch eine rigorose Kontrolle über die erhaltene IZA aus, mittels der garantiert wird, dass diese auch den Prioritäten des Landes entsprechen.

Dank der seit 2000 ununterbrochen Zusammenarbeit ist die Schweiz eines der wenigen Länder, die über ein auf konsolidierten institutionellen Beziehungen basierendes Entwicklungsprogramm verfügt. Einzig die Europäische Union und Kanada unterstützen anfangs 2017 Entwicklungsprogramme in vergleichbarem Umfang. Zusätzlich zu den Steu-

erungsgremien der gemeinsam finanzierten Projekte besteht auch ein Austausch in den regelmässigen IZA-Treffen der EU, an denen sich die DEZA beteiligt. Mehrere Länder wie Deutschland, Frankreich, Italien, Schweden, Japan und Norwegen haben ihr Interesse angekündigt, ihre IZA zu erhöhen oder zu beginnen. Das Interesse zusätzlicher Geberländer eröffnet neue Perspektiven sowohl für die Geberkoordination, als auch für eventuelle Kofinanzierungen. Zudem erscheinen auch neue Geber aus den Golfstaaten, die im Wesentlichen weiche Kredite für Infrastrukturprojekte anbieten.

Von den UN-Agenturen sind in Kuba UNDP, FAO, OMS, UNICEF, UNESCO, ACNUR, UN-Habitat und UNFPA präsent. Auch wenn die Veränderung der Beziehungen zwischen Kuba und den USA Raum für Verhandlungen, Beratungen oder andere Kontakte zu den IFI (WB, IWF, IDB) öffnen könnten, sind noch keine Anzeichen für eine politische Absicht Kubas sichtbar, sich formell wieder ins internationale Finanzsystem einfügen zu wollen. Die Entwicklung der Beziehungen zu den IFI ist zu verfolgen und gegebenenfalls Konsequenzen für das Programm zu prüfen.

Bezüglich Human Resources, verfügt das IZA-Programm in Havanna zu Beginn 2017 über die notwendige Kapazität für die Umsetzung der gegenwärtigen Programmstruktur und sollte damit in der Lage sein, das für die Periode 2017–2021 vorgesehene Programmvolumen von bis max. 12 Mio. CHF pro Jahr zu absorbieren. Mit 13 grösseren Initiativen – davon 3 koordiniert vom UNDP, 3 mit Beteiligung internationaler NROs sowie 2 Plattformen – ist die DEZA zu Beginn der Umsetzungsperiode der Kooperationsstrategie gut aufgestellt. Die Anzahl der Projekte soll zukünftig nicht weiter erhöht werden. Sobald sich substantielle neue Initiativen in der Berufsbildung abzeichnen, soll auch der Abschluss von 1-2 Projekten in Betracht gezogen werden.

7 Strategische Steuerung

Angesichts der relativen Stabilität des aktuellen Kontextes wird jährlich im Rahmen der Jahresberichterstattung ein MERV durchgeführt. Zudem wird das Umfeld laufend in den Teammeetings des IZA-Teams sowie in den Management Meetings der Botschaft beobachtet, analysiert und allfällige Programmanpassungen diskutiert. Der Jahresbericht und das Monitoringsystem bilden die Basis für die Steuerung, Beobachtung und Berichterstattung über die in den Themenbereichen und dem Transversalthema erzielten Resultate. Sie basieren wiederum grösstenteils auf den Monitoringsystemen der Projekte und zweijährliche Umfragen in Gemeinden, in denen die Projekte der DEZA aktiv sind.

Die Strategie für 5 Jahre vorgesehen (2017–2021). Im 2019 soll die Umsetzung der Strategie überprüft und allfällige Anpassungen definiert werden.





Anhänge

Anhang a

Synopsis der Kooperationsstrategie Kuba 2017–2021

Synopsis der Kooperationsstrategie Kuba 2017–2021		
Oberziel: Die Schweiz trägt konstruktiv zur weiteren Entwicklung Kubas bei, indem sie den laufenden Reformprozess zur Förderung einer partizipativen und inklusiven Lokalentwicklung unterstützt.		
Interventionsbereich		
Partizipative und inklusive Lokalentwicklung		
Prioritäten Land⁹		
<ul style="list-style-type: none"> Steigerung des Wohlstandes der Bevölkerung unter Berücksichtigung von Gleichberechtigung und sozialer Gerechtigkeit und mit besonderer Beachtung vulnerabler Gruppen Förderung der regionalen Entwicklung, Stärkung der Gemeinden mit einer soliden und nachhaltigen produktiven wirtschaftlichen Basis Förderung einer diversifizierten, effizienten, effektiven und nachhaltigen Produktion Verbesserung der Integration zwischen den verschiedenen wirtschaftlichen Akteuren des Landes Erhöhung der Nahrungssicherheit durch Steigerung der Produktion, Produktivität, Wettbewerbsfähigkeit sowie der ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeit der landwirtschaftlichen Wertschöpfungsketten Steigerung der Nutzung erneuerbarer Energiequellen Förderung der nationalen Kapazitäten zur Anpassung an den Klimawandel 		
Beitrag der DEZA		
Stärkung einer dezentralen Verwaltung der Lokalentwicklung mit Fokus auf der Förderung von Partizipation der Bevölkerung, von Diversifizierung und Innovation in einer nachhaltigen Landwirtschaft. Schaffung von Arbeit und Einkommen insbesondere für Frauen und benachteiligte Bevölkerungsteile durch die Förderung der lokalen Wirtschaft basierend auf eigenen Ressourcen. Budget DEZA CHF 50 - 60 Mio. (10 - 12 Mio. / Jahr)		
Beitrag der Schweiz gemäss Results framework		
Zugang der Bevölkerung zu nachhaltig produzierten Nahrungsmitteln unter Nutzung erneuerbarer Energie fördern	Kapazitäten der Gemeinderegierungen und der Bevölkerung zur partizipativen Verwaltung der Lokalentwicklung stärken	Produktive Kapazitäten auf lokaler Ebene stärken und das Angebot an Dienstleistungen erhöhen
25%	40%	25% ¹⁰
Transversalthema		
Gender und Inklusion: Verminderung und Prävention jeglicher Art von Diskriminierung aufgrund von Geschlecht, Herkunft, Rasse oder Alter sowie Förderung von gleichberechtigter Beteiligung und Inklusion aller Bevölkerungsgruppen.		

⁹ Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores económicos estratégicos: Art: 20, 25, 65, 84, 86, 92, 167, 210

¹⁰ 90% der verfügbaren Mittel sollen in den 3 prioritären Themen investiert werden.

Anhang b

Szenarien und Indikatoren zur Kontextentwicklung Kuba 2017–2021

Die Entwicklung des kubanischen Kontextes in der mittelbaren Zukunft 2017 bis 2021 hängt im Wesentlichen vom Verhalten einer Reihe sowohl interner (v.a. politischer Wille zu Wechsel und Reformen) wie externer (v.a. Geschwindigkeit des Abbaus des Wirtschaftsembargos der USA sowie die politische und wirtschaftliche Zukunft wichtiger Allierter wie Venezuela und Brasilien) Faktoren ab. Mit groben Umrissen lassen sich drei Szenarien skizzieren mit verschiedenen Dynamiken und Tiefen der laufenden Transformationsprozesse:

- › **Szenario ‚Status quo – Ruptur‘:** Stagnation des Reformprozesses, verbunden mit ungünstigen Veränderungen der internationalen Beziehungen, können zu einer Verschlechterung der sozialen und wirtschaftlichen Situation führen, bis hin zu einer Ruptur im politischen System. Das Land befindet sich auf einer sinkenden Entwicklungskurve.
- › **Szenario ‚graduelle Reformen‘:** Der eingeleitete Reformprozess schreitet graduell und kontinuierlich voran; das Wirtschaftsembargo wird fortschreitend abgebaut. Beides führt zu moderaten wirtschaftlichen und politischen Verbesserungen und vermeidet eine soziale oder politische Krise, ohne dass jedoch tiefgreifende strukturelle Veränderungen vorgenommen werden. Das Land befindet sich auf einer langsam steigenden Entwicklungskurve.
- › **Szenario ‚tiefgreifender Wandel‘:** Eine neue Generation forciert einen politischen und wirtschaftlichen Wandel hin zu einer demokratischen Öffnung, welche sowohl eine substantielle Erhöhung der ausländischen Investitionen wie auch eine erfolgreiche Eingliederung in die internationalen Märkte bewirkt. Ein andauernder Wirtschaftsaufschwung ermöglicht den Erhalt eines ausgewogenen Sozialsystems. Das Land ist in einer Aufwärtsspirale.

Zur Beobachtung der Entwicklung des Kontextes wurden 22 Faktoren in den Bereichen Politik, Wirtschaft, Soziales, Umwelt und internationale Beziehungen identifiziert deren Verhalten gesamthaft ablichten, in welchem Szenario sich das Land bewegt. Dabei ist es durchaus denkbar, dass sich die Indikatoren widersprüchlich verhalten, bzw. einzelne Indikatoren auf ein Szenario hinweisen, hingegen andere sich in einem anderen befinden. Aufgrund der gegenwärtigen Beurteilung der Situation des Landes wird als am wahrscheinlichsten angenommen, dass sich die Mehrzahl der Indikatoren in den kommenden 5 Jahren im Bereiche des Szenarios „graduelle Reformen“ bewegen wird. Dieses gilt demnach als Basis für die Definition der Kooperationsstrategie 2017-2021.

Status quo – Ruptur	graduelle Reformen	tiefgreifender Wandel
POLITIK		
Die kommunistische Partei (PCC) bremst die Reformen und es findet keine Erneuerung des Politbüros statt. Druck aus verschiedenen Kreisen zur Beschleunigung eines Wandels erzeugen Spannungen und Konfrontation.	Es findet ein Generationenwechsel in der Regierung statt, ohne dass sich dies jedoch in der Politik des Politbüros niederschlägt.	Eine neue Führungsgeneration bestimmt die Politik des Politbüros und der kommunistischen Partei und treibt Reformen voran.
Die Umsetzung der Leitlinien ¹¹ zur Reformpolitik verlangsamt sich zunehmend oder wird vollständig blockiert.	Die bestehenden Leitlinien werden bestätigt und deren Umsetzung bis 2020 langsam aber kontinuierlich fortgesetzt.	Die Leitlinien werden erweitert und entschieden umgesetzt.
Die Justizreform schreitet nicht voran oder wird nicht effektiv umgesetzt und die Verfassungsreform bringt keine wesentlichen Neuerungen.	Einige Änderungen im Sinne der Leitlinien finden ihren Niederschlag in der Verfassung, wie z.B. die Trennung von Funktionen im Poder Popular sowie die Beschränkung der Amtsdauer für öffentliche Funktionen.	Die Verfassung wird erneuert und politische Rechte darin verankert. Ein neues Vereinsgesetz wird verabschiedet, das die Beteiligung der zivilen Gesellschaft fördert.
Die Pilotdezentralisierungsprojekte in den Provinzen Artemisa und Mayabeque sind nicht erfolgreich, wegen der verharrenden vertikalen und zentralistischen Strukturen.	Die Kompetenzen der Gemeinden und Provinzen bleiben bescheiden; ebenso deren finanzielle Ressourcen.	Ein Gesetz über die Gemeinden und Provinzen wird verabschiedet, dass deren Kompetenzen erweitert und die lokal verfügbaren Ressourcen erhöht.
WIRTSCHAFT		
Die jetzigen Einschränkungen und Behinderungen für unternehmerisches Handeln werden beibehalten und verhindern eine dynamische Entwicklung der Wirtschaft.	Neue Gesetze (Gesetz über Kooperativen, Staatsfirmen etc) schaffen nach und nach günstigere legale Rahmenbedingungen für die Entwicklung der verschiedenen Sektoren der Wirtschaft und für ausländische Investitionen.	Die rechtlichen Bedingungen für Staatsbetriebe und private Unternehmen erhalten die gleichen rechtlichen Bedingungen. Ausländischen Firmen wird die direkte Anstellung von kubanischem Personal erlaubt.

11 Aktualisierung der Leitlinien der Wirtschafts- und Sozialpolitik der Kommunistischen Partei Kubas für die Periode 2016–2021

Es werden keine weiteren Berufe für Wirtschaften auf eigene Rechnung erlaubt (cuentapropistas). Deren Zahl stagniert und es werden auch keine weiteren nicht-landwirtschaftlichen Kooperativen (KMU) mehr zugelassen.	Die Zahl der auf eigene Rechnung wirtschaftenden Personen steigt langsam, ohne dass die Berufsprofile erweitert werden. Die Zahl der nicht-landwirtschaftlichen Kooperativen steigt in erster Linie durch die Privatisierung von unrentablen staatlichen Betrieben.	Die Berufe, in denen privates wirtschaften erlaubt ist, wird sukzessive erweitert. Über 1 Mio. Personen wirtschaften auf eigene Rechnung. Die Handlungsfreiheit von nicht-landwirtschaftlichen Kooperativen wird vergrößert und es entstehen Kooperativen zweiten Grades.
Die Vereinigung der zwei Währungen wird weiter verzögert oder produziert einen gravierenden Inflationsschub, der zum Kollaps weiter Wirtschaftszweige führt.	Die Vereinigung der Währungen findet statt. Verschiedene Wechselkurse werden beibehalten. Die Inflation erhöht sich merkbar.	Die Vereinigung wirkt sich nicht wesentlich auf die Inflation aus und hat einen spürbar positiven Einfluss auf die Wirtschaft.
Das Wirtschaftswachstum bleibt unter 2%; Investitionen in Industrie und Infrastruktur stagnieren.	Das Wachstum bewegt sich zwischen 3 und 5%, was die Kapazität für Investitionen weiterhin einschränkt. Kuba erhält etwas an internationalen Krediten.	Das Wachstum steigt mehrjährig über 5% und erlaubt einen Anstieg der Investitionen. Die Infrastruktur wird allmählich modernisiert.
Die zentralistische Organisation der staatlichen Firmen sowie der zentrale Wirtschaftsplan schränken die Autonomie der staatlichen Betriebe weiterhin ein.	Die staatlichen Betriebe erhöhen graduell ihre Autonomie und Effizienz. Formen der Zusammenarbeit zwischen dem staatlichen und dem privaten Sektor nehmen zu und werden diversifiziert.	Rechtliche Grundlage für die Gleichstellung von staatlichen, privaten und ausländischen Betrieben sowie Kooperativen werden geschaffen.
Weder wird das Steuergesetz effektiv umgesetzt noch findet eine Modernisierung des Finanzsystems statt.	Das Steuergesetz wird graduell umgesetzt und das Bankensystem verbessert allmählich sein Dienstleistungsangebot.	Das Steuergesetz wird rigoros und wirkungsvoll umgesetzt und das Bankensystem wird modernisiert und internationalen Standards angepasst.
Löhne und Pensionen verbleiben auf einem sehr tiefen Niveau. Preise insbesondere für Agrarprodukte steigen weiter an.	Die Löhne im staatlichen Sektor steigen in einigen strategischen Bereichen. Die Pensionen verbleiben auf sehr tiefem Niveau.	Eine generelle Preis- und Lohnreform erhöht die Kaufkraft der Bevölkerung inklusive der Rentner.
SOZIALES		
Die Annullierung der Privilegien für kubanische Immigranten in den USA (Ley de Ajuste) erschwert die Auswanderung und erhöht die sozialen Spannungen.	Die Migrationsbewegungen in beide Richtungen verbleiben weiterhin hoch oder steigen weiter an, mit einem jährlichen Saldo von gegen 50'000 Auswanderern.	Verbesserte Arbeit- und Einkommensmöglichkeiten insbesondere für die Jugend stabilisieren die Netto-Auswanderung unter jährlich 25'000.
Anstieg der Armut und Ungleichheiten führen zu sozialen Protesten, Schwarzmarkt, Korruption sowie zu zunehmende Veruntreuungen öffentlicher Gelder und Delinquenz.	Die wirtschaftlichen Reformen verändern die gegenwärtige Situation bezüglich Armut und Ungleichheiten nicht wesentlich. Es findet keine namhafte Reduktion der Korruption, Veruntreuungen und des Schwarzmarktes.	Mit gezielten Sozialprogrammen werden Ungleichheiten abgebaut und die Armut reduziert. Die Arbeitsmöglichkeiten für vulnerable Bevölkerungsschichten (Frauen, Alte, Schwarze, Oriente) erhöhen sich. Verminderung der Korruption.
Die Situation der Frauen sowie schwacher Gesellschaftsschichten verschlechtert sich zunehmend.	Die Benachteiligungen der Frauen bez. Zugang und Arbeitsbedingungen insbesondere im privaten Sektor verändern sich nicht wesentlich.	Die Arbeitsbedingungen im privaten Sektor werden formalisiert und entsprechend umgesetzt. Die Situation der Frauen verbessert sich.
Die starke Kontrolle der Massenmedien wird aufrechterhalten. Die Zensur in den nationalen Blogs wird verstärkt und der Zugang zum Internet bleibt eingeschränkt.	Die Meinungs- und Kritikfreiheit in Presse und Fernsehen wird schrittweise erweitert. Die Zahl der Blogs, die unabhängig über die Geschehnisse im Lande informieren steigt. Der Zugang zu Internet wird durch mehr öffentliche Punkte Wi-Fi erhöht.	Die Publikation von nicht offiziellen Medien wird autorisiert und der freie Zugang der Bevölkerung zum Internet gefördert.
UMWELT		
Hurrikane, Dürren oder Erdbeben verursachen schwere Schäden in der Landwirtschaft oder urbanen Infrastruktur.	Schäden verursacht durch Hurrikane oder Dürren bleiben in einem Rahmen, der vom Land bewältigt werden kann.	Keine nennenswerten Schäden durch umweltbedingte Ereignisse.
Die Insel wird von schweren Epidemien heimgesucht.	Vereinzelte Ausbrüche von Epidemien bleiben unter Kontrolle.	Die epidemiologischen Bedingungen verbessern sich.
Es findet eine gravierende Umweltkatastrophe statt (z.B. Ausfluss von Erdöl)	Das Niveau der jetzigen Umweltbelastung wird beibehalten.	Umweltabgaben werden erhoben und tragen zu einer Reduktion der Umweltverschmutzung bei.
INTERNATIONALE BEZIEHUNGEN		
Die Gespräche mit den USA kommen zum Erliegen oder werden ohne relevante Resultate fortgesetzt.	Moderater Anstieg der Wirtschaftsbeziehungen und des Tourismus aus den USA. Wirtschaftsvereinbarung mit der EU und Anstieg der ausländischen Investition.	Die Aufhebung des Wirtschaftsembargos der USA bewirkt einen beträchtlichen Impuls für die Wirtschaft Kubas insbesondere wegen des Tourismus aus den USA.
Die ausländische Investition bleibt beschränkt. Kuba kann den Schuldendienst nicht leisten und erhält keine internationale Kredite.	Kuba kann den Schuldendienst bedienen, erhält in beschränktem Ausmass neue Kredite und die Investitionen steigen moderat.	Die ausländischen Investitionen steigen markant und Kuba nimmt Gespräche mit den IFI auf.
Venezuela und Brasilien reduzieren oder brechen ihre Wirtschaftsbeziehungen ab mit unmittelbaren Konsequenzen insbesondere für die Energieversorgung.	Das von Venezuela importierte Erdöl nimmt ab, jedoch ersetzt teilweise Brasilien die Nachfrage nach medizinischem Personal und damit die entsprechenden Einnahmeausfälle.	Kuba erweitert die Diversifizierung der Ausenbeziehungen und überwindet somit die Abhängigkeit von Venezuela.
Die internationalen Preise für Export- und Importprodukte Kubas verschlechtern sich.	Die Preise für kubanische Exportprodukte erholen sich (insb. Erdölprodukte).	Der Preis für Erdöl verbleibt tief, jedoch erholen sich diejenigen anderer Produkte (z.B. Zucker, Nickel) und die Nachfrage nach kubanischem Personal (Gesundheit u.a.) bleibt hoch.

Konsequenzen und Programmanpassungen gemäss Szenario:

Status quo – Ruptur	Tiefgreifender Wandel
<ul style="list-style-type: none"> › Extremfall / Ruptur: Rückzug, bzw. Einstellung der Zusammenarbeit, humanitäre Hilfe, Mediationsangebot soweit politischer Spielraum existiert › Status quo: falls der Dezentralisierungsprozess nachhaltig gestoppt oder rückgängig gemacht würde, würde eine Fortführung des Programmes zunehmend schwieriger zu rechtfertigen und es wäre ein gradueller Ausstieg einzuleiten 	<ul style="list-style-type: none"> › Neue Allianzen in Betracht ziehen: z.B. Zusammenarbeit mit Privatsektor auf lokaler Ebene in den prioritären Themen (Nahrungssicherheit, Wohnungsbau) ausbauen; Ausweitung des Unterstützungsangebotes an KMU (ggf. Interesse seco an komplementären Massnahmen abklären) › Integration Kubas in die IFI: höhere Verfügbarkeit von Mitteln für Infrastruktur. Finanzierung von Begleitprojekten vorsehen (ggf. Interesse seco an komplementären Massnahmen abklären) › Erweiterung der individuellen Rechte und mehr Möglichkeiten zur Stärkung der Zivilgesellschaft nutzen (ggf. Interesse der AMS abklären) › Mehr Raum für politischen Dialog (z.B. zu Dezentralisierung, rechtliche Rahmenbedingungen, Zugang zu Justiz) › Bei anhaltender Verbesserung der wirtschaftlichen, politischen und sozialen Situation Diskussion über Rückzug der IZA, ggf. Einsatz von neuen Instrumenten der Zusammenarbeit



Anhang c

Results Framework

Domain of intervention: Partizipative und Inklusive Lokalentwicklung		
(1) Swiss portfolio outcomes	(2) Contribution of Swiss Programme	(3) Country development outcomes
<p>Resultat 1: Partizipative Verwaltung der Lokalentwicklung</p> <p><i>Outcome statement 1: Die Kapazitäten der Gemeinderegierungen in partizipativer Verwaltung der Lokalentwicklung und diejenigen der Bevölkerung sich daran zu beteiligen sind in den Gemeinden, in denen die DEZA Projekte unterstützt, gestärkt.</i></p> <p><u>Indikatoren</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Anzahl Gemeinden, welche ihr Budget über Transfers der Zentralregierung (z.B. IMDL) oder selbst generierte Einkünfte erhöht haben. <ul style="list-style-type: none"> Baseline [2015]: 0 Ziel [2021]: 40 Anzahl Gemeinden, die öffentliche Konsultationen über ihre Verwaltungsinstrumente durchführen (Strategie Gemeindeentwicklung (EDM), Strategie Raumplanung (Habitat), Partizipative Stadtplanung). <ul style="list-style-type: none"> Baseline [2015]: 3 Ziel [2021]: 35 Durchschnittliche Beteiligung an öffentlichen Konsultationen, Begleit- oder Bewilligungsprozessen der Gemeindestrategien und lokalen Projekten. <ul style="list-style-type: none"> Baseline [2015]: 20% der Eingeladenen (Baseline m/f in Erarbeitung)¹² Ziel [2021]: 40% davon 36% Frauen und 20% vulnerable Gruppen Anzahl Gemeinden, die öffentliche Konsultationen zur Verwendung der Mittel für Lokalprojekte durchführen. <ul style="list-style-type: none"> Baseline: 0 Ziel: 30 Anzahl der Gemeinden, mit einem permanenten Informations- und Beratungsangebot für die Bevölkerung¹³ insbesondere auch für Frauen und vulnerable Gruppen. <ul style="list-style-type: none"> Baseline: 4 Ziel: 35 Konsultations- und Koordinationsmechanismen zwischen den Gemeinden, Provinzregierungen und sektoriellen Institutionen zu EDM und Budgets werden im normativen Rahmen zu den Kompetenzen der Gemeinden verankert. <ul style="list-style-type: none"> Baseline: 0 <p><i>Quellen: Informationen aus den Projekten PRODEL, Habitat, PADIT, PYE y GEPAC. Ad hoc Studien in einer Auswahl von Gemeinden</i></p>	<p>Die Stärkung der Kapazitäten der Gemeinderegierungen in dezentraler partizipativer Verwaltungen der Lokalentwicklung, trägt zu einer wirksamen Umsetzung von Politiken, Programmen und Lokalprojekten bei, welche zur Verbesserung der Qualität und Verfügbarkeit von Gütern und Dienstleistungen führt. Die Gemeinden sind besser in der Lage auch die Bedürfnisse von vulnerablen Gruppen abzudecken.</p> <p><u>Milestones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Die Umsetzung von Instrumenten zur partizipativen Gemeindeverwaltung – wie z.B. die Gemeindeentwicklungsstrategien (EDM), Strategie Raumplanung (Habitat), der Spezialplan für integrale Entwicklung (PED) - tragen zu einer Verbesserung der Abläufe in den Gemeindeverwaltungen bei, erhöhen die Beteiligungsmöglichkeiten der Bevölkerung an Entscheidungsprozessen und fördern den Dezentalisierungsprozess. Ein neuer normativer Rahmen definiert offiziell die Funktion der Lokalverwaltungen u.a. die eigenen Budgetkompetenzen sowie steuerliche Anreize als Kompetenzen der Gemeinderegierungen und -verwaltungen der und erweitert die Möglichkeiten zur Anwendung von partizipativen Methoden in der Lokalverwaltung. <p><u>Risiken</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Traditionelle zentralisierte Entscheidungsstrukturen: Langsame Fortschritte der Dezentalisierungsreformen verursacht durch die Prävalenz des nationalen Wirtschaftsplanes und vertikaler sektorieller Instrumente, welche der Lokalverwaltung und den partizipativen Mechanismen übergeordnet sind. Ungenügende Gemeindeautonomie: Die Definition der Kompetenzen und des normativen Rahmens, welche die Gemeindeautonomie zur Bildung und Verwendung eigener Budget regelt, verzögert sich. Mit fehlendem Handlungsspielraum im Fiskalbereich verringern sich auch die Möglichkeiten der Gemeinden zur Umsetzung einer eignen lokalen Sozialpolitik. 	<p>Resultat 1¹⁴</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Organe der Provinz- und der Gemeinderegierungen als grundlegende Instanzen mit angemessener Autonomie werden perfektioniert. Bürgerbeteiligung, Transparenz, öffentliche Abstimmungen und Rechenschaftslegung werden gefördert. Förderung der Lokalentwicklung mittels Erhöhung der Befugnisse sowie der Planungs- und Verwaltungskapazitäten, Beteiligung aller sozialer Akteure und der Koordination zwischen den staatlichen Instanzen. <p><u>Indikatoren</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Anzahl Gemeinden mit dezentralen Strukturen¹⁵ <ul style="list-style-type: none"> Baseline [2015]: 22 Ziel [2021]: 90 Neue juristische Normen erhöhen die Kompetenzen der Gemeinden. <ul style="list-style-type: none"> (Baseline [2015]: 0 Ziel [2021]: 2 Neue juristische Normen eröffnen neue Möglichkeiten zur Bürgerbeteiligung <ul style="list-style-type: none"> Baseline [2015]: 0 Ziel [2021]: 2 <p><i>Quellen: Presse, Gaceta Oficial und nationale Statistiken</i></p>

¹² Die Baseline für diesen Indikator für Frauen und vulnerable Gruppen wird im April 2017 anhand von Information der Projekte PYE, PRODEL, GEPAC, PADIT und Habitat bestimmt.

¹³ Der Indikator bezieht sich auf die Verbreitung von lokalen Informationsstellen, wie z.B. diejenigen gefördert durch das Projekt Habitat zur Beratung in allen Aspekten rund um den privaten Wohnungsbau, denjenigen gefördert durch das Projekt Gepac zur Beratung von Kleinunternehmer in den historischen Zentren oder Informations- und Beratungsstellen rund um die Gemeindeentwicklungsstrategien.

¹⁴ Die Outcome statements auf Landesebene basieren auf den folgenden Dokumenten "Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista" (Puntos 100 y 254) y "Plan Nacional de Desarrollo hasta 2030" (Objetivo 5 del Eje Estratégico Gobierno Eficaz), beide erarbeitet im Rahmen des VII Kongresses der PCC im April 2016.

¹⁵ Bezieht sich auf die graduelle Ausweitung, angekündigt am VII Kongress der PCC, der guten Resultate der bisherigen Dezentalisierungsmassnahmen, welche in den Provinzen Artemisa und Mayabeque erprobt wurden. Diese Experimente führen 3 Neuerungen in die Struktur der Gemeinderegierungen ein: 1) Trennung von legislativen (Consejos de Administración Municipales (CAM)) und exekutiven (Asambleas del Poder Popular) Funktionen; 2) die CAM werden den Asambleas unterstellt und liefern ihnen Rechenschaft ab; 3) die lokalen Vertretungen der nationalen Ministerien werden umgewandelt in Direktionen der Gemeindeverwaltung und ihre Verbindung zur nationalen Ebene beschränkt sich auf Normierung und Methoden.

<p>Resultat 2: Zugang zu Nahrungsmitteln Outcome statement 2: Der Zugang zu nachhaltig produzierten Nahrungsmitteln der Bevölkerung der Gemeinden, in denen die DEZA landwirtschaftliche Projekte unterstützt, hat sich erhöht.</p> <p><u>Indikatoren</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Durchschnittliche Produktion und Ertrag ausgewählter Agrarprodukte (Reis, Bohnen, Süsskartoffel, Bananen, Schafffleisch). <ul style="list-style-type: none"> ▸ Baseline [2015]: in Erarbeitung ▸ Ziel [2021]: in Erarbeitung¹⁶ 2. Anzahl der Gemeinden, die in der Landwirtschaft über spezifische Instrumente und Dienstleistungen für Anpassungen an den Klimawandel verfügen. <ul style="list-style-type: none"> ▸ Baseline [2015]: 3 ▸ Ziel [2021]: 12 3. Anteil (%) der Bevölkerung (m/f, Altersgruppen), die eine Verbesserung des Zuganges zu Nahrungsmitteln wahrnimmt. <ul style="list-style-type: none"> ▸ Baseline [2015]: die Mehrheit der Bevölkerung nimmt eine Verbesserung des Zuganges zu Nahrungsmitteln gegenüber dem Vorjahr wahr. ▸ Ziel [2021]: weiterhin erachtet eine Mehrheit, dass sich der Zugang zu Nahrungsmitteln gegenüber dem Vorjahr verbessert hat. <p><i>Quellen: ONEI, PIAL, BIOMAS, BASAL, FODEAL, PAAS, Agrocadenas. Umfrage in 15 Gemeinden</i></p> 4. Menge der jährlich in den Gemeinden, in denen Projekte der DEZA arbeiten, aus erneuerbaren Energiequellen (Biogas, Biomassevergasung, Biodiesel) produzierten Energie (MWh). <ul style="list-style-type: none"> ▸ Baseline [2015]: 78 MWh ▸ Ziel [2021]: 320 MWh <p><i>Quellen: BIOMAS</i></p> 	<p>Die Diversifizierung landwirtschaftlicher Aktivitäten, die Stärkung der technischen und innovativen Kapazitäten zur Förderung von Wertschöpfungsketten, die Verbesserung der Organisationsstrukturen sowie die Umsetzung von Massnahmen zur Anpassung an den Klimawandel begünstigen eine grössere Verfügbarkeit und ein besserer Zugang der Bevölkerung zu nachhaltig produzierten landwirtschaftlichen Produkten.</p> <p><i>Milestones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 71% der landwirtschaftlich genutzten Fläche wird durch den Privatsektor (inkl. Kooperativen) bewirtschaftet, der den grössten Teil der Lebensmittel produziert. • Es besteht ein Interesse seitens der Gemeinden und des Agrarministeriums, ein lokales System für landwirtschaftliche Innovation einzuführen. • Es wird ein Landwirtschaftsmodell gefördert, das auf agroökologischen Praktiken und nachhaltiger Nutzung der natürlichen Ressourcen beruht und die vorhandenen wissenschaftlichen und technischen Potenziale nutzt. • Die Bewältigung der Effekte des Klimawandels hat für die kubanische Regierung hohe Priorität. Eine Politik zur nachhaltigen Nutzung der Wasserressourcen und ein Forschungsprogramm zu den Auswirkungen des Klimawandels sind verabschiedet. • Der nationale Plan zur wirtschaftlichen Entwicklung sieht eine substantielle Erhöhung der Nutzung von erneuerbaren Energiequellen im nationalen Energiehaushalt vor, insbesondere Biomasse, Wind- und fotovoltaische Energie. <p><i>Risiken</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorherrschen eines fragmentierten Ansatzes im Agrarsektor erschwert die Umsetzung eines systemischen Ansatzes entlang von Wertschöpfungsketten. • Der Klimawandel führt zu einer Erhöhung in Häufigkeit und Intensität von klimatischen Extremereignissen, welche die landwirtschaftliche Produktion zunehmend beeinträchtigen und bisherige Errungenschaften gefährden. Zudem konkurriert die Deckung der Basisbedürfnisse der Bevölkerung mit Massnahmen zur Anpassung an den Klimawandel. • Die "Normalisierung" der Handelsbeziehungen zwischen Kuba und den USA, kann zur Erhöhung der Agrarimporte führen und dadurch negative Anreize für die lokale Produktion verursachen. 	<p>Resultat 2¹⁷</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Erhöhung von Produktion, Produktivität, Konkurrenzfähigkeit, Diversifikation sowie ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit in den landwirtschaftlichen Produktionsketten führt zu einer Verbesserung der Nahrungssicherheit, der Nutzung der Exportpotentiale, Substitution von Importen und kreiert Arbeit und Einkommen, insbesondere für die ländliche Bevölkerung. • Eine zuverlässige, diversifizierte, moderne, kostengünstige und nachhaltigkeitsorientierte Energieversorgung ist garantiert. Der Anteil an erneuerbaren Energiequellen am nationalen Energiehaushalt ist substantiell erhöht, insbesondere diejenige aus Biomasse, Wind- und fotovoltaischer Energie. <p><u>Indikatoren</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wachstum (%) der nationalen Agrarproduktion. <ul style="list-style-type: none"> ▸ Baseline [2015]: 3.1% ▸ Ziel [2021]: nicht definiert 2. Anteil Landwirtschaft an BIP zu konstanten Preisen von 1997 in CUP (ONEI informiert nicht über variable Preise) <ul style="list-style-type: none"> ▸ Baseline [2015]: 3.1 % ▸ Ziel [2021]: stabil oder leicht ansteigend 3. Nahrungsmittelimporte <ul style="list-style-type: none"> ▸ Baseline [2015]: 1.965 Mrd. USD ▸ Ziel [2021]: stabil oder leicht rückläufig 4. Anteil (%) der Energie, die aus erneuerbaren Quellen produziert wird. <ul style="list-style-type: none"> ▸ Baseline [2015]: 5% ▸ Ziel [2021]: 12% 5. Anzahl neuer Politiken, Strategien oder Pläne zur Förderung der Nutzung erneuerbarer Energiequellen <ul style="list-style-type: none"> ▸ Baseline [2015]: 1 ▸ Ziel [2021]: 2 <p><i>Quellen: ONEI, diverse (Granma, MINAG)</i></p>
--	---	--

¹⁶ Baseline und Ziel werden im 1. Semester 2017 nach Verfügbarkeit der entsprechenden Daten definiert

¹⁷ Das Resultat auf Landesebene basiert auf dem Dokument "Plan Nacional de Desarrollo hasta 2030" (Abschnitte 25; 92; 177, 122, 163, 238, 242, 244 und 248), veröffentlicht am VII Kongress der PCC, April 2016.

<p>Resultat 3: Nachhaltige lokale Wirtschaftsentwicklung Outcome statement 3: Produktive Kapazitäten sowie das Dienstleistungsangebot sind in den Gemeinden, in denen die DEZA Projekte unterstützt, erhöht.</p> <p><u>Indikatoren</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Anzahl produktiver oder Dienstleistungs-PYME, die in an der Umsetzung der Entwicklungsstrategien der Gemeinden beteiligt sind. <ul style="list-style-type: none"> Linea de base [2015]: 5 Ziel [2021]: 90 (mind. 2 PYMES in jeder Gemeinde, die eine Entwicklungsstrategie umsetzt (EDM oder PEDI)). Durchschnittliches Einkommen (m/f) in den Gemeinden. <ul style="list-style-type: none"> Baseline [2015]: 850 CUP (gesamt; baseline m/f in Erarbeitung¹⁸) Ziel [2021]: 1.700 CUP Anzahl neuer Arbeitsplätze (m/f) im Rahmen von Lokalprojekten. <ul style="list-style-type: none"> Baseline [2015]: 1.618 davon 31% Frauen Ziel [2021]: 2.250 davon 40% Frauen Anzahl in der Berufsbildung aus- und weitergebildete Lehrkräfte (m/f) <ul style="list-style-type: none"> Baseline [2015] und Ziel [2021] werden anfangs 2017 im Eintretensantrag zur Berufsbildung definiert Anzahl Junger (m/f), die eine Berufsbildung erhalten <ul style="list-style-type: none"> Baseline [2015] und Ziel [2021] werden anfangs 2017 im Eintretensantrag zur Berufsbildung definiert <p><i>Quellen: Gemeindestatistiken. Information aus den Projekten Ad hoc Studien in ausgewählten Gemeinden</i></p>	<p>Schaffung von Arbeit und Einkommen sowie Verbesserung des Zugangs zu Dienstleistungen insbesondere für Frauen und vulnerable Gruppen, durch Förderung von produktiven Aktivitäten und lokalen Dienstleistungen sowie der Stärkung der Kapazitäten der Lokalregierungen zur lokalen Wirtschaftsförderung.</p> <p><u>Milestones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Die seit 2011 laufenden Reformen zur Dezentralisierung, schreiten voran, ermöglichen eine Ausweitung des Privatssektors und verabschieden den rechtlichen Status für die PYME. Das neue Gesetz über Kooperativen - Mitte 2016 noch nicht verabschiedet - erhöht die Autonomie der Kooperativen und erweitert die Möglichkeiten für Kooperativen zweiten Grades. Eine neue Verfassung und ein neues Gesetz zur Funktion der Gemeinden verleihen diesen neue Kompetenzen für Investitionen und fiskale Anreize zur Stärkung der lokalen Wirtschaft. Die Ausweitung der 1% Steuer auf alle Gemeinden erhöht die Verfügbarkeit von Mitteln für die Lokalentwicklung und Umsetzung der EDM und PEDI. <p><u>Risiken</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Ungenügende Anreize und Einschränkungen verhindern in Gemeinden mit tiefem Entwicklungsstand das Aufkommen und die Ausweitung eines Privatsektors mit Potential einen Beitrag an die lokale Wirtschaftsentwicklung leisten zu können. Der Bewilligungsprozess für neue (nicht-Agrar-) Kooperativen verläuft weiterhin langsam und beeinträchtigt deren Beitrag an die lokale Wirtschaftsentwicklung. Die Verfassungsreform und das neue Gemeindegesetz verleihen den Gemeinden beschränkte Kompetenzen. Die wesentlichen Befugnisse für wirtschaftliche Entscheide verbleiben auf zentraler Ebene. 	<p>Resultat 3¹⁹</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Umsetzung lokaler Entwicklungsprojekte durch die Gemeindeverwaltungen, bildet eine Arbeitsstrategie zur Selbstversorgung der Gemeinden im Rahmen derer kleine Verarbeitungsindustrien und Dienstleistungszentren gefördert werden. Natürliche Personen sind ermächtigt, mittlere, kleine und micro-Unternehmen (PYME) in Form von juristischen Personen zu gründen und auf mittlerer oder unterer Ebene komplementäre wirtschaftliche Aktivitäten zu entwickeln, die der lokalen Entwicklung dienen und den zentralen Unternehmen zuliefern. Alle Kooperativen aus allen Sektoren (öffentlich, privat) und mit unterschiedlichen Aktivitäten bilden Teil des Wirtschaftssystem des Landes. <p><u>Indikatoren</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Anzahl lokale Projekte finanziert aus dem Gemeindefonds (IMDL). <ul style="list-style-type: none"> Baseline [2015]: 110 Ziel [2021]: 220 Anzahl Gemeinden mit Zugang zu Mitteln aus dem Gemeindefonds (IMDL) <ul style="list-style-type: none"> Baseline [2015]: 67 Ziel [2021]: 140 Anzahl privat Erwerbender (cuentapropistas): <ul style="list-style-type: none"> Baseline [2015]: 499'000 davon 30% Frauen Ziel [2021]: in Erarbeitung (s. Notiz^a) Anzahl bewilligter Nicht-Agrar-Kooperativen: <ul style="list-style-type: none"> Baseline [2015]: 443 Ziel [2021]: in Erarbeitung (s. Notiz^a) Anteil des Staatsbudgets, das aus Steuern rührt <ul style="list-style-type: none"> Baseline [2015]: 1.848 mill Ziel [2021]: 5.544 mill <p><i>Quellen: ONEI, Prensa</i></p> <p><i>Notiz^a: Die Ziele für diese Indikatoren werden im April 2017 auf der Basis von Umfragen bei Experten erarbeitet, sobald die Konsultation zu dem am VII Kongress der PCC verabschiedeten Dokumente abgeschlossen ist, welche die zukünftige Politik abgrenzen werden.</i></p>
--	--	--

¹⁸ Es werden keine offiziellen Daten zu Einkommen publiziert. Die Studie des CEEC (Centro de Estudios de la Economía Cubana), welche die Definition der generellen Baseline ermöglichte, enthält keine nach sozialen Gruppen desaggregierten Daten. Diese Daten werden aufgrund einer im März 2017 durch CEEC durchgeführten Studie ergänzt.

¹⁹ Der Effekt auf Landesebene basiert auf den Dokumenten "Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución" 2011 (lineamiento 37) und "Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista" 2016 (Abschnitt 167, 180, 181, 182, 183 und 195).

<p>Resultat 4: Gender und Inklusion (transversal) Outcome statement 4: Die Geschlechtergleichberechtigung sowie der Einbezug von vulnerablen Gruppen (Nicht-Weisse, Junge) sind in den von der DEZA unterstützten Programmen erhöht.</p> <p><u>Indikatoren</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Anteil an Frauen, Nicht-Weissen und Jungen in Führungsgremien in den Projekten der DEZA: <ul style="list-style-type: none"> Baseline [2015]: 20 % Frauen Ziel [2021]: je 35 % Frauen, Nicht-Weisse, Junge Anteil neuer Arbeitsstellen für Frauen, Nicht-Weisse und Junge im Rahmen der Projekte der DEZA: <ul style="list-style-type: none"> Baseline [2015]: 15% von 1,618 sind Frauen Ziel [2021]: je 25 % Frauen, Nicht-Weisse, Junge Anzahl Frauen und Männer, die im Anschluss an physische oder sexuelle Gewalt in der Beratungsstelle für Frauen und Familien psychologische oder legale Beratung erhalten <ul style="list-style-type: none"> Baseline [2015]: in Erarbeitung²⁰ Ziel [2021]: in Erarbeitung²⁰ 3 juristische Reformen²¹ im Bereich Geschlechter- und Sozialpolitik sind verabschiedet. <p><i>Anmerkung: Die Baseline 2015 bezieht sich nur auf Frauen, weil in der Strategie (2011-2016) Rasse und Jugend noch nicht berücksichtigt wurden. Das Ziel 2021 orientiert sich am Standard Equity-Ziel der ONU von einem Drittel Anteil der benachteiligten Bevölkerungsgruppen.</i> <i>Quellen: Berichte der Plattformen PEGIN und PYE, Jahresberichte, Studien von FLACSO, ONU-Frauen und CEM</i></p>	<p>Geschlechtsbedingte und soziale Ungleichheiten werden abgebaut, indem spezifische Ansätze, Methoden und finanzielle Mittel eingesetzt werden, mit denen Gleichberechtigung und sozialer Ausgleich gefördert werden, die Kapazitäten von Spezialisten und der Gemeindebehörden in Ausarbeitung und Umsetzung von Sozialpolitiken gestärkt werden sowie die Bevölkerung über ihre Rechte informiert wird.</p> <p><u>Milestones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Die Dokumente des VII Kongresses bestätigen die Bedeutung, welche der Staat der Frauenförderung und dem Einbezug vulnerabler Gruppen auf politischer Ebene beimisst. Die Gender-Plattform PEGIN und diejenige zu Partizipation und Equity (PYE) tragen zur Verbesserungen des rechtlichen Rahmens im Bereich Gender und Inklusion (Rasse und Jugend) bei. Debatten in Medien, Parlament, Universitäten etc., zu den Stereotypen bezüglich Geschlechter-, Rassen-, Altersdiskriminierungen eröffnen neue (wirtschaftliche) Opportunitäten für Frauen, Nicht-Weisse und Junge. <p><u>Risiken</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Reformen zugunsten vulnerabler Gruppen zur Verbesserung der gesetzlichen Rahmenbedingungen werden nur zögerlich verabschiedet. 	<p>Resultat 4 Den Zugang von Frauen und vulnerabler, sozial marginalisierter Gruppen zu öffentlichen Dienstleistungen, Fürsorge und Arbeit sicherstellen.</p> <ul style="list-style-type: none"> Der Staat fördert Massnahmen zur Befriedigung der sozialen und wirtschaftlichen Bedürfnisse aller Segmente der Bevölkerung, insbesondere diejenigen der Frauen, Alten, Kinder, Jugendlichen und Jungen; ebenso werden Massnahmen zur Prävention und Reduktion von jeglicher Form von Diskriminierung gefördert. (Abschnitt 296 del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. VII Congreso del PCC). Subventionen richten sich auf die Befriedigung der Grundbedürfnisse der Personen, die diese aufgrund ihrer vulnerablen Situation oder anderen Risiken benötigen. (Abschnitt 292) Für die Junge Bevölkerung werden Anreize für den Verbleib und die Rückkehr in ländliche Gebiete geschaffen, mit Schwerpunkt auf denjenigen, mit den grössten produktiven Potentialen. (Abschnitt 293) <p><u>Indikatoren</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Anteil (%) erwerbstätige Frauen, Nicht-Weisse, Junge (Staat und Privatssektor): <ul style="list-style-type: none"> Baseline [2015]: 2015= 39,8% Frauen Ziel [2021]: je 40 % Frauen, Nicht-Weisse, Junge Anteil (%) Frauen, Nicht-Weisse, Junge in Führungsstellen: <ul style="list-style-type: none"> Baseline [2015]: 2015= 48,86% Frauen Ziel [2021]: je 50 % Frauen, Nicht-Weisse, Junge In der Landwirtschaft beschäftigte Frauen, Nicht-Weisse, Junge: <ul style="list-style-type: none"> Baseline [2015]: 16 % Frauen Ziel [2021]: je 25 % Frauen, Nicht-Weisse, Junge Anteil (%) Frauen, Nicht-Weisser und Junger unter den Mitgliedern der Kooperativen der ANAP: <ul style="list-style-type: none"> Baseline [2015] = 17 % Frauen Ziel [2021]: je 25 % Frauen, Nicht-Weisse, Junge <p><i>Anmerkung: Die Baseline 2015 bezieht sich nur auf Frauen, weil in der Strategie (2011-2016) Rasse und Jugend noch nicht berücksichtigt wurden. Das Ziel 2021 orientiert sich am Standard Equity-Ziel der ONU von einem Drittel Anteil der benachteiligten Bevölkerungsgruppen.</i> <i>Quellen: Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, 2011; Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030; Propuesta de Visión de Nación; ONEI, CEM, ONU-Mujeres, Prensa, Gaceta Oficial und nationale Statistiken</i></p>
--	--	--

²⁰ Baseline und Ziel zu diesem Indikator werden im 1. Semester 2017 anhand von Information aus den Projekten PEGIN und PYE definiert.
²¹ Z.B. Familiengesetz, Strafgeset, gleichgeschlechtliche Ehen

<p>(4) Lines of intervention (Swiss Programme)</p> <p>Resultat 1: Partizipative Verwaltung der Lokalentwicklung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Förderung der Umsetzung, Weiterentwicklung und Verbreitung der Gemeindeentwicklungsstrategien (EDM) ► Entwicklung und Umsetzung von Instrumenten zur partizipativen Lokalverwaltung ► Dokumentation und Verbreitung von "good practices" im Bereich Lokalverwaltung ► Einflussnahme in die Erarbeitung von nationalen Politiken zur Verbreitung dezentraler Gemeindeverwaltung ► Unterstützung von horizontalem Wissensaustausch und Lernen unter den Lokalbehörden ► Förderung von Geschlechtergleichberechtigung sowie Prävention und Reduktion jeglicher Art von Diskriminierungen ► Förderung von Anpassungsmassnahmen an den Klimawandel und Verringerung von Naturrisiken <p>Resultat 2: Zugang zu Nahrungsmitteln</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Unterstützung an die Ausweitung des lokalen Systems für landwirtschaftliche Innovation ► Entwickeln und Verbreitung von neuen Formen zur Nutzung erneuerbarer Energiequellen (Biogas, Biomassevergasung, Biodiesel) für die landwirtschaftliche Produktion ► Förderung der Diversifizierung der landwirtschaftlichen Produktion ► Förderung von organischer Landwirtschaft ► Förderung der Entwicklung von landwirtschaftlichen Wertschöpfungsketten ► Entwicklung und Umsetzung von Massnahmen zur Adaptation an den Klimawandel <p>Resultat 3: Nachhaltige lokale Wirtschaftsentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Förderung von neuen Formen der Zusammenarbeit zwischen Lokalbehörden und privaten Akteuren (z.B. im Wohnungsbau, Abfall, Transport, Gastronomie u.a.) ► Beitrag an die Umsetzung produktiver Projekte im Rahmen der Gemeindeentwicklungsstrategien (EDM) ► Aufbau von kleinen Verarbeitungsindustrien ► Verbreitung von Kenntnissen in Betriebsführung ► Beitrag an ein praxisorientiertes Berufsbildungssystem, das auf die Nachfrage des Arbeitsmarktes ausgerichtet ist ► Förderung von Dienstleistungs-Kooperativen 2. Grades 	
<p>(5) Ressourcen, Partnerschaften (Swiss Programm)</p> <p><u>Finanzielle Ressourcen:</u> Seitens der Südzusammenarbeit ist für die 5 Jahre der Umsetzung der Kooperationsstrategie Kuba 2017 - 2021 ein Budget von total 50 bis 60 Mio. CHF (10 - 12 Mio. CHF / Jahr) vorgesehen. Zusätzlich kann die Humanitäre Hilfe im Falle von Katastrophen b Not- und Wiederaufbauhilfe leisten.</p> <p>90% der Mittel der Südzusammenarbeit sollen in den 3 thematischen Bereichen 'Partizipative Verwaltung der Lokalentwicklung', 'Zugang zu Nahrungsmitteln' und 'Nachhaltige lokale Wirtschaftsentwicklung' eingesetzt werden.</p> <p><u>Partnerschaften:</u> Der grösste Teil des Programmes wird durch nationale - staatliche und nicht-staatliche Institutionen umgesetzt. Jedes Projekt wird auf nationaler Ebene durch eine Lead- Institution koordiniert und in der Regel in den Provinzen von regionalen Institutionen mit Präsenz im jeweiligen Territorium umgesetzt. Die Schweiz sucht mit denjenigen nationalen Institutionen zusammenzuarbeiten, welche die Umsetzung der Reformen aktiv vorantreiben und über Innovationspotential verfügen. Die Stärkung der Kapazitäten der Partnerinstitutionen, ihnen Zugang zu Wissen und Information sowie Süd-Süd Austausch zu ermöglichen bilden weiterhin transversale Ziele des Programmes der DEZA.</p> <p>Drei grössere Programme (BASAL, AGROCADENAS, PADIT) mit ca. 1/3 des Gesamtbudgets werden durch PNUD koordiniert. Insbesondere bei PADIT gilt es das Potenzial für Kofinanzierungen durch andere Geber auszuschoffen. Bei 3 Projekten (PIAL/AAA, PAAS/HIVOS, APOCOOP/OXFAM) bestehen Kofinanzierungen mit internationalen ONGs, die weitergeführt werden sollen. Nebst ihrer spezifischen Fachkenntnisse und Erfahrungen übernehmen die ONGs in diesen Projekten auch administrative Funktionen (z.B. Importe), aus denen eine bedeutende Entlastung für die Administration der DEZA resultiert. Das Erziehungsministerium wird der Hauptpartner für die Entwicklung von Initiativen im Bereiche der Berufsbildung sein, wobei die effektiven Umsetzungsstrukturen noch definiert werden müssen.</p> <p>Die wichtigsten Partnerinstitutionen der DEZA sind:</p> <p><u>Resultat 1:</u> CEDEL, MES, FC-UCLV, IPF, Oficinas de Historiadores, Provinz- und Gemeinderegierungen, PNUD</p> <p><u>Resultat 2:</u> MINAG, CITMA, MICONs, MES, INCA, Indio Hatuey, ANAP, ACTAF, ACPA, AAA, PNUD, HIVOS</p> <p><u>Resultat 3:</u> MES, FC-UCLV, MINED, OH, ANEC, Gemeindeinitiativen, ONG, OXFAM, MINAG, CITMA, MICONs, INCA, ANAP, ACTAF, ACPA, AAA</p> <p><u>Gender, Partizipation und Inklusion:</u> FMC, UNIC, OAR, FLACSO, CIERIC, CFV, CENESEX, RIAM, FNG, CMMLK, Proyecto Palomas</p>	

Anhang d

Finanzielle Mittelzuteilung - Verpflichtungs- und Finanzplanung 2017–2021

Bereich Südzusammenarbeit²²

Verpflichtungsplanung 2017–2021		2017–2021 (in Millionen CHF)	2017–2021 (%)
Domaine	Partizipative und inklusive Lokalentwicklung	50–60	100%
Themenbereich	Partizipative Verwaltung der Lokalentwicklung	20–24	40%
	Zugang zu Nahrungsmitteln	12.5–15	25%
	Nachhaltige lokale Wirtschaftsentwicklung	12.5–15	25%
	Gender	2.5–3	5%
	Andere	2.5–3	5%

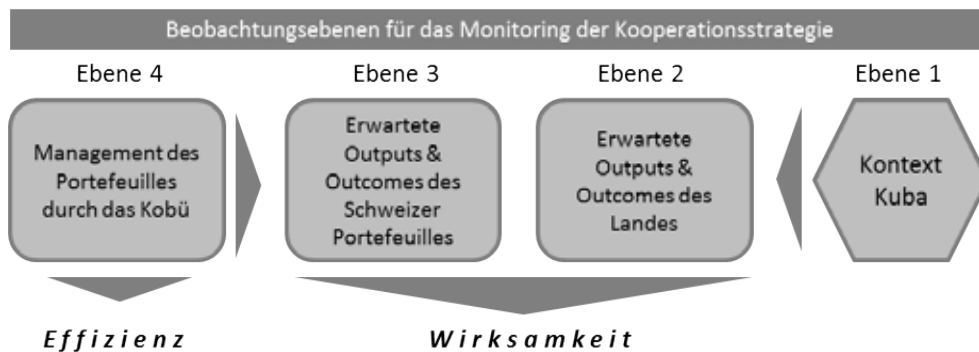


Finanzplanung 2017–2021							
	2017	2018	2019	2020	2021	Total	
	CHF						%
Partizipative Verwaltung der Lokalentwicklung	3'800'000	3'800'000	4'150'000	4'550'000	4'650'000	20'950'000	39%
Zugang zu Nahrungsmitteln	3'250'000	2'600'000	2'350'000	2'400'000	2'350'000	12'950'000	24%
Nachhaltige lokale Wirtschaftsentwicklung	2'500'000	3'000'000	2'900'000	3'000'000	2'950'000	14'350'000	27%
Gender	460'000	450'000	500'000	550'000	550'000	2'510'000	5%
Andere	625'000	500'000	500'000	500'000	500'000	2'625'000	5%
Total Finanzplanung	10'635'000	10'350'000	10'400'000	11'000'000	11'000'000	53'385'000	100%

²² Eventuelle Beiträge der Humanitären Hilfe sind nicht quantitativ festgelegt. Keine anderen Organisationseinheiten / Ämter sehen in der Periode Mitteleinsatz in Kuba vor.

Anhang e

Monitoring-System der Kooperationsstrategie Kuba 2017–2021



In diesem Anhang wird das Monitoring-System der Kooperationsstrategie 2017-2021 dargelegt. Das System hat **drei Hauptzwecke**:

- i. Die **Steuerung** der Strategie 2017-2021 zur Sicherstellung von Wirkung und Pertinenz des Schweizer Portefeuilles;
- ii. **Rechenschaft** ablegen über Resultate in erster Linie gegenüber der Zentrale und in zweiter Linie gegenüber weiteren interessierten Akteuren u.a. in Kuba;
- iii. das gemeinsame **Lernen** der Ausführenden der Strategie, ausgehend von den Erfolgen, Misserfolgen und lessons learned.

Um dies zu erreichen, ist ein periodisches Monitoring von folgenden **vier Beobachtungsebenen** vorgesehen:

- i. Der generelle **Kontext Kubas**: Ist unsere Analyse des Kontexts weiterhin gültig und entspricht sie der Realität? Sind Anpassungen der Strategie notwendig?
- ii. **Die Fortschritte Kubas** in den für die Kooperationsstrategie relevanten Themen. Erreicht Kuba seine Ziele, und was trägt das Schweizer Programm dazu bei?
- iii. Die **erwarteten Wirkungen des DEZA Portefeuilles**: Werden die angestrebten Ziele erreicht und inwiefern tragen sie zu den Entwicklungszielen Kubas bei?
- iv. **Das Management des Kooperationsbüros**: Ist das Management des Portefeuilles hilfreich für die Erreichung der erwarteten Resultate?

Der Referenzrahmen für das Monitoring ist der Results Framework (RF, Anhang c). Der RF ist ein dy-

namisches Dokument und erfordert eine gewisse Flexibilität in seiner Handhabung. Bei wichtigen politischen Veränderungen im Land oder im Rahmen der Planung neuer Projekte sind begründete Anpassungen angezeigt.

Der Jahresbericht des Kooperationsbüros ist das Instrument zur Berichterstattung über Resultate der Kooperationsstrategie. Das Monitoring-System wird deshalb mit dem Jahresbericht synchronisiert, der jeweils im Oktober erstellt wird.

Beobachtungsebene 1: Analyse des Kontextes Kuba

Für das Monitoring des politischen, sozialen und ökonomischen Kontexts kommt weiterhin das Instrument "MERV", Monitoring entwicklungsrelevanter Veränderungen, zum Einsatz, das 2016 überprüft und aktualisiert wurde. Die für Kuba besonders relevanten Faktoren wurden selektioniert und werden vertieft behandelt. Ziel ist es, aufgrund der Umfeld-Analyse die notwendigen und angepassten Konsequenzen für die Gestaltung und Umsetzung des Programms zu ziehen.

Ergänzend dazu kommt ein zweites Instrument MESC (monitoreo de los escenarios) zur Anwendung, mit dem die laufenden Prozesse mit den für die Strategie definierten Szenarien verglichen werden.²³ Die Kooperationsstrategie definiert 3 Szenarien: i) graduelle Reformen, ii) tiefgreifender Wandel, iii) status quo – Ruptur. Es wurden dazu 22 Indikatoren identifiziert, anhand derer die Kontextentwicklung in Bezug auf die 3 Szenarien beobachtet werden.

Für die Beurteilung der Kontextentwicklung wer-

²³ Bereits zwischen 2012- 2016 wurden die von der kubanischen Regierung eingeleiteten Reformen mit einem Instrument beobachtet (MESC: monitoreo de escenarios), das jeweils dem Jahresbericht beigelegt wurde.

den demnach zwei Instrumente verwendet: MERV – in Bezug auf die generelle Situation des Landes und MESC – in Bezug auf den Verlauf der Reformen.

Sowohl MERV wie auch MESC werden innerhalb der integrierten Botschaft diskutiert und konsolidiert. MERV und MESC werden jährlich im Rahmen der Erarbeitung des Jahresberichtes durchgeführt (September/Oktober).

Beobachtungsebene 2: Erwartete Resultate des Landes

Die Ebenen 2 und 3 messen beide die Wirksamkeit des Schweizer Portefeuilles in Bezug auf die erwarteten Resultate. Es werden hauptsächlich die Fragen analysiert, welche Fortschritte das Land in Bezug auf das Erreichen seiner Entwicklungsziele macht und in welchem Umfang die Schweiz dazu beiträgt. In diesem Sinn stehen die beiden Ebenen in enger Beziehung zueinander und müssen gleichzeitig analysiert werden.

Das Monitoring der Ebene 2 soll auf die folgenden drei Schlüsselfragen Antwort geben:

- i. Bewegt sich Kuba in Richtung der für die Kooperationsstrategie relevanten Ziele?
- ii. Sind diese Ziele weiterhin gültig oder brauchen sie aus Sicht der DEZA eine Revision?
- iii. Erlauben es die beobachteten Fortschritte des Landes, eine plausible Korrelation zu den Resultaten des Schweizer Portefeuilles herzustellen?

Das Monitoring auf dieser Ebene hängt von verfügbaren Daten und Analysen ab, welche von staatlichen Institutionen, NGOs sowie bilateralen und multilateralen Entwicklungsagenturen produziert werden. Die Verfügbarkeit als auch die Qualität solcher Daten lassen oft zu wünschen übrig. Die kubanische Regierung hat im 2016 drei Dokumente²⁴ verabschiedet, welche die Entwicklungsziele des Landes mittel- und langfristig festlegen. Es ist vorgesehen, die Ziele zu konkretisieren und spezifische Indikatoren und Zielwerte zu definieren, die jedoch Ende 2016 noch nicht verfügbar sind. Die im RF der Strategie enthaltenen Indikatoren und Zielwerte wurden vom Kooperationsbüro definiert und müssen gegebenenfalls revidiert werden.

Für jedes Thema der Kooperationsstrategie wird eine Matrix erstellt, anhand der die erzielten Resultate erfasst und dokumentiert werden. Es obliegt

dem/der jeweiligen Themenverantwortlichen die Daten mit Hilfe der Projekte zusammenzutragen. Im Rahmen der Erarbeitung des Jahresberichtes werden die Matrizen analysiert.

Beobachtungsfeld 3: Erwartete Resultate des Schweizer Portefeuilles

Das Monitoring auf dieser Ebene gibt Antworten auf zwei Fragen:

- i. Entwickelt sich das Portfolio gemäss den Effekten und Indikatoren, die im RF festgelegt wurden?
- ii. Tragen die Outcomes des Schweizer Portfolios wie vorgesehen zu den erwarteten Resultaten des Landes bei? Wenn nicht, was sind die Gründe und welche Anpassungen sind notwendig?

Die Daten für das Monitoring auf dieser Ebene stammen von den verschiedenen Programmen und Projekten der schweizerischen EZA in Kuba. Dazu wurde eine Überprüfung der Monitoring-Systeme der Projekte vollzogen, um sicherzustellen, dass sie zum Monitoring der Indikatoren des RF beitragen. Die Indikatoren des RF ebenso wie diejenige der Projekte sind möglichst sensibel auf Gender und Inklusion.

Das Monitoring ist nach Themenbereichen organisiert. Für jeden der 19 Indikatoren des RF werden Baseline und Zielwerte 2021 definiert. Die erhaltenen Werte werden gemeinsam mit den Resultaten des Landes (s. Beobachtungsfeld 2) analysiert. Der/die jeweilige Themenverantwortliche organisiert den Prozess und verfasst den Beitrag für den Jahresbericht, der mit allen operationellen Mitarbeitenden besprochen wird.

Beobachtungsfeld 4: Management des Portefeuilles durch das Kooperationsbüro

Seit 2010 wendet das Kooperationsbüro zwei Instrumente an, die über wichtige Aspekte des Managements informieren: (i) IKS – Internes Kontrollsystem und (ii) OMR – Office Management System. Der OMR liefert Information zur Qualität des Finanzmanagement, der Verwaltung des Portfeuille sowie den Personalressourcen. Das IKS rapportiert über die in der Vertretung etablierten und angewandten Prozesse und Kontrollmechanismen. Seit 2016 sind beide Instrumente integriert in IKS und OMR der integrierten Botschaft und werden gemeinsam jährlich erarbeitet.

Zentrales Instrument für das Management und Monitoring des Portfeuille ist die Finanzplanung. Diese gibt Auskunft über den aktuellen Stand und Planung von Verpflichtungen und Auszahlungen. Die Finanzplanung wird unter der Anleitung des/der Director of Cooperation mehrmals jährlich vom/von der Chef(in) Administration und Finanzen in Koordination mit den operationellen Mitarbeitenden aktualisiert und analysiert.

24 1) Das Konzept des sozialistischen Wirtschafts- und Sozialmodelles "Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista", 2) der nationale Entwicklungsplan 2030 "Plan nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030" und 3) die Aktualisierung der Leitlinien der Wirtschafts- und Sozialpolitik "Actualización de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021".

Anhang f

Armut und Inklusion in Kuba



Kuba erachtet die Überwindung der Armut, ebenso wie diejenige des Analphabetismus oder Schulbildung und Gesundheitsversorgung für alle als Errungenschaft der Revolution. Das Thema ist in dem polarisierten politischen Kontext dementsprechend heikel und war bisher weitgehend ein Tabu oder wurde in Euphemismen versteckt behandelt. Es gibt daher auch nur wenige Daten über allfällige Ungleichheiten innerhalb der kubanischen Gesellschaft. Die verfügbaren Angaben deuten darauf hin, dass im Anschluss an die Revolution die Verteilung egalitärer wurde. Gemäss offizieller Statistik nahm der Gini-Index zwischen 1958 und 1986 von 0,56 auf 0,22 ab. Ab der Krise der Neunziger-Jahre hat sich der Trend jedoch umgekehrt und der Gini-Index ist wieder angestiegen (2000: 0,38). Im regionalen Quervergleich verbleibt er weiterhin

tief, bzw. ist die Verteilung relativ ausgeglichen. Schätzungen gehen jedoch davon aus, dass ca. 20% der kubanischen Bevölkerung von Armut betroffen sind, auch wenn diese angesichts der teils gedeckten Grundbedürfnisse nicht unmittelbar mit der Armut in anderen lateinamerikanischen Ländern verglichen werden kann. Extreme Armut scheint dank des existierenden Sozialsystems nicht vorhanden zu sein.

Die 2008 begonnenen Reformen, neue Möglichkeiten für privates Wirtschaften, sowie ungleicher Zugang zu Geldüberweisungen aus dem Ausland führen zu neuen Ungleichheiten, die zunehmend sichtbar sind. Wenn auch zaghaft und weiterhin politisch heikel, erscheint das Thema Armut, Inklusion oder Vulnerabilität langsam auch in öf-

fentlichen Debatten. Der Nationale Plan 2030, diskutiert am VII Kongress der PCC, enthält unter den generellen Zielen die Notwendigkeit regionale wirtschaftliche und soziale Unterschiede sowie diejenigen zwischen einzelnen Segmenten der Bevölkerung abzubauen, und auch Präsident Raul Castro hat in seiner Eröffnungsrede des Kongresses mit der Aufforderung, niemanden zurückzulassen, indirekt die Gefahr neuer Armut in Kuba angedeutet. Beides eröffnet der IZA Nischen, zukünftig Armutsreduktion und Abbau von Ungleichheiten direkter anzusprechen, als dies bisher möglich war.

Zur vulnerablen Bevölkerung, werden generell Personen gezählt, die keine Möglichkeiten haben, sich an den neuen Möglichkeiten aus dem Reformprozess zu beteiligen, sei es wegen fehlenden Investitionsmitteln, Alter, marginalem Wohnort oder anderen Hindernissen. Davon betroffen sind insbesondere die ländliche Bevölkerung, die Alten, teils die jüngere Generation und die nicht-weiße Bevölkerung, wobei innerhalb dieser Gruppen in der Regel die Frauen zusätzlich benachteiligt sind. Die jüngere Generation ist nicht a priori gesamthaft als vulnerabel zu bezeichnen. Angesichts der Bedeutung, welche die Integration dieser Generation in die politischen, sozialen und wirtschaftlichen Prozesse für die Zukunft des Landes hat, erscheint es jedoch angebracht auch ihnen im Rahmen der Inklusion eine besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Entsprechend der fehlenden öffentlichen Debatte hat auch die DEZA die Armut in Kuba wenig thematisiert. Die bisherigen Programme gingen von einem weitgehend egalitären Kontext aus, in dem sich eine Fokussierung auf spezifische Zielbevölkerungen erübrigt. Aufgrund der neuesten Entwicklungen und der weiteren Perspektiven des Landes wird die zukünftige Kooperationsstrategie 2017–2021 als neues Element für die Schweizer IZA die Ausrichtung der IZA auf Armut in Form von Inklus-

sion aller, insbesondere vulnerabler Bevölkerungsteile, beinhalten.

Dies erfolgt im Bewusstsein, dass Diskussionen über existierende oder zunehmende Ungleichheiten im kubanischen Kontext weiterhin politisch heikel sein werden und das Thema mit entsprechender Sensibilität und Sorgfalt angegangen werden muss. Aufgrund der schwachen Datenlage zu Armuts- und Ungleichheitsfragen fokussiert sich der Results Framework der Kooperationsstrategie in einem ersten Schritt auf den Einbezug und die Beteiligung von Frauen, Jungen und der nicht-weißen Bevölkerung. Das Thema wird jedoch umfassender verstanden und dessen Relevanz für jedes Projekt spezifisch definiert.

Konkret wird das Thema Inklusion mit der Kooperationsstrategie 2017–2021 auf drei Handlungsebenen angegangen:

- › Thematisierung von Fragen der Armut, Inklusion und Vulnerabilität im Politik-Dialog mit den Partnern; Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung
- › kontinuierliche Verstärkung der Ausrichtung unserer Projekte auf vulnerable Bevölkerungsgruppen im Wesentlichen im Rahmen ihrer Moments forts (Planung, Evaluation, Jahresberichte, Monitoringsysteme)
- › Beitrag zur öffentlichen Debatte (insbesondere über die zwei Plattformen PEGIN und PYE sowie in den Projekten zu lokaler Gouvernanz) mittels Beteiligung an Diskussionen, Studien, Umfragen u.a.

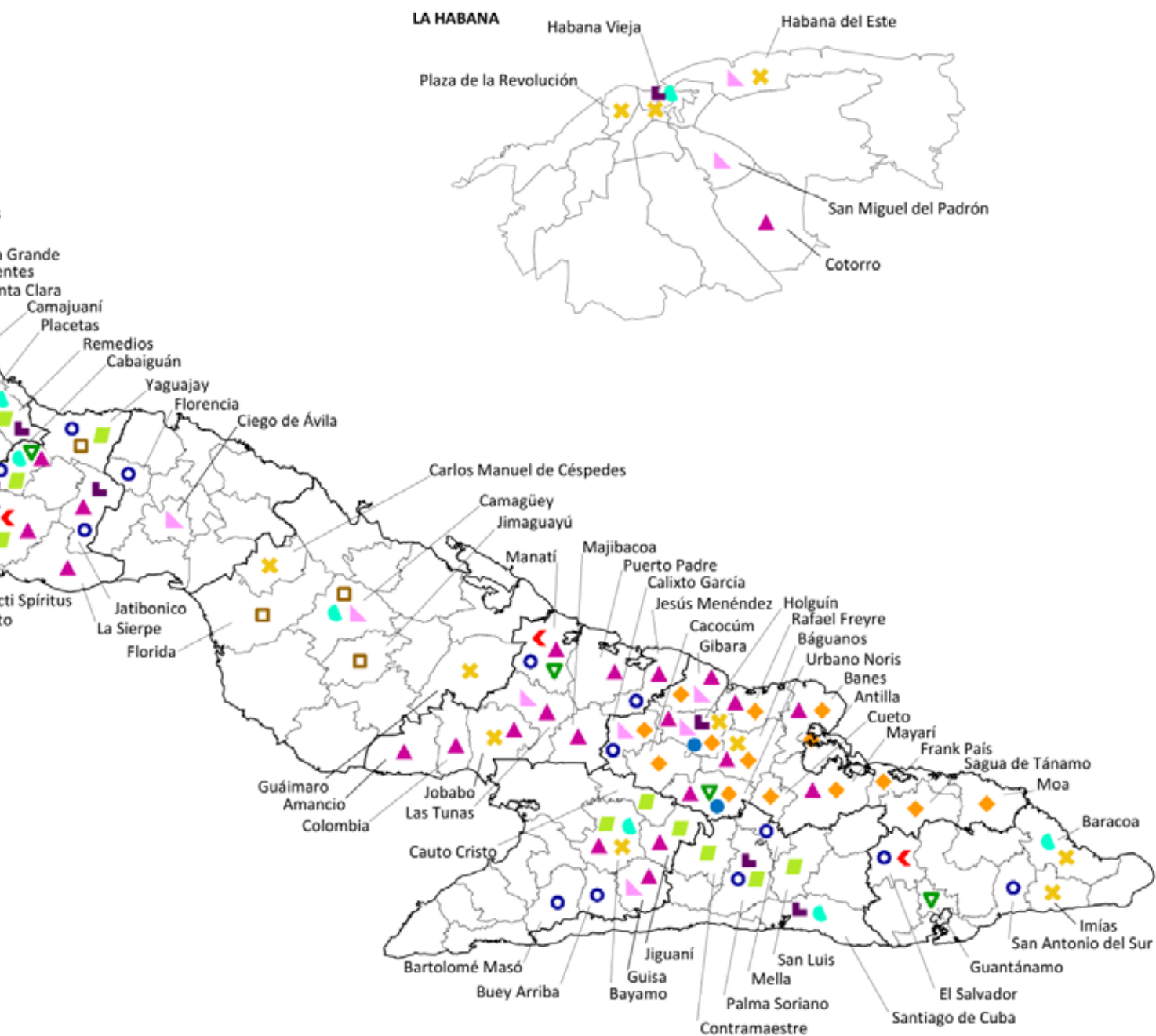


Gemeinden mit Projekten der DEZA 2016



- PRODEL
Stärkung der Gemeindeverwaltung
- PADIT
Interkommunale Zusammenarbeit
- GEPAC
Partizipative Verwaltung der historischen Zentren
- HABITAT
Lokale Raumplanung und Förderung von Wohnraum
- PIAL
Lokale landwirtschaftliche Innovation
- PAAS
Organische Landwirtschaft
- BIOMAS
Erneuerbare Energie
- AGROCADENAS
Landwirtschaftliche Wertschöpfungsketten
- APOCOOP
Dienstleistungscooperativen
- BASAL
Adaptation der Landwirtschaft an Klimawandel
- FODEAL
Landwirtschaftliche Investitionen
- PYE
Förderung der Zivilgesellschaft

Das Projekt **PEGIN** (Geschlechter Gleichberechtigung) unterstützt Organisationen, die auf nationaler Ebene Einfluss nehmen und keine Präsenz in den Gemeinden haben, weshalb PEGIN auf der Karte nicht erscheint.



Impressum

Herausgeber:
Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA
Direktion für Entwicklungszusammenarbeit DEZA
Abteilung Lateinamerika und Karibik
Freiburgstrasse 130, 3003 Bern, Schweiz
Telefon: + 41 58 462 34 41
E-Mail: sekretariat.abteilung.lateinamerika@eda.admin.ch
<https://www.eda.admin.ch/sdc>

Schweizerische Botschaft in Kuba – Internationale Zusammenarbeit.
5ta Avenida , entre calle 20 y 22
Miramar, Playa,
Havanna, Kuba
Telefon: +53 7 204 26 11
E-Mail: hav.vertretung@eda.admin.ch
<https://www.eda.admin.ch/cuba>

Gestaltung:
Mark Manion, Communication Arts

Bilder:
Archiv der DEZA in Kuba

Havanna, März 2017