



Progetto QNBT Report della missione 13 febbraio – 1° marzo 2023

A seguito della missione svolta a La Habana dal 13 febbraio al 1° marzo 2023, il sottoscritto Direttore del Componente B descrive in questo documento lo stato dell'arte in cui versa il progetto alla data del 28/02.

Premessa

Merlo si è recato in missione a La Habana nella duplice veste di *Técnico Especialista* e di Direttore del Componente B, con lo scopo di dare la necessaria assistenza tecnica al gruppo di lavoro (*Dirección Integrada de Proyecto - DIP*) che sta seguendo le opere di "Restauro e Riabilitazione della FAT" (attività R.1.A) e, al contempo, di comprendere quali fossero le cause:

1. del funzionamento irregolare degli organi di governo del Progetto,
2. dei continui ritardi nell'approntamento del cantiere.

Funzionamento irregolare degli organi di governo del Progetto QNBT

Con la fine del 2022 e l'inizio del 2023 il Governo della Repubblica di Cuba ha nuovamente sostituito alcuni dirigenti che rivestivano ruoli chiave per il corretto funzionamento del Progetto. È da segnalare che dall'inizio delle attività (settembre 2019) è cambiato, solo a titolo di esempio, tre volte il Rettore dell'ISA, due volte il Responsabile del *Centro de Coordinación para la Colaboración Internacional a la Cultura Cubana* del Mincult, due volte il Responsabile dell'area *BTM y Inversiones* del Mincult, due volte il responsabile del CIOP e tre volte il coordinatore della *Dirección Integrada de Proyecto (DIP)*.

Questa situazione ha creato, gioco forza, dei rallentamenti nelle attività dovute in gran parte ai tempi necessari per assimilare le regole tecnico-amministrative e finanziarie che stanno alla base di questo specifico Progetto di Cooperazione Italia-Cuba.

A differenza di quanto accaduto in precedenza, in cui è sempre stato recepito e rispettato il ruolo di ciascun soggetto e/o comitato previsto nei "Termini di Riferimento", la condivisione delle regole è venuta meno, tanto che negli ultimi due mesi è stato impossibile convocare, da parte della Direttrice del Progetto MSc. Yanet Feliciano Valenciaga, il *Comité Coordinador* per indisponibilità della maggior parte dei soggetti che avrebbero dovuto prendervi parte.

Allo stesso tempo non è osservata la necessaria condivisione delle informazioni e ogni organismo tende ad operare per proprio conto. In particolare, si è notata una certa reticenza del CIOP, attraverso il suo rappresentante nonché coordinatore della *Dirección Integrada de Proyecto*, Ing. Rene Cecilio Hernández, a collaborare con gli altri membri di tale gruppo (la progettista principale Arch. Alida Diez Sánchez, la Inversionista dell'ISA Ing. Midalis González Acevedo, la Direttrice del Progetto MSc. Yanet Feliciano Valenciaga, il Direttore del Componente B Prof. Alessandro Merlo), mettendo loro a conoscenza delle decisioni prese in diversa sede. La stessa ISA monitora l'andamento del Progetto, in particolare le attività di Restauro e



Rifunzionalizzazione della FAT, attraverso delle riunioni riservate che si svolgono il sabato mattina, mentre la naturale sede dove discutere di queste problematiche è il *Comité Coordinador*.

In questa ultima missione Merlo è stato ricevuto con una certa resistenza dal nuovo Rettore Rolando Victor Ortega Álvarez, poiché egli non ravvisava alcun legame tra l'ISA e il Direttore del Componente B; allo stesso modo è da sottolineare la cancellazione mezz'ora prima del suo inizio e senza essere riprogrammata, della riunione del 22 febbraio tra la Direttrice del *Centro de Coordinación para la Colaboración Internacional a la Cultura Cubana del Mincult* Ana María Pellón Sáez e lo stesso Alessandro Merlo, per improrogabili impegni della prima.

È opinione dello scrivente che il Mincult, allo stato delle cose, non sembri essere in grado di gestire questa delicata fase di preparazione all'apertura del cantiere; tutti i soggetti coinvolti (ISA, BTM y Inversiones, CIOP, ATRIO) sono infatti subordinati a questo Ministero.

Infine, come già sottolineato più volte nei precedenti report, sia l'*Unidad de Gestión* (che di fatto non opera da alcuni mesi) sia la *Dirección Integrada de Proyecto* non dispongono di adeguate risorse umane dedicate al Progetto e non funzionano tutti i giorni della settimana; ogni soggetto è, infatti, impegnato in più di un'attività al di fuori del Progetto stesso (ad esclusione del coordinatore della *Dirección Integrada de Proyecto*). La stessa Direttrice Yanet Feliciano Valenciaga, che ricopre anche il ruolo di Direttrice dell'*Oficina de Relaciones Internacionales* dell'ISA, può dedicarvi solo una parte del suo tempo.

Ritardi nell'approntamento del cantiere di restauro e rifunzionalizzazione della FAT

Il restauro e la rifunzionalizzazione della FAT è il principale Risultato (R.1.A) che si intende ottenere con il Progetto QNBT, con un impegno finanziario pari all'86% (1.720.000,00 euro) dell'intero finanziamento erogato da AICS e 3.478.984,50 euro messi a disposizione dal Mincult.

Per ottenere tale Risultato è stato deciso in fase di progetto di utilizzare le risorse umane e materiali interne al Mincult. Grazie ai corsi di *Capacitación Profesional* erogati dal DIDA, infatti, il personale del Mincult avrebbe dovuto apprendere le basi per operare correttamente nell'ambito del restauro e consolidamento del patrimonio architettonico moderno, secondo la più aggiornata prassi internazionale.

I primi tre anni del Progetto sono stati spesi per mettere a punto un progetto condiviso di restauro e rifunzionalizzazione della *Facultad de Arte Teatral*. Oltre agli aspetti squisitamente tecnici, una parte importante del processo di capacitazione ha riguardato sia la gestione del cantiere, sia il controllo della qualità delle opere realizzate, a garanzia del buon risultato dell'intera operazione.

A causa della situazione che si è venuta a creare negli ultimi mesi, il personale tecnico che è stato incaricato di occuparsi della gestione del cantiere e delle opere di restauro e consolidamento della FAT è di nuova nomina e, ad eccezione dell'*Arquitecto Principal* Alida Diez Sánchez, nessuno di loro ha preso parte ai corsi di *Capacitación Profesional*.



Si è così venuta creando una frattura tra quelle che sono state le indicazioni progettuali e procedurali condivise fino al 2022 e il *modus operandi* con il quale la controparte cubana intende ora procedere, la quale dimostra, ad avviso dello scrivente, la mancata conoscenza di quanto deciso e realizzato nei primi tre anni di progetto.

A nulla sono serviti i ripetuti inviti da parte del DIDA a prendere visione dei documenti prodotti, a adottare delle procedure di lavoro in linea con le specifiche esigenze del Progetto, al rispetto delle regole internazionali così come recepite dalla normativa cubana per le opere edili (cfr. Decreto no. 310 del 2012, articoli da 150 a 193).

Ad oggi non può considerarsi conclusa la fase di *Preinversión* del *Proceso Inversionista*. Nel dettaglio:

AMBITO TECNICO

Problemi	Misure di mitigazione
1. Non è stato ancora redatto un Cronogramma delle opere.	Elaborare il Cronograma.
2. Non sono state ripristinate né la cisterna né la torre idrica.	Terminare i lavori alla cisterna e alla torre idrica.
3. Non è presente elettricità nell'area del futuro cantiere.	Riposizionare un trasformatore.
4. Non sono stati acquisiti dall'Inversionista tutti i progetti definitivi per la necessaria valutazione tecnica.	Valutare da parte dell'Inversionista tutti i progetti a sua disposizione, anche allo scopo di aggiornare i costi delle opere.
5. Non sono stati acquisiti tutti i necessari nullaosta da parte degli enti territoriali.	Appurare che i permessi non subiscano ritardi.
6. Non è terminata la fase di monitoraggio strutturale delle volte, resasi necessaria a causa di alcune fessure venutesi a creare a seguito del furto dei tiranti.	Manca l'ultima lettura dei dati.
7. Non sono stati ancora rimessi <i>in loco</i> i tiranti mancanti.	Continuare a mettere in opera i tiranti che mancano.
8. Non è terminata la fase di certificazione delle saldature delle barre di acciaio dei nuovi tiranti né quella di calibrazione degli stessi.	Procedere con la certificazione.
9. Non è terminata la fase di ispezione dei pluviali e dei relativi percorsi orizzontali.	Procedere con l'ispezione.
10. Non è stato ancora approntato un	Ripristinare i necessari magazzini.



magazzino dove custodire il materiale
che verrà acquistato.

SICUREZZA E COORDINAMENTO

Problemi	Misure di mitigazione
11. Non è stato aggiornato il Piano di Sicurezza e Coordinamento realizzato dall'Impresa EMPIFAR del dicembre 2021.	Aggiornare il Piano di Sicurezza e Coordinamento da parte di EMPIFAR.
12. Non è stata predisposta l'area del cantiere, che risulta ancora priva di recinzione e di illuminazione. Non sono stati approntati i percorsi carrabili interni né realizzato il varco dalla viabilità pubblica per l'ingresso dei mezzi di lavoro.	Predisporre l'area del cantiere sulla base delle indicazioni contenute nel Piano di Sicurezza e Coordinamento.
13. Non è garantita la minima protezione contro ruberie e danneggiamenti. Ancora nelle due ultime settimane vi sono stati due furti che hanno visto la sottrazione di ponteggi e di tiranti. Si evidenzia, inoltre, l'assenza di una porzione di rete che separa la FAT dalla viabilità pubblica, che agevola l'accesso all'area da parte di malintenzionati; nonostante le segnalazioni, la recinzione non è stata ripristinata.	Garantire la protezione dell'area da parte dell'ISA.

AMBITO ECONOMICO-FINANZIARIO

Problemi	Misure di mitigazione
14. Non è stata approntata una "Centrale per gli Acquisti", che proceda alla verifica dei prezzi presenti nel piano finanziario provvisorio e realizzi le necessarie analisi dei prezzi sul mercato, procedendo allo stesso tempo ad aggiornare il piano dei costi.	Attivare la "Centrale di Acquisti" con personale dedicato (si consiglia un minimo tre professionisti diretti dal responsabile della contabilità del Progetto).
15. Non è stata approntato un efficace sistema di gestione delle spese,	Operare utilizzando un registro delle spese simile all'esempio fornito.



suddiviso per *items* e sufficientemente articolato così da rendere agevole il monitoraggio dei costi relativi al cantiere di restauro e rifunzionalizzazione della FAT (cfr. esempio in calce).

16. Non si è ancora proceduto a bandire una sola gara per l'acquisto dei materiali né sul mercato interno né in quello estero. L'assenza di materiali pregiudicherà in modo sostanziale l'avvio del cantiere.

17. Il finanziamento italiano depositato presso il *Banco Central de Cuba* risulta ancora non disponibile.

Risolvere i problemi con la Banca.

Una volta risolti i problemi con la Banca, iniziare quanto prima a predisporre le gare di acquisto..

Esempio di registro delle spese:

Macro-voce	Item	Costo unitario	Quantità	Totale spesa	Riferimento fattura	Fonte di finanziamento	Riferimento macro-voce del DdP	Annualità di spesa
1. Allestimento del cantiere								
	1.1. Pulitura delle aree esterne a verde	XXX euro/mq	XXX mq	XXX euro	No. XXX	Mincult	A.2.19	III annualità

AMBITO PROCEDURALE

Problemi	Misure di mitigazione
18. Le scelte realizzate dall'Inversionista vengono assunte in sede diversa dal <i>Comité Coordinador</i> e comunicate senza alcuna spiegazione alla Direttrice del Progetto; quest'ultima più volte ha richiamato, senza esito alcuno, il CIOP al rispetto delle procedure previste nei TdR. Ad esempio, l'Inversionista ha deciso di avvalersi di tre imprese, ciascuna composta da gruppi di lavoro (<i>brigadas</i>) specializzati nelle opere	Rispettare le procedure contemplate nei termini di Riferimento. Discutere dei problemi del Progetto all'interno del <i>Comité Coordinador</i> . Presenziare alle riunioni convocate dalla Direttrice del Progetto. Condividere le decisioni nei Comitati di riferimento.



<p>idrico-sanitarie, elettriche, etc, alle quali affidare cadauna i lavori relativi ad un blocco. Questa scelta diverge da quanto precedentemente concordato, sulla base delle specificità dell'opera, di intervenire con una sola impresa in tutti i blocchi, secondo lo schema elaborato dal DIDA. Non sono date delle spiegazioni che giustifichino il vantaggio della soluzione che si intende adottare rispetto a quella in precedenza proposta e condivisa.</p> <p>19. Nonostante le ripetute richieste da parte del DIDA non vengono redatti con cadenza almeno settimanale dei report descrittivi e illustrativi dell'andamento del Progetto. Allo stesso modo non vengono stesi dei documenti ufficiali nei quali si dia atto della decisione di operare scelte diverse rispetto a quelle previste nel DdP.</p> <p>20. La Direzione del Progetto non viene aggiornata con sufficiente tempestività sull'andamento dei lavori.</p> <p>21. Cronica mancanza di personale nelle diverse aree del Progetto, da quella tecnica a quella economico-finanziaria.</p> <p>22. Nonostante i numerosi inviti da parte del DIDA a condividere la documentazione tecnica attraverso posta elettronica, ancora viene utilizzato per tale fine un gruppo di WhatsApp.</p>	<p>Redigere dei report settimanali sull'andamento delle opere.</p> <p>Rispettare il ruolo della Direttrice del Progetto.</p> <p>Mettere a disposizione del personale a tempo completo al fine di agevolare il lavoro del:</p> <ul style="list-style-type: none">- Inversionista del CIOP,- Progettista Principale,- Inversionista del ISA,- Direttrice del Progetto,- Responsabile Amministrativo. <p>Inviare i documenti ufficiali unicamente attraverso la posta elettronica.</p>
---	---



Conclusioni

Nonostante le più ampie rassicurazioni che i vertici del Mincult dettero durante la riunione del *Comité Coordinador* del 2 dicembre 2022, in questi due primi mesi del 2023 le attività relative al Risultato R.1.A. soffrono una stasi dovuta, oltre alle cause imputabili alla situazione del paese, alla sostituzione dei principali attori del Progetto e al conseguente riallineamento di obiettivi e priorità. Queste ragioni giustificano però solo in parte sia il funzionamento irregolare degli organi di governo del Progetto sia il ritardo e l'improvvisazione nella gestione degli aspetti tecnico-finanziari delle attività legate al Restauro e Riabilitazione della FAT. La cronica carenza di personale dedicato ai diversi ambiti del Progetto, da quello tecnico a quello economico-finanziario, denunciata più volte nel corso di questi anni, fanno ipotizzare che ad oggi il Progetto QNBT possa incorrere in ulteriori ritardi se gli attuali organi di governo non prenderanno gli opportuni provvedimenti.

Il Dipartimento di Architettura di Firenze continuerà a dare il necessario appoggio tecnico al Progetto e a monitorarne gli esiti, auspicando che la situazione descritta in questo report possa al più presto prendere una diversa e più promettente piega.

La Habana, li 28 febbraio 2023

Il Direttore del Componente B
prof. Alessandro Merlo