

L'INTERVISTA



## Armani (Anas): «Piano da 3-4 miliardi per le strade, alt ai general contractor»

Giorgio Santilli ▶ pagina 17

# «Piano da 3-4 miliardi per le strade»

Autonomia finanziaria, non azienda col cappello in mano davanti alla politica - Paghi le infrastrutture chi le usa  
**General contractor. È una scelta che ha portato solo svantaggi, stiamo facendo una verifica autonoma su tutti gli appalti in corso**

### LE PRIORITÀ

*La privatizzazione è lontana, la manutenzione straordinaria è la priorità. Il capitolo Salerno-Reggio lo chiudiamo con le opere oggi in corso*  
di **+Giorgio Santilli**

«**R**enzi l'ho visto una volta e ho conosciuto Delrio presentandogli un'idea di indipendenza finanziaria dell'Anas. Poi le difficoltà dell'Anas dell'ultimo periodo hanno portato all'esigenza di un cambio della guida e io sono stato coinvolto. È un po' casuale che io mi trovi ora in questa posizione di grandissima responsabilità». Così **Gianni Armani**, 49 anni a luglio, racconta la sua ascesa da Terna Rete Italia al vertice dell'Anas. E non è una ricostruzione casuale all'interno del messaggio che manda, con parole taglienti, sul nuovo corso delle strade italiane. «In azienda ci sono voglia di riscatto e grandi capacità, possiamo avere un ruolo importante nello sviluppo di questo Paese. Per farlo, però, bisogna recuperare un rapporto verso la politica che sia più equilibrato. Oggi Anas è un'azienda con il cappello in mano nei confronti della politica».

#### Vedo che non usa giri di parole.

I costi operativi sono coperti con i ricavi che vengono dai concessionari autostradali, per altro avendo un bilancio che con un soffio diventa rischioso di andare in perdita perché basta che uno dei concessionari non paghi le proprietà e l'Anas va in rosso: 700 milioni di ricavi e 15 milioni di utile netto, bisogna avere una mira impressionante per avere il bilancio in positivo. Non solo. Qualunque investimento Anas metta in piano, deve andare dalla politica a chiedere le risorse per farlo. Così non si capisce mai di chi sia la responsabilità di fare o non fare le cose. Recuperare un'autonomia finanziaria che consenta ad Anas di finanziare i propri investimenti è una cosa essenziale per questa azienda.

#### Come è possibile per Anas recuperare autonomia finanziaria?

Ci sono varie soluzioni a cui stiamo lavorando.

Quello che posso dirle è che in questo lavoro abbiamo alcune condizioni. La prima è che non vi sia un aggravio per i contribuenti. Certamente ci sono soluzioni più efficienti rispetto a quelle attuali in cui lo Stato paga il 100% degli investimenti per cassa al momento in cui vengono realizzati. Penso a modelli tariffari come quelli normalmente utilizzati in altre utilities, l'acqua o l'elettricità o il gas, che consentono alle società di finanziare autonomamente gli investimenti. Questi modelli possono essere applicati ad Anas semplicemente cambiando la natura dei contributi che già esistono.

#### C'è una forma di pedaggiamento?

No, quella richiederebbe un onere in più, che peraltro comporterebbe l'installazione di caselli e quindi costi aggiuntivi.

#### Però ci sarebbe uno spostamento dai contributi a tariffe, quindi dal contribuente all'utente.

Esatto, ma l'obiettivo anche qui è di attribuire i costi dell'infrastruttura a chi effettivamente li utilizza e quindi "consuma" le strade. Ovviamente è un'attività ancora in evoluzione.

#### Il ministro Delrio sostiene che la sua missione è rilanciare gli investimenti in termini innovativi, partendo subito dalla manutenzione straordinaria. Il Mef vuole la privatizzazione. Qual è la sua missione?

La privatizzazione è lontana, in prospettiva, mi pare prematuro parlarne. Sono stato chiamato da Delrio principalmente per consentire alla società di recuperare credibilità. Parliamo di un'azienda patrimonio del Paese che ha una rete senza uguali in Europa: 25 mila chilometri di strade, 11 mila viadotti, 1.200 gallerie. Spendiamo 60 milioni di euro solo di illuminazione delle gallerie e delle strade. Magran parte dello sforzo infrastrutturale italiano è stato completato prima degli anni '70 e bisogna lavorare per non disperdere il patrimonio infrastrutturale esistente.

#### In concreto?

Sono necessari alcuni cambi strutturali. Il più importante è ridirezionare le risorse verso la preservazione del patrimonio esistente: quindi più manutenzione straordinaria rispetto a nuovi opere. Questo ha due vantaggi: l'impatto sui costi è più limitato ed è ambientalmente sostenibile.

#### Definirete un piano?

Arriveremo a definire un piano straordinario di 3-4 miliardi orientato alla manutenzione straordinaria. Significa raddoppiare le

risorse rispetto al passato.

#### Ci sono tratte prioritarie?

Andremo anzitutto sulle direttrici che hanno avuto poche risorse in passato. Mi riferisco alla Palermo-Catania, alla Carlo Felice in Sardegna, alla E45, quindi alla Orte-Mestre fino alla Roma e alla statale 16 Adriatica.

#### Questo è il nuovo piano delle strade che farà parte del grande piano strategico delle infrastrutture di Delrio di settembre?

Sì. Avremo un nuovo piano delle strade che ovviamente sarà fatto progressivamente, perché dobbiamo rivalutare l'intero piano con l'analisi costi-benefici. Quello che dobbiamo fare con il ministero è ricostruire una capacità di valutazione degli investimenti che non abbiano l'obiettivo primario di portare lavoro in sede locale sulla base di liste della spesa. Invece con l'analisi costi-benefici dobbiamo risolvere problemi di mobilità e di logistica e rendere più trasparenti e più stabili nel tempo le decisioni di investimento nel Paese. Cambiare un'opera in corso di svolgimento perché non c'è più il politico locale che era in auge in un certo momento è insostenibile per questo Paese.

#### C'è un capitolo Sud nel vostro piano?

Anas è un'azienda localizzata principalmente al Sud, il grosso dei nostri investimenti è concentrato lì.

#### Per completare tutta la Salerno-Reggio Calabria mancano ancora 2,3 miliardi di risorse. Che volete fare?

L'obiettivo è completare prima possibile gli investimenti in corso. Confermiamo l'obiettivo aziendale del 2016. Questo risolverà il 99% dei problemi. Poi ci sono altri investimenti che possono essere valutati in parallelo con la rete esistente della Calabria. Il potenziamento della rete parallela è spesso un'opera altrettanto importante che non le arterie principali. Rivalutare queste opere è fondamentale per creare alternative soprattutto in caso di frane e altre emergenze.



**Quindi la Salerno-Reggio Calabria la considerate conclusa con gli interventi in corso, poi il resto lo farete all'interno dei lavori per la rete Calabria.**

I capitoli vanno chiusi, altrimenti non si finisce mai.

**Parliamo di realizzazione delle opere. Che bilancio fa dei general contractor e dei maxilotti che pure l'Anas ha usato?**

Andando verso una quota prevalente di manutenzione straordinaria, si va in direzione opposta ai maxilotti. Anas ha tentato in buona fede di percorrere la strada del general contractor con due obiettivi: ridurre il contenzioso e ridurre il numero di soggetti appaltatori con cui lavora. Sono due elementi di criticità molto rilevante che il codice appalti non aiuta a gestire. Avere soggetti molto piccoli che non possono essere sostituiti neanche se falliscono ci espone a un ricatto da parte di queste imprese. Noi non possiamo selezionare le imprese da invitare alle gare neanche se non rispettano i criteri di sicurezza sul lavoro. Questo in altri settori avviene, ma qui è una grave penalizzazione. La dimensione di impresa aveva la finalità di gestire questo genere di problemi. L'altro obiettivo era dire alle imprese "non voglio contenziosi, fai tu il tratto da A a B, non voglio sapere nulla". Ma siccome in un paese come l'Italia impedimenti esterni, normativi, autorizzativi, un ritrovato archeologico, una frana, sono sempre all'ordine del giorno, si è innescata comunque una grande mole di contenzioso. Quindi la soluzione del general contractor non ha portato il vantaggio che Anas si aspettava. In compenso, ha portato molti svantaggi gravi. Il più grave di tutti è l'impossibilità di controllare efficacemente in corso d'opera l'avanzamento del progetto. Quindi oggi abbiamo deciso di fare autonomamente, oltre le previsioni contrattuali, una verifica di tutte le realizzazioni in corso d'opera con i general contractor. C'è un'altra ragione per cui la stagione dei general contractor per noi è chiusa. È una soluzione che va in senso opposto alla valorizzazione di Anas. Se devo affidare in outsourcing totale la realizzazione delle opere, compresa la progettazione, allora che senso ha Anas? Allora tanto vale abolire l'ingegneria e fare un'azienda di avvocati. Invece no, la nostra missione è

fare strada e l'ingegneria è fondamentale.

**Mi pare lei abbia suggerimenti per la riforma degli appalti.**

Il primo è prevedere strumenti di gestione dei contenziosi dei blocchi che arrivano sulle opere. Noi abbiamo un contenzioso enorme, 8,5 miliardi e sa a quanto è storicamente la percentuale di chiusura? Al 5%. Bisogna introdurre penalizzazioni per forme di contenzioso velleitario. Invece oggi nulla vieta a un'impresa che ha un diritto di un milione di euro di fare una riserva da un miliardo di euro.

**C'è anche il problema di una qualificazione più selettiva?**

In altri settori è possibile farlo anche a livello aziendale con un albo degli appaltatori. Noi no. Oggi i certificati Soa non creano nessuna selezione nelle opere civili. Serve un meccanismo, anche generale, per selezionare le imprese e avere in gara un'offerta di migliore qualità e una competizione migliore. Una terza correzione che farei al codice degli appalti è la previsione di un minimo di garanzia o fidejussioni da parte dell'impresa che comincia i lavori.

**Lei farà pulizia nelle posizioni di vertice dell'azienda?**

Dobbiamo anzitutto cambiare l'immagine aziendale perché se lei gira in queste stanze troverà porte chiuse e invece bisogna aprire. C'è il problema di una sede più consona. Andranno chiamati esterni in azienda ma il mio obiettivo è soprattutto quello di estrarre il valore presente nel personale presente. Soprattutto bisogna cambiare la mentalità e l'etica necessarie in un'azienda sostenibile ed efficiente.

**Il ministro Delrio vuole fare uno screening molto attento delle proposte di autostrade in project financing. Voi lo aiutate?**

Noi per ora diamo un supporto al ministro. Poi ci proponiamo ovviamente con soluzioni alternative, qualora i project financing proposti non stiano in piedi. E la storia dimostra che molte proposte fatte sulle singole direttrici non stanno in piedi, perché non hanno la rete che mitiga il rischio molto alto, e allora chiedono a posteriori il contributo dello stato. In questo modo il vero business diventa allocare in concessione la costruzione delle infrastrutture. Non va bene.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**In migliaia.** La rete italiana non ha eguali in Europa dal punto di vista della complessità delle opere d'arte che si mettono in campo su 25 mila chilometri di rete, 11 mila viadotti, 1.200 gallerie

25



**Gianni Armani.** È il nuovo presidente e amministratore delegato dell'Anas. Succede a Pietro Ciucci