

**Ecco la nuova Anas Modello Armani  
non più carrozzone ma azienda risanata.  
Il piano per autonomia finanziaria  
ed emissione di bond P. 10 - 11**

Intervista a **Gianni Vittorio Armani**

# Nuova strada per l'Anas modello Armani

● Parla il manager che rivoluziona il colosso delle strade:  
«Ho trovato disorganizzazione e corruzione, ora efficienza,  
autonomia finanziaria e bond come una grande utility»

**È stato come  
fare pulizia in  
una stanza  
molto sporca,  
una grande  
soddisfazione**

Non può  
più essere  
l'azienda che  
ogni anno  
va a pietire  
favori e  
fondi col  
cappello  
in mano

Uscire  
dall'area  
della  
pubblica  
amministra-  
zione come  
accaduto per  
Rai, Ferrovie  
e Terna

**Erasmo  
D'Angelis**

**C**he è una nuova Anas si vede già all'ingresso del Quartier Generale di via Monzambano. Per la prima volta girano tornelli e carte di identità e non lobbisti e tipi strani. È finita l'era di chi entra ed esce nell'anonimato, e l'immenso magna magna che l'ha trasformata in un carrozzone enclave del malaffare, travolto da ripetuti scandali per corruzione, l'ultimo della serie quello della "dama nera" che

chiamava le tangenti "ciliegie", e i penultimi lo sgomento dei viadotti afflosciati all'inaugurazione, piloni crollati, strade bucherellate, manutenzioni inesistenti e gallerie a cemento depotenziato.

La nuova Anas ha il volto di Gianni Vittorio Armani, cinquantenne american style, ingegnere elettronico già a Telecom, McKinsey e poi Ad in Terna Rete Italia a gestire i 65mila chilometri di rete elettrica, e dal 18 maggio 2015 presidente e amministratore delegato della più grande azienda stradale europea. Il suo ufficio è già un programma. Addio sfarzi e lussi fino a un anno fa, a quadri d'autore e tappeti persiani, c'è un solo quadro alla parete, la mappa

della rete Anas: 25mila chilometri di strade, 1300 gallerie, 11mila viadotti. A suo modo un affresco a tratti demenziale, quanto di più contorto si possa immaginare. Ha fatto colorare di rosso e blu le strade a 4 e a 2 e a 1 corsia, e i percorsi nell'attraversamento di regioni e province diventano un Paul Klee o un Piet Mon-



drian, l'astrattismo applicato alla realtà di una rete patchwork. Armani ha la spiegazione e indica un tratto: «È frutto del Manuale Cencelli delle strade con paradossi, storture, diseconomie e finanziamenti assegnati ogni anno e in base alla forza del politico locale o del lobbista più forte. Lei qui sta viaggiando su una dignitosa superstrada a quattro corsie che però a un certo punto riprende a due corsie o a una o con un viottolino dopo una rotonda».

L'uomo della svolta è arrivato ad **Anas** come un pesce fuor d'acqua: «Per una coincidenza - racconta - io non ho provenienze politiche, non conoscevo il ministro Delrio, non conoscevo il ministro Padoan e nemmeno conoscevo Renzi. Nessuno. Ho presentato un progetto per la nuova **Anas**, lavorandoci nel tempo libero perché non mi capacitavo di un paradosso: io ho partecipato al successo di Terna, l'abbiamo quotata in borsa a 1,6 e oggi è a 4,7 con lo stesso numero di azioni. È quadruplicato il suo valore, è una azienda efficiente, è un modello italiano, e mi sono chiesto perché non può fare lo stesso percorso anche **Anas**, con un modello del tutto analogo? Il ministro Delrio mi ha incontrato e mi ha dato fiducia, mi ha chiesto di far diventare la nostra la più grande azienda infrastrutturale italiana e leader in Europa. Questo è l'obiettivo. Ci metto l'anima e con me tantissimi dipendenti che devono ritrovare spirito di servizio e senso di utilità pubblica».

**Era la missione dell'azienda delle strade fin dall'inizio, finita però abbastanza fuoristrada con testacoda impressionanti con molti arresti di dirigenti e alti funzionari nazionali e regionali, che hanno fatto smarrire il senso dell'impresa e gli asset, le regole e i controlli. Dopo un anno?**

«Io ho trovato un **Anas** disorganizzata, con una gestione incredibile e inaccettabile dei processi di controllo interni e una selezione del per-

sonale fatta per amicizie e appartenenze politiche, tutta divisa in compartimenti stagni, piegata sia dal punto di vista della credibilità che dell'orgoglio. È stato come fare pulizia in una stanza molto sporca, e per me questa è già una grande soddisfazione. Abbiamo cambiato molto e separato tutti i processi di controllo e gestione interni. La riorganizzazione procede con la selezione del personale non più con modelli clientelari, con la rotazione totale di tutti i dirigenti territoriali, ho inserito 5 figure chiave dall'esterno come il nuovo direttore legale, degli acquisti, del controllo di gestione e del personale. È cambiata tutta la prima linea e sono fuori le mele marce, ho mandato via 36 dirigenti con esodi volontari o esodati con licenziamento a seguito di indagini. C'è un piano di risanamento e sviluppo perché ogni aspetto di **Anas** può e deve essere ancora migliorato, e per la prima volta qui c'è la valutazione dei dirigenti e del management. Tantissimi dipendenti hanno voglia di voltare pagina dopo tanti fallimenti, non solo tecnici, di cantieri e manutenzioni. Abbiamo appena iniziato a ridare un servizio utile al Paese».

**Si è fatta un'idea dei motivi per quali la missione industriale di Anas è stata progressivamente smarrita?**

«La verità è che **Anas** era talmente lontana dall'essere un'azienda. Oggi deve diventare un'azienda pubblica moderna, trasparente ed efficiente e camminare su gambe finanziarie proprie. Non può più essere la municipalizzata che va col cappello in mano a pietire ogni anno favori e fondi per sopravvivere per un solo anno. **Anas** ha dovuto chiedere ogni volta l'elemosina alla politica o alla burocrazia nazionale o locale. Questo schema l'ha portata al compromesso continuo, a chiedere ad ogni ente locale e a legarsi al politico di turno. Il risultato è stato la mancanza di attenzione alla missione industriale e la massima attenzione rivolta all'interlocuzione politica in senso lato. Con questo schema, il ponte che poteva crollare per la frana, che magari era nota, veniva lasciato al suo destino, la strada non veniva mantenuta, l'appalto non controllato, le aziende che meritavano di essere cacciate non venivano mai cacciate. Se si ricostruisce una missione industriale, se si dà autonomia finanziaria ad **Anas** e la si remunera in base a quello che fa, non c'è più compromesso, non ci sono polvere e marciume».

**Da dove pensa di cominciare?**

«Intanto dalle progettazioni. Ho

trovato assurdo e fuori da qualsiasi razionalità il fatto che un'azienda che realizza strade non faceva progettazioni di strade. Un po' come un medico che non fa il medico. **Anas** ha fatto uso del contraente generale, affidando alle aziende fornitrici tutta la responsabilità di fare i progetti e la direzione lavori. Una scelta illogica. Il contraente va bene per un cliente estemporaneo e per un lavoro che fai per una volta nella storia di una città, ad esempio per progettare una metropolitana visto che un comune non ha certo gli strumenti per farlo. Ma un'azienda nata per fare strade perché è il suo business ripetuto, non può non progettare strade. Altrimenti chiude. Eppure **Anas** ha competenze, know-how e capacità di gestione, ma ha sempre appaltato pure le sue attività core, con i risultati che abbiamo visto».

**Oltre alla corruzione e ai crolli, ha anche sempre perso tutti i contenziosi, altra stranezza...**

«Un caso unico al mondo, per me una cosa oscura. Puoi perdere il 20 o anche il 50% dei contenziosi ma non tutti! E così io ora mi trovo con un accumulato di non decisioni davvero impressionante, con oltre 9 miliardi di contenzioso».

**Questo non dipende anche dal perimetro in cui vi trovate a giocare, cioè il campo della pubblica amministrazione?**

«Noi siamo la seconda più grande stazione appaltante dell'Italia, la prima è FS, ma siamo la più grande stazione appaltante costretta ad usare la complessità del codice degli appalti della pubblica amministrazione, che è come giocare nella serie C mentre nella serie A giocano FS, Poste, Enel, Eni, Terna, che utilizzano il codice del settore speciale e non quello ordinario. In 13 anni, per dire, Terna ha avuto solo 2 contenziosi con le imprese e pure gestisce 1,5 miliardi di investimenti l'anno. Contiamo moltissimo nel nuovo codice degli appalti che è in fase di approvazione finale e sul ruolo di controllo e legalità affidato ad Anac. Ma questo per noi non basta. **Anas** ha l'obiettivo chiaro e condiviso dal Governo di cambiare. Sono stato scelto per questo».

**La trasformazione di Anas, iniziata nel 2002 e ancora largamente incompiuta, passa attraverso l'autonomia finanziaria e la capacità di indebitamento come le altre grandi aziende pubbliche?**

«Sì, bisogna rendere **Anas** autonoma dal punto di vista finanziario, con un modello di remunerazione dei servizi di manutenzione e costruzione di strade simile a quello che remunera altri servizi pub-

blici come l'elettrico, il gas o l'idrico, compreso il rischio di mercato e operativo. Deve uscire dall'area della pubblica amministrazione, come è accaduto per la Rai o le Ferrovie o Terna. **Anas** può compiere lo stesso percorso, con un modello del tutto analogo, peraltro poco costoso anche perché se il costo capitale per le infrastrutture elettriche è del 5%, la remunerazione degli investimenti nel settore stradale è tra il 7 e il 9%. È un valore più alto perché vi sono una serie di rischi che creano valori di differenza. Applicare alla rete stradale un modello regolatorio che ha già avuto grandissimi effetti per lo sviluppo del settore energetico, attraendo investitori esteri tra rinnovabili e infrastrutture, sarebbe davvero importante per creare un valore enorme per il Paese».

#### **Pensa che anche il settore stradale possa essere regolato dall'Autorità nazionale dei trasporti?**

«In quel futuro che immaginiamo potremmo essere regolati dall'Autorità nazionale, lo trovo positivo. È l'ora di mettere fine alla logica non industriale in questo settore che ha portato a tante scelte demenziali. La gente non capisce perché tante opere non finiscono mai o vengono abbandonate, perché ci sono viadotti a metà, strade assurde. Il baco è nel sistema di finanziamento che portava a queste scelte, nell'aver avuto una programmazione di un solo anno, con distribuzione di risorse a pioggia. Su questo, con una grandissima fatica e grazie al ministro Graziano Delrio che ne ha fatto un elemento centrale, abbiamo già cambiato registro, con una pro-

grammazione quinquennale già finanziata».

#### **Lei giustamente dice che un'azienda pubblica con 6mila dipendenti e un piano da 3 miliardi all'anno, non può più essere gestita come una municipalizzata. Significa che potrà anche emettere Bond Anas e pensare alla quotazione in Borsa?**

«Noi già abbiamo partecipate che hanno ricavi da mercato ed emettono bond come Cav, che gestisce il **Passante di Mestre** ed è al 50% **Anas** e al 50% Regione Veneto e quindi al 100% pubblica. Ha emesso adesso 830 milioni di bond con un rating migliore di quello dello Stato e quindi con un costo particolarmente contenuto del debito. Le infrastrutture sono un investimento importante, e avere soggetti pubblici con una autonoma capacità di indebitamento è fondamentale per l'economia e l'occupazione. Terna o Enel o Snam si finanziano con costi del debito molto bassi e sono passati dal modello di contributo in conto capitale al più fun-

zionale modello di remunerazione, basata sul mercato e imposta sul rigore che il mercato e la sua regolazione richiedono. L'autonomia è l'unico modello che permette una programmazione lucida e precisa e dalla parte degli utenti. Avere una **Anas** autonoma con capacità di investimento è fondamentale per l'intero Paese. Io devo poter andare in banca a chiedere finanziamenti non solo a breve termine. Oggi abbiamo linee di credito per .3 m

1 miliardi, il budget annuale. Vorremmo avere un piano decennale di investimenti, con il mercato che ti finanzia e una tariffa che ripaga l'investimento. **Anas** può diventare l'utilità delle strade. È anche un modo per slegarla dai giochi politici».

#### **Aiuta il nuovo contratto di servizi? A quanto ammonta il suo piano di investimenti?**

«Complessivamente siamo a 2 miliardi all'anno di investimenti e vorremmo portarlo almeno a 3. Il nostro piano generale prevede 20 miliardi di opere. Il contratto già firmato prevede penali in caso di scarsa qualità delle manutenzioni. Il nuovo contratto prevederà penali per il mancato rispetto di costi e tempi degli investimenti. Per la prima volta c'è un piano con costi-benefici delle opere, realizzate solo per la loro utilità».

#### **Questa ce la siamo lasciata per ultima. State sereni sulla conclusione della mitica Salerno-Reggio Calabria? Sarà inaugurata davvero il 22 dicembre prossimo, come da impegno del premier?**

«Non solo dico sì, ma la Salerno-Reggio Calabria diventerà l'autostrada più bella da guidare in Italia. È un'opera con una storia pazzesca, è un pezzo di storia del Paese. È nata con l'idea che non finisse mai, al punto che c'erano altri 3 miliardi di euro di lavori già ipotizzati. Oggi in gran parte è moderna e completata. Il 22 finirà l'ultimo grande appalto e da quel momento sarà ad almeno 4 corsie dall'inizio alla fine e non è mai stata così dagli anni Sessanta. Appuntamento al 22 dicembre».

# 254

**NEL 2015**

## **Gli interventi per la manutenzione straordinaria delle strade**

—L'anno scorso l'attività **dell'Anas** si è concentrata come mai in precedenza sulla manutenzione straordinaria della rete stradale e autostradale, nell'ottica della «valorizzazione e potenziamento degli asset esistenti». In particolare, sono stati effettuati 254 interventi per un valore di 1,1 miliardi.

## Cosa è l'Anas



## Spese per la manutenzione ordinaria e straordinaria



## Piano pluriennale 2015-2016

Totale 20 MILIARDI



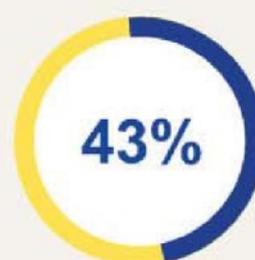
€ 8,2 miliardi

Manutenzione straordinaria e potenziamento della rete esistente



€ 3,2 miliardi

Nuove opere



€ 8,6 miliardi

Completamento degli itinerari



**In Europa l'Italia è il paese con la rete stradale più estesa in rapporto alle dimensioni: 25mila km, 11mila viadotti e 1300 gallerie**

