

**Manutenzioni e investimenti, il piano di Autostrade**

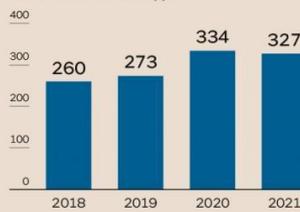
**IL POTENZIAMENTO**

Piano di manutenzioni e investimenti. Valori in miliardi di euro



**MANUTENZIONI**

Valori in milioni di euro (\*)



**AMMODERNAMENTO**

Valori in milioni di euro (\*\*)



(\*) Le manutenzioni non includono i costi per la ricostruzione del Polcevere; (\*\*) Gli investimenti in ammodernamento includono i Piani Nazionali e gli altri investimenti, mentre non includono le Grandi Opere. Fonte: dati ASPI

**L'intervista. Roberto Tomasi.** L'ad di Aspi: «Servono intesa con Ance e intervento sul codice per selezionare gli appaltatori migliori. Campioni nazionali decisivi per fare rete su visione e formazione: aiuta il ruolo Cdp. Entro fine anno nuovo piano industriale»

# «Al via cantieri per 12 miliardi di opere, ora un patto sui tempi di realizzazione»

**Giorgio Santilli**

Partono le cantierizzazioni del piano di nuove opere di Autostrade per l'Italia (Aspi) da 12 miliardi e l'amministratore delegato della società, Roberto Tomasi, chiede in questa intervista esclusiva al Sole 24 Ore «regole di selezione delle imprese che consentano di scegliere i migliori e di rispettare i tempi previsti di realizzazione». Serve - dice - «un patto con l'Ance e un intervento nel nuovo codice degli appalti». Tomasi parla anche dell'ulteriore piano di ammodernamenti della rete autostradale da 4 miliardi (860 milioni di spesa nel 2021), del traffico che a luglio e agosto ha fatto 150 milioni di utenti tornando ai livelli 2019, con una previsione annua di un miliardo di utenti, della nuova edizione del piano industriale che presenterà a fine anno all'azionista Cassa depositi e prestiti per rafforzare la «visione integrata» che la società sta costruendo.

**Ingenger Tomasi, partiamo da alcune considerazioni generali sul mondo delle infrastrutture. Oggi**

**I MALI DEGLI APPALTI «Contro tempi lunghi e contenzioso regole per selezionare imprese affidabili e commesse»**

In Italia ci sono molti piani infrastrutturali e molte risorse ma sembra mancare capacità industriale di realizzazione e gestione. Che ne pensa? La pianificazione delle infrastrutture ha bisogno di previsioni di medio e lungo termine. Lo dico partendo dalla storia di questa azienda, dall'evento drammatico di ponte Morandi, ma una conferma ci viene dalla problematica globale che sta vivendo oggi l'Occidente in campo energetico. Bisogna trovare soluzioni, ma ci vogliono anni per realizzarle. Anche se abbiamo finanza e visione, anche se abbiamo un governo che fa le sue scelte, senza grandi campioni nazionali capaci di realizzare e gestire infrastrutture non si possono realizzare piani complessi. Serve un ripensamento non solo nazionale, ma di politica europea: i campioni nazionali servono per dare sostenibilità ai piani in termini di concretezza e realizzazione. L'analisi dei problemi è utile, ma poi bisogna intervenire.

Un secondo tema generale è questo: in Italia è debole la cultura della infrastruttura come servizio. Dico ai miei collaboratori: se volete

che si colga l'importanza dell'infrastruttura, non parlate dei chilometri percorsi, ma di quanti utenti entrano nel nostro sistema infrastrutturale. Fra luglio e agosto sono stati 150 milioni, siamo tornati ai livelli del 2019. Sono quasi un miliardo gli utenti che entrano in un anno. Dietro questo numero ci sono economia, logistica, c'è un patrimonio di valore che nell'infrastruttura è completamente assorbito. L'infrastruttura diventa l'abilitatore per la crescita dell'economia. Quindi, sì, l'infrastruttura è prevalentemente servizio e anche quando apro un cantiere, che provoca disagi, devo spiegare i benefici che verranno. Noi abbiamo la misura del cashback.

**Il cashback?** Il cashback è un concetto rivoluzionario perché rimoduliamo il pedaggio in funzione del servizio: finora ci dice che il 99,3% di quel miliardo di utenti non ha subito alcun ritardo. Non so quanti altri sistemi infrastrutturali hanno questi livelli di servizio. C'è poi la digitalizzazione, che, oltre a garantire sicurezza e sostenibilità, sgancia il servizio dall'esigenza dell'infrastruttura e lo lega all'esigenza dell'utente. È un cambio di paradigma ma bisogna avere un sistema che ci aiuti a far questo. Torno al campione nazionale: la dimensione della società ci consente di essere abilitatore di questo livello di servizio. Se le concessioni fossero tutte piccole, questo sistema sarebbe impossibile.

**Terza criticità infrastrutturale generale: la carenza di competenze, di manodopera formata.**

Per poter sviluppare ammodernamento, potenziamento, digitalizzazione del patrimonio infrastrutturale, ma anche sviluppo energetico e gestione delle reti, abbiamo bisogno di competenze trasversali che coprano tutta la catena del valore. Il laureato è una risorsa da valorizzare rapidamente in azienda. Ma servono anche i mestieri. Oggi con Amplia siamo la società di costruzioni con il più alto numero di assunti diretti nel settore dell'edilizia: 1.500 più 600 di risorse di indotto diretto (subappaltatori di cantiere) che diventeranno 2.400 assunti diretti e 1.600 di indotto diretto nel 2023. Ma non basta assumere: dobbiamo creare mestieri. Chi può essere oggi il formatore? Soltanto il mondo delle imprese, insieme alla scuola e all'università. Stiamo lavorando con altri gruppi nazionali per creare una rete di Academy che sia in grado di formare i lavoratori. Se poi il lavoratore formato non lo



**Al vertice di Aspi.** Roberto Tomasi, amministratore delegato di Autostrade per l'Italia

assumo io, ma We Build, va bene lo stesso. È un servizio al Paese. Se non creiamo rete fra grandi gruppi, non sarà la piccola società a risolvere il problema. Oggi ci sono 150mila vacanze di competenze nell'edilizia.

**Ultimo tema generale: gli extra costi, come stanno impattando sui vostri programmi.** Se vediamo la storia dei progetti, a consuntivo, scopriamo che il maggior costo degli investimenti è legato al ritardo della realizzazione dell'opera e al contenzioso. Quindi oggi non mi preoccupa tanto che il ferro costa di più, perché il prezzo scenderà. E non mi preoccupa di garantirvi un ribasso d'asta del 50 del 10% perché rischio poi di raddoppiare il costo. Allora mi preoccupa delle vere cause che portano al raddoppio dei costi, il tempo di realizzazione e il contenzioso. È un ragionamento semplice: i materiali pesano per il 30%, tutti gli altri costi -

**AMMODERNAMENTO «Altri 4 miliardi per ammodernare le infrastrutture esistenti, nel 2021 spesi 860 milioni»**

**TRAFFICO «Siamo tornati ai livelli del 2019, a luglio e agosto 150 milioni di utenti, nell'anno saranno un miliardo»**

gli strumenti che ci consentano di selezionare gli appaltatori in base alla migliore ed effettiva capacità realizzativa: qualità, performance, storia delle commesse completate con successo, possesso di mezzi, manodopera assunta con contratti a tempo indeterminato, misura della produttività durante la realizzazione, verifica in corso d'opera delle criticità ingegneristiche in modo che non diventino alibi per il contenzioso. Sono elementi che possono contribuire a fare un prescreening.

**Bisogna introdurre queste novità nel codice appalti.**

Manderemo queste nostre proposte, meglio se condivise, anche al Consiglio di Stato. Ma soprattutto contiamo di portare buoni esempi. Non funziona partire dalle regole, ma dai buoni esempi fare le regole. Oggi queste cose possono farle solo i settori esclusi, il codice dovrebbe razionalizzare le modalità di ingaggio. Valorizziamo le imprese che investono in formazione, hanno un percorso di crescita, hanno bassi indici di infortuni. Questi fattori possiamo anche ripagarli con un incentivo economico.

**Che ne viene al sistema delle imprese da questo patto?**

Il campione nazionale è quello che supporta le imprese a crescere. Dobbiamo coinvolgere i migliori nella realizzazione del Piano investimenti. Chi non è coinvolto può crescere nel tempo, ma dico no alla logica del tutti dentro perché arrivano tanti miliardi. Rischiamo di fare disastri: pochi successi per pochi e molti disastri per tanti. Le filiere di competenza sono state la forza della manifattura italiana, su quelle abbiamo costruito un successo che dura ancora. Per costruire queste competenze, non posso darti un ordine un anno, poi l'anno dopo te lo tolgo, poi un'altra volta te ne do tre. Così le filiere si distruggono perché nessuna impresa investe se non può fare una programmazione dei lavori.

**Veniamo al piano investimenti di Aspi.** In questi tre anni la nostra società ha avuto un'accelerazione incredibile. Eravamo in una situazione di tale difficoltà che o correvamo o morivamo.

**Che cosa avete fatto?** Abbiamo ridefinito gli standard della manutenzione con il Mims. Siamo diventati un benchmark e le manutenzioni sono aumentate. Abbiamo fatto una crescita enorme in termini di ammodernamento. Non abbiamo deciso di ammodernare questo o quel ponte, questa o quella galleria, ma tutti i ponti, tutte le gallerie, tutte le barriere, tutte le barriere di sicurezza, tutta la pavimentazione.

Non abbiamo inseguito il singolo problema ma abbiamo considerato il nostro patrimonio come un tutt'uno. Le opere hanno 50 o 70 anni, non solo le nostre, tutte. Nel Paese questa logica dovrà valere per tutti. Abbiamo un piano di ammodernamento che vale 4 miliardi, nel 2021 abbiamo speso 860 milioni e continueremo a questo ritmo. Poi c'è il potenziamento che prevede investimenti per 12 miliardi.

**Le nuove opere.** Sì. Riteniamo strategica la multimodalità, ma l'infrastruttura va sviluppata, è vitale per il Paese. Questo vale in tutta Europa. L'investimento sulle tratte individuate è fondamentale perché quelle tratte sono già in saturazione. E quando vedo il traffico pesante crescere così mi preoccupa perché satura più velocemente la rete.

**Le opere sono pronte per essere cantierate?**

Abbiamo sviluppato i progetti e chiuso gli iter autorizzativi, comprese le Via e le Cds. L'80% ha già il progetto esecutivo, il resto lo chiederemo fra la fine di quest'anno e i primi mesi dell'anno prossimo. Abbiamo le conferenze di servizi, abbiamo la possibilità di entrare in possesso delle aree. L'elenco dei progetti è al Mims che deve approvare il quadro economico delle opere, tenendo conto della revisione dei prezzi. La maggior parte sarà attivata dal nuovo governo, settimana più o meno non fa più grande differenza perché intanto abbiamo deciso di partire con i lotti preliminari che ci consentono di avviare la cantierizzazione. Apriamo i cantieri, questo conta.

**In che arco di tempo questi investimenti?**

Al più tardi in dieci anni per la gronda di Genova, tutti gli altri hanno una tempistica di 2-3 anni, la concentrazione della realizzazione di questi investimenti è nei prossimi 3-4 anni.

**Lo sviluppo tecnologico?**

Abbiamo fatto molta strada con il Mercury, anche coinvolgendo il Mims che emergerà linee guida per l'intero comparto. Mercury ci consente di fare pedaggi modulabili per orari e alimentazione elettrica dei veicoli, il dialogo fra infrastruttura e mezzi, la gestione della mobilità nelle città. Gli investimenti in digitalizzazione valgono 1,7 miliardi di euro.

**La trasformazione aziendale è completata?**

La visione di sistema è molto rafforzata anche dalla presenza del nostro azionista di riferimento Cdp. Ora è fondamentale dare un'altra spinta a questa visione integrata con una rivisitazione del nostro piano industriale a fine anno. Un documento di medio e lungo termine cui la Cassa possa dare il proprio imprimatur.

**In un mondo così interconnesso non pensate di affacciarvi anche in altri settori?**

In questa fase no. Stiamo dialogando molto con i principali player, per esempio Ferrovie, per creare piattaforme comuni. Le piattaforme sviluppate con altri campioni nazionali, nel mondo della mobilità ma anche delle costruzioni, è un passaggio importante e la visione integrata di Cassa è un abilitatore.