

52536/52

1. INFORMATIVA PRELIMINARE SUL BILANCIO

Il bilancio al 31 dicembre 2003 è il primo documento ufficiale della S.p.A. che tiene conto delle norme civilistiche di redazione del bilancio e dei principi contabili di riferimento (con i limiti di cui si dirà successivamente), e come tale contiene dei dati che non sempre sono confrontabili con quelli del bilancio del precedente esercizio, che era costruito sulla logica della contabilità pubblica.

La trasformazione dell'Anas da Ente pubblico economico in S.p.A. (avvenuta il 19.12.02) non si è ancora completamente realizzata, a causa della complessità e della molteplicità delle azioni connesse al nuovo modello gestionale.

Di conseguenza il bilancio 2003, come illustrato nella Nota Integrativa, risente in maniera rilevante della complessa situazione determinatasi con la trasformazione in società per azioni e dell'esigenza, da un lato, di recepire le risultanze della contabilità dell'Ente trasformato e, dall'altro, di interpretare al meglio tutte le disposizioni di legge che toccano la realtà Anas e l'attuale fase di trasformazione, oltre a quelle contenute nello Statuto e nella Convenzione-Concessione con il Ministero delle Infrastrutture.

Va anzitutto precisato che la stima del patrimonio sociale ex art. 7, c. 5, L. 178/02, è tuttora in corso da parte dell'Advisor incaricato, la società di consulenza Ernst & Young S.p.A. e, conseguentemente, il bilancio non tiene conto delle rettifiche che potrebbero risultare dal lavoro dell'Advisor, che sarà concluso nei prossimi mesi. Pertanto, il capitale sociale al 31 dicembre 2003 risulta tuttora determinato, in via provvisoria, con D.M. del Ministero dell'Economia e delle Finanze del 25 novembre 2002.

Il bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2003 non tiene altresì conto del pendente trasferimento in conto aumento del capitale sociale, previsto dall'art. 7 comma 1 bis L.178/02, della rete stradale e autostradale di interesse nazionale, individuata con D.Lgs. 461/99, conseguente alla mancata emanazione di specifico decreto ministeriale previsto dalla menzionata L. 178/02.

Il bilancio, infine, non tiene conto dell'ingente patrimonio immobiliare in corso di ricognizione, in contraddittorio con l'Agenzia del Demanio.

66566/53

Conseguentemente, nelle more di una compiuta definizione di tali valori, fondamentali per apprezzare la consistenza patrimoniale, nonché la capacità economico-finanziaria attuale e di prospettiva della Società, i criteri di valutazione ed i principi contabili utilizzati nella predisposizione del bilancio al 31 dicembre 2003 risentono delle incertezze dovute a quanto sopra descritto.

Il presente documento contabile è stato quindi impostato, fatto salvo quanto necessario a connotare un bilancio redatto nella forma civilistica, in un quadro di coerenza con quello predisposto al 18 dicembre 2002, cioè in occasione della succitata trasformazione da Ente pubblico economico a Società per Azioni.

Ed è nel quadro di tale opportuna coerenza – nell’attesa che si vengano precisando le condizioni economico-finanziarie della futura operatività dell’Anas – che va letto il risultato di “pareggio” con il quale, analogamente al bilancio al 18.12.2002, si chiude il presente bilancio. “Pareggio” ottenuto attraverso un’adeguata e prudente utilizzazione degli accantonamenti di bilancio.

La seconda parte del corrente esercizio pertanto sarà, tra l’altro, caratterizzata da un intenso lavoro finalizzato al recepimento degli esiti dell’attività dell’advisor, incaricato di definire la consistenza del patrimonio netto aziendale, nonché dell’apporto dei patrimoni stradale ed immobiliare, come sopra ricordato.

Nel far rinvio alla nota integrativa per una puntuale analisi dei criteri di redazione e dei principi contabili assunti, qui di seguito si sintetizzano i seguenti principali aspetti:

- i costi per lavori ritenuti di utilità pluriennale, sostenuti in base alla Convenzione con il Ministero e quelli incrementativi della rete in corso di trasferimento da parte dello Stato, sono stati iscritti nelle immobilizzazioni, unitamente agli oneri accessori, comprensivi degli oneri relativi al contenzioso, dei costi diretti del personale tecnico e della quota di costi indiretti di pertinenza;
- i costi per lavori di cui sopra non sono stati sottoposti ad ammortamento, stante l’incertezza, al momento, in ordine al titolo giuridico di assegnazione della rete stradale e autostradale da parte dello Stato e considerata, altresì, la sistematica manutenzione effettuata, che potrebbe far ritenere che se ne mantenga inalterata nel tempo l’utilità;

66526/54

- i fondi assegnati dallo Stato, sono iscritti in una voce denominata *Fondi in Gestione*, posta al di fuori del Patrimonio Netto; in tale voce è ricompreso il Fondo costituito ai sensi dell'art. 7 c. 1 quater della L. 178/02, contenente i residui già riconosciuti nel corso del 2003 con decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze;
- i fondi per rischi ed oneri coprono i probabili rischi, per quanto allo stato stimabili, derivanti dal contenzioso diverso da quello relativo ai lavori;
- non sono state operate rettifiche sui cespiti esistenti al 18.12.2002 in quanto si è in attesa della stima del patrimonio sociale ai sensi della L. 178/02.

168586/SS

2. RELAZIONE INTRODUTTIVA

Le carenze del sistema infrastrutturale fanno ed il dell'Anas

Gli indirizzi di politica infrastrutturale promossi dal Governo italiano negli ultimi anni prendono le mosse - come noto - dalla necessità di superare il *gap* infrastrutturale che penalizza l'Italia rispetto agli altri Paesi europei. Tale ritardo ha assunto dimensioni particolarmente rilevanti nel settore dei trasporti principalmente a causa della presenza di vincoli di finanza pubblica e di un quadro normativo e regolamentare complesso.

Con riferimento esplicito allo sviluppo della rete di infrastrutture viarie di standard autostradale, il divario tra l'Italia e i Paesi europei comparabili è significativo. Tra il 1970 ed il 2000 la rete autostradale italiana è cresciuta ad un tasso medio annuo dell'1,7%, a fronte di un incremento del 6% fatto registrare dalla Francia e del 10,7% dalla Spagna, i Paesi che hanno un sistema di concessioni autostradali a pedaggio più simile a quello italiano. Nel medesimo periodo il traffico è aumentato a ritmi sostenuti, determinando un *gap* che influisce negativamente sulla capacità di crescita e sulla competitività del sistema.

	Superficie (migliaia kmq)	Popolazione (milioni)
Francia	544	59,3
Italia	301	57,7
Spagna	498	39,4

	Rete autostradale (km)	Tasso medio annuo incr. rete 1970- 2000
Francia	9.785	6,0%
Italia	6.479	1,7%
Spagna	8.269	10,7%

	Rete aut.le /kmq sup.cie	Rete aut.le /mln abitanti
Francia	18,0	165,0
Italia	21,5	112,3
Spagna	16,6	209,9

16 e 536 / 56

2.2.1 principali risultati conseguiti da Anas nell'esercizio 2003	Nel contesto di riferimento delineato, il 2003 per Anas ha rappresentato un anno di svolta. Il primo esercizio nella forma giuridica di società per azioni, in attuazione delle modifiche realizzate alla fine del 2002, è infatti coinciso con il 75° anniversario della fondazione dell'Azienda: L'attività svolta si è inquadrata nella necessità di superare il gap infrastrutturale del Paese, nella riflessione sul ruolo di un'Agenzia stradale nazionale nel mutato quadro di riferimento – che vede il coinvolgimento di capitali privati nel finanziamento e nella realizzazione di opere infrastrutturali, unitamente alla necessità di realizzazione di opere infrastrutturali considerate strategiche secondo un iter accelerato ed una tempistica certa – nella valorizzazione di un patrimonio conoscitivo e gestionale di grande rilievo a livello nazionale ed internazionale. In questo quadro, ad ANAS è stato affidato dal Governo il ruolo trainante di stazione appaltante delle opere viarie prioritarie, attraverso pieno utilizzo degli strumenti legislativi all'uopo predisposti ed approvati nel 2002 e resi pienamente operativi nel corso del 2003. Sotto questo profilo il 2003 ha visto confermato il trend positivo già avviato nell'esercizio precedente dal Management della Società, come documentato dalla Tavola 1.
---	---

Tavola 1

Valore in milioni di Euro	2002	2003	Incr. %
Bandi totali pubblicati	3.300	6.502	97,0%
- di cui per lavori e progettazione	2.197	6.375	190,2%
Gare totali aggiudicate	3.412	4.399	28,9%
- di cui per lavori e progettazione	2.779	3.813	37,2%
Lavori consegnati	1.298	2.132	64,3%
Lavori ultimati	995	1.042	4,7%
Fonte: ANAS e Osservatorio Cresme			

L'Anas, allo stato, è la prima stazione appaltante del Paese e controlla e gestisce oltre 27 mila km di strade e autostrade, di cui circa 21.500 in gestione diretta e 5.500 nel ruolo di concedente nei confronti di società concessionarie di tratti autostradali a pedaggio. La principale missione della Società è di concorrere in modo attivo al processo di rapida implementazione del sistema infrastrutturale italiano, sia in termini qualitativi che quantitativi. A tale proposito, è stato infatti varato un piano di interventi estremamente rilevante, triplicando la capacità di investimenti e di appalti e sbloccando lavori fermi da anni: dal Passante di Mestre all'autostrada Brescia-Bergamo-Milano, dalla Pedemontana Lombarda alla Variante di Valico, dalla Catania-Siracusa alla Statale Jonica, nonché aprendo centinaia di cantieri, come quelli del Grande Raccordo Anulare di

66588/57

Roma, dell'autostrada Asti-Cuneo, della Grosseto-Fano, della Terni-Rieti, delle Statali 131 e 125 sarde e dell'autostrada Salerno-Reggio Calabria.

Nel quadro dei vincoli derivanti dall'appartenenza dell'Italia alle Istituzioni Comunitarie, che impongono un'attenta pianificazione delle attività da realizzare e delle risorse da utilizzare, il Consiglio di Amministrazione della Società ha approvato, come meglio illustrato successivamente, il Piano Decennale 2003-2012 delle opere da realizzare, in base al quale è già pianificata tutta l'attività tecnica dei prossimi anni, che porterà l'Italia a competere, in qualità di protagonista, nel mercato europeo della viabilità.

La significativa crescita dei bandi ANAS è anche frutto della capacità di cogliere al meglio le opportunità offerte dall'evoluzione del mercato delle costruzioni e in particolare degli appalti stradali, dovuto tra l'altro all'applicazione del nuovo strumento del General Contractor. Le riforme normative introdotte hanno infatti favorito lo svilupparsi di una tendenza comune a tutte le stazioni appaltanti volta a non spezzettare i lavori in tanti piccoli lotti. Una strategia che l'Anas ha sposato con successo, come confermato dal fatto che tra le dieci gare di importo più elevato registrate nel 2003 in Italia figurano 4 opere dell'Anas.

Principali opere assegnate dall'Anas nel 2003 - milioni di €

Concessione per il completamento della progettazione/realizzazione a gestione Asti-Cuneo	1.779
General contractor per maxilotto Salerno-Reggio Calabria (Gioia Tauro-Scilla)	888
General contractor per il completamento Catania-Siracusa	565
General contractor per il maxilotto Salerno-Reggio Calabria (da km 423,3 a km 442,82)	508

Dalla società è arrivato poi un tangibile impulso al sistema del Project Financing per la realizzazione delle opere pubbliche, che nel 2003, in Italia, è arrivato a rappresentare circa il 10% del totale del settore. Dopo l'aggiudicazione della gara per la BreBeMi, l'Anas ha pubblicato il bando di gara per il completamento e la gestione dell'autostrada Asti-Cuneo, dell'importo complessivo di 1.779 milioni di euro, che vale da solo i due terzi del dato globale italiano (fonte Cresme per osservatori nazionale Project Financing). Inoltre la Società ha deliberato di ritenere di "pubblico interesse" la proposta presentata dal promotore Gefip Holding per la realizzazione del collegamento autostradale Orte-Venezia (E45-E55)-

68586/58

Tunnel di Mestre.

Il forte impulso che Anas ha dato alla costruzione di nuove opere e l'esecuzione, nei prossimi anni, dei lavori già programmati ed in parte già affidati, consentirà, infine, un significativo aumento dell'occupazione nel comparto di appartenenza.

**2.3 L'evoluzione
dell'Anas nel
corso del 2003**

Nel corso del 2003 ANAS ha completato, sotto il profilo formale, un processo di evoluzione avviato nel 1993 con la trasformazione da agenzia autonoma ad ente pubblico economico. La fase attuale del processo di trasformazione societaria ha preso avvio in data 19 dicembre 2002 a seguito dell'entrata in vigore dell'articolo 7 del decreto legge n. 138 dell'8 luglio 2002 ("Interventi urgenti in materia tributaria, di privatizzazioni, di contenimento della spesa farmaceutica e per il sostegno dell'economia anche nelle aree svantaggiate"), convertito dalla legge 8 agosto 2002, n. 178, approvata dal Parlamento il 2 agosto 2002 e pubblicata in Gazzetta Ufficiale n. 187 del 10 agosto 2002, con la quale l'Ente è stato trasformato in società per azioni a totale partecipazione pubblica, poiché l'unico azionista è il Ministero dell'economia e delle finanze.

L'oggetto sociale prevede, tra l'altro, tutte le funzioni già svolte dapprima dall'Azienda autonoma e poi dall'Ente. Il rapporto con lo Stato, nella fattispecie con il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti - Ministero vigilante - ha vita da un atto di "concessione" regolato da "convenzione" stipulata con il medesimo Ministero in data 27 dicembre 2002. La convenzione enuncia i compiti istituzionalmente riconosciuti e gli oneri con un dettaglio articolato.

Nell'ambito dell'espletamento dei compiti affidati in concessione, l'atto convenzionale richiede, tra l'altro, alla società di tenere fede ai principi di trasparenza, economicità, efficacia della spesa e rispetto della normativa comunitaria, mantenendo adeguati livelli e standard di sicurezza, fermi restando i poteri di vigilanza e indirizzo del Ministero concedente. Il tutto a fronte del conferimento delle risorse finanziaria secondo i parametri indicati in convenzione.

Le attività, svolte in concessione, possono così riassumersi:

- la gestione e manutenzione della rete stradale e autostradale nazionale, con l'obiettivo specifico di miglioramento e adeguamento, che comprende la costruzione di nuove strade e la manutenzione
- la vigilanza sui lavori e sulle concessioni autostradali

6858/59

- l'acquisto, la cura e la tutela del patrimonio mobiliare ed immobiliare destinato alla rete stradale autostradale
- l'effettuazione di studi, ricerche e sperimentazioni, al fine di migliorare il servizio
- il compimento di tutte le attività amministrative, ivi compreso l'esercizio dei poteri di polizia stradali già riconosciuti dal Codice della Strada.

Per effetto della trasformazione, il primo esercizio della società è di durata ultrannuale, dal 19 dicembre 2002 al 31 dicembre 2003.

La trasformazione dell'ANAS in SpA si inserisce nell'esigenza di accelerazione delle capacità operative dell'Azienda. Sotto questo aspetto, l'Azionista unico, dopo aver promosso la trasformazione societaria dell'Azienda, ha posto in capo alla medesima un insieme di obiettivi tendenti a favorire in tempi rapidi la reale trasformazione in impresa ed il progressivo avvicinamento al sistema delle logiche di mercato. L'obiettivo generale posto dall'Azionista è quello di accelerare il processo di deconsolidamento di ANAS dal perimetro della Pubblica Amministrazione, nonché di favorire il ricorso diretto da parte di ANAS al mercato di capitali per il finanziamento di parte degli investimenti previsti. L'Azienda ha risposto all'istanza dell'Azionista mediante un insieme di azioni di cui meglio si dirà in seguito e che possono essere sintetizzate come segue: dotandosi nel corso dell'esercizio di strumenti di pianificazione e sviluppo tendenti ad accelerare l'adeguamento della struttura allo status di società per azioni; aumentando in misura significativa i ricavi provenienti dal mercato; promuovendo mutamenti sotto il profilo organizzativo e gestionale.

Gli interventi sul fronte della predisposizione di documenti quadro sull'attività aziendale, in linea con le necessità di una società per azioni, si sono articolati in due momenti:

- a) il 5 giugno 2003 il Consiglio di Amministrazione di Anas ha approvato il primo Piano Industriale 2003-2005, focalizzato sull'ampliamento della valorizzazione degli asset aziendali e della vendita di servizi al mercato; il Piano identificava in 110,7 €/Mln gli obiettivi di ricavi da mercato da perseguire nel 2003, obiettivo poi parzialmente raggiunto nel corso dell'esercizio con 107,1 €/Mln di ricavi e disponeva le linee di strategia per l'efficientamento di attività a reddito già svolte e per l'avvio di attività in settori finora non presidiati dall'Azienda;
- b) il 22 dicembre 2003 il Consiglio di Amministrazione ha

52.586/60

discusso la prima bozza delle Linee Guida 2003-2005 (poi approvate nel febbraio 2004), nelle quali sono stati analizzate allo stato attuale e in una previsione di breve e di medio-lungo termine i principali aggregati economici e finanziari dell'attività societaria (costi, ricavi, investimenti, fabbisogni finanziari e possibili coperture), in funzione degli obiettivi posti dall'Azionista Ministero del tesoro e dell'economia e in attuazione di quanto disposto nella convenzione di concessione con il Ministero delle infrastrutture e trasporti.

Nei primi mesi dell'esercizio 2003, d'intesa con i Ministeri vigilanti, si è proceduto ad un'attenta ricognizione storica dei residui passivi dell'Ente alla data di trasformazione in società per azioni, a fine di individuarne la composizione e la natura, per la migliore classificazione in bilancio, nonché per valutare l'attualità delle opere ad essi riferibili e quindi della spesa. E' stata così effettuata un'analisi storica dei residui passivi risultanti dalla contabilità finanziaria alla data del 18 dicembre 2002, identificandone la natura e la corretta classificazione nella contabilità civilistica della S.p.A., tenendo conto delle relative modalità di utilizzo. Sono stati quindi contabilizzati Fondi vincolati, specificamente destinati ad opere individuate, classificati per natura ed Altri fondi per lavori da gestire indistintamente per le finalità istituzionali. Questi ultimi sono stati determinati in relazione all'esistenza di impegni generici, ovvero alla prolungata durata delle fasi precontrattuali, contrattuali o di esecuzione, che, di fatto, consentivano l'utilizzo delle risorse finanziarie per una pluralità di lavori.

Conseguentemente, già in sede di bilancio economico-patrimoniale al 18 dicembre 2002, è stata istituita la nuova voce "Fondi in Gestione", nella quale sono confluiti i fondi sopra indicati, destinata ad accogliere l'ammontare delle risorse assegnate dallo Stato o da altri Enti all'ANAS per il finanziamento delle attività istituzionali. Da ultimo, le attività di ricognizione ed analisi dei residui hanno permesso di isolare un Fondo per rischi ed oneri in grado, ragionevolmente, di essere posto a fronte dei rischi di contenzioso, ovvero di oneri aggiuntivi delle opere.

L'istituzione della voce "Fondi in gestione" è coerente con la ratio delle disposizioni di cui all'art. 7 della Legge 178/02 e con quelle del Codice Civile relative alle società per azioni; in particolare è coerente con quanto previsto dall'art. 23-ter del Codice Civile e con l'orientamento manifestato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze con nota n.131442 del 6 dicembre 2002. L'impostazione contabile delineata consente una più chiara esposizione dei fondi assegnati in gestione da Enti pubblici, da utilizzare per

52526/61	
le attività istituzionali ed una migliore esposizione della complessiva situazione patrimoniale e finanziaria dell'ANAS S.p.A..	
Nella sostanza, l'attività di ricognizione e rimodulazione dei residui passivi risultanti dalla contabilità finanziaria dell'Ente, da un alto, ha permesso una idonea classificazione dei fondi nel bilancio di trasformazione in società per azioni, dall'altro, ha consentito di individuare le risorse finanziarie disponibili, o temporaneamente disponibili, per finanziare lavori ed opere di carattere straordinario ed urgente, ivi comprese quelle finalizzate al miglioramento della sicurezza stradale ed autostradale.	
Alla luce dei documenti di pianificazione sopra richiamati, nonché delle azioni svolte e dei risultati dell'esercizio 2003, è fondamentale portare ad una chiara definizione il modello funzionale dell'Azienda sul piano dei contenuti economico-finanziario-patrimoniali conseguenti alla trasformazione, tenuto conto del confronto tra fabbisogni finanziari generati dai piani che l'Azienda ha condiviso con i ministeri azionista e concedente e coperture disponibili presso l'Azienda (in particolare mediante il recupero dei residui passivi, sopra descritto) e presso l'Azionista, nonché del divario che ad oggi si rileva tra necessità e disponibilità.	
Con il nuovo assetto, una volta chiarito il modello gestionale, sarà possibile ipotizzare:	
• una trasformazione dei contributi pubblici in conto esercizio in corrispettivi di mercato basati su obiettivi di recupero di produttività e di effettivo trasferimento del rischio connesso alla gestione dei servizi svolti in regime di concessione; • un ulteriore aumento delle entrate connesse alla valorizzazione degli asset ed alle prestazioni a favore di terzi, che nel corso dell'esercizio 2003 sono passate da 32,9 €/Mln a 107,1 €/Mln; • un progressivo utilizzo della leva finanziaria per potenziare nuovi piani di sviluppo infrastrutturale, nello scenario che prevede l'introduzione di meccanismi di pedaggiamento.	
Il 2003 è stato un anno di cambiamenti strutturali dell'organizzazione interna. Con la trasformazione in società per azioni e seguendo le direttive del Ministero vigilante e dell'azionista unico, il Ministero dell'economia e finanze, sono state elaborate le linee strategiche del primo Piano Industriale della storia dell'Anas e si è proceduto ad un primo ridisegno organizzativo della Società, al fine di cogliere al meglio le opportunità di business offerte dal mercato, in un'ottica di allargamento delle aree di ricavi. Infine è stata avviata la riorganizzazione del sistema	

68586/62

amministrativo-contabile e di controllo interno della Società.

La riorganizzazione dell'azienda non ha soltanto riguardato le componenti le aree di staff per riflettere opportunamente i mutamenti di filosofia gestionali connessi al passaggio da ente a società per azioni, ma ha investito anche l'area operativa dei "Compartimenti" in attuazione di un modello organizzativo tendente a centralizzare i controlli delle attività svolte in periferia, anche allo scopo di evitare episodi di non corretta gestione, oggetto nel passato di attenzione da parte degli organi della Magistratura. La rivisitazione dei processi e degli assetti organizzativi ha, sotto questo profilo, permesso di conseguire risultati tangibili.

Il 2003 ha poi visto l'Anas compiere un grande sforzo per l'ammodernamento e l'avanzamento tecnologico sviluppando un'articolata serie di collaborazioni con prestigiosi poli scientifici ed industriali di ricerca che vanno dal Politecnico di Torino, al Centro Ricerche Fiat, alla partnership con GreenArm.Hitachi.

Infine, il 2003 è stato per l'Azienda un anno significativo anche sul piano celebrativo per la ricorrenza del 75° anniversario che ha costituito un importante momento di riflessione, attraverso gli eventi organizzati, caratterizzato non soltanto da una rilettura storica del ruolo dell'Anas, ma anche da stimolanti idee sul suo futuro sviluppo.

*Evoluzione
prevedibile della
gestione 2004*

Nei prossimi mesi sarà assegnato l'incarico ad un esperto per l'individuazione, la valutazione ed il conferimento della rete stradale ed autostradale nazionale all'Anas, da attuarsi con decreto del Ministro dell'economia, di concerto con il Ministero delle infrastrutture, secondo quanto previsto dall'art. 7, comma 1 bis, della Legge n. 289 del 27 dicembre 2002 (finanziaria 2003).

Inoltre, nel corso del 2004 sarà portato a compimento il primo stralcio di trascrizione dei beni immobili che costituiscono il patrimonio nella disponibilità di ANAS, in attuazione della Legge 662/94, la cui attuazione è finalmente resa possibile dalla risoluzione dei problemi interpretativi che avevano contrassegnato il periodo immediatamente successivo alla sua adozione. Questa azione permetterà ad Anas di inscrivere in Stato Patrimoniale una prima *tranche* di fabbricati, avviando un processo che sarà completato nelle successive fasi di attuazione.

168586/63

3. ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

La trasformazione dell'Anas in Società per Azioni ha richiesto come già precedentemente rilevato - l'avvio di un significativo processo di cambiamento organizzativo e un ampliamento delle attività, con conseguente diversificazione della missione e la creazione di una nuova cultura aziendale.

La pianta organica e la formazione professionale

Il processo di riorganizzazione ha comportato innanzitutto la rideterminazione della pianta organica degli Uffici Periferici e della Direzione Generale.

Il processo di riorganizzazione si compone di tre fasi:

1. la definizione delle linee guida della riorganizzazione;
2. l'individuazione dei processi oggetto dell'attività aziendale e la conseguente definizione del modello organizzativo;
3. l'implementazione del modello organizzativo individuato, attraverso la definizione e l'applicazione di un piano di formazione delle risorse.

Mentre la determinazione della pianta organica della Direzione Generale è arrivata alla sua fase conclusiva, essendo attualmente in corso la fase di implementazione del modello organizzativo individuato, il processo di riorganizzazione degli uffici periferici si è concretizzato solo nell'attivazione della prima delle tre fasi.

Il Servizio Risorse Umane prevede di completare il processo di riorganizzazione degli uffici periferici e la fase di implementazione del personale della Direzione Generale entro il secondo semestre del 2004. Nelle more della definizione delle predette procedure organizzative, il medesimo Servizio ha avviato un complesso processo di rinnovamento e di formazione del personale, sia attraverso l'assunzione di nuove specifiche professionalità connesse alla mutata "missione" dell'Anas, sia mediante mirati interventi formativi suddivisi per aree tematiche per l'aggiornamento delle professionalità esistenti. Alla data del 31 dicembre 2003 l'organico dell'Anas ammontava a 6.625 di cui 339 a tempo determinato.

6 a 5 a s / 6 h

Di seguito è riportata la tabella della composizione del personale:

ANEE DI CLASSIFICAZIONE**Tempo indeterminato**

Dirigenti	117
Area Quadri	1.507
Area operativa di esercizio	4.620
Area di base	8
Non inquadrati	34
TOTALE	6.286

Tempo determinato

Dirigenti	1
Area quadri	24
Area operativa di esercizio	306
Area di base	8
TOTALE	339

TOTALE COMPLESSIVO 6.625

Di notevole importanza è stato l'accordo con le organizzazioni sindacali per definire un protocollo riguardante le assunzioni delle risorse umane necessarie al raggiungimento degli obiettivi societari, che contempera l'esigenza di garantire le professionalità interne con la necessità di reperire nuove professionalità non presenti all'interno dell'Anas. Si è provveduto, inoltre, a soddisfare le esigenze prioritarie e non più procrastinabili degli uffici periferici sia attraverso il reclutamento del personale a tempo indeterminato, sia mediante l'utilizzo del tempo determinato, delle assunzioni a progetto e di tutti gli altri strumenti posti a disposizione delle aziende dalla recente riforma sul mercato del lavoro. In merito alla formazione del personale dipendente, attraverso la realizzazione di appositi moduli informativi, l'Ufficio formazione del Servizio Risorse Umane ha realizzato nel corso del 2003 attività di formazione nelle seguenti aree tematiche:

1. area risorse umane, management e organizzazione aziendale;
2. area appalti lavori;
3. area giuridica e amministrativo contabile;
4. area sicurezza sul lavoro;
5. area informatica e telematica;
6. area sicurezza stradale e codice della strada.

Nell'ambito dell'intervento formativo del management, la Società, al fine di offrire un contributo qualitativamente elevato nell'attività di

		58586/65
	formazione, si è avvalsa della consulenza e dell'assistenza di Società e professionisti esperti nel campo della formazione. In ragione di questa scelta strumentale e per garantire la trasparenza delle proprie scelte, l'Azienda ha provveduto all'istituzione di un Registro dei docenti e dei consulenti, il cui Regolamento e la cui modulistica sono stati pubblicati sul portale internet dell'Anas.	
<i>visionalizzazione della società</i>	Per dare attuazione alle linee strategiche, l'Azienda si è dotata di strumenti operativi speciali, al fine di pervenire rapidamente ad obiettivi concreti.	
	Nella seduta consiliare del 20 giugno 2003 è stata deliberata "la costituzione di strutture divisionali al fine di sperimentare le soluzioni organizzative più idonee, per valorizzare le attività a reddito". In base ai risultati della sperimentazione e al confronto con il mercato, il management dell'Anas stabilirà successivamente se sarà necessario costituire nuove società per ogni linea di business.	
	Le strutture divisionali, allo stato, individuate dal Consiglio, da costituire all'interno e/o a fianco delle Direzioni attualmente presenti della Direzione Generale, sono le seguenti:	
	• "Service e patrimonio", con l'obiettivo di valorizzare le attività a reddito tradizionali e le nuove attività industriali; • "International", con l'obiettivo di realizzare infrastrutture e fornire servizi all'estero; • "Engineering" con l'obiettivo di fornire supporto specialistico nelle attività di progettazione e project management.	
	La società nel corso del 2003 ha altresì istituito la nuova "Direzione Centrale Grandi Infrastrutture del Mezzogiorno per l'ammodernamento dell'autostrada Salerno - Reggio Calabria e della S.S. 106 Ionica". Sono state previste all'interno della Direzione quattro unità organizzative suddivise in:	
	• Servizio Lavori di Ammodernamento Autostrada SA-RC • Servizio Lavori nuova SS 106 "Jonica" • Ufficio Speciale Salerno - Reggio Calabria • Staff di Direzione	
<i>Riorganizzazione amministrativa</i>	Fra le problematiche connesse alla trasformazione in società per azioni, gli amministratori hanno promosso un'analisi critica dell'organizzazione contabile dell'Ente, al fine di verificarne la piena	

68585-66

coerenza con la normativa specifica delle società per azioni, nonché con gli obiettivi aziendali.

L'organizzazione contabile dell'Anas S.p.A., al momento della trasformazione, era tarata sull'esigenze dell'ente pubblico, al fine di presidiare gli aspetti finanziari e l'aderenza alla normativa pubblicistica.

Dopo la trasformazione in S.p.A., è apparsa immediata la necessità di avviare la realizzazione di un sistema contabile completo e integrato, che permettesse il presidio oltre che degli aspetti finanziari, di quelli economici e patrimoniali. Sulla base del lavoro di riorganizzazione effettuato è stato predisposto il nuovo Piano dei conti, ridefinendo i principi e le regole di contabilizzazione delle operazioni aziendali, primi fra tutti, quelli relativi alla gestione e movimentazione delle risorse finanziarie assegnate all'ANAS dallo Stato e quelli relativi alle opere e ai costi di manutenzione sostenuti.

L'attività degli operatori contabili di Direzione Generale e di periferia è stata supportata attraverso l'effettuazione di diversi interventi coordinati dal Gruppo "Help Desk", appositamente costituito, di seguito riassunti:

- affiancamento presso la Direzione Generale e presso i principali Compartimenti e Uffici Speciali per monitorare lo stato di avanzamento della contabilizzazione degli eventi amministrativi secondo le nuove regole civilistiche;
- **corso generale** aperto a tutti i contabili, tenutosi a Roma, in varie edizioni, nel settembre 2003, avente ad oggetto l'analisi degli eventi tipici dell'Anas S.p.A., e le prime istruzioni operative sul nuovo software di contabilità;
- **secondo corso**, ripetuto presso tutte le sedi periferiche nel novembre 2003, avente ad oggetto lo start up operativo del nuovo sistema;
- **terzo corso**, di formazione, destinato a tutti i contabili Anas, completato nel mese di marzo e aprile 2004 sul bilancio d'esercizio;
- assistenza operativa per garantire telefonicamente la soluzione di tutti i problemi quotidiani degli utenti;
- elaborazione e diffusione del **Manuale di Contabilità Generale e delle Istruzioni operative** sul nuovo sistema.

Sono state effettuate sedute formative per oltre 140 operatori amministrativi e sono in programma altri cicli formativi sulla contabilità e sul bilancio, in coerenza con l'acquisizione da parte delle professionalità aziendali delle necessarie competenze di carattere civilistico-fiscale.

	66566/67
	E' altresì stato avviato un nuovo sistema di contabilità analitica, finalizzato alla gestione delle informazioni economiche, finanziarie e tecniche rilevanti, per il miglior controllo dei complessivi costi aziendali e, in particolare, delle risultanze economiche (costi e ricavi) delle attività istituzionali e di quelle relative ai nuovi servizi, in fase di studio, secondo quelle che sono le aspettative dei Ministeri vigilanti.
	Infine, collegate alla nuova organizzazione contabile, si sta effettuando una completa ricognizione delle procedure operative interne di carattere amministrativo-contabile, finalizzata alla valutazione delle criticità organizzative, amministrative e fiscali, quindi alla loro ridefinizione, in un'ottica di ottimizzazione del controllo interno aziendale e del completo rispetto della normativa civilistica e fiscale.
Sistema di controllo interno	Nel corso dell'esercizio 2003 è stata potenziata l'attività connessa al controllo interno dell'azienda. L'ufficio Auditing Interno dell'ANAS ha avviato la propria attività a cavallo tra il primo ed il secondo semestre del 2003. L'Auditing Interno è così articolato:
	• Servizio Tecnico; • Servizio Economico-Finanziario; • Servizio Legale-Amministrativo; • Servizio Informatico; • Servizio Rapporti Operativi.
	Il servizio effettua verifiche nelle aree:
	• tecnica; • legale-amministrativa; • economica finanziaria.
	L'ufficio è composto di 13 risorse qualificate che operano nelle diverse aree di competenza. Oltre all'attività svolta presso la Direzione Generale, l'Auditing Interno nel corso del 2003 ha avviato pratiche ispettive presso 19 Compartimenti periferici.
	L'Auditing Interno ha inserito nei propri programmi anche la verifica delle aree operative aziendali nelle quali la Corte dei Conti ha rilevato criticità, nell'obiettivo di contribuire, per quanto rientrante nei propri fini istituzionali, alla loro eliminazione.
	L'Auditing Interno ha avviato altresì un coordinamento funzionale con le Istituzioni competenti al presidio della legalità. Lo svolgimento dei