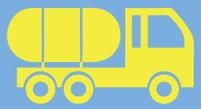




# RELAZIONE ANNUALE 2013



# RELAZIONE ANNUALE 2013





# INDICE

<b>LETTERA DEL PRESIDENTE</b>	<b>4</b>
<b>ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI</b>	<b>6</b>

## PARTE I - IL GRUPPO

1.1 ANAS: Identità, strategia e performance per gli stakeholder	8
1.2 Struttura del Gruppo e Corporate Governance	10
1.2.1 Struttura del Gruppo	10
1.2.2 Corporate Governance	13
1.2.3 Organi societari	14
1.2.4 Sistema dei controlli e relative attività	16
1.2.5 Governance della Sostenibilità	18
1.3 Il modello di business	19

## PARTE II - LA PERFORMANCE

2.1 Performance Economico-Finanziaria e di Sostenibilità	28
2.2 Performance Economico-Finanziaria	29
2.2.1 Andamento Patrimoniale ed Economico	29
2.2.2 Andamento della gestione finanziaria	34
2.2.3 Indici di performance	35
2.3 Performance di Sostenibilità	37
2.3.1 La produzione e la distribuzione del Valore Aggiunto	39
2.3.2 La creazione di valore	41
2.3.3 Mappatura, analisi di rilevanza ed iniziative per gli stakeholder	41

**ALLEGATO - CD CON VERSIONE COMPLETA  
DEL BILANCIO INTEGRATO**



## LETTERA DEL PRESIDENTE

Nel 2013 ANAS ha realizzato un utile di 3,38 milioni di euro, valore in linea con gli anni precedenti, che testimonia la situazione di sostanziale equilibrio in un contesto di crisi economica nazionale ed internazionale. Tale risultato è stato raggiunto anche grazie alla politica di efficientamento della struttura e di contenimento dei costi operata dall'Azienda, in linea con gli orientamenti normativi.

Per il secondo Esercizio consecutivo, ANAS pubblica un Bilancio che riporta sia i risultati economici finanziari che le prestazioni socio-ambientali, a dimostrazione della multidimensionalità della Società e della necessaria integrazione tra gli obiettivi economico-finanziari e gli obiettivi della sostenibilità. L'interazione tra tali aspetti rappresenta, al contempo, un punto di ri-

ferimento per la definizione e l'attuazione della strategia aziendale di medio e lungo periodo, improntata anche agli indirizzi fissati dalla strategia globale dei trasporti "Trasporti 2050" adottata dalla Commissione Europea.

ANAS si è confermata anche per il 2013 tra le prime stazioni appaltanti d'Italia. Gli investimenti in nuove opere e manutenzione straordinaria nell'anno sono stati pari a circa 2,2 miliardi di Euro.

Relativamente alle nuove opere, nel 2013 ANAS ha ammodernato su tutto il territorio nazionale circa 140 nuovi km di strade e autostrade; ha avviato lavori per oltre 1 miliardo di Euro ed ultimato interventi per quasi 2,8 miliardi di Euro; alla data del 31/12/2013 i lavori in esecuzione per nuove opere ammontano a 10,3 miliardi di Euro e riguardano circa 100 cantieri.

Con riguardo alla manutenzione straordinaria, particolare rilievo assume il Programma di Manutenzione Straordinaria di Ponti, Viadotti e Gallerie previsto dal cd. "Decreto del Fare", finanziato dal Governo per 300 milioni di Euro e suddiviso in 100 progetti tutti avviati entro il 2013. Detto Programma è stato poi rifinanziato dalla Legge di Stabilità 2014 per 350 milioni di Euro per il triennio 2014-2016 in relazione ad ulteriori 200 progetti, attualmente in fase di avvio.

L'analisi dei risultati economici ed infrastrutturali del 2013 testimonia una distribuzione del valore economico all'azionista pubblico e alla cittadinanza secondo un approccio di diffusione omogenea sull'intero territorio nazionale. I risultati raggiunti sono ancora più significativi se si considerano, da un lato, la notevole riduzione del traffico registrato negli ultimi anni che, come noto, rappresenta la principale fonte di ricavi per la Società e, dall'altro, l'esiguità delle erogazioni pubbliche a causa del grave contesto di crisi economica internazionale. Dal punto di vista finanziario, prosegue il costante monitoraggio dell'equilibrio fonti/impieghi che, per effetto di una politica di assoluto rigore, ha registrato per il 2013 il mantenimento di un margine attivo, in leggero miglioramento rispetto all'Esercizio precedente, anche se comunque molto contenuto. Tale situazione - per effetto degli imprevedibili maggiori costi per il completamento delle opere - potrebbe modificarsi nel breve periodo in una condizione di non equilibrio, a fronte della quale appare necessario per la Società - come già rilevato negli esercizi precedenti - poter fare affidamento su un

adeguato supporto finanziario da parte dell'Azionista.

Nel difficile contesto che vive il Paese, la gestione dell'ANAS continua a dipendere significativamente da variabili di contesto economico e regolamentari, la cui incertezza pone l'Azienda di fronte alla sfida di un continuo adeguamento della struttura interna e dei presupposti di economicità.

Sotto il primo profilo, la Società - mentre non grava sul Bilancio pubblico per la gestione ordinaria della rete in concessione, per la quale dal 2011 non riceve più un corrispettivo di servizio - per gli investimenti in Nuove Opere e Manutenzioni Straordinarie rimane, invece, fortemente dipendente dagli stanziamenti pubblici che, nonostante i recenti positivi interventi delle Autorità di Governo, sono spesso soggetti a ritardi nei versamenti e a rimodulazioni, anche a fronte di impegni già assunti, per attività in corso di esecuzione. Non risulta, infatti, ancora operativo un meccanismo che consenta ad ANAS di disporre, in via autonoma, di risorse ragionevolmente certe e programmabili.

Dal punto di vista regolamentare, negli ultimi tre esercizi la cornice normativa di riferimento per ANAS ha subito significative modifiche per effetto dell'emanazione dell'art. 36 del D.L. 98/2011 e dell'art. 11 del D.L. 216/2011 - come più volte emendati - che hanno disciplinato il riordino della Società. Per effetto di tali disposizioni ANAS ha vissuto un'intensa fase normativa di ridefinizione del perimetro di operatività che ha comportato principalmente il trasferimento al Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti delle competenze di Ente concedente, ivi compresi la vigilanza ed il controllo sui concessionari autostradali.

Nel contesto che si è venuto delineando a seguito del riassetto del settore delle infrastrutture stradali e autostradali, l'ANAS continuerà a svolgere il ruolo di concessionario della rete viaria di interesse nazionale di oltre 25.000 Km di propria competenza, mettendo a disposizione della collettività la propria ritrovata efficienza e l'esperienza maturata in oltre 80 anni di attività al fine di impiegare al meglio, nell'attuale grave contesto di crisi economico-finanziaria, le scarse risorse finanziarie disponibili e di tutelare il patrimonio infrastrutturale del Paese.

In tale quadro appare prioritaria la definizione di un modello di funzionamento stabile in termini di ricavi e di risorse per investimenti da stanziare ed erogare con regolarità da parte dello Stato, che assicuri agli amministratori e alla

dirigenza la piena disponibilità delle leve di governo del trend economico e finanziario della società, anche nel medio e lungo termine.

Alla luce del nuovo quadro normativo di riferimento, la Società intende proseguire nel percorso di avvicinamento al mercato già intrapreso dal 2006, attraverso le azioni di efficientamento poste in essere, rafforzando il proprio ruolo di punto di riferimento nella progettazione, costruzione e gestione delle infrastrutture viarie.

Consapevole del fatto che l'implementazione, il monitoraggio e la comunicazione dei 10 principi del Global Compact, coniugati alla good governance, alla trasparenza e all'impegno, costituiscono strumenti atti a conseguire gli obiettivi prioritari per lo sviluppo sostenibile, l'ANAS intende continuare a rappresentare un motore di sviluppo infrastrutturale a beneficio della collettività, sia sul fronte dei nuovi investimenti che su quello dell'innovazione per lo sviluppo di sistemi di informazione sulla viabilità e di gestione del traffico, per l'applicazione di standard innovativi e sostenibili relativamente alla qualità tecnica delle opere, per l'attuazione di nuove politiche di gestione ambientale con l'obiettivo di lungo termine di ridurre le emissioni di carbonio dei trasporti e definire un modello di business i cui risultati economici, sociali ed ambientali si alimentino l'un l'altro in un processo di miglioramento continuo.

**Il Presidente**



# ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI

L'Assemblea ordinaria degli Azionisti, il 25 giugno 2014 presso la sede dell'ANAS in Roma, via Monzambano 10, presieduta dal Presidente Dott. Pietro Ciucci ha deliberato:

- di approvare il Bilancio di Esercizio al 31 dicembre 2013 che chiude con un utile di 3.380.634 Euro;
- di destinare l'utile d'Esercizio come di seguito indicato:
  - 169.032 Euro, pari al 5% dell'utile d'Esercizio, alla riserva legale;
  - 3.211.602 Euro quale dividendo da versare entro il corrente anno;

Il Presidente, in relazione a quanto deliberato dall'Assemblea, rileva che le perdite pregresse per Euro 124.518.648 sono ampiamente fronteggiate dalla riserva disponibile di Euro 163.553.451 relativa alla differenza di trasformazione, la cui disponibilità è priva di vincoli, così come indicato nella Nota Integrativa alla voce Patrimonio Netto.



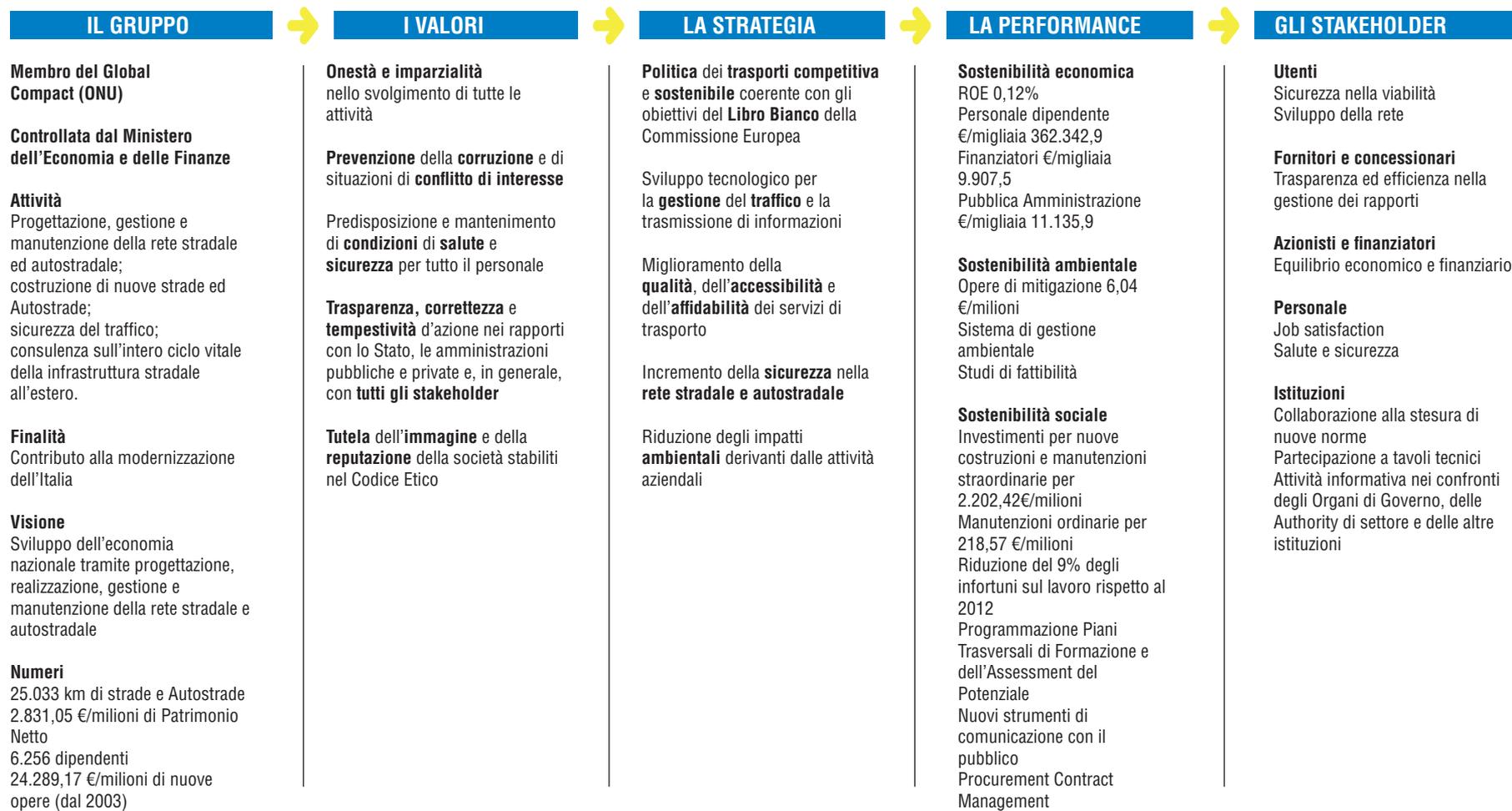
Autostrada A3 Salerno-Reggio Calabria - Galleria Collettero Sud



# PARTE I IL GRUPPO



# 1.1 ANAS: identità, strategia e performance per gli stakeholder



Lo schema intende fornire una visione complessiva ed integrata del Gruppo, coerentemente con i principi ispiratori dell'Integrated Reporting, come definiti dall'International Integrated Reporting Council (IIRC).

ANAS è una Società per Azioni interamente controllata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze. L'attività della Società consiste nel progettare, gestire e mantenere strade ed autostrade, oltre che gestire la sicurezza del traffico e fornire consulenze sulle infrastrutture all'estero. La visione della società è di contribuire allo sviluppo economico nazionale attraverso la progettazione, realizzazione, gestione e manutenzione della rete stradale ed autostradale.

Un ruolo centrale, per ANAS, è rivestito dai valori, che sono anche uno dei presupposti fondamentali per la formulazione della strategia. I valori, che sono più nel dettaglio definiti e resi pubblici nel Codice Etico della Società, comprendono: onestà ed imparzialità nello svolgimento delle attività, prevenzione della corruzione e di situazioni di conflitto di interessi, tutela delle condizioni di sicurezza e salute per il personale, trasparenza, correttezza e tempestività d'azione nei rapporti con gli stakeholder e tutela dell'immagine della società.

La strategia ruota attorno alla sostenibilità e alla competitività della politica dei trasporti. In quest'ottica, la strategia aziendale conferisce un ruolo importante alla qualità, accessibilità e affidabilità dei mezzi di trasporto, alla riduzione degli impatti ambientali ed all'incremento del livello di sicurezza garantito agli utenti.

Queste caratteristiche del Gruppo hanno permesso di ottenere, nel corso del 2013, dei risultati positivi da una prospettiva sia Economico-Finanziaria sia Socio-Ambientale, come più nel dettaglio descritta nel resto della presente Relazione Annuale.

Da ultimo, la performance integrata deve essere apprezzata in relazione agli stakeholder beneficiari: utenti, fornitori e concessionari, azionisti e finanziatori, personale ed istituzioni. ANAS mira a massimizzare la propria performance nei confronti di ognuna di queste categorie di stakeholder.



S.S. 125 "Orientale Sarda" - Viadotto Baccu Mandara

## 1.2 Struttura del Gruppo e Corporate Governance

### 1.2.1 Struttura del Gruppo

Il Gruppo ANAS al 31 dicembre 2013 comprende:

- la capogruppo ANAS S.p.A.;
- le tre controllate dirette Quadrilatero Marche-Umbria S.p.A., società di progetto per la realizzazione di infrastrutture strategiche, Stretto di Messina S.p.A (in

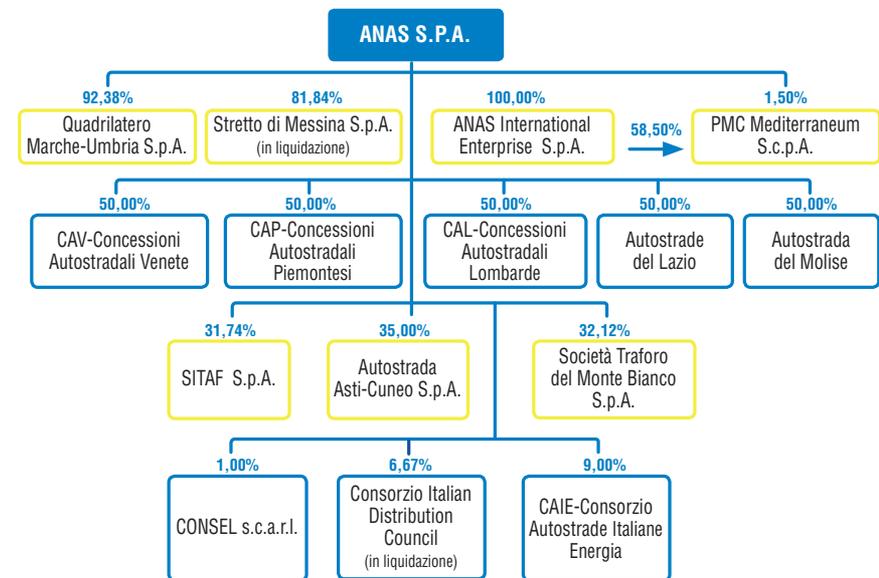


Autostrada A3 Salerno-Reggio Calabria - Viadotto Lontrano

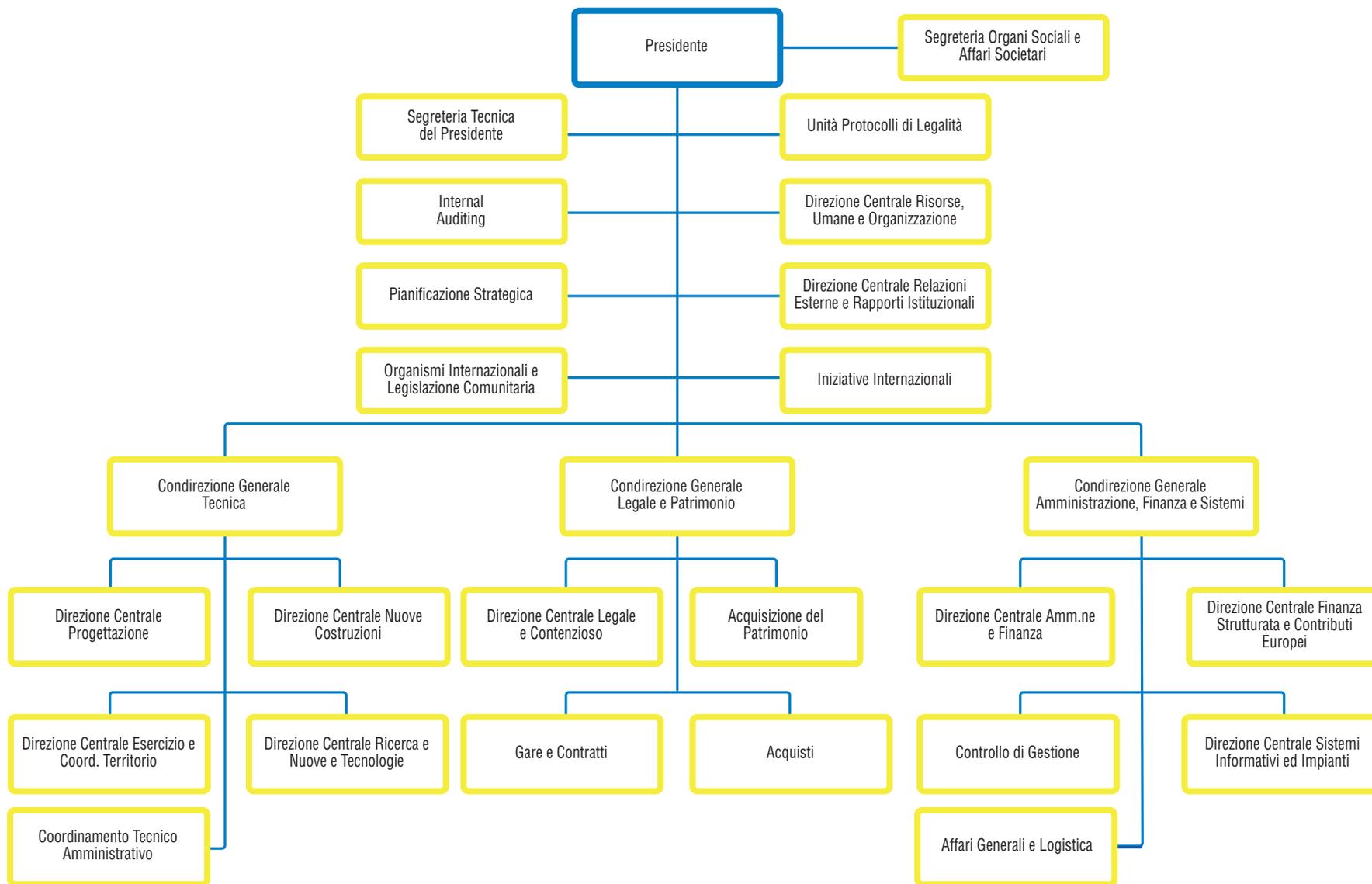
liquidazione) e ANAS International Enterprise S.p.A.;

- la controllata indiretta PMC Mediterraneo S.c.p.A.;
- quattro società a controllo congiunto con le Regioni: Lombardia, Lazio, Molise e Piemonte per lo svolgimento della funzione di concedente per la realizzazione e la gestione di infrastrutture autostradali;
- una società a controllo congiunto con la Regione Veneto (CAV) società concessionaria per la gestione e costruzione delle opere complementari del Passante autostradale di Mestre;
- tre società collegate: le due società concessionarie dei trafori del Monte Bianco e del Frejus, compresa l'Autostrada Torino-Bardonecchia e la concessionaria per la realizzazione dell'Autostrada Asti-Cuneo.

ANAS S.p.A. ha anche partecipazioni minori in ulteriori tre Consorzi.



La struttura organizzativa di ANAS S.p.A. è composta dalla Direzione Generale e da un'articolata struttura di unità periferiche che garantiscono una presenza capillare sul territorio nazionale. La struttura della Direzione Generale si presenta attualmente come segue:



Nel corso del 2013 è proseguita l'attività di aggiornamento delle strutture organizzative della Direzione Generale, tenendo conto sia della funzionalità dell'azienda, per garantire un sempre più efficace presidio dei processi aziendali, sia della sostenibilità dei cambiamenti apportati.

In particolare, le linee di cambiamento organizzativo rispondono alla necessità di proseguire con il processo di razionalizzazione e armonizzazione delle strutture centrali della Società al fine di assicurare:

- la semplificazione dei processi aziendali;
- il conferimento di maggiore impulso ai processi "core" dell'azienda;
- l'aggiornamento dell'organizzazione rispetto alle sfide che l'azienda deve affrontare nel medio periodo;
- l'eliminazione di duplicazioni e sovrapposizioni delle aree di responsabilità.

Esse tengono altresì conto :

- delle ulteriori norme in materia di contenimento della spesa che si aggiungono alle misure di efficientamento già adottate a livello aziendale;



S.S. 14 "della Venezia Giulia" - Variante Portogruaro - IV lotto

- dell'incremento delle attività di "core business", derivanti dall'approvazione del programma degli interventi di manutenzione straordinaria dei ponti, viadotti e gallerie della rete stradale di interesse nazionale in gestione ad ANAS ai sensi dell'art. 18, comma 10, del D.L. n. 69/2013 conv. in L. n. 98/2013 (c.d. "Decreto del Fare").

Le unità periferiche sono costituite da 19 Compartimenti Regionali e dall'Ufficio Speciale Salerno-Reggio Calabria, di cui viene di seguito illustrata l'articolazione territoriale, con indicazione dei km di rete in gestione (la c.d. estesa amministrativa) per ciascuna di esse:



## 1.2.2 Corporate Governance

ANAS S.p.A. ha avuto fino all'Assemblea del 9 agosto 2013 una struttura di governo basata sulla figura dell'Amministratore Unico. L'Amministratore Unico, nominato il 4 agosto 2011 con Decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze, di concerto con il Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti, ha esercitato i più ampi poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione, svolgendo tutte le competenze che l'art. 18.2 del vigente Statuto Sociale attribuisce all'Organo collegiale di Amministrazione. L'Amministratore Unico, che ricopriva anche la carica di Direttore Generale, nell'ambito delle proprie competenze ha provveduto, ai sensi dell'art. 2381 comma 5 c.c. e disposizioni statutarie di riferimento, agli obblighi informativi nei confronti del Collegio Sindacale nonché del Magistrato della Corte dei Conti delegato al controllo, mediante relazioni periodiche e appositi incontri convocati di volta in volta con riguardo al generale andamento della gestione e alla sua prevedibile evoluzione, nonché alle operazioni di maggior rilievo Economico, Finanziario e Patrimoniale effettuate dalla Società o dalle società controllate. Come già anticipato nel paragrafo dedicato alla mission di ANAS, l'Amministratore Unico è rimasto nella carica fino alla data di insediamento del nuovo Consiglio di Amministrazione della Società, avvenuto con deliberazione assembleare del 9 agosto 2013.

Dal 9 agosto 2013, ANAS presenta una struttura di governo di tipo tradizionale, articolata in Assemblea dei Soci, Consiglio di Amministrazione e Collegio Sindacale. Ai predetti organi si affiancano, nell'ambito del sistema di controllo interno, il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, l'Unità Internal Auditing, l'Unità Protocolli di Legalità, l'Organismo di Vigilanza ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001 e il Magistrato Delegato della Corte dei Conti.

Tutto il sistema normativo e organizzativo interno di ANAS è volto al raggiungimento degli obiettivi aziendali nel rispetto dei principi di legittimità, trasparenza e tracciabilità.

L'intero Capitale Sociale di ANAS è posseduto dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, il quale esercita i diritti dell'azionista di concerto con il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti. Conseguentemente, il Consiglio di Amministrazione (composto da tre componenti tra cui il Presidente che, ai sensi dell'art. 15.1 dello Statuto vigente, svolge le funzioni di Amministratore Delegato) ed il Collegio

Sindacale (composto da tre membri tra cui il Presidente) sono eletti dall'Assemblea degli Azionisti previo concerto tra il Ministero dell'Economia e delle Finanze e il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (Artt. 15, 16 e 21 dello Statuto). Inoltre, le eventuali modifiche statutarie devono essere approvate con Decreto del Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti d'intesa con il Ministro dell'Economia e delle Finanze.

Di seguito la tabella riepilogativa degli organi e delle cariche sociali nel 2013:

<b>CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE*</b>	<b>Presidente</b>	Dott. Pietro Ciucci
	<b>Consigliere</b>	Dott.ssa Maria Cannata
	<b>Consigliere</b>	Ing. Sergio Dondolini
<b>CONDIRETTORI GENERALI</b>		Ing. Alfredo Bajo
		Dott. Leopoldo L. Conforti
		Dott. Stefano Granati
<b>DIRIGENTE PREPOSTO</b>		Dott. Giancarlo Piciarelli
<b>COLLEGIO SINDACALE**</b>	<b>Presidente</b>	Dott.ssa Alessandra dal Verme
	<b>Sindaci Effettivi</b>	Dott. Maurizio Lauri
		Avv. Prof. Alberto Sciumè
<b>Sindaci Supplenti</b>	Dott. Luigi D'Attoma	
	Dott.ssa Giacinta Martellucci	
<b>CORTE DEI CONTI</b>	<b>Magistrato Delegato al Controllo</b>	Dott.ssa Oriana Calabresi***
<b>SOCIETÀ DI REVISIONE</b>		Reconta Ernst & Young S.p.A.****

\* In data 9 agosto 2013 l'Assemblea degli Azionisti ha nominato il Consiglio di Amministrazione, determinando in tre il numero dei componenti, per gli esercizi 2013, 2014 e 2015, in sostituzione dell'Amministratore Unico Dott. Pietro Ciucci.

\*\* In data 17 luglio 2013 l'Assemblea degli Azionisti ha nominato il nuovo Collegio Sindacale, per gli esercizi 2013, 2014 e 2015; i precedenti componenti erano la Dott.ssa Alessandra dal Verme (Presidente), Prof. Gianfranco Zanda (Sindaco effettivo), Avv. Antonio Iorio (Sindaco effettivo), Dott. Luigi D'Attoma (Sindaco supplente) e Dott. Antonio Ionta (Sindaco supplente).

\*\*\* La Dott.ssa Oriana Calabresi è subentrata al Dott. Michele Grasso, in qualità di Magistrato Delegato al controllo, in data 7 luglio 2013. Il 21 gennaio 2014 la Corte dei Conti ha nominato Magistrato Delegato al Controllo il Dott. Maurizio Zappatori.

\*\*\*\* L'Assemblea degli Azionisti del 17 giugno 2013 ha conferito nuovamente l'incarico di effettuare le attività di revisione legale dei conti annuali e consolidati di ANAS S.p.A. alla Società Reconta Ernst & Young S.p.A. per gli esercizi 2013, 2014 e 2015.

## 1.2.3 Organi societari

ORGANO	PRINCIPALI CARATTERISTICHE E COMPETENZE
<b>Assemblea dei Soci</b>	Le competenze dell'Assemblea sono le seguenti: approvazione del Bilancio; nomina degli Amministratori e del Presidente del Consiglio di Amministrazione; nomina dei Sindaci e del Presidente del Collegio Sindacale; determinazione degli emolumenti dei componenti degli organi di amministrazione e controllo; conferimento dell'incarico di revisione legale dei conti; modifiche statutarie.
<b>Consiglio di Amministrazione</b>	Il Consiglio di Amministrazione è composto da tre componenti, eletti nel rispetto delle disposizioni di Legge e regolamenti vigenti in materia di equilibrio tra i generi, tra cui il Presidente, che svolge le funzioni di Amministratore Delegato (art 15.1 Statuto). L'assunzione della carica di Amministratore di ANAS S.p.A. è subordinata all'esito positivo di una specifica istruttoria da parte del Dipartimento del Tesoro del MEF.
<b>Presidente</b>	Il Presidente convoca e presiede il Consiglio di Amministrazione e dà attuazione alle deliberazioni del Consiglio. Spettano al Presidente la rappresentanza della società di fronte a qualunque autorità giudiziaria o amministrativa e di fronte a terzi e la firma sociale, la gestione finanziaria, l'organizzazione e la gestione del personale dirigente e non dirigente, la stipula e la gestione di contratti di importo inferiore alla soglia comunitaria, la gestione legale e del contenzioso contrattuale.
<b>Collegio Sindacale</b>	Le principali funzioni di vigilanza e di controllo di competenza del Collegio Sindacale sono: vigilare sull'osservanza della Legge e dello Statuto sociale; vigilare sul rispetto dei principi di corretta amministrazione; vigilare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e sul suo concreto funzionamento.

### IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Il Consiglio di Amministrazione, oltre ai poteri previsti per Legge, ha riservati una serie di poteri specificatamente indicati nello Statuto Sociale (art. 18).

Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Presidente (o dell'Amministratore delegato, ove nominato) può conferire deleghe per singoli atti anche ad altri suoi componenti a condizione che non siano previsti compensi aggiuntivi, restando in ogni caso esclusa la delega della rappresentanza e della firma sociale.

Il compenso annuo spettante a ciascun componente del Consiglio di Amministrazione è stato stabilito dall'Assemblea degli Azionisti del 9 agosto u.s. nella misura lorda pari a €/migliaia 27,5. Detto compenso, nel rispetto della Legge 7 agosto 2012, n. 135 (Spending Review), viene riversato dai Consiglieri Dott.ssa Cannata e Ing. Dondolini ai Ministeri di appartenenza.

### IL PRESIDENTE

Il Presidente di ANAS S.p.A. Dott. Pietro Ciucci, è in carica per gli esercizi 2013-2015, svolge, ai sensi di Statuto, le funzioni di Amministratore Delegato, in virtù dei poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione attribuitigli dal Consiglio di Amministrazione del 9 agosto 2013, ad eccezione di una serie di atti riservati per Legge e per Statuto al Consiglio stesso. Al compenso del Dott. Ciucci si applica il tetto del trattamento economico del Primo Presidente di Cassazione previsto dalla normativa vigente e dal Decreto Ministeriale 24.12.2013, n. 166 e s.m.i.

Per parte del 2013 il Presidente di ANAS S.p.A. ha ricoperto anche la carica di Amministratore Delegato di Stretto di Messina S.p.A., società controllata del Gruppo ANAS. Stretto di Messina S.p.A. è stata posta in liquidazione con D.P.C.M. del 14 aprile 2013.

Il Presidente di ANAS S.p.A. ricopre altresì l'incarico di Presidente della socie-

tà ANAS International Enterprise S.p.A., oltre alle cariche di componente della Giunta di UNINDUSTRIA (Unione degli Industriali e delle Imprese di Roma) e di Presidente dell'AIPCR C.N.I., Comitato Nazionale Italiano Associazione Mondiale della Strada. Il Presidente di ANAS è stato nominato dall'art. 1, comma 123, L. n. 147/2013, Commissario delegato per il ripristino della viabilità statale e provinciale interrotta o danneggiata in Sardegna a seguito degli eventi calamitosi del novembre 2013.

### IL COLLEGIO SINDACALE

Il Collegio Sindacale è composto da tre membri effettivi, tra cui il Presidente, più due supplenti ed ha il compito di esercitare le funzioni di vigilanza di cui all'art. 2403 del Codice Civile. I Sindaci durano in carica tre esercizi, scadono alla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del Bilancio relativo all'ultimo esercizio del loro mandato (2015).

Il compenso annuo spettante ai Sindaci è stato stabilito dall'Assemblea degli Azionisti del 17 luglio 2013 per un importo pari a €/migliaia 50 per il Presidente del Collegio Sindacale e a €/migliaia 30 per ciascuno dei due Sindaci effettivi.

### IL SISTEMA DELLE PROCURE

ANAS, al fine di assicurare l'efficienza operativa e la responsabilizzazione dei propri dipendenti, nonché la necessaria trasparenza con i terzi, si è dotata di un sistema di procure e sub procure. In particolare, al fine di assicurare la necessaria operatività sul territorio, il Presidente conferisce procure speciali in coerenza e nel rispetto degli organigrammi aziendali e degli ordini di servizio, assicurando, in relazione alle specifiche competenze di ciascuno, criteri omogenei di attribuzione secondo i vari livelli (Condirettori Generali, Direttori Centrali, Capi Compartimento, ecc.).



S.S. 38 "dello Stelvio" - Viadotto Valtellina





## 1.2.4 Sistema dei controlli e relative attività

### L'UNITÀ INTERNAL AUDITING

L'UIA, in conformità agli Standard Internazionali ed alle Guide Interpretative per la Pratica Professionale dell'Internal Auditing emessi dall'Institute of Internal Auditors, sovrintende all'attivazione delle suindicate azioni da parte delle competenti Unità Organizzative che, a fronte delle carenze rilevate, devono riferire all'UIA in merito alle misure adottate o in corso di adozione.

Nel 2013 sono stati eseguiti n. 65 audit che hanno riguardato - seppure con diversa intensità - 9 dei 19 processi in cui è stata suddivisa l'attività dell'ANAS, ed hanno interessato 18 Compartimenti su 20, in linea con l'obiettivo dell'UIA di garantire una costante e capillare presenza sul territorio.

Per l'anno 2014, l'UIA darà attuazione, con il supporto di un advisor esterno, ad un progetto che prevede la definizione di un sistema integrato dei controlli interni di ANAS S.p.A., preordinato ad uniformare le metodologie di controllo

ORGANO	PRINCIPALI CARATTERISTICHE E COMPETENZE
<b>Unità Internal Auditing</b>	L'Unità Internal Auditing assicura al Vertice aziendale l'adeguatezza, l'affidabilità e la funzionalità del Sistema di Controllo Interno ANAS attraverso la realizzazione di audit e monitoraggi presso le Unità Organizzative (UO) centrali e periferiche.
<b>Organismo di Vigilanza</b>	L'Organismo di Vigilanza di ANAS ha il compito di vigilare sull'efficace attuazione, l'adeguatezza e l'aggiornamento del Modello per la prevenzione dei reati adottato in ossequio alle previsioni del predetto decreto, nonché sull'osservanza dei principi enunciati nel Codice Etico.
<b>Dirigente Preposto</b>	Il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari, nominato nel 2007, possiede adeguati poteri e mezzi per svolgere l'incarico conferito, secondo un proprio Regolamento (approvato dal CdA) che ne definisce le linee guida.
<b>Unità Protocolli di Legalità</b>	L'Unità Protocolli di Legalità ha il compito di monitorare costantemente la situazione "dell'ordine pubblico" nelle aree interessate dai cantieri nonché di verificare l'applicazione della legislazione antimafia da parte delle sedi compartimentali.
<b>Corte dei Conti</b>	La Corte dei Conti vigila affinché gli enti che gestiscono ingenti quote di risorse pubbliche si attengano a parametri di legittimità ed improntino la loro gestione a criteri di efficacia ed economicità.

di tutte le strutture aziendali preposte ai controlli di secondo livello; tale sistema consentirà di rendere pienamente operativo il Mandato dell'UIA, migliorando ulteriormente la performance di assurance dell'Unità in merito al corretto funzionamento del Sistema di Controlli Interno. Il suesposto progetto prevede inoltre l'aggiornamento dell'attività di risk assessment riguardante tutti i principali processi aziendali.

## L'ORGANISMO DI VIGILANZA

Nell'anno 2013 l'Organismo di Vigilanza ha posto in essere, in continuità con gli esercizi precedenti, una serie di iniziative finalizzate all'aggiornamento/adeguamento del Modello, anche tramite una Gap Analysis tra standard richiesti e standard esistenti, ed al suo efficace monitoraggio.

In merito alle attività di vigilanza e monitoraggio sull'attuazione e rispetto del Modello, su richiesta dell'OdV, l'Unità Internal Auditing ha eseguito i monitoraggi 231 svolti con riferimento ai quattro principi di controllo previsti dal Modello stesso: a) esistenza di procedure formalizzate; b) segregazione dei compiti; c) sistema delle deleghe e procure; d) tracciabilità e verificabilità ex post degli atti. Ad esito dei monitoraggi l'UIA ha indicato all'OdV le azioni correttive necessarie per il rafforzamento del sistema dei controlli a presidio dei "rischi-reato" ex D.Lgs. 231/01; l'OdV ha condiviso le indicazioni, dando mandato all'Internal Auditing di monitorare l'attuazione delle azioni correttive, ove necessarie.

## IL DIRIGENTE PREPOSTO

La carica di DP è ricoperta dal Direttore Centrale Amministrazione e Finanza, il quale si avvale di una propria Struttura interna dedicata.

Il DP, fin dalla sua nomina, ha definito ed implementato il modello di gestione della compliance del Sistema di Controllo Interno amministrativo-contabile di ANAS alla Legge n. 262/05 ispirandosi ad un approccio basato su standard internazionali (c.d. Co.S.O. Framework).

Le attività di testing svolte sull'Esercizio 2013 hanno complessivamente riguardato un numero di controlli (manuali, applicativi e ITGC) pressoché

analogo allo scorso anno. Le verifiche eseguite hanno portato a risultati sostanzialmente positivi. Le osservazioni emerse, anche in riferimento al recente aggiornamento delle RCM, il cui effetto sull'affidabilità del Sistema di Controllo Interno amministrativo-contabile di ANAS nel suo complesso non è da ritenersi significativo, costituiscono oggetto di piani di remediation da svilupparsi nell'ambito delle relazioni di feedback ai Process Owner di riferimento, per la definizione ed implementazione di adeguate azioni correttive e dei successivi follow-up.

## L'UNITÀ PROTOCOLLI DI LEGALITÀ

L'Unità Protocolli di Legalità, alle dirette dipendenze del Presidente, svolge la sua opera attraverso un sinergico raccordo con le Prefetture territorialmente interessate e le forze di Polizia competenti, con le quali predispose i Protocolli di Legalità, individuando le forme di controllo preventivo più idonee anche in ragione degli endemismi criminali che caratterizzano il territorio.

Più in generale, nel quadro delle competenze attribuitele, l'Unità garantisce il monitoraggio degli adempimenti prescritti dalla legislazione antimafia da parte dei Compartimenti, con procedure di informazione e trasmissione documentale.

Nel 2013 è continuato il monitoraggio degli adempimenti prescritti dalla legislazione antimafia. In particolare: (1) inserimento nei bandi di gara e nei capitolati speciali d'appalto di riferimenti ai protocolli di legalità; (2) verifica dell'inserimento nei contratti della clausola di tracciamento dei flussi finanziari; (3) programmi di formazione rivolti alle istituzioni coinvolte nel processo di monitoraggio dei fenomeni di corruzione (polizie e gruppi interforze).

## LA CORTE DEI CONTI

Il controllo della Corte dei Conti sull'ANAS, esercitato attraverso un Magistrato Delegato, ha acquistato nel tempo sempre maggior peso, tenuto conto della rilevanza strategica per l'economia dei settori nei quali l'attività di ANAS viene svolta. L'importanza del controllo della Corte dei Conti, che si affianca agli altri controlli societari previsti dalla Legge e dallo Statuto, tiene conto



S.S. 9 "via Emilia" - Ponte sul Fiume Po

della natura pubblica degli interessi perseguiti da ANAS, nonché della natura pubblica di gran parte delle risorse da essa gestite, che non può non esigere il rispetto di rigorosi parametri di economicità di gestione e di razionalità economica delle scelte.

## 1.2.5 Governance della Sostenibilità

L'impegno nell'attuazione ed implementazione della sostenibilità e delle tematiche di responsabilità sociale è pervasivo all'interno dell'ANAS S.p.A. e coinvolge direttamente ed indirettamente tutte le Unità Organizzative e Direzioni. L'attuazione della Governance di Sostenibilità trova il suo completamento sul versante organizzativo in una serie di organismi istituiti appositamente al fine di consentire un coordinamento di indirizzi e comportamenti sia all'interno della società, sia nei confronti dell'esterno, per un presidio ottimale delle tema-

tiche in cui trova espressione la sostenibilità.

Le iniziative e le informative di sostenibilità sono inoltre valutate periodicamente da un Comitato di Coordinamento e da un Comitato Operativo.

La Direzione Centrale Relazioni Esterne e Rapporti Istituzionali, in staff al Presidente Amministratore Delegato di ANAS S.p.A., funge da trait d'union in termini organizzativi e di processo tra i suddetti organismi e gli stakeholder esterni.

La Direzione Centrale Risorse Umane e Organizzazione, in staff al Presidente Amministratore Delegato di ANAS S.p.A., ha il compito di assicurare lo sviluppo di sostenibilità all'interno dell'azienda, garantendo che i principi di responsabilità sociale orientino la pianificazione e la gestione aziendale.

La Direzione Centrale Amministrazione e Finanza presidia il processo di redazione delle informative qualitative e quantitative di sostenibilità presentate nei bilanci annuali ed infrannuali, coordinando attività e contributi derivanti dalle diverse Unità e/o Direzioni aziendali.

# 1.3 Il modello di business



## INPUT

- CAPITALE FINANZIARIO**  
Capitale Sociale 2.270 €/milioni  
Debito a breve, medio e lungo termine 911 €/milioni  
Disponibilità liquide 295,285 €/milioni
- CAPITALE INFRASTRUTTURALE**  
Impianti, macchinari, fabbricati  
Opere per tratte stradali e manutenzione straordinaria
- CAPITALE UMANO**  
6.256 dipendenti
- CAPITALE INTELLETTUALE**  
Brevetti, licenze, concessioni, marchi  
Procedure, sistemi di gestione  
protocolli
- CAPITALE SOCIALE E RELAZIONALE**  
Utenti  
Fornitori e concessionari  
Azionisti e finanziatori  
Personale  
Istituzioni
- CAPITALE NATURALE**  
Consumo acqua 303.921 m3;  
Consumi energetici 1.480,416 GJ;  
Consumi di materiali 45.936 t;  
Consumi di carta 122,01 t;

## ATTIVITÀ DI BUSINESS



## OUTPUT

- 25.033 KM DI STRADE STATALI E DI AUTOSTRADE
- AUMENTO DELLA REDDITIVITÀ
- MIGLIORAMENTO DELLA SOLIDITÀ PATRIMONIALE
- SERVIZI DI INGEGNERIA IN ITALIA E ALL'ESTERO

## VALORE AGGIUNTO SOSTENIBILE

- OUTCOME ECONOMICI**  
Creazione e distribuzione Valore Aggiunto agli stakeholder  
Stabilità Economico-Finanziaria  
Nuove opportunità di investimento per privati (finanza di progetto)
- OUTCOME AMBIENTALI**  
Mitigazione ambientale diretta e indiretta  
Efficienza energetica  
Tutela della biodiversità  
Raggiungimento obiettivi Libro Bianco
- OUTCOME SOCIALI**  
Ammodernamento del Paese  
Incremento qualità e sicurezza della rete  
Sviluppo del personale  
Prevenzione della corruzione



Le attività di business di ANAS ruotano attorno a quattro componenti principali: la costruzione di strade ed autostrade, la gestione della rete, la ricerca e sviluppo e le attività internazionali. L'intero modello di business della Società, secondo un'ottica integrata, comprende, oltre alle attività, gli input, gli output ed, a valle, la creazione del Valore Aggiunto sostenibile. Nello svolgimento delle proprie attività, ANAS si serve di vari input, rappresentati da capitale finanziario, infrastrutturale, umano, intellettuale, sociale e relazionale e naturale, identificati in coerenza con il Framework IIRC. L'attività della società si concretizza negli output, che a loro volta consentono il raggiungimento di Valore Aggiunto sostenibile per i vari stakeholder. Oltre agli outcome economici, in termini di creazione di valore economico, ANAS monitora anche i propri outcome ambientali e sociali, che rappresentano l'effetto ultimo che la Società ha sul contesto economico. Il cuore del modello di business di ANAS sono le attività di business, come meglio rappresentate nello schema seguente.



### COSTRUZIONE DI STRADE ED AUTOSTRADE

#### Studio di fattibilità e progettazione

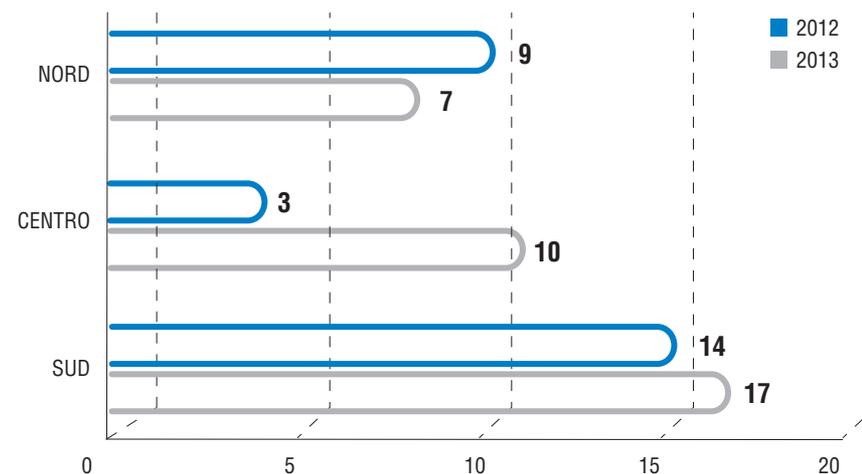
L'intero ciclo delle attività di progettazione e di controllo delle nuove opere stradali viene gestito da ANAS attraverso la Direzione Centrale Progettazio-

ne. La realizzazione di un'opera è un processo molto complesso, ed ogni fase richiede competenze che ANAS ed il suo personale sono in grado di gestire con le migliori professionalità, garantendo tutti gli standard richiesti per la realizzazione di strade e autostrade.

Il ciclo delle attività inizia con la redazione dello Studio di fattibilità, per poi giungere alla progettazione dell'opera, attraverso i vari livelli progettuali (Preliminare, Definitivo, Esecutivo).

Dati in €/milioni

PROGETTAZIONI APPROVATE				
	31.12.2013		31.12.2012	
Area geografica	N.Progetti	Importo Totale	N.Progetti	Importo Totale
Nord	7	563,40	9	1.171,16
Centro	10	1.042,89	3	180,60
Sud	17	2.194,24	14	2.035,90
<b>TOTALE</b>	<b>34</b>	<b>3.800,53</b>	<b>26</b>	<b>3.387,66</b>



## Appalto

Nella definizione delle procedure di gara d'appalto, ANAS si attiene e si uniforma ai dettami della legislazione vigente, alle indicazioni dell'Autorità di Vigilanza dei Contratti Pubblici e alla giurisprudenza amministrativa. A livello sia centrale, sia territoriale ANAS è impegnata nell'efficientamento e nell'ottimizzazione dei procedimenti concorsuali per lavori, forniture e servizi mediante la redazione e la pubblicazione di bandi di gara, analisi delle offerte anomale e stipula dei contratti.

A partire dal 2009, ANAS ha previsto, all'interno della documentazione di gara, nuovi criteri di selezione degli appaltatori, alcuni dei quali sono esplicitamente ispirati alla massima attenzione verso le tematiche ambientali e dello sviluppo sostenibile e segnatamente:

- il pregio tecnico dell'offerta progettuale;
- le caratteristiche qualitative e funzionali delle stesse;
- la tipologia dei materiali;
- i metodi costruttivi innovativi;
- l'adozione di soluzioni ecocompatibili;
- l'utilizzo di biomateriali;
- l'efficientamento energetico;
- la sostituzione delle fonti tradizionali con fonti rinnovabili.

ANAS, nell'ambito delle attività tese al presidio costante e all'ottimizzazione dei procedimenti di acquisto di beni e servizi, ha realizzato il nuovo sistema di Procurement Contract Management (PCM) al fine di garantire una corretta formalizzazione dei contratti e una gestione sostenibile, mediante la dematerializzazione e la firma digitale dei documenti generati nelle diverse fasi delle procedure di affidamento.

## Realizzazione e controllo

Le attività di realizzazione e controllo di nuove costruzioni sono demandate a strutture interne che si sostanziano, a livello centrale, nella Direzione Centrale Nuove Costruzioni e a, livello periferico, nei Compartimenti Regionali. Tali attività possono essere sinteticamente riepilogate in:

- predisposizione di un programma coordinato di esecuzione di nuove opere ed invio della proposta degli interventi alla Direzione Progettazione;
- predisposizione ed aggiornamento dei piani economici e di commessa;
- direzione lavori;
- monitoraggio della produzione dei cantieri stradali;
- verifica di progetti e perizie;
- attività ispettiva nei Compartimenti Regionali;
- gestione del contenzioso lavori e risoluzione delle riserve.

Dati in €/milioni

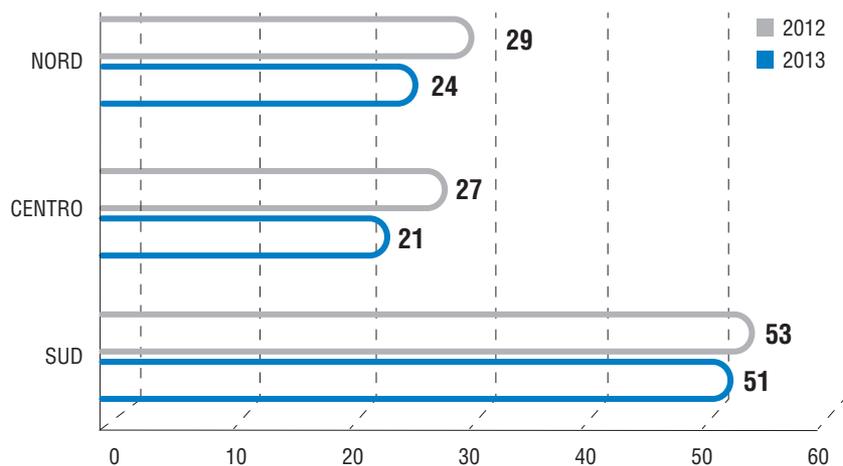
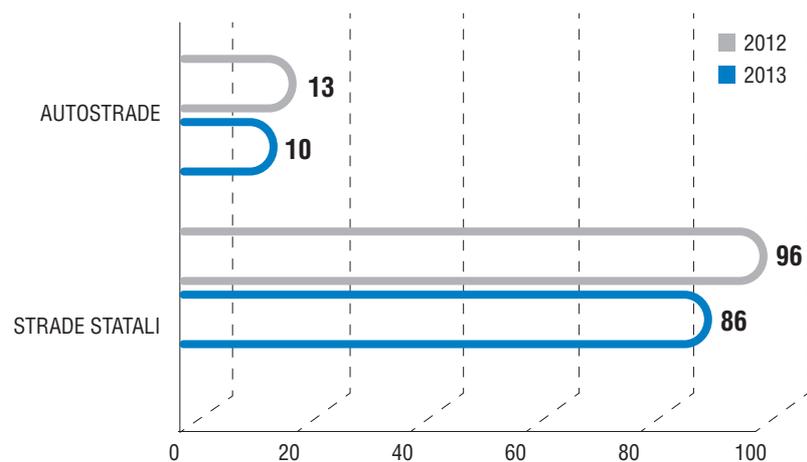
NUOVE COSTRUZIONI: LAVORI IN CORSO						
	TOTALE AL 31.12.13			TOTALE AL 31.12.12		
		Importo			Importo	
Tipologia	Numero	Totale	Di cui lavori	Numero	Totale	Di cui lavori
Strade Statali	86	7.823,10	6.577,72	96	7.953,09	6.757,41
Autostrade	10	2.564,09	2.277,66	13	3.756,79	3.377,05
<b>TOTALI</b>	<b>96</b>	<b>10.387,19</b>	<b>8.855,37</b>	<b>109</b>	<b>11.709,88</b>	<b>10.134,46</b>

Dati in €/milioni

NUOVE COSTRUZIONI: LAVORI IN CORSO						
	TOTALE AL 31.12.13			TOTALE AL 31.12.12		
		Importo			Importo	
Area Geografica	Numero	Totale	Di cui lavori	Numero	Totale	Di cui lavori
Nord	24	1.433,63	1.164,84	29	1.832,97	1.498,08
Centro	21	1.433,01	1.145,38	27	1.279,79	1.073,90
Sud	51	7.501,56	6.545,16	53	8.597,12	7.562,48
<b>TOTALI</b>	<b>96</b>	<b>10.387,19</b>	<b>8.855,37</b>	<b>109</b>	<b>11.709,88</b>	<b>10.134,46</b>

## Cantieri in corso, avviati ed ultimati nel 2013

I due istogrammi seguenti forniscono una rappresentazione grafica della situazione, in termini di numero al 31/12/2013, suddivisi per tipologia ed area geografica.



Nel corso del 2013 ANAS ha complessivamente ammodernato su tutto il territorio nazionale circa 140 nuovi km di strade e autostrade. Inoltre ha avviato lavori per oltre 1 miliardo di Euro, ultimando interventi per quasi 2,8 miliardi di Euro. Alla data del 31/12/2013 i lavori in esecuzione ammontano a 10,3 miliardi di Euro e riguardavano circa 100 cantieri. Fra le opere più rilevanti, vi sono: l'Autostrada A3 Salerno-Reggio Calabria, la Statale 106 "Jonica" e la Statale 640 di "Porto Empedocle". Per quanto riguarda la Salerno-Reggio Calabria, il progetto complessivo di ammodernamento comprende ad oggi 66 interventi di ammodernamento. Al 31/12/2013, degli interventi complessivamente previsti, 44 sono ultimati e fruibili. In sintesi, dei 443 Km dell'intero tracciato dell'Autostrada SA-RC, circa 385 Km, pari a circa l'87%, sono caratterizzati da lavori ultimati, in fase di esecuzione e/o di prossimo avvio. Nel dettaglio, circa 330 Km sono ultimati e fruibili (il 74% dell'intero tracciato) e circa 55 Km sono in corso di esecuzione o di prossimo avvio. I restanti 58 Km (13,1 % del tracciato) riguardano gli interventi già progettati e/o in fase di acquisizione pareri. Ad oggi gli stanziamenti disponibili per la nuova Autostrada Salerno-Reggio Calabria sono pari ad €/miliardi 7,44, e per il completamento dell'Autostrada sono ancora necessari circa €/miliardi 3,1, relativi alla copertura economica dei restanti interventi (già progettati), riguardanti gli ultimi 58 Km ed alcuni svincoli.

La nuova "Jonica" sarà integrata con l'Autostrada Salerno-Reggio Calabria con la realizzazione di trasversali di collegamento, in parte già in corso di esecuzione. Al 31/12/2013 le opere relative alla realizzazione della nuova sede della S.S. n. 106 "Jonica", riguardano: lavori in corso, che interessano 33,1 km con un investimento complessivo di €/milioni 1.349,94; lavori in appalto e, quindi, di prossimo avvio, che interessano 40,26 km, con un investimento complessivo di €/milioni 1.256,47; interventi di messa in sicurezza della statale (svincoli, barriere metalliche e pavimentazioni) su un tratto di circa 84 km per un importo complessivo di €/milioni 74,02.

La Statale 640 ha un'estensione complessiva di 74 chilometri, inizia a Porto Empedocle, attraversa la Valle dei Templi a sud della Città di Agrigento e, dopo aver interessato i territori di numerosi Comuni delle Provincie di Agrigento e Caltanissetta, termina innestandosi sull'Autostrada A19 "Palermo-Catania" tra Caltanissetta ed Enna. L'intero tratto è oggetto di lavori consistenti nel raddoppio dell'attuale piattaforma stradale, alcuni in variante, finalizzato al soste-

gno dello sviluppo economico e territoriale della Sicilia. Tale adeguamento è previsto con sezione del tipo B delle norme di cui al D.M. 05.11.2001.

## GESTIONE DELLA RETE

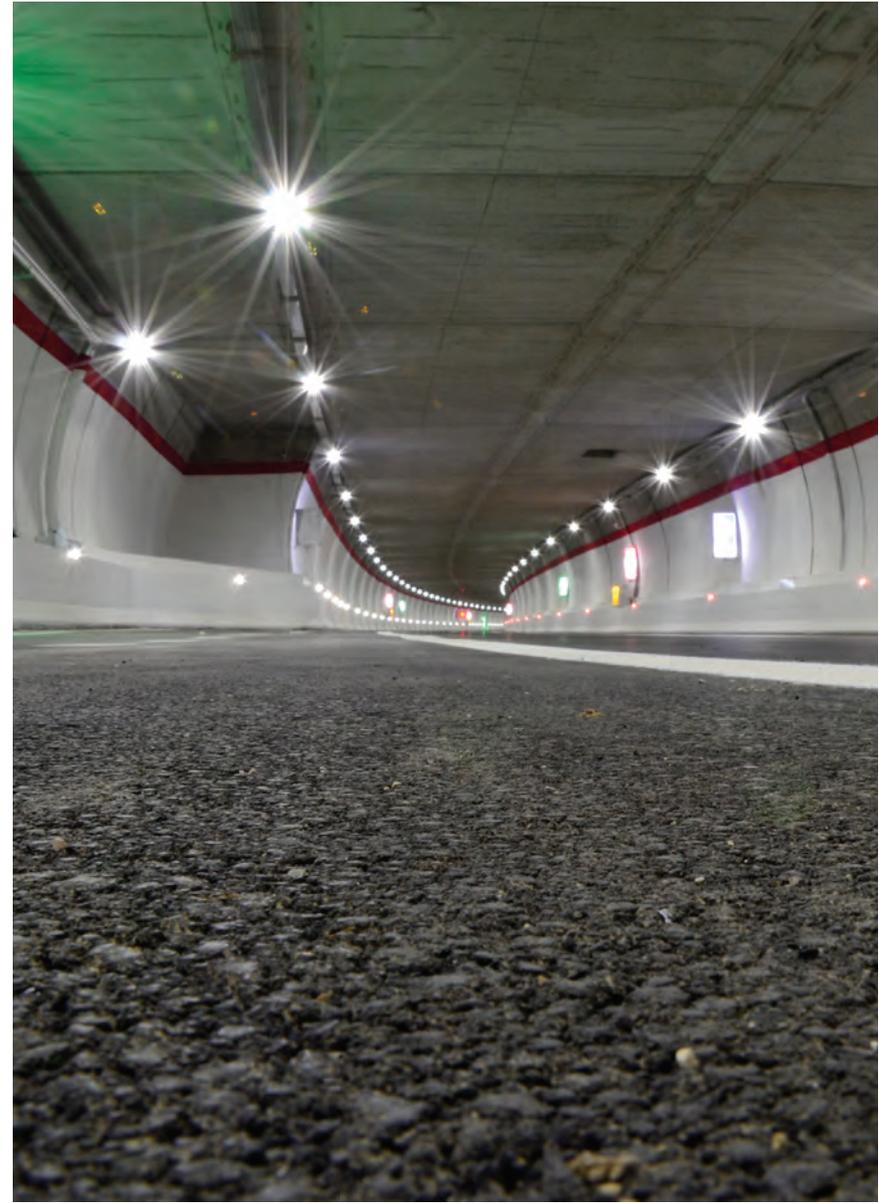
ANAS è chiamata ad adempiere a determinati obblighi istituzionali proprio in virtù del suo ruolo. Tra gli altri, questi obblighi si sostanziano nell'assicurare:

- la manutenzione della rete viaria;
- la sicurezza della circolazione;
- la tutela del patrimonio stradale;
- la sorveglianza dell'intera rete;
- il tempestivo intervento su strade ed autostrade di competenza mediante il coordinamento e l'indirizzo degli uffici territoriali.

L'esercizio si riferisce alla manutenzione, sia fisica sia funzionale delle opere, alla sorveglianza, al monitoraggio, ai servizi di regolazione del traffico e della circolazione, all'attivazione di misure protocollari, all'interazione e al dialogo con l'utenza, al controllo dei livelli di servizio, all'informazione e alla gestione nel tempo dell'infrastruttura.

La rete viaria di un Paese è un insieme di arterie che permettono la circolazione di merci e di persone. Lo stretto legame tra la crescita economica di una nazione e la sua rete viaria ne è la conferma, tanto che negli ultimi decenni sono state sviluppate numerose teorie sia scientifiche sia economiche volte all'ottimizzazione di questo sistema, fondamentale per lo sviluppo di un Paese. Detto sviluppo però non si sostanzia semplicemente nella progettazione e nella costruzione di nuove strade, ma volge lo sguardo anche verso aspetti come la durabilità e longevità delle opere, per garantire il più a lungo possibile lo sfruttamento in condizioni ottimali dell'opera stessa. Gli enti proprietari e i gestori della rete stradale ed autostradale stanno focalizzando sempre di più l'attenzione sull'importanza di un'attività di manutenzione efficace ed in grado di assicurare le migliori condizioni di sicurezza per l'utenza, mantenendo efficiente nel tempo l'infrastruttura esistente e minimizzandone il c.d. "life cycle cost".

In qualità di concessionaria della viabilità di interesse nazionale e dovendo fornire al Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti gli elementi ed i dati per la valutazione del servizio di manutenzione effettuato, l'ANAS si ispira ad



*Direttrice Civitavecchia-Orte-Terni-Rieti - Galleria Valnerina*

una metodologia di gestione in qualità sia per il miglioramento della gestione ordinaria delle strade che per il monitoraggio e la valutazione del servizio reso. Di seguito sono riportate le tabelle riepilogative delle attività di Manutenzione Ordinaria e di Manutenzione Straordinaria svolte nel corso dell'anno 2013 confrontate con i dati del 2012.

Dati in €/milioni

MANUTENZIONE ORDINARIA				
	2012		2013	
	Numero	Importo	Numero	Importo
<b>AREA NORD</b>				
Bandi di gara	162	84,27	61	17,80
Affidamenti diretti	108	5,34	78	3,06
Lavori consegnati	278	94,57	181	36,59
Lavori ultimati	222	51,14	131	26,41
<b>AREA CENTRO</b>				
Bandi di gara	205	66,85	82	24,26
Affidamenti diretti	438	11,88	258	6,43
Lavori consegnati	649	80,47	381	46,89
Lavori ultimati	515	60,09	271	38,97
<b>AREA SUD</b>				
Bandi di gara	146	41,89	113	35,59
Affidamenti diretti	146	3,99	189	5,53
Lavori consegnati	315	84,15	338	57,84
Lavori ultimati	256	41,90	233	44,27

## RICERCA E SVILUPPO

In qualità di gestore primario della rete viaria nazionale, ANAS è chiamata a raggiungere obiettivi di efficienza costruttiva, strategie manutentive, sicurezza e riduzione degli impatti ambientali. Questi obiettivi vengono perseguiti mediante le attività di ricerca e sviluppo che mirano ad identificare le risposte ottimali, nei diversi settori delle nuove costruzioni e dell'utilizzo stesso delle opere,

Dati in €/milioni

MANUTENZIONE STRAORDINARIA				
	2012		2013	
	Numero	Importo	Numero	Importo
<b>AREA NORD</b>				
Bandi di gara	31	51,98	82	80,97
Affidamenti diretti	26	1,11	49	1,82
Lavori consegnati	59	56,28	102	61,08
Lavori ultimati	43	35,01	73	48,97
<b>AREA CENTRO</b>				
Bandi di gara	56	47,48	116	247,84
Affidamenti diretti	62	0,42	100	1,12
Lavori consegnati	119	42,76	199	90,83
Lavori ultimati	109	61,47	161	63,78
<b>AREA SUD</b>				
Bandi di gara	28	24,25	69	80,61
Affidamenti diretti	30	1,29	17	0,42
Lavori consegnati	124	92,28	69	61,92
Lavori ultimati	99	65,19	59	42,74

alle richieste di un sempre maggiore livello di qualità e sicurezza delle infrastrutture, anche attraverso la definizione di linee guida e proposte normative. Nel capitolo dedicato alla responsabilità ambientale sono esposti i principali progetti di ricerca condotti dall'ANAS.

Il Centro di Ricerca di Cesano fornisce un ampio spettro di servizi che integrano e completano le prove più tradizionali, il monitoraggio con apparecchiature ad alto rendimento degli indicatori prestazionali delle infrastrutture stradali (portanza, aderenza, regolarità, ecc.), misure illuminotecniche (illuminamento in galleria e degli impianti stradali, ecc.) per la progettazione e verifica degli interventi di manutenzione, lo studio e la ricerca di soluzioni tecniche innovative.





Autostrada Catania-Siracusa - Viadotto Simeto

## ATTIVITÀ INTERNAZIONALI

L'ANAS, attraverso l'Unità Iniziative Internazionali, e a partire dalla seconda metà del 2012 con la costituzione di ANAS International Enterprise, si propone di generare parte dei ricavi societari attraverso la partecipazione a gare estere, e nel contempo, conseguire lo sviluppo di attività nell'ambito del mercato internazionale. In tale ottica, la società è attenta a tutte quelle occasioni di business che valorizzino le peculiari caratteristiche dell'ANAS nella sua qualità di soggetto al contempo istituzionale/pubblico e imprenditoriale, anche in partecipazione con altri soggetti pubblici e privati italiani o esteri, proponendosi come uno degli elementi cardine del "Sistema Italia".

In considerazione delle caratteristiche della società (consolidata competenza nel settore delle infrastrutture stradali ed autostradali, articolata struttura organizzativa a livello nazionale) nonché delle caratteristiche del mercato internazionale d'interesse, l'ANAS fornisce assistenza tecnica ed attività di cooperazione ad Enti ed organizzazioni con caratteristiche analoghe a quelle di ANAS di altri Paesi, principalmente sui seguenti temi:

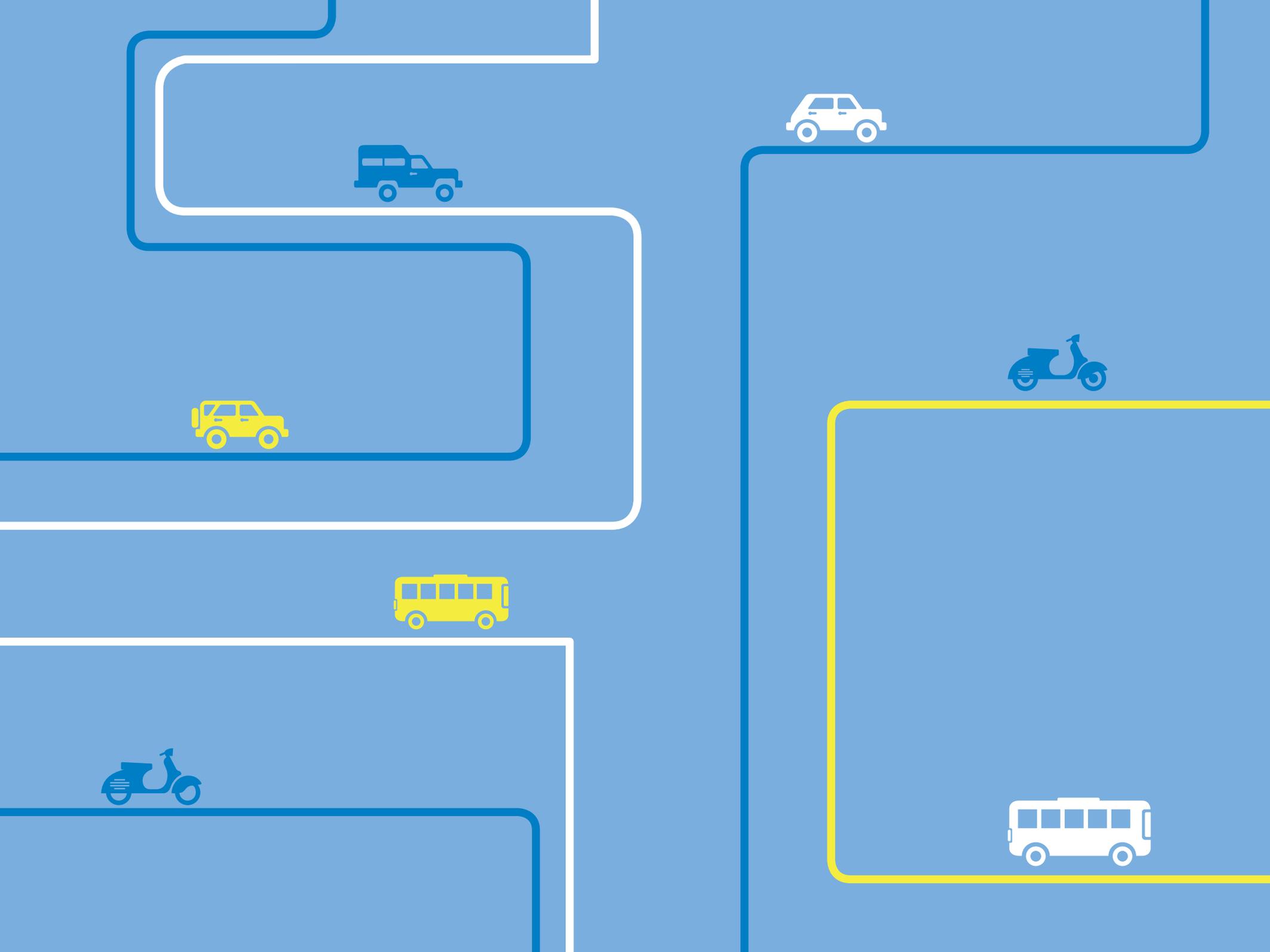
- servizi integrati: trattasi di servizi d'ingegneria, economico-finanziari, amministrativi e legali, da acquisire principalmente attraverso la partecipazione a gare internazionali;
- progetti di ricerca: l'ANAS svolge attività di ricerca e sperimentazione a livello internazionale partecipando a programmi finanziati dall'Unione Europea, anche attraverso il coinvolgimento operativo del Centro Sperimentale Stradale ANAS di Cesano (Roma) e dei suoi laboratori;
- formazione: il Centro per l'Alta Formazione ANAS della Direzione Centrale Risorse Umane e Organizzazione ha sviluppato una linea di business avente per oggetto l'erogazione di percorsi formativi, relativi alla gestione dei sistemi stradali e autostradali, a Paesi esteri che siano interessati a questo tipo di formazione "on the job".

In data 25 luglio 2013, l'Amministratore Unico di ANAS ha assunto la determina per avviare l'operazione di trasferimento, dalla controllante ANAS S.p.A. alla controllata ANAS International Enterprise S.p.A., delle attività estere attualmente in capo ad ANAS, mediante conferimento del ramo d'azienda afferente le attività stesse.



# PARTE II LA PERFORMANCE





## 2.1 Performance Economico-Finanziaria e di Sostenibilità

I seguenti due paragrafi descrivono la Performance Economico-Finanziaria (2.2) e di Sostenibilità (2.3) di ANAS. La Relazione Annuale intende mostrare con chiarezza il ruolo dei diversi capitali e le modalità di misurazione di ognuno, al fine di raggiungere una rappresentazione integrata della Performance Economico-Finanziaria e di Sostenibilità.



S.S. 647 "Fondo Valle del Biferno" - Viadotto Molise 1



Autostrada G.R.A. Roma - Tratto Selva Candida-Trionfale

## 2.2 Performance Economico-Finanziaria

### 2.2.1 Andamento Patrimoniale ed Economico

L'andamento patrimoniale è sintetizzato dal seguente Stato Patrimoniale riclassificato:



## STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATO

Dati in €/milioni

DESCRIZIONE	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2011	VARIAZIONE (31.12.2013- 31.12.2012)	VARIAZIONE % (31.12.2013- 31.12.2012)
Beni Gratuitamente Devolvibili	20.725,67	19.295,68	17.649,56	1.430,00	7,4%
Crediti per lavori	13.308,40	12.633,56	12.507,11	674,84	5,3%
Fondi in gestione	-31.910,48	-30.726,23	-28.930,14	-1.184,25	3,9%
<b>Capitale Investito Gestione Lavori</b>	<b>2.123,59</b>	<b>1.203,01</b>	<b>1.226,52</b>	<b>920,58</b>	<b>76,5%</b>
Altre Immobilizzazioni nette	965,17	912,72	911,78	52,45	5,7%
Crediti commerciali e altre attività correnti	3.055,64	3.562,28	3.375,51	-506,64	-14,2%
Debiti commerciali e altre passività correnti	-2.675,63	-2.250,01	-2.417,78	-425,62	18,9%
Fondi per rischi ed oneri e TFR	-684,70	-625,33	-582,42	-59,37	9,5%
<b>Capitale Investito di Funzionamento</b>	<b>660,49</b>	<b>1.599,66</b>	<b>1.287,09</b>	<b>-939,17</b>	<b>-58,7%</b>
Partecipazioni	238,96	556,76	548,16	-317,80	-57,1%
<b>CAPITALE INVESTITO NETTO</b>	<b>3.023,04</b>	<b>3.359,43</b>	<b>3.061,77</b>	<b>-336,39</b>	<b>-10,0%</b>
Debiti v/banche a breve	491,63	47,94	283,27	443,70	925,6%
Debiti v/banche-Mutui da rimborsare entro l'esercizio	214,48	235,44	215,70	-20,95	-8,9%
Debiti v/banche-Mutui da rimborsare oltre l'esercizio	413,49	627,98	863,42	-214,48	-34,2%
Disponibilità liquide e attività finanz. non imm.	-927,63	-295,42	-1.019,22	-632,21	214,0%
<b>Indebitamento Finanziario Netto</b>	<b>191,99</b>	<b>615,93</b>	<b>343,16</b>	<b>-423,94</b>	<b>-68,8%</b>
<b>Patrimonio Netto</b>	<b>2.831,05</b>	<b>2.743,49</b>	<b>2.718,61</b>	<b>87,56</b>	<b>3,2%</b>
<b>FONTI NETTE DI FINANZIAMENTO</b>	<b>3.023,04</b>	<b>3.359,43</b>	<b>3.061,77</b>	<b>-336,39</b>	<b>-10,0%</b>

La situazione patrimoniale della Capogruppo al 31.12.2013 evidenzia un aumento dei Fondi in Gestione (cioè i contributi ricevuti da ANAS per l'effettuazione di opere) da €/milioni 30.726,23 nel 2012 a €/milioni 31.910,48 nel 2013. La variazione rispetto all'esercizio precedente, pari ad €/milioni 1.184,25 (+3,9%), è dovuta all'effetto netto fra le nuove attribuzioni di fondi e i relativi utilizzi.

Il valore contabile degli investimenti nella produzione di strade e autostrade (Beni Gratuitamente Devolvibili) è pari a €/milioni 20.725,67 con un incremento rispetto all'esercizio precedente, al netto degli ammortamenti effettuati, di €/milioni 1.430 (pari al 7,4%).

I crediti per lavori, pari ad €/milioni 13.308,40 al 31.12.2013, sono aumentati rispetto all'esercizio precedente di €/milioni 674,84, prevalentemente per l'effetto netto tra incassi e nuove attribuzioni di fondi.

Il Capitale investito nella gestione lavori, quale somma algebrica fra Beni Gratuitamente Devolvibili, Crediti per lavori e Fondi in gestione, è pari al 31.12.2013 ad €/milioni 2.123,59, in aumento rispetto al 31.12.2012 di €/milioni 920,58 (pari al 76,5%).

Alla realizzazione dei Beni Gratuitamente Devolvibili è destinata anche una quota di finanziamenti per lavori senza vincolo di restituzione ricevuta, negli scorsi anni, come incremento del Patrimonio Netto e non come Fondi in Gestione. Infatti, i finanziamenti per lavori complessivamente attribuiti ad ANAS comprendono, oltre ai Fondi in Gestione, anche la quota parte dei versamenti in conto capitale effettuati dallo Stato negli esercizi precedenti già trasformata in Capitale Sociale, per complessivi €/milioni 2.020. Tali finanziamenti, destinati alla realizzazione di strade, per complessivi €/milioni 33.930,48 trovano contropartita nella produzione di Beni Gratuitamente Devolvibili (per €/milioni 20.725,67), nei Crediti verso lo Stato per lavori (per €/milioni 13.308,40) e, per la residua parte, nelle altre voci del capitale circolante netto operativo (altri crediti, disponibilità liquide, debiti v/fornitori).

Nel corso del 2013, il Capitale Investito di Funzionamento è passato da €/milioni 1.599,66 ad €/milioni 660,49, quindi registrando un forte decremento di €/milioni 939,17 (pari al 58,7%) rispetto al 31.12.2012.

Tale andamento è dovuto alla diminuzione di Crediti Commerciali e altre attività correnti (principalmente riferibile alla riduzione dei "crediti verso impre-

se collegate", per effetto dell'incasso della fattura emessa verso la società CAV relativa al rimborso di quota parte dei costi di realizzazione del Passante di Mestre) e dal simultaneo incremento dei Debiti commerciali principalmente riferibile all'aumento dei debiti verso fornitori e dei debiti verso imprese controllate e collegate. Il capitale investito nelle partecipazioni è diminuito di €/milioni 317,81 (pari al 57,1%) rispetto al 31.12.2012, per effetto dalla riclassifica nella voce "Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni" della partecipazione in Stretto di Messina, posta in liquidazione dal 14 maggio 2013. Complessivamente, il Capitale investito netto è pari, al 31.12.2013, a €/milioni 3.023,04, con una riduzione di circa il 10% rispetto al 31.12.2012.

Il Capitale investito netto è finanziato attraverso l'Indebitamento finanziario netto e il Patrimonio netto.

L'Indebitamento finanziario netto (€/milioni 191,99 al 31.12.2013), è costituito dai debiti verso le banche, prevalentemente legati a mutui garantiti da finanziamenti pluriennali assegnati dallo Stato suddivisi fra la quota da rimborsare oltre l'esercizio (€/milioni 413,49 al 31.12.2013) e la quota da rimborsare entro l'esercizio (€/milioni 214,48), oltre ai debiti verso banche a breve termine (€/milioni 491,63) al netto delle disponibilità liquide e delle attività finanziarie non immobilizzate (€/milioni 927,63 al 31.12.2013).

Rispetto all'esercizio precedente, l'Indebitamento finanziario netto è diminuito del 68,8%, passando da €/milioni 615,93 ad €/milioni 191,99, per effetto dell'aumento delle Disponibilità liquide transitorie e delle attività finanziarie non immobilizzate, per €/milioni 632,21 (riferibile principalmente all'incasso di €/milioni 750,79 del credito IVA 2010 e 2011 oltre interessi) che hanno più che compensato l'incremento dei Debiti verso le banche a breve, aumentati di 443,70 €/milioni (riferibile principalmente agli scoperti di conto corrente, all'apertura di una linea di credito e alla stipula di un contratto di factoring).

Il Patrimonio netto è passato da €/milioni 2.743,49 a €/milioni 2.831,05 (aumento del 3,2%), principalmente per effetto dell'incremento della riserva da trasferimento immobili e del decremento per l'attribuzione dei dividendi all'Azionista in sede di approvazione del Bilancio 2012.

Come sopra richiamato, il Patrimonio netto comprende versamenti in conto aumento Capitale Sociale attribuiti ad ANAS per lavori e successivamente trasformati in Capitale Sociale per complessivi €/milioni 2.020.

L'andamento economico di ANAS S.p.A. è presentato nel seguente Conto Economico riclassificato:

## CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO

Dati in €/milioni

DESCRIZIONE	2013	2012	2011	VARIAZIONE (31.12.2013- 31.12.2012)	VARIAZIONE % (31.12.2013- 31.12.2012)
Ricavi finalizzati all'esercizio della rete	634,52	634,82	659,33	-0,30	0,0%
Ricavi derivanti dalla gestione della rete	77,10	98,00	97,81	-20,90	-21,3%
<b>Totale Ricavi attività connesse alla rete</b>	<b>711,62</b>	<b>732,83</b>	<b>757,14</b>	<b>-21,20</b>	<b>-2,9%</b>
Ricavi diversi	84,17	55,02	48,20	29,14	53,0%
<b>Totale Ricavi</b>	<b>795,79</b>	<b>787,85</b>	<b>805,34</b>	<b>7,94</b>	<b>1,0%</b>
Manutenzione Ordinaria Strade Statali e Autostrade	218,57	235,29	231,45	-16,71	-7,1%
Costo per il Personale	357,80	359,77	376,78	-1,98	-0,5%
Altri costi operativi (*)	144,16	144,74	126,97	-0,57	-0,4%
Incrementi di imm.ni Nuove Opere e Manutenzione Straordinaria	-94,93	-102,39	-107,38	7,46	-7,3%
<b>Totale Costi Operativi</b>	<b>625,61</b>	<b>637,41</b>	<b>627,83</b>	<b>-11,80</b>	<b>-1,9%</b>
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)</b>	<b>170,18</b>	<b>150,44</b>	<b>177,51</b>	<b>19,74</b>	<b>13,1%</b>
Utilizzo Fondi in Gestione (esclusi contributi e strade regionali)	775,86	637,22	579,73	138,64	21,8%
Ammortamenti e Accantonamenti (esclusi contributi e strade regionali)	-948,94	-805,46	-722,27	-143,49	-17,8%
<b>Totale Ammortamenti ed Accantonamenti</b>	<b>-173,08</b>	<b>-168,23</b>	<b>-142,55</b>	<b>-4,85</b>	<b>-2,9%</b>
<b>REDDITO OPERATIVO</b>	<b>-2,90</b>	<b>-17,79</b>	<b>34,96</b>	<b>14,89</b>	<b>83,7%</b>
Utilizzo Fondi in Gestione strade regionali	15,64	32,09	58,49	-16,45	51,3%
Nuove opere e Accantonamenti su reti Enti Locali	-25,14	-67,02	-87,83	41,88	62,5%
<b>Saldo Gestione EE.LL.</b>	<b>-9,50</b>	<b>-34,93</b>	<b>-29,34</b>	<b>25,43</b>	<b>72,8%</b>
Utilizzo Fondi in Gestione per contributi	95,52	78,54	105,14	16,98	-21,6%
Contributi a favore di terzi	-127,76	-93,07	-160,45	-34,69	-37,3%
<b>Saldo Contributi</b>	<b>-32,25</b>	<b>-14,53</b>	<b>-55,31</b>	<b>-17,71</b>	<b>-121,9%</b>
Proventi da dividendi e da anticipazioni finanziarie	56,56	62,72	58,34	-6,16	-9,8%
Saldo Gestione finanziaria	4,23	6,99	10,92	-2,76	-39,5%
Rettifiche di valore di attività finanziarie	-2,86	0,00	0,00	-2,86	n.a
Saldo componenti straordinarie	-9,91	-0,31	-11,36	-9,60	3110,1%
Imposte sul reddito	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
<b>RISULTATO DELL'ESERCIZIO</b>	<b>3,38</b>	<b>2,16</b>	<b>8,21</b>	<b>1,22</b>	<b>56,7%</b>

(\*) La voce accoglie anche le spese per consulenze su commesse estere pari a €/migliaia 733 e altre consulenze pari a €/migliaia 20.



Il Conto Economico riclassificato distingue i ricavi derivanti da attività connesse alla rete in:

- “Ricavi finalizzati all’esercizio della rete”, che includono i corrispettivi che ANAS riceve dal mercato per disposizioni di Legge, per lo svolgimento dei servizi di gestore della rete stradale ed autostradale (cfr. Paragrafo 3.4 della Relazione sulla Gestione);
- “Ricavi derivanti dalla gestione della rete”, che includono proventi per pubblicità, licenze e concessioni, canoni e royalties, percepiti da ANAS nell’ambito dello sfruttamento economico della rete stradale in gestione (cfr. Paragrafo 3.5 della Relazione sulla Gestione).

I Ricavi finalizzati all’esercizio della rete sono pari, per il 2013 ad €/milioni 634,52 sostanzialmente immutati rispetto all’esercizio precedente (-0,30 €/milioni). I Ricavi derivanti dalla gestione della rete registrano una riduzione di 20,90 €/milioni, passando da €/milioni 98 ad €/milioni 77,10, riferibile all’assenza dei ricavi da sub concessione su Autostrade (€/milioni 21,44 al 31/12/2012), in quanto, in attuazione dell’art. 25, comma 3 del D.L. 69/2013 “a decorrere dal 2013 i canoni di competenza relativi alle sub concessioni sul sedime autostradale previsti a carico dei concessionari autostradali sono versati al Bilancio dello Stato direttamente dalle società”. Il Totale dei ricavi da attività connesse alla rete (dato dalla somma delle due classi di ricavo sopra analizzate) si attesta, nel 2013, ad €/milioni 711,62, con un decremento del 2,9% rispetto all’esercizio precedente. Tale decremento è più che compensato dall’incremento dei Ricavi Diversi (che principalmente include la voce “altri proventi” e la variazione dei lavori in corso su ordinazione) che porta il Totale dei ricavi per l’Esercizio 2013 ad €/milioni 795,79 (dato superiore del 7,94% rispetto agli €/milioni 787,85 dell’Esercizio 2012).

I Costi operativi includono la Manutenzione ordinaria di strade statali e Autostrade della rete in gestione ANAS, il Costo per il personale, gli altri costi operativi di ANAS, al netto degli Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni relativi alla capitalizzazione di costi su nuove opere e manutenzioni straordinarie. Complessivamente, i Costi operativi registrano un decremento (dell’1,9%) rispetto all’esercizio precedente, attestandosi ad €/milioni 625,61 per l’Esercizio 2013 (contro gli €/milioni 637,41 del 2012). Tale situazione è determinata principalmente:

- dal decremento dei costi per manutenzione ordinaria su Strade Statali e utostrade per €/milioni 16,17 (-7,1% rispetto all’esercizio precedente);
- dalla riduzione degli incrementi di immobilizzazioni per Nuove Opere e Manutenzione Straordinaria per €/milioni 7,46 (-7,3% rispetto al 2012);
- dalla riduzione di €/milioni 1,98 dei Costi del personale (-0,5% rispetto all’esercizio precedente).

La voce “Altri costi operativi” non registra significative variazioni rispetto allo scorso anno (-0,4%).

La differenza fra Totale ricavi e Totale costi operativi determina il Margine Operativo Lordo (EBITDA), che passa da €/milioni 150,44 ad €/milioni 170,18, con un incremento del 13,1% rispetto all’esercizio precedente, riferibile all’effetto congiunto del lieve incremento del totale dei ricavi (€/milioni 7,94) e della riduzione dei costi operativi (-11,80 €/milioni).

La voce Totale ammortamenti ed accantonamenti è espressione degli oneri per ammortamenti (di immobilizzazioni immateriali, materiali e dei Beni Gratuitamente Devolvibili riferiti a Nuove Opere e Manutenzioni Straordinarie entrate in esercizio) e degli accantonamenti (per rischi di contenzioso e della svalutazione di crediti) al netto del relativo utilizzo dei Fondi in Gestione (per la copertura degli ammortamenti su Nuove Opere e Manutenzioni Straordinarie). L’onere netto a carico dell’esercizio passa da €/milioni 168,23 ad €/milioni 173,08, facendo quindi registrare un lieve incremento del 2,9%.

Sottraendo al Margine Operativo Lordo il Totale ammortamenti ed accantonamenti si giunge a determinare il Reddito Operativo, che per il 2013 è pari a meno €/milioni 2,90, in aumento rispetto all’esercizio precedente (€/milioni -17,79 al 31/12/2012) per effetto delle variazioni sopra commentate.

Al di sotto del Reddito operativo confluiscono costi e ricavi riconducibili a gestioni diverse rispetto alla costruzione ed all’esercizio della rete stradale nazionale in gestione ad ANAS.

In particolare, la gestione Enti Locali include i costi sostenuti per lavori (inclusi eventuali accantonamenti) su nuove opere relative a reti degli Enti Locali, al netto dell’utilizzo contabile dei relativi Fondi in Gestione.

Complessivamente, il saldo gestione enti locali passa da €/milioni -34,93 nel 2012 ad €/milioni -9,50 nel 2013, facendo registrare quindi una variazione positiva di €/milioni 25,43.

La gestione contributi, invece, include contributi a favore di terzi (prevalentemente concessionari autostradali) per la realizzazione di opere, al netto delle coperture ottenute attraverso l'utilizzo dei relativi Fondi in gestione.

Complessivamente, il saldo gestione Contributi passa da €/milioni -14,53 ad €/milioni -32,25, facendo registrare quindi una variazione negativa di €/milioni 17,71 (pari a -121,9%). I Proventi da dividendi e da anticipazioni finanziarie includono sostanzialmente gli interessi e gli altri proventi di natura finanziaria che CAV riconosce ad ANAS quale ristoro dei maggiori oneri sostenuti sulle somme anticipate per la realizzazione del Passante Autostradale di Mestre, la quota di interessi attivi dovuta per la rateizzazione del prezzo della concessione dovuto dalla Strada dei Parchi e i proventi da partecipazione.

I Proventi da dividendi e da anticipazioni finanziarie per il 2013 sono pari ad €/milioni 56,56, in decremento del 9,8% rispetto al 2012 (€/milioni 62,72).

Il Saldo gestione finanziaria è riconducibile ai proventi e agli oneri finanziari di cui alla voce C) del Conto Economico civilistico "Totale proventi ed oneri finanziari", diversi dai proventi da dividendi e da anticipazioni finanziarie. La voce fa registrare un decremento di €/milioni 2,76 rispetto all'esercizio precedente, (pari al 39,5%) attestandosi ad €/milioni 4,23 nel 2013.

Rispetto all'esercizio precedente si evidenzia la voce "Rettifiche di valore di attività finanziarie" di €/milioni -2,86, che recepisce la valutazione, ai sensi dell'art. 2426 c.c. n° 9, al minore tra costo e mercato, del valore di iscrizione della partecipazione in Stretto di Messina che è stato adeguato alla frazione di patrimonio netto risultante dal Bilancio al 31/12/2013 della società partecipata.

Il Saldo delle componenti straordinarie rispetto all'esercizio precedente, registra un consistente peggioramento attestandosi al 31.12.2013 a meno €/milioni 9,91 principalmente per effetto degli oneri di competenza degli esercizi prece-



S.S. 7 "via Appia" - Ponte Garigliano

denti. Analogamente al 2012, per il corrente anno, non sono dovute Imposte sul reddito. Complessivamente, il risultato dell'Esercizio 2013 è pari a €/milioni 3,38, con un incremento di €/milioni 1,22 (pari al 56,5%) rispetto a quello dell'esercizio precedente (€/milioni 2,16).



S.S. 1 "Aurelia" - Ponte Calignai

## 2.2.2 Andamento della gestione finanziaria

Di seguito si riporta il Rendiconto Finanziario riclassificato:

Dati in €/milioni

RENDICONTO FINANZIARIO RICLASSIFICATO		
	2013	2012
<b>FLUSSO MONETARIO DELLA GESTIONE OPERATIVA</b>		
RISULTATO DEL PERIODO	3,38	2,16
Ammortamenti, Accantonamenti e Svalutazioni	988,62	829,69
Utilizzo del fondo ex art.7 L.187/02	-887,02	-747,85
Variazione netta fondi rischi ed oneri e fondo TFR	-72,84	-84,09
<b>Flusso di cassa della Gestione Operativa</b>	<b>32,14</b>	<b>-0,1</b>
Variazione crediti commerciali ed altre attività correnti	813,72	-187,27
Variazione debiti commerciali e altre passività correnti	425,62	-167,77
Variazione attività finanziarie non immobilizzate	-317,68	109,9
<b>Totale</b>	<b>953,80</b>	<b>-245,24</b>
<b>FLUSSO MONETARIO DELLE ATTIVITA' DI INVESTIMENTO</b>		
Variazione Immobilizzazioni Immateriali	-15,02	-15,76
Variazione Immobilizzazioni Materiali	-2.226,88	-2.302,98
Variazione Partecipazioni	317,79	-8,60
<b>Totale</b>	<b>-1.924,10</b>	<b>-2.327,33</b>
<b>FLUSSO MONETARIO DELLE ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO</b>		
Variazione mutui ed altri debiti v/banche	208,26	-451,03
Variazione Fondi in Gestione	2.071,26	2.543,94
Variazione dei crediti v/FCG, MEF, Stato e altri Enti per lavori	-674,83	-126,45
Dividendi	-2,05	-7,79
<b>Totale</b>	<b>1.602,64</b>	<b>1.958,66</b>
<b>FLUSSO DI CASSA COMPLESSIVO</b>	<b>632,34</b>	<b>-613,9</b>



Il prospetto evidenzia come, a differenza di quanto verificatosi nell'Esercizio 2012, i flussi monetari in entrata siano stati complessivamente superiori rispetto ai flussi monetari in uscita, generando un flusso di cassa positivo per €/milioni 632,34 (contro un flusso di cassa negativo per €/milioni 613,90 nell'esercizio precedente). In particolare, il Flusso monetario della gestione operativa è risultato positivo per €/milioni 953,80, mentre nell'esercizio precedente era negativo per €/milioni 245,24. Questo sostanziale miglioramento è dovuto in massima parte alla diminuzione dei crediti commerciali e delle altre attività correnti ed all'aumento dei debiti commerciali e delle altre passività correnti.

Gli investimenti in immobilizzazioni materiali ed immateriali sono in linea con l'esercizio precedente. Le immobilizzazioni materiali sono aumentate di €/milioni 2.302,98 nel 2012 ed €/milioni 2.226,88 nel 2013, per effetto della produzione di nuove costruzioni e manutenzioni straordinarie.

La variazione delle attività finanziarie non presenta variazioni significative. Si tenga conto, tuttavia, che nell'ambito delle attività finanziarie si registra una riduzione delle partecipazioni immobilizzate e un corrispondente aumento delle attività finanziarie non immobilizzate, per €/milioni 317,68, senza effetto sulla liquidità. Le entrate collegate al Flusso monetario delle attività di finanziamento del 2013 (€/milioni 1.602,64) sono state inferiori rispetto al 2012 (€/milioni 1.958,66). In particolare, le entrate monetarie che la Società ha ottenuto per coprire i fabbisogni finanziari dei nuovi investimenti sono diminuite drasticamente rispetto al 2012. L'attribuzione di nuovi Fondi in Gestione è passata da €/milioni 2.543,94 nel 2012 ad €/milioni 2.071,26 nel 2013. Inoltre, i crediti verso FCG, MEF e altri Enti per lavori sono aumentati, provocando un fabbisogno finanziario per €/milioni 674,84 nel 2013, contro €/milioni 126,45 nel 2012.

Complessivamente, considerando l'effetto congiunto dell'attribuzione di nuovi Fondi in Gestione e dell'incasso dei relativi crediti, le risorse affluite ad ANAS per lavori sono diminuite di €/milioni 1.021,07, passando da €/milioni 2.417,49 nel 2012 ad €/milioni 1.396,42 nel 2013.

Oltre a tali fonti di finanziamento senza vincolo di restituzione, ANAS ha dovuto ricorrere all'indebitamento finanziario, che ha generato flussi monetari in entrata per €/milioni 208,26 (contro impieghi di risorse monetarie per €/milioni 451,03 nel 2012).

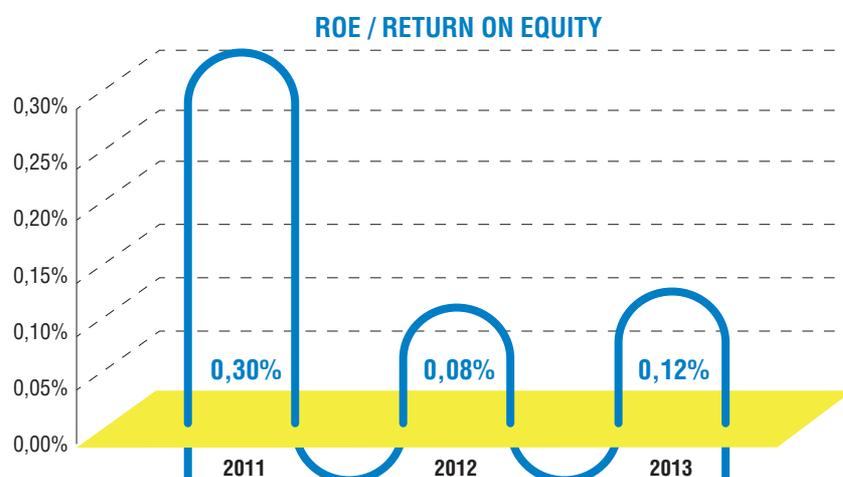
Da ultimo, ANAS ha attribuito dividendi al suo azionista per €/milioni 2,05.

## 2.2.3 Indici di performance

INDICI DI PERFORMANCE			
	2013	2012	2011
<b>L'ECONOMICITÀ</b>			
Utile netto (€/mil)	3,38	2,16	8,21
Ebitda (€/mil)	170,18	150,44	177,51
ROE (Return on Equity)	0,12%	0,08%	0,30%
ROCE (Return on Capital Employed)	-0,10%	-0,63%	1,39%
<b>LA GESTIONE OPERATIVA CORRENTE</b>			
Ricavi finalizzati all'esercizio della rete / Totale Ricavi	79,73%	80,58%	81,87%
Manutenzione ordinaria / Costi operativi totali	35%	37%	37%
Costi del Personale / Costi operativi totali	43%	42%	45%
Manutenzione ordinaria (€/mil)	218,57	235,29	231,45
<b>GLI INVESTIMENTI</b>			
Nuove costruzioni + manutenzione straordinaria (annuale) €/mil	2.202,42	2.284,45	3.328,29
Nuove costruzioni + manutenzione straordinaria (2003-2013) €/mil	24.289,17	22.086,75	19.802,30
(Nuove costruzioni + manutenzione straordinarie) / Fondi in gestione	0,761	0,719	0,684
<b>LA GESTIONE FINANZIARIA</b>			
Quoziente di indebitamento complessivo	61,28%	57,99%	61,61%
Differenza fonti-impegni per lavori (€/miliardi)	3,16	3,11	3,14
<b>LA SOSTENIBILITÀ SOCIALE ED AMBIENTALE</b>			
Organico medio totale	6.109	6.181	6.357
Percentuale occupazione femminile	21,24%	21,03%	21,89%
Costi della formazione (valori in Euro)	472.387	230.481	526.368
Lavori per manutenzioni ordinarie (€/mil)	218,57	235,29	231,45
Valore Aggiunto netto (valori in Euro)	386.767.014	384.361.296	398.594.521
Consumo totale energia (GJ)	1.480.816	1.494.465	1.550.623
Produzione energia da fonti rinnovabili (GJ)	576	562	377
Emissioni totali di Gas ad effetto serra Scope I-II-III (ton CO <sub>2</sub> )	159.943	161.728	166.894

## L'ECONOMICITÀ

Il ROE del 2013 è pari allo 0,12%, un valore sostanzialmente in linea con quello dei due anni precedenti (rispettivamente 0,08% e 0,30%), coerentemente con le finalità economiche di ANAS. Il ROCE (rapporto fra Reddito operativo e la somma di Capitale investito nella gestione lavori e Capitale investito di funzionamento) evidenzia un valore migliorativo rispetto al 2012 (pari a 0,5%), in linea con il progressivo rafforzamento dell'economicità della gestione



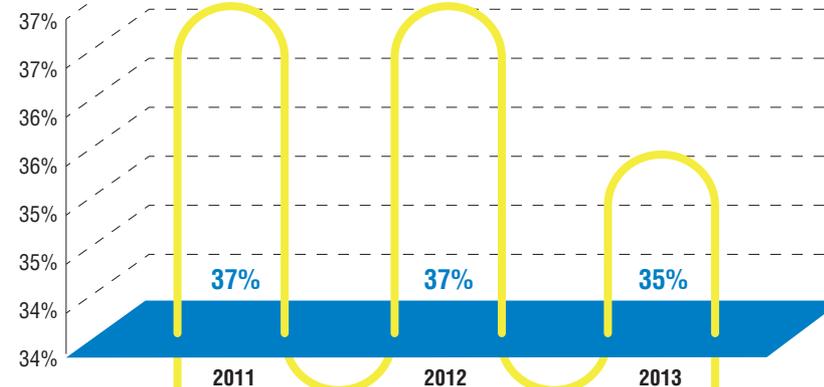
operativa di ANAS.

L'utile netto conseguito dalla Società nel 2013 è stato pari ad €/milioni 3,38. L'Ebitda, per il 2013 pari ad €/milioni 170,18, migliora rispetto al 2012, nonostante la diminuzione delle risorse disponibili per la manutenzione ordinaria.

## LA GESTIONE OPERATIVA CORRENTE

Per quanto riguarda la gestione operativa corrente, si registrano due fenomeni distinti. Dal lato dei costi, i costi del personale (al netto della quota capitalizzata) diminuiscono in valore assoluto (da €/milioni 359,77 ad €/milioni 357,80) ma aumentano lievemente in valore percentuale sul totale dei costi operativi.

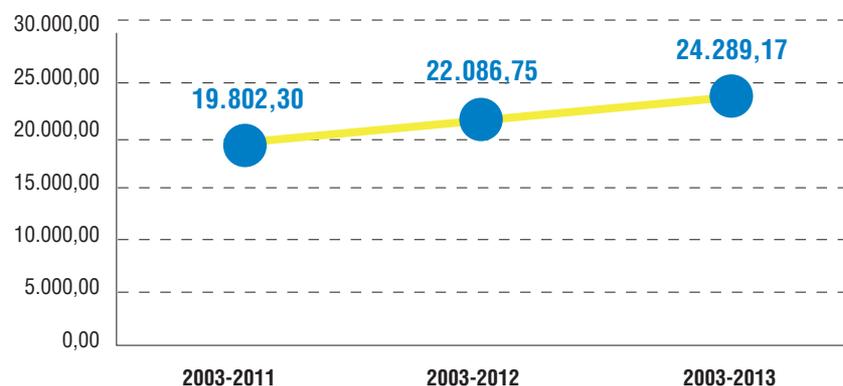
## MANUTENZIONE ORDINARIA / COSTI OPERATIVI TOTALI



Ciononostante, rispetto al 2012, il trend di medio termine è comunque tendenzialmente positivo, infatti l'indicatore "Costi del personale / Costi operativi totali" nel 2011 registrava un valore di 44,76%, sceso sensibilmente nel 2012 (41,96%) e stabilizzatosi nel 2013 al 43,17%. Appare pertanto evidente come l'incremento percentuale sia legato alla riduzione delle risorse disponibili per la manutenzione ordinaria, come confermato dall'indice "Manutenzione ordinaria / Costi operativi totali", che registra una significativa diminuzione (dal 36,91% nel 2012 al 34,94% nel 2013). I costi per manutenzione ordinaria diminuiscono anche in valore assoluto (da €/milioni 235,29 nel 2012 ad €/milioni 218,57 nel 2013). Per quanto riguarda i ricavi, l'indice "Ricavi finalizzati all'esercizio della rete / Totale ricavi" è pari al 79,73%. Ciò significa che circa l'80% del Totale ricavi delle attività connesse alla rete deriva dal mercato per effetto di disposizioni legislative che hanno permesso lo svolgimento dei servizi di gestore della rete stradale ed autostradale.

Entrambi questi fenomeni hanno in ultima analisi favorito il miglioramento del ROCE.

### NUOVE COSTRUZIONI + MANUTENZIONE STRAORDINARIA (2003/2013) €/MIL



#### GLI INVESTIMENTI

Lentità degli investimenti effettuati dalla Società (sia nei singoli esercizi sia nel periodo 2003-2013) è un indicatore fondamentale per l'apprezzamento dell'attività svolta nel corso degli anni da parte di ANAS. In particolare, le "Nuove costruzioni + manutenzione straordinaria" del 2013 ammontano ad €/milioni 2.202, mentre il loro valore complessivo 2003-2013, al lordo degli ammortamenti, è di €/milioni 24.289.

Si riporta inoltre un'informazione di maggior dettaglio, data dal rapporto fra "Nuove Costruzioni + Manutenzioni straordinarie" e "Fondi in Gestione". Tale indicatore esprime la percentuale dei Fondi in Gestione che ANAS riesce a destinare, ogni anno, alla spesa per investimenti, ovvero nuove costruzioni e manutenzioni straordinarie. Il rapporto aumenta nel tempo (0,684 nel 2011; 0,719 nel 2012; 0,761 nel 2013) ed indica un incremento nell'efficienza con la quale la Società riesce a gestire i fondi affidategli.



#### LA GESTIONE FINANZIARIA

Il quoziente d'indebitamento ha nel 2013 un valore di 61,28%, in aumento rispetto agli esercizi precedenti (57,99% nel 2012 e 61,61% nel 2011). La causa del fenomeno è da ricondursi all'aumento delle voci del passivo che compongono l'indicatore: Debiti commerciali ed altre attività correnti, Fondi per rischi ed oneri e TFR e Debiti v/banche a breve.

La differenza fra fonti ed impieghi per lavori è stata pari a €/milioni 3,16 nel 2013, un valore sostanzialmente coerente con gli esercizi precedenti. La differenza fra fonti e impieghi complessivi, invece, si attesta a €/milioni 0,09, in leggero aumento rispetto agli esercizi precedenti.

## 2.3 Performance di Sostenibilità

La sezione di Sostenibilità della Relazione Integrata si fonda sull'idea che, nel processo di creazione del valore, ANAS si avvale di diverse tipologie di capitale. Secondo il framework IIRC, le sei tipologie di capitale sono le seguenti: finanziario, umano, intellettuale, naturale, sociale ed infrastrutturale.

Nelle pagine seguenti si forniranno informazioni sui vari capitali utilizzati dall'azienda per lo svolgimento delle proprie attività, ed ogni capitale sarà collegato ad uno stakeholder di riferimento.

Le principali tipologie di capitali di cui ANAS si avvale sono le seguenti:

- **Capitale Finanziario.** Al 31 dicembre 2013 il saldo delle disponibilità liquide è pari a 927.626 €/migliaia e Fondi in Gestione sono pari a 31.910.475 €/migliaia (per i dettagli si rimanda alla nota integrativa al 31 dicembre 2013), il flusso di cassa complessivo al 31 dicembre 2013 è pari a 632.341 €/migliaia (613.903 €/migliaia al 31 dicembre 2012);
- **Capitale Umano.** È rappresentato dall'organico complessivo (6.256 dipendenti al 31 dicembre 2013);
- **Capitale Intellettuale.** È rappresentato da:
  - diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere di ingegno, concessioni, licenze e marchi simili descritti nella nota illustrativa al 31 dicembre 2013;



S.S. 153 - Galleria Monte Castelluccio

- l'insieme delle procedure, dei sistemi di gestione e dei protocolli emessi al 31 dicembre 2013;
- il capitale intangibile associato alla reputazione aziendale alla data di pubblicazione del presente documento non è stato oggetto di valutazione quantitativa e qualitativa;
- **Capitale Naturale.** Comprende le risorse naturali, rinnovabili e non rinnovabili, che forniscono beni e servizi per lo sviluppo e la realizzazione delle attività di ANAS, in particolare si tratta di consumo di materie prime di origine naturale da fonte rinnovabile e non rinnovabile (carta, sali, congl-

merato bituminoso, combustibili per riscaldamento ed autotrazione) e di un limitato consumo di risorse idriche;

- **Capitale Sociale.** È rappresentato da:
  - l'insieme delle reti stradali ed autostradali in gestione diretta, in particolare 25.033 km al 31 dicembre 2013, 24.926 km al 31 dicembre 2012;
  - l'insieme delle relazioni che ANAS intrattiene con gli enti locali e gli utenti della strada, con i fornitori, l'insieme delle regole di comportamento e di leggi seguite da ANAS nell'esercizio dell'attività tipica;
- **Capitale Infrastrutturale.** È rappresentato in massima parte dagli investimenti in Beni Gratuitamente Devolvibili, nonché beni e servizi usati per la produzione di strade, trattasi di capitali gestiti e di proprietà degli appaltatori e non rendicontati dall'ANAS. Il capitale fisico di proprietà dell'ANAS è rappresentato da terreni e fabbricati, impianti e macchinari, attrezzature industriali e commerciali dettagliati nella nota illustrativa al 31 dicembre 2013.

Di seguito si presenta graficamente il legame fra i capitali e le varie categorie di stakeholder.



## 2.3.1. La produzione e la distribuzione del Valore Aggiunto

La seguente tabella espone, per il triennio 2011-2013, la creazione del Valore Aggiunto, misura sintetica dell'incremento di valore che si verifica nell'ambito della produzione e distribuzione di beni e servizi grazie all'intervento dei fatto

ri produttivi capitale e lavoro.

La seguente tabella espone il Valore Aggiunto creato dalla Capogruppo ANAS S.p.A. nel triennio 2011-2013:

importi in €

LA FORMAZIONE DEL VALORE AGGIUNTO						
VALORE AGGIUNTO GLOBALE	2013	2012	2011	VAR. % 2013/2012	VAR. % 2012/2011	VAR. % 2013/2012
<b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>1.777.736.872</b>	<b>1.638.093.037</b>	<b>1.656.066.291</b>	<b>7,35%</b>	<b>-1,09%</b>	<b>8,52%</b>
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	712.243.143	733.385.281	757.489.594			
Variazione dei lavori in corso su ordinazione	18.248.418	9.271.764	10.738.062			
Altri Ricavi e Proventi	952.319.066	793.049.142	780.459.574			
Ricavi della produzione tipica	1.682.810.627	1.535.706.187	1.548.687.230			
Ricavi per le produzioni atipiche	94.926.245	102.386.850	107.379.061			
<b>B) COSTI INTERMEDI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>598.217.876</b>	<b>627.903.009</b>	<b>671.366.394</b>	<b>-10,90%</b>	<b>-6,47%</b>	<b>-4,73%</b>
Consumi di servizi, materie prime, sussidiarie e di consumo	12.922.467	14.689.218	12.776.555			
Costi per servizi	421.867.521	453.838.333	494.742.796			
Costi per godimento beni di terzi	18.234.320	17.837.978	18.665.142			
Accantonamento per rischi ed oneri	133.940.578	127.926.875	139.147.227			
Variazione delle rimanenze mat. prime, suss., di consumo e merci	-3.731	705.773	-1.275.289			
Oneri diversi di gestione	11.256.721	12.904.832	7.309.963			
Valore Aggiunto caratteristico lordo	1.179.518.996	1.010.190.028	984.699.897	19,78%	2,59%	16,76%
<b>C) COMPONENTI ACCESSORI E STRAORDINARI</b>	<b>60.791.364</b>	<b>76.857.888</b>	<b>62.461.619</b>	<b>-2,67%</b>	<b>23,05%</b>	<b>-20,90%</b>
+/- Saldo della gestione accessoria	70.701.465	77.166.604	73.821.056			
Ricavi accessori	70.572.306	77.100.722	73.566.982			
Costi accessori (Oneri/Proventi su cambi)	129.159	65.882	254.074			
+/- Saldo della gestione straordinaria	-9.910.101	-308.716	-11.359.437			
Ricavi straordinari	11.848.610	10.856.163	28.167.699			
Costi straordinari	-21.758.711	-11.164.879	-39.527.136			
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO</b>	<b>1.240.310.360</b>	<b>1.087.047.916</b>	<b>1.047.161.516</b>	<b>18,44%</b>	<b>3,81%</b>	<b>14,10%</b>
Ammortamenti e svalutazioni	853.543.346	702.686.620	648.566.995			
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO</b>	<b>386.767.014</b>	<b>384.361.296</b>	<b>398.594.521</b>	<b>-3,0%</b>	<b>-3,6%</b>	<b>0,6%</b>



La tabella seguente evidenzia come la ricchezza generata da ANAS S.p.A. sia stata distribuita nel triennio in esame ai diversi portatori d'interesse:

importi in €

LA DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO						
Distribuzione del Valore Aggiunto	2013	2012	2011	% SU V.AGGIUNTO 2012	% SU V.AGGIUNTO 2011	% SU V.AGGIUNTO 2010
<b>+ A) REMUNERAZIONE DEL PERSONALE</b>	<b>362.342.865</b>	<b>361.575.548</b>	<b>378.687.542</b>	<b>93,69%</b>	<b>94,07%</b>	<b>95,01%</b>
1. Personale non dipendente	5.117.548	3.717.521	4.893.319			
2. Personale dipendente	357.225.317	357.857.996	373.794.223			
- Remunerazioni dirette	273.606.920	278.895.418	290.597.495			
- Remunerazioni indirette	83.618.397	78.962.577	83.196.728			
<b>+ B) REMUNERAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE</b>	<b>11.135.983</b>	<b>13.177.986</b>	<b>7.142.175</b>	<b>2,88%</b>	<b>3,43%</b>	<b>1,79%</b>
1. Imposte dirette	0	0	0			
2. Imposte indirette	11.135.983	13.177.986	7.142.175			
<b>+ C) REMUNERAZIONE DEL CAPITALE DI CREDITO</b>	<b>9.907.532</b>	<b>7.451.136</b>	<b>4.559.443</b>	<b>2,56%</b>	<b>1,94%</b>	<b>1,14%</b>
1. Oneri per capitale a breve termine	9.907.533	7.451.136	4.559.443			
2. Oneri per capitale a lungo termine	0	-	-			
<b>+ D) REMUNERAZIONE DEL CAPITALE DI RISCHIO*</b>	<b>3.211.602</b>	<b>2.048.794</b>	<b>7.792.786</b>	<b>0,83%</b>	<b>0,00%</b>	<b>1,96%</b>
Dividendi	3.211.602	2.048.794	7.792.786			
<b>+ E) REMUNERAZIONE DELL'IMPRESA</b>	<b>169.032</b>	<b>107.831</b>	<b>410.147</b>	<b>0,04%</b>	<b>0,56%</b>	<b>0,10%</b>
Variazioni riserve	169.032	107.831	410.147			
<b>+ F) LIBERALITÀ ESTERNE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
Erogazioni liberali	-	-	-			
Sponsorizzazioni	-	-	2.428			
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO</b>	<b>386.767.014</b>	<b>384.361.296</b>	<b>398.594.521</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

\* in attesa di Delibera assembleare di destinazione del risultato 2013

Nel triennio 2011-2013 la quota più consistente del Valore Aggiunto netto è stata distribuita al Personale sotto forma di salari e stipendi ed altre forme di retribuzione indiretta. La quota distribuita alla Pubblica Amministrazione in termini di imposte indirette nel 2013 è stata pari al 2,88%.

La quota del Valore Aggiunto assorbita dal Capitale di Credito nel 2013 si at-

testa intorno al 2,56%, la variazione in aumento di tale quota registrata nel triennio 2011-2013 è ascrivibile principalmente all'incremento degli interessi passivi verso le banche e degli interessi legali e moratori riconosciuti ai fornitori e ad altri soggetti.





- PERSONALE
- PUBBLICA AMMINISTRAZIONE
- CAPITALE DI CREDITO
- CAPITALE DI RISCHIO
- REMUNERAZIONE DELL'IMPRESA

La Remunerazione dell'Impresa rappresenta la variazione del capitale proprio e riflette l'andamento degli accantonamenti a riserva oltre alle determinazione prese circa la distribuzione del dividendo al socio unico.

Come per il precedente esercizio, nel 2013 non sono state destinate risorse a favore delle Comunità locali attraverso liberalità esterne, principalmente per il dettato della Legge finanziaria 2009 che dispone un contenimento dei costi per consulenze, relazioni pubbliche e promozioni pubblicitarie.

### 2.3.2 La creazione di valore

La performance di sostenibilità sociale ed ambientale è riassunta nei seguenti indicatori:

LA SOSTENIBILITÀ SOCIALE ED AMBIENTALE			
	2013	2012	2011
Organico medio totale	6.109	6.181	6.357
Percentuale occupazione femminile	21,24%	21,03%	21,89%
Costi della formazione (valori in Euro)	472.387	230.481	526.368
Consumo totale energie (GJ)	1.480.816	1.494.465	1.550.623
Produzione energia da fonti rinnovabili (GJ)	576	562	377
Emissioni totali di Gas ad effetto serra (ton di CO <sub>2</sub> )	159.943	161.728	166.894
Valore Aggiunto netto (valori in Euro)	386.767.014	384.361.296	398.594.521

Gli indicatori esposti nella tabella sono utilizzati dalla Società al fine di monitorare la propria performance sociale ed ambientale. Per quanto riguarda le risorse umane, l'organico totale ha subito un incremento nel corso del 2013, attestandosi a 6.256 unità. Di queste, il 21,24% è rappresentato da donne, in sostanziale coerenza con gli esercizi precedenti. I costi della formazione, che nell'ottica del Bilancio Integrato e del Framework IIRC rappresentano un investimento nel capitale umano dell'azienda, sono aumentati rispetto all'anno precedente raggiungendo un valore di Euro 472.387.

Per quanto riguarda la performance ambientale, si rappresenta come gli sforzi di contenere i consumi energetici da parte della Società si siano concretizzati in una riduzione del consumo di energia a 1.480.816 GJ, il quale è stato peraltro coperto per 576 GJ da produzione da fonti rinnovabili (in aumento rispetto al 2012).

Le emissioni di Gas serra rappresentano una delle priorità nell'ambito della sostenibilità ambientale e la Società è riuscita a ridurle da 161.728 (2012) a 159.943 ton di CO<sub>2</sub> (2013).

### 2.3.3 Mappatura, analisi di rilevanza ed iniziative per gli stakeholder

ANAS interagisce con gli stakeholder attraverso un modello di comunicazione centralizzato e attraverso un processo di gestione delle relazioni verso un articolato sistema di autonomie locali. Gli stakeholder chiave dell'ANAS sono qualificati in base a macro attività con ricadute socio-ambientali significative per ANAS e per il territorio e sono individuati attraverso la seguente matrice di posizionamento (interesse/sfera di influenza):

		Influenza	
		Bassa	Alta
Interesse	Basso		
	Alto		



In corrispondenza di ogni categoria di stakeholder sono identificati i fattori critici di successo, ovvero il linguaggio dei valori al quale ciascuna categoria di stakeholder è sensibile. La creazione del valore determinata dai fattori critici di



successo è misurata attraverso specifici indicatori di performance (KPI).

Le attività di stakeholder engagement e l'assegnazione di priorità agli argomenti oggetto di dialogo con i diversi stakeholder sono analizzati qualitativamente dalle diverse funzioni/unità organizzative dell'ANAS. La frequenza delle attività di ascolto intrattenute con gli stakeholder varia a seconda della categoria analizzata.

Nella tabella di seguito si rappresentano sinteticamente per categoria di stakeholder gli strumenti di dialogo attivati, i principali risultati e gli obiettivi per i prossimi esercizi. Tali informazioni permettono la ricostruzione dell'attività di coinvolgimento degli stakeholder messa in campo da ANAS, in ottica di trasparenza. ANAS ritiene fondamentale, anche alla luce della propria strategia, dialogare con le varie categorie di stakeholder al fine di comprenderne le aspettative e mappare i processi messi in atto finalizzati al soddisfacimento delle loro attese nei confronti della Società.



Autostrada A3 Salerno-Reggio Calabria - Ponte Tensa

STAKEHOLDER	RAGIONI DEL COINVOLGIMENTO	ASPETTATIVE STAKEHOLDER	STRUMENTI DI DIALOGO	PRINCIPALI RISULTATI 2013	OBIETTIVI
Finanziatori	I finanziatori (l'azionista e lo Stato) forniscono i capitali necessari per gli investimenti della rete infrastrutturale oltre a definire la politica degli investimenti stessi	Rispetto delle scadenze Preservazione della capacità di rimborsare e remunerare il capitale	Delibere CIPE Leggi Bilancio dello Stato	Riduzione dell'indebitamento e dell'onerosità media dei debiti	Trasparenza, rispetto dei contratti
Utenti	ANAS contribuisce all'ammmodernamento del Paese offrendo una rete stradale ed autostradale efficiente e di qualità. ANAS è consapevole che un obiettivo simile è raggiungibile soltanto assicurando soddisfazione degli utenti	Erogazione di un servizio efficiente e di qualità Miglioramento continuo del servizio offerto Sicurezza sull'intera rete stradale e autostradale	Web Magazine; U.R.P.; Social Networking; VAI; Giornale Telematico; Sito Web; Servizio Stampa; Centro Coordinamento Informazioni Sicurezza Stradale (CCISS); Altri eventi pubblici	Valutazione "Eccellente" Servizio Pronto ANAS; Valutazione "Eccellente" Servizio U.R.P.	Sicurezza nella viabilità; trasparenza nella comunicazione; percezione della qualità del servizio da parte del cliente
Operatori Trasporti Eccezionali	ANAS opera a favore di tutti i soggetti che necessitano di transitare nella rete stradale e autostradale, mantenendo un elevato livello di sicurezza per tutti gli utenti	Semplificazione della procedura autorizzativa Rispetto delle tempistiche previste dalla procedura Trasparenza nella gestione delle richieste di autorizzazione	Sito WEB-TE Help-Desk	Introduzione della piattaforma di gestione telematica del processo autorizzativo; media dei giorni lavorativi necessari al rilascio di un'autorizzazione per trasporti eccezionali passata da 8,0 a 8,1	Tempestività nell'evasione delle richieste; rispetto dei parametri di sicurezza
Licenziatari	ANAS è consapevole che le attività svolte dai concessionari producono impatti diretti su tutti gli utenti della rete ed è quindi necessario un monitoraggio continuo sia in fase di rilascio della concessione o della licenza che in fase operativa	Procedura di selezione trasparente Supporto durante lo svolgimento delle attività Rispetto delle clausole contrattuali	Incontri e Contrattualistica	Proseguita l'attività di supporto al progetto di censimento delle licenze	Instaurare relazioni improntate all'integrità ed al rispetto; fornire un'assistenza continua

STAKEHOLDER	RAGIONI DEL COINVOLGIMENTO	ASPETTATIVE STAKEHOLDER	STRUMENTI DI DIALOGO	PRINCIPALI RISULTATI 2013	OBIETTIVI
Istituzioni	La natura delle attività svolte da ANAS prevede un costante confronto con le Istituzioni e gli Enti Centrali e Locali. L'attività può essere significativamente impattata da evoluzioni normative a livello nazionale e/o comunitario	Rappresentazione dei propri interessi in maniera chiara e trasparente Prevenzione di comportamenti di natura collusiva Atteggiamento collaborativo e leale	Audizioni Parlamentari Disegni e Progetti di legge Atti normativi	Svolte nel corso del 2013: totale di 156 risposte scritte agli atti ispettivi sui temi inerenti l'attività aziendale (Interpellanze 14, Orali 62, Scritte 77, Risoluzioni 3); sono stati oggetto di analisi 32 disegni e progetti di Legge e 5 atti di governo	Partecipazione attiva alle iniziative di regolazione promosse dal legislatore e dalle associazioni di settore
Fornitori	ANAS gestisce i rapporti con i fornitori con l'obiettivo della razionalizzazione economica. Inoltre, data la peculiarità dell'attività svolta, è di fondamentale importanza richiedere anche ai fornitori di rispettare i principi stabiliti del Codice Etico in materia di sostenibilità ambientale e sociale	Trasparenza nel processo di selezione dei fornitori e di aggiudicazione delle gare Garanzia della competitività in base alla qualità e al prezzo Tempestività nel rispetto dei termini contrattuali	Incontri workshop, campagne di comunicazione e sensibilizzazione; Codice Etico e contrattualistica; Scambio di informazioni on-line e Portale Acquisti; Vendor Rating	Consolidate le "best practice" relative ai processi di dematerializzazione dei documenti; implementato il Procurement Contract Management (PCM) per la gestione documentale; sviluppato progetto pilota relativo alle procedure innovative di "pre-commercial procurement"	Presentazione della candidatura agli elenchi fornitori su "Portale Acquisti" mediante firma digitale; gestione degli elenchi fornitori in paperless; consolidato il presidio dell'intero ciclo di approvvigionamento
Dipendenti	I dipendenti svolgono un ruolo fondamentale nella attuazione della strategia e della missione aziendale, rappresentando la società in tutte le attività che essa svolge nell'ambiente esterno	Mantenimento del posto di lavoro Opportunità di crescita professionale basate su un processo meritocratico Tutela della salute sul posto di lavoro	House-Organ; Corsi di formazione; Sistemi di valutazione del personale	46.827 ore di formazione erogate a 2.992 dipendenti; 298 nuovi assunti	Mantenimento degli attuali livelli occupazionali in linea con le previsioni della finanziaria; continua attenzione alle tematiche della sicurezza e salute sul posto di lavoro; valorizzazione e rispetto del capitale umano attraverso l'erogazione di progetti formativi a cura del Centro di Alta Formazione
Azionista Unico	Il Ministero dell'Economia e delle Finanze è l'azionista unico di ANAS, che è anche sottoposta al controllo e alla vigilanza tecnica ed operativa del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti	Creazione di valore nel breve, nel medio e nel lungo termine Aderenza alle procedure tecniche ed operative nello svolgimento di tutte le proprie attività	Audizioni, atti di indirizzo	Distribuzione dell'utile nell'ultimo triennio	Rafforzamento patrimoniale della società e remunerazione dell'azionista

La mappatura degli stakeholder e l'attività di stakeholder engagement è il primo passaggio di un circuito virtuoso che si sostanzia nella proposizione di attività a vantaggio degli stakeholder stessi. Si forniranno, a titolo esemplificativo e senza pretesa di esaustività, alcuni esempi di attività connesse a tre gruppi di stakeholder interni ed esterni: utenti, fornitori e personale.

## UTENTI

ANAS interagisce con gli utenti attraverso diversi canali:

Sito Internet [www.stradeanas.it](http://www.stradeanas.it), Giornale Telematico "Le Strade dell'Informazione" [www.lestradedellinformazione.it](http://www.lestradedellinformazione.it), Social Media, VAI (Viabilità Integrata ANAS), ANAS Broadcasting (ANAS TV, Radio ANAS e produzione video), CCISS Viaggiare Informati.

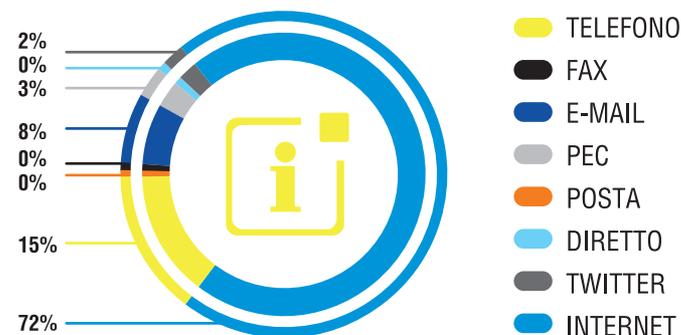
Uno degli strumenti principali è rappresentato dall'Ufficio Relazioni con il Pubblico (U.R.P.). Conformemente agli orientamenti e alle direttive dei vertici aziendali, ANAS anche nel 2013 ha consolidato, implementato e sviluppato la struttura dell'U.R.P. in un'ottica di miglioramento del servizio offerto.

L'Ufficio Relazioni con il Pubblico permette ad ANAS di: costruire e mantenere un dialogo continuo e proficuo con tutti i soggetti che utilizzano la rete stradale ed autostradale; cogliere e soddisfare le molteplici esigenze dell'utenza; elevare il livello del servizio elargito; supportare il cittadino nel suo viaggio all'interno di ANAS.

Il servizio "Pronto ANAS" Numero Unico 841.148, attivo dalle 08.00 alle 20.00, attraverso contatto diretto con operatore, e dalle 20.00 alle 08.00, attraverso un servizio di segreteria, 365 giorni l'anno, ha offerto prestazioni in linea con le aspettative di una clientela sempre più esigente ed evoluta, coinvolgendo l'intera struttura ANAS in processi di comunicazione "da" e "per" il pubblico. Alla fine del 2007, gli utenti che avevano scelto di contattare il "Pronto ANAS" per richiedere informazioni, effettuare una segnalazione o un reclamo erano quasi 20.000. Dal 2007 a oggi (31 dicembre 2013) il numero di utenti che hanno scelto i canali di contatto offerti dall'U.R.P. per rivolgersi all'azienda ha avuto un incremento di oltre il 134%. In particolare nel 2013 il numero di utenti che si sono rivolti agli uffici Relazioni con il Pubblico è stato pari all'1% in più rispetto all'anno precedente.

Da un'attenta analisi è stato possibile verificare che rispetto all'anno precedente è aumentato del 12% il numero di utenti che hanno inviato richieste, segnalazioni e suggerimenti tramite e-mail attraverso l'apposita casella di posta elettronica PEC. Questo strumento ha rappresentato infatti nel 2013 il 3% del totale dei contatti annuali.

## CANALE DI ARRIVO



Logo ANAS Web TV



Nel 2013, il 55,8 % degli utenti ha ricevuto una immediata risposta dal Contact Center “Pronto ANAS” 841.148, mentre il 44,2 % ha ricevuto una risposta direttamente dagli U.R.P.

ANAS cerca di individuare le esigenze e le aspettative dei clienti/utenti delle strade, traducendo le aspettative legittime dei cittadini in elementi positivi sui quali intervenire, soddisfacendo la domanda e il fabbisogno di mobilità dei cittadini e del mercato e fornendo la dovuta assistenza, a seconda delle richieste, all’utenza.

Si forniscono di seguito alcune informazioni di dettaglio sul giudizio sulla qualità del servizio.

Caratteristiche valutate	Giudizio 2013
Cortesia del personale del Servizio Pronto ANAS 841.148	Eccellente
Utilità del Servizio Pronto ANAS 841.148	Eccellente
Rispetto della riservatezza	Eccellente

Giudizio	Corrispondente Valore in %
Eccellente	Da 70 a 100
Sufficiente	Da 50 a 69
Insufficiente	Da 0 a 49

## FORNITORI

ANAS opera con tutti gli stakeholder, inclusi i fornitori, sulla base di principi di trasparenza, correttezza e rotazione ed impone ai propri fornitori l’adesione ai principi contenuti nel Codice Etico, come requisito necessario per il perfezionamento del contratto. In tale ottica, la gestione dei rapporti con i fornitori è legata a valutazioni legate alla condivisione di principi etici ed al perseguimento di obiettivi connessi alla sostenibilità, oltre che a criteri di efficienza economica (razionalizzazione dei processi di approvvigionamento, utilizzo

delle più avanzate tecnologie disponibili sul mercato) e di qualità del servizio ricevuto. Il processo è gestito dall’Unità Acquisti, che è impegnata nell’assicurare la programmazione degli acquisti, la gestione delle fasi negoziali, il controllo delle forniture e l’ottimizzazione dei costi di acquisto dei beni e servizi ed un adeguato livello di servizio (qualità della forniture, tempi di consegna, ecc.). Queste finalità vengono raggiunte mediante la definizione di politiche e piani, la qualifica dei fornitori, d’intesa con i clienti interni e nel rispetto della normativa vigente in materia.

Nell’ambito dei processi d’acquisto vengono poste in essere attività specifiche per il coinvolgimento o la responsabilizzazione dei fornitori su tematiche sociali/ambientali, mediante campagne di comunicazione e sensibilizzazione effettuate mediante le tecnologie disponibili sul Portale Acquisti (ad. es. Sostenibilità, Firma digitale, ecc.).

Nel 2013 il Valore Aggiunto<sup>1</sup> distribuito ai fornitori, così come desumibile dal Bilancio di Esercizio, è stato pari a €/migliaia 598.217 (€/migliaia 627.903 nel 2012), tale valore e l’ampio numero di fornitori nonché la distribuzione di questi sul territorio nazionale, forniscono un’importante indicazione delle ricadute in termini di indotto dell’attività di ANAS.

Nel corso del 2013 il volume delle spese (analizzato mediante il numero dei fornitori ed il numero e il volume degli ordini) è diminuito rispetto all’anno precedente, con un andamento già evidenziatosi nel corso nell’ultimo triennio, in ragione di politiche di accentramento e razionalizzazione delle spese; l’analisi dei dati per il 2013 evidenzia una riduzione del valore degli ordini di acquisto di un ulteriore 2,4% rispetto al 2012 (pari a -2.236 €/milioni).

Una volta terminata la fornitura vengono effettuate la valutazione e il monitoraggio delle performance relative alle prestazioni ricevute dai fornitori, nonché dell’affidabilità dei prodotti e dei servizi acquistati attraverso il vendor rating. Analiticamente tale strumento consente di selezionare in modo efficace ed oggettivo i fornitori e di misurare i diversi aspetti inerenti le performance dei fornitori, stimolando questi ultimi a migliorare costantemente la qualità delle proprie forniture. Nell’ottica dell’adozione di politiche di risparmio individua-

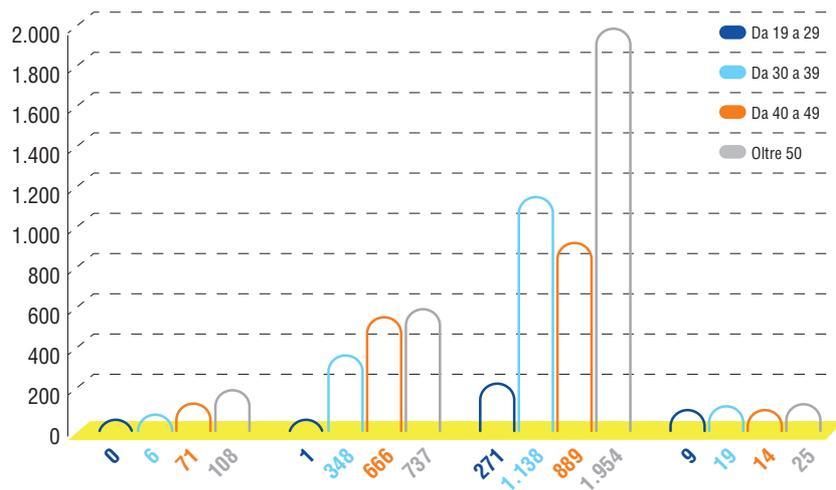
<sup>1</sup> I dati non comprendono l’Area Lavori



te dal Governo, ANAS ha progettato una serie di attività che inizierà a svolgere a partire dal 2014, rafforzando ulteriormente la propria strategia di aggregazione, coordinamento e presidio. In particolare, l'obiettivo è quello di perfezionare le procedure relative alla gestione dei contratti mediante Procurement Contract Management (PCM) e di consolidare l'utilizzo del Portale Acquisti per tutte le tipologie di procedure concorsuali.

## PERSONALE

Al 31 dicembre 2013 ANAS ha un organico complessivo di 6.256 persone (al 31 dicembre 2012 le unità in organico erano pari a 6.215), di cui 6.033 con contratto di lavoro a tempo indeterminato, 156 a tempo determinato, 29 parasubordinati, 5 tirocinanti e 33 distaccati da altre amministrazioni. Si rileva, comunque, che la forza media del personale, che nel 2013 risulta pari a 6.109, ha subito comunque una riduzione rispetto all'anno precedente (6.181) dell'1,16% (-72 unità full time equivalent). La distribuzione del personale per fascia di età è riportata nel grafico che segue. Il regolamento interno, nel rispetto di quanto prescritto dal CCNL di lavoro dei dipendenti ANAS, rinnovato in



data 26 luglio 2007, nonché dai principi di pubblicità, trasparenza ed imparzialità e delle Leggi n. 133/08 e n.68/99, evidenzia come avviene il processo di selezione, assunzione e gestione del personale. ANAS non ha una politica di preferenza per quadri e dirigenti residenti localmente per attività in outsourcing. La tabella seguente mostra le entrate dell'anno 2013, suddivise per tipo di contratto e livello professionale.

NUMERO DI ENTRATE PER QUALIFICA (2013)				
Descrizione	Uomini	Donne	Totale	% su Totale
Lavoratori a tempo indeterminato	48	6	54	18%
Lavoratori a tempo determinato	135	48	183	61%
Altre tipologie (parasubordinati, tirocinanti e distaccati)	32	29	61	20%
<b>TOTALE</b>	<b>215</b>	<b>83</b>	<b>298</b>	
Dirigenti	0	0	0	
Quadri	6	3	9	3%
Impiegati	177	51	228	77%
Altre tipologie (parasubordinati, tirocinanti e distaccati)	32	29	61	20%
<b>TOTALE</b>	<b>215</b>	<b>83</b>	<b>298</b>	

Nel corso dell'anno 2013 il Centro per l'Alta Formazione, in considerazione delle esigenze espresse dalle strutture societarie, ha predisposto e realizzato il Piano di Formazione annuale attraverso l'erogazione di specifiche iniziative per ciascuna delle Aree tematiche di formazione aziendale.

Complessivamente le iniziative formative in aula hanno coinvolto 2.992 partecipanti, le giornate di formazione/uomo sono state 6.620 e le ore di formazione/uomo sono state 46.827; per quanto riguarda l'attività di Formazione a Distanza sono stati coinvolti 348 dipendenti, per un totale di 1.044 ore di formazione/uomo.

L'attività didattica si è articolata su 2 giornate per un totale di 16 ore di lezione. Le edizioni erogate sono state in totale 7 alle quali hanno partecipato tutti i dirigenti della Società.



## ELENCO DELLE PRINCIPALI ATTIVITÀ DI FORMAZIONE PER AREA TEMATICA

TIPOLOGIA DI FORMAZIONE	2013		2012	
	Numero Partecipanti	Ore	Numero Partecipanti	Ore
Area manageriale, delle competenze e del comportamento	443	6.288	112	1.413
Area tecnico specialistica, professionale, dell'innovazione, qualità e ambiente	710	13.500	818	15.299
Area della sicurezza e salute nei luoghi di lavoro	925	20.320	617	7.528
Area giuridico-normativa, amministrativa, economica e finanziaria	237	2.301	338	2.638
Area informatica, ICT e formazione a distanza	677	4.418	316	5.021
<b>TOTALE</b>	<b>2.992</b>	<b>46.827</b>	<b>2.201</b>	<b>31.899</b>

## COSTI DI FORMAZIONE PER AREE TEMATICHE

DESCRIZIONE	2013	2012
	Euro	
Area manageriale, delle competenze e del comportamento	101.405	36.571
Area tecnico specialistica, professionale, dell'innovazione, qualità e ambiente	141.316	4.882
Area della sicurezza e salute nei luoghi di lavoro	176.643	44.054
Area giuridico-normativa, amministrativa, economica e finanziaria	39.345	41.369
Area informatica, ICT e formazione a distanza	13.678	43.605
<b>TOTALE</b>	<b>472.387</b>	<b>230.481</b>



Autostrada A3 Salerno-Reggio Calabria - Galleria Serra dell'Ospedale Nord



S.S. 1 "Aurelia" - Variante Sanremo





# ANAS S.p.A. RELAZIONE ANNUALE 2013

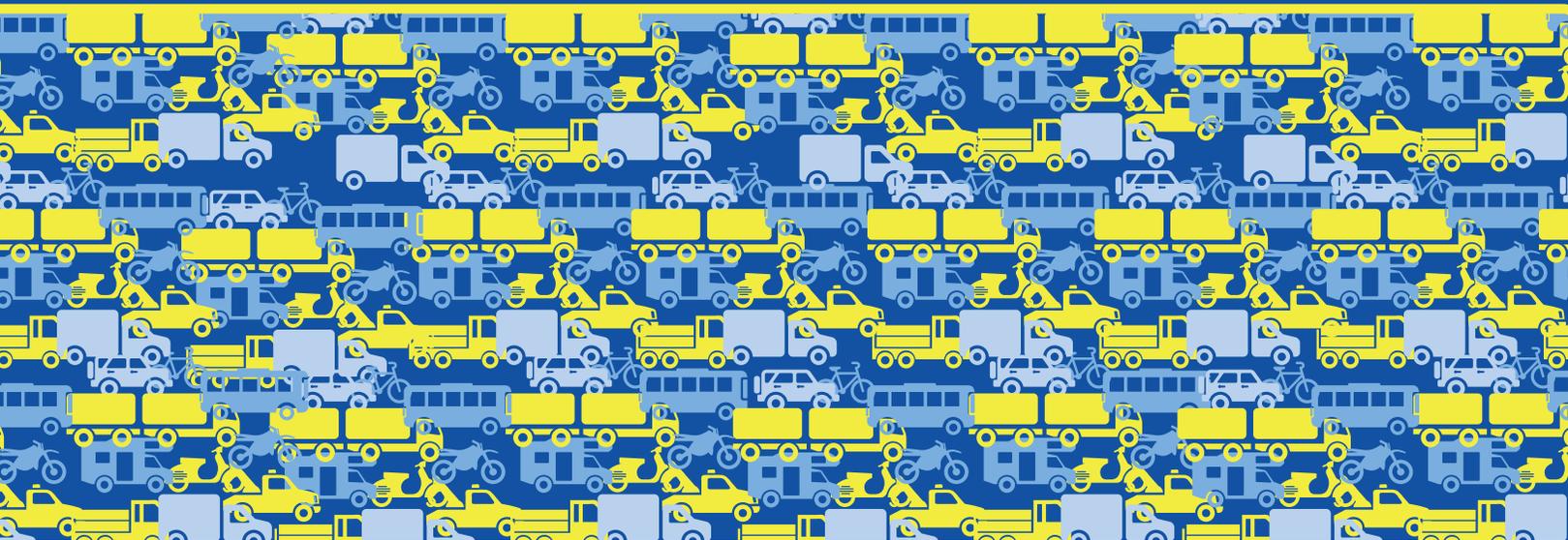
Direzione Generale  
Via Monzambano, 10  
00185 Roma

[www.stradeanas.it](http://www.stradeanas.it)  
[uff.stampa@stradeanas.it](mailto:uff.stampa@stradeanas.it)

Stampa: DM Services S.r.l.  
Via di Valle Caia Km 9.900  
00040 Pomezia (Rm)



Progetto grafico:  
**ARTATTACK** ● native adv



**ANAS S.p.A.**  
Società con Socio Unico

Direzione Generale  
Via Monzambano, 10  
00185 Roma  
Tel. e Fax 841.148  
[www.stradeanas.it](http://www.stradeanas.it)  
[uff.stampa@stradeanas.it](mailto:uff.stampa@stradeanas.it)



Oscar di Bilancio  
Società  
e Grandi Imprese  
Non Quotate  
**FINALISTA**  
2013