



# ANAS RELAZIONE ANNUALE 2014







# ANAS RELAZIONE ANNUALE 2014





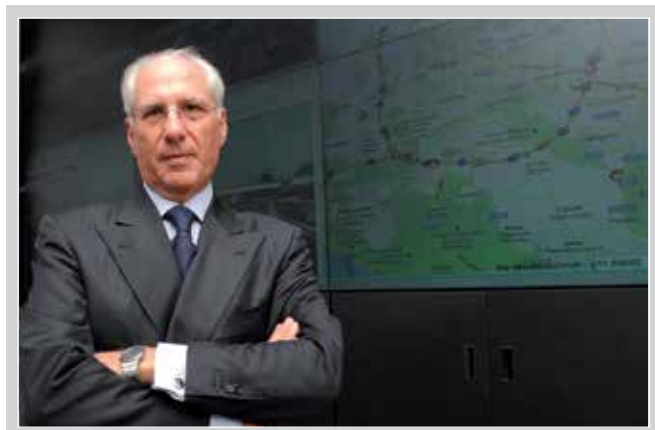
# INDICE

<b>LETTERA DEL PRESIDENTE .....</b>	<b>4</b>
<b>ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI .....</b>	<b>9</b>
<b>PARTE I - IL GRUPPO .....</b>	<b>11</b>
1.1 ANAS: identità, strategia e performance per gli stakeholder .....	12
1.2 Struttura del Gruppo e Corporate Governance .....	14
1.2.1 Struttura del Gruppo .....	14
1.2.2 Corporate Governance .....	16
1.2.3 Organi societari .....	18
1.2.4. Sistema dei controlli e relative attività .....	19
1.2.5 Governance della sostenibilità .....	23
1.3 Il modello di business .....	23
<b>PARTE II - LA PERFORMANCE .....</b>	<b>33</b>
2. Performance economico-finanziaria e di sostenibilità .....	34
2.1 Performance economico-finanziaria .....	34
2.1.1 Andamento patrimoniale ed economico .....	34
2.1.2 Andamento della gestione finanziaria .....	40
2.1.3 Indici di performance .....	41
2.2. Performance di sostenibilità .....	43
2.2.1. La produzione e la distribuzione del valore aggiunto .....	45
2.2.2 La creazione di valore .....	46
2.2.3 Mappatura, analisi di rilevanza ed iniziative per gli stakeholder .....	48
<b>ALLEGATO - CARD DRIVE CON VERSIONE COMPLETA DEL BILANCIO INTEGRATO 2014</b>	





## LETTERA DEL PRESIDENTE



L'ANAS svolge il ruolo di concessionario della rete viaria di interesse nazionale di propria competenza (che si estende per oltre 25.000 Km) secondo quanto previsto dalla normativa di riordino del settore delle infrastrutture stradali e autostradali (art. 36 D.L. n. 98/2011 e dall'art. 11 D.L. n. 216/2011), 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 risorse finan-

ziarie disponibili e di tutelare il patrimonio infrastrutturale del Paese.

Il Bilancio 2014 dell'ANAS chiude con un utile di 17,6 milioni di euro, registrando un significativo miglioramento rispetto al Bilancio 2013 (che si era chiuso con un utile di oltre 3 milioni, pressoché integralmente destinato a dividendo), confermando così il trend positivo avviato nel 2008, quando è stato conseguito per la prima volta l'utile di esercizio. Tale risultato è già al netto della quota di versamento dovuto allo Stato (ai sensi dell'art. ex art. 8 D.L. 6.7.2012, n. 95, conv. in L. 7.8.2012, n. 135) a fronte della riduzione dei consumi intermedi, pari a 7,4 milioni di euro per l'intero 2014 e tiene conto altresì dell'effetto negativo, quantificabile in 13,5 milioni di euro, determinato dalla svalutazione dei crediti, prevista dall'art. 16 bis D.L. n. 133/2014 (cd. D.L. Sblocca-Italia), per i canoni relativi agli accessi sulla rete ANAS non riscossi al 31.12.2014.

A tale risultato ha contribuito in maniera determinante la politica di contenimento dei costi di gestione perseguita dall'Azienda, in linea con la normativa in materia di spending review, che ha consentito di conseguire e superare l'obiettivo di riduzione dei costi operativi del 2,5% per il 2014 imposto dal D.L. 24 aprile 2014 n. 66.

Il bilancio 2014 ha, inoltre, beneficiato della generalizzata, seppur blanda, ripresa del traffico sulla rete autostradale a pedaggio registrata nell'esercizio nonché dei risultati positivi delle commesse estere.

Attualmente la Società è fortemente impegnata nel dare attuazione nei tempi più brevi al Piano ordinario e straordinario di investimenti deciso dalle Autorità di Governo per colmare il gap infrastrutturale del nostro Paese con i partner europei e per favorire l'occupazione, il rilancio economico e il superamento della crisi.

A testimonianza di tale impegno nonché del forte legame con il territorio e degli impatti sociali della sua attività, anche nel 2014 l'ANAS si è confermata tra le prime stazioni appaltanti d'Italia, come risulta dai dati ufficiali CRESME. Gli investimenti in nuove opere e in interventi di manutenzione straordinaria nel corso del 2014 sono stati pari a 2.140 milioni di euro.

Il lavoro dell'ANAS nell'attuazione del Piano ordinario e straordinario di investimenti deciso dal Governo continuerà nei prossimi anni, come dimostrano i significativi stanziamenti per la realizzazione di opere di sua competenza per quasi 5,8 miliardi di euro - di cui 1,3 miliardi relativi ad Accordi di Programma Quadro con le Regioni - che consentiranno di avviare entro il 2015 circa 50 cantieri per nuove opere, per alcune delle quali le relative gare sono già in corso. In particolare, il recente Decreto Legge Sblocca-Italia consente di avviare investimenti per oltre 1,9 miliardi di euro, in relazione a 11 interventi (compreso quello relativo alla Quadrilatero Umbria-Marche per 120 milioni di Euro), a cui si aggiungono ulteriori 1,2 miliardi di euro previsti dalla Legge di Stabilità 2015 da destinare a nuove opere e ad interventi di manutenzione straordinaria sulla rete in gestione della Società.

Oltre a tali provvedimenti, occorre considerare il Contratto di Programma 2014 - finanziato dalla Legge di Stabilità

per il 2014 - con un investimento di 500 milioni di euro, nell'ambito del quale è prevista l'attivazione di 13 nuove opere.

Nel 2014 sono state portate a termine 26 opere con la conseguente apertura al traffico di 130 km di strade e autostrade per un investimento di oltre 3 miliardi di euro; alla data del 31 dicembre 2014 i lavori in esecuzione per nuove opere ammontano a circa 8 miliardi di euro e riguardano 78 cantieri a cui vanno aggiunti i lavori di competenze delle società del Gruppo (con particolare riguardo a Quadrilatero Umbria Marche, CAV S.p.A. e CAL S.p.A.).

Inoltre l'ANAS - nell'ottica di garantire la sicurezza dell'utenza e di preservare il valore del patrimonio infrastrutturale in gestione - ha profuso un notevole impegno nella manutenzione straordinaria sugli oltre 25.000 km di rete in gestione, sulla quale si contano oltre 11.000 ponti e viadotti, 4.000 dei quali con lunghezza superiore a 100 metri e 1.200 gallerie di cui 842 di lunghezza superiore ai 500 metri. Oltre il 40% di queste opere sono state realizzate in periodi antecedenti il 1970 e hanno, quindi, raggiunto o superato la vita utile di progetto. Lo stato di conservazione delle opere d'arte risente, in generale, della mancanza, protrattasi per molti anni, di una manutenzione programmata che ha causato un'accelerazione dei naturali fenomeni di invecchiamento dei materiali dovuti alle azioni atmosferiche, accentuata anche dai maggiori effetti dell'azione dinamica causata dall'intenso volume di traffico di mezzi pesanti caratterizzati da pesi sempre crescenti. Da ciò consegue l'esigenza di disporre di risorse programmate, che consentano di sostituire ad interventi ex post con carattere emergenziale un piano organico di manutenzione preventiva.

Particolare rilievo assume in questo quadro, il Programma di Manutenzione Straordinaria di Ponti Viadotti Gallerie, che ha ricevuto dal Governo e dal Parlamento tre stanziamenti in 12 mesi, per un importo complessivo di quasi 1 miliardo di euro e che consente di realizzare circa 600 interventi distribuiti sull'intero territorio nazionale.

A tali positivi risultati si aggiunge l'impegno dell'ANAS, in qualità di Soggetto Attuatore del Piano degli interventi di ripristino della viabilità statale/provinciale della Regione Sardegna post alluvione del novembre 2013, adottato dal Presidente ANAS in qualità di Commissario delegato e finanziato in via di anticipazione a valere sulle risorse del D.L. del Fare, il Piano, composto attualmente da 52 interventi, è in significativo stato di avanzamento ed ha consentito finora di ultimare diverse opere molto attese dal territorio.

Nel 2014 il Gruppo ANAS, anche attraverso la società ANAS International Enterprise S.p.A., ha rafforzato le proprie iniziative in ambito internazionale - già svolte a partire dal 2007 - nel settore dei servizi integrati di ingegneria per le infrastrutture di trasporto, gestendo importanti commesse in Algeria, Libia, Qatar e Colombia, partecipando a numerose gare internazionali per i servizi di ingegneria, direzione lavori, PMC, assicurazione e controllo della qualità sui lavori e catasto strade nonché approfondendo le relazioni promozionali in altre aree d'interesse.

L'attività del Gruppo ANAS ha consentito di concludere l'esercizio 2014 con un utile consolidato di quasi 18 milioni di euro, con un incremento di quasi 10 milioni di euro rispetto al precedente esercizio.

Tra i fatti di rilievo dell'esercizio 2014 si ricorda anche l'acquisizione da parte di ANAS - avvenuta in data 17.12.2014 - delle azioni in SITAF (società concessionaria fino al 31 dicembre 2050 per la costruzione e la gestione dell'Autostrada Torino - Bardonecchia e del Traforo del Frejus) - precedentemente detenute da Finanziaria Città di Torino Holding S.r.l. e dalla Provincia di Torino - per effetto della quale la Società è divenuta azionista di maggioranza della concessionaria, con un partecipazione complessiva del 51,093%. L'operazione risponde ad una finalità difensiva dell'interesse pubblico, tenuto conto, da un lato, della gravità delle conseguenze previste dalla legge in caso di mancata alienazione entro il 31.12.2014 della partecipazione detenuta nella società dai predetti Enti Pubblici e, dall'altro, dell'entità del credito ex Fondo Centrale di Garanzia per circa 1 miliardo di euro vantato da ANAS nei confronti della concessionaria ed ha carattere transitorio e cautelativo, essendosi ANAS impegnata a realizzare nel più breve tempo possibile la cessione sul mercato dell'intera partecipazione detenuta in SITAF, una volta apportate le necessarie modifiche statutarie e convenzionali e prevedendo, comunque, le necessarie cautele a garanzia del proprio credito.





La cornice normativa e regolamentare di riferimento per ANAS è divenuta negli ultimi anni sempre più articolata e complessa, ricca di nuovi adempimenti, spesso di non facile interpretazione ed immediata attuazione.

Per quanto riguarda, in primis, la materia degli appalti pubblici, essa, come noto, è stata oggetto negli ultimi anni di continui e frammentati interventi normativi che hanno determinato un quadro giuridico complesso e di difficile comprensione anche per gli operatori del settore più qualificati. Il prossimo recepimento delle nuove direttive europee in materia di appalti e concessioni rappresenta quindi un'importante occasione per conseguire una semplificazione del quadro normativo e procedurale, garantendo al contempo stabilità e certezza della cornice giuridica di riferimento. In tale sede, si auspica, come evidenziato in diverse occasioni, anche una rivisitazione della disciplina che regola l'istituto dell'affidamento a contraente generale, in considerazione dei profili di incertezza interpretativa e applicativa che l'esperienza maturata negli anni di applicazione della Legge Obiettivo hanno evidenziato, specie con riguardo alla ripartizione di compiti (e delle connesse responsabilità) tra lo stesso e la stazione appaltante. L'esistenza di tale problematiche ha indotto ANAS, che in passato aveva fatto ricorso all'istituto del contraente generale per la realizzazione di alcuni grandi progetti, ad escludere a partire dal 2009 l'utilizzo di tale modalità di affidamento.

La semplificazione del contesto normativo avrebbe peraltro, al contempo, il vantaggio di accrescere l'efficacia del sistema dei controlli, esistendo uno stretto collegamento tra semplificazione delle norme, trasparenza e prevenzione della corruzione. Ciò anche considerato che un impianto normativo semplice e chiaro consentirebbe di escludere il ricorso a procedure derogatorie di opere che possono e devono essere realizzate con procedure ordinarie e con adeguata programmazione, lasciando le procedure straordinarie a vere emergenze. Ciò in linea con il modus operandi di ANAS che non fa ricorso a sistemi derogatori, anche nell'attuazione dello sfidante piano di interventi di sua competenza previsto nell'ambito del citato D.L. n. 133/2014.

Con riferimento a tale ultimo aspetto, l'ANAS, nella piena consapevolezza che tutte le stazioni appaltanti - ed a maggior ragione le più significative - sono chiamate a concorrere attivamente alla costruzione del sistema di legalità, ha profuso un notevole impegno per contrastare i fenomeni criminali, in stretta sinergia con le Istituzioni competenti. In tale contesto si inserisce la decisione della Società di dare, anche in via autonoma e anticipata, una amplissima applicazione alle previsioni in materia di anticorruzione e trasparenza, ciò indipendentemente dal dibattito sulla loro applicabilità alle società pubbliche e nonostante alcuni dubbi interpretativi derivanti dal fatto che le stesse erano state studiate per le P.A.. In tal modo l'ANAS ha anticipato i contenuti delle recenti Linee guida MEF/ANAC per l'attuazione di tale normativa da parte delle società pubbliche, adottando in alcuni casi soluzioni anche più rigorose rispetto a quelle ivi indicate.

In particolare, la Società si è già dotata di un Responsabile per la prevenzione della Corruzione e la Trasparenza, il quale svolge le sue funzioni in piena autonomia, rispondendo direttamente al Vertice aziendale; ha adottato il Piano di Prevenzione della corruzione ed il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-2016, pubblicati sul proprio sito web istituzionale; ha provveduto ad assolvere progressivamente gli obblighi di pubblicazione previsti in materia seguendo gli indirizzi delle Istituzioni competenti; ha introdotto un sistema di tutela del dipendente che segnala illeciti (c.d. whistleblower), disponibile sul sito internet alla sezione "Trasparenza", nonché ha istituito un meccanismo che consente a chiunque l'esercizio del diritto di "accesso civico".

Nel contesto delle azioni di rafforzamento del sistema di controllo interno, nel 2014 si segnala lo svolgimento, anche in linea con le indicazioni del Collegio Sindacale, di un'attività di risk self-assessment finalizzata ad identificare e valutare i rischi di maggior rilevanza connessi ai principali processi aziendali, da cui è conseguita la predisposizione del nuovo Piano triennale di audit risk-based 2015-2017 nonché del Piano delle azioni di miglioramento, oggetto di comunicazione al Consiglio di Amministrazione.

Per quanto attiene agli aspetti organizzativi, di particolare rilievo è l'avvio di un progetto di rivisitazione dell'organizzazione degli Uffici territoriali che, rispondendo anche alle raccomandazioni formulate dall'Azionista - consenta,



tra l'altro, di internalizzare alcune attività di manutenzione ordinaria, attualmente affidate all'esterno, anche alla luce del quadro normativo attuale in materia di contenimento dell'organico.

Con riferimento ai profili finanziari, appare prioritaria, nel contesto delineato a seguito del riordino del settore delle infrastrutture stradali ed autostradali, 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, nel medio e lungo termine, anche nell'ottica di un'eventuale apertura al mercato.

Al riguardo, come già evidenziato nelle precedenti Relazioni, il costante monitoraggio delle risorse disponibili e di quelle necessarie per la copertura degli investimenti, assieme ad una politica di assoluto rigore, hanno permesso - anche se in un contesto di crisi economico-finanziaria e di stringenti vincoli di finanza pubblica - di mantenere finora un margine attivo, seppur esiguo, che tuttavia si va progressivamente azzerando. 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 sempre più urgente per la Società - come già rilevato negli esercizi precedenti - poter fare affidamento nel prossimo futuro su un adeguato supporto finanziario da parte dell'Azionista.

L'equilibrio fonti/impieghi tiene conto non solo dei contenziosi già esistenti ma anche della valutazione del futuro andamento del contenzioso.

Occorre, in ogni caso, distinguere (come rilevato dallo stesso Magistrato della Corte dei Conti deputato al controllo sulla gestione dell'ANAS nelle Relazioni sulla gestione di ANAS), il contenzioso lavori la cui eventuale risultanza negativa viene capitalizzata a fronte di prestazioni effettivamente eseguite e che, quindi, determina un aumento di valore dell'investimento sulla base dell'applicazione dei corretti principi contabili, ma che non trova copertura nei quadri economici dei progetti, dal contenzioso di tipo gestionale (ad esempio contenzioso per responsabilità civile, patrimonio, giuslavoristico, etc.) che confluisce nel conto economico ed è fronteggiato da specifici accantonamenti (fondo rischi bilancio 2014 pari a 679 milioni di Euro).

Sotto un diverso profilo, non si può non rilevare come l'andamento del contenzioso lavori debba essere necessariamente messo in correlazione con l'incremento dell'attività di investimento per nuove opere e manutenzione straordinaria, posta in essere da ANAS dal 2007 in poi. Al riguardo preme ricordare che ANAS dal 2007 è la prima stazione appaltante d'Italia: nel periodo 2007-2014 ha pubblicato più di 5.500 bandi per un importo di 23 miliardi di euro.

Peraltro, la Società, per fronteggiare il contenzioso - storica criticità per tutto il sistema dei lavori pubblici (come dimostrano anche i numerosi provvedimenti normativi che si sono susseguiti negli ultimi anni per tentare di arginarne la portata) - ha profuso un notevole impegno intervenendo direttamente sulle cause del fenomeno e migliorandone la gestione, anche sulla base delle raccomandazioni formulate dai Ministeri di riferimento. In merito all'idoneità di tali strumenti a deflazionare il contenzioso e a limitarne l'impatto economico sui risultati economici aziendali si sono espressi positivamente sia il Magistrato della Corte dei Conti deputato al controllo sulla Società (cfr. Relazioni 2011 e 2012) sia gli stessi Ministeri di riferimento in sede di approvazione dei bilanci recenti, sia l'Alto Commissario per la prevenzione e la repressione della corruzione.

L'efficacia delle azioni intraprese è dimostrata dalla circostanza che l'incidenza delle somme corrisposte a fronte del componimento bonario delle riserve rispetto all'importo dei lavori è passata dal 14,2% del 2005 al 10% medio dell'ultimo quadriennio, con una riduzione di circa il 40%. Il rapporto tra l'importo riconosciuto e l'importo richiesto con le riserve si è dimezzato, passando dal 29% del 2005 al 15% medio dell'ultimo quadriennio.

Gli oneri connessi al contenzioso come sopra definiti sono stati fronteggiati dall'ANAS utilizzando le economie derivanti dalla gestione e non vi è stato alcuno stanziamento integrativo a carico della finanza pubblica.



Anche il presente documento, in linea con quanto fatto negli ultimi due anni, è redatto nella logica dell'integrazione fra l'informativa economico - finanziaria e quella di sostenibilità, nell'ottica di rappresentare l'importanza crescente attribuita dall'ANAS alle tematiche di sostenibilità nella gestione delle attività tipiche. A conferma dell'innovatività di tale impostazione e del processo virtuoso di crescita e miglioramento effettuato, l'ANAS è stata premiata come vincitrice all'Oscar di Bilancio 2014 (categoria Società e Grandi Imprese non Quotate), promosso dalla FERPI ed ha riconfermato, il livello di applicazione A+ in conformità con le linee guida del Global Reporting Initiative.

*Il Presidente*

**Pietro Ciucci**



■ Sede Direzione Generale ANAS

## ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI

L'Assemblea ordinaria degli Azionisti il 18 maggio 2015 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 2014 che chiude con un utile di 17.556.386 euro;
- di destinare l'Utile d'Esercizio come di seguito indicato:
  - 877.819 euro, pari al 5% dell'Utile d'Esercizio, alla Riserva Legale;
  - 16.678.567 euro quale dividendo all'Azionista da versare entro il 31 dicembre 2015.

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.

L'Assemblea ha, altresì, deliberato il rinnovo del Consiglio di Amministrazione, per il triennio 2015-2017, nelle persone dell'Ing. Gianni Vittorio Armani, quale Presidente con funzioni di Amministratore Delegato, dell'Ing. Cristiana Alicata e della Prof. Arch. Francesca Moraci, quali Consiglieri di Amministrazione.



■ S.S. 3bis "Tiberina" - Svincolo Madonna







---

# **PARTE I**

# **IL GRUPPO**

---

## 1.1 ANAS: IDENTITÀ, STRATEGIA E PERFORMANCE PER GLI STAKEHOLDER

### Il Gruppo



### I Valori



### La Strategia



### La Performance



### Gli Stakeholder

**Membro del Global Compact (ONU)**

**Controllata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze**

**Attività**

Progettazione, gestione e manutenzione della rete stradale ed autostradale

Costruzione di nuove strade ed autostrade

Sicurezza del traffico

Consulenza sull'intero ciclo vitale della infrastruttura stradale all'estero

**Finalità**

Contributo alla modernizzazione dell'Italia

**Visione**

Sviluppo dell'economia nazionale tramite progettazione, realizzazione, gestione e manutenzione della rete stradale e autostradale

**Numeri**

25.369 km di strade e autostrade

2.858,01 €/milioni di Patrimonio Netto

6.163 dipendenti

26.429 €/milioni di nuove opere (dal 2003)

**Onestà e imparzialità** nello svolgimento di tutte le attività

**Prevenzione della corruzione** e di situazioni di conflitto di interesse

Predisposizione e mantenimento di **condizioni di salute e sicurezza** per tutto il personale

**Trasparenza, correttezza e tempestività** d'azione nei rapporti con lo Stato, le amministrazioni pubbliche e private e, in generale, **con tutti gli stakeholder**

**Tutela dell'immagine e della reputazione** della società stabiliti nel Codice Etico

**Politica dei trasporti competitiva e sostenibile** coerente con gli obiettivi del **Libro Bianco** della Commissione Europea Sviluppo tecnologico per la **gestione del traffico** e la trasmissione di informazioni

Miglioramento della **qualità, dell'accessibilità e dell'affidabilità** dei servizi di trasporto

Incremento della **sicurezza nella rete stradale e autostradale**

Riduzione degli impatti **ambientali** derivanti dalle attività aziendali

**Sostenibilità economica**

ROE 0,61

Personale €/migliaia 358.264

Finanziatori €/migliaia 18.400

Pubblica Amministrazione €/migliaia 11.178

**Sostenibilità ambientale**

1.713 €/milioni per opere di mitigazione ambientale nei bandi pubblicati nel 2014

Sistema di gestione ambientale

Studi di fattibilità

**Sostenibilità sociale**

Investimenti per nuove costruzioni e manutenzioni straordinarie per 2.140 €/milioni

Manutenzioni ordinarie per 194,12 €/milioni

Riduzione del 6% dell'indice di gravità degli infortuni sul lavoro rispetto al 2013

Programmazione Piani Trasversali di Formazione e dell'Assessment del Potenziale

Nuovi strumenti di comunicazione con il pubblico

Procurement Contract Management

**Utenti**

Sicurezza nella viabilità

Sviluppo della rete

**Fornitori e concessionari**

Trasparenza ed efficienza nella gestione dei rapporti

**Azionisti e finanziatori**

Equilibrio economico e finanziario

**Personale**

Job satisfaction

Salute e sicurezza

**Istituzioni**

Collaborazione alla stesura di nuove norme  
Partecipazione a tavoli tecnici

Attività informativa nei confronti degli Organi di Governo, delle Authority di settore e delle altre istituzioni



La sintesi sopra rappresentata 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 2014, dei risultati positivi valutati 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.



■ Autostrada A3 Salerno-Reggio Calabria - Galleria Cerreta Nord



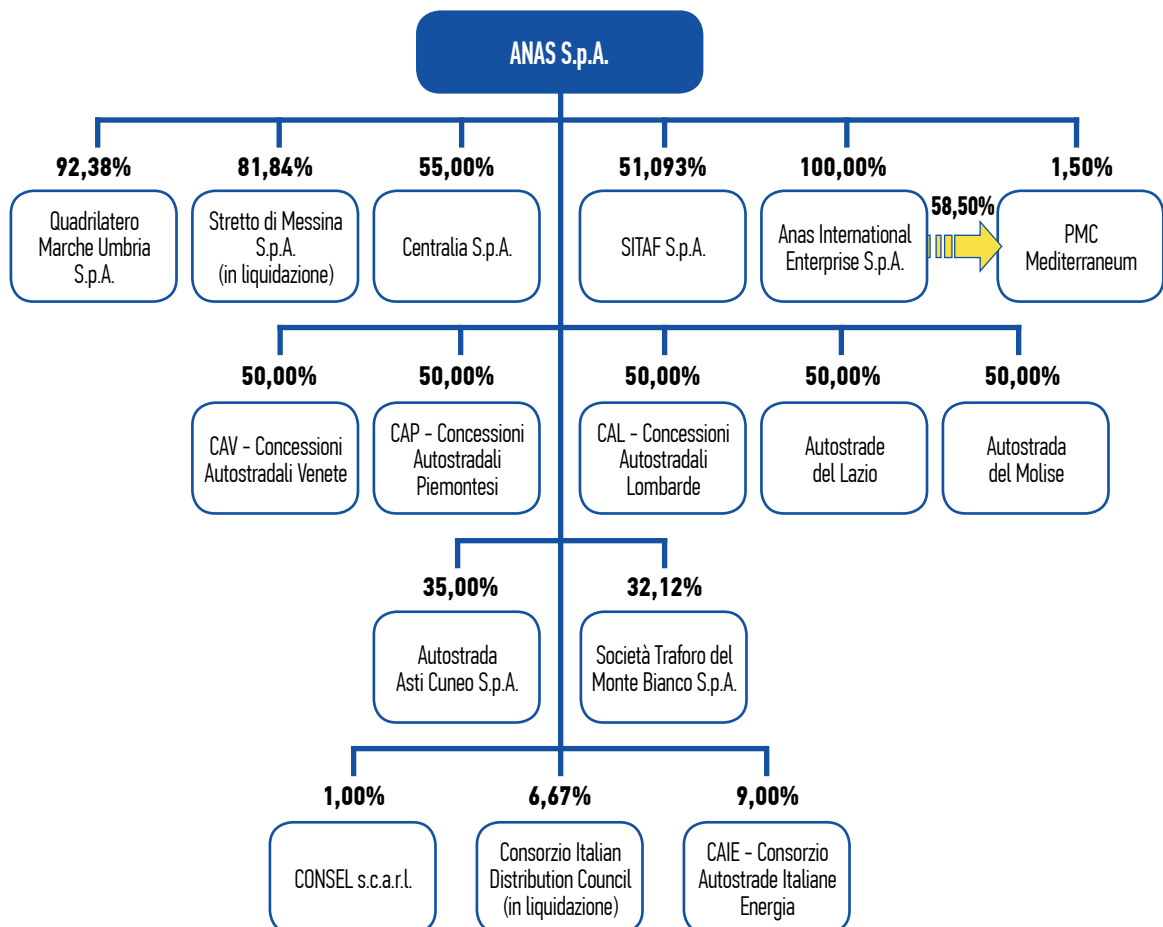
## 1.2 STRUTTURA DEL GRUPPO E CORPORATE GOVERNANCE

### 1.2.1 Struttura del Gruppo

Il Gruppo ANAS al 31 dicembre 2014 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 liquidazione) e ANAS International Enterprise S.p.A.;
- la controllata Società per azioni Centralia - Corridoio Italia Centrale S.p.A., società di progetto, costituita l'11 novembre 2014, per la realizzazione della "SGC e 78 Fano-Grosseto";
- la controllata indiretta PMC Mediterranean S.C.p.A.;
- la controllata Società Italiana per il Traforo Autostradale del Fréjus per Azioni (SITAF);
- quattro società collegate: Concessioni Autostradali Lombarde, Autostrade del Lazio, Autostrada del Molise e Concessioni Autostradali Piemontesi per lo svolgimento della funzione di concedente per la realizzazione e la gestione di infrastrutture autostradali;
- una società collegata Concessioni Autostradali Venete (CAV) concessionaria per la gestione, nonché per la costruzione delle opere complementari del Passante Autostradale di Mestre;
- due società collegate: la concessionaria del Traforo del Monte Bianco e la concessionaria per la realizzazione dell'Autostrada Asti-Cuneo.

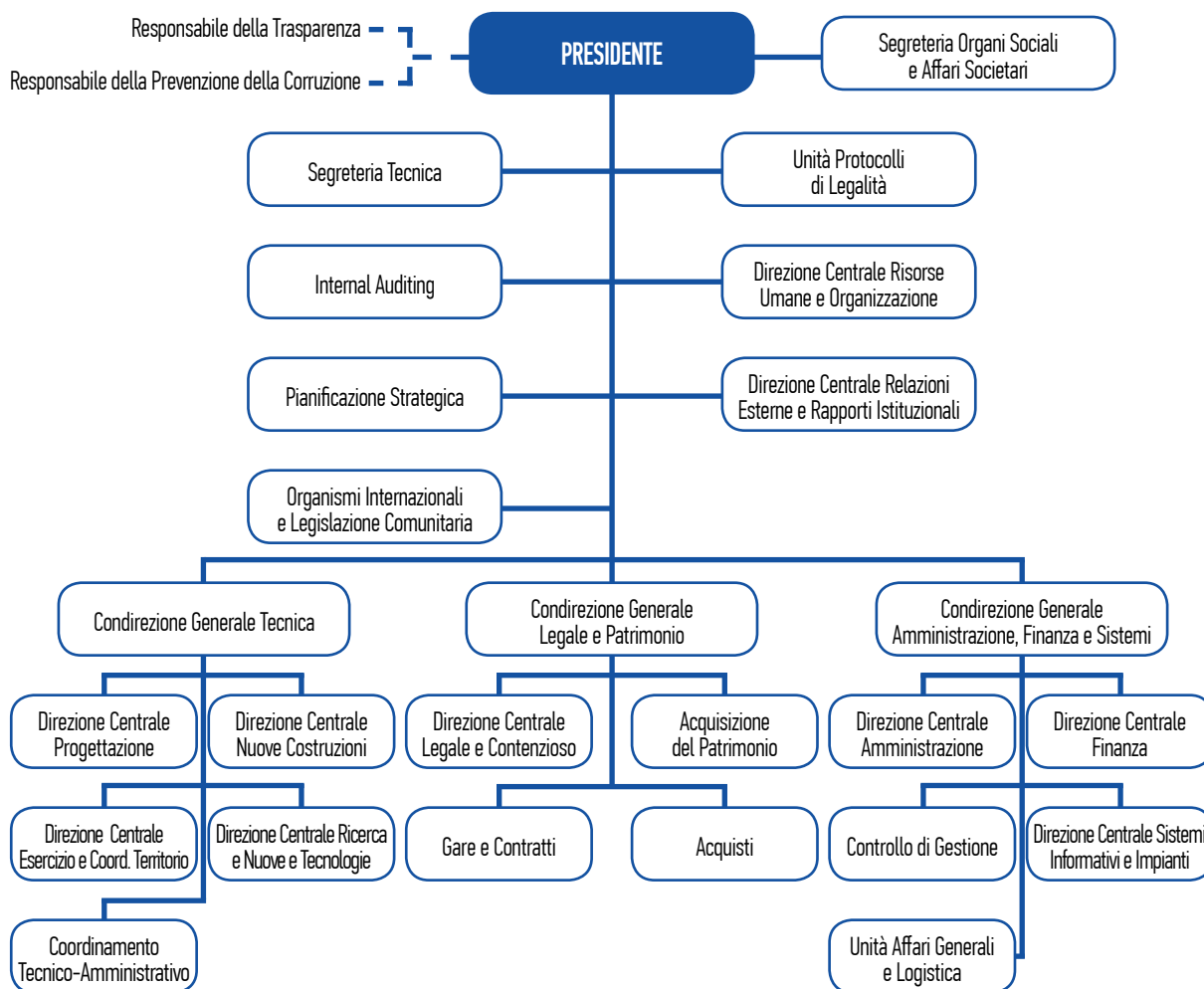
ANAS S.p.A. ha anche partecipazioni minori in ulteriori tre Consorzi.





■ S.S. 1 "Aurelia" - Ponte di Calignai

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 2014 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.







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:

Marche Km 578	Valle d'Aosta Km 148	Puglia Km 2.843	Emilia Romagna Km 1.309	Sardegna Km 3.196
Molise Km 664	Calabria Km 1.569	Toscana Km 1.152	Liguria Km 402	Abruzzo Km 1.147
Lombardia Km 1.092	Campania Km 1.615	Sicilia Km 4.160	Umbria Km 782	Basilicata Km 1.360
Lazio Km 892	Piemonte Km 804	Friuli Venezia Giulia Km 230	US Cosenza Km 584	Veneto Km 842

In risposta alle raccomandazioni formulate dall'Azionista con riferimento alla struttura organizzativa degli Uffici Territoriali, è stata avviata un'attività di revisione del modello organizzativo compartimentale. Tale attività è stata espletata attraverso l'individuazione delle fasi progettuali relative alla riorganizzazione, delle linee guida, delle ipotesi di base e, infine, di tre categorie di compartimenti (A, B e C), definite rispetto a due variabili: numero dei km gestiti e grado di complessità gestionale.

L'implementazione del Modello di Esercizio prosegue, con riguardo alle sale operative, presso tutti i Compartimenti, colmando i fabbisogni scaturenti dalla nuova organizzazione delle sale stesse attraverso il ricorso a processi di selezione interna ed esterna. Inoltre, è stato redatto il "Piano per la internalizzazione dei servizi di Manutenzione Ordinaria e per l'ottimizzazione della gestione dei mezzi, finalizzato alla riduzione dei costi esterni", applicato, ad oggi, nei Compartimenti pilota della Campania e della Sardegna, con il fine di perseguire l'obiettivo di ridurre i costi sostenuti da ANAS per l'affidamento a soggetti esterni delle attività di servizi invernali e sfalcio erba.

Inoltre, il suddetto Piano individua quegli Uffici Territoriali la cui riorganizzazione del personale, nei limiti delle attuali previsioni del contratto di lavoro, consentirebbe la gestione diretta delle attività di Manutenzione Ordinaria (Neve e Sfalco Erba).

Gli obiettivi perseguibili sono quelli di migliorare l'efficienza operativa, mantenendo alto il livello di servizio erogato grazie alle competenze consolidate del personale su strada, attraverso l'ottimizzazione del modello di gestione delle risorse umane, in termini di flessibilità e di riqualificazione.

## 1.2.2 Corporate Governance

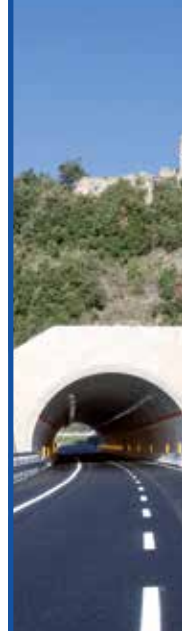
Dal 9 agosto 2013, ANAS presenta una struttura di governo di tipo tradizionale, articolata in Assemblea dei Soci, Consiglio di Amministrazione e Collegio Sindacale. Ai predetti organi si affiancano, nell'ambito del sistema di controllo interno, il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili 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 del 2014:

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE		
	<i>Presidente</i>	Dott. Pietro Ciucci*
	<i>Consigliere</i>	Dott.ssa Maria Cannata**
	<i>Consigliere</i>	Ing. Sergio Dondolini***
CONDIRETTORI GENERALI		
		Ing. Alfredo Bajo
		Avv. Leopoldo L. Conforti
		Dott. Stefano Granati
DIRIGENTE PREPOSTO		
		Dott.ssa Carmela Tagliarini****
COLLEGIO SINDACALE		
	<i>Presidente</i>	Dott.ssa Alessandra dal Verme
	<i>Sindaci effettivi</i>	Dott. Maurizio Lauri
		Avv. Prof. Alberto Sciumè
	<i>Sindaci supplenti</i>	Dott. Luigi D'Attoma
		Dott.ssa Giacinta Martellucci
CORTE DEI CONTI		
	<i>Magistrato delegato al controllo</i>	Dott. Maurizio Zappatori *****
SOCIETÀ DI REVISIONE		
		Reconta Ernst & Young S.p.A.
<p>* In data 13 aprile 2015 il Presidente ha rimesso il proprio incarico, i cui effetti si sono prodotti a partire dall'Assemblea degli Azionisti del 18 maggio 2015 che ha approvato il Bilancio 2014 ed ha nominato il nuovo Presidente e Amministratore Delegato nella persona dell'Ing. Gianni Vittorio Armani. A completamento del rinnovo del Consiglio di Amministrazione sono stati nominati i due consiglieri l'Ing. Cristiana Alicata e la Prof. Arch. Francesca Moraci.</p> <p>** In data 15 gennaio 2015 la Dott.ssa Maria Cannata ha rassegnato le proprie dimissioni dalla carica di Consigliere di Amministrazione di ANAS.</p> <p>*** In data 25 marzo 2015 il Consigliere, Ing. Sergio Dondolini, ha comunicato le proprie dimissioni dalla Carica di Consigliere di Amministrazione di ANAS che, ai sensi dell'art. 2385 c.c., avranno effetto a partire dal momento in cui la maggioranza del Consiglio di Amministrazione verrà ricostituita.</p> <p>**** In data 29 settembre 2014 il Consiglio di Amministrazione ha nominato il nuovo Dirigente Preposto, per gli esercizi 2014 e 2015, in sostituzione del Dott. Giancarlo Piciarelli.</p> <p>***** Il 21 gennaio 2014 la Corte dei Conti ha nominato Magistrato delegato al Controllo il dott. Maurizio Zappatori in sostituzione della dott.ssa Oriana Calabresi.</p>		



## 1.2.3 Organi societari

ORGANO	PRINCIPALI CARATTERISTICHE E COMPETENZE
Assemblea dei Soci	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 gli organi di amministrazione e controllo; conferimento dell'incarico di revisione legale dei conti; modifiche statutarie.
Consiglio di Amministrazione	Il Consiglio di Amministrazione è composto da tre componenti, eletti nel rispetto delle disposizioni di legge e regolamentari 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.
Il Presidente	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 gestione legale e del contenzioso contrattuale.
Il Collegio Sindacale	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.

Nel rispetto della Legge 7 agosto 2012, n. 135 e s.m.i. (Spending Review), il compenso spettante ai Consiglieri dipendenti del Ministero è stato riversato ai Ministeri di rispettiva appartenenza ed è stato, altresì, ridotto, a decorrere dal 1° gennaio 2015, ad €/migliaia 22, in ottemperanza a quanto disposto dalla Legge 11 agosto 2014, n. 114.

### 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.

Dal 1° maggio 2014, ai sensi di quanto previsto dall'art. 13, comma 1, del D.L. 24 aprile 2014 n. 66, convertito in legge, con modificazioni, dalla L. 23 giugno 2014, n. 89 il parametro del trattamento economico vigente del Primo Presidente della Corte di Cassazione è stato determinato nella misura fissa di euro 240.000,00 lordi annui.

Il Presidente di ANAS S.p.A. ricopre altresì l'incarico di Presidente della società 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. Per tali attività non è prevista l'attribuzione di ciascun compenso.

### **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).

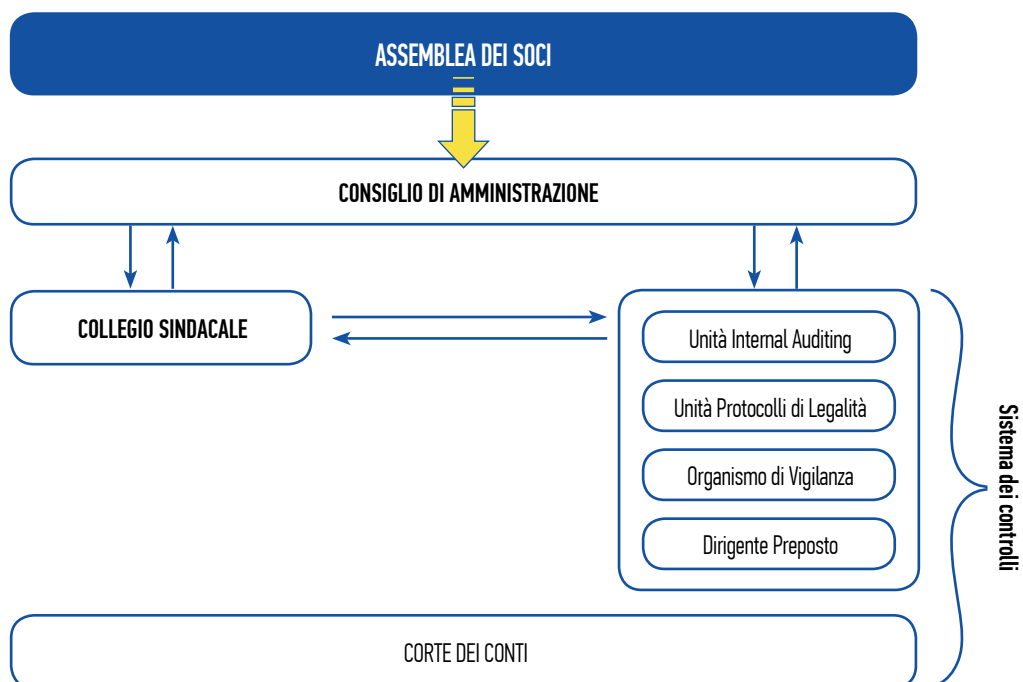
Il compenso annuo spettante ai Sindaci è stato stabilito dall'Assemblea degli Azionisti del 17 luglio 2013 per un importo pari a €/migliaia 50 per il Presidente del Collegio Sindacale e a €/migliaia 30 per ciascuno dei due Sindaci effettivi.

### **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, etc.).

## **1.2.4. Sistema dei controlli e relative attività**





ORGANO	PRINCIPALI CARATTERISTICHE E COMPETENZE
L'Unità Internal Auditing	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
L'Organismo di Vigilanza	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.
Il Dirigente Preposto	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.
L'Unità Protocolli di Legalità	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.
Anticorruzione e Trasparenza	Il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione, svolge le sue funzioni in piena autonomia, rispondendo direttamente al Vertice aziendale. L'obiettivo è quello di dare massima attuazione alla Legge n. 190 in materia di anticorruzione e trasparenza.
La Corte dei Conti	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.

### *L'Unità Internal Auditing*

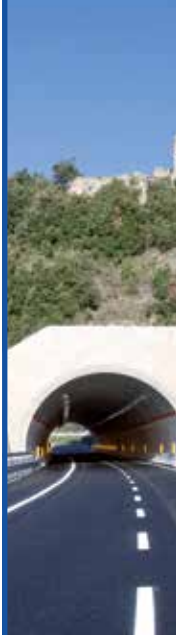
L'UIA, in conformità agli Standard Internazionali ed alle Guide Interpretative per la Pratica Professionale dell'Internal Auditing emessi dall'Institute of Internal Auditors, sovrintende all'attivazione delle suindicate azioni da parte delle competenti Unità Organizzative che, a fronte delle carenze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

Anche in linea con le indicazioni del Collegio Sindacale, nel corso del 2014 l'Unità Internal Auditing, con il supporto di un advisor esterno, con esperienza qualificata e consolidata in materia, è stata impegnata prevalentemente nello svolgimento di un progetto per l'aggiornamento dell'attività di risk assessment dei principali processi aziendali, con un costante e continuo coinvolgimento delle risorse dell'UIA dedicate al Progetto che hanno messo a disposizione dell'advisor le puntuali conoscenze dei processi aziendali, fornendo un importante contributo nella gestione delle attività svolte. Ad esito di tale attività di self-risk assessment è stato predisposto il Piano di Audit "risk-based" [relativo al periodo ottobre 2014-dicembre 2017] e sono stati avviati alcuni degli audit ivi previsti.

Un ulteriore ambito progettuale ha riguardato la definizione di un sistema di compliance integrata tra le funzioni che in ANAS sono preposte allo svolgimento delle attività di monitoraggio e valutazione del sistema di controllo interno e di compliance audit; ciò al fine di perseguire, la razionalizzazione delle attività di compliance audit e la massimizzazione delle sinergie conseguibili, nonché un maggior coordinamento tra le strutture coinvolte, consentendo altresì all'IA di acquisire gli elementi necessari ad esprimere una valutazione complessiva ed integrata sull'efficacia del Sistema di Controllo Interno di ANAS. Parallelamente alle attività del suddetto progetto l'UIA ha portato a compimento il Piano di audit 2013 svolgendo audit riconducibili in prevalenza alla tipologia compliance, ovvero di conformità sia a norme di legge che a policy/procedure/disposizioni interne e operational per quanto attiene gli aspetti di efficacia ed efficienza delle attività oggetto di analisi.

### *L'Organismo di Vigilanza*

Nell'anno 2014 l'Organismo di Vigilanza ha posto in essere, in continuità con gli esercizi precedenti, una serie di iniziative finalizzate all'aggiornamento/adequamento del Modello, anche tramite una Gap Analysis tra standard richiesti e standard esistenti, ed al suo efficace monitoraggio.



Con riferimento al Codice Etico, si è provveduto ad integrare il documento all'art. 2.2 "Prevenzione della corruzione e altri reati", specificando l'avvenuta nomina del Responsabile della Prevenzione della Corruzione, nonché all'art. 3.2 "Trasparenza, completezza e riservatezza delle informazioni", con una breve illustrazione dei presidi in materia di trasparenza implementati da ANAS e la nomina del Responsabile per la Trasparenza. Il Modello, nella sua versione aggiornata, è stato illustrato a tutta la dirigenza aziendale attraverso uno specifico intervento informativo e formativo tenuto dal Responsabile dell'Organismo di Vigilanza.

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.

Infine, con riguardo all'applicazione della L. 190/12, è stata avviata - e proseguirà nel 2015 attraverso incontri periodici - una proficua e fattiva collaborazione tra l'Organismo di Vigilanza ed il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione. Ciò ai fini della corretta definizione ed attivazione di flussi informativi che consentano un attento monitoraggio ed una vigilanza sugli ambiti comuni, evitando possibili sovrapposizioni e massimizzando le sinergie conseguibili.

### ***Il Dirigente Preposto***

La carica di DP è ricoperta dal Direttore Centrale Amministrazione, 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 262/05 ispirandosi ad un approccio basato su standard internazionali (c.d. Co.S.O. Framework).

Le attività di testing svolte sull'Esercizio 2014, 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 predispone 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 2014 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





■ S.S. 42 "del Tonale e della Mendola" - Ponte Saletto



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).

### *Anticorruzione e trasparenza*

ANAS S.p.A., nell'assoluta condivisione delle finalità sottese alla Legge n. 190/2012 e ai relativi Decreti attuativi, ha posto in essere anche in via autonoma e anticipata un articolato complesso di misure per dare la massima attuazione alle previsioni in materia di anticorruzione e trasparenza. Ciò anche indipendentemente dal dibattito sull'applicabilità di tale disciplina alle società partecipate direttamente e indirettamente da parte delle P.A. di cui all'art. 1, c. 2 del D.Lgs. n. 165/2001 nonostante alcuni dubbi interpretativi derivanti dal fatto che le stesse erano state studiate per le P.A.

Infatti, alla luce dell'articolato quadro di riferimento, la Società - superando il dato letterale della fonte normativa primaria nonché le difficoltà di coordinare gli organi ivi previsti con gli organismi per la prevenzione dei reati delineati dal D.Lgs. n. 231/2001 per i soggetti costituiti in forma societaria - ha optato per una amplissima applicazione della disciplina in materia, recependo in toto gli indirizzi forniti dal Piano Nazionale Anticorruzione dalle Circolari nn. 1 e 2 del 2013 e n. 1/2014 del Dipartimento della Funzione Pubblica nonché dal "Documento condiviso dal MEF e dall'A-NAC per il rafforzamento dei meccanismi di prevenzione della corruzione e di trasparenza nelle società partecipate e/o controllate dal MEF" del dicembre 2014.

In particolare, nell'ottobre del 2014, prima tra tutte le società partecipate direttamente o indirettamente dalle P.A. di cui all'art. 1, co. 2 del D.Lgs. n. 165/2001, ANAS ha introdotto un sistema di tutela del dipendente che segnala illeciti (c.d. whistleblower). In precedenza si era altresì provveduto ad aggiornare il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. n. 231/2001 ed il Codice Etico della Società, ampliati in recepimento dei reati-presupposto modificati dalla Legge n. 190/2012.

Il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, predisposto dal Responsabile, è anche esso inserito nello stesso Piano di Prevenzione della Corruzione e riguarda principalmente: (i) l'ampiezza e la qualità delle informazioni pubblicate/da pubblicare, (ii) l'accesso civico degli utenti e (iii) la formazione del personale maggiormente coinvolto nei processi afferenti la trasparenza.



## 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 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 tematiche 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.

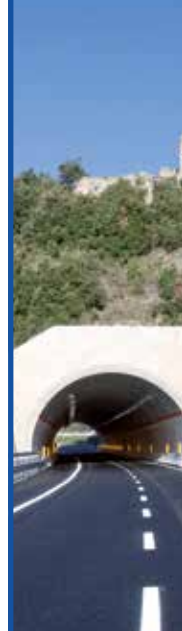
La Direzione Centrale Risorse Umane e Organizzazione, in staff al Presidente - Amministratore Delegato di ANAS S.p.A., ha il compito di assicurare lo sviluppo di sostenibilità all'interno dell'azienda, garantendo che i principi di responsabilità sociale orientino la pianificazione e la gestione aziendale.

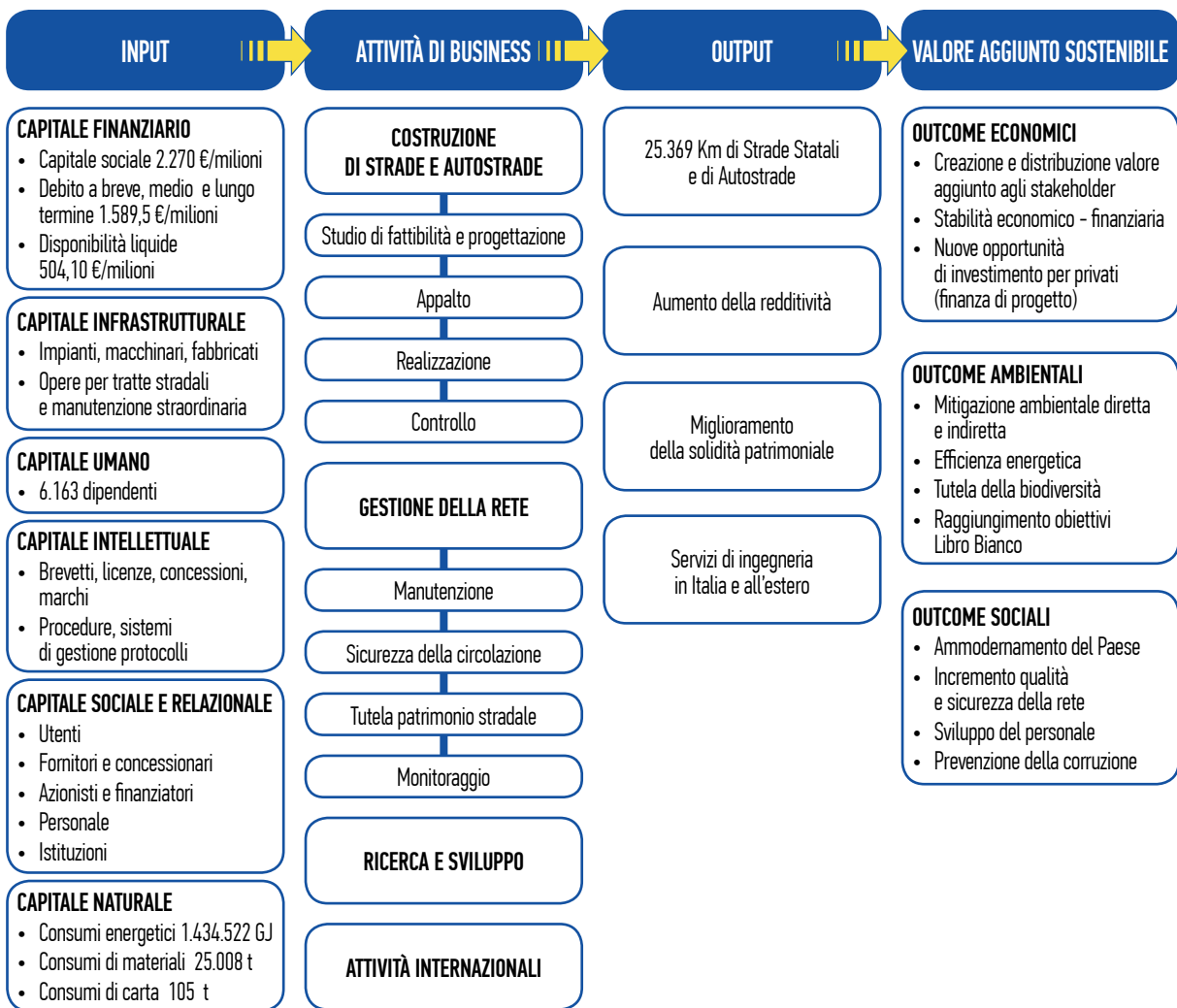
La Direzione Centrale Amministrazione presidia il processo di redazione delle informative qualitative e quantitative di sostenibilità presentate nei bilanci annuali ed infrannuali, coordinando attività e contributi derivanti dalle diverse Unità e/o Direzioni Aziendali.

## 1.3 IL MODELLO DI BUSINESS

Le attività di business di ANAS ruotano attorno a quattro componenti principali: costruzione di strade ed autostrade, gestione della rete, ricerca e sviluppo e 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

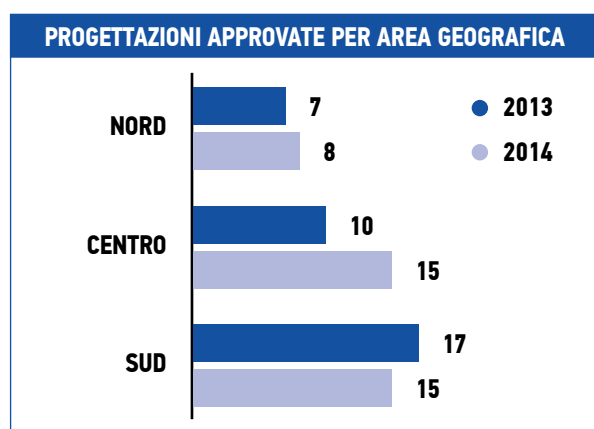
### Studio di fattibilità e progettazione

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

Importi in €/milioni

PROGETTAZIONI APPROVATE				
Area geografica	31.12.2014		31.12.2013	
	N. Progetti	Importo Totale	N. Progetti	Importo Totale
Nord	8	642,60	7	563,40
Centro	15	1.036,73	10	1.042,89
Sud	15	1.754,04	17	2.194,24
<b>TOTALE</b>	<b>38</b>	<b>3.433,37</b>	<b>34</b>	<b>3.800,53</b>



### Appalto

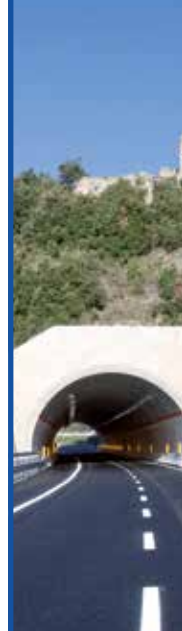
Nella definizione delle procedure di gara d'appalto, ANAS si attiene e si uniforma ai dettami della legislazione vigente, alle indicazioni dell'Autorità di Vigilanza dei Contratti Pubblici e alla giurisprudenza amministrativa. A livello sia centrale, sia territoriale ANAS è impegnata nell'efficientamento 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 stessa;
- 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.

Nel corso del 2014 sono stati raggiunti i seguenti risultati:

- sono state bandite 20 gare di appalto per un importo di oltre €/milioni 1.130,2 e sono state aggiudicate gare per lavori per un importo di €/milioni 449,87;
- sono in corso, al 31 dicembre 2014, 30 gare per un importo complessivo a base d'asta di €/milioni 1.792.

### 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.

Importi in €/milioni

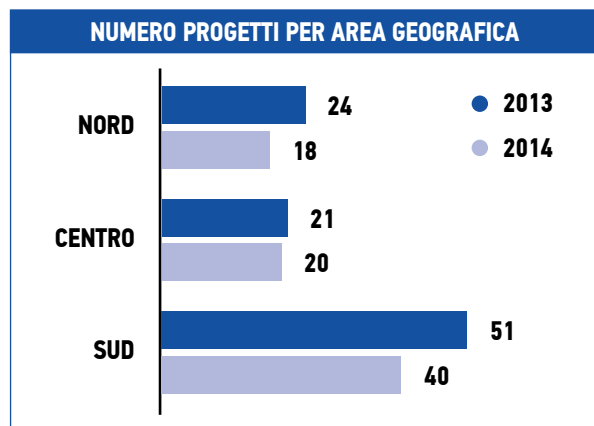
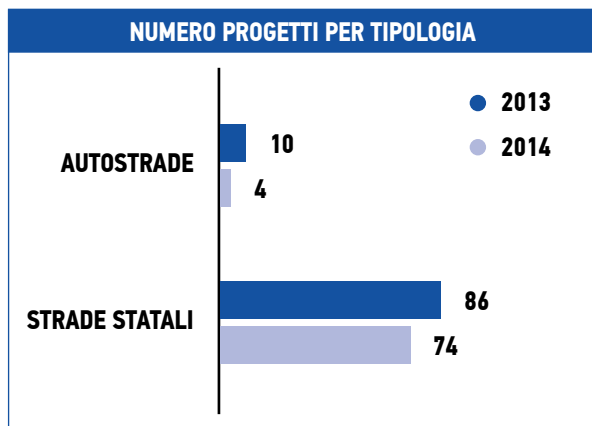
NUOVE COSTRUZIONI: LAVORI IN CORSO						
Tipologia	Totale al 31/12/14			Totale al 31/12/13		
	N.	Importo		N.	Importo	
		Totale	Di cui lavori		Totale	Di cui lavori
Strade Statali	74	6.897,33	5.793,63	86	7.823,10	6.577,72
Autostrade	4	1.057,50	1.006,56	10	2.564,09	2.277,66
<b>TOTALI</b>	<b>78</b>	<b>7.954,83</b>	<b>6.800,19</b>	<b>96</b>	<b>10.387,19</b>	<b>8.855,37</b>

Importi in €/milioni

NUOVE COSTRUZIONI: LAVORI IN CORSO						
Area geografica	Totale al 31/12/14			Totale al 31/12/13		
	N.	Importo		N.	Importo	
		Totale	Di cui lavori		Totale	Di cui lavori
Nord	18	1.148,54	905,75	24	1.433,63	1.164,84
Centro	20	1.415,18	1.142,50	21	1.433,01	1.145,38
Sud	40	5.391,11	4.751,93	51	7.501,56	6.545,16
<b>TOTALI</b>	<b>78</b>	<b>7.954,83</b>	<b>6.800,19</b>	<b>96</b>	<b>10.387,19</b>	<b>8.855,37</b>

I due istogrammi seguenti forniscono una rappresentazione grafica della situazione, in termini di numero di progetti e relativo valore, al 31/12/2014, suddivisi per tipologia ed area geografica.





Nel corso del 2014 ANAS ha complessivamente ammodernato su tutto il territorio nazionale circa 130 nuovi km di strade e autostrade per un investimento di oltre tre miliardi. Alla data del 31/12/2014 i lavori in esecuzione ammontano a 8 miliardi di Euro e riguardavano 78 cantieri a cui vanno aggiunti i lavori di competenze delle società del Gruppo (con particolare riguardo a Quadrilatero Umbria Marche, CAV S.p.A. e CAL S.p.A.).

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 69 interventi di ammodernamento. Al 31/12/2014, la situazione lavori, sui 443 Km dell'intero tracciato dell'Autostrada Salerno-Reggio Calabria, è la seguente: circa 401 Km, pari a circa il 91%, sono caratterizzati da lavori ultimati, in fase di esecuzione e/o di prossimo avvio, mentre i restanti 42 km (9% del tracciato) riguardano gli interventi già progettati e/o in fase di acquisizione pareri, da finanziare. Ad oggi gli stanziamenti disponibili per la nuova Autostrada Salerno-Reggio Calabria sono pari ad €/miliardi 8,23, a cui si aggiungeranno, non appena saranno resi disponibili, 217 €/milioni relativi al Piano per il Sud.

Per il completamento dell'autostrada sono ancora necessari circa €/miliardi 2,3, relativi alla copertura economica degli interventi (già progettati), riguardanti i restanti 42 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 31,7 km con un investimento complessivo di €/milioni 287,26; 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 75,70.

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 Province 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 sostegno 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.

Gli interventi per la realizzazione dell'adeguamento della S.S. 640 sono stati suddivisi in 2 megalotti, ed appaltati tramite affidamento a Contraente Generale, per un investimento complessivo di circa 1,5 miliardi di euro. Relativamente al primo megalotto, dal km 9+800 al km 44+400, i lavori sono quasi ultimati per un investimento totale di circa 545 €/milioni.





■ Autostrada A3 Salerno-Reggio Calabria - Tratto Eboli-Contursi



### 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, e 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 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 2014 confrontate con i dati del 2013:

Importi in €/milioni

MANUTENZIONE ORDINARIA												
Area Geografica	Nord				Centro				Sud			
	2013		2014		2013		2014		2013		2014	
	Numero	Importo	Numero	Importo	Numero	Importo	Numero	Importo	Numero	Importo	Numero	Importo
Bandi di gara	61	17,80	112	35,88	82	24,26	70	39,69	113	35,59	71	24,21
Affidamenti diretti	78	3,06	113	3,95	258	6,43	176	4,39	189	5,53	152	4,12
Lavori consegnati	181	35,59	223	35,54	381	46,89	385	46,99	338	57,84	308	42,28
Lavori ultimati	131	26,41	101	19,15	271	38,97	309	63,50	233	44,27	246	51,19

Importi in €/milioni

MANUTENZIONE STRAORDINARIA												
Area Geografica	Nord				Centro				Sud			
	2013		2014		2013		2014		2013		2014	
	Numero	Importo	Numero	Importo	Numero	Importo	Numero	Importo	Numero	Importo	Numero	Importo
Bandi di gara	82	80,97	141	119,39	116	247,84	127	176,50	69	80,61	178	174,39
Affidamenti diretti	49	1,82	99	3,38	100	1,12	79	1,52	17	0,42	45	0,70
Lavori consegnati	102	61,08	183	72,07	199	90,83	215	185,59	69	61,92	154	153,12
Lavori ultimati	73	48,97	126	71,66	161	63,78	184	99,08	59	42,74	116	98,72

Relativamente alla Manutenzione Straordinaria, si evidenzia un forte incremento dell'attività dell'anno 2014 rispetto a quello dell'anno 2013. Tale incremento è da imputarsi all'attivazione del Contratto di Programma 2012, del Contratto di Programma 2013, del "Programma di Manutenzione Straordinaria di Ponti, Viadotti e Gallerie della rete stradale nazionale in gestione ad ANAS S.p.A. (D.L. 69/2013), del Programma di Manutenzione Straordinaria Ponti Viadotti e Gallerie e interventi mirati alla sicurezza del Piano Viabile (FARE 2) e del Programma per lo sblocco di opere indifferibili, urgenti e cantierabili per il rilancio dell'economia (FARE 3).

In particolare, è possibile evidenziare, rispetto ai risultati dell'anno precedente:

- un aumento del numero dei bandi di gara pubblicati, pari a circa il 67%;
- un consistente aumento del numero di lavori consegnati, pari a circa il 50%;
- un aumento del numero di lavori ultimati, pari al 47%.

Per quanto concerne la Manutenzione Ordinaria, nel 2014, un utilizzo costante dei contratti triennali e il progressivo accorpamento dei contratti di manutenzione ordinaria relativamente ad alcune attività quali la manutenzione







non programmata, le pavimentazioni e la pulizia del piano viabile, nonostante una leggera riduzione del budget disponibile al netto dei consumi, hanno fatto registrare:

- un incremento negli importi relativi ai bandi di gara pubblicati, pari al 20%;
- una riduzione degli importi relativi agli affidamenti diretti pari al 17%;
- un leggero decremento dell'importo relativo ai lavori consegnati pari al 9%;
- un aumento del numero dei lavori ultimati pari al 24%.

### *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, 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, etc.), misure illuminotecniche (illuminamento in galleria e degli impianti stradali, etc.) per la progettazione e verifica degli interventi di manutenzione, lo studio e la ricerca di soluzioni tecniche innovative.

### *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. Nel corso del 2014, come avvenuto per il 2012 e 2013, le attività internazionali sono state svolte direttamente dalla società ANAS International Enterprise a cui ANAS ha ceduto la gestione di tutte le commesse estere mediante la stipula di un contratto con la formula "cost plus fee".

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".



■ S.S. 1 "Aurelia" - Località Fortullino Due Viadotti







---

# **PARTE II**

# **LA PERFORMANCE**

---



## 2. PERFORMANCE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI SOSTENIBILITÀ

I seguenti due paragrafi descrivono la performance economico-finanziaria (2.1) e di sostenibilità (2.2) 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.

### 2.1 PERFORMANCE ECONOMICO-FINANZIARIA

#### 2.1.1 Andamento patrimoniale ed economico

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

Dati in €/milioni

STATO PATRIMONIALE	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012	Variazione (31.12.2014- 31.12.2013)	Variazione % (31.12.2014- 31.12.2013)
Beni gratuitamente devolvibili	21.915,5	20.725,7	19.295,7	1.189,8	5,7%
Crediti per lavori	13.113,5	13.308,3	12.633,6	-194,8	-1,5%
Fondi in gestione	-32.654,8	-31.910,5	-30.726,2	-744,3	2,3%
<b>Capitale investito gestione lavori</b>	<b>2.374,2</b>	<b>2.123,5</b>	<b>1.203,0</b>	<b>250,7</b>	<b>11,8%</b>
Altre Immobilizzazioni nette	932,4	965,2	912,7	-32,8	-3,4%
Crediti commerciali e altre attività correnti	3.402,9	3.055,6	3.562,3	347,3	11,4%
Debiti commerciali e altre passività correnti	-2.244,9	-2.675,6	-2.250,0	430,7	-16,1%
Fondi per rischi ed oneri e TFR	-706,5	-684,7	-625,3	-21,8	3,2%
<b>Capitale investito di funzionamento</b>	<b>1.383,9</b>	<b>660,5</b>	<b>1.599,7</b>	<b>723,4</b>	<b>109,5%</b>
Partecipazioni	180,3	239,0	556,8	-58,7	-24,6%
<b>CAPITALE INVESTITO NETTO</b>	<b>3.938,4</b>	<b>3.023,0</b>	<b>3.359,4</b>	<b>915,4</b>	<b>30,3%</b>
Debiti v/banche a breve	1.171,0	491,6	47,9	679,4	138,2%
Debiti v/banche - Mutui da rimborsare entro l'esercizio	183,3	214,5	235,4	-31,2	-14,5%
Debiti v/banche - Mutui da rimborsare oltre l'esercizio	230,2	413,5	628,0	-183,3	-44,3%
Disponibilità liquide	-504,1	-927,6	-295,4	423,5	-45,7%
<b>Indebitamento Finanziario Netto</b>	<b>1.080,4</b>	<b>192,0</b>	<b>615,9</b>	<b>888,4</b>	<b>462,8%</b>
<b>Patrimonio Netto</b>	<b>2.858,0</b>	<b>2.831,0</b>	<b>2.743,5</b>	<b>27,0</b>	<b>1,0%</b>
<b>FONTI NETTE DI FINANZIAMENTO</b>	<b>3.938,4</b>	<b>3.023,0</b>	<b>3.359,4</b>	<b>915,5</b>	<b>30,3%</b>

La situazione patrimoniale di ANAS al 31.12.2014 evidenzia un aumento dei fondi in gestione (cioè i contributi ricevuti da ANAS per l'effettuazione di opere) da €/milioni 31.910,5 nel 2013 a €/milioni 32.654,8 nel 2014. La variazione rispetto all'esercizio precedente, pari ad €/milioni 744,3 (+2,3%), 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 21.915,5 con un incremento rispetto all'esercizio precedente, al netto degli ammortamenti effettuati, di €/milioni 1.189,8 (pari al 5,7%).

I crediti per lavori, pari ad €/milioni 13.113,5 al 31.12.2014, sono diminuiti rispetto all'esercizio precedente di €/milioni 194,8, prevalentemente per l'effetto netto tra gli incassi e le 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 31.12.2014 ad €/milioni 2.374,2, in aumento rispetto al 31.12.2013 di €/milioni 250,7 (pari all'11,8%).

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 34.674,8 trovano contropartita nella produzione di beni gratuitamente devolvibili (per €/milioni 21.915,5), nei crediti verso lo Stato per lavori (per €/milioni 13.113,5) e, per la residua parte, nelle altre voci del capitale circolante netto operativo (altri crediti, disponibilità liquide, debiti v/fornitori e debiti verso banche).

Nel corso del 2014, il Capitale Investito di Funzionamento è passato da €/milioni 660,5 ad €/milioni 1.383,9, quindi registrando un forte incremento di €/milioni 723,4 (pari al 109,5%) rispetto al 31.12.2013.

Tale andamento è dovuto all'aumento dei Crediti commerciali e altre attività correnti (principalmente riferibile all'incremento degli "altri crediti") e dal simultaneo decremento dei Debiti commerciali riferibile alla diminuzione dei debiti verso fornitori e dei debiti verso imprese controllate e collegate.

Il capitale investito nelle partecipazioni è diminuito di €/milioni 58,7 (pari al 24,6%) rispetto al 31.12.2013 quale effetto netto della riclassifica nella voce "Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni" della partecipazione in SITAF S.p.A. a seguito dell'acquisizione a carattere transitorio da parte di ANAS delle quote di partecipazione detenute dalla Provincia e dal Comune di Torino (€/milioni 59,3) e della sottoscrizione del 55% del capitale della nuova società Centralia (€/milioni 0,72).

Complessivamente, il Capitale investito netto è pari, al 31.12.2014, a €/milioni 3.938,4, con un aumento di circa il 30% rispetto al 31.12.2013.

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

L'Indebitamento finanziario netto (€/milioni 1.080,4 al 31.12.2014), è costituito dai debiti verso le banche (pari a 1.584,5 €/milioni al 31.12.2014), prevalentemente legati ai debiti verso banche a breve termine (€/milioni 1.171,0 al 31.12.2014) al netto delle disponibilità liquide e delle attività finanziarie non immobilizzate (€/milioni 504,1 al 31.12.2014).

Rispetto all'esercizio precedente, l'Indebitamento finanziario netto è passato da €/milioni 192 ad €/milioni 1.080,4, per effetto della riduzione delle Disponibilità liquide (per €/milioni 423,5) e dell'incremento netto dei Debiti verso le banche (pari a €/milioni 465 al 31.12.2014) con specifico riferimento all'aumento dei debiti verso banche a breve (679,4 €/milioni) riferibile principalmente agli scoperti di conto corrente, alla cessione del credito IVA mediante stipula di un contratto di factoring. Il notevole indebitamento verso banche a breve si è reso necessario per far fronte agli ormai cronici e notevoli ritardi nell'ottenimento delle risorse finanziarie dovute da parte dello Stato.

Il Patrimonio netto è passato da €/milioni 2.831 a €/milioni 2.858 (aumento dell'1%), principalmente per effetto dell'incremento della riserva da trasferimento immobile e del risultato d'esercizio che come noto, negli esercizi precedenti, è stato costantemente oggetto di pressoché totale distribuzione all'azionista MEF

Il Patrimonio netto comprende versamenti in conto aumento capitale sociale attribuiti ad ANAS quali contributi 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.

Dati in €/milioni

CONTO ECONOMICO	2014	2013	2012	Variazione (2014-2013)	Variazione % (2014-2013)
Ricavi finalizzati all'esercizio della rete	644,5	634,5	644,8	10,0	1,6%
Ricavi derivanti dalla gestione della rete	75,5	77,1	98,0	-1,6	-2,1%
<b>TOTALE RICAVI ATTIVITÀ CONNESSE ALLA RETE</b>	<b>720,0</b>	<b>711,6</b>	<b>742,8</b>	<b>8,4</b>	<b>1,2%</b>
Ricavi diversi (*)	63,9	74,1	44,4	-10,2	-13,8%
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>783,9</b>	<b>785,7</b>	<b>787,2</b>	<b>-1,8</b>	<b>-0,2%</b>
Manutenzione Ordinaria e Altri Interventi di ripristino (*)	207,2	218,6	245,3	-11,4	-5,2%
Costo per il Personale (*)	354,2	356,1	357,8	-1,9	-0,5%
Altri costi operativi (*)	85,6	101,1	104,3	-15,5	-15,3%
Capitalizzazioni di costi in immobilizzazioni Nuove Opere e Manutenzione Straordinaria	-90,0	-94,9	-102,4	4,9	-5,2%
<b>SUBTOTALE COSTI OPERATIVI</b>	<b>557,1</b>	<b>580,8</b>	<b>605,0</b>	<b>-23,8</b>	<b>-4,1%</b>
Costi operativi gestione Ex-FCG	3,7	3,2	3,9	0,5	116,6%
Costi operativi gestione ANAS/MIT SVCA	1,1	1,0	5,0	0,1	14,3%
Costi operativi gestione Commesse Estere	20,4	15,4	9,3	5,0	-181,2%
Imposte e Tasse (*)	10,6	10,2	11,0	0,4	3,5%
<b>TOTALE COSTI OPERATIVI</b>	<b>592,9</b>	<b>610,6</b>	<b>634,2</b>	<b>-17,7</b>	<b>-2,9%</b>
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)</b>	<b>190,9</b>	<b>175,1</b>	<b>153,0</b>	<b>15,9</b>	<b>9,0%</b>
Utilizzo fondi in gestione (esclusi contributi e strade regionali)	947,1	775,8	637,2	171,3	22,1%
Ammortamenti e accantonamenti (esclusi contributi e strade regionali)	-1.118,5	-948,9	-805,5	-169,6	-17,9%
<b>TOTALE AMMORTAMENTI ED ACCANTONAMENTI</b>	<b>-171,4</b>	<b>-173,1</b>	<b>-168,2</b>	<b>1,7</b>	<b>1,0%</b>
<b>REDDITO OPERATIVO</b>	<b>19,5</b>	<b>2,0</b>	<b>-15,2</b>	<b>17,5</b>	<b>882,0%</b>
Utilizzo fondi in gestione strade regionali	18,1	15,7	32,1	2,4	201,2%
Nuove opere e accantonamenti su reti Enti Locali	-37,0	-25,1	-67,0	-11,9	47,2%
<b>Saldo gestione EE.LL.</b>	<b>-18,9</b>	<b>-9,5</b>	<b>-34,9</b>	<b>-9,5</b>	<b>-99,5%</b>
Utilizzo fondi in gestione per contributi	33,5	95,5	78,5	-62,0	64,9%
Contributi a favore di terzi	-33,4	-127,8	-93,1	94,4	73,8%
<b>Saldo Contributi</b>	<b>0,1</b>	<b>-32,3</b>	<b>-14,5</b>	<b>32,4</b>	<b>100,2%</b>
Proventi da dividendi e da anticipazioni finanziarie	52,3	56,6	62,7	-4,3	-7,5%
Saldo gestione finanziaria	-4,6	4,2	7,0	-8,8	-208,7%
Rettifiche di valore di attività finanziarie	-0,2	-2,9	0,0	2,7	-93,0%
Effetti da applicazione norme di Legge	-20,9	-4,9	-2,6	-16,0	324,1%
Saldo componenti straordinarie	-10,5	-9,9	-0,3	-0,6	5,8%
Imposte sul reddito	0,7	0,0	0,0	0,7	0,0%
<b>RISULTATO DELL'ESERCIZIO</b>	<b>17,6</b>	<b>3,3</b>	<b>2,2</b>	<b>14,2</b>	<b>426,0%</b>

(\*) Tali voci, per gli esercizi 2012 e 2013, sono state allineate alla classificazione adottata per il corrente esercizio

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, dalle concessionarie autostradali a pedaggio, per lo svolgimento dei servizi di gestore della rete stradale ed autostradale ad



■ S.S. 77 "della Val di Chienti" - Viadotto Polverina

essa assentita in concessione;

- "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 propria rete stradale in gestione.

I Ricavi finalizzati all'esercizio della rete sono pari, per il 2014 ad €/milioni 644,5 e aumentano rispetto all'esercizio precedente di 10 €/milioni. per effetto della generalizzata, seppur blanda ripresa del traffico sulla rete autostradale a pedaggio.

I Ricavi derivanti dalla gestione della rete restano sostanzialmente in linea con quelli dell'esercizio precedente. Il Totale dei ricavi da attività connesse alla rete (dato dalla somma delle due classi di ricavo sopra analizzate) si attesta, nel 2014, ad €/milioni 720, con un incremento dell'1,2% rispetto all'esercizio precedente. A tale incremento va aggiunta la flessione Ricavi diversi (che include principalmente la voce "altri proventi" e la variazione dei lavori in corso su ordinazione riferita alla gestione delle commesse estere come meglio specificato nella tabella che segue) che porta il Totale dei ricavi per l'esercizio 2014 ad €/milioni 783,9 (dato inferiore dello 0,2% rispetto agli €/milioni 785,7 dell'esercizio 2013).

Il Subtotale dei Costi Operativi include i costi esterni di Manutenzione ordinaria di strade statali e autostrade della rete in gestione ANAS e altri costi per interventi di ripristino della rete, il Costo per il personale, gli altri costi operativi di ANAS, al netto delle Capitalizzazioni dei costi interni su nuove opere e manutenzioni straordinarie.

Complessivamente, il Sub totale dei Costi Operativi registra un decremento (del 4,1%) rispetto all'esercizio precedente, attestandosi ad €/milioni 557,1 per l'esercizio 2014 (contro gli €/milioni 580,9 del 2013). Tale situazione è determinata principalmente:

- dal decremento della voce manutenzione ordinaria e altri interventi di ripristino per €/milioni 11,4 (-5,2% rispetto all'esercizio precedente), che accoglie i costi esterni per manutenzione ordinaria su strade statali e autostrade di competenza dell'esercizio e l'accantonamento per altri interventi manutentivi di ripristino della rete stradale. Tale riduzione è attribuibile sia al minore costo dell'energia, che ha beneficiato della riduzione del prezzo del petrolio, sia della diversa modalità di esecuzione della attività manutentiva che ha previsto l'utilizzo di personale ANAS per alcune tipologie di interventi di manutenzione ordinaria in precedenza affidati all'esterno;
- dalla riduzione delle capitalizzazioni dei costi interni sulle immobilizzazioni per Nuove Opere e Manutenzione Straordinaria per €/milioni 4,9 (-5,2% rispetto al 2013);
- dalla riduzione di €/milioni 1,9 dei Costi del personale (-0,5% rispetto all'esercizio precedente).







■ S.S. 17 "dell'Appennino Abruzzese e Appulo Sannitica" - Curva delle 1000 Miglia



La voce "Altri costi operativi" registra una significativa riduzione rispetto allo scorso anno (-15,3%) raggiunta grazie ad una incisiva politica di riduzione dei costi perseguita dall'azienda, ben prima che ciò fosse prescritto da norme cogenti, in linea con gli orientamenti sia legislativi che aziendali, che ha consentito di far fronte alla riduzione dei ricavi, mantenendo la situazione di equilibrio economico in un contesto molto difficile.

Al Sub totale dei Costi Operativi vanno sommati gli altri costi operativi relativi alla Gestione Ex-FCG, alla gestione ANAS/MIT SVCA, alla gestione commesse estere e alle Imposte, Tasse, di conseguenza il Totale dei Costi Operativi al 31 dicembre 2014 registra un decremento (del 2,9%) rispetto all'esercizio precedente, attestandosi ad €/milioni 592,9 per l'esercizio 2014 (contro gli €/milioni 610,6 del 2013).

La differenza fra Totale ricavi e Totale costi operativi determina il Margine Operativo Lordo (EBITDA), che passa da €/milioni 175,1 ad €/milioni 190,9, con un incremento del 9% rispetto all'esercizio precedente, riferibile principalmente alla riduzione dei costi operativi (-17,7 €/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 173,1 ad €/milioni 171,4, facendo quindi registrare un incremento dell'1%.

Sottraendo al Margine Operativo Lordo il Totale ammortamenti ed accantonamenti si giunge a determinare il Reddito Operativo, che per il 2014 è pari a €/milioni 19,5, in aumento rispetto all'esercizio precedente (€/milioni 2 al 31/12/2013) 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 stradali di competenza degli Enti Locali, al netto dell'utilizzo contabile dei relativi fondi in gestione, e che pertanto non possono essere capitalizzati.

Complessivamente, il saldo gestione enti locali passa da €/milioni -9,5 nel 2013 ad €/milioni -18,9 nel 2014, facendo registrare quindi una variazione negativa di €/milioni 9,4.



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. L'ammontare dei Contributi a favore dei terzi pari a €/milioni 33,4 corrisponde al totale contributi dell'esercizio pari a €/milioni 35,3 al netto dell'effetto positivo del rilascio fondo rischi per contenzioso di €/milioni 1,9.

Complessivamente, il saldo gestione Contributi passa da €/milioni -32,3 ad €/milioni 0,1, facendo registrare quindi una variazione positiva di €/milioni 32,4 (pari al 100%).

I Proventi da dividendi e da anticipazioni finanziarie per il 2014 sono pari ad €/milioni 52,3, in decremento del 7,5% rispetto al 2013 (€/milioni 56,6), per effetto della riduzione dei proventi finanziari da CAV di circa €/milioni 2,5 a seguito della riduzione del credito per la restituzione di parte delle somme anticipate per il Passante di Mestre.

Il Saldo gestione finanziaria è negativo ed è riconducibile ai proventi e agli oneri finanziari della gestione della liquidità. La voce fa registrare un decremento di €/milioni 8,8 rispetto all'esercizio precedente attestandosi ad €/milioni meno 4,6 nel 2014 conseguenza dell'aumento dell'indebitamento finanziario dell'azienda, durante l'intero anno, a causa dei cospicui e cronici ritardi dei versamenti dei contributi da parte dello Stato pur in presenza di un generalizzato calo dei tassi d'interesse.

La voce "Effetti da applicazione norme di Legge" accoglie: i versamenti richiesti da Leggi dello Stato (art. 8 L.135/2012) sui risparmi intervenuti sui consumi intermedi pari a €/milioni 7,4 e l'effetto dell'applicazione della legge 164/2014 che ha modificato la disciplina degli accessi su strade affidate in gestione ad ANAS che è stata costretta ad operare una ulteriore svalutazione per circa 13,5 €/milioni sui canoni relativi agli accessi non riscossi al 31.12.2014.

Il Saldo delle componenti straordinarie è in linea rispetto all'esercizio precedente (-0,6 €/milioni) e si attesta al 31.12.2014 a meno €/milioni 10,5 principalmente per effetto di oneri di competenza di esercizi precedenti.

Analogamente al 2013, per il corrente anno, non sono dovute Imposte sul reddito e l'effetto positivo di €/milioni 0,7 è dovuto al consolidato fiscale applicato al gruppo ANAS.

Complessivamente, il risultato dell'esercizio 2014 è di €/milioni 17,6, ed è pari a oltre 5 volte il risultato dell'esercizio precedente (€/milioni 3,4).

### Gestione commesse estere

Di seguito si fornisce un dettaglio, del Conto Economico Riclassificato, che evidenzia la gestione Commesse estere.

Dati in €/milioni

CONTO ECONOMICO	2014	2013	2012	Variazione (2014 - 2013)	Variazione % (2014 - 2013)
Ricavi diversi	33,9	19,4	10,0	14,5	-74,5%
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>33,9</b>	<b>19,4</b>	<b>10,0</b>	<b>14,5</b>	<b>-74,5%</b>
Costi operativi gestione Commesse Estere	20,4	15,4	9,3	5,0	-32,7%
<b>TOTALE COSTI OPERATIVI</b>	<b>20,4</b>	<b>15,4</b>	<b>9,3</b>	<b>5,0</b>	<b>-32,7%</b>
Ammortamenti e Accantonamenti	0,1	0,8	0,2	-0,7	85,3%
<b>TOTALE AMMORTAMENTI ED ACCANTONAMENTI</b>	<b>0,1</b>	<b>0,8</b>	<b>0,2</b>	<b>-0,7</b>	<b>85,3%</b>
<b>REDDITO OPERATIVO</b>	<b>13,3</b>	<b>3,2</b>	<b>0,5</b>	<b>10,1</b>	<b>313,9%</b>

La variazione in aumento, del reddito operativo pari a €/milioni 10,1, è principalmente riferibile all'applicazione da parte di ANAS del criterio della "percentuale di completamento" sulle commesse di Algeria e Colombia valutate negli esercizi precedenti con il criterio della "commessa completata".

## 2.1.2 Andamento della gestione finanziaria

Di seguito si riporta il rendiconto finanziario riclassificato:

Importi in €/milioni

RENDICONTO FINANZIARIO RICLASSIFICATO		
	2014	2013
<b>FLUSSO MONETARIO DELLA GESTIONE OPERATIVA</b>		
Risultato del periodo	17,56	3,38
Dividendi da società del gruppo	-4,40	-4,99
Ammortamenti, Accantonamenti e Svalutazioni	1.148,17	988,62
Utilizzo del fondo ex art. 7 L.187/02	-998,73	-887,02
Variazione netta Fondi rischi ed oneri e Fondo TFR	-88,46	-72,84
<b>Flusso di cassa della Gestione Operativa</b>	<b>74,14</b>	<b>27,15</b>
Variazione crediti commerciali e altre attività correnti	-231,34	813,72
Variazione debiti commerciali e altre passività correnti	-430,75	425,62
Variazione attività finanziarie non immobilizzate	-139,58	-317,68
<b>TOTALE</b>	<b>-727,53</b>	<b>948,81</b>
<b>FLUSSO MONETARIO DELLE ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO</b>		
Variazione Immobilizzazioni Immateriali	-18,50	-15,02
Variazione Immobilizzazioni Materiali	-2.145,18	-2.226,88
Variazione Partecipazioni	58,62	317,80
<b>TOTALE</b>	<b>-2.105,07</b>	<b>-1.924,10</b>
<b>FLUSSO MONETARIO DELLE ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO</b>		
Variazione mutui ed altri debiti v/banche	469,91	208,26
Variazione dei fondi in gestione	1.743,07	2.071,26
Variazione dei crediti v/FCG, MEF, Stato ed altri Enti per lavori	194,90	-674,84
Dividendi ad azionista	-3,21	-2,05
Dividendi da società del gruppo	4,40	4,99
<b>TOTALE</b>	<b>2.409,07</b>	<b>1.607,62</b>
<b>FLUSSO DI CASSA COMPLESSIVO</b>		
Cassa e banca iniziali	927,63	295,28
<b>CASSA E BANCA FINALI</b>	<b>504,10</b>	<b>927,61</b>
Aumento o diminuzione della liquidità	-423,53	632,34

Il prospetto evidenzia come, a differenza di quanto verificatosi nell'esercizio 2013, i flussi monetari in entrata siano stati complessivamente inferiori rispetto ai flussi monetari in uscita, generando un flusso di cassa negativo per €/milioni 423,5 (contro un flusso di cassa positivo per €/milioni 632,3 nell'esercizio precedente).

In particolare, il Flusso monetario della gestione operativa è risultato negativo per €/milioni 727,53, mentre nell'esercizio precedente era positivo per €/milioni 948,81.

Questo sostanziale peggioramento è dovuto in massima parte all'aumento dei crediti commerciali e delle altre attività correnti ed alla riduzione dei debiti commerciali e delle altre passività correnti. La variazione delle attività finanziarie non immobilizzate è ascrivibile principalmente alla riclassifica della partecipazione detenuta nella società



SITAF S.p.A., conseguente all'operazione di acquisto, da parte di ANAS, delle quote di partecipazione detenute dalla Provincia e dal Comune di Torino.

Gli investimenti in immobilizzazioni materiali ed immateriali sono in linea con l'esercizio precedente. Le immobilizzazioni materiali sono aumentate di €/milioni 2.226,9 nel 2013 ed €/milioni 2.145,2 nel 2014, per effetto della produzione di nuove costruzioni e manutenzioni straordinarie.

Le entrate collegate al Flusso monetario delle attività di finanziamento del 2014 (€/milioni 2.409,7) sono state superiori rispetto al 2013 (€/milioni 1.607,62).

In particolare, le entrate monetarie che la Società ha ottenuto per coprire i fabbisogni finanziari dei nuovi investimenti sono diminuite significativamente rispetto al 2013. Infatti, l'attribuzione di nuovi fondi in gestione è passata da €/milioni 2.071,3 nel 2013 ad €/milioni 1.743,1 nel 2014. Inoltre i crediti verso FCG, MEF ed altri enti per lavori sono diminuiti, generando risorse nel 2014 per €/milioni 194,9 (rispetto a €/milioni -674,8 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 469,9. La discontinuità nell'incasso dei crediti vantati verso i Ministeri ed altri Enti ha comportato una notevole contrazione della componente liquida a fronte del pagamento dei debiti verso gli appaltatori, nonché un espandersi dei debiti a breve verso gli istituti di credito attraverso l'utilizzo dei fidi bancari.

Da ultimo, ANAS ha attribuito dividendi al suo azionista per €/milioni 3,2.

## 2.1.3 Indici di performance

ANAS HIGHLIGHTS			
	2014	2013	2012
<b>L'ECONOMICITÀ</b>			
ROCE (Return on Capital Employed)	0,52%	0,07%	-0,54%
ROE (Return on Equity)	0,61%	0,12%	0,08%
<b>LA GESTIONE OPERATIVA CORRENTE</b>			
Manutenzione Ordinaria e Altri Interventi di ripristino / Costi operativi totali	35%	36%	39%
Costi del Personale / Costi operativi totali	46%	44%	42%
<b>GLI INVESTIMENTI</b>			
Nuove costruzioni + Manutenzione straordinaria (annuale) €/Milioni	2.139,9	2.202,4	2.284,5
Nuove costruzioni + Manutenzione straordinaria (2003-2014) €/Milioni	26.429,1	24.289,2	22.086,8
<b>LA GESTIONE FINANZIARIA</b>			
Quoziente di indebitamento complessivo	61,4%	61,3%	58,0%
<b>LA SOSTENIBILITÀ SOCIALE ED AMBIENTALE</b>			
Organico medio totale	6.095	6.109	6.181
Organico a fine anno	6.163	6.256	6.215
Percentuale occupazione femminile	21,24%	21,24%	21,03%

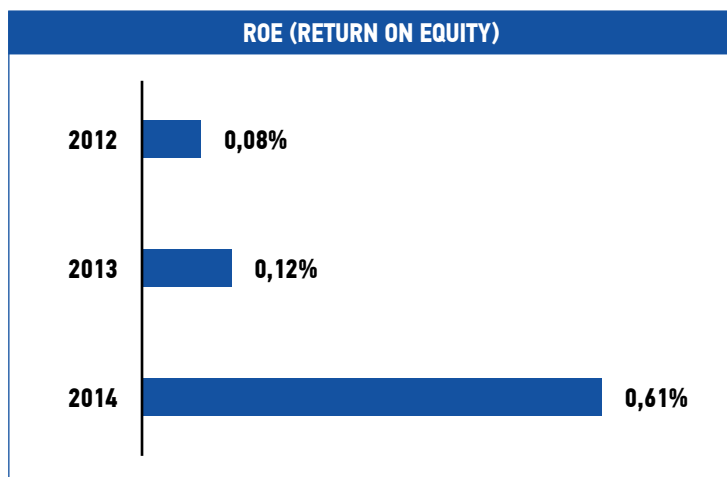
La tabella riporta, integrando dimensione finanziaria e non finanziaria, gli highlights che descrivono la performance di ANAS secondo diverse prospettive. Pur essendo distinte, le varie dimensioni sono strettamente interrelate e il pieno apprezzamento della performance dell'azienda non può prescindere dalla lettura integrata dei vari indicatori.







## L'economicità

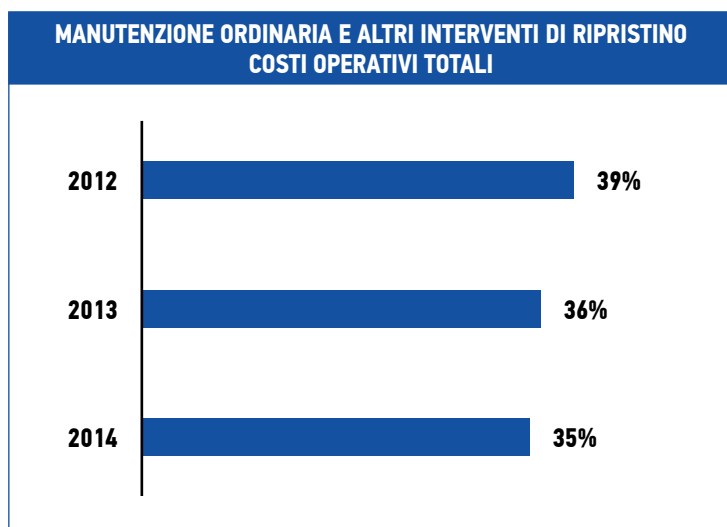


Il ROE del 2014 è pari allo 0,61%, un valore fortemente in aumento rispetto a quello dei due anni precedenti (rispettivamente 0,12% e 0,08%).

Il ROCE (rapporto fra Reddito operativo e la somma di Capitale investito nella gestione lavori e Capitale investito di funzionamento) evidenzia un significativo incremento dello 0,45% rispetto al 2013, in linea con il progressivo rafforzamento e miglioramento dell'economicità della gestione operativa di ANAS.

## La gestione operativa corrente

L'incidenza dei costi del personale (al netto delle capitalizzazioni) sui costi operativi totali mostra per il 2014 un valore in lieve aumento rispetto a quello dell'anno precedente (46% contro il 44%) in relazione al forte contenimento dei costi operativi totali. Contestualmente si è ridotto l'organico medio e l'organico a fine anno che ha determinato una diminuzione del costo del personale in valore assoluto di circa 2 €/milioni.



L'indice Manutenzione ordinaria e altri interventi di ripristino / Costi operativi totali registra rispetto all'esercizio precedente una lieve riduzione (dal 36% del 2013 al 35% del 2014) in quanto la riduzione dei costi operativi in termini assoluti è maggiore dei costi di manutenzione ordinaria esterna ed altri interventi di ripristino sulla rete stradale. La riduzione di tali costi è attribuibile al minor costo dell'energia e al maggiore utilizzo di personale interno per l'esecuzione di alcune tipologie di manutenzione ordinaria.

## Gli investimenti

Gli investimenti nella rete stradale sono espressi dalla produzione di nuove costruzioni e manutenzioni straordinarie e danno evidenza della quantità di risorse che la Società ha investito, coerentemente con il suo core business e sulla base dei finanziamenti attribuiti dallo Stato, nell'ampliamento e nell'ammodernamento delle infrastrutture. Nel 2014, tali investimenti sono stati pari a circa euro 2,1 miliardi. A partire dalla trasformazione in S.p.A., essi hanno raggiunto l'importo di euro 26,4 miliardi.

## La Gestione Finanziaria

Il quoziente d'indebitamento complessivo, dato dal rapporto fra passività (debiti verso banche a breve, debiti commerciali ed altre passività correnti, fondi rischi ed oneri e TFR) e il capitale investito (capitale investito gestione

lavori, altre immobilizzazioni nette, crediti commerciali ed altre attività correnti, partecipazioni, disponibilità liquide ed attività non immobilizzate) è in aumento rispetto al 2013 (dal 61,3 % al 61,4%). Tale indicatore evidenzia come la Società ha potuto regolarmente onorare i propri impegni di pagamento grazie alla incrementata disponibilità di affidamenti bancari concessi ed all'operazione di cessione del credito IVA. I costanti e cospicui ritardi nell'acquisizione dei contributi pubblici implicano non solo un uso non più fisiologicamente flessibile delle linee di credito a breve termine, quasi sempre ai limiti della loro capacità, ma anche un evidente aggravio in termini di oneri finanziari a carico del conto economico, che non trovano nessuna forma di ristoro da parte dello Stato.

## Le Società del Gruppo

Importi in €/migliaia

DENOMINAZIONE	Capitale Sociale	Quota % posseduta	Patr. netto contabile		Risultato d'esercizio	
			2014	2013	2014	2013
<b>Società controllate direttamente</b>						
Stretto di Messina S.p.A. (in liquidazione)	0	81,85%	384.521	384.798	0	196
SITAF	65.016	51,09%	274.264	250.203	24.061	26.009
Quadrilatero Marche-Umbria S.p.A.	50.000	92,38%	50.000	49.994	0	0
ANAS International Enterprise S.p.A.	3.000	100,00%	3.209	3.085	124	96
Centralia S.p.A. (*)	1.300	55,00%	1.300	0	0	0
<b>Società controllate indirettamente</b>						
PMC Mediterraneo S.C.p.A. (**)	1.000	1,50%	1.000	1.000	0	0
<b>Società collegate</b>						
Società Traforo del Monte Bianco S.p.A.	109.085	32,13%	290.481	292.708	11.458	14.424
Autostrada Asti Cuneo S.p.A.	200.000	35,00%	199.198	198.753	446	-164
CAL - Concessioni Autostradali Lombarde S.p.A.	4.000	50,00%	4.792	4.509	283	417
Autostrade del Molise S.p.A.	3.000	50,00%	2.318	2.416	-98	-130
Autostrade del Lazio S.p.A.	2.200	50,00%	1.304	1.531	-227	-274
CAP - Concessioni Autostradali Piemontesi	2.000	50,00%	612	1.082	-469	12
CAV - Concessioni Autostradali Venete S.p.A.	2.000	50,00%	74.145	60.936	13.208	9.782
(*) La Società Centralia S.p.A. è stata costituita in data 04/11/2014 e produrrà il primo Bilancio per l'esercizio 2015.						
(**) La Società PMC Mediterraneo è stata costituita in data 20/12/2013; la Società risulta co-partecipata da ANAS International Enterprise che ne detiene la quota di maggioranza pari al 58,5% del capitale. La Società si è avvalsa della proroga a 180 giorni per l'approvazione del Bilancio.						

## 2.2. PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ

La sezione di Sostenibilità del Bilancio Integrato 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, il Bilancio Integrato fornirà 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 2014 il saldo delle disponibilità liquide è pari a 504.094 €/migliaia e Fondi in Gestione sono pari a 32.782.726 €/migliaia (per i dettagli si rimanda alla Nota Integrativa al 31 dicembre 2014), il flusso di cassa complessivo al 31 dicembre 2014 è pari a -423,53 €/milioni (632,34 €/milioni al 31 dicembre 2013).



- Capitale Umano: è rappresentato dall'organico complessivo (6.163 dipendenti al 31 dicembre 2014).
  - 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 Integrativa al 31 dicembre 2014;
    - l'insieme delle procedure, dei sistemi di gestione e dei protocolli emessi al 31 dicembre 2014;
    - 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; conglomerato bituminoso; combustibili per riscaldamento ed autotrazione) e di un limitato consumo di risorse idriche.
  - Capitale Sociale: rappresenta il ruolo socio-economico dell'impresa e il contributo che riesce a dare alla società intesa come collettività, in particolare:
    - l'insieme delle reti stradali ed autostradali in gestione diretta, 25.369 km al 31 dicembre 2014, 25.033 km al 31 dicembre 2013;
    - 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 Integrativa al 31 dicembre 2014.
- Di seguito si presenta graficamente il legame fra i 6 capitali e le varie categorie di stakeholder.



## 2.2.1. La produzione e la distribuzione del valore aggiunto

La seguente tabella espone, per il triennio 2012-2014, 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 fattori produttivi capitale e lavoro.

Importi in €

LA FORMAZIONE DEL VALORE AGGIUNTO				
VALORE AGGIUNTO GLOBALE	2014	2013	2012	Var. % 2014/2013
<b>A) Valore della produzione</b>	<b>1.870.216.215</b>	<b>1.777.736.872</b>	<b>1.638.093.005</b>	<b>14,17%</b>
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	707.592.410	712.243.143	733.385.249	
Variazione dei lavori in corso su ordinazione	32.762.190	18.248.418	9.271.764	
Altri ricavi e proventi	1.039.861.297	952.319.066	793.049.142	
Ricavi della produzione tipica	1.780.215.897	1.682.810.627	1.535.706.155	
Ricavi per le produzioni atipiche	90.000.318	94.926.245	102.386.850	
<b>B) Costi intermedi della produzione</b>	<b>482.778.289</b>	<b>598.217.876</b>	<b>627.903.009</b>	<b>-23,11%</b>
Consumi di servizi, materie prime, sussidiarie e di consumo	11.335.824	12.922.467	14.689.218	
Costi per servizi	324.040.798	421.867.521	453.838.333	
Costi per godimento beni di terzi	17.880.194	18.234.320	17.837.978	
Accantonamento per rischi ed oneri	111.317.378	133.940.578	127.926.875	
Variazione delle rimanenze materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-161.170	-3.731	705.773	
Oneri diversi di gestione	18.365.266	11.256.721	12.904.832	
<b>VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO</b>	<b>1.387.437.926</b>	<b>1.179.518.996</b>	<b>1.010.189.996</b>	<b>37,34%</b>
<b>C) Componenti Accessori e Straordinari</b>	<b>55.606.826</b>	<b>60.791.364</b>	<b>76.857.888</b>	<b>-27,65%</b>
+/- Saldo della gestione accessoria	66.087.834	70.701.465	77.166.604	
Ricavi accessori	65.533.729	70.572.306	77.100.722	
Costi accessori (Oneri/Proventi su cambi)	554.105	129.159	65.882	
+/- Saldo della gestione straordinaria	-10.481.008	-9.910.101	-308.716	
Ricavi straordinari	4.328.757	11.848.610	10.856.163	
Costi straordinari	-14.809.765	-21.758.711	-11.164.879	
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO</b>	<b>1.443.044.752</b>	<b>1.240.310.360</b>	<b>1.087.047.884</b>	<b>32,75%</b>
Ammortamenti e svalutazioni	1.037.647.260	853.543.346	702.686.620	
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO</b>	<b>405.397.492</b>	<b>386.767.014</b>	<b>384.361.264</b>	<b>5,5%</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	2014	2013	2012	%
<b>+ A) Remunerazione del personale</b>	<b>358.263.570</b>	<b>362.342.865</b>	<b>361.575.516</b>	<b>88,37%</b>
1. Personale non dipendente	4.557.225	5.117.548	3.717.521	
2. Personale dipendente	353.706.345	357.225.317	357.857.996	
- Remunerazioni dirette	268.207.497	273.606.920	278.895.418	
- Remunerazioni indirette	85.498.848	83.618.397	78.962.577	
<b>+ B) Remunerazione della Pubblica Amministrazione</b>	<b>11.177.695</b>	<b>11.135.983</b>	<b>13.177.986</b>	<b>2,76%</b>
1. Imposte dirette	0	0	0	
2. Imposte indirette	11.177.695	11.135.983	13.177.986	
<b>+ C) Remunerazione del capitale di credito</b>	<b>18.399.840</b>	<b>9.907.533</b>	<b>7.451.136</b>	<b>4,54%</b>
1. Oneri per capitale a breve termine	18.399.840	9.907.533	7.451.137	
2. Oneri per capitale a lungo termine	-	-	-	
<b>+ D) Remunerazione del capitale di rischio</b>	<b>16.678.567</b>	<b>3.211.602</b>	<b>2.048.794</b>	<b>4,11%</b>
Dividendi	16.678.567	3.211.602	2.048.794	
<b>+ E) Remunerazione dell'Impresa</b>	<b>877.819</b>	<b>169.032</b>	<b>2.156.625</b>	<b>0,22%</b>
Variazioni riserve	877.819	169.032	107.831	
<b>+ F) Liberalità esterne</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
Erogazioni liberali	-	-	-	
Sponsorizzazioni	-	-	-	
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO</b>	<b>405.397.492</b>	<b>386.767.014</b>	<b>384.361.264</b>	<b>100,00%</b>

Nel triennio 2012-2014 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 2014 è stata pari al 2,8%. La quota del Valore Aggiunto assorbita dal Capitale di Credito nel 2014 si attesta intorno al 4,1%. La variazione in aumento di tale quota registrata nel triennio 2012-2014 è ascrivibile principalmente all'incremento degli interessi passivi verso le banche e degli interessi legali e moratori riconosciuti ai fornitori e ad altri soggetti. La Remunerazione dell'Impresa rappresenta la variazione del capitale proprio e riflette l'andamento degli Accantonamenti a riserva oltre alle determinazioni prese circa la distribuzione del dividendo al socio unico.

Come per il precedente Esercizio, nel 2014 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 promo pubblicitarie.

## 2.2.2 La creazione di valore

I capitali si trasformano attraverso le attività sopradescritte, tra gli stessi esiste un'interazione continua, inoltre, in considerazione del fatto che molti capitali utilizzati nel processo di creazione del valore non appartengono direttamente ad ANAS ma sono di proprietà degli appaltatori, dei concedenti, dei concessionari e di altri stakeholder



■ Autostrada A3 Salerno-Reggio Calabria - Viadotto Favazzina

esterni, si è preferito descrivere gli input del modello di business ANAS attraverso l'analisi di alcuni indicatori di performance:

LA SOSTENIBILITÀ SOCIALE ED AMBIENTALE			
	2014	2013	2012
Organico totale	6.163	6.256	6.215
Percentuale di occupazione femminile	21,24%	21,24%	21,03%
Costi della formazione (valori in euro)	254.861	472.387	230.481
Consumo totale di energia (GJ)	1.434.552	1.480.816	1.494.465
Produzione di energia da fonti rinnovabili (GJ)	1.367	475	455
Emissioni totali di Gas ad effetto serra - Scope I-II-III (ton)	155.015	159.943	161.728
Valore Aggiunto netto (valori in euro)	405.397.492	386.767.014	384.361.264

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 una riduzione nel corso del 2014, attestandosi a 6.163 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 calati rispetto all'anno precedente (Euro 254.861 a fronte di Euro 472.387 nel 2013).

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 1.435.552 GJ, il quale è stato peraltro coperto per 1.367 GJ da produzione da fonti rinnovabili (in aumento rispetto al 2013).

Le emissioni di Gas serra rappresentano una delle priorità nell'ambito della sostenibilità ambientale e la Società è riuscita a ridurle da 159.943 ton (2013) a 155.015 ton di CO<sub>2</sub>eq.

Da ultimo, il Valore Aggiunto netto, che rappresenta, in termini monetari, la ricchezza che la Società ha creato a favore dei vari stakeholder è pari, per il 2014 ad Euro 405.397.492.

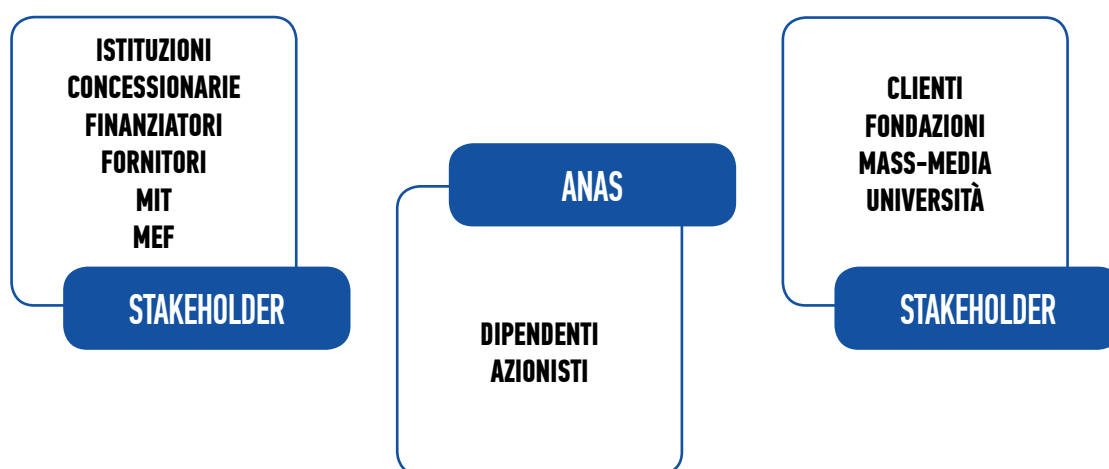


## 2.2.3 Mappatura, analisi di rilevanza ed iniziative per gli stakeholder

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.





■ SGC E45 "Grosseto-Fano" - Svincolo S. Rocco a Pieve





STAKEHOLDER	REGIONI DEL COINVOLGIMENTO	ASPETTATIVE STAKEHOLDER
<b>Finanziatori</b>	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
<b>Utenti</b>	ANAS contribuisce all'ammodernamento 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
<b>Operatori Trasporti Eccezionali</b>	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
<b>Licenziatari</b>	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
<b>Istituzioni</b>	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
<b>Fornitori</b>	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
<b>Dipendenti</b>	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
<b>Azionista Unico</b>	Il Ministero dell'Economia e delle Finanze	Creazione di valore nel breve, medio e nel lungo termine. Aderenza alle procedure tecniche ed operative nello svolgimento di tutte le proprie attività

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 ANAS Integrata), 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 2014 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.



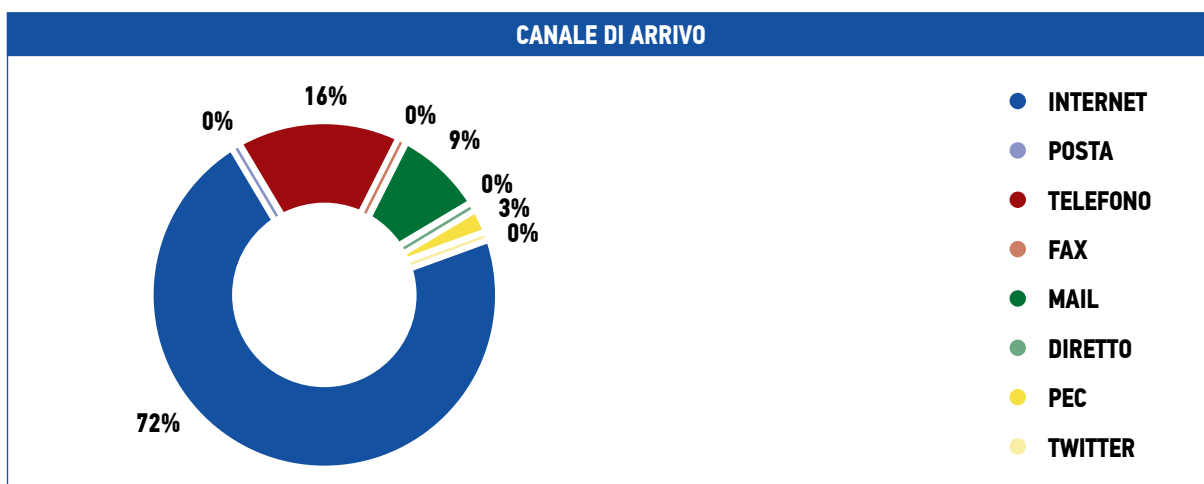
STRUMENTI DI DIALOGO	PRINCIPALI RISULTATI 2014	OBIETTIVI
Delibere CIPE Leggi Bilancio dello Stato	Incremento dell'efficienza con la quale la società riesce a gestire/investire i fondi	Trasparenza, rispetto dei contratti
Web Magazine; U.R.P.; Social Networking; VAI; Giornale Telematico; Sito Web; Servizio Stampa; (CCISS); Altri eventi pubblici	Buone valutazioni degli utenti nelle analisi di customer satisfaction. Oltre 30 milioni di accessi al sito istituzionale	Sicurezza nella viabilità; trasparenza nella comunicazione; percezione della qualità del servizio da parte del cliente
Sito WEB-TE. Help-Desk	Miglioramento della piattaforma di gestione telematica del processo autorizzativo	Tempestività nell'evasione delle richieste; rispetto dei parametri di sicurezza
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
Audizioni Parlamentari. Disegni e Progetti di Legge. Atti normativi	2 audizioni presso Commissioni. 167 risposte scritte agli atti ispettivi delle Camere	Partecipazione attiva alle iniziative di regolazione promosse dal legislatore e dalle associazioni di settore
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; 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
House Organ; Corsi di formazione; Sistemi di valutazione del personale	29.686 ore di formazione erogate a 1.980 dipendenti. Completati i corsi di formazione per Formatori Aziendali, 219 formatori interni certificati	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
Audizioni, atti di indirizzo	Distribuzione dell'utile nell'ultimo triennio	Rafforzamento patrimoniale della società e remunerazione dell'azionista

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 2014) 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 217%. In particolare nel 2014 gli utenti che hanno scelto di mettersi in contatto con l'ANAS per richiedere informazioni, effettuare una segnalazione o un reclamo sono stati 227.365 e nel 100% dei casi tali richieste sono state evase.

Da un'attenta analisi è stato possibile verificare che il numero di utenti che hanno inviato richieste, segnalazioni e suggerimenti tramite e-mail attraverso l'apposita casella di posta elettronica PEC sono rimasti stabili con un lieve calo di circa l'1%. Questo strumento ha rappresentato infatti nel 2014 il 3% del totale dei contatti annuali come lo scorso anno.





Nel 2014, il 54,6 % degli utenti ha ricevuto una immediata risposta dal Contact Center “Pronto ANAS” 841.148, mentre il 45,4 % 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 2014
Cortesia del personale del Servizio Pronto ANAS 841.148	POSITIVO
Utilità del Servizio Pronto ANAS 841.148	MEDIO
Rispetto della riservatezza	POSITIVO

### 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, etc.). 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, etc.).

Nel 2014 il valore aggiunto<sup>1</sup> distribuito ai fornitori, così come desumibile dal Bilancio di Esercizio, è stato pari a €/migliaia 482.778 (€/migliaia 598.217 nel 2013), tale valore e l’ampio numero di fornitori nonché la distribuzione di questi

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



■ Autostrada del Grande Raccordo Anulare di Roma - Galleria Cassia

sul territorio nazionale, forniscono un'importante indicazione delle ricadute in termini di indotto dell'attività di ANAS.

Nel corso del 2014 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 2014 evidenzia una riduzione del valore degli ordini di acquisto di un ulteriore 9,77% rispetto al 2013 (pari a -9.007 €/migliaia).

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.

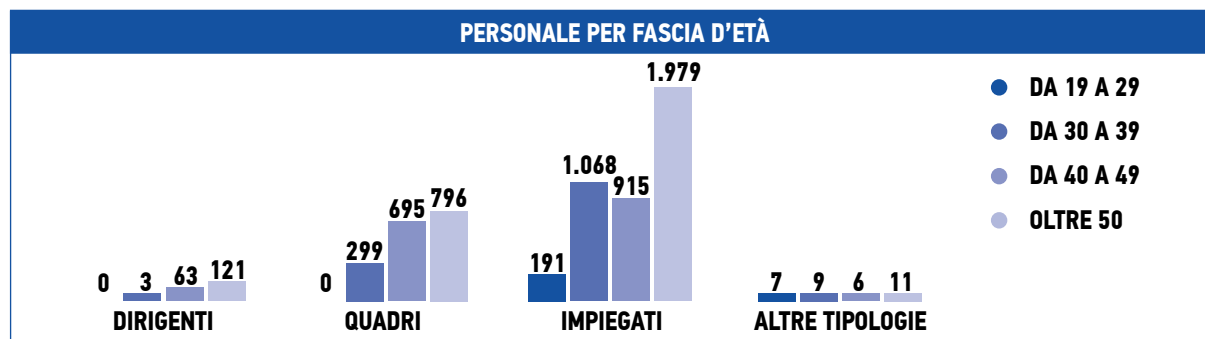
Analiticamente tale strumento consente di selezionare in modo efficace ed oggettivo i fornitori e di misurare i diversi aspetti inerenti le performance dei fornitori, stimolando questi ultimi a migliorare costantemente la qualità delle proprie forniture.

Nell'ottica dell'adozione di politiche di risparmio individuate 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 2014 ANAS ha un organico complessivo di 6.163 unità, in riduzione di 93 unità rispetto alle 6.256 unità in organico al 31 dicembre 2013, di cui 6.003 con contratto di lavoro a tempo indeterminato, 127 a tempo determinato, 18 parasubordinati, 7 tirocinanti e 8 distaccati da altre amministrazioni.

La distribuzione del personale per fascia di età è invece 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 del 2014 e 2013 in base alla qualifica e al tipo di contratto:

NUMERO DI ASSUNZIONI NELL'ANNO PER QUALIFICA						
Descrizione	ANNO 2014			ANNO 2013		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	8	2	10	-	-	-
Quadri	20	9	29	6	3	9
Impiegati	134	32	166	177	51	228
Altre tipologie*	16	11	27	32	29	61
<b>TOTALE</b>	<b>178</b>	<b>54</b>	<b>232</b>	<b>215</b>	<b>83</b>	<b>298</b>
Lavoratori a tempo indeterminato	57	22	79	48	6	54
Lavoratori a tempo determinato	105	21	126	135	48	183
Altre tipologie*	16	11	27	32	29	61
<b>TOTALE</b>	<b>178</b>	<b>54</b>	<b>232</b>	<b>215</b>	<b>83</b>	<b>298</b>

(\*) parasubordinati, tirocinanti e distaccati da altre Società del Gruppo

Nel corso dell'anno 2014 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 1.980 partecipanti, le giornate di formazione/uomo sono state 4.456 e le ore di formazione/uomo sono state 29.686.

ELENCO DELLE PRINCIPALI ATTIVITÀ DI FORMAZIONE PER AREE TEMATICHE				
Tipologia di formazione	2014		2013	
	Numero partecipanti	Ore	Numero partecipanti	Ore
Area Manageriale, delle Competenze e del Comportamento	137	3.355	443	6.288
Area Tecnico Specialistica, Professionale, dell'Innovazione, Qualità e Ambiente	572	13.277	710	13.500
Area della Sicurezza e Salute nei luoghi di lavoro	735	8.923	925	20.320
Area Giuridico-Normativa, Amministrativa, Economica e Finanziaria	269	1.707	237	2.301
Area Informatica, ICT e Formazione a Distanza	267	2.424	677	4.418
<b>TOTALE</b>	<b>1.980</b>	<b>29.686</b>	<b>2.992</b>	<b>46.827</b>

Importi in €

COSTI DI FORMAZIONE PER AREE TEMATICHE		
Descrizione	2014	2013
Area Manageriale, delle Competenze e del Comportamento	46.044	101.405
Area Tecnico Specialistica, Professionale, dell'Innovazione, Qualità e Ambiente	101.585	141.316
Area della Sicurezza e Salute nei luoghi di lavoro	76.405	176.642
Area Giuridico-Normativa, Amministrativa, Economica e Finanziaria	17.947	39.345
Area Informatica, ICT e Formazione a Distanza	12.880	13.678
<b>TOTALE</b>	<b>254.862</b>	<b>472.386</b>







## **ANAS S.p.A.** **Relazione Annuale 2014**

### **Direzione Generale**

via Monzambano, 10  
00185 Roma

[www.stradeanas.it](http://www.stradeanas.it)

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

### **Stampa**

*Feniceprint*

via Napoli, 348

80053 Castellammare di Stabia (Na)



micromedia<sup>Srl</sup>

[www.micromediasrl.com](http://www.micromediasrl.com)

### **Progetto grafico**

*Carmine Mascolo*







**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)