

necessari al corretto svolgimento delle attività per il perseguimento della nuova missione e dei nuovi obiettivi assegnati ai presidi territoriali.

I principali risultati ottenuti sono stati:

- ▶ la definizione delle linee guida per le attività gestite e sviluppate dai Compartimenti;
- ▶ il disegno del modello organizzativo standard di riferimento (successivamente analizzato e condiviso nel corso del confronto sindacale con le OO.SS. che si è concluso a fine Giugno 2005 ad esclusione della Sorveglianza, delle Squadre di Manutenzione e delle Sezioni Staccate);
- ▶ l'individuazione di un numero rappresentativo di parametri di dimensionamento che ha consentito una corretta analisi dei carichi di lavoro;
- ▶ l'individuazione dei processi all'interno delle unità organizzative compartimentali;
- ▶ la formalizzazione dell'allocazione delle risorse attraverso l'emanazione di Ordini di Servizio per tutti i Compartimenti;

Il progetto di elaborazione delle procedure aziendali è stato avviato sia in Direzione Generale che a livello Compartimentale e ha previsto per il 2005 l'avvio delle attività di redazione delle procedure organizzative aziendali.

Le procedure organizzative hanno l'obiettivo di standardizzare i comportamenti e chiarire i flussi informativi all'interno della Direzione Generale e degli Uffici Periferici, garantendo la definizione delle responsabilità e degli interscambi tra unità.

Nel corso del 2005, per la Direzione Generale sono state elaborate le procedure organizzative dell'Ufficio Risorse Umane e Organizzazione, dell'Ufficio Amministrazione e Bilancio, della Direzione Centrale Affari Legali ed alcune relative alla Direzione Centrale Affari Generali e Patrimonio. Nel corso del 2005 è stata avviata la stesura delle procedure della Direzione Centrale Programmazione e Progettazione e della Direzione Centrale Grandi Infrastrutture del Mezzogiorno.

Nel corso del 2005 sono state redatte le procedure organizzative dei Compartimenti, in linea con quelle della qualità. Infine per le procedure redatte è stata avviata l'attività di adeguamento alle linee guida ed ai presidi di controllo ai sensi del Dlgs 231/2001.

Al fine di migliorare il supporto nel governo dei processi del personale e la gestione delle informazioni sia a scopi gestionali che informativi è stato avviato un nuovo applicativo di gestione dell'Anagrafica del personale, ampliando la base dati gestita. In particolare, sono stati introdotti nuovi campi, sia di carattere amministrativo che organizzativo, in modo da completare la base informativa sul personale aziendale,

potenziare le funzionalità di reportistica, standard e ad hoc, e rispettare la propedeuticità rispetto all'eventuale implementazione di un sistema ERP integrato.

Dopo aver completato lo sviluppo informatico delle maschere di gestione delle informazioni e la raccolta e standardizzazione delle nuove informazioni, si è proceduto al caricamento massivo in automatico dei nuovi dati ed alla bonifica e completamento di quanto gestito sulla precedente anagrafica del personale informatizzata.

Il nuovo applicativo "DataBase RUO" è stato rilasciato a regime nei primi giorni del 2006, successivamente ad una fase di test di funzionamento del sistema.

Coerentemente con quanto in fase di realizzazione nell'ambito del progetto anagrafica, è stato disegnato il *report* sul personale per il vertice aziendale, prodotto, durante l'anno, con una cadenza trimestrale.

Il *report* ha come principale finalità quella di essere uno strumento informativo e periodico sulle risorse umane ed è integrativo rispetto ai dati gestiti attraverso la reportistica aziendale in ambito controllo di gestione. Ha una funzione di supporto per il processo di governo delle risorse umane, consentendo un monitoraggio puntuale e costante circa gli andamenti delle politiche di gestione del personale.

Le informazioni contenute nel *report* sono state riviste nel corso dell'anno, al fine di renderlo coerente con quanto evidenziato nel Piano industriale 2005-2008 e nel Budget 2005 relativamente alla gestione del personale aziendale e di consentire la puntuale analisi dei consuntivi e dei relativi scostamenti da quanto pianificato.

Nell'ambito del processo di *budgeting* di Anas nel corso del 2005 si è provveduto alle rimodulazioni trimestrali previste ed è stato elaborato il budget dei costi del personale 2006. I dati prodotti sono stati elaborati attraverso un processo di analisi, correzione e integrazione dei dati contabili ed organizzativi relativi all'esercizio 2005 ed attraverso la definizione di previsioni di assunzioni e cessazioni per l'anno 2006.

Il *Budget* dei Costi del Personale 2006 è stato, quindi, suddiviso su base temporale mensile e ripartito tra i Compartimenti e la Direzione Generale, sulla base dei fabbisogni di risorse di ciascuna *Business Unit*.

Tali fabbisogni sono stati definiti attraverso la creazione di un modello che permette di confrontare l'organico reale degli Uffici Periferici con i dimensionamenti ideali approvati nel corso dell'anno e che verrà reso dinamico con l'introduzione di una nuova piattaforma applicativa per lo sviluppo dell'attività di *budgeting*.

L'evoluzione del sistema informatico, dedicato alla gestione delle informazioni sulle risorse umane aziendali, consentirà di evolvere il processo di *budgeting* futuro, implementando informazioni sugli aspetti qualitativi e su quelli organizzativi, necessari anche a garantire il monitoraggio delle attività e obiettivi previsti dal piano industriale.

Al fine di automatizzare il processo di pianificazione, gestione ed analisi dei dati inerenti le risorse umane ed i costi collegati, è stato acquistato un prodotto di

piattaforma applicativa adatta allo sviluppo dell'attività di *budgeting* relativa ai costi del personale.

Dopo aver svolto una *software selection* utile ad individuare un potenziale fornitore è stato selezionato, quale più adatto alle esigenze funzionali richieste, il prodotto offerto dalla società Outlook Soft: una soluzione integrata, basata sul web e su un singolo database centralizzato che sfrutta le potenzialità della piattaforma tecnologica Microsoft e che permette di coinvolgere tutto il management aziendale nel processo di gestione delle performance aziendali.

Outlook Soft è una piattaforma di applicazioni che può essere integrata con i dati provenienti da qualsiasi tipo di fonte e che rispetta quindi la propedeuticità rispetto all'eventuale implementazione di un sistema ERP integrato.

Il Vertice Aziendale ha deciso di introdurre un sistema di premiazione per obiettivi (MBO) per supportare il raggiungimento degli obiettivi aziendali ed il processo di trasformazione in corso.

A tal fine è stato condotto un progetto pilota che ha previsto una simulazione di MBO sul 2004 su un campione di 30 Dirigenti.

L'esperienza acquisita attraverso il progetto pilota ha consentito di individuare i passi necessari all'applicazione del sistema di MBO a regime a partire dal 2006, a seguito dell'approvazione da parte del vertice aziendale circa l'accantonamento della quota di budget da destinare all'MBO. Il progetto svolto nel 2005 ha realizzato: definizione della popolazione di Dirigenti da coinvolgere nel sistema di MBO a regime; definizione dell'ammontare di budget totale da destinare al MBO 2006; rivisitazione dell'insieme degli indicatori individuati e dell'attribuzione delle specifiche responsabilità sugli stessi dei Dirigenti coinvolti sulla base delle trasformazioni organizzative intervenute nel corso del 2004 e 2005, delle modalità di stesura del budget aziendale, del piano industriale ANAS 2005-2008, dell'ampliamento del campione di Dirigenti.

Accanto al processo riorganizzativo, al fine di garantire la valorizzazione delle risorse interne, nel corso del 2005 è stato progettato un adeguato piano formativo, sia per le attività tecniche che per quelle di supporto, orientato prevalentemente al potenziamento del patrimonio di conoscenze tecniche ed allo sviluppo di nuove competenze manageriali necessarie ad accelerare il processo di cambiamento in atto.

Il numero complessivo dei dipendenti al 31 Dicembre 2005 è pari a 6.702 unità, di cui 6.143 con contratto di lavoro a tempo indeterminato e 559 a tempo determinato, comprensivo anche del personale d'esercizio stagionale.

La distribuzione dell'organico per business unit e la movimentazione intervenuta nel corso dell'anno sono evidenziate nella tabella 1.

tab. 1 - Distribuzione del personale Anas per business unit

Analisi rapporti contrattuali	Organico al 31/12/2004			Uscite 31/12/2005			Entrate 31/12/2005			Trasferimenti	Organico al 31/12/2005		
	Tempo Ind.	Tempo Determ.	Totale	Tempo Ind.	Tempo Determ.	Totale	Tempo Ind.	Tempo Determ.	Totale		Tempo Ind.	Tempo Determ.	Totale
DG	1037	16	1053	84	11	95	78	22	100	-5	1025	28	1053
CAN	91	34	125	6	34	40	11	32	43	3	99	32	131
CAO	50		50	1		1	4		4	-3	50		50
CAQ	195	61	256	10	69	79	7	80	87	9	201	72	273
CBA	230	1	231	15	1	16	12		12	0	227		227
CBO	138		138	11		11	9		9	0	136		136
CCA	639	33	672	32	107	139	12	138	150	2	621	64	685
CCB	123	50	173	3	49	52	9	61	70	2	131	62	193
CCZ	424		424	26	50	76	9	112	121	-5	403	61	464
CFI	141	3	144	5	3	8	9	1	10	1	146	1	147
CGE	68		68	7		7	6		6	2	69		69
CMI	205	2	207	4	2	6	14		14	-7	208		208
CNA	453	65	518	16	79	95	12	78	90	3	452	64	516
CPA	460		460	32	170	202	14	174	188	0	445	1	446
CPG	118	25	143	6	25	31	11	26	37	1	124	26	150
CPZ	214	1	215	26	1	27	8		8	0	196		196
CRM	324	2	326	16	53	69	10	92	102	-4	314	41	355
CTN	7		7	1		1			0	0	6		6
CTO	170		170	10		10	12		12	1	173		173
CTS	185		185	8		8	3	13	16	1	181	13	194
CVE	150	1	151	6	22	28	14	55	69	-1	157	34	191
UBO	15		15			0	1		1	-1	15		15
UCS	590	12	602	17	77	94	26	126	152	-1	599	60	659
UGE	11		11			0			0	0	11		11
UPA	163	2	165	8	94	102		89	89	2	154		154
TOTALE UFFICI	5164	292	5456	266	836	1102	213	1077	1290		5118	531	5649
PERIFERICI													
TOTALE	6201	308	6509	350	847	1197	291	1099	1390	0	6143	559	6702

Dal confronto tra il numero dei dipendenti presenti a fine anno con lo stesso dato a fine 2004 e a fine 2003 (tabella 2) si nota un trend di riduzione del personale a tempo indeterminato.

tab. 2 – Andamento del n. di dipendenti Anas negli ultimi 3 anni

	al 31-12-03	al 31-12-04	al 31-12-05
N. Dipendenti in organico	6.625	6.509	6.702
N. Dipendenti a tempo indeterminato	6.286	6.201	6.143
N. Dipendenti a tempo determinato	339	308	559

Le assunzioni con contratto di lavoro a tempo indeterminato nel corso del 2005 sono state in totale pari a 291 unità, effettuate all'esito di procedure selettive finalizzate al reclutamento di candidati in possesso di professionalità specialistiche, necessarie per coprire le strutture organizzative carenti.

Le assunzioni a termine disposte nel corso del 2005 sono pari a 1099 unità, per far fronte a dei picchi di lavori legati a particolari esigenze a carattere organizzativo e per garantire il soddisfacimento di esigenze di personale legate per lo più a fattori stagionali (esodo estivo ed emergenza neve).

L'attività inerente le risoluzioni dei rapporti di lavoro a tempo indeterminato nell'anno 2005 ha riguardato ben 350 cessazioni (tabella 3), delle quali 25 di

dipendenti gestione INPS e 325 di dipendenti gestione INPDAP. Per queste ultime, oltre agli adempimenti connessi alla risoluzione del rapporto di lavoro, si è provveduto, altresì, alla predisposizione e trasmissione di tutti i documenti necessari alla ricostruzione della carriera ai fini della corresponsione del TFS e del trattamento pensionistico.

tab. 3 – Cause di risoluzione dei rapporti a tempo indeterminato 2005

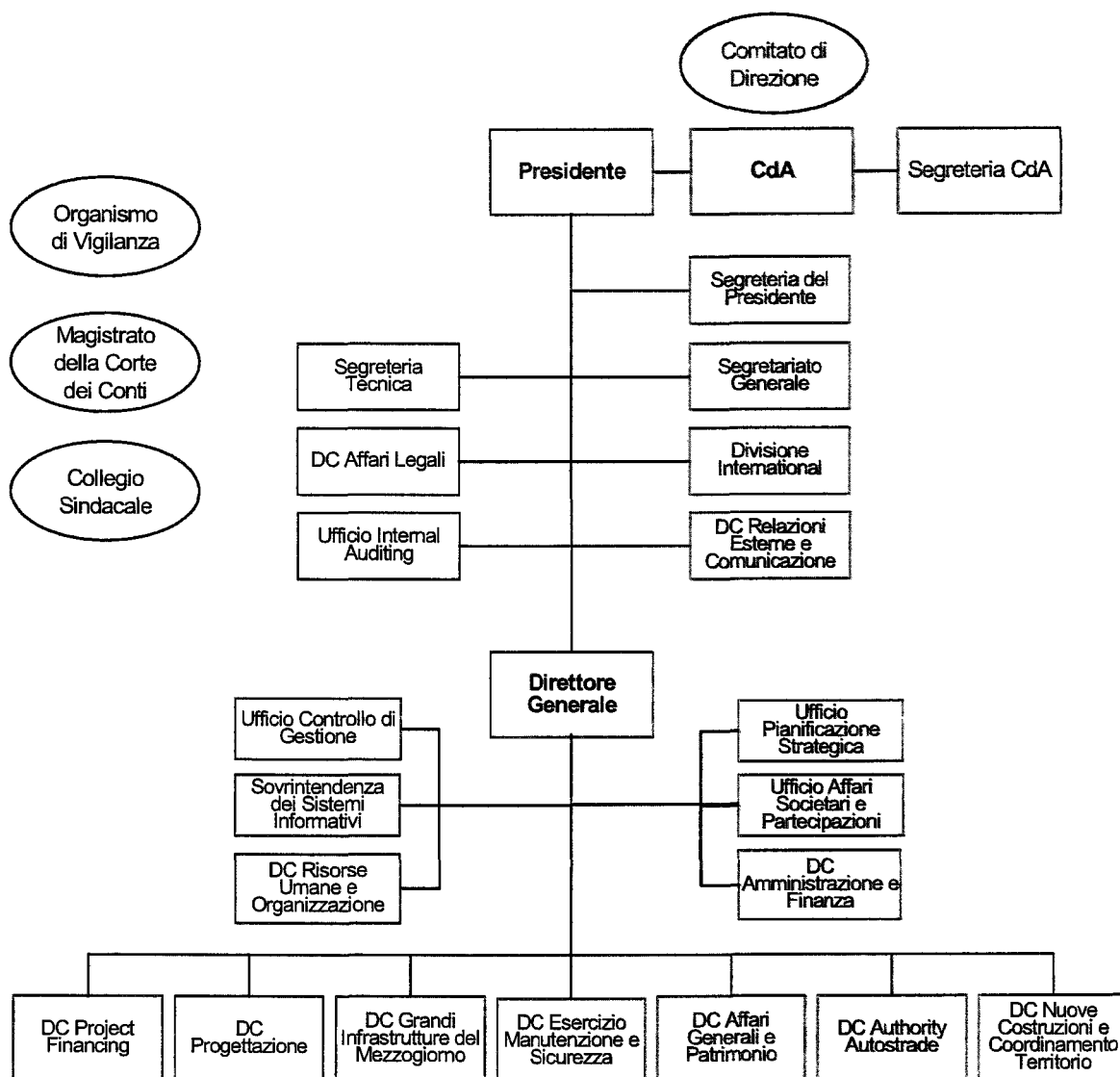
Cause di risoluzione dei rapporti di lavoro T.I. 2005	N. dipendenti
Limiti di età	108
Limiti di servizio	37
Dimissioni	165
Dispense	20
Decessi	19
Licenziamenti	1
Totale	350

L'EVOLUZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO

Il 16 Marzo il Consiglio di Amministrazione ha approvato il nuovo modello organizzativo della Direzione Generale Anas.

In particolare, è stata rivista la struttura organizzativa della Direzione Generale con preciso riguardo ai modelli di funzionamento delle Direzioni "tecniche" e alla separazione delle attività di Controllo di Gestione e Pianificazione Strategica. Inoltre, si è approfondito l'attuale modello di presidio dei processi di esercizio, con l'obiettivo di rispondere ai bisogni aziendali di identificare un modello operativo di gestione e di focalizzarsi sull'individuazione di un'unità di business dedicata.



Lo scenario complessivo di cambiamento proposto tiene conto di due condizioni fondamentali:

1. la funzionalità dell'azienda, in modo da perseguire gli obiettivi di budget e del piano industriale e garantire il presidio di tutti i processi sul territorio;
2. la sostenibilità dei cambiamenti proposti, in modo da armonizzare l'efficientamento organizzativo con il rispetto delle condizioni e delle compatibilità ambientali.

Tali condizioni, soprattutto riguardo a quest'ultimo aspetto, hanno consigliato di procedere fin da subito con i seguenti interventi:

- separare le attività di Pianificazione e Controllo attraverso la creazione di un Ufficio Pianificazione Strategica e di un Ufficio Controllo di Gestione:
 - L'Ufficio Pianificazione Strategica ha l'obiettivo di presidiare tutte le attività di programmazione di medio lungo periodo dell'azienda, lo sviluppo del Piano Industriale e del Contratto di Programma, il marketing strategico e il monitoraggio degli indicatori principali;
 - L'Ufficio Controllo di Gestione è competente per la predisposizione del budget e per le attività di pianificazione operativa, analisi e consuntivazione.
- assegnare alla Direzione Centrale Progettazione la responsabilità della realizzazione e dell'istruttoria di tutti i progetti di competenza, della validazione dei progetti delle società concessionarie e della valutazione dell'impatto ambientale delle opere;
- intervenire in tempi brevi sulle problematiche della Direzione Centrale Affari Legali prevedendo la valorizzazione di due ambiti distinti:
 - gestione del contenzioso come unico presidio in grado di imprimere maggiore tempestività, unitarietà e flessibilità alle azioni di contenimento dei rischi del contenzioso;
 - consulenza legale come centro di eccellenza per il supporto legale su lavori, concessioni, General Contractor, Project Financing, nuove aree di business e tutto il complesso della gestione dei pareri.

In una fase immediatamente successiva si procederà a:

- potenziare la Direzione Centrale Autostrade e Trafori, che assumerà la denominazione di Direzione Centrale Authority Autostrade con il compito di vigilare sulle concessioni autostradali;
- potenziare la Direzione Centrale Project Financing attraverso l'assegnazione dell'intero processo di gestione degli interventi in finanza di progetto, dall'istruttoria per la dichiarazione di pubblico interesse fino all'avvio del contratto di concessione.

Infine, nella fase finale si procederà a:

- istituire una Direzione Centrale Nuove Costruzioni e Coordinamento Territorio con il compito sia di presidiare i processi di esecuzione nuovi lavori sia di coordinare ed indirizzare le attività della periferia, garantendone l'uniformità dei comportamenti e la realizzazione degli obiettivi strategici aziendali;
- istituire una Direzione Centrale Esercizio Manutenzione e Sicurezza che diventi il centro decisionale per tutte le tematiche di gestione e manutenzione della rete viaria, attribuendo la necessaria centralità al tema della sicurezza stradale (come richiesto anche dalle direttive comunitarie), alla ricerca tecnologica (Centro Sperimentale di Cesano) e all'informobilità e che nel medio

periodo assuma la responsabilità dello sviluppo e della gestione delle attività di mercato e valorizzazione del patrimonio.

MONITORAGGIO E CONTROLLO DELLE PRESENZE/ASSENZE E DELL'ORARIO DI LAVORO

MALATTIE E PERMESSI

Nell'ottica della necessità del contenimento del numero dei giorni di assenza retribuiti dei dipendenti, sia della Direzione Generale che dei Compartimenti, nel corso del 2005, si è dato maggior impulso all'attività di verifica e monitoraggio delle stesse.

È stata iniziata un'attività di reportistica relativa al numero dei giorni di assenza ed alle relative cause ed, in concomitanza con le richieste effettuate in tal senso dall'ISTAT, è stato avviato un monitoraggio periodico anche per le sedi periferiche.

Particolare attenzione è stata posta nella verifica dell'idoneità delle certificazioni mediche presentate dai dipendenti a giustificazione di assenze per malattie e permessi ai sensi art. 30 CCNL (gravi motivi familiari, personali o di salute, lutto, esami ecc.).

Durante tutto l'anno 2005 è stato incrementato in maniera significativa il ricorso alle visite fiscali nei confronti dei dipendenti che si assentino frequentemente ed alle note di richiamo in caso di mancata giustificazione delle assenze dal servizio.

Al maggior impulso dato all'attività di controllo è seguito, altresì, un aumento dei provvedimenti di recupero della retribuzione per assenze ingiustificate o per mancata reperibilità alle visite di controllo.

L'attività di controllo delle certificazioni mediche presentate dai dipendenti, soprattutto nei casi di lunghi periodi di assenza, ha determinato anche l'avvio di diversi procedimenti diretti ad accertare l'idoneità fisica alle mansioni o allo svolgimento dell'attività lavorativa presso le competenti Commissioni Mediche. Dai suddetti accertamenti sono scaturiti 20 provvedimenti di risoluzione del rapporto di lavoro per inabilità fisica alle mansioni ed alcune disposizioni di cambio di mansioni.

Sempre al fine di ridurre il più possibile il numero dei giorni di assenza retribuita del personale, sono stati sollecitati tutti i Compartimenti a trasmettere con maggiore precisione e puntualità le comunicazioni in merito alle giornate di assenza dei dipendenti eletti a cariche pubbliche nell'ambito di amministrazioni locali, e di coloro che svolgano attività di volontariato per la Protezione Civile, al fine di richiedere il rimborso delle giornate ai rispettivi Enti Locali o al Ministero degli Interni.

FERIE

In considerazione della necessità di ridurre le somme accantonate per ferie residue ed al fine di garantire l'applicazione della vigente normativa in materia di ferie, si è provveduto ad emanare diverse circolari tese a favorirne la fruizione da parte dei dipendenti.

Inoltre, come ulteriore misura per incrementare l'utilizzo di periodi di ferie, si è sperimentato per la prima volta la chiusura aziendale (solo per la Direzione Generale) nel periodo 16-20 agosto 2005, lasciando aperti solo i presidi ritenuti indispensabili per garantire la prosecuzione delle attività che non potevano essere sospese. Le suddette iniziative hanno prodotto un costante decremento del numero di giorni di ferie residui, anche se è ancora necessaria una costante attenzione al fenomeno.

ORARIO DI
LAVORO

Il Servizio Risorse Umane gestisce e monitora, inoltre, le modalità e i tempi di fruizione delle ferie per il personale dirigente, e, per i gli uffici Periferici, provvede alle relative registrazioni delle assenze al fine di avere un quadro completo ed aggiornato delle presenze dei dirigenti presso i Compartimenti.

Al fine di garantire il rispetto dell'orario di lavoro da parte di tutto il personale, il Servizio Risorse Umane controlla, attraverso tabulati mensili, i tempi di lavoro e gli eventuali debiti orari cumulati dai singoli dipendenti.

L'analisi di tale dati e la comprensione delle motivazioni sottostanti che li hanno causati (quest'ultima attività svolta anche attraverso la convocazione dei dipendenti che accumulano considerevoli debiti orari presso il Servizio Risorse Umane) consente, da una parte di contenere tale fenomeno, e, dall'altra, di trovare soluzioni che favoriscano la conciliazione delle esigenze aziendali con quelle personali. Un esempio di soluzione proposta è la trasformazione del contratto di lavoro da Full Time a Part Time, previa autorizzazione da parte del Dirigente di riferimento del dipendente, e in coerenza con le esigenze organizzative della Direzione/Ufficio a cui lo stesso è assegnato.

ATTIVITÀ FORMATIVE

Sulla base delle analisi e delle valutazioni dei fabbisogni formativi nell'anno 2005 è stato elaborato il piano di formazione aziendale 2005, che si è caratterizzato per diverse iniziative di particolare rilievo volte a supportare le diverse Funzioni aziendali sia centrali che periferiche nella realizzazione dei loro obiettivi in linea con il cambiamento in atto.

Infatti il passaggio a Società per Azioni ha fatto emergere nuove esigenze in una rinnovata *mission* aziendale; a tal fine sono stati progettati e realizzati diversi percorsi formativi di grande rilevanza.

Si evidenziano sinteticamente alcuni degli interventi formativi realizzati:

1. corso di formazione per Coordinatore in fase di Progettazione e Coordinatore in fase di Esecuzione dei Lavori. Art. 10 dei DD.Lgs. 494/96 e 528/96 (misure per la tutela e per la sicurezza dei lavoratori nei cantieri temporanei e mobili);
2. corso di formazione sul Sistema di Contabilità Economico Patrimoniale;
3. corso di formazione sul Management degli Acquisti;
4. corso di formazione Informatica sul pacchetto Office;
5. corso di formazione sul "Protocollo Informatico".

1) Il corso di formazione specialistico riguardante i DD.Lgs 494/96 – 528/96, nasce dal bisogno di incrementare il numero dei tecnici abilitati per lo svolgimento di attività di coordinamento e progettazione in fase di esecuzione dei lavori, al fine di internalizzare le attività con un effetto notevole sulla riqualificazione dei dipendenti e sulla riduzione dei costi.

In considerazione della elevata professionalità e delle specifiche competenze possedute dai docenti, è stata stipulata una convenzione con l'Università Luiss Guido Carli di Roma.

Le edizioni del corso svolte sono state 6, per un totale di 90 giornate di aula con l'erogazione di 720 ore di lezione. Ogni edizione è stata strutturata in 3 moduli della durata di 5 giornate ciascuno, per un totale di 15 giornate di lezione. Al fine di non pregiudicare il regolare svolgimento dell'attività lavorativa delle risorse coinvolte, tra un modulo e l'altro del corso è stato previsto un intervallo minimo di 3 settimane.

I dipendenti formati sono stati complessivamente 140.

2) Corso di formazione sul Sistema di Contabilità Economico Patrimoniale.

La trasformazione giuridica di Anas in S.p.A. ha avuto un grande impatto sull'organizzazione amministrativo-contabile, richiedendo in particolare il cambiamento dal sistema di contabilità pubblica al sistema di contabilità generale. Tale trasformazione, che ha avuto in primo luogo un impatto sulla cultura aziendale con implicazioni organizzative e informativo-informatiche del nuovo sistema di rilevazione contabile, ha fatto emergere l'esigenza di aggiornamento professionale che ha interessato sia il personale della Direzione Centrale Amministrazione Strategie e Finanza che degli uffici aziendali periferici.

L'attività formativa è stata progettata e svolta in collaborazione tra il Servizio Risorse Umane, la Direzione Centrale competente e la Scuola di Formazione SDA Bocconi di Milano.

Il corso, per ciascun partecipante, è stato articolato in due moduli:

- un modulo introduttivo di tre giornate;
- un modulo specialistico di tre giornate.

In totale sono stati coinvolti in questa attività formativa n° 144 dipendenti.

3) Il "Management degli Acquisti" è stato un corso finalizzato a colmare il gap delle competenze degli addetti della funzione Acquisti. Quest'ultima ha assunto un ruolo sempre più strategico che va ad impattare direttamente sulle prestazioni economico-finanziarie della Società, richiedendo di conseguenza un allineamento delle professionalità coinvolte nel nuovo modello gestionale.

Anche in questo caso l'attività formativa è stata progettata e realizzata in collaborazione tra il Servizio Risorse Umane, la competente Direzione Centrale e la SDA Bocconi, impiegando docenti universitari altamente qualificati.

4) Corso di formazione Informatica sul pacchetto Office.

All'interno dell'area informatica sono state programmate molteplici attività formative, soprattutto nell'ambito degli applicativi Microsoft Office, con l'erogazione di 49 giornate di aula.

5) Corso di formazione sul "Protocollo Informatico".

Per gestire il nuovo sistema dei documenti e del protocollo adottato da Anas è stato erogato il corso "Protocollo Informatico".

L'attività ha interessato 220 dipendenti suddivisi tra Sistemisti (Referenti CED Compartimentali), Protocollatori (addetti al protocollo sia compartimentali che delle diverse Direzioni ed Uffici della sede centrale) e Tutor (con funzione di supporto per gli addetti al protocollo).

Formazione svolta presso strutture esterne.

Il Servizio Risorse Umane si è avvalso del servizio e delle strutture fornite da Università, Società e centri di eccellenza nella formazione soprattutto nei casi in cui, per la realizzazione di relativi percorsi formativi, ha ritenuto che il ricorso a enti esterni avrebbe garantito un efficiente ed efficace processo formativo. La valutazione del ricorso al mercato esterno è stata effettuata tenendo conto della specificità delle competenze da acquisire, delle particolari esigenze logistico-temporali e/o del ristretto numero di dipendenti interessati.

Le aree di intervento sono state identificate nelle seguenti materie specialistiche tecniche:

- Gallerie Stradali;
- Progettazione, Costruzione e Manutenzione di Ponti;
- Sicurezza all'interno di Tunnel e Gallerie.

Sono state, inoltre, individuate le criticità gestionali e forniti gli strumenti utili alle figure professionali sulle seguenti aree tematiche:

- area Risorse Umane, management e organizzazione;
- area Appalti e Lavori;
- area Giuridica;
- area Amministrativa.

Per aggiornare le competenze specialistiche e gestionali delle Risorse Umane della Società, sono stati organizzati anche corsi di minore entità, ma non meno importanti, come ad esempio il corso di formazione sulla previdenza.

Da evidenziare anche i seminari sulle Direttive Comunitarie n. 17 e n. 18 del 2004, aperti a dirigenti tecnici e amministrativi, a responsabili legali e ai responsabili di gare e contratti; focus group con i Controllers e il completamento della formazione specialistica per le attività di espropriazione per pubblica utilità.

Le attività formative erogate nell'anno 2005 si riassumono nella seguente tabella:

PROFILO PROFESSIONALE	NUM. PARTECIPANTI	
Dirigenti:	195	12,15%
Area Quadri:	838	52,21%
Area di Base. Operativa e di Esercizio:	572	35,64%
TOTALE PARTECIPANTI:	1605	100%

	Donne:	475	29,60%
	Uomini:	1130	70,40%

Complessivamente le giornate di formazione sono state 744 per un totale di 4965 ore.

IL SERVIZIO
RELAZIONI
INDUSTRIALI

Il Servizio Relazioni Industriali, in collaborazione e raccordo con il Servizio Organizzazione e Sviluppo e l'Ufficio di valutazione e controllo strategico, anche nel corso del 2005 ha provveduto al complesso procedimento di aggiornamento dei centri di costo, condotto in relazione alle profonde modificazioni strutturali del processo di decentramento e di trasformazione societaria con la costituzione di nuovi Uffici o figure specifiche.

Con l'accordo del 22 giugno 2005 si è conclusa la complessa trattativa per il rinnovo del biennio economico 2004 – 2005 e per il recupero inflattivo degli anni 2002 – 2003 relativo al CCNL dei dipendenti ANAS. Nel corso della trattativa, che si è complessivamente sviluppata per quasi un anno, si è fatto riferimento, per la parte eminentemente economica, alla contemporanea vertenza del pubblico impiego ed alla chiusura di contratti in qualche modo similari, quali quello degli autoferrotranvieri e dei marittimi. La trattativa con la controparte sindacale è stata, tuttavia, impostata in modo tale che la definizione dell'aspetto economico fosse strettamente connesso sia con la definizione dell'accordo sulla previdenza complementare, che, soprattutto, con il varo del modello organizzativo compartimentale e della relativa pianta organica. Pertanto i tre argomenti sono stati fin dall'inizio individuati come un unico pacchetto di contrattazione inscindibile.

Di particolare rilievo è stata l'approvazione del modello organizzativo degli Uffici Compartimentali che viene definito come una struttura che individua i livelli di responsabilità, i processi e le competenze di un'organizzazione funzionale ai compiti che l'ANAS S.p.A. deve assolvere a livello territoriale.

Per quanto riguarda la previdenza complementare, invece, è stata data attuazione all'adesione dell'ANAS al fondo previdenziale Eurofer per consentire a tutti i dipendenti di poter usufruire dei vantaggi relativi.

Si è, inoltre, provveduto a supportare le sedi periferiche nella complessa attività di contrattazione e, nell'espletamento delle procedure di composizione delle

controversie, oltre che a fornire alle sedi periferiche pareri, interpretazioni di norme contrattuali e direttive.

Si è attivata anche la contrattazione relativa al rinnovo del contratto dei dirigenti scaduto il 31/12/2003 ed il relativo confronto è alle fasi conclusive, essendosi infatti raggiunto l'accordo di massima sia sulla parte economica che su quella normativa, con importanti soluzioni riguardanti le partite assistenziali e previdenziali.

SICUREZZA SUL
LAVORO

Per quanto concerne la materia della sicurezza sul lavoro, l'attività svolta nel corso dell'anno è stata orientata allo svolgimento delle attività propedeutiche necessarie per lo svolgimento della gara di sorveglianza sanitaria e per procedere alla definizione dei capitolati per la fornitura dei DPI e degli indumenti ad alta visibilità.

Di concerto con il Servizio Risorse Umane, si è analizzata la situazione relativa ai corsi di formazione svolti negli anni passati ed alla rilevazione dei fabbisogni formativi degli Uffici periferici, al fine di consentire al predetto Servizio di elaborare il programma formativo del personale dell'ANAS riguardante la sicurezza, nell'ambito del più ampio progetto formativo aziendale.

E', infine, allo studio un progetto di gestione integrata della sicurezza che prevede anche l'elaborazione di una procedura informatica gestionale.

Il Servizio Relazioni Industriali ha, infine, continuato a gestire il sistema di previdenza sanitaria integrativa del personale dipendente mantenendo i rapporti con la CASPIE e l'UNISALUTE e fornendo, nel contempo, il necessario supporto operativo ai dipendenti .

IL PROCESSO DI
RINNOVAMENTO
TECNOLOGICO DEI
SISTEMI
INFORMATIVI

Nel 2005 la struttura informatica di ANAS è stata interessata prioritariamente dalle attività di avvio e/o realizzazione dei tre progetti di grande respiro che impegneranno i Sistemi Informativi nel triennio 2005-2007:

- ▶ Progettazione ed implementazione applicativa e sistemistica per la realizzazione di sistemi SAP con la predisposizione del capitolato tecnico di gara;
- ▶ Predisposizione dell'infrastruttura tecnologica e avvio di un sistema di Gestione Documentale e Protocollo Elettronico;
- ▶ Realizzazione del catasto elettronico delle strade.

Scendendo più in dettaglio sono state svolte, nell'ambito dei servizi costituenti l'ufficio, le attività di seguito descritte.

PROGETTO SAP

Il Consiglio di Amministrazione con delibera n. 130 del 1 dicembre 2005 ha dato avvio operativo al progetto di realizzazione di un nuovo sistema informativo aziendale, nell'ambito di un Programma denominato Anas-SAP.

Con questo Programma è prevista l'introduzione di un nuovo sistema informativo integrato, della classe ERP, per implementare nuovi e più efficienti

processi in azienda garantendo la copertura funzionale sia dei macro processi di supporto che dei principali processi di *core business*.

I benefici ottenibili dall'investimento afferiscono alla sfera dell'ottimizzazione e dell'efficientamento aziendale complessivo, in aderenza agli obiettivi del Piano Industriale e secondo le più recenti logiche che individuano i Sistemi Informativi come "leva" tecnologica per il *re-engineering* dei processi e come supporto insostituibile al *core business* aziendale.

Gli ambiti di azione riguardano principalmente:

- il sensibile miglioramento dell'integrazione funzionale;
- l'ottimizzazione e la standardizzazione dei processi aziendali;
- la razionalizzazione e l'automazione delle attività di monitoraggio della gestione.

IL SERVIZIO
APPLICAZIONI

Il Servizio Applicazioni ha svolto nell'area Contabilità e Controllo di Gestione significativi interventi per supportare al meglio il processo di transizione della Società da Ente Pubblico a Società per Azioni, realizzando la procedura di "Gestione delle Consulenze", implementando la procedura "Budget" con la realizzazione di funzioni informatiche per la raccolta trimestrale delle previsioni dei Compartimenti e degli uffici centrali, la validazione, il consolidamento, la consuntivazione e rimodulazione del budget, creando un sistema di reportistica, realizzando la procedura "Cespiti e Gestione di Magazzino".

Nell'area Personale è stata avviata e in parte realizzata la revisione ed estensione della procedura "Anagrafica del Personale", con lo sviluppo delle nuove funzioni di gestione, reporting ed analisi dati.

Nell'area Lavori è stata eseguita l'analisi e lo sviluppo della procedura di raccolta delle informazioni sulle attività di collaudo, sono state eseguite significative revisioni ed estensioni del SIL Operativo Compartimentale e del SIL Progettazione e Programmazione, si è partecipato all'analisi funzionale del SIL per il suo adeguamento alle esigenze informative e di controllo del nuovo processo amministrativo e contabile in fase di definizione.

Nell'ambito della Contabilità Analitica, nel corso del 2005 è stato messo a punto il sistema che consente di monitorare le risultanze economiche a livello di "commessa/attività", anche in considerazione delle disposizioni contenute nel Contratto di Programma 2003-2005; è stato quindi formalizzato un documento "Modello di Riferimento della CO.AN di ANAS SpA" che contiene le logiche e le regole di funzionamento della contabilità analitica.

Sono inoltre iniziate le procedure preliminari di verifica da parte della Società di revisione: al termine dell'attività di revisione del bilancio civilistico 31-12-2005 avrà quindi inizio la fase finale della revisione della contabilità analitica e delle risultanze economiche delle attività svolte in concessione, ai sensi dell'art. 11 della Convenzione di Concessione stipulata tra il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti e ANAS.

IL SERVIZIO SISTEMI
E TECNOLOGIE

Il Servizio Sistemi e Tecnologie, relativamente alla realizzazione del Catasto Elettronico delle Strade, è stato coinvolto nelle attività di verifica della congruenza dei dati raccolti dalle ditte aggiudicatrici, caricamento dei dati di input e segnalazione degli errori, realizzazione del “Sistema Informativo Catasto Strade (SiCaSt)” per la gestione e fruibilità dei dati, coerenza dei dati raccolti con gli strumenti informatici realizzati.

Oltre a ciò sono state avviate le attività volte alla realizzazione del “Portale Cartografico Aziendale”, il cui scopo è quello di rendere disponibile a tutta l'utenza aziendale la cartografia acquisita nel corso degli anni dai tecnici del Centro Studi di Cesano.

Nell'ambito del potenziamento e controllo dei Sistemi, sia server che stazioni di lavoro, è stata realizzata una infrastruttura di “System Management Service” (SMS) ed è stata ulteriormente potenziata la Server Farm ospitante le varie applicazioni aziendali.

Il Servizio Reti ha avviato e praticamente concluso i progetti “Intranet Mobile” che consente la connessione protetta e sicura di utenti mobili alla Intranet aziendale ed ha migrato il servizio di posta elettronica da Notes ad Exchange.

Infine è stato dato un particolare impulso al “Sistema di Help Desk dei Sistemi Informativi”, al servizio di tutta la utenza interna, con lo sviluppo di un sistema di raccolta delle segnalazioni utente per aiuto o malfunzionamento, assegnazione del ticket, catalogazione del problema, tracciatura elettronica delle fasi di risoluzione, chiusura del ticket; inoltre è stato attivato un sistema di help desk centralizzato con Call Center cui si accede con Numero Verde.

CERTIFICAZIONE
DEL SISTEMA DI
QUALITÀ

Nel 2003 l'Anas ha ottenuto la certificazione del proprio Sistema di Qualità UNI ISO 9001/2000 per le attività svolte dalla Direzione Centrale Programmazione e Progettazione e, nel 2004, quella per i risultati raggiunti dalla Direzione Centrale Lavori. A questi importanti riconoscimenti, si aggiunge la Certificazione di Qualità UNI ISO 9001/2000 ottenuta il 22 dicembre 2005 dai Compartimenti regionali, in estensione alla certificazione di qualità della Direzione Centrale Lavori.

La rispondenza alla norma Uni Iso 9001/2000 rappresenta un altro significativo traguardo di compatibilità tecnica e procedurale per la maggiore stazione appaltante del Paese. In questo modo, vengono sottoposti al controllo esterno i processi lavorativi, verificandone i passaggi operativi e produttivi, in linea con la trasformazione dell'azienda in SpA mantenendo la ferma volontà di rendere la qualità parte integrante della cultura aziendale e di porre i suoi principi alla base della missione affidata.

La Politica della Qualità prevede che i Compartimenti forniscano servizi nel pieno rispetto delle disposizioni di legge e delle normative vigenti, ricercando soluzioni tecnicamente ed economicamente adeguate. A tal scopo, la Direzione Generale ha stabilito per i Compartimenti una politica per la Qualità ispirata ai principi delle norme UNI EN ISO 9001:2000.

In particolare, la Politica per la Qualità prevede che il Compartimento svolga la propria attività in modo da:

- ▶ operare in modo operativo ed affidabile;
- ▶ osservare il Codice Etico dell'Anas approvato dal Consiglio di Amministrazione il 20 febbraio 2003;
- ▶ dedicare attenzione alle risorse umane in modo da favorire motivazioni e crescita professionale;
- ▶ offrire servizi che rispondano alle attese ed alle esigenze degli utenti, degli Enti e del Consiglio di Amministrazione dell'Anas;
- ▶ mantenere attivo un processo di miglioramento continuo impegnandosi ad individuare difetti e anomalie per prevenire e eliminarne le cause.

La Certificazione di Qualità è stata attribuita per la progettazione e per la direzione dei lavori stradali (progettazione diretta dei lavori stradali, gestione della progettazione appaltata all'esterno, direzione dei lavori stradali attraverso personale interamente dell'Anas); la sorveglianza stradale (svolta dalle squadre di sorveglianza e da Capi cantonieri e che attiene alla esecuzione di lavori di manutenzione ordinaria e straordinaria); la gestione e l'assistenza ai servizi del patrimonio stradale (attività di gestione di rilascio a terzi delle autorizzazioni previste dal Nuovo Codice della strada sulle arterie di competenza Anas per trasporti eccezionali, accessi e attraversamenti, accessi ad impianti per la distribuzione di carburante, installazioni pubbliche, costruzione di recinzioni, di ponteggi e simili).

La certificazione di qualità è stata, inoltre, assegnata per la gestione delle informazioni stradali (attraverso presidi 'h24' della Sala Operativa Nazionale e delle Sale Operative Compartimentali che monitorano con videosorveglianza la rete di competenza e gestiscono il flusso delle informazioni tra il personale Anas e le Autorità di sicurezza e di Pronto intervento).

Il sistema di Qualità Compartimentale – che si applica in tutte le sedi periferiche dell'Anas (19 Compartimenti e 16 sedi staccate) – si applica ai processi lavorativi che coinvolgono il 75% dell'intero personale della Società. Il sistema organizzativo compartimentale è stato sottoposto a certificazione da parte del BVQI, Bureau Veritas Qualità International, - organismo internazionale esterno accreditato in 45 diversi Paesi, con oltre 1200 auditors – che ha previsto per tutti i Compartimenti uguali sistemi normativi e trasparenza della gestione.