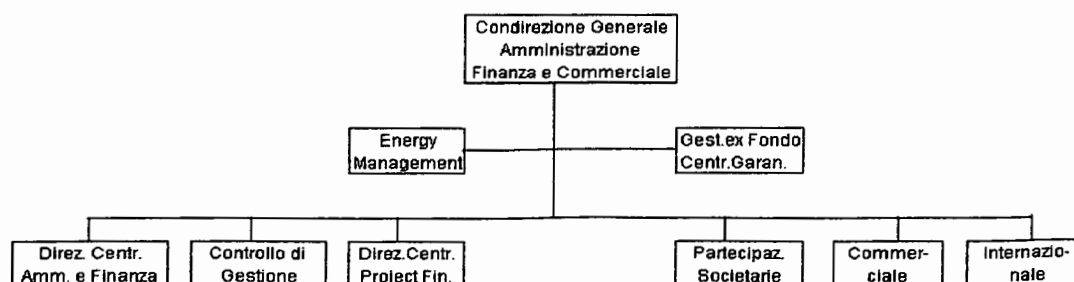
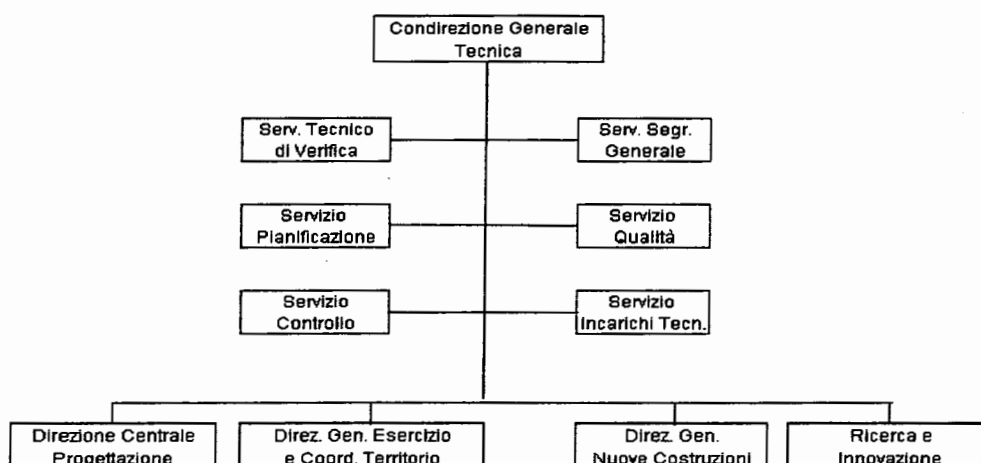
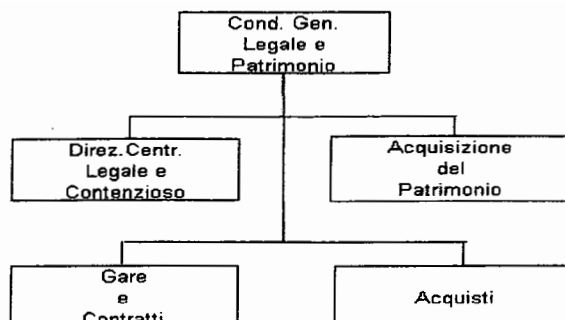


- l'assegnazione della gestione del Centro Ricerche di Cesano all'unità Ricerca e Innovazione;
- l'assegnazione della gestione dei rapporti istituzionali alla Direzione Centrale Relazioni esterne e rapporti istituzionali;
- il trasferimento della responsabilità di sviluppo di progetti di ingegneria all'estero e della struttura competente per le partecipazioni societarie alla Condirezione generale Amministrazione, Finanza e Commerciale.

Resta invece in *staff* con il Presidente la Pianificazione strategica, mentre è stato costituito ex novo l'Ispettorato Vigilanza Concessioni autostradali quale struttura organizzativa autonoma posta alle dipendenze del Presidente ed in collegamento con il Ministero vigilante.

A seguire si riportano gli organigrammi delle tre macro-aree così come deliberato nell'adunanza del Cda del 25 ottobre 2006.





3.3. La struttura territoriale

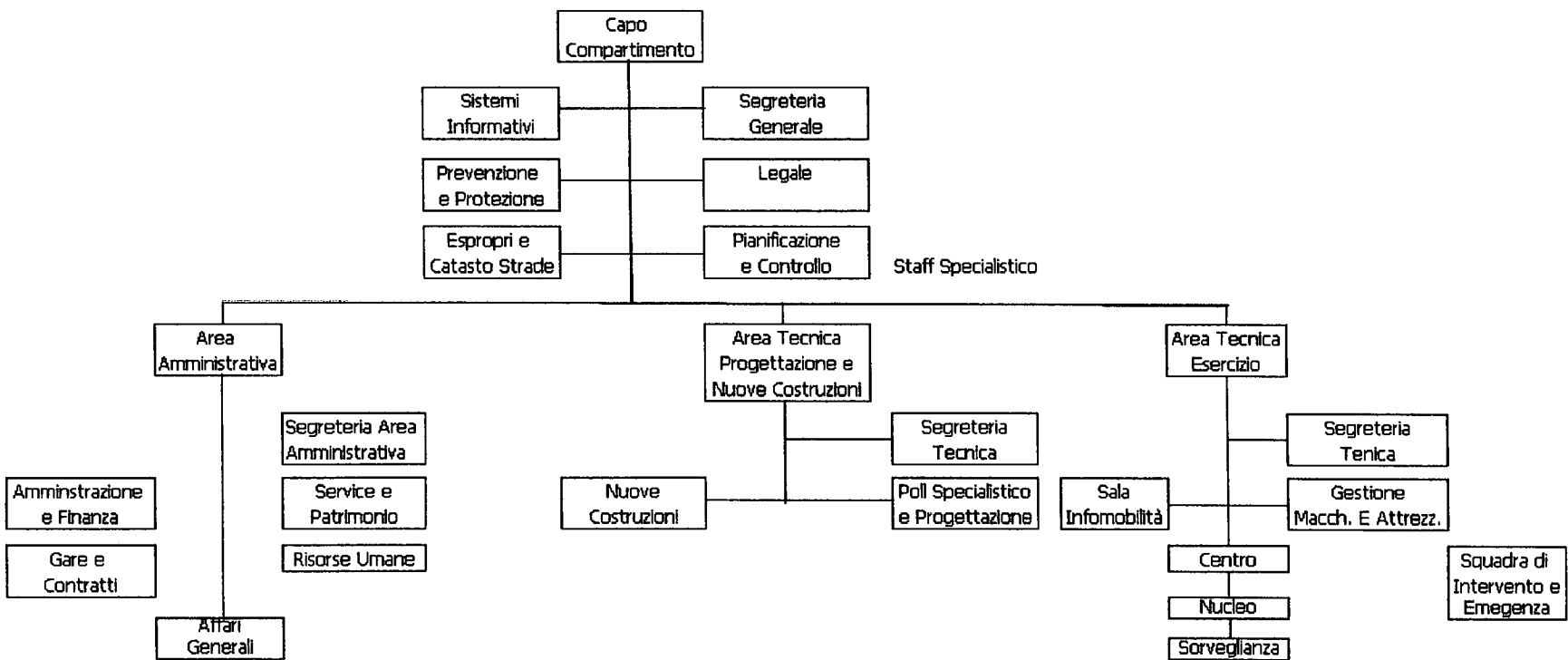
ANAS ha una presenza capillare su tutto il territorio nazionale, costituita da:

- n. 19 Compartimenti regionali, corrispondenti, di massima, ai capoluoghi di Regione;
- n. 4 Uffici Speciali Autostradali (Bologna, Genova, Cosenza, Palermo);
- n. 16 Uffici tecnici distaccati;
- l'Ufficio ANAS di Trento¹⁵;
- il Centro Sperimentale di Cesano¹⁶.

Ciascun Compartimento, in particolare, consta di un Capo Compartimento, di uffici di diretta dipendenza dal capo compartimento e di uffici operativi competenti nelle materie tecnica ed amministrativa, come può meglio desumersi dal seguente grafico.

¹⁵ L'Ufficio di Trento è, in realtà, una sede periferica dell'Ufficio Speciale di Bologna.

¹⁶ Il Centro Sperimentale di Cesano è in realtà, a tutti gli effetti, un'unità della Direzione Generale.



3.4. Le risorse umane

3.4.1. La complessiva forza lavoro

Rispetto ad un ruolo organico di n. 157 dirigenti e di n. 6.478 dipendenti, alla data del 31 dicembre 2006 operavano nella struttura centrale n. 89 dirigenti e n. 1.060 dipendenti e nelle strutture periferiche n. 68 dirigenti e n. 5.418 dipendenti.

Nel complesso, dunque, il totale del personale ammontava a n. 6.635 unità (67 in meno rispetto al 2005), delle quali n. 1.149 nella struttura centrale (96 in più rispetto al 2005) e n. 5.486 nella struttura periferica (163 in meno rispetto al 2005), con un rapporto dirigenti-dipendenti di 1:40,8 (1:10,7 nella struttura centrale e 1:79,5 nella struttura periferica).

Rispetto al 2005 si è dunque incrementata la forza lavoro della struttura centrale e contratta invece quella della struttura periferica, pur in presenza di una sensibile riduzione del numero complessivo delle unità in servizio.

Della complessiva consistenza del personale, quello a tempo determinato ammontava al 31 dicembre 2006 a 765 unità, pari al 13% del totale.

Personale in forza al 31.12.2006

Sede di Servizio	Dirigenti (a)	Dipendenti (b)	Totale (a+b)	Rapporto a/b
Struttura centrale	89	1.060	1.149	8,40
Struttura periferica	68	5.418	5.486	1,26
Totali	157	6.478	(*) 6.635	2,42

(*) Di cui 5.870 a tempo indeterminato e 765 a tempo determinato.

Considerato in relazione alle varie aree geografiche, il personale della Società si evidenzia per una presenza tripla nel Sud e Isole rispetto al Nord (3.379 unità contro 1.021).

Va evidenziata la singolare situazione della Calabria, ove opera un terzo di tutta la dotazione del Sud e Isole (1.100 unità contro 3.379); anomalia, quest'ultima, che sconta peraltro la presenza, nella Regione Calabria, di due Uffici Territoriali (di Catanzaro e di Cosenza).

Rispetto al 2005 si è determinata nel 2006 una complessiva flessione pari a 67 unità di personale, come può rilevarsi dalla seguente tavola.

**Personale in forza nel triennio 2004-2006
suddiviso per aree geografiche (*)**

Regioni		2004	2005	2006
Nord	Valle d'Aosta	50	50	46
	Emilia Romagna	152	151	139
	Liguria	79	80	79
	Lombardia	207	208	196
	Piemonte	170	173	161
	Friuli-Ven. Giulia	185	194	208
	Veneto	151	191	186
	Trentino-A.Adige	7	6	6
Totale area Nord		1.001	1.053	1.021
Centro	Toscana	144	147	144
	Marche	125	131	131
	Abruzzo	256	273	287
	Lazio (**)	1.380	1.408	1.519
	Umbria	143	150	154
Totale area Centro		2.048	2.109	2.235
Sud-Isole	Molise	173	193	190
	Campania	518	516	478
	Puglia	231	227	212
	Basilicata	215	196	194
	Calabria	1.026	1.123	1.100
	Sicilia	625	600	563
	Sardegna	672	685	642
Totale area Sud - Isole		3.460	3.540	3.379
Totale Generale		6.509	6.702	6.635

Fonte: D.G. ANAS, Servizio Risorse Umane.

(*) Il totale comprende il personale a tempo determinato pari a: 337 unità per il 2003; 308 unità per il 2004; 560 unità per il 2005. Fonte: ANAS S.p.A. Servizio Risorse Umane.

(**) Comprende anche il personale in servizio presso la Direzione Generale.

Rispetto all'intera dotazione di personale (6.635 unità) quello in forza presso le varie sedi territoriali è ammontato nel 2006 a 5.486 unità, comprensive del personale a tempo determinato (653 unità), come risulta dal seguente prospetto.

Personale in forza ai Compartimenti al 31.12.2006

Compartimento	A tempo indeterminato	A tempo determinato	Totale
Ancona	95	36	131
Aosta	46	0	46
Bari	209	3	212
Bologna	121	4	125
Cagliari	574	68	642
Campobasso	127	63	190
Catanzaro	386	63	449
Firenze	140	4	144
Genova	67	1	68
L'Aquila	189	98	287
Milano	194	2	196
Napoli	411	67	478
Palermo	421	4	425
Perugia	121	33	154
Potenza	190	4	194
Roma	309	61	370
Trento	6	0	6
Torino	156	5	161
Trieste	174	34	208
Venezia	150	36	186
Uff. Sp. di Bologna	14	0	14
Uff. Sp. di Cosenza	585	66	651
Uff. Sp. di Genova	11	0	11
Uff. Sp. di Palermo	137	1	138
totali	4.833	653	5.486

3.4.2. Assunzioni e cessazioni di personale a tempo indeterminato

Con riferimento al triennio 2004-2006, è dato rilevare un *trend* di drastica riduzione delle assunzioni - riduzione che ha interessato specificamente le fasce più elevate (A, A1 e B) -, passate dalle 333 unità del 2004 alle 99 unità del 2006, come può rilevarsi dalla seguente tabella.

Assunzioni di personale a tempo indeterminato nel triennio 2004-2006

livello	2004	2005	2006
Dirigenti	8	3	6
A	102	19	9
A1	98	108	22
B	88	97	31
B1	17	10	18
B2	20	13	13
C	0	2	0
totali	333	252	99

Specularmente alla progressiva contrazione del volume delle assunzioni, le risoluzioni del rapporto di lavoro a tempo indeterminato presentano nel medesimo

arco temporale un trend di crescita, essendo passate dalle 340 unità del 2004 alle 388 unità del 2006, come emerge dalla seguente tabella.

**Risoluzioni del rapporto di lavoro a tempo
indeterminato nel triennio 2004-2006**

livello	2004	2005	2006
Dirigenti	12	9	15
A	27	58	32
A1	52	55	62
B	22	30	41
B1	126	110	134
B2	100	88	104
C	1	0	0
totali	340	350	388

La tabella evidenzia che il *trend* di crescita ha riguardato specificamente le fasce A1, B e B1, ossia le medesime interessate dall'opposto fenomeno della riduzione delle assunzioni, di cui si è detto.

Dalla comparazione tra le due tabelle emerge, in particolare, che nel 2006 il saldo tra le risoluzioni del rapporto di lavoro e le nuove assunzioni esprime una riduzione di 289 unità.

Il forte calo delle assunzioni a tempo indeterminato è stato peraltro compensato dall'alto numero di quelle disposte a tempo determinato, ammontate a 556 unità riguardanti in via esclusiva le sedi periferiche.

3.4.3. Cause di risoluzione del rapporto

Tra le *cause di risoluzione del rapporto di lavoro a tempo indeterminato* si registra una netta prevalenza, nel 2006, delle dimissioni rispetto al normale raggiungimento dei limiti di età, mentre una minore incidenza sul totale hanno avuto altre cause, come emerge dalla seguente tabella.

**Cause di cessazione del rapporto di lavoro
a tempo indeterminato nell'anno 2006**

Cause di cessazione del rapporto di lavoro	Numero
Limiti di età	75
Limiti di servizio	7
Dimissioni	279
Decessi	16
Licenziamenti	6
Dispense	5
Totale	388

Su questi dati ha avuto una notevole incidenza quanto stabilito nell'adunanza del 19 dicembre 2005 dal Cda, il quale ha provveduto a rimodulare le somme da accantonare a copertura del «piano di esodo» fino al dicembre 2008, con una stima di costo totale di circa 20 milioni di euro¹⁷ così ripartiti:

- anno 2006 = € 3.500.000,00 (oltre i 6.100.000,00 già accantonati)
- anno 2007 = € 5.500.000,00
- anno 2008 € 5.000.000,00.

Infine merita rilevare che nel corso del 2006 si è notevolmente incrementato il numero dei dipendenti con orario di lavoro *part time* (da 8 a 12 nella struttura centrale e da 16 a ben 539 nella struttura periferica; in totale: da 24 a 551), con un aumento complessivo in termini assoluti di 527 unità ed una incidenza sul totale dei dipendenti dell'8,3%.

3.5. Contratto dei dirigenti

Il contratto dei dirigenti relativo al biennio economico 2002-2003 è stato rinnovato soltanto in data 3 gennaio 2006, limitandosi peraltro a prevedere per il decorso biennio 2004-2005 un'indennità *una tantum* omnicomprensiva dell'importo di 2.000 euro lordi *pro capite*.

La retribuzione fissa prevede:

- a) minimo contrattuale mensile di € 3.668,95;
- b) assegno integrativo del minimo contrattuale mensile, pari a 1/12 di una mensilità;
- c) anzianità di servizio, biennale;
- d) indennità di funzione mensile correlata alla posizione occupata ed all'entità delle responsabilità:
 - area centrale e capi comparto da € 32.538 a € 46.481,13;
 - funzione area regionale, uffici speciali o sezioni staccate, da € 18.077 a € 32.526,79;
 - funzioni di staff area centrale o territoriale da € 9.269,23 a € 18.076;
- e) superminimo contrattuale mensile;
- f) tredicesima mensilità.

Il costo della dirigenza è diminuito nel 2006 dell'8,68%, tornando ai livelli

¹⁷ Inizialmente ipotizzato in circa 18 mln/euro e calcolato in circa 70 mln/euro a regime.

rilevati nel 2004, dopo gli incrementi di circa il 40% nel 2004 e di circa il 10% nel 2005, come esposto nella sottostante tabella, dove è riportato il costo complessivo nel quadriennio 2003-2006.

Costo della dirigenza nel quadriennio 2003-2006

Anni	Costo	Variazione %
2003	20.347.536,46	-
2004	28.454.947,57	+ 39,84
2005	31.218.662,99	+ 9,71
2006	28.509.513,96	- 8,68

Inoltre, tenuto conto che al 31.1.2006 i dirigenti ammontavano a complessive n. 157 unità, ne deriva che il *costo unitario medio* è stato pari ad annui euro 181.589,26.

3.6. Contratto dei dipendenti

In data 26 luglio 2007, a seguito di approvazione da parte del Cda intervenuta il 25 luglio 2007, ed a chiusura di una lunga trattativa con conseguente vacanza contrattuale, la Società e le OO.SS. hanno sottoscritto un protocollo di intesa per il rinnovo del contratto collettivo nazionale valido per il quadriennio 2006-2009.

L'accordo si articola nei seguenti principali punti:

- la parte normativa del CCNL 2002-2005 viene modificata nei termini di apposito allegato;
- la base di calcolo sulla quale applicare, per la parte economica, le percentuali relative ai tassi di inflazione registrati nei periodi di riferimento è costituita dal minimo tabellare, dall'IIS, dall'EDR, dalla retribuzione individuale di anzianità, dall'arricchimento dell'esperienza professionale, dagli scatti di anzianità, dal rateo di 13^a mensilità e dal rateo di indennità operativa;
- viene assunto a base di calcolo un tasso di inflazione del 2,1% (del 2% per il 2007);
- la corresponsione di una indennità una tantum di 1.000 euro per il periodo pregresso;
- un aumento minimo tabellare a regime di euro 115 a valere anche sulla 13^a mensilità;
- tutti gli emolumenti sono riparametrati sulle diverse posizioni economico-retributive sulla base di un'apposita scala parametrica;
- la trattativa economica relativa al riconoscimento degli incrementi di produttività

aziendale verrà avviata entro il mese di gennaio 2008;

- introduzione di procedure per la copertura dei posti vacanti anche attraverso selezioni interne con periodici confronti per l'individuazione del fabbisogno di personale;
- l'avvio, entro il mese di ottobre 2007, della trattativa relativa al completamento della parte normativa del CCNL per la definizione di quanto attiene all'organizzazione del lavoro ed alla produttività, al codice etico e disciplinare, al mobbing ed alle pari opportunità nonché alle aree di classificazione su base di professionalità.

3.7. Spesa del personale

Nell'anno 2006 la spesa complessiva per il personale è ammontata a 320,4 mln/euro, facendo registrare, rispetto al 2005 (325,9 mln/euro), un decremento dell'1,69% in termini omogenei.

Tale *trend* decrescente – particolarmente significativo perché registrato anche a fronte del rinnovo del contratto collettivo nazionale per i dipendenti – è stato ottenuto attraverso una speciale attenzione prestata al contenimento dei costi variabili (straordinari, trasferte, indennità) ed alla modificazione della composizione dell'organico (ottenuta attraverso l'assunzione di giovani ad elevata professionalità prevalentemente mediante contratto di inserimento, il quale consente una decontribuzione).

Esso deriva anche dalla riduzione delle unità in servizio e dagli esodi incentivati, conseguiti all'apposito piano di cui al precedente § 3.4.

Nel prospetto che segue si riporta l'andamento del costo del personale nell'arco del quadriennio 2003-2006. Se ne ricava, con riferimento al 2006 rispetto al 2005, un abbassamento della spesa del personale dell'1,69%. Si tratta di un trend virtuoso già manifestatosi nel 2005, con una flessione del 9,50% rispetto al 2004.

Spesa del personale nel periodo 2003-2006

(in milioni di euro)

Anno	Spesa dirigenti	Spesa dipendenti	Spesa Complessiva	Variazione %
2003	20,3	303,3	323,6	
2004	28,4	331,7	360,1	11,27
2005	31,2	294,7	325,9	- 9,50
2006	28,5	291,9	320,4	- 1,69

Tenuto conto del totale delle unità di personale in servizio al 31 dicembre 2006, il *costo medio unitario* del personale ANAS è ammontato a (320,38 mln/euro : 6.635 unità =) 48.286,36 euro, inferiore di 346,88 euro a quello registrato nel 2005, che era stato pari a (325,94 mln/euro : 6.702 unità =) 48.633,24 euro.

Spesa per lavoro straordinario

	2005	2006
Diurno	9.355.056	7.368.2800
Notturmo feriale	1.557.475	955.235
Festivo diurno	1.846.121	1.179.557
Festivo notturno	482.020	366.975
Totale	13.240.672	9.870.047

(*) Fonte: Anas S.p.A., Servizio Amministrazione del personale.

Nel biennio in esame la spesa per gli straordinari del personale ha subito una diminuzione pari ad oltre il 25,45%. Tale positivo trend potrebbe proseguire anche nel 2007, tenuto conto del cambiamento dell'orario di lavoro intervenuto nel novembre 2007 con l'approvazione del nuovo contratto, talché una reale sensibile diminuzione della spesa si potrà avere anche nel 2008.

Analisi della spesa del personale nel 2006

(valori in unità)

Livello	Stipendi	Ind. Int. Spec.	Oneri	Arretr.	Totale
Dir. Centr. (*)	2.222.412		612.655	40.603	2.875.670
Dirigenti	19.420.428		6.063.804	149.612	25.633.844
A	22.768.426	3.400.371	7.189.067	192.807	33.550.671
A1	36.510.770	6.621.626	11.939.692	171.064	55.243.152
B	30.204.342	6.670.010	9.931.852	151.045	46.957.249
B1	54.089.800	12.089.478	19.031.088	108.103	85.318.469
B2	44.781.541	10.639.077	14.926.431	103.411	70.450.460
C	216.403	68.672	70.411		355.486
Totale	210.214.122	39.489.234	(**) 69.765.000	916.645	320.385.001

(*) Sono compresi i costi relativi ai Condirettori Generali.

(**) Compreso il TFR (6.775.000) e gli altri costi del personale (2.252.000).

fonte: ANAS S.p.A. - Servizio Amministrazione del Personale.

Quanto alla *spesa per il contenzioso del personale*, nel 2006 essa si è sensibilmente ridotta, come risulta dal seguente prospetto.

**Spesa del contenzioso del personale
nel triennio 2004-2006**

Anno	2004	2005	2006
Costi	1.395.964,23	1.825.010,72	1.263.897
Spese legali	862.872,55	1.001.327,21	22.762
Totale	2.258.836,78	2.826.337,93	1.286.659

(*) L'importo relativo alle spese legali 2006 non include le spese per la difesa della Società, pari a € 825.535,53, in quanto di competenza della Direzione Centrale Legale e Contenzioso.

fonte: ANAS S.p.A. - Servizio Amministrazione del Personale, dati quadrati con Bilancio 2006.

3.8. Formazione del personale

Il Piano della formazione aziendale per il 2006 prevedeva un'articolazione in 8 aree tematiche:

- risorse umane, *management* e organizzazione aziendale;
- amministrativo-contabile;
- appalti e lavori;
- giuridica;
- informatica e telematica;
- sicurezza sul lavoro;
- lingue estere;

- codice della strada e sicurezza stradale.

Per ciascuna di tali aree il Piano ha previsto diverse attività formative.

Nel corso del 2007 la Società ha iniziato a monitorare la possibilità di inserire corsi di formazione e di aggiornamento nelle aree legale e tecnica al fine di diffondere le competenze occorrenti per una più fattiva, competente ed efficace partecipazione alle commissioni di gara.

**Partecipazione del personale
alle attività formative nel 2006**

Giornate di formazione	733
Giornate di formazione/uomo	6.229
Ore di formazione	5.312
Ore di formazione /uomo	46.848

Con riguardo alle qualifiche, delle 2.489 partecipazioni alle attività formative n. 393, pari al 15,8%, hanno riguardato i dirigenti, n. 1.217, pari al 48,9%, l'area quadri e n. 879, pari al 35,3%, l'area di base, operativa e di esercizio.

Le attività formative si sono estrinsecate in corsi di formazione¹⁸, di aggiornamento¹⁹ e di perfezionamento²⁰ ed in seminari²¹.

Con riguardo poi all'oggetto dei corsi formativi, il 2006 ha fatto registrare una drastica contrazione dell'area amministrativo-contabile (da 60 a 20 corsi) – ciò che desta notevoli perplessità ove si consideri il *gap* aziendale dovuto al passaggio, nel più recente periodo, da un'organizzazione di tipo ministeriale a quella di stampo societario, nonché dalla contabilità puramente finanziaria a quella civilistica - a vantaggio di quella giuridica, pressoché triplicata (da 11 a 34 corsi) e di quella informatica e telematica – ciò che invece ben si giustifica -, passata da 48 a 88 corsi, come emerge dalla seguente tabella.

¹⁸ Si segnalano in particolare i corsi sul sistema ANAS-Sap e quello per responsabili del Servizio prevenzione e protezione di cui al dlgs 626/1994.

¹⁹ Rilevano quello per i responsabili legali della Dir. Generale e dei Compartimenti e quello per i tecnici sul t.u. delle costruzioni (d.m. 14.09.2005).

²⁰ Si segnala quello sull'attività di informazione e comunicazione degli uffici relazioni con il pubblico.

²¹ Meritano menzione quello sulla circolare min.le LL.PP. 349 di definizione dei requisiti per i laboratori geotecnici, quello su ecotecnica stradale e barriere antirumore e quelli sul Fondo pensione complementare Eurofer.

Oggetto dei corsi di formazione nel triennio 2004-2006

Area di formazione	2004	2005	2006
Amministrativo-Contabile	40	60	20
Appalti e Lavori Pubblici	37	31	32
Giuridica	15	11	34
Codice della strada e sicurezza stradale	0	3	9
Informatica e Telematica	18	48	88
Linguistica	0	1	2
Risorse umane, <i>management</i> e organizz. aziendale	19	26	27
Sicurezza sul lavoro	5	8	17
totale	134	188	229

Dati di riferimento	2004	2005	2006
totale partecipazioni	1.072	1.686	2.489
totale docenti esterni	36	47	64

3.9. La spesa per l'uso delle carte di credito

Fino a oltre la prima metà del 2006 titolari di carte di credito aziendali nominative sono stati i componenti del Cda e i dirigenti dei vari comparti amministrativi.

Successivamente il nuovo vertice societario insediatosi a fine luglio 2006 ha limitato l'uso di tali carte ai soli dirigenti titolari di alte responsabilità amministrative e manageriali.

Nell'anno di riferimento, prima dell'anzidetta limitazione, l'uso delle carte ha prevalentemente riguardato la ristorazione e il pernottamento in alberghi (83,71 %), ma in misura sensibilmente superiore rispetto al 2005 (75,67%), seguiti dall'acquisto di titoli di viaggio (11,30% rispetto al 18,48% del 2005), come emerge dalla seguente tabella.

Spese effettuate nel biennio 2005-2006 mediante l'uso di carte di credito

Tipologia di spesa	2005	Incidenza %	2005	Incidenza %
pernottamenti in hotel	60.885,85	40,94	84.261,63	41,35
Ristoranti	63.599,97	42,77	69.929,18	34,32
titoli di viaggio	16.792,94	11,30	37.654,60	18,48
quote iscrizioni a convegni	0,00	0,00	3.618,00	1,77
autonoleggi	884,70	0,60	2.777,23	1,35
Carburante	554,67	0,37	649,43	0,32
Altro	5.990,14	4,02	4.927,80	2,41
totale	148.708,27	100,00	203.817,87	100,00

Nel corso poi del 2007 la Condirezione generale Amministrazione, Finanza e Commerciale ha effettuato una verifica – anche alla luce dei nuovi indirizzi volti al contenimento della spesa - sulle modalità ed entità di utilizzo delle carte anzidette e ad emanare il nuovo regolamento a firma del Presidente, il quale tiene conto delle osservazioni formulate dalla Corte in sede istruttoria.

Nel regolamento sono in particolare previsti:

- le diverse situazioni nelle quali è consentito l'uso della carta per spese di rappresentanza e di missione;
- il divieto di utilizzo della carta per prelievi in contanti;
- l'obbligo di validazione della documentazione giustificativa delle spese da parte del superiore gerarchico del titolare della carta.

Dalla verifica effettuata si è potuto constatare una sensibile riduzione degli utilizzi della carta e delle relative spese.

In proposito si precisa che nel periodo gennaio-agosto 2007 la spesa complessiva è ammontata ad euro 40.704,25 contro euro 113.704,39 rilevati nello stesso periodo dell'anno 2006 – allorché delle carte anzidette beneficiavano anche i componenti del precedente Cda -, con un minor costo di euro 73.000,14, pari al 64,2%.

Depurato l'importo anzidetto dell'incidenza sul totale degli anzidetti componenti del Cda, esso si riduce a euro 56.839,08, il quale rappresenta pur sempre un risparmio di euro 16.134,83 rispetto al medesimo periodo del 2006, pari al 28,38%.

Di tali positivi risultati si prende atto, tenuto conto che sull'eccessiva espansione nella fruizione delle carte la Corte si era espressamente soffermata nella precedente relazione (§ 3.5), nel quadro di una generalizzata politica societaria volta al massimo contenimento dei costi operativi.

3.10. Carta dei servizi e sistema qualità

La Carta dei servizi stradali e autostradali vigente è stata approvata dal Ministro delle infrastrutture con decreto n. 4768 del 28.12.2004 ed è entrata in vigore nel 2005.

La Carta costituisce uno strumento di raccordo con l'utenza sulla qualità dei processi e dei servizi e che è pertanto rivolta al miglioramento della performance societaria in termini di produttività, efficienza ed efficacia.

Come già riportato nella precedente relazione (§ 3.6), la Società, nel

presupposto di rendere integrati e sinergici i diversi sistemi di controllo della qualità dei servizi resi all'utenza, ha reso la Carta funzionale al Sistema Qualità Certificata già in uso da parte di ANAS.

Il sistema qualità in uso presso l'azienda prevede in futuro la misurazione della *costumer satisfaction*. Uno specifico questionario riguardante quest'ultima è peraltro già da tempo presente nel sito web *www.stradeanas.it*.

3.11. Le consulenze esterne: rinvio.

Sugli incarichi di consulenza attribuiti dalla Società a soggetti esterni si riferisce più avanti, al § 6.6.1.1, cui pertanto si rinvia.

3.12. I controlli interni

La Società ha proseguito le iniziative di potenziamento del sistema dei controlli interni, che richiede tuttavia una precisa delimitazione e specificazione dei compiti assegnati e adeguati meccanismi di coordinamento, ad evitare rischi di sovrapposizioni o duplicazioni di funzioni e fenomeni di deresponsabilizzazione, nonché di possibili aggravii di costi improduttivi.

3.12.1. Il controllo di gestione

Compito specifico del controllo di gestione è quello di assicurare il monitoraggio dell'andamento economico, finanziario e patrimoniale dell'azienda, attraverso la gestione dei processi di pianificazione, *budgeting*, controllo e di *reporting* sull'andamento economico generale, in linea con gli indirizzi definiti dal vertice aziendale.

Nella precedente relazione è stato accennato all'attività svolta nel 2005 relativamente:

1. alla messa a punto di un sistema di contabilità analitica (CO.AN.) che consente il monitoraggio delle risultanze economiche a livello di «commessa/attività»;
2. alla messa a punto di un Budget Economico strutturato per centro di ricavo/costo e per Compartimento oltre che per voce di costo, nonché di un Budget degli investimenti, con particolare riferimento all'area «lavori», in un'ottica di costante monitoraggio dei risultati e di analisi degli scostamenti tra preventivo e consuntivo;
3. alla formalizzazione di un documento «Modello di riferimento della CO.AN. di ANAS Spa» contenente le logiche e le regole di funzionamento della contabilità analitica, nonché la reportistica sulle «commesse/attività»;