

## **FILT CGIL FIT CISL UIL ANAS**

Segreterie Nazionali

Proposta di modello organizzativo e gestionale  
per l'ANAS S.p.A

### **Presentazione**

Le ragioni di questo documento:

- a. necessità di un rilancio complessivo dell'ANAS S.p.a.
- b. parzialità della proposta avanzata dalla Società

### **Premesse generali**

Riepilogo degli aggiornamenti normativi:

- a. trasformazione dell'azienda di stato in ente pubblico economico
- b. applicazione del decentramento amministrativo
- c. trasformazione dell'ente pubblico in società per azioni
- d. Legge Merloni e successive modificazioni
- e. Legge Obiettivo
- f. istituzione della S.p.a. Infrastrutture

### **Descrizione dello stato aziendale**

Rete da gestire e risorse disponibili:

- a. rete stradale ed autostradale nazionale
- b. risorse umane e strumentali
- c. condizioni di operatività delle sedi periferiche.

### **Valutazione dell'attuale modello organizzativo**

Alcune considerazioni sul D.P.R. 1126/82: superamento normativo e definizione pattizia dei modelli di organizzazione del lavoro.

### **Principi generali e linee guida per il nuovo modello**

Indicazione degli obiettivi nell'ambito di quanto previsto per il conseguimento della missione aziendale, confermato anche in sede legislativa:

- a. accrescimento delle condizioni per la sicurezza stradale
- b. riorganizzazione e sviluppo delle attività svolte in proprio
- c. accrescimento della qualità del controllo per le attività date in appalto
- d. razionalizzazione e incremento della produttività per il servizio di progettazione
- e. limitazione e riduzione del processo di esternalizzazione
- f. introduzione di modelli gestionali di qualità
- g. offerta di servizi a terzi
- h. attività internazionale

### **Presentazione del modello**

- a. valorizzazione degli elementi di continuità
- b. introduzione degli elementi di innovazione
- c. sostegno alle attività mediante aggiornamento e formazione continua, finalizzata anche all'esercizio delle funzioni di verifica e controllo sulle attività indirette.

## **1. Presentazione**

Le Organizzazioni Sindacali Filt Cgil Fit Cisl, Uil Anas, hanno ritenuto opportuno procedere a questa comune elaborazione in ragione delle due seguenti motivazioni:

- ritengono maturi i tempi per un'azione di rilancio dell'Azienda Anas;
- considerano passaggi essenziali del percorso la definizione di un piano industriale credibile sul piano finanziario ed un intervento di riordino e riorganizzazione aziendale;
- hanno ritenuto del tutto insufficiente e non condivisibile la proposta di merito presentata dall'azienda.

Sono convinte che il sindacato non possa sottrarsi dall'avanzare un proprio autonomo punto di vista, che aiuti ad orientare e meglio organizzare la discussione.

Sono consapevoli di poter svolgere un ruolo essenziale all'interno di questo confronto, anche in ragione del bagaglio di esperienza e di conoscenza aziendale che le sono proprie.

Nel corso dell'elaborazione hanno guardato con rispetto ed attenzione alle proposte elaborate in questi anni, a livello decentrato e nazionale, con l'obiettivo di riorganizzarle in una proposta più complessiva.

## **2. Premessa**

E' utile ripercorrere, sia pure in modo sommario, i passaggi e le trasformazioni che hanno accompagnato la più recente vicenda dell'Anas, per collocare in modo ordinato i problemi della situazione presente.

Nell'arco di pochi anni, infatti, questa azienda è stata direttamente interessata da tre complessi interventi di riordino:

- a. trasformazione da azienda di stato in ente pubblico economico con l'istituzione dell'Ente Anas con il D.L.vo143/94;
- b. applicazione del decentramento in materia di viabilità, con il conferimento di compiti amministrativi dallo Stato alle regioni ed agli enti locali, attraverso il D.L.112/98 ed i DDPCM conseguenti
- c. trasformazione da ente pubblico in società per azioni con la Legge n.173 dell' 8.8.2002.

E' stata altresì coinvolta da almeno ulteriori tre interventi legislativi e precisamente:

- d. Legge Merloni e successive modificazioni;
- e. Legge Obiettivo;
- f. Legge istitutiva della S.p.a. Infrastrutture

Non si è trattato di passaggi meramente formali: pur essendo state infatti costantemente confermate vocazione e missione aziendale, sono intervenute innovazioni sostanziali sul piano dei rapporti istituzionali e delle competenze proprie dell'azienda.

Non si è però sino ad ora proceduto a varare un piano complessivo e conseguente di riorganizzazione interna

Le modalità attuative del decentramento relative alla definizione della rete stradale nazionale ed alla individuazione del personale da trasferire – contrastate dal Sindacato – hanno determinato:

- una profonda modifica quantitativa e delle caratteristiche prevalenti della rete stradale ed autostradale gestita dall'Anas;
- una dotazione organica ancor più insufficiente, che ha visto crescere il carattere di disomogeneità sia per distribuzione che per articolazione delle professionalità disponibili territorialmente.
- la necessità di un coordinamento strutturale - che non è stato invece esercitato – con le Autonomie Locali destinatarie della ex rete stradale per gli interventi che per propria natura territoriale necessitano invece di piani coordinati di attività, da realizzare anche attraverso l'introduzione di forme di *service*, la costituzione di società, consorzi misti.

La trasformazione in società per azioni comporta invece uno scenario inedito e l'obbligo di affrontare alcune questioni aperte, tra le quali:

- una chiara definizione del rapporto con le concessionarie autostradali che, seppure controllate dall'Anas per effetto del dispositivo legislativo, ne sono potenzialmente concorrenti;
- l'evidente difficoltà nella predisposizione di un piano industriale capace di conseguire il progressivo riallineamento tra le entrate proprie e quelle dovute a trasferimenti centrali, necessario per effetto del profondo mutamento intervenuto sulla natura giuridica dell'Anas

### **3. Descrizione dello stato aziendale**

Sono stati oggetto di trasferimento alle regioni ed agli enti locali circa 27.707 km. (il 63% della rete nazionale) di strade e circa 2.140 dipendenti, in gran parte appartenenti all'area di esercizio (1.474); la restante parte all'area amministrativa (343) e tecnica (104), oltre ad una minima quota di ulteriori varie professionalità .

#### **Attualmente l'ANAS S.p.A. amministra:**

- **14.460 chilometri di viabilità nazionale**, così distribuita: 2255 km. circa al nord, 3370 al centro, 5.575 al sud e 3260 nelle isole;
- **6.468 km. di rete autostradale**; di queste ultime 5.528 in concessione ed il restante 904 circa in modo diretto.
- **6200 dipendenti** con contratto di lavoro a tempo indeterminato, dei quali:

- 2977 appartenenti all'area di esercizio;

- 1116 " " tecnica di cui 841 (72,5 %) in area quadri;  
- 1568 " " amm.va /contabile di cui 479 (30,5%) in area quadri.

- **un numero variabile** di lavoratori a tempo determinato e con rapporto di altra natura contrattuale in assenza di un piano organico di determinazione delle necessità e di inserimento professionale

#### **a) rete viaria nazionale:**

La rete viaria nazionale, così come disegnata dalla nuova normativa, è stata ritenuta dalle organizzazioni sindacali insufficiente e inadeguata per rispondere alle esigenze di carattere nazionale e per accrescere le forme di intermodalità previste anche dal piano generale dei trasporti.

E' pertanto indispensabile realizzare il trasferimento alla gestione dell'Anas di quella parte di strade necessaria a realizzare una vera "rete nazionale", attraverso il coinvolgimento dei soggetti politici ed istituzionali interessati. Dovrebbe poi essere ricondotta "a norma" l'intera rete nazionale, realizzando un complessivo progetto di sicurezza stradale, da integrarsi con la rete autostradale in concessione.

La rete rimasta in capo all'Anas presenta comunque il vantaggio di avere caratteristiche più omogenee rispetto al passato, essendo costituita da autostrade ( Salerno Reggio, Siracusa Trapani, Grande Raccordo Anulare, Roma Fiumicino), da strade con caratteristiche autostradali e da quelle a viabilità ordinaria.

Particolare attenzione va posta oggi all'autostrada Salerno Reggio Calabria, per il ruolo che storicamente riveste e perché investita sia da opere di risanamento strutturale sia dalla particolare metodologia degli interventi previsti per la loro realizzazione.

Utilizzando una descrizione della rete stessa con accorpamenti per macroaree o comparti, così definiti nella "Proposta per il rilancio del sistema viario della rete di interesse nazionale" già elaborata dall'Anas nel 2001, registriamo:

- comparto nord-ovest: il sistema della viabilità risulta impostato prevalentemente sul reticolo autostradale ed il disegno della rete non è omogeneo;
- comparto nord-est: il disegno della rete non è omogeneo e presenta maglie troppo larghe;
- comparto centro meridionale: il disegno non è equilibrato, come è particolarmente evidente nel Lazio;
- comparto sud: il disegno esprime una sostanziale omogeneità di densità, costituendo la parte preponderante della rete nazionale;
- isole: nelle due regioni a statuto speciale della Sicilia e Sardegna la rete stradale è rimasta inalterata, poiché il decentramento non vi è stato applicato.

#### **b) risorse umane**

La carenza e la cattiva distribuzione del personale sono dovute:

- alla mancanza di un intervento complessivo, che non è stato realizzato dall'Azienda di Stato a causa del blocco permanente delle assunzioni nel Pubblico Impiego, né successivamente dall' Ente Pubblico, investito quasi immediatamente dal processo di decentramento e neppure oggi dalla Spa: in tutti i casi sono stati infatti realizzati solo ripianamenti urgenti che, in quanto tali, sono stati privi dei necessari requisiti di programmazione;
- ai problemi determinati dall'applicazione del decentramento che non ha tenuto conto sufficientemente degli squilibri e delle carenze distributive già preesistenti;
- alla mancata sostituzione del turn-over verificatosi in questi anni.

### **c) condizioni di operatività**

Differiscono profondamente nelle diverse realtà operative, in ragione delle motivazioni sopra accennate; laddove la dotazione organica, le professionalità disponibili e la dimensione organizzativa lo consentono, la copertura dei servizi offerta è superiore a quella degli altri soggetti gestori ed, in genere, pubblicamente riconosciuta.

#### **4. attuale modello organizzativo**

Riteniamo opportuno svolgere alcune brevi osservazioni sul modello di gestione manutentoria adottato (in molti casi in via solo teorica, per le note carenze di personale) sino ad ora dall'Anas, prima come azienda di Stato e poi in qualità di Ente Pubblico economico, secondo le indicazioni contenute nel D.P.R.

1126/82 ancora vigente e per effetto del quale vengono ancora definite responsabilità ed eventualmente comminate sanzioni dagli organi preposti.

Sottolineiamo ancora una volta come tale modello sia stato utilizzato solo in parte, a causa delle evidenziate carenze di personale .

Comunque lo stesso era applicato per rispondere agli interventi quotidiani da effettuarsi su una rete molto estesa, molto diversificata per caratteristiche e largamente diffusa sul territorio, che ha consentito scelte organizzative sostanzialmente omogenee; le necessarie diversificazioni sono state realizzate in sede di programmazione degli interventi.

Il compito di ricercare e definire modelli più articolati, capaci di rispondere alle esigenze presenti sul territorio ed alla sempre crescente domanda dell'utenza è stato assunto da tutti i livelli di contrattazione ed ha, in parte, consentito di superare quei limiti che erano già presenti nel decreto.

Oggi è possibile affermare che tale modello è superato e pertanto da abrogarsi, essenzialmente per la sua rigidità, dovuta all'assenza della necessaria flessibilità applicativa a livello territoriale e per la impossibilità di rispondere a tematiche rilevanti che si sono definite in forma compiuta solo successivamente - basti pensare alla elaborazione prodotta in materia di prevenzione e sicurezza -.

Pensiamo sia utile però recuperare di quell'esperienza gli elementi più significativi ed innovativi, che restano, a nostro modo di vedere, attualissimi e su cui, in parte, si fonda l'originalità dell'esperienza gestionale dell'Anas.

Tra questi ricordiamo l'organizzazione del lavoro in squadre e la congruità della loro composizione; l'articolazione delle figure professionali addette alla gestione ed al controllo delle strade; la netta separazione delle attribuzioni e delle competenze loro assegnate; la consapevolezza della necessità di disporre di un intreccio di strumenti diversi per assicurare un servizio efficace per la sicurezza dell'utenza stradale.

## **1. Obiettivi**

Il presente articolato, pur nel suo sforzo di completezza, non pretende certo di essere esaustivo rispetto alla complessa realtà aziendale; più modestamente si propone di tracciare alcune linee di intervento e di indicare soluzioni che favoriscano il conseguimento della missione che le è affidata.

Costituisce però il tassello essenziale di un ragionamento più ampio, sul quale l'Anas per prima è chiamata ad esprimersi e che è rivolto al più ampio settore della viabilità, indicando alcune irrinunciabili priorità:

- accrescere la sicurezza stradale, anche mediante il pronto intervento e l'attività diretta di piccola manutenzione e rafforzando l'azione di controllo e verifica sulle attività indirette;
- definire con esattezza le attività, distinguendo ed ordinando tra quelle da svolgere in proprio e quelle da appaltare;
- conseguire un corretto equilibrio tra una gestione di qualità del patrimonio stradale esistente e la realizzazione di nuove opere anche attraverso l'organizzazione efficace centrale e periferica dell'attività di progettazione in ragione delle diverse opere da realizzare
- introdurre, anche per il raggiungimento dei presenti obiettivi, un sistema di formazione ed aggiornamento continui definendone i criteri legati ai soggetti destinatari e la verifica dei risultati
- definire un sistema di controllo, centrale e periferico, sulle concessionarie autostradali;
- valorizzare e rafforzare le procedure organizzative ed operative per la sicurezza del lavoro già assunte dall'azienda, che possono costituire punto di riferimento anche per gli altri soggetti gestori, anche attraverso l'introduzione di un modello organizzativo che preveda l'adozione del Sistema di Gestione della sicurezza e salute del lavoro UNI-INAIL (SGSL)

## **6. Conclusioni**

Dalla breve analisi sin qui svolta emerge, con chiarezza, la necessità di:

- intervenire profondamente sull'Azienda, attraverso la definizione di un nuovo modello organizzativo-gestionale di riferimento che si articoli con chiarezza rispetto ai vari compiti da assolvere, sia a livello centrale che periferico
- assicurare un'implementazione del personale, in ragione degli obiettivi dati, definendone eventuali priorità, criteri, forme e tempi.

- individuare un modello gestionale efficace, che preveda articolazioni e flessibilità nell'uso degli strumenti previsti;
- valorizzare il ruolo di determinazione di alcune scelte a livello di contrattazione decentrata per rispondere al meglio alle esigenze, anche di tipo contingente, oltre che applicative, alle quali rimane fondamentale rispondere prontamente
- adoperarsi per conseguire un riequilibrio della rete stradale nazionale

La proposta si sviluppa particolarmente sulle strutture periferiche; ma non mancano comunque alcune essenziali linee di indirizzo per la Direzione Generale ed il Centro Sperimentale di Cesano.

## **IL COMPARTIMENTO**

1. **Rapporto Centro-Periferia:** si fonda sui seguenti principi:

- Alle strutture centrali sono attribuite le funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo delle attività aziendali. Queste si esplicano nei seguenti compiti essenziali: programmazione ed assegnazione delle risorse alle strutture periferiche, supporto nella impostazione, standardizzazione e sviluppo delle attività
- Alle strutture periferiche è attribuita la funzione di gestione in piena autonomia organizzativa e funzionale delle risorse per i compiti direttamente assegnati.

2. **La struttura organizzativa** del compartimento si articola nel seguente modo:

### **Direzione Compartimento**

per le funzioni di attuazione, coordinamento e controllo delle attività e per quelle relative alle relazioni esterne, risulta rafforzata dalla integrazione degli Uffici di Staff (Ufficio Relazioni Esterne - Servizio di Prevenzione e Protezione dai rischi - Rapporti con il Pubblico - Programmazione, budget e controllo interno - Relazioni Industriali - Sistemi Informativi )

### **Ufficio Legale**

#### **Area Amministrativa:**

vi è preposto un dirigente amministrativo  
si articola in due Servizi Principali

- Servizio Amministrazione e Personale (Affari Generali - Personale - Relazioni Industriali e Formazione - Amministrazione - Contabilità)
- Servizio Gestione Amministrativa Strade (Patrimonio - Espropri - Gare e Contratti - Licenze e Concessioni - Pubblicità)

#### **Area Tecnica:**

vi sono preposti uno o due dirigenti tecnici; si articola in due servizi:

- Servizio Esercizio comprensivo dei settori tecnici di supporto organizzati nella Sezione Tecnica (officine, autoparchi, contabilità)
- Servizio Nuove Costruzioni, articolato in .

- Settore Progettazione
- Settore Direzione Lavori

Per i Compartimenti interessati da rilevanti carichi di lavoro o da lavori straordinari di grande entità, si prevede l'introduzione di due figure di dirigente tecnico, preposti rispettivamente all'esercizio ed alle nuove costruzioni.

Ai fini di una migliore differenziazione delle attività, distinguiamo tra:

**Processi Primari:**

- a. Funzione di Esercizio ( manutenzione, pronto intervento, sorveglianza)
- b. Funzione di Progettazione
- c. Funzione di Nuove Costruzioni

**Processi di Servizio:**

- Gestione Risorse Umane
- Amministrazione e Contabilità
- Coordinamento e Controllo
- Informatico

**3. Processi primari**

**A. Funzione di esercizio**

**INDICAZIONE DELLE ATTIVITA' IN RELAZIONE ALLA  
TIPOLOGIA STRADALE**

- a. **Modalità di gestione:** Come evidenziato nelle tabelle che seguono, queste variano in ragione delle caratteristiche della rete:

- Autostrade e Viabilità con caratteristiche autostradali: la gestione stradale è organizzata per attività di manutenzione specializzata distinte tra loro ed integrata dal servizio di pronto intervento, svolto con turnazioni nell'arco delle 12 e 24 ore, come attualmente già in funzione su alcune direttrici autostradali (h24 sul GRA e sulla Salerno Reggio C). La previsione di riferimento è quella di assegnare un responsabile a ciascuna di queste attività specializzate.

- Viabilità ordinaria: le attività sono organizzate in modo tradizionale; il centro operativo ( o manutentorio) è cioè suddiviso in nuclei, ai quali sono preposti responsabili tecnici in posizione organizzativa A1.

Il servizio di sorveglianza è articolato su 12 o più ore e viene qualificato con l'utilizzo della nuova figura professionale, prevista dal contratto, dell'assistente di nucleo; può essere ulteriormente potenziato con l'utilizzo di apposite squadre, anche in grado di

svolgere piccoli interventi diretti finalizzati al ripristino della viabilità.

Le squadre vengono impiegate e definite sulla base di indici obbiettivi: specifici programmi di intervento (ad es. grandi lavori), tasso di incidentalità e mortalità elevati; densità di traffico. etc.

## **B) Centro operativo ed organizzazione del lavoro**

Pensiamo di sostituire l'attuale configurazione di centro manutentorio con quello di centro operativo, meglio conformato per assicurare quella flessibilità nell'uso degli strumenti di intervento e la migliore adattabilità organizzativa che sono ritenuti essenziali e che potranno essere valutati territorialmente. Nell'ambito del Centro, la cui estensione varia in relazione alla tipologia delle strade, vengono organizzate le diverse attività.

Ogni Centro viene coordinato da un responsabile della manutenzione, che si avvale della collaborazione di un tecnico specializzato per ciascuna attività specializzata, a differenza della viabilità ordinaria, per la quale viene appunto riproposta l'attuale modello manutentorio di gestione.

### **A. Manutenzione: attività da svolgere in proprio**

La scelta delle attività da gestire direttamente non è occasionale e si fonda su una attenta valutazione del rapporto costi- benefici; riteniamo inoltre opportuno distinguere con chiarezza le attività da svolgere in proprio e quelle da appaltare.

Sulla viabilità autostradale in misura maggiore e parzialmente su quella di tipo autostradale, la gestione manutentoria viene scomposta nelle diverse attività specializzate che sono affidate all'esterno e sostenuta – in alcune aree regionali - da una organizzazione interna di squadre specializzate.

**L'attività di piccola manutenzione**, che viene descritta a titolo esemplificativo, assicura certezza e continuità negli interventi, standard di sicurezza stabili ed un risparmio complessivo nella gestione; offre inoltre garanzie immediate all'utenza e previene nel medio periodo il deterioramento dei manufatti e delle opere.

**L'attività specializzata** viene prevista in modo diretto su tre linee di intervento:

- a. per interventi programmabili e per estese chilometriche predefinite;
  - intervento di sgombro neve, tradizionalmente assicurato dall'Anas.
  - intervento sulle opere in verde, per il taglio erba in prossimità dei punti pericolosi ed a scarsa visibilità; per la pulizia delle aree di intersezione e di svincolo;
- b. a titolo sperimentale e nell'ambito di progetti pilota appositamente definiti per alcune sedi periferiche, per interventi di emergenza e ripristino:

- intervento sulle opere protettive, per la sostituzione di brevi tratti di barriere di protezione danneggiate e di elementi di segnaletica verticale incidentati od usurati;

In relazione al livello di specializzazione e di efficienza raggiunte, per alcune di queste attività, l'Anas potrà offrire i relativi servizi anche agli altri gestori di strade.

**Il pronto intervento** garantisce condizioni di sicurezza e percorribilità sulle arterie autostradali; qualifica l'azienda come soggetto attrezzato nel presidio della viabilità in ogni sua fase.

**La sorveglianza** permette un'estensione del controllo e della presenza sulle strade e delle proprie pertinenze; unitamente alla piccola manutenzione garantisce un'essenziale azione preventiva ai fattori di incidentalità. Assicura inoltre un costante monitoraggio delle opere, dei cantieri, delle pertinenze, delle concessioni e degli impianti pubblicitari, intervenendo quindi, oltre che sulla sicurezza stradale, anche su rilevanti aspetti di natura amministrativa.

**D) Azione di controllo e verifica sugli appalti**

Nell'ambito di quanto definito dalla normativa sugli appalti nelle opere pubbliche, va individuato un modello organizzativo che tenga conto dei carichi individuali nelle varie fasi di attività (progettazione preliminare ed esecutiva, direzione lavori, collaudi), precedendo in ragione della diversa complessità e dimensione dell'intervento da realizzare il numero minimo di figure professionali necessario (progettisti, ingegneri, geologi, architetti, coordinatori per la progettazione ed esecuzione dei piani di sicurezza, geometri e tecnici specializzati, assistenti di cantiere, etc.

**INDICAZIONE DELLE ATTIVITA' IN RELAZIONE ALLA TIPOLOGIA STRADALE**

<p><b>viabilità extraurbana principale (1)</b></p> <p><b>viabilità extraurbana secondaria (2)</b></p>	<p><b>viabilità ordinaria</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutenzione Specializzata</li> <li>• Pronto intervento in h.24</li> <li>• Pronto intervento in h.12(*)</li> <li>• piccola manutenzione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piccola Manutenzione</li> <li>• Sorveglianza in 6-12 h (*)</li> </ul>

(1) autostrade - svincoli e raccordi autostradali.

(2) viabilità con caratteristiche autostradali, cioè avente carreggiate separate e volumi di traffico di tipo autostradale.

(\*) arco temporale da definirsi, secondo parametri precisi (stagionalità, traffico, indici di incidentalità, percorrenze, limiti infrastrutturali, ecc.), a cui

rispondere anche attraverso l'utilizzo delle forme flessibili di reclutamento previste dal CCNL.

**DIFFERENZIAZIONE DELLE ATTIVITA' DA SVOLGERE  
IN RELAZIONE ALLE CARATTERISTICHE DELLE STRADE**

<b>Autostrade - svincoli Raccordi autostradali Viabilità con caratteristiche autostradali</b>	<b>Viabilità ordinaria</b>
CENTRO OPERATIVO  estensione: 80/120 km.	<u>CENTRO OPERATIVO</u>  estensione: 80/100 km.
<p align="center"><b><u>Attività svolta in proprio</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sorveglianza</li> <li>• pronto intervento</li> <li>• piccola manutenzione</li> <li>• opere in verde</li> <li>• intervento sulle opere</li> <li>• protettive</li> <li>• <u>sgombroneve</u></li> </ul>	<p align="center"><b>Attività svolta in proprio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• piccola manutenzione</li> <li>• sorveglianza</li> <li>• <u>sgombroneve</u></li> </ul>
<p align="center"><b>Attività appaltata</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. pavimentazione</li> <li>2. segnaletica</li> <li>3. opere per la sicurezza</li> <li>4. opere in verde</li> <li>5. regimazione idraulica</li> <li>6. impianti tecnologici</li> </ol>	<p align="center"><b><u>Attività appaltata</u></b></p> <p align="center">-</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. manutenzione ordinaria e straordinaria</li> </ol>

**TIPOLOGIA DELLE ATTIVITA' DIRETTE**

<b>Attività di piccola manutenzione</b>	<b>Attività di pronto intervento</b>
esecuzione interventi e lavori di manutenzione lungo tratte stradali predefinite	esecuzione interventi di pronto intervento lungo tratte autostradali predefinite
Svolta dalla squadra di manutenzione	svolta da squadre di pronto intervento

che opera in un unico turno di 6 ore giornaliera	che operano in h.12 o h.24
composta da un capo cantoniere e cinque o quattro cantonieri in relazione alla tipologia stradale	composta da un capo cantoniere e da cinque cantonieri per le autostrade, da quattro cantonieri per la viabilità di tipo autostradale
<b>Attività di sorveglianza</b>	<b>Attività specializzate</b>
esecuzione interventi di sorveglianza lungo tratte stradali predefinite	esecuzione interventi specializzati lungo tratte stradali predefinite
- svolta dall'assistente di nucleo - svolta da squadre di sorveglianza che operano in uno o due turni giornalieri in h.6 o 12	svolta dalle squadre specializzate che operano in in uno o due turni giornalieri in h.6 o h.12
composta da un sorvegliante e tre cantonieri	composta da un capo squadra, due cantonieri e due operatori specializzati

#### DESCRIZIONE DELLE ATTIVITA' DIRETTE

-

#### **A. attività di piccola manutenzione**

Fermo restando la necessità di definire compiutamente le attività che dovranno essere svolte attraverso gli interventi di piccola manutenzione, da quelli da effettuare attraverso esternalizzazioni, attraverso uno specifico protocollo, a titolo esemplificativo queste attività possono essere individuate in: interventi su buche, taglio erba in: banchina-, svincoli, pulizia fossi-fossiguardia-tombini, pulizia spartitraffico-segnali stradali-gemmecatarifrangenti delineatori, sostituzioni e riparazioni degli stessi in piccole quantità, regimazione delle acque meteoriche, taglio rami pericolosi/sporgenti, rimozione e posa in opera di segnalimiti danneggiati, etc.

#### **A. attività di pronto intervento**

COMUNICAZIONE costante con la sala radio operativa per: segnalazione anomalie, incidenti, pericoli; per comunicazioni sulla necessità di intervento; per interfaccia con Organi di Polizia Stradale, Vigili del Fuoco, ARPAT ecc.

INTERVENTO: intervento di emergenza immediato con segnalazione di

pericolo ed eliminazione degli ingombri, nei limiti delle proprie possibilità.

Installazione segnaletica verticale di pericolo per mezzi incustoditi, ingombri sul piano viabile, incidenti, oli combustibili dispersi, segnaletica dissestata...

RILEVAZIONE E CONTROLLO (su chiamata o segnalazione) per: ponti, viadotti, gallerie, fossi, , tombini, manufatti stradali, conservazione materiali, furti e danneggiamenti; servizio di polizia stradale

## B. **Attività di sorveglianza**

RILEVAZIONE E CONTROLLO METODICI: ponti, viadotti, gallerie, fossi, tombini, manufatti stradali, alterazione di terreni, corsi d'acqua limitrofi, opere di terzi, conservazione materiali, furti e danneggiamenti, accessi, impianti pubblicitari. Espletamento del Servizio di polizia stradale.

INTERVENTO: nei limiti delle proprie possibilità, intervento ed apposizione di segnaletica d'emergenza e di pericolo, con eventuale richiesta di intervento alla squadra preposta all'attività specializzata

## C. **Attività specializzata**

SGOMBRONEVE: tutte le attività necessarie alla transitabilità stradale nel periodo autunno-invernale (utilizzo mezzi operativi, segnaletica di sicurezza, intervento preventivo, pilotaggio traffico...)

OPERE IN VERDE: intervento di taglio erba in prossimità dei punti pericolosi, a scarsa visibilità, delle aree di svincolo, di intersezione; taglio rami pericolosi; utilizzo dei mezzi operativi , pilotaggio traffico..

INTERVENTO SULLE OPERE PROTETTIVE: sostituzione delle barriere di protezione danneggiate e degli elementi di segnaletica verticale usurati od incidentati.

ASSISTENZA ALL'UTENZA : Si potrebbe valutare, anche ai fini di un recupero di redditività e solo per le autostrade, l'attivazione del recupero- trasporto mezzi incidentati o danneggiati presso depositi/officine

**Attività di emergenza:** nell'ambito dell'organizzazione del lavoro è prevista questa attività per le tratte non coperte da servizi articolati in h.24, da promuovere anche attraverso l'istituto della reperibilità in sede di negoziazione decentrata, utilizzando come sedi per le squadre, che possono anche essere definite in forma stabile, le officine, gli autoparchi, i ricoveri od individuando luoghi comunque baricentrici rispetto alla zona da presidiare. Per motivi legati a fattori di stagionalità o climatici, questa attività può essere espletata ricorrendo a rapporti di lavoro flessibili (tempo determinato, part-time).

**Sala radio operativa:** l'esperienza acquisita in questi anni ha dimostrato l'importanza di disporre di sale radio operative attrezzate, dislocate nelle strutture decentrate. Si sono rivelate essenziali nel rapporto con il territorio e

con l'utenza, particolarmente nelle aree metropolitane, anche mediante la gestione di appositi pannelli elettronici informativi. Occorre strutturare e fare oggetto di apposito regolamento il

Nella loro attività deve essere prevista una più forte strutturazione ed una regolamentazione del rapporto con le istituzioni preposte alla vigilanza ed alla sicurezza del territorio (Vigili del fuoco, P.S., ARPAT, etc. ), così da raccogliere presso questo servizio tutte le segnalazioni trasmesse dagli operatori dell'Anas e le richieste di ausilio avanzate da parte di tali istituzioni per richiedere l'intervento degli stessi operatori, rimuovendo il rapporto diretto che troppo spesso oggi si instaura tra autorità locali e singoli dipendenti..

sia per effetto di eventuali segnalazioni in senso inverso da parte dei preposti operanti sulla strada

La loro attività deve essere organizzata anche in funzione della raccolta dati finalizzata ad elaborazioni sui tassi di incidentalità, monitoraggio dei volumi di traffico, individuazione dei punti neri...

Sono previsti due moduli di riferimento:

1. lavoro su turnazioni in h.24 per autostrade, raccordi autostradali e per viabilità con caratteristiche autostradali.
2. lavoro su turnazione almeno su h.12 per le regioni dove siano completamente assenti le precedenti fattispecie di strade.

## **PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE NUOVE OPERE**

### **a. Funzione di progettazione**

La progettazione, nelle sue tre fasi, preliminare, definitiva ed esecutiva deve costituire parte integrante delle prerogative compartimentali, escludendo un accentramento di tutto tale processo presso la Direzione Generale

In relazione alla rilevanza dei lavori, sono previsti due distinti impianti organizzativi: uno minimo, da introdurre in tutte le unità produttive ed uno più complesso, che può avere anche competenza territoriale per macroaree.

- Progettazione minuta: è organizzata nell'ambito dei centri operativi.
- Progettazione complessa connessa alla manutenzione ordinaria e straordinaria per importi contenuti ( indicativamente fino a 250.000/300.000 euro) sostenuta da una struttura leggera, prevista per ogni compartimento e composta da:

1 ingegnere

1 geologo

2/3 tecnici di diversa professionalità (geometri / periti)

3 assistenti ai lavori

con supporto informatico e topografico adeguati.

- Progettazione propedeutica alla esecuzione di lavori straordinari, affidata ad una struttura complessa, costituita da:

staff tecnico di ingegneri ( ingegnere stradale, strutturista, etc.)

1 architetto addetto alla valutazione di impatto ambientale

1 geologo

staff tecnico di geometri ( da B ad A1) per espropriazioni, rilievi, computi

1 esperto impianti tecnologici

2 assistenti per ciascun lavoro

Con tale assetto è possibile prevedere la fornitura di progettazione anche all'esterno

#### **b. Funzione di Nuove costruzioni**

Differenziamo tra le nuove costruzioni quelle con direzioni lavori aventi importi compresi tra i 150.000 ed i 200.000 euro circa, da svolgere nell'ambito dei centri operativi e le altre con grandi importi

Ciascuna direzione lavori è costituita da:

- 1 responsabile del procedimento che deve agire in via esclusiva ed essere coadiuvato da uno staff di supporto per lavori di particolare complessità

- 1 direttore dei lavori

- 1 direttore operativo,

- 2 ispettori di cantiere

Occorre realizzare una piena autonomia organizzativa rispetto ai terzi che assolvono alla realizzazione dell'opera, ottemperare pienamente alle norme e misurare la quantità/qualità delle attribuzioni degli incarichi per ciascun livello di responsabilità al fine di poter assolvere in modo efficace alle proprie attribuzioni. (non è utile ad esempio che coincida con il dirigente tecnico o con il capo compartimento

#### **c. Sicurezza nei cantieri**

Va completato il processo formativo di tutti i tecnici della Società finalizzato all'applicazione del D.lgs 494/96 e successive modificazioni, sia nella fase di progettazione che in quella di esecuzione dei lavori e per consentire l'assolvimento di compiti in materia di sicurezza così come previsto dalla norma

Nei cantieri di particolare complessità, va previsto un sostegno specializzato per consentire al direttore dei lavori di assolvere pienamente ai compiti attribuitigli dalla norma di coordinatore per l'esecuzione di piani di sicurezza, senza che le competenze in materia vengano scorporate da quelle della direzione lavori (come oggi spesso

avviene), prevedendo un controllo costante dei piani nel corso della realizzazione delle opere

d. **Sicurezza delle opere**

Il geologo deve essere previsto a supporto per le prove tecniche e sui materiali da svolgere direttamente in cantiere, unitamente ad un numero adeguato di assistenti ai lavori

e. **Ambiente**

Le questioni relative all'ambiente, sia dal punto di vista dell'impatto delle infrastrutture che degli adeguamenti legati alle nuove normative per la tutela ambientale (EMAS, smaltimento rifiuti, etc.) richiedono un'organizzazione che, sia dal punto di vista delle professionalità che della dotazione organica risponda con efficacia alle mutate esigenze.

**UFFICI SPECIALI -SEZIONI STACCATE E COMPARTIMENTALI**

Viene confermata l'attuale configurazione delle Sezioni Staccate, ritenuta particolarmente efficace nell'ambito dell'assetto decentrato ed utile per il rapporto diretto che consente di avere con i soggetti pubblici e privati presenti sul territorio; in questa ottica andrebbe valorizzata, estendendola anche presso altre realtà periferiche, l'esperienza della Sezione compartimentale di Catania. Sarà utile programmare una valutazione comune sull'opportunità di introdurre eventuali aggiornamenti organizzativi ed interventi di razionalizzazione nell'ambito delle strutture esistenti, anche al fine di conseguire risposte più rapide ed efficaci in favore dell'utenza attraverso le sezioni staccate. Particolare rilevanza assume il rafforzamento degli Uffici speciali, per assicurare la loro funzione di controllo sulla gestione del servizio autostradale: tecnico, di esecuzione e di progettazione per i lavori autostradali.

**LA DIREZIONE GENERALE**

**I RUOLI CENTRALI**

Le diverse e continue trasformazioni strutturali che hanno investito in questi ultimi anni l'Anas ed i cambiamenti diretti ed indiretti dovuti alle differenti scelte operate ai fini del conseguimento della missione aziendale, rischiano di determinare, in modo più evidente a livello centrale, un forte disorientamento su ruoli da svolgere e le modalità di assolvimento delle funzioni.

Infatti, se le strutture periferiche hanno sofferto sino ad oggi di una sostanziale assenza di indicazioni ed orientamenti coerenti, necessari per adempiere con efficacia operativa ai propri compiti, quelle centrali hanno registrato duplicazioni e sovrapposizioni dei centri decisionali insieme a conflitti di competenze tali da determinare, in alcuni casi, autentiche paralisi di iniziative. Entrambe sono state interessate da un tendenziale accentramento dei compiti dalla periferia verso gli organi centrali.

Tale tendenza, non facilmente evitabile in una fase di profonda trasformazione, ma certo comunque dannosa, rischia ora di rimanere inalterata ed addirittura consolidarsi, qualora non venissero compiute quelle scelte necessarie per superare l'attuale condizione di "costante emergenza". Per farlo, è necessario affrontare i problemi attraverso un metodo condiviso, basato sulla

programmazione degli interventi e sulla individuazione di procedure predefinite, che rendano esecutive le scelte in modo uniforme.

Inoltre l'organizzazione dei ruoli e delle funzioni non può essere pensata se non in stretto rapporto con i piani industriali, i cui obiettivi debbono avere una chiara attribuzione di ruoli e funzioni all'interno delle strutture che vengono individuate.

E' evidente che quanto esposto successivamente non vuole in alcun modo essere esaustivo rispetto ai temi da affrontare: si limita a sottolineare alcuni elementi contenuti nel modello di organizzazione centrale presentato, evidenziando la necessità di rafforzare l'attenzione su problematiche che per il sindacato restano prioritarie.

### **I Poteri**

E' evidente che l'attribuzione di taluni compiti dipende dalla definizione dei rapporti tra Centro e periferia e dalla distribuzione dei poteri che ne discende, stabilita da vincoli normativi e regolamentari o per effetto di decisioni già assunte dai vertici attraverso l'attribuzione di deleghe.

E' anche evidente che la nuova configurazione giuridica (la SpA) lascia ampi margini di flessibilità nella configurazione dei modelli organizzativi ed in questo modo dovrebbe essere in grado di rispondere meglio alle esigenze già individuate, nonché a quelle anche non programmabili che dovessero presentarsi.

Tale maggiore flessibilità deve però essere intesa come una risorsa rispetto alle rigidità del passato e quindi come una ulteriore possibilità per assolvere in modo più efficace alla missione affidata dal legislatore all'ANAS. A fronte dell'accresciuta flessibilità organizzativa diventa quindi oggi ancora più decisiva la definizione di un accorto sistema di regole e procedure "interne" e di verifiche sul loro rispetto e funzionamento, considerando che una parte dei controlli era prima affidata istituzionalmente ad organi diversi ed esterni.

Il dimensionamento delle strutture adibite a funzioni di controllo è direttamente connesso al valore che viene loro assegnato ed ai compiti definiti, che devono prevedere il costante monitoraggio delle condizioni di operatività, la valutazione sui risultati raggiunti, il riscontro sul conseguimento degli obiettivi prefissati in relazione ai tempi ed alle risorse impegnati.

Accanto a questa tipologia, occorre prevedere anche le forme ispettive tradizionalmente intese.

### **Lo Staff**

Le strutture di staff devono essere tutte adeguatamente rafforzate, sia dal punto di vista professionale che quantitativo, anche per limitare e successivamente evitare l'affidamento ad esperti esterni valutazioni ed analisi anche finalizzate all'assunzione di decisioni strategiche..

Per limitare ed intervenire con efficacia sulle disfunzioni che oggi penalizzano i servizi rivolti all'utenza e finalizzati alla sicurezza stradale, è infatti necessario coniugare saperi specifici ad una profonda conoscenza delle problematiche di governo delle strade

In particolare, per far fronte ai continui aggiornamenti normativi e tecnici che su talune materie (fisco - sistemi di gestione - ambiente - sicurezza) discendono anche da leggi comunitarie, è opportuno utilizzare soggetti capaci

di valutare con perizia in ambito aziendale le più favorevoli modalità applicative delle disposizioni derivanti dai nuovi obblighi.

Occorre poi considerare la necessità di procedere ad un rafforzamento dei sistemi informatici centrali e periferici.

E' inoltre indispensabile che nella struttura organizzativa siano chiaramente distinte le posizioni proprie degli organi di *staff* da quelle di *line*, evitando soluzioni del tutto improprie (vedi quanto proposto per il Servizio Risorse Umane della Direzione Generale)

A titolo esemplificativo per l'Ufficio Legale si prevede un fabbisogno di 14 risorse, sia legali, da acquisire all'esterno, che amministrative, reperibili anche internamente. L'ulteriore rafforzamento del settore legale, potrebbe essere condiviso solo se contribuisse a ridurre l'alta percentuale di ricorso a consulenze esterne.

### **Il problema delle entrate**

E' evidente che la nuova configurazione giuridica impone alla Società il reperimento di risorse finanziarie aggiuntive e parzialmente sostitutive a quelle trasferite dallo Stato, che possono essere acquisite attraverso servizi da offrire a terzi ed incrementando le fonti di entrata già previste istituzionalmente, mediante un intervento di razionalizzazione delle procedure e di qualificazione ed implementazione del personale addetto.

E' però altrettanto evidente che la funzione di "servizio pubblico" affidata dal legislatore all'Anas e da esercitare sia nella gestione diretta che nel controllo delle Concessionarie, non può essere accantonata, in favore di un improbabile conseguimento di "pareggio del bilancio".

E' quindi importante, proprio per evitare tale tendenza, che l'attività rivolta a reperire nuove entrate si integri con quelle istituzionalmente previste e non determini, pur nella distinzione dei compiti, separazioni potenzialmente lesive per l'unitarietà dell'esercizio delle funzioni societarie, insieme ad inutili e dispendiose duplicazioni.

### **La gestione del personale**

A supporto anche di tipo logistico delle attività da esercitare nelle strutture periferiche o dei compiti da espletarsi direttamente al Centro perché a questo direttamente attribuiti, acquistano una grande importanza le politiche di gestione delle risorse umane. Queste devono essere indirizzate sia verso l'attività di ricerca e selezione di quelle più idonee al soddisfacimento delle esigenze aziendali, sia prestando la dovuta attenzione allo sviluppo professionale del personale, anche attraverso la formazione continua.

Né va sottovalutata la necessità di rispondere con tempestività alle varie articolazioni gestionali del personale, anche per evitare l'apertura di inutili contenziosi, anche individuali, derivanti da ritardi applicativi nei confronti di legittime aspettative previste dal contratto e dai processi di riconoscimento dei percorsi di carriera.

Per conseguire questo obiettivo sarà necessario potenziare l'attuale organico dei servizi amministrativi del personale, considerando che il Servizio Risorse Umane ha acquisito maggiore competenze rispetto al passato e che vanno attivati i relativi sei settori già previsti. Pertanto i trentaquattro esuberanti proposti devono trovare una precisa motivazione.

### **Direzione Centrale Lavori**

Attualmente i compiti affidati a tale Direzione risultano ridotti anche a seguito dello scorporo già effettuato e che ha interessato l'Ufficio Contratti e Gare e l'Ufficio della Salerno Reggio Calabria. Pertanto va motivata la previsione di ulteriori 33 unità e non risulta proponibile la creazione di uno staff di coordinamento, per evitare conflitti di competenze con i settori tecnici operativi, i coordinatori tecnici, creando ulteriori accentramenti.

E' invece percorribile la creazione di una Segreteria di coordinamento, così come è stata prevista per la Direzione Centrale Autostrade e Trafori

### **Direzione Centrale Programmazione e Progettazione**

Visto l'elevato incremento di tecnici recentemente impegnati a tale attività, ulteriori eventuali assunzioni, (attualmente preventivate in quarantaquattro unità), possono essere previste esclusivamente per incrementare le attività di progettazione nei Compartimenti.

### **Direzione Centrale Affari Generali e Nuove Strategie**

La proposta aziendale prevede un esubero di sessantadue unità, che non è in alcune modo conciliabile con i nuovi compiti assegnati a tale Direzione, anche rispetto alle recenti determinazioni che hanno confermato il mantenimento di alcune attività all'interno dell'Anas, con il superamento dell'ipotesi di societizzazione.

L'acquisizione alla suddetta Direzione del Centro Sperimentale di Cesano dovrebbe, al contrario, comportare il rafforzamento del personale sia tecnico che amministrativo.

### **Formazione**

Il Servizio destinato alla formazione deve essere supportato da un numero adeguato di addetti ed essere adeguato per rispondere sia agli aspetti organizzativi che all'attività propriamente formativa. Tale attività dovrà svilupparsi principalmente utilizzando l'esperienza acquisita direttamente sul campo investendo per la creazione di un nucleo numeroso di formatori interni. La natura tecnica dei compiti legati alla gestione delle strade rende la formazione una possibile fonte di servizi specializzati da offrire anche a terzi, oltre che supportare le oggettive necessità interne.

Attraverso l'offerta da offrire ai terzi, sarà inoltre possibile la divulgazione, anche ad altri soggetti gestori di strade, del proprio know-how e delle relative procedure operative, sviluppate e sperimentate attraverso la propria esperienza diretta.

### **Sicurezza del lavoro**

Il modello organizzativo già presente per l'applicazione del D.lgs 626/94 e successive modificazioni va rafforzato, utilizzando e divulgando con efficacia le procedure operative per la sicurezza del lavoro già varate e condivise dalle parti sociali e che possono costituire utile punto di riferimento anche per gli altri soggetti gestori di strade.

Va prevista con chiarezza l'introduzione di un modello organizzativo che, tra i compiti di Direzione sia centrale che periferica, introduca le risorse umane e strumentali necessarie per l'adozione del Sistema di Gestione della sicurezza e salute del lavoro UNI-INAIL (SGSL) insieme all'adozione di procedure per l'introduzione dei sistemi di qualità.

Va altresì considerata l'importanza che, in tale direzione, assume il ruolo di coordinamento, di studio e di aggiornamento normativo da assolversi da parte

della Direzione Generale e conseguibile solo attraverso l'istituzione di una ben individuabile struttura di staff, di adeguato livello funzionale, in possesso di professionalità altamente specialistiche e dimensionata secondo le esigenze indicate.

Occorre inoltre recuperare e definire alcune questioni già sollevate in precedenza, tra le quali si sottolineano: l'esclusività nell'incarico da assegnare ai responsabili dei Servizi di Prevenzione e Protezione, l'adeguato inquadramento e riconoscimento professionale per gli stessi, la possibilità di fare affidamento su una dotazione numerica ed un livello specialistico adeguati per gli addetti allo stesso SPPR

### **CENTRO SPERIMENTALE DI CESANO**

Il Centro, per il ruolo di servizio che svolge per l'azienda e per la sua peculiare attribuzione, necessita di una, sia pur breve, specifica trattazione.

La struttura è oggi impegnata, attraverso il lavoro dei propri laboratori, nel controllo di qualità dei materiali da costruzione impiegati nelle realizzazioni stradali anche in ragione del ruolo pubblico di "soggetto certificatore" attribuitogli dalla norma, ma l'attività rivolta all'interno è ancora largamente prevalente rispetto a quella svolta in favore di soggetti esterni all'azienda. In questa direzione è possibile conseguire invece un riequilibrio, procedendo ad un riordino delle struttura, anche prevedendo alcune fasi intermedie.

Sono ancora sottostimate anche le prospettive connesse al possibile ruolo di centro di formazione, interna ed esterna, che il centro potrebbe assolvere e non sono chiare le attribuzioni funzionali che sembrano duplicate rispetto a quelle previste nel Servizio di gestione delle risorse umane.

L'ipotesi prevede la costituzione di tre Settori ed è sostenuta dalle seguenti linee di intervento:

1. Settore produzione
2. Settore ricerca
3. Settore formazione e didattica da integrarsi funzionalmente al servizio di formazione previsto per la gestione delle risorse umane

Sono inoltre necessari

- a. L'implementazione del personale, con particolare riguardo a quello con funzioni tecnico specialistiche destinate ai laboratori;
- b. Il potenziamento delle linee di ricerca, con specifico riferimento al crash test, al catasto strade, alla sicurezza stradale ed all'ambiente;
- c. L'intensificazione dei rapporti con i vari soggetti istituzionali (attraverso la partecipazione a commissioni, conferenze di servizio) e con gli altri enti scientifici, anche al fine di partecipare, nel campo della ricerca per la sicurezza stradale, ai progetti finanziati dalla Comunità Europea.

Per il Centro sperimentale va comunque definita con chiarezza la dipendenza gerarchico-funzionale .

### **Definizione della pianta organica**

E' evidente che, proprio al fine della migliore individuazione di una più complessiva pianta organica e per il superamento di distorsioni che, sul piano

degli inquadramenti si sono in alcuni casi verificate, in attesa di una procedura predefinita e condivisa sulla materia, è oggi necessario partire da una proposta aziendale che si articoli con chiarezza in ragione

- dei singoli profili professionali ritenuti necessari per area di attività, servizi e territorio,
- della previsione di piani formativi, per rispondere alle eventuali necessità di riconversione professionale, nonché
- dei relativi piani di reclutamento