

# INDIRIZZI 2021

---





# Indice

<b>Indice.....</b>	<b>2</b>
<b>L'anno 2021: opportunità criticità .....</b>	<b>3</b>
<b>Struttura del documento .....</b>	<b>4</b>
<b>Il contributo di AnciLab per migliorare il benessere dei cittadini in un contesto di sviluppo economico e ambientale sostenibile.....</b>	<b>5</b>
<b>Scenari strategici .....</b>	<b>9</b>
Scenari globali.....	9
Indirizzi strategici inter istituzionali.....	17
<b>Strategie in azione.....</b>	<b>20</b>
<b>Indirizzi relativi alle relazioni con i portatori d'intesse in tema di funzionamento societario.....</b>	<b>47</b>
<b>Indirizzi relativi alle risorse gestite dalla società .....</b>	<b>52</b>
<b>COMPOSIZIONE DEI RICAVI E DEI COSTI BUDGET 2021 .....</b>	<b>55</b>
<b>RICAVI.....</b>	<b>56</b>
<b>COSTI .....</b>	<b>57</b>
<b>CONFRONTO TRA BUDGET 2021 E PREVISIONE DEI COSTI E RICAVI AL 31.12.2020 .....</b>	<b>59</b>



## L'anno 2021: opportunità criticità

Mai come quest'anno Anci Lombardia è consapevole delle difficoltà esistenti legate alla programmazione per l'anno prossimo dell'attività della propria Società. Mentre scriviamo l'epidemia, generata dalla diffusione in Italia e nel mondo del Coronavirus, colpisce ancora massicciamente i nostri territori, costringendo a limitare lo svolgimento di numerose operazioni produttive e a modificare le modalità di erogazione delle attività di servizio in ogni ambito e luogo. I comuni sono chiamati ancora una volta a far fronte a situazioni complesse al fine di assicurare quei servizi essenziali alle popolazioni.

Va riconosciuto che, nel contesto emergenziale che sta caratterizzando l'intero anno 2020, AnciLab ha saputo reagire, riorganizzandosi e impegnandosi ancora di più per far fronte alle evidenti difficoltà operative. Lo stesso impegno e la stessa determinazione le chiediamo, quindi, sia nella definizione del budget per l'anno prossimo che nello svolgimento dell'attività strategica e innovativa in continuità con quelle realizzate nel 2020.

A tal fine, la sua azione dovrà seguire due linee principali:

La prima riguarda le collaborazioni attivate da ANCI Lombardia con altre ANCI regionali. Tra queste particolare rilievo assume l'allargamento dei territori d'azione in direzione del Piemonte. Anci Lombardia e Anci Piemonte stanno, infatti, valutando concretamente le opportunità di sviluppare una *partnership* strategica che potrà portare AnciLab a divenire la società di servizio *in house* di entrambe le Associazioni. Senza entrare nel merito di valutazioni propriamente di competenza degli organi decisionali delle due associazioni, siamo confidenti che il nuovo assetto societario possa portare nuove opportunità di crescita e sviluppo per AnciLab. L'azienda potrà interfacciarsi con comunità locali che hanno caratteristiche in parte simili a quelle lombarde, ma sono anche portatrici di bisogni specifici. A loro, dopo un investimento iniziale teso alla costruzione della indispensabile "infrastruttura di sistema", AnciLab potrà fornire la propria esperienza e competenza assicurando servizi e progettualità utili anche ai comuni piemontesi.

La seconda linea di azione è diretta al consolidamento della propria attività, che oggi il Covid-19 prova a contrastare, ma non deve riuscire a fermare. Questo secondo proposito, tuttavia, dovrà mettere in risalto una diversità di prospettiva rispetto all'anno che volge al termine: ad AnciLab si chiede di provare a rafforzare e intensificare la sua naturale vocazione verso lo sviluppo sostenibile dichiarato negli Obiettivi della Agenda Onu 2030, "agganciando" i temi legati alla lotta alla povertà, al cambiamento climatico e gli altri dei diciassette goal indicati nel documento al quale hanno aderito quasi tutti i Paesi del mondo, per farli propri e indirizzare l'azione di servizio nella ricerca delle soluzioni da proporre ai comuni per la crescita dei loro territori.

Le sfide del nuovo anno saranno impegnative, ma siamo certi che la nostra società abbia le forze e la caparbietà per superare le difficoltà e migliorare i propri risultati.



## Struttura del documento

Il documento illustra gli indirizzi che AnciLab deve considerare per garantire un'efficace conduzione aziendale nel corso dell'anno 2021, in seguito alla loro approvazione da parte dell'Assemblea Regionale Ordinaria di Anci Lombardia (Art. 3 Regolamento sul controllo analogo) su proposta di AnciLab (Art. 4 Regolamento sul controllo analogo).

Il documento definisce, in primo luogo, le strategie d'offerta di AnciLab per soddisfare i fabbisogni di miglioramento e innovazione organizzativa, tecnologica, istituzionale dei servizi, delle attività autoritative e di regolazione dalle amministrazioni locali. Le risposte di AnciLab a tali esigenze sono svolte attraverso affidamenti diretti da parte dell'Associazione controllante e, solo in minima parte, con accordi diretti, comunque, così come consentono le disposizioni di legge.

In secondo luogo, gli indirizzi riguardano la qualificazione dei rapporti della società con stakeholder che sono interessati a comprendere, valutare e intervenire nel funzionamento societario.

In terzo luogo, vengono stabilite indicazioni per la gestione di risorse chiave per garantire il funzionamento della società.

Gli indirizzi attraverso la specificazione di raccomandazioni, vincoli e obblighi intendono fornire un quadro di riferimento, certamente con margini di libertà, ma, comunque, vincolante per l'azienda che è da sempre impegnata nella continua revisione, in termini di miglioramento e innovazione, del proprio modo di agire. Essi sono coerenti, con il perseguimento di finalità quali:

- piena assunzione nelle scelte strategiche e operative di responsabilità ambientale, sociale istituzionale ed economica non solo verso i controllanti, ma anche verso i nostri clienti, accompagnandoli nelle loro sfide; i nostri collaboratori, favorendo, a partire dalla loro identità, l'evoluzione del loro potenziale e la ricerca di un equilibrio tra lavoro e vita personale; i nostri partner e fornitori, ponendo la collaborazione quale fattore chiave nella gestione dei rapporti, anche regolati da contatti di mercato. Infine, in generale, si tratta di assumere una piena responsabilità verso le reti economiche, sociali e ambientali in cui la società è inserita;
- ricerca della trasparenza nelle relazioni sia con il controllante sia con gli altri stakeholder, interni ed esterni, con i quali la società intrattiene rapporti;
- perseguimento della sostenibilità, intesa come ricerca della soddisfazione di bisogni rilevabili nel presente riducendo o annullando i pericoli di compromettere lo svolgimento di successivi interventi per far fronte a bisogni futuri, ambientale, sociale, anche nei rapporti con il personale, istituzionale ed economica.



# Il contributo di AnciLab per migliorare il benessere dei cittadini in un contesto di sviluppo economico e ambientale sostenibile

Il capitolo illustra come la Società si deve adoperare per supportare, accompagnare, rafforzare l'azione della Pubblica Amministrazione nelle diverse sfide legate ai temi dell'innovazione, della semplificazione, della legalità, della formazione, del sostegno ai giovani e alle persone più fragili, della conoscenza e tanto altro ancora fornendo sempre risposte efficaci alle loro esigenze.

Le attività svolte da AnciLab per il 2021, per soddisfare tali esigenze devono offrire:

- un supporto alle Amministrazioni locali, che agiscono in forma singola o associata, alle quali è demandato, in ragione di un mandato popolare, il perseguimento di benefici direttamente riferibili alle comunità locali. Il contributo di AnciLab ha lo scopo di sviluppare le capacità delle istituzioni destinatarie degli interventi, in modo che esse siano in grado di rispondere autonomamente e con continuità alle sfide dell'innovazione e del miglioramento continuo. Gli interventi di sviluppo organizzativo e gestionale degli enti, in particolare, adottano una logica di sviluppo della capacitazione delle comunità locali nell'acquisire un'accentuata resilienza e vitalità generativa.
- una soddisfazione diretta di fabbisogni delle comunità locali, attraverso, per esempio, la realizzazione di tirocini, nell'ambito del servizio DoteComune, sempre in diretto rapporto con le amministrazioni locali e gli indirizzi del controllante, anche in virtù di accreditamenti regionali e nazionali specificatamente posseduti.

Il contributo di AnciLab allo sviluppo delle comunità locali si attua nell'ambito di un circoscritto insieme di settori strategici d'intervento, in coerenza con quanto stabilito dallo statuto, che sintetizza, nella definizione dell'oggetto sociale, la vocazione strategica dell'azienda. Una loro più specifica articolazione, rispetto allo statuto, è sviluppata prendendo spunto dalle funzioni tipiche delle amministrazioni comunali, la cui natura è riconducibile al riparto di competenze di cui agli articoli 117 e 118 del Titolo V della Costituzione. AnciLab assume le missioni e i programmi previste dall'articolo 12 del decreto legislativo n. 118 del 2011 come riferimento per la definizione dei propri settori strategici, aggregando missioni e programmi utilizzati per la redazione dei bilanci comunali. Questa scelta non preclude ulteriori ampliamenti.

La tabella seguente presenta l'elenco dei settori strategici e le loro articolazioni tematiche, sulle quali AnciLab può intervenire considerando come riferimento principale le indicazioni fornite, in quanto società *in house*, dalla controllante. Si sottolinea che le indicazioni scaturite dalla controllante sono il risultato di un'analisi di criticità e fabbisogni che i suoi associati esprimono per la realizzazione di politiche pubbliche.


**Tabella 1 - Settori strategici e loro articolazioni**

<b>Settori strategici</b>	<b>Articolazione dei settori strategici</b>
<b>Servizi istituzionali</b>	Servizi demografici; Statistica locale e nazionale.
<b>Sicurezza</b>	Interventi sull'ordine pubblico; Sicurezza stradale; Interventi per lo sviluppo della legalità.
<b>Istruzione</b>	Scuole dell'infanzia; Scuole primo e secondo grado; Formazione permanente; Gestione tirocini.
<b>Assetto del territorio ed edilizia</b>	Regolamentazione urbanistica; Interventi sull'arredo urbano; Sviluppo di politiche abitative; Interventi sulla viabilità; Interventi sulle strade Interventi su percorsi ciclabili e pedonali, zone a traffico limitato, parcheggi; Regolamentazione e autorizzazione attività edilizie; Interventi su opere pubbliche.
<b>Ambiente</b>	Gestione ciclo dei rifiuti; Approvvigionamento idrico; Interventi sui beni paesaggistici; Interventi su aria e del clima, inquinamento; Interventi sul risparmio energetico.
<b>Acqua, energia, illuminazione pubblica</b>	Interventi sull'illuminazione pubblica; Servizio idrico; Distribuzione gas.
<b>Protezione civile</b>	Prevenzione e Formazione; Soccorso alpino; Gestione emergenze incendi; Gestione emergenze calamità naturali.



<b>Welfare</b>	<p>Interventi in favore dell'infanzia e minori;          Interventi in favore delle persone inabili;          Interventi in favore degli anziani;          Interventi in favore delle persone socialmente svantaggiate o a rischio di esclusione sociale;          Interventi in favore delle famiglie;          Servizi cimiteriali;          Realizzazione di attività ricreative, tempo libero          Interventi in favore dello sport;          Interventi in favore delle attività culturali;          Interventi in favore dei giovani.</p>
<b>Sviluppo economico</b>	<p>Interventi per lo sviluppo economico;          Autorizzazione e controllo attività produttive;          Servizio per il lavoro;          Sviluppo del turismo.</p>
<b>Fiscalità</b>	<p>Fiscalità locale;          Contrasto all'evasione ed elusione fiscale.</p>
<b>Sviluppo reti e istituzioni</b>	<p>Supporto al funzionamento organi delle amministrazioni pubbliche;          Comunicazione istituzionale;          Programmazione e controllo attività delle amministrazioni pubbliche;          Cooperazione inter istituzionale fra amministrazioni pubbliche;          Partnership pubblico privato;          Relazioni con le società partecipate;          Gestione di società pubbliche, pubblico / privato;          Comunicazione pubblica.</p>
<b>Servizi economico finanziari</b>	<p>Supporto alla contabilità degli enti;          Adempimenti fiscali obbligatori dall'ente;          Approvvigionamento dei beni mobili e di consumo;          Controllo della gestione economico e finanziaria;          Interventi sul patrimonio mobiliare e immobiliare</p>
<b>Organizzazione e personale</b>	<p>Interventi per lo sviluppo delle capacità del personale;          Supporto all'amministrazione del personale;          Sviluppo organizzativo degli enti e delle reti.</p>
<b>Sistemi informativi</b>	<p>Sviluppo degli ambienti applicativi (sistema operativo e applicazioni);          Sviluppo delle infrastruttura tecnologica (hardware ecc.);          Sviluppo del patrimonio dati.</p>



La specificazione delle linee di intervento, che costituiscono le strategie in azione di AnciLab, già prevedibili per l'anno 2021 è preceduta dal loro inquadramento in un più ampio contesto di scenari strategici di valenza internazionale e regionale. Gli scenari strategici considerati sono costituiti da:

- i 17 obiettivi (Sustainable Development Goals, SDGs) dell'Agenda 2030. Tale scelta è motivata dalla necessità, per l'associazione, di qualificare maggiormente la propria azione innervandola in un più ampio contesto di politiche di vasto respiro, che richiamano sforzi progettuali, investimenti e partecipazione attiva di vasti settori sociali che, pur nella loro diversità, concordano su valori e obiettivi di fondo per generare uno sviluppo economico, sociale, istituzionale e ambientale sostenibile;
- protocolli, intese e altri accordi sottoscritti da ANCI Lombardia con altre istituzioni di livello regionale.

La figura 1 mostra schematicamente i termini dell'approccio adottato di specificazione degli indirizzi strategici dell'azienda.

**Figura 1 - indirizzi strategici**





## Scenari strategici

### SCENARI GLOBALI

Gli scenari globali di riferimento per l'elaborazione degli indirizzi strategici sono riconducibili alle determinazioni contenute nell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, un programma d'azione sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU. Nell'Agenda sono individuati 17 Obiettivi che hanno lo scopo di orientare l'azione di governi e forze economico sociali nell'arco dei prossimi 10 anni.

I primi sedici obiettivi sono di riferimento per la definizione degli obiettivi strategici, mentre il diciassettesimo orienta le modalità di suo perseguimento. I 17 Sustainable Development Goals (SDGs) che compongono l'Agenda 2030 si riferiscono a diversi ambiti dello sviluppo sociale, economico e ambientale, che devono essere considerati in maniera integrata, nonché ai processi che li possono accompagnare e favorire in maniera sostenibile. Particolarmente interessante e appropriata è la classificazione degli SDG dello Stockholm Resilience Center (figura 2), che propone una gerarchia dei Sustainable Development Goal. La rigenerazione della biosfera è il fondamento, indispensabile per la prosperità della specie umana e della vita sul pianeta. E' un prerequisito per una rigenerazione della società, mentre l'economia è vista al servizio di ecosistemi e sistemi sociali.

ANCI, i Comuni e più in generale il sistema degli Enti Locali sono già coinvolti nella strategia di monitoraggio e raggiungimento degli Obiettivi ONU.

**Figura 2 - La classificazione degli SDG dello Stockholm Resilience Center**





La figura 3 e la tabella 2 mostrano in dettaglio i 17 obiettivi ONU.

Figura 3 - I 17 obiettivi ONU in sintesi



La soddisfazione di ciascuno degli Obiettivi ONU può essere, con diversi gradi di rilevanza, influenzata dalle scelte d'intervento nei settori strategici previste per AnciLab (tabella 1). In sostanza le linee d'intervento di AnciLab, riferibili a uno specifico settore strategico, possono essere sia valutate nella loro coerenza con gli Obiettivi ONU sia, proprio da essi, sollecitate.

La rilevante ampiezza dei settori strategici considerati, tipica del campo di azione della società che si deve conformare alla molteplicità di funzioni assegnate alle amministrazioni locali, determina una significativa estensione di possibili relazioni fra gli obiettivi perseguiti da AnciLab e quelli afferenti agli Obiettivi ONU.

La tabella 3 e, con maggiore sintesi, la tabella 4 mostrano il possibile impatto che AnciLab, realizzando appropriate linee d'intervento in corrispondenza dei propri settori strategici, può produrre sulla soddisfazione degli Obiettivi ONU.

Si sottolinea che la capacità d'influenza globale, quale possibilità di considerare nella sua dimensione globale un evento locale, può incidere positivamente sul grado di soddisfazione degli Obiettivi ONU solo nel caso di appropriatezza degli obiettivi perseguiti a livello locale. Una inappropriata scelta di obiettivi locali, in questo senso, può inibire il raggiungimento di quelli globali, anche nel caso in cui essi siano raggiunti.

In sintesi, gli SDGs assumono il ruolo di riferimento per la definizione delle strategie in azione di AnciLab, per la loro:

- profonda relazione con i valori e la cultura aziendale che assume le responsabilità sociali, ambientali ed economiche quale scenario vincolante delle scelte strategiche e operative;
- possibilità d'incrementare la reputazione e legittimità dell'azienda nei confronti propri stakeholder a tutti i livelli;
- capacità di mitigazione dei rischi di mancata *compliance* con normative e standard di sostenibilità, assunti come condizione premiante per la partecipazione a iniziative nazionali ed europee.



Tabella 2 - I 17 obiettivi ONU

	<b>Obiettivo 1</b> - Porre fine a ogni forma di povertà nel mondo		<b>Obiettivo 2</b> - Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile
	<b>Obiettivo 3</b> - Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età		<b>Obiettivo 4</b> - Fornire un'educazione di qualità, equa e inclusiva, e promuovere opportunità di apprendimento per tutti
	<b>Obiettivo 5</b> - Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze		<b>Obiettivo 6</b> - Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie
	<b>Obiettivo 7</b> - Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni		<b>Obiettivo 8</b> - Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti
	<b>Obiettivo 9</b> - Costruire un'infrastruttura resiliente, promuovere l'innovazione e una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile		<b>Obiettivo 10</b> - Ridurre le disuguaglianze all'interno e fra le Nazioni
	<b>Obiettivo 11</b> - Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, resilienti e sostenibili		<b>Obiettivo 12</b> - Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo
	<b>Obiettivo 13</b> - Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e le sue conseguenze		<b>Obiettivo 14</b> - Conservare e utilizzare in modo sostenibile gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile
	<b>Obiettivo 15</b> - Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre, gestire sostenibilmente le foreste, contrastare la desertificazione, arrestare e far retrocedere il degrado del terreno, e fermare la perdita di diversità biologica		<b>Obiettivo 16</b> - Promuovere società pacifiche e inclusive per uno sviluppo sostenibile; rendere disponibile l'accesso alla giustizia per tutti e creare organismi efficaci, responsabili e inclusivi a tutti i livelli
	<b>Obiettivo 17</b> - Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile		



**Tabella 3 – Capacità d’influenza delle linee di attività per settore strategico sul soddisfacimento degli obiettivi ONU**

AREE STRATEGICHE	OBIETTIVI ONU INFLUENZATI DALLE LINEE DI ATTIVITÀ RIFERITE A SETTORI STRATEGICI	
Servizi istituzionali		<b>Obiettivo 5</b> - Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze
Sicurezza		<b>Obiettivo 11</b> - Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, resilienti e sostenibili
		<b>Obiettivo 16</b> - Promuovere società pacifiche e inclusive per uno sviluppo sostenibile; rendere disponibile l'accesso alla giustizia per tutti e creare organismi efficaci, responsabili e inclusivi a tutti i livelli
Istruzione		<b>Obiettivo 4</b> - Fornire un'educazione di qualità, equa e inclusiva, e promuovere opportunità di apprendimento per tutti
Assetto del territorio ed edilizia		<b>Obiettivo 7</b> - Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni
		<b>Obiettivo 11</b> - Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, resilienti e sostenibili
		<b>Obiettivo 13</b> - Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e le sue conseguenze
		<b>Obiettivo 15</b> - Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre, gestire sostenibilmente le foreste, contrastare la desertificazione, arrestare e far retrocedere il degrado del terreno, e fermare la perdita di diversità biologica
Ambiente		<b>Obiettivo 6</b> - Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie



		<b>Obiettivo 11</b> - Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, resilienti e sostenibili
		<b>Obiettivo 12</b> - Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo
		<b>Obiettivo 13</b> - Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e le sue conseguenze
		<b>Obiettivo 15</b> - Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre, gestire sostenibilmente le foreste, contrastare la desertificazione, arrestare e far retrocedere il degrado del terreno, e fermare la perdita di diversità biologica
<b>Acqua, energia, illuminazione pubblica</b>		<b>Obiettivo 6</b> - Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie
		<b>Obiettivo 11</b> - Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, resilienti e sostenibili
		<b>Obiettivo 12</b> - Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo
		<b>Obiettivo 13</b> - Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e le sue conseguenze
<b>Protezione civile</b>		<b>Obiettivo 11</b> - Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, resilienti e sostenibili
<b>Welfare</b>		<b>Obiettivo 2</b> - Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile
		<b>Obiettivo 3</b> - Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età
		<b>Obiettivo 5</b> - Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze



Sviluppo economico		<b>Obiettivo 1</b> - Porre fine a ogni forma di povertà nel mondo	
		<b>Obiettivo 5</b> - Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze	
		<b>Obiettivo 8</b> - Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti	
		<b>Obiettivo 9</b> - Costruire un'infrastruttura resiliente, promuovere l'innovazione e una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile	
		<b>Obiettivo 10</b> - Ridurre le disuguaglianze all'interno e fra le Nazioni	
		<b>Obiettivo 12</b> - Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo	
		<b>Obiettivo 13</b> - Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e le sue conseguenze	
Fiscalità		<b>Obiettivo 10</b> - Ridurre le disuguaglianze all'interno e fra le Nazioni	
	Sviluppo reti e istituzioni		<b>Obiettivo 5</b> - Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze
			<b>Obiettivo 16</b> - Promuovere società pacifiche e inclusive per uno sviluppo sostenibile; rendere disponibile l'accesso alla giustizia per tutti e creare organismi efficaci, responsabili e inclusivi a tutti i livelli
		<b>Obiettivo 17</b> - Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile	



<b>Servizi economico finanziari</b>		<b>Obiettivo 9</b> - Costruire un'infrastruttura resiliente, promuovere l'innovazione e una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile
<b>Organizzazione e personale</b>		<b>Obiettivo 5</b> - Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze
		<b>Obiettivo 9</b> - Costruire un'infrastruttura resiliente, promuovere l'innovazione e una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile
		<b>Obiettivo 17</b> - Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile
<b>Sistemi informativi</b>		<b>Obiettivo 9</b> - Costruire un'infrastruttura resiliente, promuovere l'innovazione e una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile



**Tabella 4 - Capacità d'influenza delle linee di attività sul soddisfacimento degli obiettivi ONU**

	Servizi istituzionali	Sicurezza	Istruzione	Assetto del territorio ed edilizia	Ambiente	Acqua, energia, illuminazione pubblica	Protezione civile	Welfare	Sviluppo economico	Fiscalità	Supporto a reti e istituzioni	Servizi economico-finanziari	Organizzazione e personale	Sistemi informativi
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														



## INDIRIZZI STRATEGICI INTER ISTITUZIONALI

Gli indirizzi strategici inter istituzionali sono connessi a una dimensione di medio periodo, in un ambito di applicazione regionale e marginalmente nazionale, e sono il risultato di un confronto fra di Anci Lombardia e altre istituzioni di carattere regionale e locale.

I contenuti dei protocolli e delle convenzioni che ANCI Lombardia ha stipulato con istituzioni collocate a diversi livelli del sistema pubblico istituzionale sono capisaldi per l'orientamento dello sviluppo a breve e medio termine delle attività di AnciLab.

La tabella 5 illustra sinteticamente il quadro degli indirizzi strategici inter istituzionali esistenti.

La tabella 6 mostra la capacità d'influenza che l'attuazione di linee di attività, comprese in settori strategici, sono in grado di determinare nell'attuazione degli indirizzi strategici inter istituzionali.

### Tabella 5 - Protocolli, intese e altri accordi sottoscritti da ANCI Lombardia con altre istituzioni

#### PROTOCOLLI D'INTESA sottoscritti da ANCI Lombardia con

- Regione Lombardia in data 18 ottobre 2018;
- Consiglio Regionale in data 20 novembre 2018;
- ANCI Umbria, ANCI Abruzzo, ANCI Sardegna, ANCI Liguria, ANCI Piemonte, ANCI Marche, ANCI Friuli Venezia Giulia, ANCI Veneto per la diffusione del servizio civile;
- Regione Umbria per la diffusione dell'innovazione tecnologica.

In sintesi, gli indirizzi che scaturiscono dalla lettura degli accordi sopra elencati sono:

1. Promozione di relazioni internazionali e, più in generale, di attività di cooperazione allo sviluppo nello spirito di solidarietà fra i governi locali;
2. Individuazione e strutturazione di occasioni di formazione e aggiornamento per la Pubblica Amministrazione locale;
3. Attivazione di progetti europei finanziati;
4. Sviluppo di canali di comunicazione istituzionale via web e social;
5. Promozione dell'associazionismo come strumento per una maggior adeguatezza dei livelli di governo;
6. Promozione e costruzione di community tramite il portale "open innovation" e diffusione degli strumenti di *collaboration* e dei principi dell'*Open Government*;
7. Realizzazione di iniziative di cittadinanza attiva e di esperienze formative con tirocinio da attuarsi all'interno degli Enti Locali;
8. Sviluppo di iniziative di semplificazione amministrativa e definizione e condivisione di modulistiche unificate e standardizzate di un regolamento edilizio tipo;
9. Supporto all'integrazione fra i sistemi di rete per il contrasto all'evasione e all'elusione fiscale;
10. Supporto ai Comuni e ai loro amministratori con riferimento alle responsabilità derivanti dalle nuove normative su protezione civile e sicurezza;
11. Sostegno allo sviluppo di processi di innovazione e digitalizzazione nelle amministrazioni locali promuovendo anche "Centri di Competenza Territoriali";
12. Promozione di modelli di azione in materia di prevenzione dei reati e di promozione della legalità;
13. Supporto ai comuni nel percorso di applicazione dell'Agenda Digitale Lombarda;
14. Supporto alle ANCI regionali in convenzione per l'adesione dei Comuni al servizio civile universale.


**Tabella 6 - Coerenza fra obiettivi dei settori strategici e obiettivi degli accordi inter istituzionali**

← Influenza	Servizi istituzionali	Sicurezza	Istruzione	Assetto del territorio ed edilizia	Ambiente	Acqua, energia, illuminazione pubblica	Protezione civile	Welfare	Sviluppo economico	Fiscalità	Supporto a reti e istituzioni	Servizi economico finanziari	Organizzazione e personale	Sistemi informativi
Promozione di relazioni internazionali e, più in generale, di attività di cooperazione allo sviluppo nello spirito di solidarietà fra i governi locali;														
Individuazione e strutturazione di occasioni di formazione e aggiornamento per la Pubblica Amministrazione locale;														
Sviluppo di canali di comunicazione istituzionale via web e social;														
Promozione dell'associazionismo come strumento per una maggior adeguatezza dei livelli di governo;														
Promozione e costruzione di community tramite il portale "open innovation" e diffusione degli strumenti di <i>collaboration</i> e dei principi dell' <i>Open Government</i> ;														
Realizzazione di iniziative di cittadinanza attiva e di esperienze formative con tirocinio da attuarsi all'interno degli Enti Locali;														
Sviluppo di iniziative di semplificazione amministrativa e definizione e condivisione di modulistiche unificate e standardizzate di un regolamento edilizio tipo;														



Supporto all'integrazione fra i sistemi di rete per il contrasto all'evasione e all'elusione fiscale;														
Supporto ai Comuni e ai loro amministratori con riferimento alle responsabilità derivanti dalle nuove normative su protezione civile e sicurezza;														
Sostegno allo sviluppo di processi di innovazione e digitalizzazione nelle amministrazioni locali promuovendo anche "Centri di Competenza Territoriali";														
Promozione di modelli di azione in materia di prevenzione dei reati e di promozione della legalità;														
Supporto ai comuni nel percorso di applicazione dell'Agenda Digitale Lombarda;														
Supporto alle ANCI regionali in convenzione per l'adesione dei Comuni al servizio civile universale.														



## Strategie in azione

Le linee d'intervento indicano le attività che AnciLab deve realizzare nel corso del 2021, che saranno oggetto di specifico contratto di servizio con la controllante. Le attività demandate all'autonoma determinazione strategica della società devono, comunque, conformarsi agli indirizzi di seguito presentati.

Le attività previste:

- sono coerenti le indicazioni strategiche di fondo, di livello globale e regionale, precisate nel capitolo dedicato agli scenari strategici;
- sono il risultato di una valutazione, svolta dalla controllante, dei fabbisogni meritevoli di intervento, in linea con le istanze espresse dalle amministrazioni e dalle comunità locali.

Le linee d'intervento sono raggruppate in aree d'azione (tabella 7), secondo logiche di omogeneità di processo operativo e tali da costituire format sufficientemente stabili d'offerta. Le aree d'azione rappresentano anche un punto di riferimento di accumulo di esperienze, di sviluppo di metodologie e di comunicazione promozionale e rendicontativa. Il portale di AnciLab contiene un'illustrazione sufficientemente ampia delle aree d'azioni già definite.

Le aree d'azione sono ulteriormente raggruppate in aree strategiche (figura 4) in base ai risultati funzionali che prevalentemente perseguono:

- il cambiamento, in termini di miglioramento o innovazione, in specifiche realtà di: processi e strutture organizzative e istituzionali; tecnologie; prestazioni di servizi, autoritative e regolative. In questa area le linee di attività, mediante interventi sul campo, utilizzando logiche di mutamento dei sistemi direzionali, si prefiggono sia di far evolvere situazioni consolidate sia di introdurre modalità completamente nuove di funzionamento degli enti;
- la fornitura di un supporto operativo agli enti nell'erogazione di servizi o nello svolgimento di attività amministrative, nonché, come per esempio nella gestione di tirocini, di erogazione di servizi con un impatto diretto sulle comunità locali;
- la diffusione e l'elaborazione di conoscenze per sviluppare culture della buona amministrazione. La realizzazione di ricerche, di attività formative e di gestione di community rappresentano le modalità di svolgimento delle linee di attività associate a questa area strategica.

La figura 5 presenta il raggruppamento delle aree d'azione nelle aree strategiche.

Le strategie in azione rappresentano il modo attraverso il quale la società intende perseguire gli obiettivi caratterizzanti i propri settori d'intervento.

La tabella 8 mostra la collocazione delle linee d'intervento nei settori strategici. Si consideri che, come abbiamo descritto nel capitolo dedicato agli scenari strategici, la realizzazione di appropriate linee d'intervento influenza la soddisfazione degli obiettivi ONU. In questo senso, è possibile apprezzare la coerenza degli interventi aziendali quale contributo a uno sviluppo globale sostenibile (tabelle 9 e 10).

Infine, sono presentate le schede analitiche relative alle linee di intervento dove, riassuntivamente, in primo luogo, riportati:

- denominazione linea di attività;



- 
- estremi incarico;
  - inizio / fine;
  - valore economico;
  - complessivo;
  - stima ricavi competenza 2021;
  - stima costi servizi tecnici di supporto 2021;
  - stima percentuale attività 2021.


**Tabella 7 - Sintesi delle linee di attività già previste per l'anno 2021**

AREA D'AZIONE	LINEA DI ATTIVITÀ
GARE GAS IN ATEM	<b>ATeM – MANTOVA 1</b>
	<b>ATeM – MANTOVA 2 (Suzzara)</b>
	<b>ATeM – REGGIO CALABRIA / VIBO VALENTIA</b>
	<b>ATeM – Milano 1: servizio di monitoraggio</b>
SISMA 2021	<b>Progetto di attuazione di Iniziative di collaborazione con la struttura Commissariale ed i comuni mantovani per la realizzazione di attività finalizzate alla “ricostruzione” – 2021</b>
DISTRETTI TURISTICI	<b>Distretto turistico Centro Lario</b>
ILLUMINAZIONE PUBBLICA	<b>Illuminazione Pubblica (Unione Terrae Fluminis)</b>
DIGITALIZZAZIONE	<b>Progetto di attuazione di Iniziative di Semplificazione e trasformazione Digitale nei Comuni Lombardi – Anno 2021 “Comuni Digitali”</b>
	<b>Animazione del Centro di Competenza Digitale (CCD Monza 2021)</b>
	<b>Interventi per lo sviluppo della Cartella Sociale Informatizzata (CSI Vigevano)</b>
	<b>Interventi per lo sviluppo della Cartella Sociale Informatizzata nell'area di Lecco</b>
DOTECOMUNE	<b>Gestione avvisi 2021</b>
SUPPORTO AL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE ANCI LOMBARDIA	<b>Supporto al servizio civile di ANCI Lombardia</b>
NIDIGRATIS	<b>Progetto NidiGratis</b>
STRATEGIE AMMINISTRATIVE e RISORSECOMUNI	<b>RisorseComuni</b>
	<b>Strategie Amministrative</b>
ANCILAB EDITORE	<b>Pubblicazione E-book</b>
RICERCA	<b>Progetto Interreg Italia Svizzera</b>
FORMAZIONE	<b>Formazione Polis Unioni di Comuni</b>
	<b>Formazione Polis Beni Confiscati</b>



	FSE Antiriciclaggio
	FSE Welfare
	FAMI Lab'Impact
	FAMI Conoscere

Figura 4 - Aree strategiche





Figura 5 - Aree strategiche, aree d'azione – anno 2021

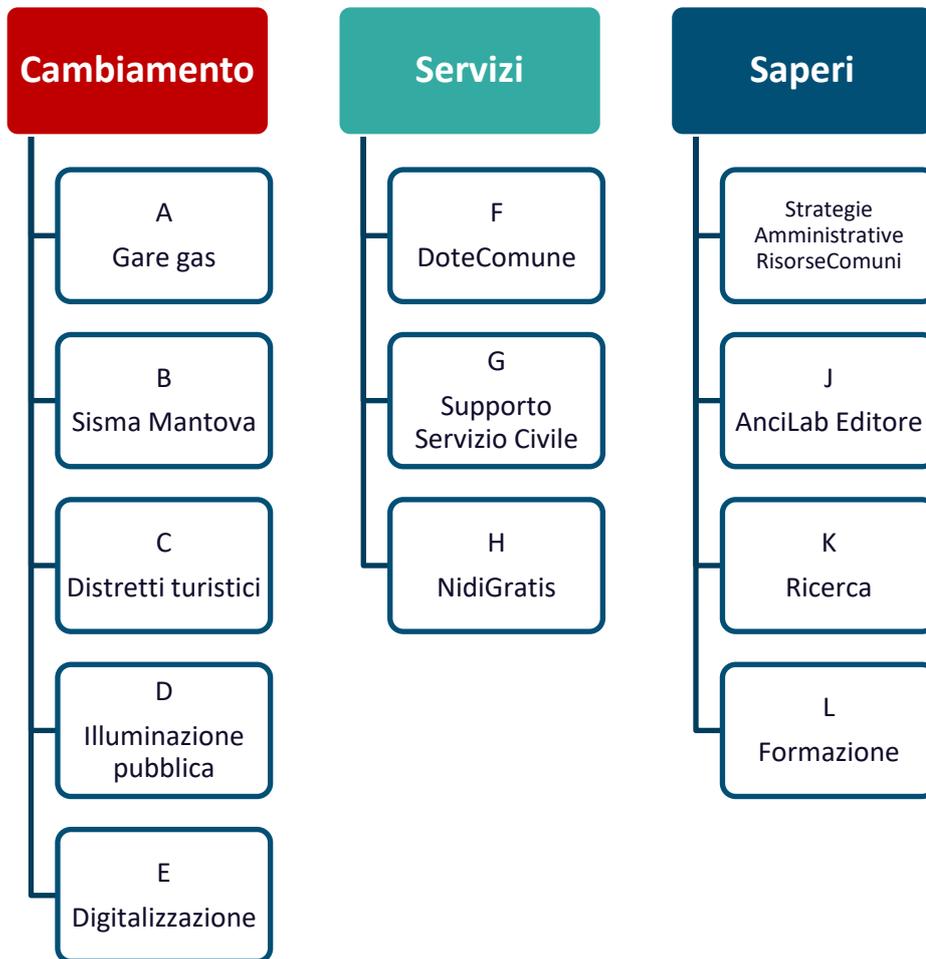




Tabella 8 - Impatto delle linee di attività sul soddisfacimento degli obiettivi di settore strategico

AREA D' AZIONE	LINEA DI ATTIVITÀ	Servizi istituzionali	Sicurezza	Istruzione	Assetto del territorio ed edilizia	Ambiente	Acqua, energia, illuminazione pubblica	Protezione civile	Welfare	Sviluppo economico	Fiscalità	Supporto a reti e istituzioni	Servizi economico finanziari	Organizzazione e personale	Sistemi informativi
GARE GAS IN ATEM	1. ATeM – MANTOVA 1														
	2. ATeM – MANTOVA 2 (Suzzara)														
	3. ATeM – REGGIO CALABRIA / VIBO VALENTIA														
	4. ATeM – Milano 1: servizio di monitoraggio														
SISMA 2021	5. Attività finalizzate alla ricostruzione post sisma dei Comuni Mantovani – 2021														
DISTRETTI TURISTICI	6. Distretto turistico Centro Lario														
ILLUMINAZIONE PUBBLICA	7. Illuminazione Pubblica (Unione Terrae Fluminis)														
DIGITALIZZAZIONE	8. Progetto di attuazione di Iniziative di Semplificazione e trasformazione Digitale nei Comuni Lombardi – Anno 2021 “Comuni Digitali”														
	9. Animazione del Centro di Competenza Digitale (CCD Monza 2021)														
	10. Interventi per lo sviluppo della Cartella Sociale Informatizzata (CSI Vigevano)														
	11. Interventi per lo sviluppo della Cartella Sociale Informatizzata nell’area di Lecco														
DOTE COMUNE	12. Gestione avvisi 2021														
SUPPORTO AL SERVIZIO CIVILE UNIV ERSALE	13. Supporto al servizio civile di ANCI Lombardia														



NIDIGRATIS	14. Progetto NidiGratis														
STRATEGIE AMMINISTRATIVE e RISORSE COMUNI	15. RisorseComuni														
	16. Strategie Amministrative														
ANCLAB EDITORE	17. Pubblicazione E-book														
A. RICERCA	18. Progetto Interreg Italia Svizzera														
B. FORMAZIONE	19. Formazione Polis Unioni di Comuni														
	20. Formazione Polis Beni Confiscati														
	21. FSE Antiriciclaggio														
	22. FSE Welfare														
	23. FAMI Lab'Impact														
	24. FAMI Conoscere														



Tabella 9 - Impatto delle linee di attività sul soddisfacimento degli obiettivi ONU

AREA D' AZIONE	LINEA DI ATTIVITÀ	Obiet. ONU 1	Obiet. ONU 2	Obiet. ONU 3	Obiet. ONU 4	Obiet. ONU 5	Obiet. ONU 6	Obiet. ONU 7	Obiet. ONU 8	Obiet. ONU 9	Obiet. ONU 10	Obiet. ONU 11	Obiet. ONU 12	Obiet. ONU 13	Obiet. ONU 14	Obiet. ONU 15	Obiet. ONU 16	Obiet. ONU 17
GARE GAS IN ATEM	1. ATeM – MANTOVA 1	■				■			■	■	■		■	■		■	■	■
	2. ATeM – MANTOVA 2 (Suzzara)	■				■			■	■	■		■	■		■	■	■
	3. ATeM – REGGIO CALABRIA / VIBO VALENTIA	■				■			■	■	■		■	■		■	■	■
	4. ATeM – Milano 1: servizio di monitoraggio	■				■			■	■	■		■	■		■	■	■
SISMA 2021	5. Attività finalizzate alla ricostruzione post sisma dei Comuni Mantovani – 2021	■				■		■	■	■	■	■	■	■		■	■	■
DISTRETTI TURISTICI	6. Distretto turistico Centro Lario	■				■			■	■	■		■	■		■	■	■
ILLUMINAZIONE PUBBLICA	7. Illuminazione Pubblica (Unione Terrae Fluminis)						■					■	■	■		■		
DIGITALIZZAZIONE	8. Progetto di attuazione di Iniziative di Semplificazione e trasformazione Digitale nei Comuni Lombardi – Anno 2021 “Comuni Digitali”									■								
	9. Animazione del Centro di Competenza Digitale (CCD Monza 2021)					■				■							■	■
	10. Interventi per lo sviluppo della Cartella Sociale Informatizzata (CSI Vigevano)		■	■		■				■							■	■
	11. Interventi per lo sviluppo della Cartella Sociale Informatizzata nell'area di Lecco									■							■	■
NOTE COMUNE	12. Gestione avvisi 2021		■	■	■	■												
SUPPORTO AL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE	13. Supporto al servizio civile di ANCI Lombardia		■	■	■	■												



NIDIGRATIS	14. Progetto NidiGratis																	
STRATEGIE AMMINISTRATIVE e RISORSE COMUNALI	15. RisorseComuni																	
	16. Strategie Amministrative																	
ANCILAB EDITORE	17. Pubblicazione E-book																	
A. RICERCA	18. Progetto Interreg Italia Svizzera																	
B. FORMAZIONE	19. Formazione Polis Unioni di Comuni																	
	20. Formazione Polis Beni Confiscati																	
	21. FSE Antiriciclaggio																	
	22. FSE Welfare																	
	23. FAMI Lab'Impact																	
	24. FAMI Conoscere																	

## Riassunto degli obiettivi ONU

**Obiettivo 1** - Porre fine a ogni forma di povertà nel mondo

**Obiettivo 2** - Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile

**Obiettivo 3** - Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età

**Obiettivo 4** - Fornire un'educazione di qualità, equa e inclusiva, e promuovere opportunità di apprendimento per tutti

**Obiettivo 5** - Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze

**Obiettivo 6** - Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie

**Obiettivo 7** - Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni

**Obiettivo 8** - Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti

**Obiettivo 9** - Costruire un'infrastruttura resiliente, promuovere l'innovazione e una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile

**Obiettivo 10** - Ridurre le disuguaglianze all'interno e fra le Nazioni

**Obiettivo 11** - Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, resilienti e sostenibili

**Obiettivo 12** - Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo

**Obiettivo 13** - Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e le sue conseguenze

**Obiettivo 14** - Conservare e utilizzare in modo sostenibile gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile

**Obiettivo 15** - Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre, gestire sostenibilmente le foreste, contrastare la desertificazione, arrestare e far retrocedere il degrado del terreno, e fermare la perdita di diversità biologica

**Obiettivo 16** - Promuovere società pacifiche e inclusive per uno sviluppo sostenibile; rendere disponibile l'accesso alla giustizia per tutti e creare organismi efficaci, responsabili e inclusivi a tutti i livelli

**Obiettivo 17** - Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile



Tabella 10 - Impatto delle linee di attività sul soddisfacimento degli obiettivi di carattere inter istituzionale

AREA D' AZIONE	LINEA DI ATTIVITÀ	Obiettivo 1	Obiettivo 2	Obiettivo 3	Obiettivo 4	Obiettivo 5	Obiettivo 6	Obiettivo 7	Obiettivo 8	Obiettivo 9	Obiettivo 10	Obiettivo 11	Obiettivo 12	Obiettivo 13
GARE GAS IN ATEM	1. ATeM – MANTOVA 1	■												
	2. ATeM – MANTOVA 2 (Suzzara)	■												
	3. ATeM – REGGIO CALABRIA / VIBO VALENTIA	■												
	4. ATeM – Milano 1: servizio di monitoraggio	■												
SISMA 2021	5. Attività finalizzate alla ricostruzione post sisma dei Comuni Mantovani – 2021	■						■		■				
DISTRETTI TURISTICI	6. Distretto turistico Centro Lario	■												
ILLUMINAZIONE PUBBLICA	7. Illuminazione Pubblica (Unione Terrae Fluminis)													
DIGITALIZZAZIONE	8. Progetto di attuazione di Iniziative di Semplificazione e trasformazione Digitale nei Comuni Lombardi – Anno 2021 “Comuni Digitali”			■		■							■	
	9. Animazione del Centro di Competenza Digitale (CCD Monza 2021)		■	■		■					■		■	
	10. Interventi per lo sviluppo della Cartella Sociale Informatizzata (CSI Vigevano)			■		■							■	
	11. Interventi per lo sviluppo della Cartella Sociale Informatizzata nell'area di Lecco			■		■							■	
NOTE COMUNI	12. Gestione avvisi 2021						■							
STRATEGIE AMMINISTRATIVE e RISORSE COMUNI	13. Supporto al servizio civile di ANCI Lombardia						■							■



NIDIGRATIS	14. Progetto NidiGratis																		
STRATEGIE AMMINISTRATIVE e RISORSE COMUNALI	15. RisorseComuni																		
	16. Strategie Amministrative																		
ANCI LAB EDITORE	17. Pubblicazione E-book																		
A. RICERCA	18. Progetto Interreg Italia Svizzera																		
B. FORMAZIONE	19. Formazione Polis Unioni di Comuni																		
	20. Formazione Polis Beni Confiscati																		
	21. FSE Antiriciclaggio																		
	22. FSE Welfare																		
	23. FAMI Lab'Impact																		
	24. FAMI Conoscere																		

### Obiettivi relativi a protocolli, intese e altri accordi sottoscritti da ANCI Lombardia con altre istituzioni

- Promozione di relazioni internazionali e, più in generale, di attività di cooperazione allo sviluppo nello spirito di solidarietà fra i governi locali;
- Individuazione e strutturazione di occasioni di formazione e aggiornamento per la PA locale;
- Sviluppo di canali di comunicazione istituzionale via web e social;
- Promozione dell'associazionismo come strumento per una maggior adeguatezza dei livelli di governo;
- Promozione e costruzione di community tramite il portale "open innovation" e diffusione degli strumenti di *collaboration* e dei principi dell'*Open Government*;
- Realizzazione di iniziative di cittadinanza attiva e di esperienze formative con tirocinio da attuarsi all'interno degli Enti Locali;
- Sviluppo di iniziative di semplificazione amministrativa e definizione e condivisione di modulistiche unificate e standardizzate di un regolamento edilizio tipo;
- Supporto all'integrazione fra i sistemi di rete per il contrasto all'evasione e all'elusione fiscale;
- Supporto ai Comuni e ai loro amministratori con riferimento alle responsabilità derivanti dalle nuove normative su protezione civile e sicurezza;
- Sostegno allo sviluppo di processi di innovazione e digitalizzazione nelle amministrazioni locali promuovendo anche "Centri di Competenza Territoriali";
- Promozione di modelli di azione in materia di prevenzione dei reati e di promozione della legalità;
- Supporto ai comuni nel percorso di applicazione dell'Agenda Digitale Lombarda;
- Supporto alle ANCI regionali in convenzione per l'adesione dei Comuni al servizio civile universale.



## A. GARE GAS IN ATEM

AnciLab, in supporto alle attività di ANCI Lombardia, deve affiancare i Comuni e gli ATeM offrendo il proprio patrimonio di conoscenze ed esperienza per giungere alla pubblicazione del bando di gara, affiancando gli Uffici della stazione appaltante e i singoli Comuni.

Per gli ambiti che hanno assegnato la concessione, AnciLab deve proporsi per supportare la stazione appaltante nel monitoraggio del contratto di servizio.

Per il 2021, in alcuni ATeM piemontesi sarà proposta la realizzazione delle attività di affiancamento alle stazioni appaltanti e il monitoraggio per un ATeM che ha già assegnato la concessione.

### LINEE DI ATTIVITÀ già previste

1. ATeM Mantova 1
2. ATeM Mantova 2
3. ATeM Reggio Calabria
4. ATeM Milano 1: servizio di monitoraggio

<b>Denominazione linea di attività</b>	<b>1. ATeM Mantova 1</b>
<b>Estremi incarico</b>	Contratto di servizio con Anci Lombardia
<b>Inizio / fine</b>	12 aprile 2019 – 31 dicembre 2021
<b>Valore economico Complessivo</b>	Euro 232.800
<b>Stima ricavi competenza 2021</b>	Euro 93.121
<b>Stima costi per servizi tec- nici di supporto 2021</b>	Euro 50.000
<b>Stima % attività 2021</b>	40%

<b>Denominazione linea di attività</b>	<b>2. ATeM Mantova 2 - Suzzara</b>
<b>Estremi incarico</b>	In fase di definizione
<b>Inizio / fine</b>	Il rapporto con l'ATEM per la definizione del progetto è iniziato nel 2020, l'inizio dei lavori è previsto per gennaio 2021 e il termine dell'attività è previsto per dicembre 2022
<b>Valore economico Complessivo</b>	Euro 114.000
<b>Stima ricavi competenza 2021</b>	Euro 50.000
<b>Stima costi per servizi tec- nici di supporto 2021</b>	Euro 31.000
<b>Stima % attività 2021</b>	44%



<b>Denominazione linea di attività</b>	<b>3. ATeM Reggio Calabria</b>
<b>Estremi incarico</b>	In fase di formalizzazione
<b>Inizio / fine</b>	Il confronto per la definizione del progetto è iniziato nel 2020, l'inizio dei lavori è previsto per gennaio 2021 e il termine dell'attività è previsto per dicembre 2022
<b>Valore economico Complessivo</b>	Euro 77.800
<b>Stima ricavi competenza 2021</b>	Euro 30.000
<b>Stima costi per servizi tecnici di supporto 2021</b>	Euro 11.000
<b>Stima % attività 2021</b>	39%

<b>Denominazione linea di attività</b>	<b>4. ATeM Milano: servizio di monitoraggio</b>
<b>Estremi incarico</b>	In fase di definizione
<b>Inizio / fine</b>	Il rapporto con il Comune di Milano, capofila dell'ATeM, per la definizione del progetto è iniziato nel 2020, l'inizio dei lavori è previsto per il primo semestre 2021 e il termine dell'attività è previsto per dicembre 2022
<b>Valore economico Complessivo</b>	Euro 21.000
<b>Stima ricavi competenza 2021</b>	Euro 21.000
<b>Stima costi per servizi tecnici di supporto 2021</b>	Euro 5.000
<b>Stima % attività 2021</b>	100%



## B. SISMA MANTOVA

È un'area d'azione che, con uno specifico accordo tra ANCI Lombardia ed il Commissario Delegato per l'Emergenza Sisma del 20 e 29 maggio 2012, si è concretizzata in una collaborazione con la Struttura Commissariale ed i comuni mantovani, ai quali sono state delegate specifiche funzioni per la realizzazione di attività finalizzate alla ricostruzione.

AnciLab collabora allo sviluppo di soluzioni su tematiche legali, giuridico-amministrative e tecnico-strutturali poste dai Comuni colpiti dal sisma, supportando l'operato della Struttura Commissariale e degli UTC.

### LINEE DI ATTIVITÀ

#### 5. Attività finalizzate alla ricostruzione post sisma dei Comuni Mantovani - 2021

<b>Denominazione linea di attività</b>	<b>5. Attività finalizzate alla ricostruzione post sisma dei Comuni Mantovani - 2021</b>
<b>Estremi incarico</b>	In fase di definizione
<b>Inizio / fine</b>	Il rapporto con la struttura commissariale è in fase di definizione. L'inizio dei lavori è previsto per gennaio 2021 e il termine dell'attività è previsto per dicembre 2021
<b>Valore economico Complessivo</b>	Euro 80.000
<b>Stima ricavi competenza 2021</b>	Euro 80.000
<b>Stima costi per servizi tecnici di supporto 2021</b>	Euro 20.000
<b>Stima % attività 2021</b>	100%



## C. DISTRETTI TURISTICI

I Comuni di Bellagio, Menaggio, Tremezzina, Varenna hanno promosso il Distretto Turistico del Centro Lario che si prefigge lo scopo della valorizzazione storica, ambientale, culturale, congressuale, sportiva e turistica sia dell'area geografica compresa tra i citati Comuni, sia delle aree limitrofe ritenute coerenti con l'offerta del territorio, favorendo la collaborazione fra soggetti pubblici e privati locali operanti sul suo territorio. Le attività di AnciLab si propongono di: rafforzare le positive relazioni già esistenti fra i Comuni coinvolti; orientare la definizione di efficaci sistemi di governance distrettuale; delineare soluzioni organizzative e di gestione, che consentano un'efficace ed efficiente svolgimento delle attività distrettuali, in una prospettiva di rafforzamento delle reti locali; individuare opportunità di agevolazioni e semplificazioni fiscali, amministrative, finanziarie, di ricerca e sviluppo consentite dall'istituzione del Distretto.

### LINEE DI ATTIVITÀ

#### 6. Distretto turistico del Centro Lario

Denominazione linea di attività	<b>6. Distretto turistico del centro Lario</b>
Estremi incarico	Contratto di servizio con ANCI Lombardia
Inizio / fine	15 ottobre 2020 – 31 marzo 2021
Valore economico Complessivo	Euro 15.000
Stima ricavi competenza 2021	Euro 5.000
Stima costi per servizi tecnici di supporto 2021	Euro 0
Stima % attività 2021	33%



## D. ILLUMINAZIONE PUBBLICA

Il progetto si propone di realizzare un intervento in project financing di riqualificazione e gestione degli impianti di illuminazione pubblica del Comune di Gussola, di competenza, in seguito al trasferimento dell'esercizio della funzione di gestione dell'illuminazione pubblica, dell'Unione "TERRAE FLUMINIS". L'attività di supporto di AnciLab riguarda: la verifica della completezza e legittimità della proposta di project financing; la partecipazione all'elaborazione di prospetti economici, tecnici e giuridici per la valutazione delle proposte presentate; il supporto alla redazione degli atti e svolgimento della gara e alla risposta ai quesiti; supporto alla stipula del contratto.

### LINEE DI ATTIVITÀ

#### 7. Project financing illuminazione Pubblica Unione Terrae Fluminis

Denominazione linea di attività	<b>7. Project financing illuminazione Pubblica Unione Terrae Fluminis</b>
Estremi incarico	Contratto di servizio con ANCI Lombardia
Inizio / fine	1 marzo 2019 – 31 marzo 2021
Valore economico Complessivo	Euro 22.935
Stima ricavi competenza 2021	Euro 5.500
Stima costi per servizi tecnici di supporto 2021	Euro 0
Stima % attività 2021	24%



## E. DIGITALIZZAZIONE

È un'area d'azione finalizzata ad abilitare i Comuni lombardi, in collaborazione con Regione Lombardia, ad attuare una diffusa digitalizzazione dei processi operativi, gestionali e d'indirizzo, in coerenza con le esigenze di miglioramento e innovazione dei servizi comunali.

Sono in via di definizione strategie per contattare i Comuni piemontesi per individuare servizi e interventi da proporre in accordo con ANCI Piemonte.

### LINEE DI ATTIVITÀ

8. Progetto di attuazione di Iniziative di Semplificazione e trasformazione Digitale nei Comuni Lombardi – “Comuni Digitali” Anno 2021
9. Interventi per la Costruzione di Centri di Competenza Digitale (CCD Monza 2021)
10. Interventi per lo sviluppo della Cartella Sociale Informatizzata (CSI Vigevano)
11. Cartella Sociale Lecco

Denominazione linea di attività	<b>8. Progetto di attuazione di Iniziative di Semplificazione e trasformazione Digitale nei Comuni Lombardi – “Comuni Digitali 2021”</b>
Estremi incarico	In fase di definizione
Inizio / fine	Il rapporto di analisi e definizione del progetto è iniziato nel 2020, l'inizio dei lavori è previsto per gennaio 2021 e il termine dell'attività è previsto per giugno 2021
Valore economico Complessivo	Euro 70.000
Stima ricavi competenza 2021	Euro 70.000
Stima costi per servizi tecnici di supporto 2021	Euro 38.000
Stima % attività 2021	100%

Denominazione linea di attività	<b>9. Animazione del Centro di Competenza Digitale (CCD Monza 2021)</b>
Estremi incarico	La definizione del progetto è iniziato nel 2020, l'inizio dei lavori è previsto per gennaio 2021 e il termine dell'attività è previsto per dicembre 2021
Inizio / fine	Termine 31 Dicembre 2021
Valore economico	Euro 15.000



<b>Complessivo</b>	
<b>Stima ricavi competenza 2021</b>	Euro 15.000
<b>Stima costi per servizi tecnici di supporto 2021</b>	Euro 7.000
<b>Stima % attività 2021</b>	100%

<b>Denominazione linea di attività</b>	<b>10. Interventi per lo sviluppo della Cartella Sociale Informatizzata (CSI Vigevano)</b>
<b>Estremi incarico</b>	Affidamento diretto dal committente Umbria Digitale
<b>Inizio / fine</b>	1 aprile 2020 – 31 dicembre 2021
<b>Valore economico Complessivo</b>	Euro 16.425
<b>Stima ricavi competenza 2021</b>	Euro 16.425
<b>Stima costi per servizi tecnici di supporto 2021</b>	Euro 10.000
<b>Stima % attività 2021</b>	100%

<b>Denominazione linea di attività</b>	<b>11. Interventi per lo sviluppo della Cartella Sociale Informatizzata nell'area di Lecco</b>
<b>Estremi incarico</b>	In fase di definizione
<b>Inizio / fine</b>	La definizione del progetto è iniziato nel 2020, l'inizio dei lavori è previsto nel primo semestre 2021 e il termine dell'attività è previsto per settembre 2021
<b>Valore economico Complessivo</b>	Euro 20.000
<b>Stima ricavi competenza 2021</b>	Euro 20.000
<b>Stima costi per servizi tecnici di supporto 2021</b>	Euro 10.000
<b>Stima % attività 2021</b>	100%



## F. DOTE COMUNE

DoteComune è un'opportunità per avvicinare i cittadini alla Pubblica Amministrazione locale attraverso iniziative di formazione continua che si svolgono prevalentemente nei Comuni. Gli Enti coinvolti offrono ai cittadini la possibilità di sperimentarsi in percorsi professionalizzanti presso le proprie strutture, garantendo un affiancamento costante durante la formazione sul campo e l'accesso a un piano di studi personalizzato di formazione in aula. Al termine del percorso di tirocinio è prevista la certificazione delle competenze professionali acquisite. Attivando DoteComune i Comuni favoriscono la partecipazione attiva alla vita sociale e l'inserimento e la permanenza nel mondo del lavoro. AnciLab opera in quanto ente accreditato ai servizi per il lavoro: attivando il Patto di Servizio sul progetto; rilasciando la certificazione delle competenze.

Sono in fase avanzata le riflessioni per estendere il sistema DoteComune anche ai Comuni piemontesi.

### LINEE DI ATTIVITÀ

#### 12. Gestione avvisi 2021

Denominazione linea di attività	12. Gestione avvisi 2019 / 2020
Estremi incarico	Contratti per l'erogazione del servizio gestiti in forma diretta con i Comuni. AnciLab agisce quale soggetto accreditato per i servizi al lavoro.
Inizio / fine	Servizio attivato su richiesta dai Comuni
Valore economico Complessivo	Il valore di una annualità di DoteComune è di Euro 4.800, Euro 3.600 costo dei rimborsi per il tirocinante
Stima ricavi competenza 2021	Euro 120.000



## G. SUPPORTO AL SERVIZIO CIVILE

Nel 2020 AnciLab ha lavorato con l'obiettivo di aumentare nei giovani il processo di loro autonomia e realizzazione. Gestiamo 1250 volontari avviati a dicembre '19 che termineranno la loro attività tra dicembre 2020 e marzo 2021. Per il 2021 confermiamo il nostro supporto all'ampliamento della rete delle ANCI regionali che aderiscono al network di ANCI Lombardia, incrementando in termini qualitativi e quantitativi il modello allargato di networking e collaborazione con i Comuni dove amministratori, responsabili d'area, operatori ed esperti condividono la possibilità di gestire progetti di cittadinanza attiva.

Nel caso siano proposti finanziamenti relativi al Servizio Civile Regionale, AnciLab s'impegna a progettare e realizzare interventi tali che consentano una partecipazione di Anci Lombardia a tale iniziativa.

I Comuni piemontesi già accreditati, già assistiti operativamente da AnciLab, sono 65. Dei comuni piemontesi accreditati 44 hanno partecipato alla progettazione 2020 richiedendo complessivamente 75 volontari.

### LINEE DI ATTIVITÀ

#### 13. Supporto al servizio civile di ANCI Lombardia – Anci Piemonte

<b>Denominazione linea di attività</b>	<b>13. Supporto al servizio civile di ANCI Lombardia – ANCI Piemonte</b>
<b>Estremi incarico</b>	AnciLab agisce in nome e per conto di ANCI Lombardia
<b>Inizio / fine</b>	Servizio attivato su richiesta dei Comuni
<b>Valore economico Complessivo</b>	Il costo del servizio per i Comuni è di Euro 1.200 per ogni volontario messo in servizio, il costo comprende: accreditamento e manutenzione dell'accREDITamento, progettazione, materiali di comunicazione, supporto alla raccolta delle domande, supporto nella procedura selettiva, pratiche di avvio volontari e formalizzazione del contratto, 6 giornate di formazione obbligatoria per ogni volontario, 2 giornate di monitoraggio per ogni volontario, accesso personalizzato al sistema gestionale per le comunicazioni formali, accesso alla piattaforma di formazione a distanza, certificazione delle competenze per ciascun volontario.
<b>Stima ricavi competenza 2021</b>	Euro 342.000



## H. NIDI GRATIS

L'assessorato al reddito di autonomia e all'inclusione sociale di Regione Lombardia attua la misura "Nidi gratis". L'attività di AnciLab consiste nel fornire un supporto tecnico amministrativo ai Comuni aderenti alla misura ed elaborare studi sull'andamento della misura per elevare la sua efficacia.

### LINEE DI ATTIVITÀ

#### 14. NIDIGRATIS

<b>Denominazione linea di attività</b>	<b>14. NIDIGRATIS</b>
<b>Estremi incarico</b>	In fase di formalizzazione
<b>Inizio / fine</b>	La definizione del progetto è iniziata nel 2020 e il termine dell'attività è previsto per giugno 2021
<b>Valore economico Complessivo</b>	Euro 77.868
<b>Stima ricavi competenza 2021</b>	Euro 77.868
<b>Stima costi per servizi tecnici di supporto 2021</b>	Euro 18.000
<b>Stima % attività 2021</b>	100%



## I. STRATEGIE AMMINISTRATIVE e RISORSECOMUNI

La rivista, il sito web e i social network di Strategie Amministrative garantiscono un'informazione sempre aggiornata sulla PA locale. RisorseComuni propone da anni iniziative convegnistiche e laboratoriali su temi di grande attualità per le amministrazioni locali. Strategie Amministrative e RisorseComuni rappresentano due importanti strumenti di contatto con gli Enti locali, attraverso la diffusione della conoscenza, fornendo alle imprese un'opportunità per far conoscere le loro soluzioni agli Amministratori, ai dirigenti e ai funzionari dei Comuni.

### LINEE DI ATTIVITÀ

#### 15. RisorseComuni

#### 16. Strategie Amministrative

Denominazione linea di attività	<b>15. RisorseComuni</b>
Estremi incarico	Contratti commerciali diretti con Aziende per la realizzazione di iniziative seminariali e Laboratori
Inizio / fine	Servizio attivato su richiesta
Valore economico Complessivo	Euro 100.000
Stima ricavi competenza 2021	Euro 100.000
Stima costi per servizi tecnici di supporto 2021	Euro 22.000
Stima % attività 2021	100%

Denominazione linea di attività	<b>16. Strategie Amministrative</b>
Estremi incarico	Contratto di servizio con ANCI Lombardia
Inizio / fine	In fase di definizione
Valore economico Complessivo	Euro 132.000
Stima ricavi competenza 2021	Euro 132.000
Stima costi per servizi tecnici di supporto 2021	Euro 132.000 ( <i>comprensivi di coll. editoriali, stampa e servizi di postalizzazione</i> )
Stima % attività 2021	100%



## J. ANCILAB EDITORE

La nostra esperienza nel campo dell'editoria ha sviluppato dal 2017 la collana editoriale che vuole diffondere conoscenze specialistiche tra chi si occupa di Pubblica Amministrazione. I volumi che pubblicheremo nel 2021, disponibili on line sul nostro sito, proporranno testi agili che illustreranno, in modo semplice e chiaro, quali sono i passi da seguire per realizzare, per esempio, strutture pubbliche a misura di cittadino.

### LINEE DI ATTIVITÀ

#### 17. Pubblicazione E-book

<b>Denominazione linea di attività</b>	<b>17. Pubblicazione di E-book</b>
<b>Estremi incarico</b>	Progetto di sviluppo interno
<b>Inizio / fine</b>	Attività svolte, nel corso dell'anno, nell'ambito di progetti dove è prevista la pubblicazione di E-book.
<b>Valore economico Complessivo</b>	Ricavi già considerati nei progetti gestiti da AnciLab.
<b>Stima ricavi competenza 2021</b>	Euro 20.000



## K. RICERCA

AnciLab nella gestione delle attività previste del progetto GOVERNA TI-VA ID 643893, all'interno del programma di cooperazione INTERREG V A "ITALIA – SVIZZERA 2014-2020" sottoscritta da Anci Lombardia in data 18 luglio 2019, si occupa, in particolare, della realizzazione dell'analisi di contesto e della mappatura e sviluppo di modelli ed esperienze di governance dell'innovazione.

### LINEE DI ATTIVITÀ

#### 18. Progetto Italia Svizzera - Varese

Denominazione linea di attività	<b>18. Progetto Italia Svizzera – Varese</b>
Estremi incarico	Contratto di servizio con ANCI Lombardia
Inizio / fine	1 ottobre 2020 – 31 dicembre 2021
Valore economico Complessivo	Euro 45.000
Stima ricavi competenza 2021	Euro 15.000
Stima costi per servizi tecnici di supporto 2021	Euro 0
Stima % attività 2021	33%



## L. FORMAZIONE

AnciLab sin dalla sua fondazione ha individuato l'attività formativa per la PA locale come uno dei più importanti settori di interesse. La società da anni ha sviluppato la propria attività non solo in aula, ma anche con l'utilizzo di sistemi tecnologici di formazione a distanza. Nel corso del 2021 realizzeremo importanti programmi di formazione finanziata, in Lombardia, che coinvolgeranno oltre 2000 dipendenti della PA locale. È allo studio un corso di alta formazione da realizzarsi in Piemonte.

### LINEE DI ATTIVITÀ

**19. Formazione Polis Unioni di Comuni**

**20. Formazione Polis Beni confiscati**

**21. FSE Antiriciclaggio**

**22. FSE Welfare**

**23. FAMI Lab'Impact**

**24. FAMI Conoscere**

Denominazione linea di attività	<b>19. Formazione Polis Unioni di Comuni</b>
Estremi incarico	In via di definizione
Inizio / fine	Chiusura dicembre 2021
Valore economico Complessivo	Euro 19.000
Stima ricavi competenza 2021	Euro 19.000
Stima costi per servizi tecnici di supporto 2021	Euro 5.000
Stima % attività 2021	100%

Denominazione linea di attività	<b>20. Formazione Polis Beni confiscati</b>
Estremi incarico	Contratto di servizio con ANCI Lombardia
Inizio / fine	1 ottobre 2020 – 31 dicembre 2021
Valore economico Complessivo	Euro 52.200
Stima ricavi competenza 2021	Euro 32.935
Stima costi per servizi tecnici di supporto 2021	Euro 12.000
Stima % attività 2021	63%



<b>Denominazione linea di attività</b>	<b>21. FSE Antiriciclaggio</b>
<b>Estremi incarico</b>	Convenzione con ANCI Lombardia
<b>Inizio / fine</b>	1 ottobre 2020 - ottobre 2021
<b>Valore economico Complessivo</b>	Euro 173.000
<b>Stima ricavi competenza 2021</b>	Euro 133.000
<b>Stima costi per servizi tec- nici di supporto 2021</b>	Euro 0
<b>Stima % attività 2021</b>	<b>77%</b>

<b>Denominazione linea di attività</b>	<b>22. FSE Welfare</b>
<b>Estremi incarico</b>	Convenzione con ANCI Lombardia
<b>Inizio / fine</b>	1 novembre 2020 – 31 dicembre 2021
<b>Valore economico Complessivo</b>	Euro 240.000
<b>Stima ricavi competenza 2021</b>	Euro 180.000
<b>Stima costi per servizi tecnici di supporto 2021</b>	Euro 0
<b>Stima % attività 2021</b>	75%

<b>Denominazione linea di attività</b>	<b>23. FAMI Lab'Impact</b>
<b>Estremi incarico</b>	Distacchi di personale
<b>Inizio / fine</b>	1 giugno 2019 – 30 giugno 2022
<b>Valore economico Complessivo</b>	Euro 99.918,23 + Euro 40.000
<b>Stima ricavi competenza 2021</b>	Euro 45.000
<b>Stima costi per servizi tecnici di supporto 2021</b>	Euro 0
<b>Stima % attività 2021</b>	32%



<b>Denominazione linea di attività</b>	<b>24. FAMI Conoscere</b>
<b>Estremi incarico</b>	Contratto di servizio con ANCI Lombardia
<b>Inizio / fine</b>	24 febbraio 2020 – 31 dicembre 2022
<b>Valore economico Complessivo</b>	Euro 192.000
<b>Stima ricavi competenza 2021</b>	Euro 80.000
<b>Stima costi per servizi tecnici di supporto 2021</b>	Euro 0
<b>Stima % attività 2021</b>	42%



# Indirizzi relativi alle relazioni con i portatori d'interesse in tema di funzionamento societario

Gli indirizzi riguardano, in primo luogo, previsioni d'intervento nell'anno 2021, per garantire agli stakeholder, a vario titolo interessati, una migliore e aggiornata contezza circa lo svolgimento delle attività societarie e la consistenza delle strutture organizzative e tecniche esistenti, allo scopo di valutare il grado di capacità operativa e gestionale. Si tratta, in secondo luogo, di affrontare il tema delle forme di relazione con la controllante dal punto di vista dei sistemi di pianificazione e controllo delle attività operative riferite sia a progetti già avviati, che vedono già la partecipazione congiunta di controllante e controllato, sia da acquisire attraverso uno sforzo comune.

**Tabella 2**

Tema	Soggetti coinvolti	Indirizzi per l'anno 2021
<b>Modalità di adeguamento del sistema di controllo analogo</b>	Enti controllanti e società controllata	<p>L'ipotesi, ancora in fase di valutazione, di un possibile ingresso di Anci Piemonte, nel capitale sociale di Anci Lab, potrebbe richiedere un adeguamento delle regole connesse al controllo analogo attualmente esistenti. In tal caso sarà necessario che le nuove modalità operative di rapporto fra controllante e controllato siano definite mediante un confronto progettuale che, nel rispetto delle prerogative di ciascuno e in proporzione alla quota di partecipazione, determini la realizzazione di soluzioni efficaci. E' inoltre necessario creare una serie di strumenti utili all'Ente controllante per una lettura immediata dei dati dei servizi in affidamento: a questo scopo si prevede la realizzazione di un cruscotto informatico per l'analisi e l'aggiornamento degli affidamenti in corso, con particolare riferimento al Servizio Civile, a Dotecomune e Levacivica per gli organi di ANCI Lombardia in compatibilità/sinergia con i gestionali in uso.</p> <p>In questo contesto sarà particolarmente utile proseguire nell'azione di ottimale armonizzazione dei bilanci tra controllante e controllata, con particolare attenzione alle registrazioni e contabilizzazioni dei progetti ottenuti in affidamento.</p>



<p><b>Programma- zione e con- trollo congiunto delle attività</b></p>	<p>Enti controllanti e società controllata</p>	<p>Le relazioni fra controllato e controllante previste dal controllo analogo non esauriscono i fabbisogni di confronto determinate dalla necessità non solo di gestire con periodicità le commesse assegnate alla società, ma anche di concordare forme di relazione con potenziali committenti e di promozione degli interventi ritenuti necessari per rispondere a fabbisogni di cambiamento e di supporto operativo delle amministrazioni locali.</p> <p>Si tratta, dunque, di individuare forme, in una prima fase sperimentali, ma suscettibili di essere consolidate in norme afferenti al controllo analogo, di confronto periodico, in una dimensione almeno mensile. In particolare, risulta utile, per ogni progetto che s'intende, in via preliminare affidare alla società, in primo luogo, concordare le prestazioni richieste e, nel caso di valutazione positiva della proposta di AnciLab, attuare forme concertate e più frequenti di coordinamento.</p> <p>Il modello di relazione proposto intende superare quello dove il rapporto fra controllato e controllore si riassume in comunicazioni standardizzate e realizzate secondo una logica ex post durante lo svolgimento delle attività affidate, senza cioè la possibilità di usufruire di spazi di confronto in grado di anticipare le criticità e individuare vie creative di sviluppo progettuale, con possibilità di ridefinire le reciproche responsabilità in funzione dei mutamenti del contesto operativo e strategico.</p> <p>Sotto questo aspetto sarà quindi utile produrre una documentazione adeguata finalizzata a una verifica almeno semestrale dei progetti/ commesse relativamente al loro andamento economico, considerando budget e SAL di ogni commessa, con schede sintetiche e di lettura immediata per favorire il controllo analogo. Qualora fosse necessario, tale periodicità potrà essere rivista su richiesta dell'ufficio di presidenza di Anci Lombardia.</p>
<p><b>Sistema di comunica- zione degli eventi e</b></p>	<p>Tutti gli stakeholder</p>	<p>La prospettiva di collaborazione interregionale fra le Anci e la necessità di innovare i sistemi attualmente in uso, giunti al termine del loro ciclo di vita, impone di pianificare e realizzare nuovi e più adeguati sistemi telematici di comunica-</p>



<b>gestione di community</b>		<p>zione delle iniziative, raccolta delle iscrizioni a eventi formative e di coinvolgimento in community dei soggetti coinvolti nelle iniziative gestite da AnciLab e dalle associazioni. Si tratta di pervenire a una riorganizzazione dei citati sistemi con l'attenzione di coinvolgere i soggetti che nelle associazioni sono interessati a tale tema.</p>
<b>Ricerca di un rapporto qualificato con i fornitori e ricerca di partnership istituzionali</b>	Fornitori, potenziali partner	<p>La valutazione periodica dei fornitori, secondo quanto previsto dal sistema di gestione per la qualità aziendale, pur rappresentando un indispensabile strumento che contribuisce al perseguimento di un'efficace conduzione aziendale deve essere integrata con forme più avanzate di loro coinvolgimento. Risulta utile promuovere, anche con il coinvolgimento della controllante, confronti con i fornitori già selezionati per garantire la definizione di regole e specifiche procedure in grado di facilitare l'individuazione di soluzioni più efficaci ed economiche.</p> <p>Inoltre, risulta significativo attivare rapporti con società, con particolare riferimento soggetti espressione delle altre Anci regionali, ed enti pubblici per giungere a stipulare accordi finalizzati allo sviluppo di nuovi interventi, alla riqualificazione di quelli esistenti, anche in una logica di acquisizione di finanziamenti regionali, nazionali ed europei.</p>
<b>Ricerca di nuovi settori e attività</b>	Potenziali nuove attività con i Comuni	<p>Nel rapporto con i Comuni associati si identificano sempre nuovi bisogni e necessità, anche alla luce dell'emergenza sanitaria in atto. E' quindi utile attivare e sviluppare aree differenziate di attività/business e altrettanti nuovi progetti di intervento con i comuni lombardi che rappresentino questo bisogno e possano divenire percorsi dinamici non ricompresi negli affidamenti in house e negli affidamenti di servizio o i bandi di finanziamento con affidamento, con nuovi settori di intervento in servizi di supporto ai Comuni in collaborazione e/o partenariato anche con soggetti privati.</p>
<b>Rendicontazione sociale</b>	Tutti gli stakeholder	<p>La redazione da parte di AnciLab della documentazione prevista dal Regolamento del controllo analogo e del bilancio annuale hanno rappresentato il principale riferimento per la rendicontazione annuale. Si tratta, nel corso del 2021, di rendere più completa ed esaustiva la comunica-</p>



		<p>zione sui risultati raggiunti dall'azienda attraverso la redazione di un Bilancio sociale, elaborato secondo i più avanzati standard strutturali e contenente elementi di analisi d'impatto.</p> <p>La messa a disposizione di una misura del valore prodotto non solo facilita la valutazione dell'andamento della società, all'interno e all'esterno dei propri confini, ma intende testimoniare una sua propensione profonda verso la trasparenza come condizione basilare per attivare un dialogo profondo con i propri stakeholder, quale fattore di sviluppo evolutivo della società.</p>
<p><b>Adozione e mantenimento di sistemi di compliance</b></p>	<p>Stakeholder che hanno emesso norme con adesione cogente o volontaria e che ne apprezzano gli effetti</p>	<p>AnciLab nel corso del 2021 non solo dovrà mantenere e migliorare i sistemi di <i>compliance</i> esistenti, quale risposta gestionale alla crescita dei rischi (legali, operativi, reputazionali) derivanti dalla maggiore complessità normativa e operativa, ma anche analizzare, valutare ed eventualmente agire per ampliare la portata della propria <i>compliance</i> in relazione a sistemi normativi riferiti ad altre regioni. Ci riferiamo, in particolare alla necessità di un accreditamento ai servizi per il lavoro per attivare il servizio DoTeComune in altre regioni.</p> <p>Tale prospettiva ribadisce l'importanza determinante dei sistemi di <i>compliance</i> importanza minante per la creazione di valore aziendale.</p> <p>Si tratta, inoltre, di giungere a forme di coordinamento e, dove possibile, di integrazione fra enti controllanti e controllata delle politiche e delle procedure di gestione del trattamento dati.</p>
<p><b>Partecipazione a progetti e bandi comunitari e/o finanziati</b></p>	<p>Tutti gli stakeholder</p>	<p>ANCI Lombardia conferma per il 2021 una intensa attività sui temi della programmazione comunitaria con l'obiettivo di rendere protagonisti i Comuni e di individuare nuove fonti di finanziamento.</p> <p>E' indispensabile individuare una strategia e una programmazione condivisa nel corso dell'anno 2021. AnciLab presenta al Segretario Generale di ANCI Lombardia il piano di progetti da presentare per le call dirette sulla programmazione europea e sulla programmazione indiretta qualificando il ruolo per ogni idea progettuale (capofila o partner), con schede che riassumano l'intervento progettuale, il budget, il cofinanziamento e il partenariato individuato. Il piano suddetto andrà approvato, previo confronto con AnciLab, dall'Ufficio di Presidenza di ANCI Lombardia. Semestralmente dovrà essere presentato anche un breve report dello stato di avanzamento dei progetti finanziati con evidenziazione di eventuali stati di criticità.</p>



---

		<p>Tale percorso deve avvenire anche per la partecipazione a tutti i bandi di finanziamento regionale, nazionale ed europeo anche se rivolto ad altri enti e/o fondazioni.</p>
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



# Indirizzi relativi alle risorse gestite dalla società

Gli indirizzi di seguito riportati riguardano alcuni fattori che influiscono sul funzionamento ritenuti particolarmente significativi per qualificare l'azione della società. Ci riferiamo a fattori chiave per lo svolgimento delle attività aziendali quali personale, informazioni, risorse economico finanziarie.

**Tabella 3**

Tema	Indirizzi per l'anno 2021
<b>Personale</b>	<p>Gli indirizzi relativi al personale per l'anno 2021 sono così riassumibili:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• contenimento della spesa di personale, introducendo nuovo personale solo in seguito a un'attenta valutazione delle variazioni della domanda, cui è necessario fare fronte anche utilizzando un ampliamento delle risorse umane necessarie per affrontare specifici progetti finanziati ad hoc da altri soggetti;</li> <li>• contenimento degli oneri contrattuali del personale dipendente, attraverso l'impossibilità di svolgere ore straordinarie e la riduzione della remunerazione variabile connessa al raggiungimento di obiettivi;</li> <li>• non riconoscimento di indennità di trasferta, al netto delle spese sostenute da rimborsare sulla base di apposito regolamento;</li> <li>• contenimento del costo del personale, che non deve superare il 50% del valore della produzione esposto nel bilancio societario. Il costo del personale è calcolato addizionando le voci di bilancio che considerano i costi correlati ai dipendenti con i contratti di lavoro atipico;</li> <li>• attenzione al contesto culturale e giuridico che impone di perseguire la massima trasparenza nell'ambito delle procedure di selezione e assunzione del personale dipendente. In questo senso è stato applicato quanto previsto dal "Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica" (art.19 c.2 D.lgs. n. 175/2016);</li> </ul> <p>Circoscritto con i punti sopra elencati il perimetro di azione per quanto attiene alla gestione del personale, va ribadito con forza che il Personale rappresenta il più importante <i>asset</i> aziendale e che, nel periodo che stiamo vivendo, una particolare attenzione deve essere posta alla ricerca dell'equilibrio fra rispetto dei vincoli, esigenze di benessere organizzativo delle persone ed efficace funzionamento aziendale. Un equilibrio che rappresenta un fondamentale fattore propulsivo dello sviluppo e sostenibilità dell'impresa.</p> <p>In previsione pertanto di una auspicata ripresa delle attività e anche tenuto conto dell'evolversi del fabbisogno dei servizi nonché del necessario mutare delle necessità organizzative e gestionali funzionali allo svolgimento delle attività, si ritiene necessario che le decisioni strategiche di AnciLab, quali a titolo esemplificativo la riorganizzazione societaria, l'avvio di nuovi settori di attività,</p>



	<p>le politiche del personale, anche con riguardo a nuovi sistemi premianti e/o incrementi di costi, dovranno essere concertate con l'Ufficio di Presidenza di ANCI Lombardia, anche mediante rilascio di pareri preventivi in caso di impatti significativi sull'equilibrio economico finanziario</p>
<p><b>Informazioni</b></p>	<p>Si tratta di sviluppare un'iniziativa, coinvolgente Anci e la società, di messa in comune di parte dei patrimoni informativi, anche senza attivare processi d'integrazione della strumentazione informatica di loro gestione. Ci riferiamo, in particolare, agli indirizzari dei Comuni delle regioni nelle quali operano le associazioni controllanti. Il progetto rappresenta un'importante condizione per diffondere i servizi della società e per le associazioni di ottenere un quadro più completo delle amministrazioni coinvolte nelle iniziative della società.</p>
<p><b>Risorse economico finanziario e patrimoniale</b></p>	<p>Si ritiene opportuno che la società persegua, nel 2021, risultati in linea con quelli ottenuti nel corso degli ultimi anni in termini di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• equilibrio complessivo fra le diverse categorie di costi e il valore della produzione, adattando dinamicamente l'andamento quantitativo di tale relazione alla ricerca di un dimensionamento fra le sue parti che sia flessibilmente correlato alle dinamiche organizzative e alla necessità di realizzare i volumi di produzione attesi;</li> <li>• utili, nel rispetto della necessità di garantire una adeguata capacità d'investimento in infrastrutture tecnologiche, innovazione organizzativa e gestionale, nuovi servizi, anche in aree territoriali tradizionalmente non considerate;</li> </ul> <p>Per quanto riguarda alcuni e più significativi elementi dello stato patrimoniale, si ritiene di poter suggerire:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mantenimento di un congruo valore dei crediti, confermando il buon livello raggiunto nella gestione dei tempi di incasso;</li> <li>• prosecuzione del Piano di accumulo che prevede, a decorrere dal mese di agosto 2015, un accantonamento mensile a preventiva copertura del debito per TFR nei confronti del personale dipendente.</li> </ul> <p>Gli indirizzi per l'anno 2021, sono formulati con alcune raccomandazioni di natura gestionale riguardanti l'andamento economico finanziario complessivo della società, tenuto conto delle dinamiche degli anni precedenti. Il loro apprezzamento si determina considerando gli indici utili per rappresentare con un maggiore sintesi le voci utilizzate per la redazione del bilancio in ordine alla redditività, liquidità e solidità aziendale, che vengono espressi nella consueta Relazione sul governo societario redatta ai sensi del D.lgs. 175/2016. Si tratta di operare attraverso tre possibili leve: mantenere un sistema di monitoraggio e sollecito dei crediti che consenta una buona performance nella gestione dei crediti stessi; effettuare un aumento di capitale sociale; contenere il valore dei debiti.</p> <p>La portata di tali azioni saranno apprezzate considerando, gli andamenti degli indici citati, che vanno valutati tenendo in debita considerazione le dinamiche degli specifici cicli di vita di ciascuna linea di attività</p>



Quanto sopra esposto ha guidato la formulazione, ispirata a quanto previsto dagli articoli 2423 e seguenti del codice civile e nel rispetto del principio di prudenza e nella piena aderenza alle previsioni di sviluppo strategico dei servizi e dei sistemi di funzionamento illustrate nel presente documento, del budget di seguito presentato.

Le tabelle riportano la composizione dei ricavi per linea d'attività e i costi riclassificati in macrocategorie per natura.

La classificazione dei ricavi per linea di attività integra, con informazioni di natura economico finanziaria, quanto già illustrato nelle schede di resoconto delle attività svolte per aree d'azione.

La composizione dei costi e dei ricavi è stata individuata con particolare riferimento al principio secondo il quale "la valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza e nella prospettiva della continuazione dell'attività" (art. 2423-bis co. 1, n. 1 cod. civ.)

Si precisa che le attività svolte in assenza di un'assegnazione diretta da parte dell'associazione sono marginali rispetto al complesso dei ricavi. Sono rispettati i vincoli di legge al riguardo (art.19 c.2 D.lgs. n. 175/2016). I contratti direttamente acquisiti da AnciLab riguardano attività di consulenza informatica e di supporto alla comunicazione svolte da imprese pubbliche e private.



---

# COMPOSIZIONE DEI RICAVI E DEI COSTI BUDGET 2021



## RICAVI

Composizione dei RICAVI	budget 2021 euro	%
saperi	736.935	12,9%
<i>Strategie amministrative e Risorse Comuni</i>	<b>232.000</b>	
<i>Interreg Varese</i>	<b>15.000</b>	
<i>Formazione su commessa</i>	<b>489.935</b>	
cambiamento	406.046	7,1%
<i>Sisma 2021</i>	<b>80.000</b>	
<i>Distretti turistici</i>	<b>5.000</b>	
<i>Project financing Illuminazione Pubblica Terrae Fluminis</i>	<b>5.500</b>	
<i>Gare gas in ATeM</i>	<b>194.121</b>	
<i>Digitalizzazione</i>	<b>121.425</b>	
Servizi	4.477.934	78,5%
<i>Servizio civile universale</i>	<b>1.621.602</b>	
<i>Nidi gratis</i>	<b>77.869</b>	
<i>Dote Comune</i>	<b>2.778.463</b>	
altri ricavi	80.936	1,4%
<i>Riaddebiti distacchi</i>	<b>41.936</b>	
<i>Riaddebiti costi per servizi</i>	<b>39.000</b>	
TOTALE	5.701.851	100,0%

Dettaglio composizione ricavi formazione	489.935
<i>Fami conoscere</i>	<b>80.000</b>
<i>Fami Lab Impact (Riaddebiti distacchi)</i>	<b>15.000</b>
<i>Fami comunicare</i>	<b>30.000</b>
<i>Polis Beni confiscati</i>	<b>32.935</b>
<i>Polis Unioni Comuni</i>	<b>19.000</b>
<i>FSE antiriciclaggio</i>	<b>133.000</b>
<i>FSE welfare</i>	<b>180.000</b>

Dettaglio composizione ricavi digitalizzazione	121.425
<i>CCD Monza</i>	<b>15.000</b>
<i>Comuni Digitali</i>	<b>70.000</b>
<i>Cartella sociale - Vigevano e associati</i>	<b>16.425</b>
<i>Cartella sociale - Area Lecco</i>	<b>20.000</b>

Composizione dei RICAVI budget 2021	%
Saperi	12,9%
Cambiamento	7,1%
Servizi	78,5%
Altri ricavi	1,4%
TOTALE	100,0%



## COSTI

### Composizione dei COSTI

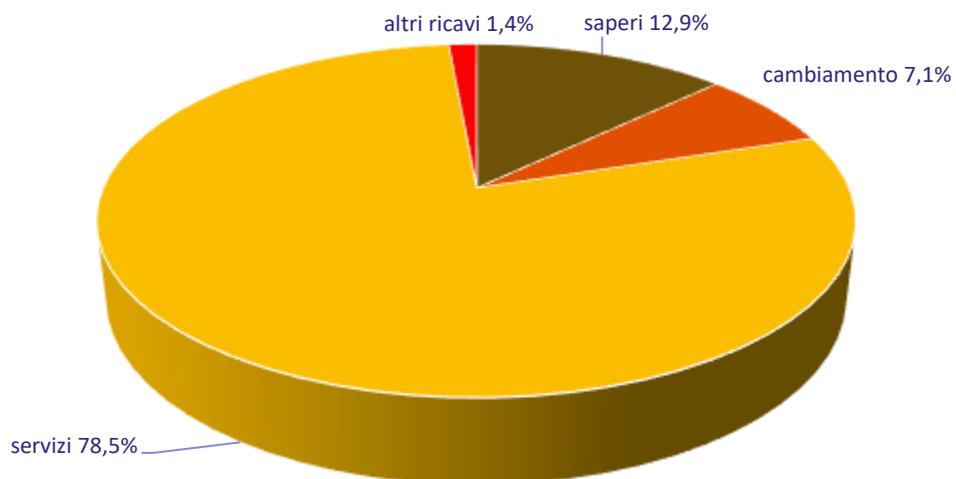
budget 2021

	euro	%
Spese di personale	1.774.200	31,2%
Servizi tecnici a supporto dei progetti	778.300	13,7%
Spese di funzionamento (per dettaglio, si veda tabella sotto)	716.993	12,6%
Ammortamenti	128.000	2,3%
Spese bancarie	83.386	1,5%
Rimborsi Progetti cittadinanza attiva	2.100.450	37,0%
Imposte	50.000	0,9%
Iva pro-rata	50.000	0,9%
<b>TOTALE</b>	<b>5.681.329</b>	<b>100,0%</b>

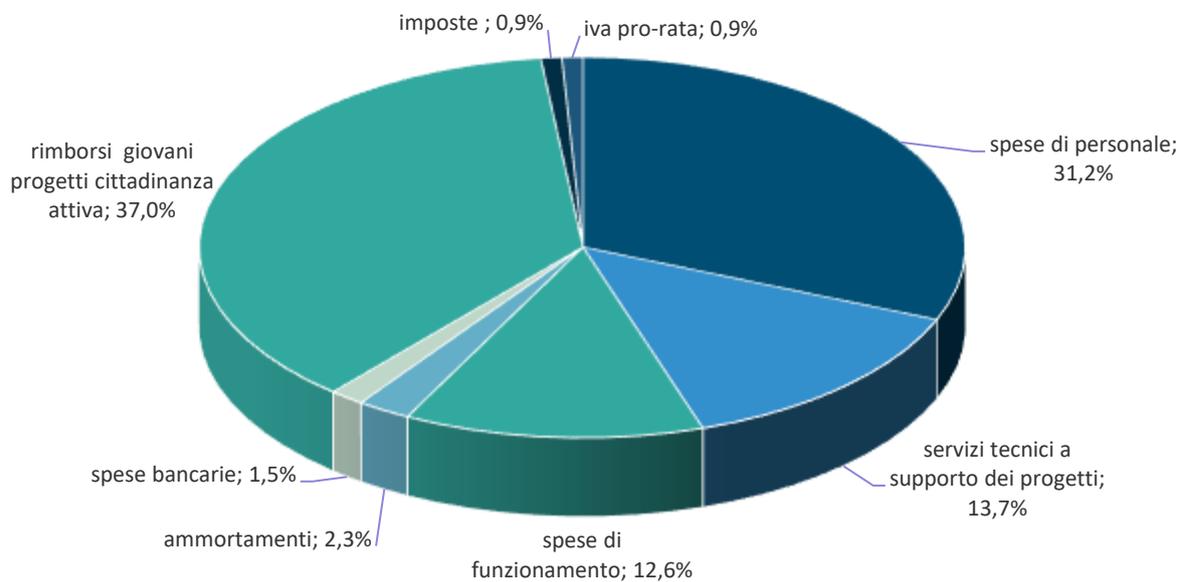
Composizione dei costi di funzionamento	Importo
utilizzo spazi sede	70.183,00
utenze	56.000,00
pulizia sede	39.140,00
assicurazioni	35.000,00
acquisti hw e sviluppo sw	119.000,00
assistenza informatica	30.000,00
consulenza contabile e fiscale	80.000,00
odv 231	5.000,00
consulenza del lavoro	60.000,00
spese postali	42.800,00
ticket e distrib bevande	47.500,00
viaggi e trasferte	82.300,00
materiale promozionale	40.000,00
altro	10.070,00
<b>TOTALE</b>	<b>716.993,00</b>



## Budget 2021 - composizione dei RICAVI



## Budget 2021 - composizione dei COSTI





## CONFRONTO TRA BUDGET 2021 E PREVISIONE DEI COSTI E RICAVI AL 31.12.2020

Composizione dei RICAVI	budget 2021		previsioni 01.01.2019-31.12.2020 (*)	
	euro	%	euro	%
saperi	736.935	12,9%	450.498	8,9%
cambiamento	406.046	7,1%	555.092	11,0%
servizi	4.477.934	78,5%	3.979.984	78,6%
altri ricavi	80.936	1,4%	80.936	1,6%
sopravvenienze attive			27.830	
variazioni lavori in corso			- 46.000	
<b>TOTALE</b>	<b>5.701.851</b>	<b>100,0%</b>	<b>5.048.340</b>	<b>100,0%</b>

(\*) elaborazione su dati al 30 settembre 2020

Composizione dei COSTI	budget 2021		previsioni 01.01.2019-31.12.2020 (*)	
	euro	%	euro	%
spese di personale	1.774.200	31,2%	1.534.305	30,5%
servizi tecnici a supporto dei progetti	778.300	13,7%	556.422	11,0%
spese di funzionamento	716.993	12,6%	566.317	11,2%
ammortamenti	128.000	2,3%	121.399	2,4%
spese bancarie	83.386	1,5%	58.233	1,2%
rimborsi progetti cittadinanza attiva	2.100.450	37,0%	2.033.025	40,4%
imposte	50.000	0,9%	50.000	1,0%
sopravvenienze passive	-	0,0%	93.803	1,9%
iva pro-rata	50.000	0,9%	23.224	0,5%
<b>TOTALE</b>	<b>5.681.329</b>	<b>100,0%</b>	<b>5.036.727</b>	<b>100,0%</b>

(\*) elaborazione su dati al 30 settembre 2020

