

# Indirizzi 2022

(articolo 4 Regolamento controllo analogo)





# Indice

Indice.....	3
Sintesi dei principi d'individuazione degli indirizzi .....	5
Struttura del documento .....	6
1. Strategie di sviluppo delle attività.....	9
2. Strategie di gestione e organizzazione.....	54
3. Budget 2022.....	61



# Sintesi dei principi d'individuazione degli indirizzi

Il documento illustra gli indirizzi che AnciLab deve considerare per garantire un'efficace conduzione aziendale nel corso dell'anno 2022, in seguito all'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).

Gli indirizzi attraverso la specificazione di raccomandazioni, vincoli e obblighi intendono fornire un quadro di riferimento, assicurando alcuni margini di autonomia, ma rimanendo comunque vincolanti 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 una responsabilità ambientale, sociale istituzionale ed economica non solo verso i controllanti, ma anche verso i nostri clienti; i nostri collaboratori; i nostri partner e fornitori, ponendo la collaborazione quale fattore chiave nella gestione dei rapporti, anche regolati da contratti di mercato. In generale, quindi, 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;
- sui temi ambientali, sociali, istituzionali, economici e relativi ai rapporti con il Personale, perseguimento della sostenibilità intesa come condizione di uno sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni presenti senza compromettere l'appagamento di quelli futuri.

# Struttura del documento

---

## 1. STRATEGIE DI SVILUPPO DELLE ATTIVITA'



Il capitolo descrive sia il quadro delle prestazioni che AnciLab stima di offrire nell'anno 2022 e il prospetto di aree di attività sulle quali impegnarsi nella ricerca e sviluppo allo scopo di 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 e tanto altro ancora. Inoltre, l'offerta prospettata è valutata nella sua coerenza con obiettivi di natura inter istituzionale e globale con i quali AnciLab intende confrontarsi per ribadire la disponibilità nel concorrere al raggiungimento di risultati che interessano tutta la Società o una parte rilevante di essa. AnciLab intende assicurare il proprio contributo al perseguimento di obiettivi di più ampia portata rispetto a quelli che coinvolgono i destinatari diretti delle attività, impegnandosi nella ricerca di soluzioni globali in una logica di sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

## 2. STRATEGIE DI GESTIONE E ORGANIZZAZIONE



Sono presentati gli indirizzi relativi al funzionamento della società dai punti di vista gestionale e organizzativo allo scopo di migliorare i risultati e gli impatti dell'azione, la *compliance* con le regolamentazioni, cui la società volontariamente o obbligatoriamente è sottoposta, e i rapporti con la controllante.

## 3. BUDGET 2022



Sono presentate le previsioni di rilievo economico finanziario per l'anno 2022. Le informazioni contenute nei prospetti riassumono, integrano e forniscono una visione d'insieme di informazioni già, comunque, illustrate nel capitolo dedicato alle strategie di sviluppo delle attività.









# 1. Strategie di sviluppo delle attività

La Società intende adoperarsi 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.

Le attività che AnciLab intende svolgere nel 2022 intendono 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 di governo ed esecutive 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 dei comuni sempre in diretto rapporto con le amministrazioni locali e gli indirizzi della controllante.

La produzione di valore di AnciLab prevede fasi di programmazione e di costante controllo orientate dalla ricerca dell'innovazione e al miglioramento continuo in chiave di sostenibilità economica e sociale da intendere, come già enunciato sopra, come condizione di uno sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni presenti senza compromettere l'appagamento di quelli futuri

Il contributo di AnciLab allo sviluppo delle comunità locali si è attuato mediante lo svolgimento di linee di azione finalizzate alla ricerca di soluzioni indirizzate alla soddisfazione dei loro fabbisogni e la cui natura è strettamente correlata alle attività consentite dall'oggetto sociale.

Le strategie di sviluppo degli interventi operativi da parte di AnciLab si fondano su:

- dinamiche contestuali verso le quali le amministrazioni pubbliche locali, quale ambito d'intervento privilegiato specificato nello statuto societario, sono istituzionalmente chiamate a intraprendere azioni. Ciascuna dinamica contestuale considerata è classificata in temi che consentono di facilitare una loro connessione con le funzioni assegnate alle amministrazioni locali <sup>1</sup>;
- criticità e opportunità che, rispettivamente, orientano sia l'individuazione di obiettivi e interventi di risoluzione di situazioni problematiche sia eventi e risorse sulle quali fare leva per facilitare la loro realizzazione;
- stakeholder che esprimono fabbisogni o specifiche domande sulle potenzialità d'influenza della loro azione sullo svolgimento delle dinamiche contestuali.

Le dinamiche contestuali assunte come riferimento per la formulazione delle strategie d'intervento di AnciLab sono riconducibili, sostanzialmente, sia al funzionamento delle amministrazioni pubbliche locali sia ad alcuni fabbisogni direttamente espressi dalle comunità locali, quale contributo della società alla più efficace risposta che le amministrazioni sono, per loro vocazione istituzionale, chiamate ad offrire.

La tabella 1a mostra il quadro delle dinamiche del contesto economico sociale, fra le tante possibili, che AnciLab è chiamata ad assumere come **campo d'azione degli interventi**.

Ciascuno dei campi di azione è specificato considerando le dinamiche economico, sociali e ambientali (dinamiche contestuali) nelle quali si manifestano criticità e correlati fabbisogni, anche circoscrivibili nell'espressione di una specifica domanda, di stakeholder che AnciLab intende presidiare proponendo interventi, descritti in un successivo paragrafo denominato "Linee d'intervento, aree d'azione, aree strategiche".

Le dinamiche contestuali, le criticità e i fabbisogni/domande identificate nel documento non esauriscono i punti di vista adottabili, ma focalizzano, semplicemente, il campo d'azione d'elezione di AnciLab.

La tabella 1b mostra gli obiettivi generali che la società deve assumere quale orientamento per la definizione di specifiche linee d'intervento, in ciascuno dei campi d'azione individuati.

---

<sup>1</sup> La delimitazione degli ambiti di intervento può essere descritta assumendo l'elenco delle missioni e dei programmi che guida l'elaborazione dei bilanci comunali.

**Tabella 1a – Criticità e fabbisogni per gli stakeholder nell’ambito di dinamiche contestuali**

Dinamiche contestuali	Criticità	Fabbisogni/domanda connesse alle criticità
Dinamiche dei costi dell’energia (gas naturale, energia elettrica).	Aumento dei costi dell’energia per cittadini e imprese (gas naturale, energia elettrica).	<p><b>Cittadini:</b> ottenere una diminuzione delle spese per energia elettrica e gas.</p> <p><b>Soggetti locali profit e non profit (piccole e medie imprese, terzo settore, amministrazioni di condominio, terzo settore, ecc.):</b> ottenere una diminuzione delle spese per energia elettrica e gas.</p> <p><b>Amministrazioni comunali:</b> ottenere una diminuzione delle spese per energia elettrica e gas. Ottenere finanziamenti per la realizzazione d’interventi di risparmio energetico.</p>
Cicli di raccolta e smaltimento dei rifiuti	Difficoltà nell’applicare regolamentazioni definite dalle autorità competenti da parte delle amministrazioni comunali.	<b>Comuni:</b> richieste di supporto per l’applicazione delle regolamentazioni definite dalle autorità competenti.
Processi di cooperazione inter istituzionale pubblico/pubblico,	Difficoltà per le amministrazioni comunali nel realizzare forme di gestione associata.	<b>Comuni:</b> supporto allo sviluppo delle gestioni associate con interventi su aspetti organizzativi, amministrativi e tecnologici per il loro avviamento e successiva evoluzione.
Processi di esercizio dei diritti sociali, del lavoro e di cittadinanza	Esistenza di forme di negazione dell’ottenimento ed esercizio legittimo dei diritti.	<b>Cittadini:</b> necessità di acquisire maggiori conoscenze sulla natura dei propri diritti. Fabbisogno di acquisire competenze per contrastare le discriminazioni.
Processi di relazione pubblico privato nello sviluppo di attività economico e di rete locali di welfare di comunità	<p>Difficoltà d’integrazione di culture e normative di non facile coordinamento in tema di regolazione di servizi pubblici locali e di interesse generale.</p> <p>Diffusione prevalente di culture di regolazione dei rapporti fra pubblico e privato centrate su logiche dello scambio nel mercato. Si tende ad applicare tali schemi anche in situazioni con peculiarità di condizioni relazionali di partenza con significative diversità.</p>	<p><b>Comuni:</b> necessità di acquisire e applicare modelli di relazione pubblico privato diversificate tanto quanto sono le tipologie di relazione possibili e già inquadrate dalla normativa e dall’esperienza.</p> <p><b>Imprese/Terzo settore:</b> Ottenere una maggiore plasticità da parte della pubblica amministrazione nel gestire le relazioni economiche e sociali, nel rispetto delle proprie e specifiche caratteristiche giuridiche e organizzative.</p>

<p>Processi di mantenimento della legalità e di contrasto alle mafie.</p>	<p>Difficoltà nella selezione dei soggetti cui affidare i beni confiscati alle mafie.</p> <p>Difficoltà nell'acquisire e allocare le risorse necessarie per rendere disponibili i beni confiscati alle mafie.</p>	<p><b>Comuni:</b> fabbisogno di assistenza per la definizione di modalità legittime ed efficaci per individuare soggetti in grado di gestire i beni confiscati alle mafie.</p> <p><b>Terzo settore:</b> fabbisogno di assistenza nella partecipazione a procedure per la gestione dei beni confiscati alle mafie.</p>
<p>Dinamiche di sviluppo e diffusione delle tecnologie informatiche</p>	<p>Difficoltà nel definire e strategie di sviluppo dei sistemi ICT integrando i sistemi interni con le applicazioni verticali gestite dallo stato, regioni ed enti pubblici centrali.</p> <p>Ridotta capacità d'investimento in innovazione ICT.</p>	<p><b>Comuni:</b> fabbisogno di assistenza nel definire programmi di sviluppo dei sistemi ICT.</p>
<p>Dinamiche di offerta e acquisizione di competenze professionali</p>	<p>Difficoltà nell'acquisire conoscenze in relazione ai rapidi mutamenti delle normative.</p> <p>Difficoltà nell'acquisire competenze professionali necessarie per affrontare lo svolgimento di procedure amministrative complesse.</p>	<p><b>Personale Comuni:</b> richiesta di informazioni tempestive e autorevoli sui mutamenti della normativa. Richiesta di acquisizione di competenze orientate al saper fare.</p>
<p>Dinamiche di integrazione e di ricerca del benessere sociale</p>	<p>Costo elevato per i cittadini dei servizi educativi in età prescolare.</p> <p>Difficoltà per le amministrazioni comunali nei rapporti con le amministrazioni centrali e regionali nella gestione di finanziamenti ottenuti per la realizzazione di servizi e per l'espletamento di pratiche connesse alla distribuzione di contributi regionali alle famiglie per abbassare le rette dei servizi.</p> <p>Difficoltà per i cittadini nell'espletare le procedure per ottenere contributi per abbassare gli oneri di accesso ai servizi.</p>	<p><b>Cittadini:</b> richieste di supporto per l'espletamento delle le procedure per ottenere contributi per abbassare gli oneri di accesso ai servizi.</p> <p><b>Comuni:</b> fabbisogni di assistenza nella gestione rapporti con le amministrazioni centrali e regionali nella gestione di finanziamenti ottenuti per la realizzazione di servizi. Fabbisogni di assistenza nella gestione rapporti con i cittadini che usufruiscono di contributi regionali.</p>

Processi di gestione del patrimonio idrico	Difficoltà nel garantire il controllo delle amministrazioni comunali del ciclo delle acque.	<b>ATO:</b> richiesta di supporto nella definizione di sistemi informatici necessari per rendere più efficaci le attività di programmazione e controllo.
Dinamiche d'incontro domanda offerta di lavoro	Persistente disoccupazione giovanile	<b>Giovani cittadini:</b> ottenere un'occupazione preferibilmente stabile  <b>Imprese/Istituzioni pubbliche:</b> acquisire personale qualificato sui quali investire
Processi di comunicazione pubblica	Insufficiente diffusione d'informazioni sulle attività svolte dalle amministrazioni comunali, in una logica di diffusione delle buone pratiche, fra amministrazioni comunali e in favore di un pubblico più ampio.	<b>Amministratori locali:</b> fabbisogno di ricevere un'informazione specificatamente dedicata a soddisfare le esigenze tipiche del ruolo.
Processi di contrasto agli effetti delle calamità naturali	Difficile diffusione di conoscenze sui temi del contrasto delle calamità naturali.  Difficoltà di coordinamento fra amministrazioni pubbliche nel contrasto delle calamità naturali.	<b>Amministratori locali/Funzionari pubblici locali:</b> fabbisogno di acquisire conoscenze sulle attività di protezione civile relativamente all'esercizio delle proprie funzioni istituzionali, comprendenti la necessità di coordinamento inter istituzionale.  <b>Regione:</b> necessità di sensibilizzare le amministrazioni locali in relazione a un più efficace funzionamento del sistema di protezione civile regionale.

<p>Processi di relazione con la pubblica amministrazione per accedere a servizi, evadere pratiche amministrative e ricevere informazioni.</p>	<p>Esistenza di barriere di nelle relazioni con la pubblica amministrazione per una significativa platea di cittadini nel caso siano utilizzati strumenti informatici.</p> <p>Difficoltà per le imprese nell'accedere tempestivamente a informazioni sullo stato dei procedimenti amministrativi.</p> <p>Incertezza nella comprensione delle norme, particolarmente soggette a modifiche e a contenuti in alcuni casi non sporadici di difficile interpretazione.</p>	<p><b>Cittadini:</b> fabbisogni di acquisizione di competenze informatiche. Necessità che le regole previste dalla pubblica amministrazione siano espresse in modo chiaro e facilmente applicabile.</p> <p><b>Imprese:</b> necessità di tempestiva acquisizione di informazioni sullo stato dei procedimenti in cui sono coinvolte. Necessità che le regole previste dalla pubblica amministrazione siano espresse in modo chiaro e facilmente applicabile.</p> <p><b>Comuni:</b> fabbisogni di supporto di natura tecnologica e organizzativa per migliorare e innovare i processi di relazione con cittadini e imprese.</p>
---	---	---

**Tabella 1b – Obiettivi generali di orientamento negli interventi nelle dinamiche contestuali**

Codice Obiettivo	Obiettivi generali su cui impegnare la Società	Dinamiche contestuali
M1	Realizzazione di risparmi nell'accesso alle fonti di energia, in una logica di lotta alla povertà energetica	Dinamiche dei costi dell'energia (gas naturale, energia elettrica).
M3	Sviluppo della gestione efficace ed efficiente dei rifiuti, in una logica di economia circolare	Cicli di raccolta e smaltimento dei rifiuti
M5	Sviluppo della cooperazione inter istituzionale nella pubblica amministrazione	Processi di cooperazione inter istituzionale pubblico/pubblico,
M7	Diminuire le disuguaglianze	Processi di esercizio dei diritti sociali, del lavoro e di cittadinanza.
M9	Sviluppo di relazioni pubblico privato di natura economica e sociale	Processi di relazione pubblico privato nello sviluppo di attività economico e di rete locali di welfare di comunità
M10	Miglioramento dei sistemi di contrasto alle mafie	Processi di mantenimento della legalità e di contrasto alle mafie.
M17	Diffusione di standard più alti di produttività economica attraverso la diversificazione il progresso tecnologico e l'innovazione	Dinamiche di sviluppo e diffusione delle tecnologie informatiche
M19	Sviluppare competenze professionali nelle persone	Dinamiche di offerta e acquisizione di competenze professionali
M20	Sviluppo della conciliazione dei tempi di lavoro e di vita	Dinamiche di integrazione e di ricerca del benessere sociale
M21	Sviluppo della partecipazione delle comunità locali nel miglioramento nella gestione dell'acqua	Processi di gestione del patrimonio idrico
M22	Riduzione della quota di giovani disoccupati	Dinamiche d'incontro domanda offerta di lavoro
M23	Garantire una completa informazione sulle attività svolte dalla pubblica amministrazione	Processi di comunicazione pubblica
M26	Sviluppare la capacità di adattamento e risposta ai rischi legati ai disastri naturali	Processi di risposta agli effetti delle calamità naturali
M27	Semplificazione amministrativa per cittadini e imprese	Processi di relazione con la pubblica amministrazione per accedere a servizi, evadere pratiche amministrative e ricevere informazioni.

## Obiettivi generali, linee di attività, aree d'azione, aree strategiche

La tabella 2 rende conto delle linee di attività previste per l'anno 2022, con l'indicazione dello stato di loro attuazione al 31/12/2021.

A ciascuna linea di attività possono essere associati sia affidamenti diretti da parte di Anci Lombardia, che presuppongono una valutazione di congruità delle offerte presentate a fronte di una esplicita richiesta da parte della controllante sia contratti direttamente acquisiti da AnciLab, nel rispetto degli indirizzi generali assegnati dalla controllante e dell'articolo del D.lgs 175/2016.

Le linee di attività svolte sono raggruppate in aree d'azione, secondo logiche di omogeneità tematica. Le aree d'azione rappresentano 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 analitica delle caratteristiche delle aree d'azione.

**Tabella 2- Sintesi delle linee di attività raggruppate in aree d'azione e aree strategiche per l'anno 2022**

AREA D'AZIONE	LINEA DI ATTIVITA'
<b>A. GARE GAS IN ATEM e ENERGIA</b>	<b>1.</b> ATeM – MANTOVA 1
	<b>2.</b> ATEM – LODI
	<b>3.</b> ATEM – REGGIO CALABRIA
	<b>4.</b> TELERISCALDAMENTO Sesto San Giovanni
<b>B. DIGITALIZZAZIONE</b>	<b>5.</b> Progetto di attuazione di iniziative di semplificazione e trasformazione digitale nei Comuni Lombardi – Anno 2022
	<b>6.</b> Interventi per l'informatizzazione di un Ambito Territoriale Omogeneo dell'acqua (ATO Monza e Brianza)
	<b>7.</b> Interventi per lo sviluppo della Cartella Sociale Informatizzata
<b>C. DOTE COMUNE</b>	<b>8.</b> Gestione avvisi 2021/2022
<b>D. SUPPORTO AL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE DI ANCI LOMBARDIA</b>	<b>9.</b> Supporto al Servizio Civile di ANCI Lombardia
	<b>10.</b> Supporto ad ANCI Lombardia per la realizzazione del Servizio Civile Regionale con Garanzia Giovani
<b>E. NIDIGRATIS e MONITORAGGIO 0-6</b>	<b>11.</b> Progetto NidiGratis
	<b>12.</b> Monitoraggio 0-6
<b>F. STRATEGIE AMMINISTRATIVE e RISORSE COMUNI</b>	<b>13.</b> RisorseComuni, compresi i laboratori delle Aziende/Imprese
	<b>14.</b> Strategie Amministrative
<b>G. FORMAZIONE</b>	<b>15.</b> Formazione IFEL
	<b>16.</b> Formazione Polis / protezione civile
	<b>17.</b> Formazione Polis Antiriciclaggio
	<b>18.</b> FSE Welfare
	<b>19.</b> FAMI Lab'Impact
	<b>20.</b> FAMI Comunicare
	<b>21.</b> FAMI Conoscere



La specificazione degli interventi effettivamente da attuare, raggruppati per aree d'azione, è preceduta dalla descrizione della loro correlazione fra obiettivi generali, come abbiamo già mostrato, che risultano significativi per rispondere alle criticità contestuali, da un primo punto di vista, e di specifici stakeholder, da un secondo punto di vista. La tabella 3 indica la correlazione fra obiettivi generali e linee di attività, senza ulteriori dettagli, anche se, utilizzando le informazioni già fornite nella tabella XX, è possibile discriminare le dinamiche contestuali sulle quali impattano le linee di attività e gli stakeholder i cui fabbisogni sono oggetto di attenzione.

Gli interventi sono illustrati in termini di linee di attività, che rappresenta, nel presente documento la forma più elementare di specificazione di prestazione offerte.

**Tabella 3 - Impatto delle linee di attività sul soddisfacimento degli obiettivi generali**

AREA D'AZIONE	LINEA DI ATTIVITA'	Obiettivo gen. 1	Obiettivo gen. 3	Obiettivo gen. 5	Obiettivo gen. 7	Obiettivo gen. 9	Obiettivo gen. 10	Obiettivo gen. 14	Obiettivo gen. 17	Obiettivo gen. 19	Obiettivo gen. 20	Obiettivo gen. 21	Obiettivo gen. 22	Obiettivo gen. 23	Obiettivo gen. 26	Obiettivo gen. 27
H. GARE GAS IN ATEM e ENERGIA	ATeM – MANTOVA 1															
	ATEM – LODI															
	ATEM – REGGIO CALABRIA															
	TELERISCALDAMENTO Sesto San Giovanni															
I. DIGITALIZZAZIONE	Progetto di attuazione di iniziative di semplificazione e trasformazione digitale nei Comuni Lombardi – Anno 2022															
	Interventi per l'informatizzazione di un Ambito Territoriale Omogeneo dell'acqua (ATO Monza e Brianza)															
	Interventi per lo sviluppo della Cartella Sociale Informatizzata															
J. DOTE COMUNE	Gestione avvisi 2021/2022															
K. SUPPORTO AL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE DI ANCI LOMBARDIA	Supporto al Servizio Civile di ANCI Lombardia															
	Supporto ad ANCI Lombardia per la realizzazione del Servizio Civile Regionale con Garanzia Giovani															
L. NIDIGRATIS e MONITORAGGIO 0-6	Progetto NidiGratis															
	Monitoraggio 0-6															
M. STRATEGIE AMMINISTRATIVE e RISORSE COMUNI	Risorse Comuni, compresi i laboratori delle Aziende/Imprese															
	Strategie Amministrative															
N. FORMAZIONE	Formazione IFEL															
	Formazione Polis / protezione civile															
	Formazione Polis Antiriciclaggio															
	FSE Welfare															
	FAMI Lab'Impact															
	FAMI Comunicare															
	FAMI Conoscere															

**Tabella 4 – Obiettivi generali di AnciLab**

Codice	Obiettivi generali
M1	Realizzazione di risparmi nell'accesso alle fonti di energia, in una logica di lotta alla povertà energetica
M3	Sviluppo della gestione efficace ed efficiente dei rifiuti, in una logica di economia circolare
M5	Sviluppo della cooperazione inter istituzionale nella pubblica amministrazione
M7	Diminuire le disuguaglianze
M9	Sviluppo di relazioni pubblico privato di natura economica e sociale
M10	Miglioramento dei sistemi di contrasto alle mafie
M17	Diffusione di standard più alti di produttività economica attraverso la diversificazione il progresso tecnologico e l'innovazione
M19	Sviluppare competenze professionali nelle persone
M20	Sviluppo della conciliazione dei tempi di lavoro e di vita
M21	Sviluppo della partecipazione delle comunità locali nel miglioramento nella gestione dell'acqua
M22	Riduzione della quota di giovani disoccupati
M23	Garantire una completa informazione sulle attività svolte dalla pubblica amministrazione
M26	Sviluppare la capacità di adattamento e risposta ai rischi legati ai disastri naturali
M27	Semplificazione amministrativa per cittadini e imprese

Le aree d'azione sono ulteriormente raggruppate in aree strategiche (figura 1) in base alla natura dei risultati funzionali che prevalentemente perseguono:

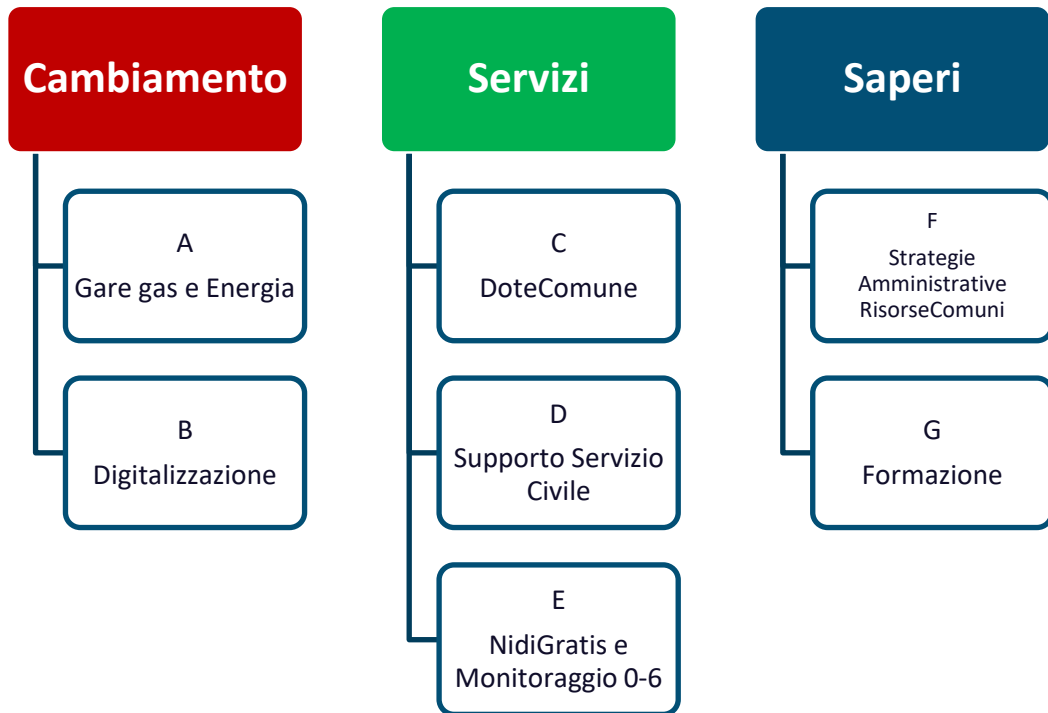
- il cambiamento, in termini di miglioramento o innovazione, in specifiche realtà di: processi e strutture organizzative e istituzionali; tecnologie; prestazioni di servizi, autoritative e regolative. In questa area le linee di attività, mediante interventi sul campo, utilizzando logiche di mutamento 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 2 presenta il raggruppamento delle aree d'azione nelle aree strategiche.

Figura 1 - Aree strategiche



Figura 2 - Aree strategiche, aree d'azione – anno 2022



Allo scopo di tratteggiare le linee di attività gestite nel corso dell'anno 2022, sono di seguito presentate schede analitiche (tabella 5) che comprendono:

- denominazione della linea di attività;
- area di azione in cui è compresa;
- indicatori d'inquadramento delle realizzazioni;
- estremi dell'incarico alla società;
- periodo di inizio / fine delle attività;
- valore economico complessivo della linea di attività;
- stima ricavi di competenza nell'anno 2022;
- stima costi dei servizi tecnici nell'anno 2022;
- stima percentuale avanzamento delle attività al 31/12/2022.

La tabella 6 mostra la sintesi delle linee di attività raggruppate in aree d'azione e aree strategiche per l'anno 2022 sulle quali sviluppare riflessioni per un loro inserimento nelle strategie della società.

**Tabella 5**

A. GARE GAS IN ATEM e ENERGIA	
AnciLab in supporto alle attività di ANCI Lombardia, affianca i Comuni e gli ATeM offrendo un patrimonio di conoscenze ed esperienza per giungere alla pubblicazione del bando di gara, senza gravare sugli Uffici della stazione appaltante o dei singoli Comuni.	<u>INDICATORI ATTIVITÀ</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>3 ATeM, n° 196 Comuni assistiti per gare gas</li> <li>n. 1 Comune assistito per gara teleriscaldamento</li> </ul>
<u>LINEE DI ATTIVITÀ</u> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Progetto ATeM Gas Mantova 1</li> <li>2. Progetto ATeM Gas Lodi 1</li> <li>3. Progetto ATeM Gas Reggio Calabria</li> <li>4. Teleriscaldamento Sesto S.G.</li> </ol>	
<hr/> <b>DENOMINAZIONE LINEA DI ATTIVITÀ</b> <b>1. ATeM gas Mantova 1</b> <hr/>	
<b>ESTREMI INCARICO</b>	Contratto di servizio con ANCI Lombardia
<b>INIZIO / FINE</b>	12 aprile 2019 – 31/12/2022
<b>VALORE ECONOMICO COMPLESSIVO</b>	Euro 232.800
Stima ricavi competenza 2022	Euro 23.280
Stima costi per servizi tecnici di competenza 2022	Euro 10.000, esternalizzati mediante selezione ad evidenza pubblica per advisor tecnico e advisor legale impegnati sulla valutazione degli impianti di distribuzione del gas dell'ATEM.
Stima % avanzamento attività al 31/12/2022	100%

DENOMINAZIONE LI- **2. ATeM gas Lodi 1**  
NEA DI ATTIVITÀ

ESTREMI INCARICO Contratto di servizio con ANCI Lombardia

INIZIO / FINE 12 aprile 2019 – 31/12/2022

VALORE ECONOMICO COMPLESSIVO Euro 22.000

Stima ricavi competenza 2022 Euro 11.000

Stima costi per servizi tecnici di competenza 2022 Euro 11.000, esternalizzati mediante selezione ad evidenza pubblica per advisor tecnico e advisor legale impegnati sulla valutazione degli impianti di distribuzione del gas dell'ATeM.

Stima % avanzamento attività al 31/12/2022 100%

DENOMINAZIONE LI- **3. ATeM gas Reggio Calabria**  
NEA DI ATTIVITÀ

ESTREMI INCARICO In fase di definizione (in attesa di richiesta di progetto)

INIZIO / FINE 2022-2024

VALORE ECONOMICO COMPLESSIVO Euro 239.905 (stima)

Stima ricavi competenza 2022 Euro 16.793

Stima costi per servizi tecnici di competenza 2022 Euro 8.820, esternalizzati mediante selezione ad evidenza pubblica per advisor tecnico e advisor legale impegnati sulla valutazione degli impianti di distribuzione del gas dell'ATeM.

Stima % avanzamento attività al 31/12/2022 7%

DENOMINAZIONE LI- **4. Teleriscaldamento Sesto San Giovanni**  
NEA DI ATTIVITÀ

ESTREMI INCARICO In fase di definizione (in attesa di richiesta di progetto)

INIZIO / FINE 2022 - 2023

VALORE ECONO- Euro 114.234 (stima)  
MICO COMPLESSIVO

Stima ricavi compe- Euro 57.117  
tenza 2022

Stima costi per ser- Euro 40.000, esternalizzati mediante selezione ad evidenza pubblica per  
vizi tecnici di sup- advisor tecnico e advisor legale impegnati sulla  
porto competenza  
2022

Stima % avanza- 50%  
mento attività al  
31/12/2022



## B. 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.

### INDICATORI ATTIVITÀ

- n° 1506 Comuni assistiti nell'ambito del progetto Comuni Digitali;
- n° 115 Comuni assistiti nell'ambito del progetto CSI
- n° 1 ATO acque assistito

### LINEE DI ATTIVITÀ

5. Progetto di attuazione di Iniziative di Semplificazione e trasformazione Digitale nei Comuni Lombardi – Anno 2022
6. Interventi per l'informatizzazione degli Ambiti Territoriali Omogenei dell'acqua (ATO MB)
7. Interventi per lo sviluppo della Cartella Sociale Informatizzata (CSI) Ambito Distrettuale Lomellina e Ambito Distrettuale Lecco

DENOMINAZIONE LINEA DI ATTIVITÀ	<b>5. Progetto di attuazione di Iniziative di Semplificazione e trasformazione Digitale nei Comuni Lombardi – Anno 2022</b>
---------------------------------	---

ESTREMI INCARICO	In fase di definizione (in attesa di richiesta di progetto)
------------------	---

INIZIO / FINE	2022
---------------	------

VALORE ECONOMICO COMPLESSIVO	Euro 50.000 (stima)
------------------------------	---------------------

Stima ricavi competenza 2022	Euro 50.000
------------------------------	-------------

Stima costi per servizi tecnici di supporto competenza 2022	Euro 32.000
---	-------------

Stima % avanzamento attività al 31/12/2022	100%
--	------

DENOMINAZIONE LINEA DI ATTIVITÀ	<b>6. Interventi per l'informatizzazione degli Ambiti Territoriali Omogenei dell'acqua (ATO Monza e Brianza)</b>
---------------------------------	--

ESTREMI INCARICO	Affidamento diretto dal committente ATO MB
------------------	--

INIZIO / FINE	01/10/2021-31/12/2022
---------------	-----------------------

VALORE ECONOMICO COMPLESSIVO	Euro 8.800
------------------------------	------------

Stima ricavi competenza 2022	Euro 8.800
------------------------------	------------

Stima costi per ser- Euro 3.000  
vizi tecnici di sup-  
porto competenza  
2022

Stima % avanza- 100%  
mento attività al  
31/12/2022

DENOMINAZIONE LI- **7. Interventi per lo sviluppo della Cartella Sociale Informatizzata**  
NEA DI ATTIVITÀ **(CSI) negli Ambiti Distrettuali di Lomellina e Lecco**

ESTREMI INCARICO Affidamento diretto dal committente Umbria Digitale

INIZIO / FINE 30/04/2020-31/12/2023 (AD Lomellina)  
In fase di definizione (AD Lecco)

VALORE ECONO- Euro 40.782  
MICO COMPLESSIVO

Stima ricavi compe- Euro 25.262  
tenza 2022

Stima costi per ser- Euro  
vizi tecnici di sup-  
porto competenza  
2022

Stima % avanza- 62%  
mento attività al  
31/12/2022

## C. 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.

### INDICATORI ATTIVITÀ

- 850 tirocini DoteComune
- 300 giornate formazione
- 7000 accessi a corsi FAD

### LINEE DI ATTIVITÀ

#### 8. Gestione avvisi 2021 / 2022

DENOMINAZIONE NEA DI ATTIVITÀ	LI- 8. <b>Gestione avvisi 2021 / 2022</b>
----------------------------------	---

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 annuo dei rimborsi per il tirocinante;
---------------------------------	---

Stima ricavi compe- tenza 2022	Euro 3.875.000
-----------------------------------	----------------

Stima costi per servizi tecnici di supporto gestionale competenza 2022	Euro 66.000 oltre a Euro 30.000 per manutenzione evolutiva sistema
--	--

Stima % avanzamento attività al 31/12/2022	100%
---	------

## D. SUPPORTO AL SERVIZIO CIVILE DI ANCI LOMBARDIA

Nel 2022 AnciLab lavorerà con l'obiettivo di aumentare nei giovani il processo di autonomia e realizzazione, gestiremo quasi 2000 volontari che termineranno la loro attività nella primavera del 2023. Il nostro è un 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.

### INDICATORI ATTIVITÀ

- 1950 volontari gestiti 2022
- collaborazione con n° 8 Anci regionali convenzionate con ANCI L.
- 80 Progetti SCU proposti per il 2021/2022 prevedendo circa 2400 posizioni
- 380 giornate di formazione organizzate
- 958 enti di accoglienza gestiti

### LINEE DI ATTIVITÀ

9. Supporto al servizio civile di ANCI Lombardia

10. Supporto ad ANCI Lombardia per la realizzazione del Servizio Civile Regionale con garanzia Giovani

DENOMINAZIONE LINEA DI ATTIVITÀ	<b>9. Supporto al servizio civile di ANCI Lombardia</b>
---------------------------------	---

ESTREMI INCARICO	AnciLab agisce in nome e per conto di ANCI Lombardia
------------------	--

INIZIO / FINE	Servizio attivato su richiesta dei Comuni
---------------	---

VALORE ECONOMICO COMPLESSIVO	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.
------------------------------	---

Stima ricavi competenza 2022	Euro 1.649.275
------------------------------	----------------

Stima costi per servizi tecnici di supporto competenza 2022	Euro 245.000 per incarichi di progettazione, formazione, certificazione competenze, oltre a 16.000 euro per manutenzione evolutiva sistema gestionale. Euro 60.000 per incarichi a tutor.
---	---

Stima % avanzamento attività al 31/12/2022	100%
--	------

DENOMINAZIONE LINEA DI ATTIVITÀ	<b>10. Supporto ad ANCI Lombardia per la realizzazione del Servizio Civile Regionale con garanzia Giovani</b>
---------------------------------	---

ESTREMI INCARICO	AnciLab agisce, in qualità di operatore accreditato ai servizi per il lavoro ai sensi della L.R. n. 22/2006, in partenariato con ANCI Lombardia.
INIZIO / FINE	Servizio attivato su richiesta dei Comuni
VALORE ECONOMICO COMPLESSIVO	Il costo medio del servizio per i Comuni è di Euro 800 per ogni volontario messo in servizio, il costo comprende: 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, accesso personalizzato al sistema gestionale per le comunicazioni formali, accesso alla piattaforma di formazione a distanza, certificazione delle competenze per ciascun volontario.
Stima ricavi competenza 2022	Euro 50.000
Stima costi per servizi tecnici di supporto competenza 2022	Euro 30.000 per riaddebiti da ANCI Lombardia dei costi sostenuti per gestione amministrativa dei volontari e oneri finanziari.
Stima % avanzamento attività al 31/12/2022	100%

## E. NIDI GRATIS e MONITORAGGIO 0-6

L'assessorato al reddito di autonomia e all'inclusione sociale di Regione Lombardia attua la misura "NidiGratis". 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.

### INDICATORI ATTIVITÀ

- 250 risposte telefoniche circa a quesiti posti dai Comuni aderenti alla misura Nidi Gratis
- 580 Comuni assistiti nell'ambito del progetto Nidi Gratis

### LINEE DI ATTIVITÀ

#### 11. NIDIGRATIS

#### 12. MONITORAGGIO 0-6

### DENOMINAZIONE LI- **11. NIDIGRATIS** NEA DI ATTIVITÀ

ESTREMI INCARICO In fase di definizione (in attesa di richiesta di progetto)

INIZIO / FINE 2022

VALORE ECONOMICO Euro 31.148  
COMPLESSIVO

Stima ricavi compe- Euro 31.148  
tenza 2022

Stima costi per servizi Euro 0  
tecnici di supporto  
competenza 2022

Stima % avanzamento 100%  
attività al 31/12/2022

### DENOMINAZIONE LI- **12. MONITORAGGIO 0-6** NEA DI ATTIVITÀ

ESTREMI INCARICO In fase di definizione (in attesa di richiesta di progetto)

INIZIO / FINE 2022

VALORE ECONOMICO Euro 107.000  
COMPLESSIVO

Stima ricavi compe- Euro 107.000  
tenza 2022

Stima costi per servizi Euro 0, cui si aggiungono Euro 28.000 per sviluppo applicazione dedi-  
tecnici di supporto cata  
competenza 2022

Stima % avanzamento 100%  
attività al 31/12/2022

## F. STRATEGIE AMMINISTRATIVE e RISORSECOMUNI

La rivista, il sito web e i social network si Strategie Amministrative (SA) garantiscono un'informazione sempre aggiornata sulla PA locale. RisorseComuni propone da anni iniziative convegnistiche 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.

### INDICATORI ATTIVITÀ

- Numeri cartacei: 6 SA
- Notizie online: 400 SA
- Pagine pubblicitarie SA: 12 (+ 10 redazionali/commerciali)

### LINEE DI ATTIVITÀ

**13. RisorseComuni, compresi i laboratori delle Aziende/Imprese**

**14. Strategie Amministrative**

DENOMINAZIONE NEA DI ATTIVITÀ	LI- <b>13. RisorseComuni, compresi i laboratori delle Aziende/Imprese</b>
----------------------------------	---

ESTREMI INCARICO	Contratti commerciali diretti con Aziende e contratto di servizio con ANCI Lombardia
------------------	--

INIZIO / FINE	Aperto
---------------	--------

VALORE ECONOMICO COMPLESSIVO	Euro 95.000
---------------------------------	-------------

Stima ricavi compe- tenza 2022	Euro 95.000
-----------------------------------	-------------

Stima costi per servizi tecnici di supporto competenza 2022	Euro 9.500
---	------------

Stima % avanzamento attività al 31/12/2022	100%
---	------

DENOMINAZIONE NEA DI ATTIVITÀ	LI- <b>14. Strategie Amministrative</b>
----------------------------------	---

ESTREMI INCARICO	In fase di definizione
------------------	------------------------

INIZIO / FINE	In fase di definizione
---------------	------------------------

VALORE ECONOMICO COMPLESSIVO	Euro 132.000
---------------------------------	--------------

Stima ricavi compe- tenza 2022	Euro 132.000
-----------------------------------	--------------

Stima costi per servizi Euro 132.000, così composti: Euro 39.000 per la stampa tipografica affettivi di supporto fidata con procedura sul mercato elettronico, Euro 39.000 per la spedizione postale, Euro 54.000 costi dei professionisti della redazione selezionati con procedura ad evidenza pubblica (3 persone).

Stima % avanzamento attività al 31/12/2022 100%



## G. FORMAZIONE

AnciLab sin dalla sua fondazione, nell'estate del 1999, 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, per garantire l'estensione della partecipazione ai seminari anche da remoto, garantendo l'interazione con l'aula via chat. Gli investimenti effettuati negli anni precedenti consentono di rispondere prontamente alle esigenze di rimodulazione delle modalità di erogazione dei corsi imposta dall'emergenza COVID.

### INDICATORI ATTIVITÀ

- Realizzazione in corso di n° 15 tutorial video
- 200 giornate formative on line

### LINEE DI ATTIVITÀ

15. Consorzio Comunità Brianza
16. Formazione Polis / progettazione negoziata
17. Formazione Polis Antiriciclaggio
18. FSE Welfare
19. FAMI Lab'Impact
20. FAMI Conoscere

DENOMINAZIONE LI- **15. Consorzio Comunità Brianza**  
NEA DI ATTIVITÀ

ESTREMI INCARICO In fase di definizione (in attesa di richiesta di progetto)

INIZIO / FINE 2022/2023

VALORE ECONOMICO Euro 30.000  
COMPLESSIVO

Stima ricavi compe- Euro 5.000  
tenza 2022

Stima costi per servizi 0  
tecnici di supporto  
competenza 2022

Stima % avanzamento 17%  
attività al 31/12/2022

DENOMINAZIONE LI- **16. Formazione Polis / progettazione negoziata**  
NEA DI ATTIVITÀ

ESTREMI INCARICO Contratto di servizio con ANCI Lombardia

INIZIO / FINE 2021 – 2022

VALORE ECONOMICO Euro 19.000  
COMPLESSIVO

Stima ricavi compe- Euro 15.000  
tenza 2022

Stima costi per servizi Euro 7.000 docenze materie specifiche  
tecnici di supporto  
competenza 2022

Stima % avanzamento 100%  
attività al 31/12/2022

DENOMINAZIONE LI- **17. Formazione Polis Antiriciclaggio**  
NEA DI ATTIVITÀ

ESTREMI INCARICO In fase di definizione (in attesa di richiesta di progetto)

INIZIO / FINE 2022-2023

VALORE ECONOMICO Euro 50.000  
COMPLESSIVO

Stima ricavi compe- Euro 25.000  
tenza 2022

Stima costi per servizi Euro 12.500 docenze ed esperti materie specifiche  
tecnici di supporto  
competenza 2022

Stima % avanzamento 50%  
attività al 31/12/2022

DENOMINAZIONE LI- **18. FSE Welfare**  
NEA DI ATTIVITÀ

ESTREMI INCARICO Contratto di servizio con ANCI Lombardia

INIZIO / FINE 30/10/2020 – giugno 2022

VALORE ECONOMICO Euro 240.000  
COMPLESSIVO

Stima ricavi compe- Euro 90.000  
tenza 2022

Stima costi per servizi Euro 0,00  
tecnici di supporto  
competenza 2022

Stima % avanzamento 100%  
attività al 31/12/2022

DENOMINAZIONE LI- **19. FAMI Lab'Impact**  
NEA DI ATTIVITÀ

ESTREMI INCARICO Distacchi di personale

INIZIO / FINE	1 giugno 2019 – 30 giugno 2022
VALORE ECONOMICO COMPLESSIVO	Euro 139.918
Stima ricavi competenza 2022	Euro 20.395
Stima costi per servizi tecnici di supporto competenza 2022	Cofinanziamento AnciLab consulenti individuati con procedura a evidenza pubblica per Euro 5.000
Stima % avanzamento attività al 31/12/2022	100%
DENOMINAZIONE NEA DI ATTIVITÀ	LI- <b>20. FAMI Comunicare</b>
ESTREMI INCARICO	Distacchi di personale
INIZIO / FINE	2021 – 30 giugno 2022
VALORE ECONOMICO COMPLESSIVO	Euro 74.727
Stima ricavi competenza 2022	Euro 28.332
Stima costi per servizi tecnici di supporto competenza 2022	Cofinanziamento AnciLab consulenti individuati con procedura a evidenza pubblica per Euro 6.000
Stima % avanzamento attività al 31/12/2022	100%
DENOMINAZIONE NEA DI ATTIVITÀ	LI- <b>21. FAMI Conoscere</b>
ESTREMI INCARICO	Contratto di servizio con ANCI Lombardia
INIZIO / FINE	24/02/2020 – 31/12/2022
VALORE ECONOMICO COMPLESSIVO	Euro 192.151
Stima ricavi competenza 2022	Non previste
Stima costi per servizi tecnici di supporto competenza 2022	Euro 40.000

---

Stima % avanzamento 57%  
attività al 31/12/2022

---

**Tabella 6 - Sintesi delle linee di attività raggruppate in aree d'azione e aree strategiche per l'anno 2022 sulle quali sviluppare riflessioni per un loro inserimento nelle strategie della società**

AREA D'AZIONE	LINEA DI ATTIVITA'
ACQUISTI ASSOCIATI	<p>Gli acquisti rappresentano un'attività particolarmente critica per le amministrazioni comunali, considerata la complessità delle procedure, la difficoltà nel reperire professionalità adeguate ai fabbisogni di efficacia ed efficienza necessari, in particolare, per raccogliere la sfida di attuare importanti investimenti oggi possibili.</p> <p>Nel caso in cui, in seguito a un esito positivo della verifica giuridica in corso, Anci Lombardia sia classificabile come Centrale di committenza (art. 3 comma 1 del D.lgs. 50/2016), AnciLab deve avviare un percorso di riflessione per definire un proprio ruolo nell'attivazione e gestione delle collaborazioni che l'associazione intratterrà con le amministrazioni comunali.</p>
SERVIZIO RIFIUTI	<p>Alla luce dei contenuti della delibera 363/2021/R/rif dell'ARERA, nella quale sono definiti i criteri di riconoscimento dei costi efficienti di esercizio e di investimento adottando il metodo MTR-2, AnciLab deve sviluppare quelle attività di supporto ai Comuni relative alla validazione del PEF:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• analisi dei dati e delle informazioni contenute nel PEF del servizio integrato di gestione dei rifiuti urbani e assimilati;</li> <li>• verifica della completezza, coerenza e congruità dei dati e delle informazioni;</li> <li>• validazione ed elaborazione dei contenuti del PEF.</li> </ul> <p>I documenti di consultazione 72/2021/R/rif pubblicato il 26 febbraio 2021 e 422/202/R/rif, pubblicati da ARERA, illustrano orientamenti di regolazione di alcuni profili di qualità contrattuale e tecnica del servizio di gestione dei rifiuti urbani. AnciLab è chiamata a sviluppare quelle attività funzionali alla validazione dei dati relativi alle prestazioni del gestore (indicatori qualità contrattuale) e a sviluppare sistemi qualità nella gestione dei rifiuti mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• analisi dello stato di gestione delle prestazioni e individuazione margini di miglioramento (carta servizi, addendum contrattuali, procedure, ...);</li> <li>• costruzione di un sistema di pianificazione e monitoraggio dei dati;</li> <li>• implementazione di un sistema di rilevazione e raccolta dei dati;</li> <li>• verifica della completezza, coerenza e congruità dei dati che il Comune deve trasmettere all'ARERA;</li> <li>• elaborazione di un sistema di presentazione dei dati.</li> </ul>

	Tutte le attività di AnciLab dovranno essere svolte nell'ambito di una convenzione stipulata fra Anci Lombardia e le amministrazioni comunali.
COMUNITA' ENERGETICHE	<p>Il recente recepimento della Direttiva europea RED2 fornisce un quadro giuridico più chiaro per coloro che già sono impegnati in forme di autoconsumo di energia elettrica e nello sviluppo e gestione di Comunità energetiche, le quali rappresentano un fenomeno in cui soggetti pubblici e privati (enti pubblici locali, aziende, attività commerciali, cittadini), producono energia, mediante sistemi tecnici nelle proprie disponibilità, con un modello di consumo un modello basato sulla condivisione.</p> <p>AnciLab deve intraprendere un percorso di supporto alle forme di produzione collaborative allo scopo di garantire uno sviluppo sostenibile e una riduzione della dipendenza energetica del sistema elettrico nazionale.</p> <p>Le amministrazioni comunali, in tale, contesto, sono parte essenziale per l'attivazione e partecipazione a tali sistemi di produzione collettivi, anche in relazione alla promozione di nuovi modelli di sviluppo economico sociale locale.</p>

**Tabella 6a - Impatto delle aree d'azione in corso di valutazione sul soddisfacimento degli obiettivi generali**

AREA D'AZIONE	Obiettivo gen. 1	Obiettivo gen. 3	Obiettivo gen. 5	Obiettivo gen. 7	Obiettivo gen. 9	Obiettivo gen. 10	Obiettivo gen. 14	Obiettivo gen. 17	Obiettivo gen. 19	Obiettivo gen. 20	Obiettivo gen. 21	Obiettivo gen. 22	Obiettivo gen. 23	Obiettivo gen. 26	Obiettivo gen. 27
<b>O. ACQUISTI ASSOCIATI</b>															
<b>P. SERVIZIO RIFIUTI</b>															
<b>Q. COMUNITA' ENERGETICHE</b>															

## **Gli stakeholder<sup>2</sup> nella realizzazione delle linee di attività: alleanza, concorrenza, mercato**

Un efficace rapporto con gli stakeholder rappresenta una vitale condizione per rendere sostenibile dal punto di vista economico, sociale, ambientale e istituzionale le attività di AnciLab.

L'inquadramento della loro natura e della rilevanza assunta nello sviluppo delle attività è analiticamente descritto nel Sistema di Gestione della Qualità aziendale, realizzato in conformità con la norma ISO 9001-2015, quale base di riferimento per l'elaborazione di strategie aziendali, in coerenza con gli indirizzi forniti da Anci Lombardia, specificatamente orientate alla configurazione delle relazioni che con essi devono essere intrattenute.

Il quadro sintetico (tabella 7), presentato in questa sede, intende evidenziare quali sono le tipologie di stakeholder che intrattengono rapporti con AnciLab, attraverso la declinazione dei ruoli da essi assunti, ad esempio: destinatari finali di servizi, clienti, partner. Lo scopo è illustrare i punti di attenzione che la società deve presidiare con attenzione, quale riferimento per il perseguimento della qualità degli interventi in termini di loro progettazione e realizzazione.

La tabella 7a mostra le strategie da perseguire per migliorare i rapporti con alcuni stakeholder. Sono azioni che trasversalmente impattano su tutte quelle linee d'intervento nelle quali essi sono coinvolti.

---

<sup>2</sup> Gli stakeholder, da "to hold a stake" possedere o portare un interesse, sono soggetti, singolarmente considerati od organizzati, i cui comportamenti (atteggiamenti, azioni) influenzano oggettivamente, favorendo od ostacolando, il raggiungimento di uno specifico obiettivo. L'azione di AnciLab può influire sia sulle aspettative delle parti interessate sia sulla soddisfazione dei propri fabbisogni e interessi. L'aspettativa è la previsione ragionevolmente realistica di una parte interessata circa la condotta degli altri membri della rete in un contesto di incertezza.

**Tabella 7 – Modalità di coinvolgimento diretto dei principali stakeholder nella realizzazione delle linee di attività,**

AREA D'AZIONE	LINEA DI ATTIVITA'	Giovani cittadini	Cittadini	Imprese	Regione e loro emanazioni	Terzo settore	Comuni e loro aggregazioni	Altre Amm. Pubb.	Anci Regionali	Anci Lombardia
A. GARE GAS IN ATEM e ENERGIA	ATeM – MANTOVA 1						D			A
	ATEM – LODI						D			A
	ATEM – REGGIO CALABRIA				C		D		P	A
	TELERISCALDAMENTO Sesto San Giovanni						D			A
B. DIGITALIZZAZIONE	Progetto di attuazione di iniziative di semplificazione e trasformazione digitale nei Comuni Lombardi – Anno 2022						D			A
	Interventi per l'informatizzazione di un Ambito Territoriale Omogeneo dell'acqua (ATO Monza e Brianza)						D/T			
	Interventi per lo sviluppo della Cartella Sociale Informatizzata				C		D/T		P	
C. DOTECOMUNE	Gestione avvisi 2021/2022	D	D		P		D/T			P
D. SUPPORTO AL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE DI ANCI LOMBARDIA	Supporto al Servizio Civile di ANCI Lombardia	D					D	C	P	A
	Supporto ad ANCI Lombardia per la realizzazione del Servizio Civile Regionale con Garanzia Giovani	D			C		D			A
E. NIDIGRATIS e MONITORAGGIO 0-6	Progetto NidiGratis		D		C		D			A
	Monitoraggio 0-6				C		D			A
F. STRATEGIE AMMINISTRATIVE e RISORSECOMUNI	RisorseComuni, compresi i laboratori delle Aziende/Imprese			T			D			A
	Strategie Amministrative			T			D			T
G. FORMAZIONE	Formazione IFEL						D		P	A
	Formazione Polis / protezione civile				C		D			A
	Formazione Polis Antiriciclaggio				C		D			A
	FSE Welfare				C	D	D			A
	FAMI Lab'Impact				C	D	D	C		P
	FAMI Comunicare				C	D	D	C		P
	FAMI Conoscere				C		D	C		P

**C** committente – **D** destinatario degli interventi – **P** partner istituzionale – **A** affidante – **T** Cliente



**Tabella 7a - Strategie da perseguire per migliorare i rapporti con alcuni stakeholder**

STAKEHOLDER	OBIETTIVI STRATEGICI DI MIGLIORAMENTO
<b>REGIONE</b>	Consolidare i rapporti, in stretta collaborazione con Anci Lombardia, con le Direzioni regionali attraverso un confronto tecnico per individuare nuovi modelli d'intervento oggetto di successive collaborazioni, attraverso forme di convenzionamento con Anci Lombardia. I temi del confronto devono prioritariamente partire da linee di attività già esistenti per poi estendere il confronto su fabbisogni ancora non coperti da interventi specifici.
<b>TERZO SETTORE</b>	Costruire relazioni formali e informali con gli enti del Terzo settore allo scopo di migliorare l'offerta dei servizi che già li coinvolgono e collaborare per l'individuazione di modelli d'intervento utili per lo sviluppo di iniziative di miglioramento del benessere sociale locale equo e sostenibile.
<b>COMUNI</b>	Incrementare la capacità di ascolto dei fabbisogni espressi dalle amministrazioni locali in modo da consentire alla società di rimanere sempre aggiornata sulle esigenze del proprio <i>target</i> principale di riferimento.
<b>ANCI REGIONALI</b>	Ampliare occasioni di confronto istituzionale con le Anci regionali e le loro società <i>in house</i> allo scopo d'individuare occasioni di collaborazione nelle quali sia prioritario lo scambio di buone pratiche, in modo da offrire alle amministrazioni comunali dislocate sui territori di riferimento l'occasione di fruire di soluzioni in grado di soddisfare i propri fabbisogni.
<b>ALTRE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI (UNIVERSITA')</b>	Si tratta di consolidare e ampliare le forme di collaborazione in atto, individuando ambito di collaborazione che consentano la progettazione congiunta di nuovi modelli d'intervento e la realizzazione di iniziative di formazione.

## Coerenza con gli indirizzi di Anci Lombardia e accordi inter istituzionali

Si tratta di analizzare, per valutare l'azione di AnciLab, la coerenza della sua azione rispetto agli indirizzi espressi da Anci Lombardia sotto forma di:

- specifici orientamenti di sviluppo di realizzazioni, espressi da Anci Lombardia in documenti ufficiali e in interlocuzioni con i suoi organi nel corso dell'anno in corso;
- generali riferimenti di orientamento allo sviluppo di attività, anche specificati nell'ambito di accordi inter istituzionali sottoscritti da Anci Lombardia e considerati come parte integrante degli indirizzi sottoposti alla società. I contenuti dei protocolli e delle convenzioni che ANCI Lombardia ha stipulato con istituzioni collocate a diversi livelli del sistema pubblico istituzionale sono stati capisaldi per l'orientamento dello sviluppo a breve e medio termine delle attività di AnciLab.

Per quanto riguarda la coerenza dell'azione di AnciLab in relazione agli indirizzi strategici inter istituzionali, si ricorda che essi 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.

La tabella 8 illustra sinteticamente il quadro degli indirizzi strategici inter istituzionali esistenti.

La tabella 9 mostra la coerenza fra le realizzazioni previste nelle linee di attività, comprese in settori strategici, e gli indirizzi strategici inter istituzionali.

**Tabella 8 - Protocolli, intese e altri accordi sottoscritti da ANCI Lombardia con altre istituzioni**

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

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

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

1. Innalzamento delle competenze del personale della Pubblica Amministrazione locale;
2. Realizzare la conciliazione fra tempi di lavoro e di vita;
3. Sviluppo di canali di comunicazione istituzionale;
4. Promozione dell'associazionismo;
5. Sostegno economico ed educativo alle famiglie;
6. Realizzazione di iniziative di cittadinanza attiva e di esperienze formative con tirocinio da attuarsi all'interno degli Enti Locali;
7. Sviluppo di iniziative di semplificazione amministrativa;
8. Supporto all'integrazione fra i sistemi di rete per il contrasto all'evasione e all'elusione fiscale;
9. Supporto ai Comuni e ai loro amministratori con riferimento alle responsabilità derivanti dalle nuove normative su protezione civile e sicurezza;
10. Sostegno allo sviluppo di processi di innovazione e digitalizzazione nelle amministrazioni locali;
11. Promozione di modelli di azione in materia di prevenzione dei reati e di diffusione della legalità;
12. Supporto ai comuni nel percorso di applicazione dell'Agenda Digitale Lombarda;
13. Supporto alle ANCI regionali in convenzione per l'adesione dei Comuni al servizio civile universale;
14. Realizzazione di uno sviluppo sostenibile considerando gli aspetti economici, sociali e ambientali.

**Tabella 9 - Coerenza fra le realizzazioni previste nelle linee di attività, comprese in settori strategici, e gli indirizzi strategici inter istituzionali**

Obiettivi generali	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	Obiettivo 14
M1														
M3														
M5														
M7														
M9														
M10														
M17														
M19														
M20														
M22														
M23														
M26														
M27														

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

1. Innalzamento delle competenze del personale della Pubblica Amministrazione locale;
2. Realizzare la conciliazione fra tempi di lavoro e di vita;
3. Sviluppo di canali di comunicazione istituzionale;
4. Promozione dell'associazionismo;
5. Sostegno economico ed educativo alle famiglie;
6. Realizzazione di iniziative di cittadinanza attiva e di esperienze formative con tirocinio da attuarsi all'interno degli Enti Locali;
7. Sviluppo di iniziative di semplificazione amministrativa;
8. Supporto all'integrazione fra i sistemi di rete per il contrasto all'evasione e all'elusione fiscale;
9. Supporto ai Comuni e ai loro amministratori con riferimento alle responsabilità derivanti dalle nuove normative su protezione civile e sicurezza;
10. Sostegno allo sviluppo di processi di innovazione e digitalizzazione nelle amministrazioni locali;
11. Promozione di modelli di azione in materia di prevenzione dei reati e di diffusione della legalità;
12. Supporto ai comuni nel percorso di applicazione dell'Agenda Digitale Lombarda;
13. Supporto alle ANCI regionali in convenzione per l'adesione dei Comuni al servizio civile universale;
14. Realizzazione di uno sviluppo sostenibile considerando gli aspetti economici, sociali e ambientali.

**Tabella 10 – Obiettivi generali di AnciLab**

Codice	Obiettivi generali
M1	Realizzazione di risparmi nell'accesso alle fonti di energia, in una logica di lotta alla povertà energetica
M3	Sviluppo della gestione efficace ed efficiente dei rifiuti, in una logica di economia circolare
M5	Sviluppo della cooperazione inter istituzionale nella pubblica amministrazione
M7	Diminuire le disuguaglianze
M9	Sviluppo di relazioni pubblico privato di natura economica e sociale
M10	Miglioramento dei sistemi di contrasto alle mafie
M17	Diffusione di standard più alti di produttività economica attraverso la diversificazione il progresso tecnologico e l'innovazione
M19	Sviluppare competenze professionali nelle persone
M20	Sviluppo della conciliazione dei tempi di lavoro e di vita
M21	Sviluppo della partecipazione delle comunità locali nel miglioramento nella gestione dell'acqua
M22	Riduzione della quota di giovani disoccupati
M23	Garantire una completa informazione sulle attività svolte dalla pubblica amministrazione
M26	Sviluppare la capacità di adattamento e risposta ai rischi legati ai disastri naturali
M27	Semplificazione amministrativa per cittadini e imprese

## Coerenza dell'azione di AnciLab con scenari globali

La valutazione delle linee di attività di AnciLab può essere riferita a 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.

Gli scenari globali di posti come riferimento 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 3), 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 3 - La classificazione degli SDG dello Stockholm Resilience Center



La figura 4 e la tabella 11 mostrano in dettaglio i 17 obiettivi ONU.

**Figura 4 - 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 2). In sostanza le linee d'intervento di AnciLab, riferibili a una specifica area d'azione, possono essere sia valutate nella loro coerenza con gli Obiettivi ONU.

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 12 mostra la coerenza fra obiettivi (tabella 13) perseguiti da AnciLab, mediante linee di attività, aggregate, in questo caso, per aree d'azione, e 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 11 - 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 12 – Relazione fra linee di attività sul soddisfacimento degli obiettivi ONU**

Obiettivi generali	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
M1																	
M3																	
M5																	
M7																	
M9																	
M10																	
M17																	
M19																	
M20																	
M21																	
M22																	
M23																	
M26																	
M27																	

**Tabella 13 – Obiettivi generali di AnciLab**

Codice	Impatto
M1	Realizzazione di risparmi nell'accesso alle fonti di energia, in una logica di lotta alla povertà energetica
M3	Sviluppo della gestione efficace ed efficiente dei rifiuti, in una logica di economia circolare
M5	Sviluppo della cooperazione inter istituzionale nella pubblica amministrazione
M7	Diminuire le disuguaglianze
M9	Sviluppo di relazioni pubblico privato di natura economica e sociale
M10	Miglioramento dei sistemi di contrasto alle mafie
M17	Diffusione di standard più alti di produttività economica attraverso la diversificazione il progresso tecnologico e l'innovazione
M19	Sviluppare competenze professionali nelle persone
M20	Sviluppo della conciliazione dei tempi di lavoro e di vita
M21	Sviluppo della partecipazione delle comunità locali nel miglioramento nella gestione dell'acqua
M22	Riduzione della quota di giovani disoccupati
M23	Garantire una completa informazione sulle attività svolte dalla pubblica amministrazione
M26	Sviluppare la capacità di adattamento e risposta ai rischi legati ai disastri naturali
M27	Semplificazione amministrativa per cittadini e imprese

**Tabella 14 – Elenco degli 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







## 2. Strategie di gestione e organizzazione

Gli indirizzi del presente capitolo, in sintesi, riguardano orientamenti, in linea con quanto è prescrivibile in regime di controllo analogo, delle:

- scelte di natura gestionale e organizzativa che saranno assunte dalla direzione della società;
- forme di relazione con la controllante dal punto di vista dei sistemi di pianificazione e controllo;
- attività finalizzate a mantenere un efficace sistema di compliance.

In caso di eventuale cambiamento di governance,

TEMA	SOGGETTI COINVOLTI	
<b>Modalità di adeguamento del sistema di controllo analogo</b>	Ente controllante e società controllata	<p>Si tratta di consolidare una prassi, già attualmente esistente, d’incontri tecnici mensili o trimestrali per monitorare l’andamento dell’attività, svolta da AnciLab per concordare linee d’azione. Le relazioni fra controllato e controllante previste dal controllo analogo non esauriscono, infatti, i fabbisogni di confronto determinati 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>Il modello di relazione sottostante alle proposte formulate intende superare modalità di relazione dove il rapporto fra controllato e controllore si riassume in comunicazioni standardizzate e realizzate secondo una logica di semplice affidamento, senza, cioè, la possibilità di usufruire di spazi di confronto in grado di anticipare, in fase di definizione delle proposte, 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>

TEMA	SOGGETTI COINVOLTI	
<b><i>Gestione degli aspetti economico finanziari</i></b>	Ente controllante e società controllata	<p>Si ritiene opportuno che la società persegua, nel 2022, 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 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>
<b><i>Sviluppo di rapporti inter istituzionali</i></b>	Ente controllante e società controllata	<p>Si tratta, nel corso dell'anno 2022, sviluppare la rete d'impresa costituita fra AnciLab, Secoval e Consorzio IT allo scopo di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• diffondere e qualificare i servizi svolti sui territori di riferimento di ciascuna Parte e aventi oggetto analogo, nonché a valorizzare i servizi specialistici svolti da ciascuna di esse, allo scopo di favorire la loro diffusione, con una logica d'integrazione delle rispettive offerte nel rispetto di quanto stabilito dall'articolo 16 comma 3 del D.L. 19 agosto 2016, n. 175;</li> <li>• perseguire attività di scambio di esperienze allo scopo di rafforzare le rispettive organizzazioni e le capacità della rete;</li> <li>• progettare e proporre interventi innovativi nel campo della formazione, consulenza, accompagnamento e dei servizi di supporto, in particolare, allo svolgimento di percorsi di cambiamento nella pubblica amministrazione locale.</li> </ul>

TEMA	SOGGETTI COINVOLTI	
<b>Procedure di sviluppo delle attività progettuali</b>	Ente controllante e società controllata	<p>Nel corso dell'anno 2022 si tratta di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rafforzare i sistemi di collaborazione, fra AnciLab e l'Associazione per realizzare adeguate analisi dei fabbisogni e definizione delle proposte d'intervento, i cui contenuti potranno essere inseriti nelle convenzioni che dovranno essere sottoscritte dall'Associazione con gli enti destinatari delle attività;</li> <li>• precisare maggiormente ambiti e forme procedurali di rendicontazione congiunta di progetti finanziati (regionali, nazionali, europei, da Fondazione);</li> <li>• presentare un piano di azione al Segretario generale nel caso in cui AnciLab abbia intenzione di partecipare a progettazioni o partnership 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. Quadrimestralmente deve essere presentato anche un breve report dello stato di avanzamento dei progetti finanziati con evidenziazione di eventuali stati di criticità. 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.</li> </ul>
<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. In questo contesto è 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>Adozione e mantenimento di sistemi di compliance</b>	Stakeholder che hanno emesso norme con adesione cogente o volontaria	<p>AnciLab nel 2022 deve mantenere un livello di miglioramento dei sistemi di <i>compliance</i> che ha caratterizzato gli ultimi anni. Si ritiene, infatti, che il mantenimento e miglioramento di un sistema di <i>compliance</i> aggiornato ed efficace sia la risposta</p>



TEMA	SOGGETTI COINVOLTI	
	e che ne apprezzano gli effetti	<p>gestionale alla crescita dei rischi (legali, operativi, reputazionali) derivanti dalla maggiore complessità normativa e operativa, e la sua importanza è determinante per la creazione di valore aziendale.</p> <p>Nei rapporti con la controllante si tratta di coordinare con maggiore articolazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le politiche e le procedure di gestione della protezione dei dati personali (Regolamento UE 2016/79 in materia di protezione dei dati personali);</li> <li>• lo sviluppo dei sistemi della trasparenza e dell'anti-corruzione (D.Lgs 33/2013 Obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte della PA; Legge 190/2012 Prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione).</li> </ul>
<b><i>Politiche del personale</i></b>	Dipendenti	<p>Gli indirizzi in relazione alla gestione del personale 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;</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>

---

<b>TEMA</b>	<b>SOGGETTI COINVOLTI</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• proposizione e concertazione preventiva all'Ufficio di Presidenza di ANCI Lombardia, non solo in caso di impatti significativi sull'equilibrio economico finanziario, di ogni azione che preveda modifiche della pianta organica, stabilizzazioni, progressioni, nuove assunzioni, modifiche del trattamento economico, premialità e benefit.</li></ul>

---

In caso di eventuale cambiamento di governance, i presenti indirizzi potranno essere oggetto di revisione







## 3. Budget 2022

In relazione al quadro economico finanziario prospettato, si sottolinea che AnciLab si è dimostrata capace di reagire velocemente ed efficacemente all'evento straordinario generato dal Covid-19, proseguendo comunque la sua attività di servizio a favore dei Comuni lombardi, in continuità con le positive stime di consuntivazione relative all'anno 2021 di seguito presentate. Queste ultime unite alle previsioni per l'anno 2022 ci consentono di affermare che la Società è stata capace di riorganizzare la propria azione ottenendo risultati, dal punto di vista economico finanziario, molto positivi, in coerenza con gli indirizzi assegnati dall'Associazione e nel pieno rispetto delle disposizioni emergenziali emanate per il contenimento pandemico.

Si sottolinea il Valore della produzione che si attesta su valori leggermente superiori a quelli stimati nel consuntivo dell'anno 2021, ritornando a livelli anche superiori a quelli degli ultimi anni che hanno preceduto quel drammatico periodo di piena pandemia.

Le tabelle seguenti ripartano le previsioni di composizione dei ricavi per linea d'attività e i costi secondo una classificazione 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 aree d'azione. La composizione dei costi e dei ricavi è stata individuata con particolare riferimento al principio che "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.)

Le attività svolte sul mercato sono marginali rispetto al complesso dei ricavi. Sono rispettati i vincoli di legge al riguardo (art.19 c.2 D.lgs. n. 175/2016).

# Composizione dei RICAVI e dei COSTI BUDGET 2022

## Composizione dei RICAVI

	Budget 2022	
	euro	%
<b>saperi</b>	<b>450.727</b>	<b>7,0%</b>
<i>Strategie Amministrative e Risorse Comuni</i>	227.000	
<i>Formazione su commessa (si veda dettaglio in tabella seguente)</i>	223.727	
<b>cambiamento</b>	<b>192.253</b>	<b>3,0%</b>
<i>Gare gas in atem</i>	108.190	
<i>Digitalizzazione (si veda dettaglio in tabella seguente)</i>	84.063	
<b>servizi</b>	<b>5.712.423</b>	<b>88,6%</b>
<i>Servizio civile universale</i>	1.649.275	
<i>Servizio civile regionale con Garanzia giovani</i>	50.000	
<i>Nidi gratis</i>	31.148	
<i>Monitoraggio 0 - 6</i>	107.000	
<i>Dote Comune</i>	3.875.000	
<b>altri ricavi</b>	<b>89.556</b>	<b>1,4%</b>
<i>Riaddebiti distacchi</i>	49.556	
<i>Riaddebiti costi x servizi</i>	40.000	
<i>Sopravvenienze attive</i>		
<i>Variazioni lavori in corso</i>		
<b>TOTALE</b>	<b>6.444.959</b>	<b>100,0%</b>

### Dettaglio composizione Formazione su commessa

**223.727**

<i>FAMI conoscere</i>	40.000
<i>FAMI Lab'Impact - riaddebiti distacchi</i>	20.395
<i>FAMI comunicare - riaddebiti distacchi</i>	28.332
<i>POLIS - beni confiscati</i>	25.000
<i>FSE welfare</i>	90.000
<i>Polis formazione</i>	15.000
<i>Consorzio comunità brianza</i>	5.000

### Dettaglio composizione Digitalizzazione

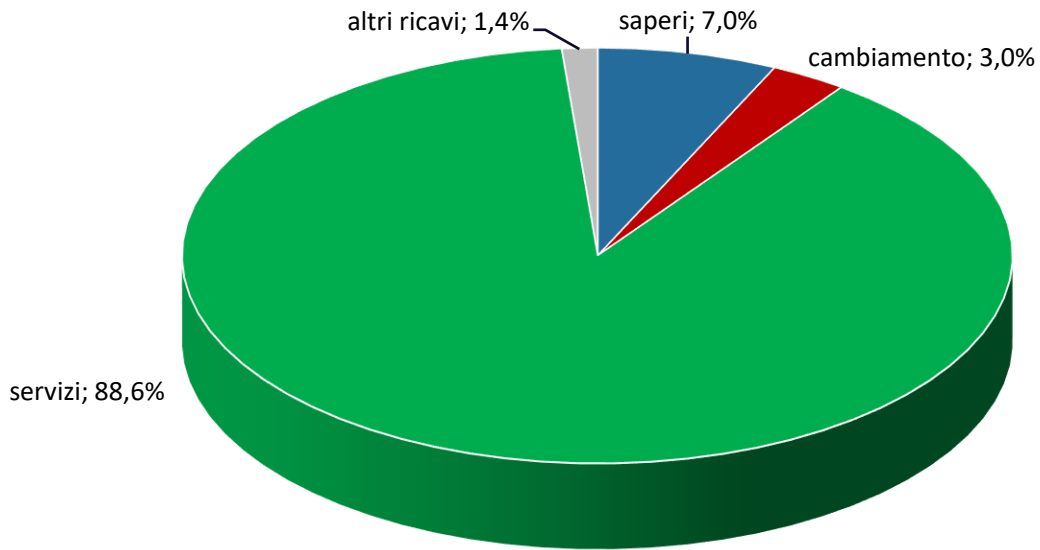
**84.063**

<i>Comuni Digitali</i>	50.000
<i>ATO Monza</i>	8.800
<i>CSI Vigevano</i>	8.213
<i>lecco cartella sociale</i>	17.050

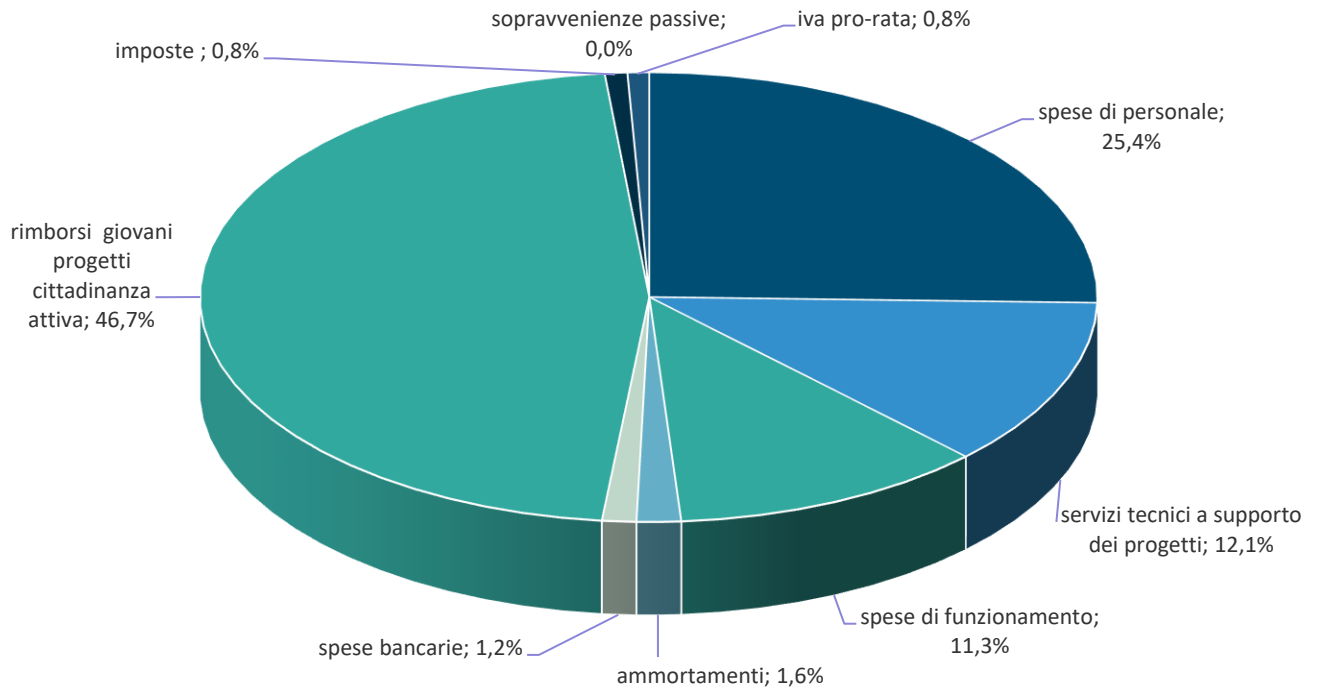
Composizione dei COSTI	budget 2022	
	euro	%
spese di personale	1.631.187	25,4%
servizi tecnici a supporto dei progetti	779.620	12,1%
spese di funzionamento	726.484	11,3%
ammortamenti	102.000	1,6%
spese bancarie	78.839	1,2%
rimborsi giovani progetti cittadinanza attiva	3.000.000	46,7%
imposte	52.000	0,8%
sopravvenienze passive	-	0,0%
iva pro-rata	50.000	0,8%
<b>TOTALE</b>	<b>6.420.131</b>	<b>100,0%</b>

Composizione dei costi di funzionamento	budget 2022	
	euro	
utilizzo spazi sede	95.400	
utenze (***)	46.000	
pulizia sede (**)(***)	48.028	
assicurazioni	37.000	
acquisti hw e sviluppo sw	121.786	
assistenza informatica (***)	55.000	
consulenza contabile e fiscale	76.000	
odv 231	5.000	
consulenza del lavoro	80.000	
spese postali	46.500	
ticket e distrib bevande	58.000	
viaggi e trasferte	25.400	
materiale promozionale	20.000	
altro	12.370	
<b>TOTALE</b>	<b>726.484</b>	
(**) comprende acquisti dpi		
(***) comprendono costi che vengono parzialmente riaddebitati ad Anci L. in base a specifici accordi		

### Budget 2022 - composizione dei RICAVI



### Budget 2022 - composizione COSTI





# Confronto tra BUDGET 2022 e previsione dei COSTI e RICAVI al 31.12.2021

Composizione dei RICAVI	budget 2022		previsioni 01.01.2021-31.12.2021 (*)	
	euro	%	euro	%
saperi	450.727	7,0%	727.749	11,8%
cambiamento	192.253	3,0%	302.394	4,9%
servizi	5.712.423	88,6%	5.040.485	81,8%
altri ricavi	89.556	1,4%	89.556	1,5%
<i>sopravvenienze attive</i>				
<i>variazioni lavori in corso</i>			- 28.636	
<b>TOTALE</b>	<b>6.444.959</b>	<b>100,0%</b>	<b>6.131.548</b>	<b>100,0%</b>

(\*) elaborazione su dati contabili al 30 settembre 2021

Composizione dei COSTI	budget 2022		previsioni 01.01.2021-31.12.2021 (*)	
	euro	%	euro	%
spese di personale	1.631.187	25,4%	1.636.729	26,8%
servizi tecnici a supporto dei progetti	779.620	12,1%	616.602	10,1%
spese di funzionamento	726.484	11,3%	661.850	10,8%
ammortamenti	102.000	1,6%	100.301	1,6%
spese bancarie	78.839	1,2%	72.095	1,2%
rimborsi giovani progetti cittadinanza attiva	3.000.000	46,7%	2.932.559	48,0%
imposte	52.000	0,8%	45.000	0,7%
sopravvenienze passive	-	0,0%	3.166	0,1%
iva pro-rata	50.000	0,8%	40.540	0,7%
<b>TOTALE</b>	<b>6.420.131</b>	<b>100,0%</b>	<b>6.108.841</b>	<b>100,0%</b>

(\*) elaborazione su dati contabili al 30 settembre 2021

Composizione dei costi di funzionamento	budget 2022		previsioni 01.01.2021-31.12.2021	
	euro		euro	
utilizzo spazi sede	95.400		70.888	
utenze (***)	46.000		41.014	
pulizia sede (**)(***)	48.028		46.551	
assicurazioni	37.000		36.285	
acquisti hw e sviluppo sw	121.786		124.439	
assistenza informatica (***)	55.000		45.893	
consulenza contabile e fiscale	76.000		76.903	
odv 231	5.000		5.000	
consulenza del lavoro	80.000		80.276	
spese postali	46.500		46.988	
ticket e distrib bevande	58.000		50.943	
viaggi e trasferte	25.400		21.137	
materiale promozionale	20.000		4.267	
altro	12.370		11.267	
<b>TOTALE</b>	<b>726.484</b>		<b>661.850</b>	

(\*\*) comprende acquisti dpi

(\*\*\*) comprendono costi che vengono parzialmente riaddebitati ad Anci L. in base a specifici accordi

