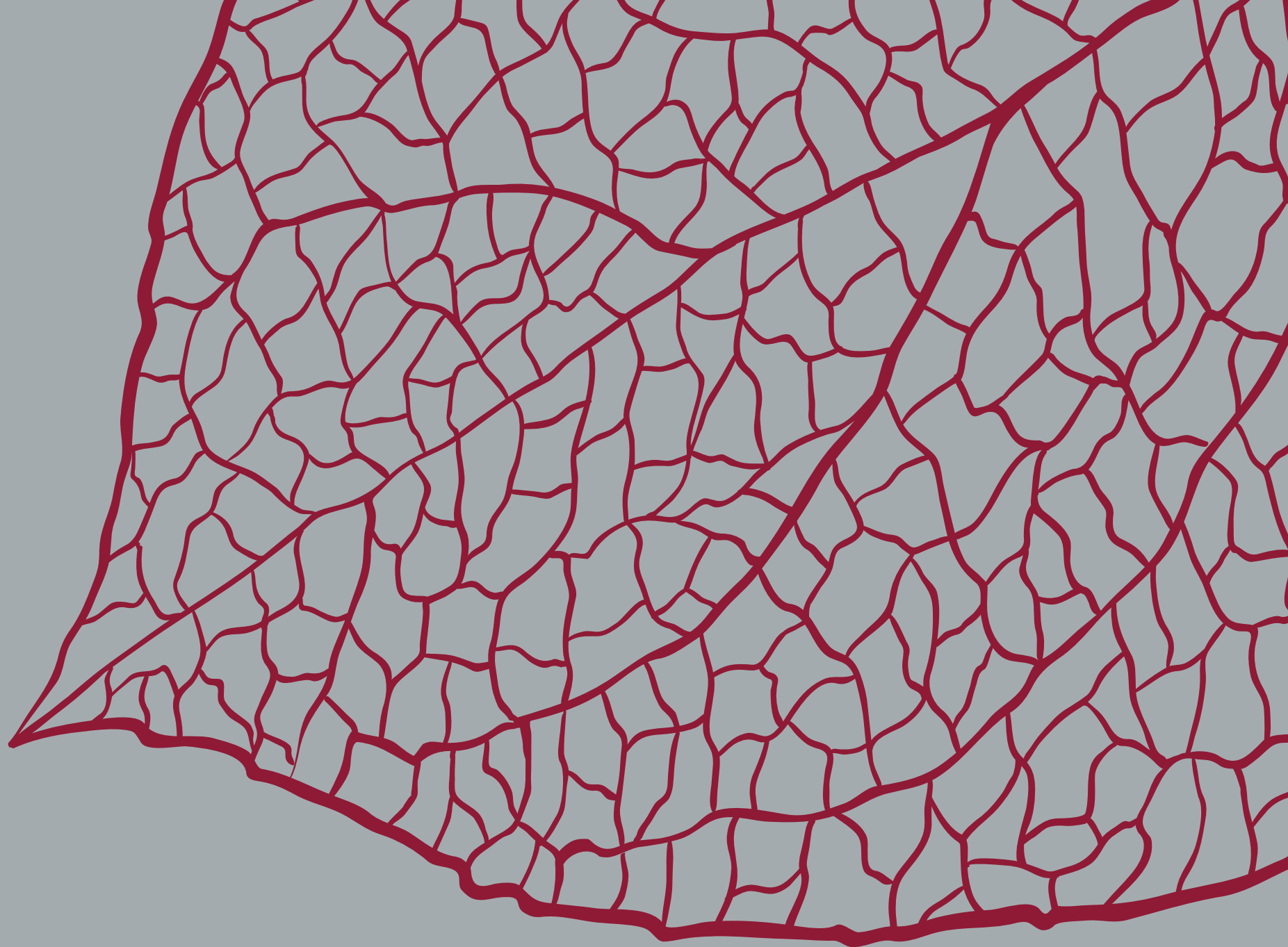


**FARE
LAVORO,
GENERARE
VALORE**



**FARE
LAVORO,
GENERARE
VALORE**



INDICE

OUVERTURE

- 10 lettera agli stakeholder
- 12 i numeri del 2025, il valore generato

L'AZIENDA

- 18 chi siamo
- 19 valori e vision
- 20 attività, mercato, posizionamento
- 21 struttura di governance
- 22 struttura organizzativa

BUSINESS MODEL

- 28 il modello di funzionamento
- 30 il nostro modello di business
- 31 attività
- 34 proud to be
- 36 la mappatura degli stakeholder
- 43 modalità e canali di stakeholder engagement
- 44 elementi di due diligence
- 46 compliance

LA VALUTAZIONE D'IMPATTO

- 50 le metriche
- 51 il b impact assessment
- 52 b impact score
- 54 sdg action manager
- 56 la materialità, gli impatti, i rischi e le opportunità
- 59 misurazione kpi e performance per aree di impatto

Area d'impatto Governance

- 60 caratteristiche della governance
- 61 politiche relative alla governance
- 62 analisi area di impatto governance
- 64 risultati 2025 e prospettive 2026

Area d'impatto Lavoratori

- 65 caratteristiche della propria forza lavoro
- 66 politiche relative alla propria forza lavoro
- 67 analisi area d'impatto lavoratori
- 69 risultati 2025 e prospettive 2026

Area d'impatto Comunità

- 70 caratteristiche delle comunità interessate
- 73 politiche relative allo sviluppo dei rapporti con le comunità interessate
- 74 analisi area d'impatto comunità

Area d'impatto Clienti

- 75 caratteristiche dei clienti: pa e utilizzatori finali
- 76 politiche relative agli utilizzatori finali
- 76 analisi area d'impatto clienti

Area d'impatto ambiente

- 77 caratteristiche relative all'ambito ambiente
- 78 politiche e azioni relative all'ambito ambiente
- 79 risultati 2025 e prospettive 2026
- 80 piano triennale per lo sviluppo della sostenibilità

LA SOSTENIBILITÀ DEI CAPITALI

- 84 i capitali come leve di creazione di valore

Il Capitale produttivo, intellettuale e umano

- 86 il capitale produttivo
- 87 il capitale intellettuale
- 89 il capitale umano
- 89 la corporate family responsibility
- 91 l'age management - anzianità lavorativa e crescita professionale
- 98 la terza missione, uno dei valori del nostro essere società benefit

Il Capitale sociale relazionale

- 100 collaborazioni strategiche
- 108 il ruolo di AnciLab nei progetti di servizio civile del sistema anci
- 111 AnciLab e le partnership in progettazioni europee e progetti finanziati

Il Capitale finanziario

- 118 stato patrimoniale
- 122 conto economico
- 126 articolazione del conto economico
- 130 focus sul rischio finanziario

ALLEGATI

- 146 bilancio 2025
- 157 relazione del revisore all'assemblea dei soci
- 162 relazione su monitoraggi e verifica del rischio di crisi aziendale
- 171 benessere lavorativo e pari opportunità in ancilab 2025

“Chi più in alto sale, più lontano vede; chi più lontano vede, più a lungo sogna.”*

Il Report Integrato 2025 mette al centro la cultura organizzativa come condizione abilitante della performance. Il valore generato da AnciLab nasce dalla qualità del lavoro, dalla collaborazione tra le persone e dall'allineamento agli obiettivi comuni.

In questa prospettiva, l'escursione di ottobre in Val Biandino ha rappresentato un momento di sviluppo organizzativo: un'occasione per rafforzare coesione, consapevolezza dei ruoli e capacità di agire come sistema.

Il percorso ha collegato tre dimensioni centrali: benessere delle persone, qualità del lavoro e generazione di valore. Investire sulle relazioni interne significa infatti creare le condizioni perché il lavoro produca valore per chi lo realizza, per l'organizzazione e per gli stakeholder che ne beneficiano.



AnciLab
Team Building 2025



() Felice Bonaiti, scalatore e imprenditore lecchese, prima metà del '900.*

OUVERTURE



LETTERA AGLI STAKEHOLDER

Nel 2025 abbiamo scelto di raccontare AnciLab a partire da un'idea semplice e impegnativa: **il benessere come esito della creazione di valore nel tempo**. Un benessere che non riguarda soltanto la dimensione individuale, ma la qualità delle relazioni, la solidità dell'organizzazione, la capacità dei servizi di produrre fiducia e accesso, e l'impatto che generiamo nei territori in cui operiamo.

Per noi, "benessere" significa innanzitutto **condizioni che rendono possibile lavorare bene**: chiarezza degli obiettivi, collaborazione, competenze, strumenti adeguati, ascolto e sicurezza. Significa anche **cura**: della salute, dell'equilibrio tra tempi di vita e tempi di lavoro, della crescita professionale, della qualità dell'esperienza quotidiana delle persone che operano in azienda.

E significa, ancora, **responsabilità**: perché ogni progetto, ogni servizio e ogni relazione con gli enti locali produce effetti che vanno oltre l'organizzazione e contribuiscono - nel concreto - alla qualità della vita nelle comunità.

In questa prospettiva, il Report Integrato 2025 è costruito per rendere visibile il legame tra ciò che facciamo e ciò che genera valore. Raccontiamo **come operiamo**, quali scelte compiamo, quali risultati raggiungiamo e quali impegni assumiamo, tenendo insieme le dimensioni eco-

nomiche, sociali e ambientali, con un'attenzione particolare alla misurazione. Non per trasformare tutto in numeri, ma per dare solidità alle affermazioni e orientare il miglioramento.

Abbiamo lavorato per rafforzare la coerenza tra strategia, organizzazione e impatto: dalla progettazione dei servizi alla gestione delle competenze, dalla qualità dei processi alla trasparenza, dalla collaborazione con le istituzioni e le reti territoriali alla capacità di innovare. In questa cornice, il benessere diventa un

indicatore complessivo della qualità del nostro agire: **benessere delle persone, benessere nei servizi, benessere nelle relazioni con la società, benessere come prevenzione e salute, benessere come fiducia**.

Sappiamo che il contesto in cui operiamo è attraversato da cambiamenti rapidi: trasformazioni digitali, nuove esigenze dei cittadini, pressioni sui bilanci pubblici, domande crescenti di competenza e affidabilità. Per questo intendiamo continuare a investire in un modello che unisca efficacia e sostenibilità: risultati verificabili, relazioni solide, capacità di apprendere e correggere, attenzione alle persone e alle comunità.

Ringraziamo chi, nel corso dell'anno, ha contribuito a questo percorso: le amministrazioni e gli enti con cui collaboriamo,



Ancilab.it »
Chi siamo »
Report Attività



le reti territoriali e istituzionali, i partner, i fornitori, e soprattutto le persone di AnciLab, che rendono possibile ogni progetto con professionalità, responsabilità e cura. Questo Report è, insieme, una restituzione e un impegno: **rendere conto** di ciò che

facciamo e **migliorare** ciò che ancora può essere rafforzato, perché la creazione di valore non è un risultato episodico, ma un percorso condiviso.

Alessio Zanzottera
Amministratore Unico

Onelia Rivolta
Direttore

Nota metodologica

[VSME]
B-I
Criteri per la
redazione

Questa è la quinta edizione del Report Integrato di AnciLab e rendiconta l'esercizio 2025. Il report si inserisce in continuità con l'impostazione metodologica adottata nel 2024: un documento unico che integra Report Integrato, Relazione d'Impatto e Dichiarazione sulla Sostenibilità in ottica volontaria, con l'obiettivo di rafforzare trasparenza, responsabilità e coerenza con l'identità di Società Benefit. Dal 2021 AnciLab ha scelto come riferimento metodologico l'Integrated Reporting Framework e, dal 2024, ha ulteriormente arricchito il modello integrando gli European Sustainability Reporting Standards e applicando in via volontaria lo standard VSME per le PMI, sviluppato da EFRAG e allineato agli ESRS.

A supporto del report sono utilizzati i seguenti strumenti e standard (riportati per esteso), confermati come riferimenti attuali:

- GRI Standards (Global Reporting Initiative Standards);
- B Impact Assessment (BIA) - strumento di valutazione d'impatto sviluppato da B Lab per la misurazione delle performance ESG e del profilo complessivo di sostenibilità;
- SDG Action Manager - strumento sviluppato congiuntamente da B Lab e United Nations Global Compact (UNGC), basato sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, per autovalutazione, benchmarking e miglioramento;
- European Sustainability Reporting Standards (ESRS) - standard europei di rendicontazione di sostenibilità adottati con Regolamento delegato (UE) 2023/2772;
- VSME - Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed SMEs (Standard volontario di rendicontazione di sostenibilità per PMI non quotate) - sviluppato da EFRAG e trasmesso come technical advice alla Commissione europea (17 dicembre 2024).

La Dichiarazione sulla Sostenibilità è riferita alle sole informazioni relative ad AnciLab e segue l'impostazione VSME già adottata, mantenendo trasparenza su eventuali contenuti "parzialmente applicabili" o "non applicabili" in funzione della disponibilità e proporzionalità del dato.

I numeri del 2025, il valore generato

Nel **2025**, AnciLab ha consolidato la propria presenza territoriale e il proprio ruolo di supporto alle pubbliche amministrazioni, operando in **16 Regioni italiane**, in continuità con il 2024. Questo dato conferma la stabilità del perimetro di intervento e la capacità dell'organizzazione di mantenere una presenza strutturata nei territori.

Sul piano delle relazioni internazionali, il dato relativo ai **partner europei** è 32, a conferma di un sistema di collaborazioni in evoluzione, legato anche all'attivazione di nuove progettualità.

Formazione e rafforzamento delle competenze

L'impegno nella formazione rappresenta uno degli assi portanti dell'attività di AnciLab. Nel 2025:

- **2.000 dipendenti della Pubblica Amministrazione** hanno partecipato a percorsi di formazione a distanza
- **2.585 operatori** sono stati coinvolti in attività formative in aula.

Questi dati evidenziano un rafforzamento significativo dell'offerta formativa, sia in modalità digitale sia in presenza, a supporto dello sviluppo delle competenze nella PA.

Le **ore di formazione erogate** raggiungono quota **6.850**.

Nel 2025, AnciLab ha supportato **1.098 Comuni lombardi**, mantenendo stabile il livello di copertura rispetto al 2024.

Le attività di consulenza ai Comuni si attestano a **460 interventi**, confermando la continuità e la solidità del supporto offerto agli enti locali.


16

Regioni in cui operiamo con progetti e servizi


2.000

 Personale della PA iscritto a corsi in FAD
 (+43% rispetto al 2024)

1.098

 Comuni lombardi che assistiamo nella rendicontazione di misure relative al settore sociale e dell'istruzione
 (stabile rispetto al 2024)

32

 Partner europei
 (stabile rispetto al 2024)

2.585

 Personale della PA locale formato in aula
 (+115% rispetto al 2024)

460

 Consulenze ai Comuni
 (+1,32% rispetto al 2024)

42%

Percentuale di persone che trovano lavoro nei 12 mesi successivi alla chiusura dei nostri interventi di orientamento

Questi dati evidenziano un modello operativo consolidato, capace di garantire continuità nei servizi e accompagnare le amministrazioni nei processi di innovazione.

Politiche attive del lavoro e orientamento

Nel 2025, AnciLab ha ulteriormente sviluppato le proprie attività nell'ambito delle politiche attive del lavoro:

- **2.624 progetti individuali attivati** (tirocini e servizio civile);
- **6.679 candidati esaminati** per l'inserimento nei servizi;
- **48.308 ore di orientamento individuale al lavoro**;
- **42%** la percentuale di persone che trovano lavoro.


6.679

 Candidati esaminati per inserimenti nei servizi
 (-9,81% rispetto al 2024)

2.624

 Progetti individuali attivati (tirocini + SCU)
 (+7,62% rispetto al 2024)

5

 Ricerche realizzate
 (-44% rispetto al 2024)

6.850

 Ore di formazione erogate
 (+6,28% rispetto al 2024)

48.308

 Ore individuali di orientamento al lavoro
 (+10,27% rispetto al 2024)

4.394

 Questionari di ricerca analizzati
 (-5% rispetto al 2024)

Attività di ricerca e produzione di conoscenza

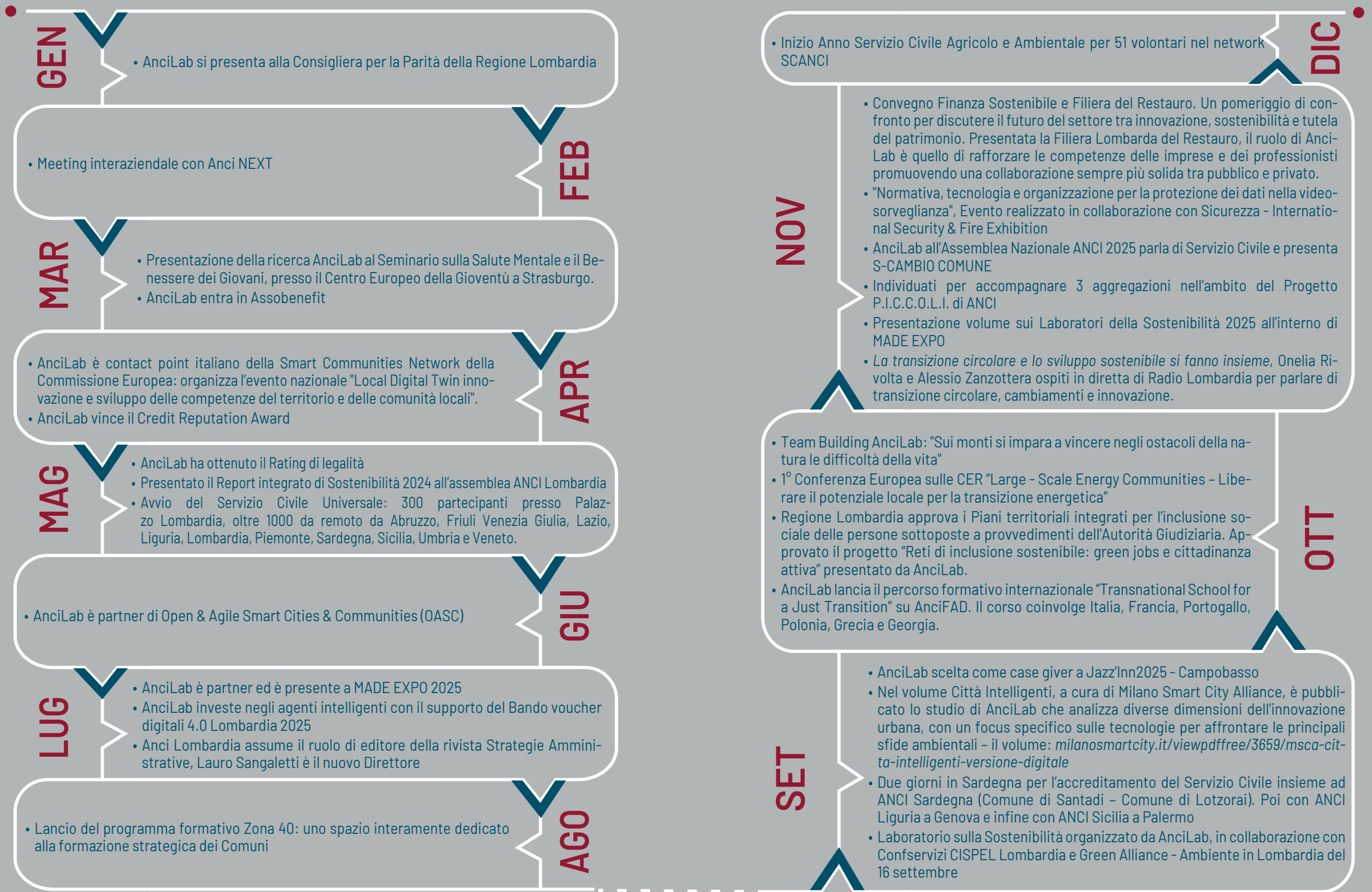
AnciLab continua a investire nella produzione e diffusione di conoscenza a supporto delle politiche pubbliche.

Nel 2025:

- sono state realizzate **5 ricerche**;
- sono stati raccolti **4.394 questionari** di ricerca.

Letture complessive

Nel complesso, i dati del 2025 restituiscono l'immagine di un'organizzazione che si conferma come **abilitatore di competenze, servizi e innovazione**, capace di generare valore pubblico nei territori attraverso un approccio integrato tra formazione, consulenza e sviluppo.



L'AZIENDA



Chi siamo

AnciLab S.r.l. **Società Benefit** è la società di ANCI Lombardia, fondata nel **1999** per offrire servizi innovativi agli enti locali. Nata come **Ancitel Lombardia**, nel **2016** ha assunto l'attuale denominazione e, nel **2023**, ha formalizzato il proprio impegno trasformandosi in **Società Benefit**, adottando un modello che coniuga l'efficienza economica con la generazione di impatti positivi per la collettività e per l'ambiente. La sostenibilità è un elemento fondante dell'identità di AnciLab: orienta le scelte strategiche e si traduce in azione, dentro e fuori l'organizzazione. Oggi AnciLab si presenta con una missione rinnovata e un'identità più chiara: essere una società orientata all'impatto, capace di connettere sostenibilità, innovazione e partecipazione.

Le tappe principali:

- 1999**  Fondazione con ANCI Lombardia e Ancitel S.p.A
- 2013**  ANCI Lombardia diventa socio unico
- 2016**  AnciLab è nella nuova sede condivisa con ANCI Lombardia
- 2023**  Trasformazione in Società Benefit

In coerenza con la qualifica di Società Benefit, **lo Statuto** prevede le seguenti **finalità di beneficio comune**:

a. **Supportare lo sviluppo continuo della Pubblica Amministrazione:**

- migliorando la qualità dei servizi, consentendo di cogliere le opportunità del contesto e ottimizzando ed efficientando i processi;
- stimolando l'innovazione e l'utilizzo di nuove tecnologie, anche attraverso la sperimentazione diretta;
- rafforzando le competenze di coloro che operano all'interno della pubblica amministrazione e dell'azienda;
- portando valore e risorse sui territori, attraverso la valorizzazione di esperienze e opportunità nazionali e internazionali;
- promuovendo lo sviluppo continuo della propria organizzazione e dei suoi collaboratori, impegnandosi a perseguire la creazione di condizioni possibili di accoglienza, flessibilità e qualità del lavoro, per attrarre, far crescere e trattenere persone di talento, valorizzandone competenze, vocazioni e attitudini;

b. **Promuovere lo sviluppo dei territori e delle comunità locali**, offrendo occasioni di avvicinamento tra cittadini e Pubblica Amministrazione e valorizzando lo sviluppo economico, sociale e ambientale dei territori in chiave sostenibile:

- favorendo la partecipazione attiva alla vita delle comunità locali, anche attraverso la creazione di reti di opportunità di sviluppo economico, sociale e ambientale;
- favorendo lo sviluppo sostenibile dei territori.

Valori e Vision

Nella tabella con i valori e le visioni che guidano AnciLab sono proposti anche i dati salienti del 2025.

VALORE	VISIONE
 Ancilab.it » Visione» Competenze al centro	DIRITTO UNIVERSALE ALL'EDUCAZIONE E AL LAVORO DIGNITOSO Competenze al centro Promuoviamo l'apprendimento come leva per lo sviluppo personale e collettivo, in coerenza con gli SDG 4 e 8. Nel 2025 abbiamo accompagnato 2.585 corsisti della PA in aula (+115%), gestito 2.624 progetti individuali tra tirocini e servizio civile (+7,62%).
 Ancilab.it » Visione» Diversità e inclusione	UGUAGLIANZA, IMPARZIALITÀ Diversità e inclusione Le iniziative formative e di orientamento (oltre 6.850 ore erogate , +6,28%) e i corsi hanno favorito la partecipazione di categorie eterogenee, con un'attenzione particolare alla rimozione delle barriere territoriali e culturali. La nostra azione è allineata alla visione di una società dove ogni individuo possa contribuire e crescere pienamente.
 Ancilab.it » Visione» Pianeta verde	TERRITORIALITÀ Pianeta Verde Siamo consapevoli dell'urgenza di agire, poiché l'impatto delle attività umane sulla Terra è sempre più evidente e critico. Riconosciamo che il nostro operato, e quello dei nostri stakeholder - in particolare dei Comuni - impatta direttamente sullo stato del pianeta e sulla qualità della vita delle persone.
 Ancilab.it » Visione» Universo digitale	INNOVAZIONE Universo Digitale Nel 2025 , si consolida il rafforzamento dell'offerta formativa sia digitale sia in presenza, con un significativo incremento dei partecipanti complessivi. Il nostro approccio integra innovazione, sicurezza e inclusione, riducendo i divari territoriali e promuovendo competenze digitali trasversali, anche grazie a una rete di 32 partner europei .
 Ancilab.it » Visione» Legalità, fiducia e partecipazione	PARTECIPAZIONE, RESPONSABILITÀ PUBBLICA Legalità, fiducia e partecipazione. Attraverso le consulenze fornite a 460 Comuni (+1,32%) e il supporto a 1.098 enti , AnciLab si conferma un soggetto affidabile nella gestione dei processi pubblici. Il nostro operato si fonda su dialogo, collaborazione e responsabilità, per una governance pubblica sempre più partecipata e orientata al bene comune.

Attività, mercato, posizionamento

AnciLab offre risposte concrete alle sfide gestionali, organizzative e strategiche che affrontano i Comuni, negli anni ha consolidato un'identità ibrida, capace di coniugare spirito pubblico, imprenditorialità e visione orientata all'impatto.

Le aree di attività dell'Azienda comprendono: consulenza tecnica, giuridica e amministrativa; progettazione europea, servizi editoriali e di comunicazione, formazione, ricerca, affiancamento nei processi di digitalizzazione, innovazione sociale e transizione ecologica.

Il mercato di riferimento è costituito in primo luogo dal sistema degli enti locali lombardi e dal socio unico, ma si estende a numerose amministrazioni comunali di altre regioni, grazie ad accordi di collaborazione con le ANCI territoriali e ad un

posizionamento distintivo basato sulla qualità, la prossimità operativa e la capacità di facilitazione interistituzionale.

La società è oggi membro attivo di alleanze e reti europee come Digital SME Alliance, Rural Pact Community, Pact for Skills e Large Scale Partnership EDDIE. Queste adesioni riflettono la strategia di Ancilab di posizionarsi come interlocutore qualificato nei grandi processi di trasformazione pubblica, dove sostenibilità, capitale umano, inclusione e innovazione digitale rappresentano i pilastri. Queste traiettorie posizionano Ancilab non solo come fornitore di servizi, ma come abilitatore di cambiamento per le amministrazioni pubbliche, in grado di integrare know-how tecnico, cultura civica e strumenti di partecipazione per generare valore condiviso a livello locale e sovralocale.

[VSME]
PAT-I

Strategia:
modello
aziendale e
iniziative di
sostenibilità



Struttura di governance

La struttura del governo societario è correlata al modello organizzativo dell'in house providing, regolamentato dal D.lgs. 175/2016 e successive modifiche ed integrazioni, per il quale il socio, Ancilab Lombardia, esercita un controllo analo-

go a quello esercitato sui propri servizi, influenzando in modo determinante sia la definizione degli obiettivi strategici sia le altre decisioni significative della società.



Struttura organizzativa

La struttura organizzativa di AnciLab si basa su un modello snello e orientato alla collaborazione tra competenze, pensato per garantire qualità, tempestività e innovazione nelle attività erogate e nei servizi. La Direzione, affidata a **Onelia Rivolta**, coordina le diverse aree e funzioni aziendali, con un'attenzione costante all'integrazione tra strategia, organizzazione e impatto materiale (finanziario) e immateriale. La direzione agisce da cerniera tra la visione istituzionale e l'azione quotidiana, facilitando la coerenza tra le finalità, le strategie e l'efficienza dei processi.

A supporto della Direzione, sono attivi tre ambiti di staff trasversali:

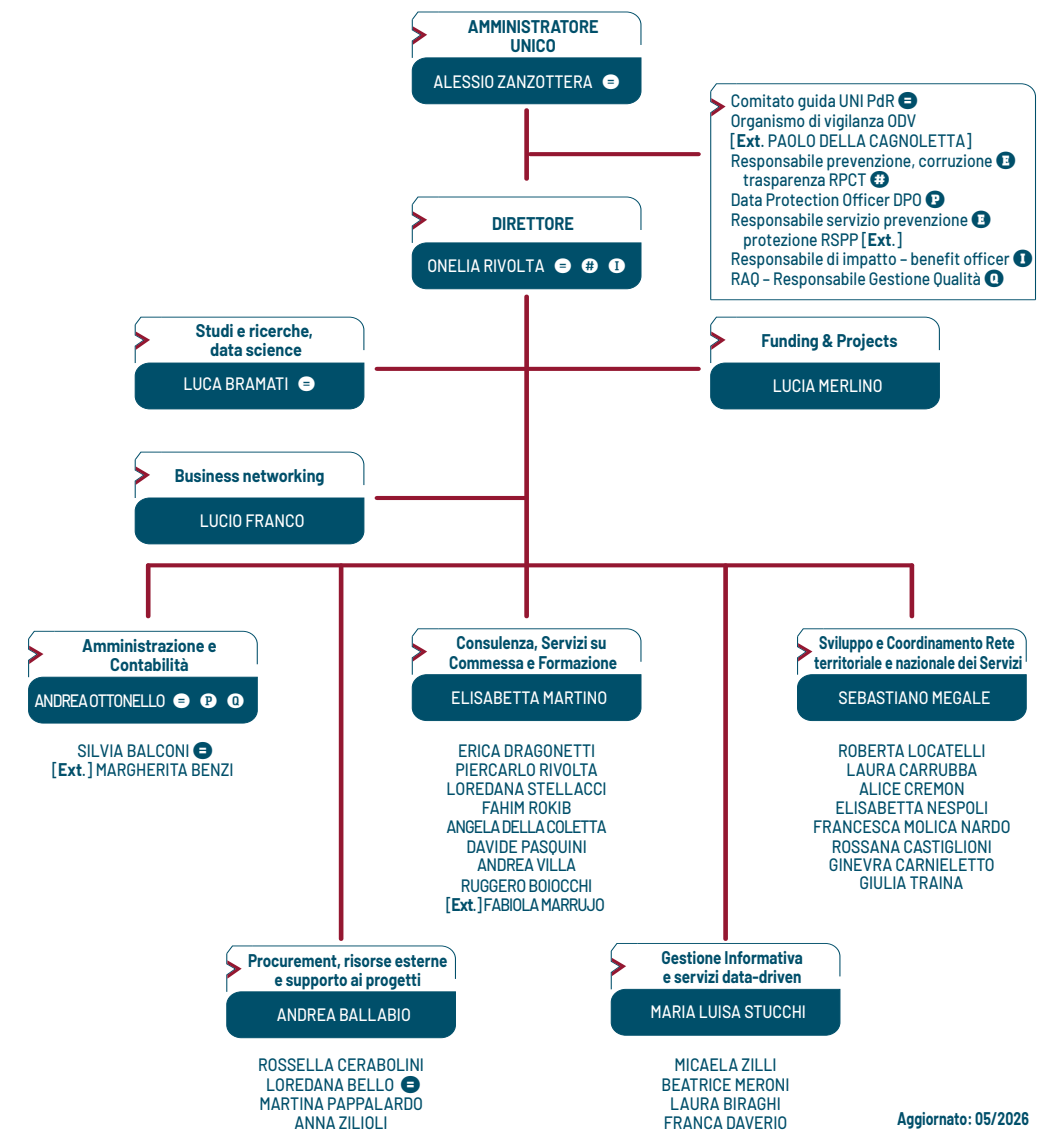
- Il Centro Studi e Ricerche - Data Science, coordinato da **Luca Bramati**, offre supporto analitico, statistico e di monitoraggio rispetto ai target e ai KPI dei processi e dei progetti aziendali. Svolge inoltre attività di ricerca su incarico di partner e clienti;
- L'unità di business networking, coordinata da **Lucio Franco**, opera a supporto dello sviluppo relazionale con il mondo imprenditoriale, curando il mantenimento dei rapporti con le aziende;
- L'unità Funding & Projects, coordinata da **Lucia Merlino**, si occupa di intercettare e valutare le opportunità di finanziamento, redigere progetti e coordinare la partecipazione dell'azienda a programmi nazionali ed europei. Sviluppa e gestisce relazioni internazionali, contribuendo al posizionamento strategico dell'organizzazione in ambito europeo.

Il cuore dell'organizzazione si articola in cinque aree di lavoro, ciascuna coordinata da un referente e composta da team multidisciplinari.

1. Amministrazione e contabilità, coordinata da **Andrea Ottonello**, gestisce la contabilità generale, la reportistica finanziaria e il bilancio, assicurando il coordinamento dei sistemi di compliance.
2. Procurement e supporto ai progetti, affidata a **Andrea Ballabio**, si occupa delle procedure di acquisizione di beni e servizi, del supporto amministrativo ai progetti, nonché delle attività legate alla gestione amministrativa del personale e al monitoraggio dei fornitori.
3. Consulenza, servizi su commessa, assistenza tecnica e formazione, coordinata da **Elisabetta Martino**, promuove percorsi di consulenza, sviluppa servizi personalizzati per i Comuni e realizza iniziative formative mirate.
4. Gestione informativa e servizi data-driven, coordinata da **Maria Luisa Stucchi**, valorizza i dati dei servizi come leva strategica di conoscenza e innovazione, anche in chiave di trasformazione digitale. Cura l'ingegnerizzazione di processi e la gestione di progetti complessi.
5. Sviluppo e coordinamento della rete territoriale e nazionale dei servizi, coordinata da **Sebastiano Megale**, assicura il presidio di servizi e dei progetti strategici sul territorio nazionale, promuovendo prossimità e qualità nella loro erogazione.



Ancilab.it »
Chi siamo »
Staff



Aggiornato: 05/2026

Formarsi sulla sostenibilità per generare valore duraturo sul territorio

La sostenibilità non è più un tema accessorio o una dimensione opzionale delle politiche pubbliche e delle strategie organizzative: è diventata una competenza chiave, trasversale e imprescindibile, una leva decisiva per garantire continuità, impatto sociale e accesso alle risorse.

È partendo da queste considerazioni che AnciLab ha scelto di investire in competenze: nel 2025 il 30% del personale, oltre al Direttore e all'Amministratore Unico, (11 partecipanti in totale), hanno seguito e concluso con successo il corso di Perfezionamento universitario in "Management per la sostenibilità nell'ecosistema culturale", realizzato da AnciLab in collaborazione con l'Università Cattolica del Sacro Cuore.

Un percorso formativo che ha risposto in modo concreto e strutturato alla necessità di acquisire competenze specialistiche sul tema.



Corso management per la sostenibilità nell'ecosistema culturale



La sostenibilità come competenza gestionale

Uno dei principali punti di forza del corso è stato l'approccio manageriale e sistemico alla sostenibilità. Lontano da una visione puramente teorica o normativa, il programma ha accompagnato i partecipanti nella comprensione di come la sostenibilità si traduca in scelte strategiche, modelli organizzativi, strumenti di governance e processi decisionali. Il corso ha fornito le basi concettuali per interpretare la sostenibilità nelle sue dimensioni ambientale, sociale ed economica, evidenziando le responsabilità etiche delle organizzazioni e il ruolo delle strategie di lungo periodo. Questo è particolarmente rilevante per una realtà come AnciLab, dove l'impatto non è solo economico, ma profondamente sociale e territoriale.

Strategie, finanza e catene di fornitura: una visione completa

Il percorso formativo si è distinto per la sua completezza. Un approfondimento sulle strategie ha permesso di analizzare la capacità di integrare gli obiettivi di sostenibilità nelle strategie di enti pubblici e privati, fornendo strumenti concreti per la pianificazione e la valutazione delle politiche. Non sono stati tralasciati gli aspetti finanziari della sostenibilità che rispondono a una delle principali sfide del settore: comprendere i meccanismi della finanza sostenibile, il rapporto con gli investitori, l'allocazione efficace delle risorse e le nuove opportunità di finanziamento legate ai criteri ESG. Competenze sempre più richieste anche nei bandi nazionali ed europei. Il modulo sulla sostenibilità e la catena di fornitura ha ampliato ulteriormente lo sguardo, mostrando come la sostenibilità non riguardi solo l'organizzazione in sé, ma anche le relazioni con fornitori, partner e territori. Un tema cruciale per chi opera in ecosistemi complessi e multi-attore, come AnciLab.

Misurazione, reporting e accountability: competenze decisive

Uno degli elementi che hanno reso il corso particolarmente attuale è l'attenzione alla misurazione e al reporting di sostenibilità. Oggi non è più sufficiente "fare sostenibilità": è necessario dimostrarla, comunicarla in modo trasparente e renderla misurabile. Attraverso l'approfondimento dei sistemi di rendicontazione il corso ha fornito strumenti utili non solo per adempiere agli obblighi normativi, ma soprattutto per rafforzare la credibilità, la trasparenza e la capacità di dialogo con stakeholder pubblici e privati.

Un valore aggiunto: docenti, partner e apprendimento applicato

Il corso si è avvalso di un corpo docente altamente qualificato, composto da professori universitari esperti di sostenibilità, finanza, management pubblico e diritto, garantendo un livello scientifico elevato e al tempo stesso un forte orientamento applicativo. Le lezioni in presenza con i partner di progetto hanno rappresentato un ulteriore valore: momenti di confronto diretto con il mondo professionale, fondamentali per trasformare le conoscenze acquisite in competenze operative e per costruire reti di relazione utili nel medio-lungo periodo. Il corso si è concluso con la presentazione e discussione di elaborati da parte dei partecipanti, divisi in gruppo sulle seguenti tematiche:

- governance, sostenibilità e valore pubblico: il ruolo delle società benefit e delle finalità di beneficio comune nelle politiche di sviluppo territoriale;
- il ruolo degli stakeholder;
- l'applicazione dei Criteri Ambientali Minimi (CAM) e il monitoraggio dei risultati sostenibili negli appalti pubblici: il caso delle gare gas in Atem;
- governance rigenerativa: un modello per valutare i Comuni attraverso BES e IRSS processi collaborativi;
- doppia materialità e sostenibilità: il caso del Servizio Civile nei Comuni.



Investire oggi per costruire il futuro

La partecipazione al corso per AnciLab ha significato investire sulle professionalità. In un'epoca segnata da transizioni ambientali, sociali ed economiche profonde, la sostenibilità non è solo una sfida, ma una straordinaria opportunità di innovazione. Il Corso di Perfezionamento in Management per la sostenibilità ha offerto gli strumenti per coglierla, formando figure capaci di guidare il cambiamento con competenza, visione e responsabilità.

Il corso è stato svolto nell'ambito del programma "Culturali sostenibili - TechLab ESG", organizzato secondo un modello di partnership pubblico-privato da AnciLab, Anci Veneto - Anci Next, Ecomate, Fenice Academy - Fondazione Fenice e RnB4culture. Il programma è finanziato dall'Unione Europea - NextGenerationEU e dalla linea promossa da Invitalia e Ministero della Cultura "Capacity Building per gli operatori della cultura per gestire la transizione digitale e verde".

BUSINESS MODEL



Il modello di funzionamento

AnciLab funziona impiegando due modelli complementari: quello per processi e quello per centri di responsabilità organizzativa. Entrambi offrono una lettura integrata delle attività aziendali e delle responsabilità operative, in un'ottica di efficacia, trasparenza e coerenza organizzativa.

L'approccio per processi considera l'organizzazione come un insieme di attività interdipendenti che utilizzano risorse per produrre servizi o risultati destinati a soddisfare i bisogni dell'azienda e/o di specifici stakeholder. Questi processi generano impatti diretti e indiretti anche su altri soggetti collegati, seppur non espressamente coinvolti nel fabbisogno iniziale.

L'approccio per centri di responsabilità organizza l'attività aziendale in unità operative, ciascuna delle quali rappresenta un centro di competenza e presidio su specifiche funzioni.

A ogni unità - e agli stakeholder che ne fanno parte - sono attribuiti compiti, obiettivi e responsabilità, comprese le relazioni necessarie per il coordinamento con altre strutture aziendali. Questo approccio consente di attribuire con chiarezza responsabilità e ruoli, favorendo la collaborazione tra team e l'efficienza nei flussi di lavoro.

Per rappresentare graficamente questa struttura, AnciLab ha adottato un organigramma aziendale, strumento di sintesi che illustra le unità organizzative e i relativi rapporti gerarchici e funzionali.

A complemento dell'organigramma, è stata definita una job description per ciascuna posizione, che descrive i compiti assegnati e le responsabilità operative all'interno di ogni unità.

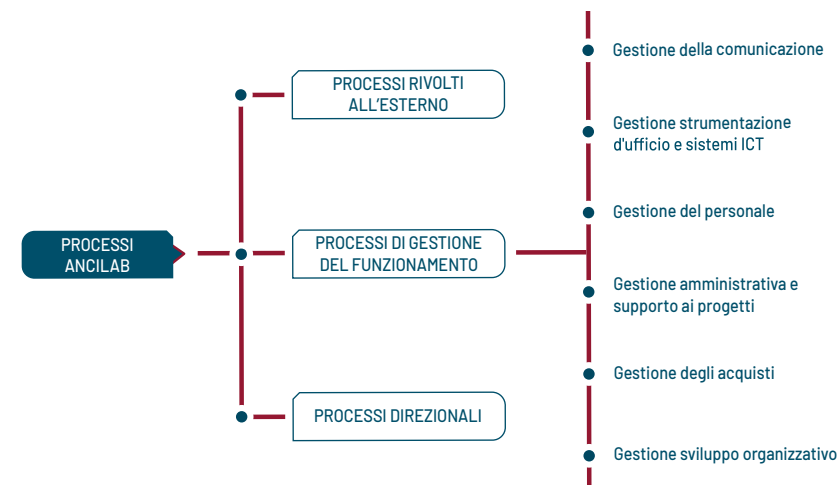
Le job description - sono consultabili nella sezione Amministrazione Trasparente, sottosezione Organizzazione, del portale istituzionale di AnciLab.

Pur essendo strumenti descrittivi, va sottolineato che rappresentano solo una parte della complessità organizzativa reale, che si alimenta anche attraverso relazioni trasversali, pratiche collaborative e dinamiche di adattamento continuo.

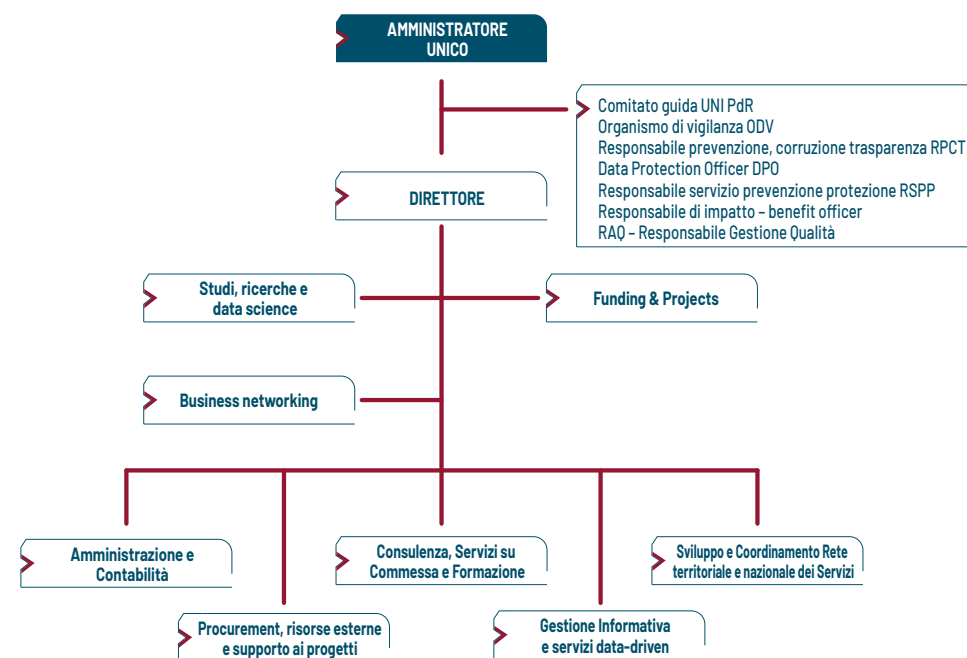


Ogni processo si inserisce in un contesto più ampio, costituito da altri processi aziendali con cui si relaziona. Gli stakeholder coinvolti, come i dipendenti o i fornitori, non sono semplici esecutori, ma assumono responsabilità operative, di coordinamento o di direzione in funzione dei ruoli assegnati.

Rappresentazione per processi organizzativi

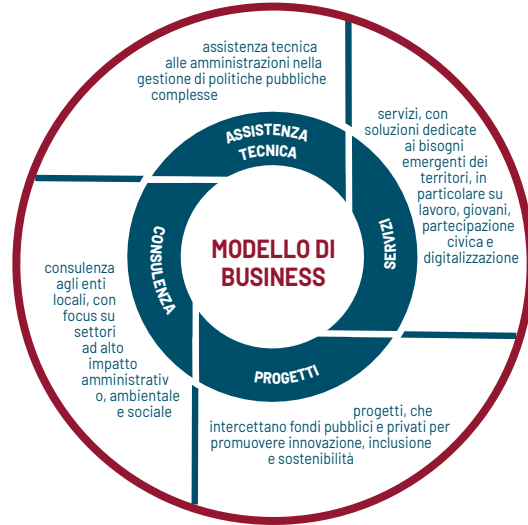


Rappresentazione per centri di responsabilità



Il nostro modello di business

L'organizzazione del business ruota attorno a quattro aree strategiche di produzione di valore.



Alla base dell'operatività vi è un sistema coerente di principi guida, che orienta le scelte e la costruzione dei modelli di attività:

- garantire la soddisfazione degli enti clienti, con interventi efficaci e di qualità;
- generare risorse finanziarie sostenibili, capaci di alimentare investimenti in innovazione e miglioramento continuo;
- agire in modo trasparente nei confronti del socio unico e di tutti gli stakeholder;
- integrare la sostenibilità nelle strategie, come condizione per garantire benessere duraturo alle generazioni future;
- monitorare costantemente i nuovi bisogni dei territori per progettare risposte tempestive e mirate.

Il quadro strategico di riferimento per l'attività dell'azienda è fornito da ANCI Lombardia, che esercita il controllo sulle attività della società, come previsto per le in house. Il socio unico esercita un potere di indirizzo strategico e amministrativo, finalizzato ad assicurare una gestione coerente con i principi della buona amministrazione, dell'efficacia e dell'efficienza pubblica. Il principale strumento per la definizione delle strategie aziendali è il documento di indirizzo, che determina obiettivi, priorità, vincoli e margini di autonomia nel breve e lungo periodo. In tale cornice, AnciLab opera come laboratorio operativo di innovazione per la pubblica amministrazione, impegnandosi in un costante processo di revisione e miglioramento organizzativo, finalizzato a rafforzare il proprio posizionamento come soggetto attuttore competente e affidabile per la costruzione di politiche pubbliche sostenibili.

Attività

[VSM] B-2

Pratiche per la transizione verso un'economia più sostenibile

[SDGs] 2030

Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, adottati nel 2015 da 193 Paesi membri, rappresentano per AnciLab una bussola operativa. L'integrazione degli SDGs nell'azione aziendale ha valore su più livelli:

- consente di leggere l'impatto locale in una prospettiva globale;
- rende misurabili i risultati che AnciLab produce nei confronti delle comunità, delle istituzioni e degli stakeholder coinvolti;

- rafforza la coerenza e trasparenza, dimostrando l'impegno verso obiettivi riconosciuti a livello internazionale.

La coerenza tra le nostre attività e i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile è illustrata nella tabella che segue, nella quale ogni intervento è associato agli SDGs pertinenti, rendendo visibile l'impatto positivo e multidimensionale delle azioni dell'azienda.

PROGETTI

I progetti riflettono in modo esplicito l'impegno di AnciLab per l'inclusione, l'equità sociale e la promozione culturale.

LINK	ATTIVITA'	SDG CORRELATI
	Youth Seeds for a just Transition - formazione per progettare servizi con i Giovani	11 CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI
	Mind The Gap, Ricerca sul benessere mentale dei giovani	3 SALUTE E BENESSERE
	FAMI Conoscere, Formazione sull'antidiscriminazione e parità di genere	5 PARITÀ DI GENERE
	Straordinari Restauri, Formazione gestione beni e patrimonio culturale - Innovacultura Melegnano	11 CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI
	TECH Lab ESG, Formazione specialistica politiche per la sostenibilità	8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA, 11 CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI
	Community Development Manager, Formazione corporate social responsibility per aziende	8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA, 11 CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI

CONSULENZA

Le attività di consulenza sono uno dei pilastri del supporto tecnico fornito ai Comuni. Interventi come l'assistenza alla redazione del bilancio di genere, il supporto alla transizione digitale, il monitoraggio dei servizi pubblici e le attività formative rivolte al personale sanitario e amministrativo si collegano direttamente agli SDG 5 (Parità di genere), SDG 3 (Salute e benessere), SDG 4 (Istruzione di qualità), SDG 11 (Città e comunità sostenibili) e SDG 16 (Pace, giustizia e istituzioni solide). La consulenza su appalti pubblici in ambito energetico (teleriscaldamento, gas) si inserisce nel percorso verso SDG 7 (Energia pulita e accessibile) e SDG 13 (Lotta al cambiamento climatico).

ATTIVITA'	SDG CORRELATI	LINK
Gare GAS • Assistenza al RUP della Regione Calabria per la gara d'ambito Reggio Calabria/Vibo Valentia	7 ENERGIA PULITA E ACCESSIBILE 12 CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI	
Gare Teleriscaldamento • Assistenza al RUP Gara Teleriscaldamento Comune di Varese	7 ENERGIA PULITA E ACCESSIBILE 12 CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI	
Assistenza rendicontazione e gestione multifondo Cinisello Balsamo e supporto valutazione impatto URBACT Cinisello Balsamo	8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA 11 CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI	
Gestione Formazione ECM ANCI Lombardia Salute e FRRB	3 SALUTE E BENESSERE	
Rapporti con le imprese per attività di comunicazione	8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA 11 CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI	
Piano formazione Polis Lombardia per Protezione Civile	11 CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI	
PEF rifiuti - consulenza a più Comuni	8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA 12 CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI	
Gestione hosting sito ANCI Lombardia Salute	3 SALUTE E BENESSERE	
Committenza ausiliaria - Consulenza a più Comuni	12 CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI	
P.I.C.C.O.L.I. consulenza ad ANCI (nazionale) per 3 aggregazioni lombarde di piccoli comuni	12 CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI 17 PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI	
Free - Way - consulenza per la diffusione di modelli innovativi di gestione del territorio	12 CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI	

ASSISTENZA TECNICA A MISURE REGIONALI

L'assistenza tecnica alle misure regionali rivela una specifica attenzione ai bisogni dei territori: il supporto ai Comuni colpiti dal sisma, alla misura Nidi Gratis o alla rete dei Coordinamenti Pedagogici, contribuisce in modo concreto al SDG 1, SDG 3, SDG 4 e SDG 10.

LINK	ATTIVITA'	SDG CORRELATI
	Supporto amministrativo ai comuni mantovani colpiti dal sisma	8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA
	Supporto alla rendicontazione e gestione misura regionale NidiGratis	1 SCONFITTE LA POVERTÀ 5 PARITÀ DI GENERE
	Supporto al monitoraggio regionale della spesa per il target zero-sei anni e supporto allo sviluppo delle reti dei coordinamenti pedagogici territoriali	4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ

SERVIZI

Infine, i servizi legati alla facilitazione digitale, all'orientamento al lavoro, alla leva civica e al supporto al Servizio Civile rappresentano un'azione trasversale che incide positivamente su SDG 8 (Lavoro dignitoso e crescita economica), SDG 9 (Innovazione e infrastrutture) e SDG 17 (Partnership per gli obiettivi). La promozione dell'alfabetizzazione digitale e dell'inserimento lavorativo dei giovani rafforza la coesione sociale e abilita i cittadini a partecipare in modo attivo alla vita pubblica.

LINK	ATTIVITA'	SDG CORRELATI
	Capofila di rete di servizi di facilitazione digitale, punto digitale facile	4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ
	Servizi editoriali per gestione rivista Strategie Amministrative	17 PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI
	Supporto ufficio stampa e comunicazione ANCI Lombardia	4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ
	Supporto alla gestione e alla diffusione del Servizio Civile	4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ 16 PACE, GIUSTIZIA E ISTITUZIONI SOLIDE
	Servizi per l'orientamento e l'inserimento al lavoro DoteComune	4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ 8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA
	Supporto alla diffusione e gestione della Leva Civica Regionale - lombarda	4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ 16 PACE, GIUSTIZIA E ISTITUZIONI SOLIDE

Proud to Be

DoteComune

4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ **8** LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA

SPORTELLO RIFIUTI

8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA **12** CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI

AMCFAD

8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA

strategie amministrative

17 PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI

SC!

4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ **16** PACE, GIUSTIZIA E ISTITUZIONI SOLIDE

Nidi Gratis

5 PARITÀ DI GENERE **16** PACE, GIUSTIZIA E ISTITUZIONI SOLIDE

GAS PlaNet

7 ENERGIA PULITA E ACCESSIBILE **12** CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI

Sisma Mantova 2012

8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA

ZeroSei

4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ

Leva Civica Regionale Lombardia

4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ **16** PACE, GIUSTIZIA E ISTITUZIONI SOLIDE

eurodesk

8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA **17** PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI

s-CAMBIO COMUNE

8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA

La mappatura degli stakeholder

AnciLab riconosce come stakeholder tutte le persone, organizzazioni e gruppi che, direttamente o indirettamente, influenzano – o sono influenzati – dalle attività della società. Le loro aspettative, i bisogni espressi e i comportamenti rappresentano una risorsa strategica,

gettati, percorsi formativi e momenti di raccolta di feedback operativi. Tali strumenti hanno contribuito a rafforzare la qualità delle relazioni e ad alimentare un processo decisionale più consapevole e orientato al miglioramento continuo dei servizi.

[VSME]
PAT-4

Principali portatori d'interessi



contribuendo in modo significativo alla definizione degli orientamenti operativi e delle scelte di sviluppo.

In questa prospettiva, il coinvolgimento attivo e consapevole degli stakeholder costituisce una leva essenziale per costruire relazioni solide, alimentare fiducia e garantire trasparenza. Il dialogo con i portatori di interesse è promosso attraverso strumenti strutturati e momenti di confronto continuo, in coerenza con i principi di apertura, integrità, ascolto attivo e trasparenza previsti dal Sistema di Gestione per la Qualità certificato ISO 9001.

Nel corso del **2025**, questo approccio si è concretizzato attraverso diversi canali: incontri istituzionali, progetti co-pro-

AnciLab ha costruito nel tempo un patrimonio relazionale ampio e articolato, che include amministrazioni locali, dipendenti, collaboratori, utenti finali, fornitori, università, partner del terzo settore e comunità territoriali.

In questo quadro, uno degli obiettivi strategici avviati nel **2025** e con sviluppo previsto nel **2026** è l'evoluzione verso un modello strutturato di mappatura, presidio e coinvolgimento degli stakeholder, capace di integrare in modo continuativo le loro istanze nei processi di governance, nella pianificazione strategica e nei modelli di generazione del valore.

Comprendere e integrare le istanze dei portatori di interesse rappresenta infatti un presupposto imprescindibile per la

creazione di valore condiviso ed è parte integrante dell'impegno di AnciLab verso un modello di governance sempre più inclusivo, sostenibile e responsabile.

A partire da questo percorso, AnciLab ha individuato i principali gruppi di stakeholder, che costituiscono il riferimento per lo sviluppo delle attività e delle relazioni nel medio periodo.

Il socio e l'Ufficio di Presidenza

Il socio unico di AnciLab, insieme al suo Ufficio di Presidenza, rappresenta un punto di riferimento fondamentale nella storia e nell'evoluzione della società. In una realtà come AnciLab, che ha scelto di essere impresa Benefit e che fonda il proprio valore sull'innovazione tecnologica e sociale, la fiducia e la visione del socio sono elementi

centrali per garantire una crescita coerente, responsabile e duratura.

Il modello di business benefit richiede un allineamento profondo sui valori fondanti – Purpose, Vision e Mission – per poter guidare in modo efficace i cambiamenti e alimentare percorsi di trasformazione autentica. Non si tratta solo di prendere decisioni strategiche, ma di condividere una cultura d'impresa in cui l'impatto positivo su comunità, territori e persone sia

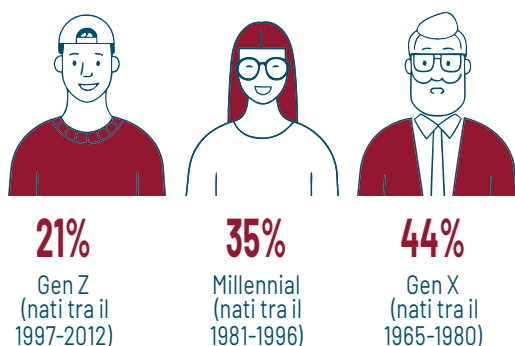
parte integrante della logica operativa. La solidità della visione imprenditoriale del socio è un pilastro che consente di affrontare le sfide con lucidità, anticipare i trend, innovare con coraggio e intraprendere nuove strade. In un contesto in continuo mutamento, gestire e far crescere un'impresa come AnciLab significa unire visione e concretezza, con determinazione, creatività e capacità di adattamento.

Il ruolo attivo e costante del socio, attraverso gli organi societari e i momenti di confronto formale e informale, è garanzia di coerenza strategica, presidio del bene comune e valorizzazione del potenziale trasformativo dell'impresa.



Il Personale

Nel **2025**, i 33 membri del team di AnciLab confermano, attraverso l'impegno quotidiano, quanto l'inclusività rappresenti una leva strategica per costruire un'organizzazione innovativa, dinamica e aperta al cambiamento.



L'organico esprime una solida convivenza generazionale, articolata tra Generazione Z (21%), Millennial (35%) e Generazione X (44%): un equilibrio che favorisce la contaminazione tra esperienze, competenze e punti di vista diversi, integrati in una visione comune.

AnciLab si configura anche come un contesto di **mobilità e contaminazione territoriale**. Il 23% del personale proviene da altre regioni italiane (tra cui Calabria, Abruzzo, Campania e Sicilia) e ha scelto la Lombardia come luogo di vita e lavoro, trovando spesso in AnciLab la prima esperienza professionale. Questo mosaico di provenienze contribuisce a una cultura aziendale inclusiva, aperta all'innovazione sociale e capace di evolvere insieme alle persone.

La presenza femminile si attesta al **75% del totale**, mentre tra le figure apicali le donne rappresentano il **43%** (direzione e quadri), in crescita significativa rispetto al **17% del 2022**. Questo dato riflette un impegno concreto verso l'equilibrio di genere e la valorizzazione delle competenze.



In tema di **genitorialità e conciliazione vita-lavoro**, AnciLab adotta strumenti flessibili quali smart working esteso, part-time temporanei e misure di accompagnamento alla maternità. Nel 2025, più collaboratrici hanno beneficiato di congedi, all'interno di un contesto organizzativo che riconosce i cicli di vita come parte integrante del percorso professionale.

L'organizzazione promuove un modello basato su **fiducia, responsabilità e autonomia**, valorizzando il coinvolgimento attivo delle persone nei processi decisionali. A questo contribuiscono strumenti di ascolto e partecipazione come i questionari di clima e il canale di whistleblowing.

La cultura del miglioramento continuo si riflette in un investimento costante nella formazione, con percorsi dedicati allo sviluppo di competenze tecniche, relazionali e manageriali. In coerenza con l'**Obiettivo 5 dell'Agenda 2030**, An-

ciLab ha consolidato il proprio impegno per l'equità di genere anche attraverso il lavoro del **Comitato Guida per la Parità di Genere**, attivo secondo la UNI/PdR 125 e in collaborazione con enti pubblici, università e altri attori del territorio. Questo percorso è stato riconosciuto con la conferma, per il secondo anno consecutivo, della **Certificazione UNI/PdR 125**, con il raggiungimento del **100% dei KPI previsti**. AnciLab si conferma così parte attiva di un ecosistema che promuove responsabilità sociale, inclusione e giustizia organizzativa, contribuendo alla costruzione di ambienti di lavoro equi, sostenibili e generativi.

Clienti, committenti e composizione del valore

In qualità di società in house di ANCI Lombardia, AnciLab riconosce nel proprio socio il principale committente. Allo stesso tempo, la composizione del fatturato evidenzia la capacità dell'organizzazione di operare in un contesto articolato e multi-stakeholder, ampliando progressivamente il proprio raggio d'azione. Attraverso affidamenti diretti, convenzioni e partecipazione a progettualità complesse. AnciLab collabora con una rete ampia e diversificata di soggetti pubblici e privati, tra cui:

- **Comuni lombardi e non lombardi**, principali destinatari delle attività di consulenza, assistenza tecnica e formazione;
- **Città Metropolitane e Comuni fuori regione**, coinvolti in specifici ambienti progettuali;
- **Regione Lombardia ed enti stru-**

mentali regionali, partner in attività di assistenza tecnica e attuazione di politiche pubbliche;

- **Amministrazioni centrali dello Stato**, nell'ambito di programmi e iniziative di rilevanza nazionale;
- **ASST - Aziende Socio-Sanitarie Territoriali**, per percorsi formativi e innovazione organizzativa;
- **Enti Parco lombardi**, per iniziative di tutela ambientale e valorizzazione territoriale;
- **ANCI regionali**, per progettualità interregionali e nazionali;
- **Associazioni e fondazioni del terzo settore**, nella coprogettazione di servizi per la comunità;
- **Imprese e reti di imprese**, in contesti progettuali e iniziative di comunicazione istituzionale;
- **Partenariati di progetto**, attivati per la partecipazione a bandi regionali, nazionali ed europei.

Questa pluralità di interlocutori conferma la natura **abilitante** di AnciLab, che si configura come un ponte tra istituzioni, comunità e sistemi produttivi, contribuendo alla generazione di valore pubblico e al rafforzamento delle capacità amministrative nei territori.

L'analisi congiunta di fatturato e numero di fatture evidenzia un incremento qualitativo del **modello di business**.

Questo trend riflette una crescente capacità di AnciLab di:

- gestire incarichi integrati di breve e di medio-lungo periodo
- posizionarsi su progettualità strategiche per gli enti locali

- operare come soggetto abilitante all'interno di reti multi-stakeholder

In questo contesto, il valore non è più solo legato al volume delle attività, ma alla **capacità di generare impatto**, coordinare competenze e accompagnare i territori in percorsi di innovazione strutturata.

Fornitori e professionisti

Tra gli stakeholder più significativi per AnciLab si conferma il sistema dei **professionisti esterni** – formatori, progettisti, consulenti e orientatori – che affiancano la struttura nella progettazione e nell'erogazione dei servizi.

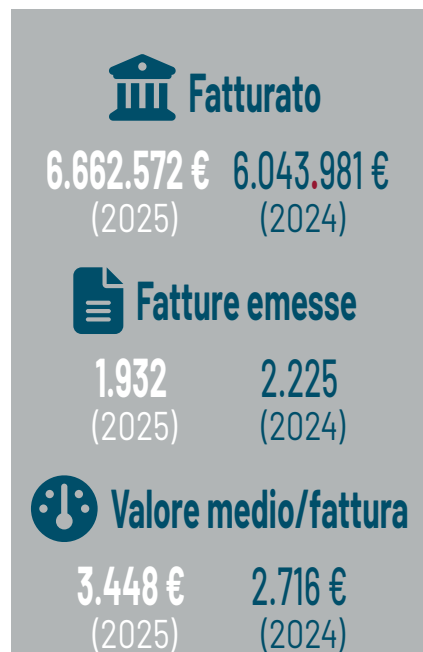
Questo capitale umano esterno rappresenta una risorsa strategica, non solo per l'elevato livello di specializzazione, ma soprattutto per il ruolo cruciale che svolge nel garantire **qualità, efficacia**

e impatto alle attività rivolte agli enti locali. Nel modello organizzativo di AnciLab, tali figure non sono considerate meri fornitori, ma **partner della catena del valore**, con cui si costruiscono relazioni fondate su fiducia, responsabilità e obiettivi condivisi. Questo approccio consente di integrare competenze diverse e di rispondere in modo flessibile e mirato alla complessità crescente dei servizi pubblici.

La lettura dei dati nel triennio evidenzia un'evoluzione significativa di questo ecosistema. Il 2025 segna l'incremento delle collaborazioni professionali e un ampliamento della base fornitori.

Parallelamente, si rafforza il sistema di **valutazione e monitoraggio**: l'aumento delle valutazioni effettuate e dei fornitori coinvolti indica un presidio più sistematico della qualità, mentre il mantenimento di una valutazione media elevata (8,25) conferma la solidità complessiva del network, pur in un contesto di maggiore apertura e diversificazione.

In questa prospettiva, l'investimento in **formazione e aggiornamento continuo** rivolto ai collaboratori esterni assume un ruolo centrale: non solo consente di allineare competenze e metodologie agli standard qualitativi dell'organizzazione, ma contribuisce a costruire un ecosistema professionale coerente con i principi di sostenibilità e innovazione dei servizi pubblici. Nel complesso, il sistema di relazioni con fornitori e professionisti evolve verso un modello sempre più **aperto, selettivo e qualificato**, capace di sostenere la crescita dell'organizzazione e di generare valore condiviso nel tempo.



	(2025)	(2024)	(2023)
Trattative MEPA/SINTEL	49	47	56
Contratti ICT	8	8	8
Valutazione media fornitori (0-10)	8	8	8
Fornitori valutati	139	136	125
Valutazioni effettuate	335	295	275
Collaborazioni professionali attivate	91	35	90

Comunità interessate

AnciLab coltiva una rete estesa e articolata di relazioni con attori istituzionali, accademici e del terzo settore, vere e proprie **comunità di riferimento** con cui condivide obiettivi, responsabilità e visioni di sviluppo sostenibile.

Le partnership attivate coinvolgono pubbliche amministrazioni, università, enti del terzo settore, associazioni di categoria, sistemi camerali e organizzazioni europee, configurandosi come **alleanze strategiche orientate alla co-costruzione di valore pubblico**.

Il dialogo con questi interlocutori si sviluppa attraverso strumenti strutturati di confronto e coordinamento, tra cui incontri istituzionali, momenti di allineamento strategico, assemblee periodiche e occasioni di confronto continuativo, che consentono di rafforzare la qualità delle relazioni e l'efficacia delle azioni condivise.

La collaborazione con il mondo accademico rappresenta un ambito particolarmente rilevante e si concretizza in attività di ricerca, formazione e innovazione: co-progettazione di iniziative, sviluppo di percorsi formativi, organizzazione di workshop e seminari, partecipazione a programmi accademici post-universitari. Questo dialogo contribuisce

a rafforzare il legame tra **conoscenza scientifica, innovazione sociale e amministrazione pubblica**, alimentando la capacità di AnciLab di sviluppare soluzioni avanzate per i territori.

Queste alleanze costituiscono un elemento chiave anche per le attività di **Ricerca e Sviluppo**, permettendo di anticipare i bisogni emergenti e di costruire risposte innovative e sostenibili.

L'attività di AnciLab si estende oltre il contesto regionale, coinvolgendo **16 Regioni italiane**. Le collaborazioni internazionali, spesso attivate nell'ambito di progetti finanziati, favoriscono la circolazione di buone pratiche, il rafforzamento delle competenze e la crescita di comunità professionali impegnate a rendere le politiche pubbliche più efficaci e sostenibili.

In questo ecosistema, AnciLab si configura non solo come soggetto tecnico-operativo, ma come **attivatore di comunità**, capace di connettere saperi, esperienze e risorse per affrontare sfide complesse attraverso modelli di governance collaborativa, orientati al lungo periodo e coerenti con i principi della sostenibilità.

[VSME] PAT-4
Principali portatori d'interessi

Modalità e canali di stakeholder engagement

Nel 2025, AnciLab ha consolidato momenti strutturati di confronto con sindaci, rappresentanti locali e partecipanti ai percorsi formativi, rafforzando le occasioni di ascolto e dialogo.

Queste interazioni hanno contribuito a comprendere in modo più puntuale le aspettative degli stakeholder, orientando le scelte organizzative verso obiettivi

condivisi e migliorando la qualità, l'efficacia e la rilevanza dei servizi offerti.

Nel corso dell'anno è stato inoltre avviato un percorso di **analisi più sistematica delle aspettative degli stakeholder**, con l'obiettivo di consolidare il dialogo, favorire la co-progettazione e rafforzare la capacità di generare valore condiviso.

Portatori di interessi	Modalità di ingaggio 2025	Interesse/aspettative per AnciLab
Socio	<ul style="list-style-type: none"> Meeting mensili Assemblee periodiche Allineamenti strategici e di controllo Incontri istituzionali 	<ul style="list-style-type: none"> Efficacia nella governance Allineamento strategico Sviluppo di opportunità Rafforzamento della reputazione
Personale	<ul style="list-style-type: none"> Interazioni continue formali e informali Strumenti di comunicazione interna Questionari di clima Social e strumenti digitali 	<ul style="list-style-type: none"> Benessere organizzativo Crescita e formazione continua Valorizzazione delle competenze Miglioramento delle performance
Clienti (PA e altri enti)	<ul style="list-style-type: none"> Gestione contratti e relazioni continuative Co-progettazione e assistenza tecnica Eventi, formazione e comunicazione Raccolta feedback 	<ul style="list-style-type: none"> Qualità e affidabilità dei servizi Supporto all'innovazione Continuità operativa Valore e impatto nei territori
Fornitori e collaboratori	<ul style="list-style-type: none"> Incontri e coordinamento operativo Sistemi di valutazione e monitoraggio Audit e feedback Collaborazioni progettuali 	<ul style="list-style-type: none"> Relazioni stabili e trasparenti Qualità e chiarezza dei processi Opportunità di crescita professionale Miglioramento continuo
Comunità e territori	<ul style="list-style-type: none"> Incontri e coordinamento operativo Sistemi di valutazione e monitoraggio Audit e feedback Collaborazioni progettuali 	<ul style="list-style-type: none"> Sviluppo di servizi utili alla comunità Diffusione della conoscenza Innovazione sociale e organizzativa Creazione di valore pubblico
Partner istituzionali e accademici	<ul style="list-style-type: none"> Progetti condivisi Attività di ricerca e formazione Tavoli di lavoro e network Collaborazioni nazionali ed europee 	<ul style="list-style-type: none"> Produzione di conoscenza Innovazione nei servizi pubblici Sviluppo di progettualità complesse Rafforzamento delle reti



16

Regioni in cui operiamo con progetti e servizi



5

Ricerche realizzate (-44% rispetto al 2024)



32

Partner europei (stabile rispetto al 2024)

Elementi di due diligence

AnciLab adotta un approccio strutturato alla **due diligence**, finalizzato a garantire la conformità normativa, la trasparenza e la sostenibilità dei propri processi organizzativi. La società applica standard e strumenti di gestione riconosciuti a livello nazionale e internazionale, orientati al rafforzamento della propria struttura organizzativa e operativa.

Tra le certificazioni più significative figura la **ISO 9001**, che disciplina i sistemi di gestione della qualità ed è condizione necessaria per l'accreditamento in ambito formativo e per la partecipazione ad attività finanziate. Parallelamente, AnciLab ha ottenuto, sia nel 2023 che nel 2024, la certificazione **UNI/PdR 125:2022 sulla parità di genere**, raggiungendo il 100% dei KPI previsti, a conferma di un impegno concreto sui temi dell'equità e dell'inclusione.

Dal 2023, AnciLab è inoltre registrata come **Società Benefit**, a testimonianza della volontà di integrare obiettivi di impatto sociale e ambientale nel proprio modello di business. In coerenza con questo orientamento, la società adotta il **Modello Organizzativo 231**, previsto dal D.Lgs. 231/2001, quale strumento di prevenzione dei reati e di promozione della cultura della legalità.

Il modello prevede l'adozione di protocolli e procedure operative volte a prevenire comportamenti illeciti in ambiti sensibili, quali la sicurezza sul lavoro, la gestione ambientale, la trasparenza amministrativa e la tutela della salute. Elemento cardine del sistema è l'**Organismo di Vigilanza (OdV)**, soggetto autonomo e indipendente incaricato di monitorare l'efficacia del modello, verificarne l'applicazione e promuoverne l'aggiornamento continuo in risposta all'evoluzione normativa e organizzativa.

Nel **2025**, AnciLab ha ottenuto il Rating di legalità con il punteggio di **★ ★ + +**, attribuito dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM). Il riconoscimento, introdotto dall'art. 5-ter del Decreto Legge n. 1/2012, rappresenta un indicatore sintetico del livello di rispetto dei principi di legalità, trasparenza e correttezza nella gestione delle attività e si integra pienamente nel sistema di compliance aziendale.

L'attribuzione del Rating conferma l'impegno della società nel garantire elevati standard di affidabilità e rispetto delle regole, rafforzando il valore reputazionale dell'organizzazione, in particolare in contesti regolati e competitivi. Il Rating ha una durata di due anni, è rinnovabile su richiesta e consente l'accesso a premialità nell'ambito di bandi e finanziamenti pubblici.

La gestione degli impatti, dei rischi e delle opportunità rilevanti per la sostenibilità si inserisce pienamente nella conduzione ordinaria dell'azienda e si articola su tre assi portanti:

- sistemi di previsione e controllo;
- sistemi di gestione della performance e della compliance;
- promozione e diffusione della cultura organizzativa.

La formazione interna e la sensibilizzazione del personale rappresentano parte integrante del sistema, contribuendo a diffondere la consapevolezza dei rischi e delle regole aziendali. In questo quadro, AnciLab ha definito e consolidato mo-

delli organizzativi condivisi, coinvolgendo tutte le aree aziendali e integrando competenze specialistiche esterne, con l'obiettivo di rispondere efficacemente

alla crescente complessità normativa e assicurare una gestione trasparente, sostenibile e coerente con i propri valori.

*Autorità Garante
della Concorrenza e del Mercato*

Rif. RT25202

Spett.le
ANCILAB S.R.L. S.B.
in persona del legale rappresentante p.t.
info@pec.ancilab.it

COMUNICAZIONE VIA PEC

OGGETTO: richiesta di attribuzione del Rating di legalità, ai sensi dell'art. 2, comma 1, del Regolamento adottato dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato con delibera n. 28361 del 28 luglio 2020 (di seguito, Regolamento).

Si comunica che l'Autorità, nella sua adunanza del giorno 13 maggio 2025, ha esaminato la domanda per l'attribuzione del Rating di legalità da Voi depositata in data 31 marzo 2025.

In base alle dichiarazioni rese, nonché all'esito delle valutazioni effettuate, l'Autorità ha deliberato di attribuire a ANCILAB S.R.L. S.B. (C.F. 12790690155) il Rating di legalità con il seguente punteggio: **★ ★ + +**.

L'impresa sarà inserita nell'elenco previsto dall'art. 8 del Regolamento. Ai sensi dell'art. 6, comma 1, del Regolamento, il Rating di legalità ha durata di due anni dal rilascio ed è rinnovabile su richiesta.

Si rammenta, infine, che ai sensi dell'art. 7, comma 1, del Regolamento, l'impresa è tenuta a comunicare all'Autorità gli eventi che incidono sul possesso dei requisiti obbligatori, la perdita di requisiti premiali e le variazioni dei dati riportati nei propri certificati camerali rilevanti per il rilascio del Rating. La violazione di tali obblighi comporta l'applicazione dell'art. 7, commi 2 e 3, del Regolamento.

Distinti saluti.

IL VICE SEGRETARIO GENERALE
Serena Stella

Serena
Stella
14.05.2025
13:12:08
GMT+02:00

Compliance



ISO 9001:2015
Sistema Qualità
Certificato
n. 23809/03/S



D.Lgs. 231/2001
Responsabilità
amministrativa
delle persone
giuridiche e
delle associazioni



D.Lgs 81/2008 Tutela
della salute e della
sicurezza nei luoghi
di lavoro

[VSME]
PAT-5

Governance:
responsabilità
in materia di
sostenibilità



Parità di genere,
certificazione UNI
PDR 125/2022



Regolamento UE
2016/79 in materia di
protezione dei dati
personali



Misure minime per la
sicurezza ICT
Circolare AGID 2/2017



Accreditamento
degli operatori per i
servizi di istruzione
e formazione
professionale
Regione Lombardia
sez B ID 278532/2008



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



Accreditamento
degli operatori per
i servizi al lavoro
Regione Lombardia
id 278532/2012



Accreditamento
provider ECM
Regione Lombardia



Accreditamento
Scuola Nazionale
dell'Amministrazione
ID 2310561



Regolamento per il
controllo analogo
ANCI Lombardia

Accordo strategico tra AnciLab e Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica

Confermato per il 2025 il programma formativo ECM promosso da AnciLab Società Benefit. Con un calendario di corsi rivolti ai professionisti della sanità lombarda, il progetto si arricchisce di un nuovo e strategico accordo siglato con la Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica (FRRB), rafforzando l'impegno condiviso nella promozione della formazione continua e della qualità della ricerca biomedica in Lombardia. La Fondazione nata nel 2011 promuove e valorizza la ricerca scientifica nel settore delle Scienze della Vita sul territorio lombardo, con particolare attenzione all'ambito biomedico. «La ricerca non è un semplice concetto, ma una filosofia di vita, quasi una missione che spinge professionisti di tutte le età a mettersi in gioco per contribuire alla tutela della salute della collettività – afferma Veronica Comi, Direttore Generale della Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica. Siamo uno dei Paesi più avanzati dal punto di vista medico-sanitario e questo è possibile grazie all'impegno quotidiano di donne e uomini, ragazze e ragazzi che scelgono di investire le proprie competenze nella ricerca. Attraverso questo percorso intendiamo sostenere la formazione continua dei ricercatori, offrendo occasioni di approfondimento e confronto con esperti di fama internazionale. La conoscenza è una delle risorse più importanti per affrontare le sfide del presente e del futuro: cultura, formazione e ricerca rappresentano i pilastri su cui costruire una società innovativa, competente e capace di generare valore per il territorio e per le persone». Con questa collaborazione, AnciLab conferma il proprio impegno nel promuovere percorsi formativi di alta qualità, capaci di mettere in rete competenze, istituzioni e professionisti, contribuendo allo sviluppo di un ecosistema regionale sempre più orientato all'innovazione e alla valorizzazione della ricerca scientifica.



Partner di qualità nei processi di gestione pre e post gara

Con l'accreditamento presso la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), AnciLab consolida il proprio ruolo di partner strategico degli enti locali nei processi di qualificazione, innovazione amministrativa e sviluppo delle competenze interne. Il riconoscimento rappresenta un importante traguardo istituzionale che valorizza la qualità dell'offerta formativa sviluppata da AnciLab e rafforza la capacità della società di accompagnare Comuni e stazioni appaltanti nell'applicazione del nuovo Codice dei Contratti Pubblici e nei percorsi di qualificazione previsti dagli articoli 62 e 63 del D.Lgs. 36/2023. Attraverso corsi specialistici, seminari operativi e percorsi dedicati a RUP, funzionari e amministratori, AnciLab intende supportare gli enti non solo nella gestione delle procedure di gara e nella predisposizione degli atti amministrativi, ma anche nelle attività di monitoraggio, vigilanza dei PEF, gestione dei rischi e controllo dei servizi pubblici locali. L'accreditamento SNA si inserisce infatti in una visione più ampia di accompagnamento tecnico-amministrativo che copre tutte le fasi dei processi pubblici – dalla predisposizione delle gare, alla segreteria tecnica durante le procedure, fino al supporto successivo all'affidamento e al monitoraggio delle prestazioni – offrendo agli enti strumenti concreti per rafforzare capacità organizzative, qualità amministrativa e conformità normativa. In questo quadro, la formazione assume un ruolo centrale come leva di qualificazione permanente della pubblica amministrazione e come strumento essenziale per sostenere l'evoluzione delle competenze richieste ai territori dalle nuove sfide normative, organizzative e gestionali.



Supporto tecnico
finanziario per la gestione
delle gare finanziarie

Supporto per la
qualificazione delle stazioni
appaltanti e vigilanza PEF

Monitoraggio dei
servizi pubblici locali

LA VALUTAZIONE D'IMPATTO



Le metriche

Misurare ciò che si genera è essenziale per comprendere il valore reale di un'organizzazione. Per AnciLab, questa consapevolezza si traduce in un esercizio sistematico e rigoroso di valutazione degli impatti sociali e ambientali, attraverso il B Impact Assessment (BIA). Tale strumento consente di monitorare il contributo dell'azienda lungo tre dimensioni interdipendenti - capitale finanziario, capitale produttivo/umano/intellettuale e capitale sociale/relazionale - offrendo una lettura integrata della capacità di generare valore condiviso.

Questa logica di rendicontazione e misurazione non è finalizzata alla sola trasparenza, ma diventa un momento di validazione dell'intero modello di business. La sezione Valutazione d'Impatto del Report Integrato assume, in tal senso, una funzione strategica: non solo restituisce un quadro delle performance dell'anno,

ma dimostra la coerenza tra governance, processi operativi e visione aziendale. Prima di presentare nel dettaglio i risultati dell'analisi di impatto, offriamo una panoramica delle metriche utilizzate, per restituire una base solida su cui poggia il nostro impegno e per attivare un processo di miglioramento continuo, aperto anche al confronto con altri attori pubblici e privati.

**[VSME]
B2**

Pratiche per la transizione verso un'economia più sostenibile

**[VSME]
PAT-3**

Gestione delle questioni rilevanti di sostenibilità

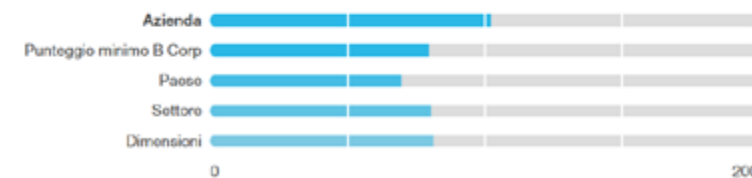
Cinque anni di Report Integrato |



Il B Impact Assessment

AnciLab

Data di fine dell'anno fiscale 31 Dec 2025

102.5

Alla fine del 2025, AnciLab ha aggiornato il proprio B Impact Assessment (BIA). Il punteggio ottenuto - 102,5 - rappresenta la nostra baseline aggiornata di sostenibilità, ovvero il punto su cui basare le future valutazioni di miglioramento continuo.

Le performance sono articolate in cinque aree tematiche chiave: Governance, Lavoratori, Comunità, Ambiente e Clienti. Per facilitarne l'interpretazione, i punteggi assoluti sono stati convertiti in percentuali rispetto ai massimali previsti dal BIA per ciascuna area. Questo approccio permette una lettura comparativa più immediata e una comprensione più chiara dei punti di forza e delle aree da rafforzare. Le percentuali così ottenute non sono solo indicatori sintetici delle nostre prestazioni, ma diventano veri e propri strumenti di orientamento strategico: aiutano infatti a identificare con precisione i settori in cui concentrare maggiori investimenti e iniziative per ampliare l'impatto positivo. Tra questi,

emerge chiaramente l'area Ambiente, che richiede un'attenzione prioritaria per essere portata ai livelli di maturità già raggiunti in altri ambiti.

Il quadro restituisce una fotografia complessiva positiva del nostro profilo di sostenibilità, in particolare per quanto riguarda le politiche interne, l'impegno sociale e la qualità delle relazioni con stakeholder e comunità. Allo stesso tempo, offre indicazioni preziose per sviluppare nuove progettualità e integrare con maggiore incisività la dimensione ambientale nelle nostre strategie. AnciLab si impegna a monitorare regolarmente i propri risultati attraverso il BIA, per misurare in modo oggettivo l'evoluzione della propria capacità di generare valore in ciascuna delle cinque aree considerate.

B Impact Score

AnciLab

Data di fine dell'anno fiscale 31 Dec 2025

102.5

Governance DOMANDE RISPOSTE: 25/26 PUNTEGGIO GENERALE: 19.1

Scopra in che modo l'azienda può migliorare le politiche e pratiche pertinenti alla propria missione, all'etica, la responsabilità e trasparenza.

Mission e impegno PUNTEGGIO: 4.9/6

Etica & Trasparenza PUNTEGGIO: 6.6/9

Protezione della missione - Business Model d'impatto PUNTEGGIO: 7.5/10

Lavoratori DOMANDE RISPOSTE: 47/47 PUNTEGGIO GENERALE: 39.9

Scopra in che modo l'azienda può contribuire al benessere finanziario, fisico, professionale e sociale dei propri lavoratori.

Sicurezza finanziaria PUNTEGGIO: 5.4/20

Salute, benessere & sicurezza PUNTEGGIO: 12.0/12

Sviluppo professionale PUNTEGGIO: 5.0/6

Sviluppo professionale (salariati) PUNTEGGIO: 1.7/2

Livello di coinvolgimento e soddisfazione PUNTEGGIO: 5.8/6.5

Livello di coinvolgimento e soddisfazione (salariati) PUNTEGGIO: 2.8/3.5

Comunità DOMANDE RISPOSTE: 45/49 PUNTEGGIO GENERALE: 34.9

Scopra in che modo l'azienda può contribuire al benessere economico e sociale delle comunità in cui opera.

Diversità, equità, & inclusione PUNTEGGIO: 7.0/15

Impatto economico PUNTEGGIO: 6.0/15

Impegno civico e donazioni PUNTEGGIO: 1.5/12

Gestione della catena di distribuzione e fornitura PUNTEGGIO: 2.2/8

Sviluppo economico locale - Business Model d'impatto PUNTEGGIO: 18.0/30

Ambiente DOMANDE RISPOSTE: 23/23 PUNTEGGIO GENERALE: 4.5

Scopra in che modo l'azienda può migliorare la propria gestione ambientale in generale.

Management ambientale PUNTEGGIO: 0.4/7

Aria & Clima PUNTEGGIO: 2.0/7

Acqua PUNTEGGIO: 0.0/2

Terra & Vita PUNTEGGIO: 2.0/4

Clienti DOMANDE RISPOSTE: 5/5 PUNTEGGIO GENERALE: 4.0

Scopra in che modo l'azienda può migliorare il valore che crea per i clienti e consumatori diretti dei propri prodotti e servizi.

Gestione del cliente PUNTEGGIO: 4.0/5



SDG Action manager



Lo SDG Action Manager è uno strumento sviluppato congiuntamente da B Lab e dal Global Compact delle Nazioni Unite, che integra il B Impact Assessment con i dieci principi del Global Compact, offrendo alle imprese un sistema avanzato di autovalutazione, benchmarking e pianificazione per il miglioramento continuo.

Concepito per facilitare l'integrazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) dell'Agenda 2030 all'interno dei piani industriali, lo SDG Action Manager aiuta le organizzazioni a maturare una visione strategica ampia e coerente, grazie a una dashboard interattiva che permette di monitorare e orientare le scelte aziendali in chiave sostenibile.

Dall'analisi 2025 condotta da AnciLab, emergono aree di eccellenza e ambiti che richiedono un impegno più mirato:

Aree di forza

Istruzione di qualità (SDG 4 - 71,2%), uguaglianza di genere (SDG 5 - 58,7%), e Pace, giustizia e istituzioni forti (SDG 16 - 57,6%). Questi risultati confermano il consolidato impegno dell'azienda nei

settori della formazione, dell'inclusione istituzionale e della buona governance. Buone performance anche su Riduzione delle disuguaglianze (SDG 10 - 53,7%) e Sconfiggere la povertà (SDG 1 - 52,4%), che evidenziano un approccio sociale integrato nella strategia aziendale.

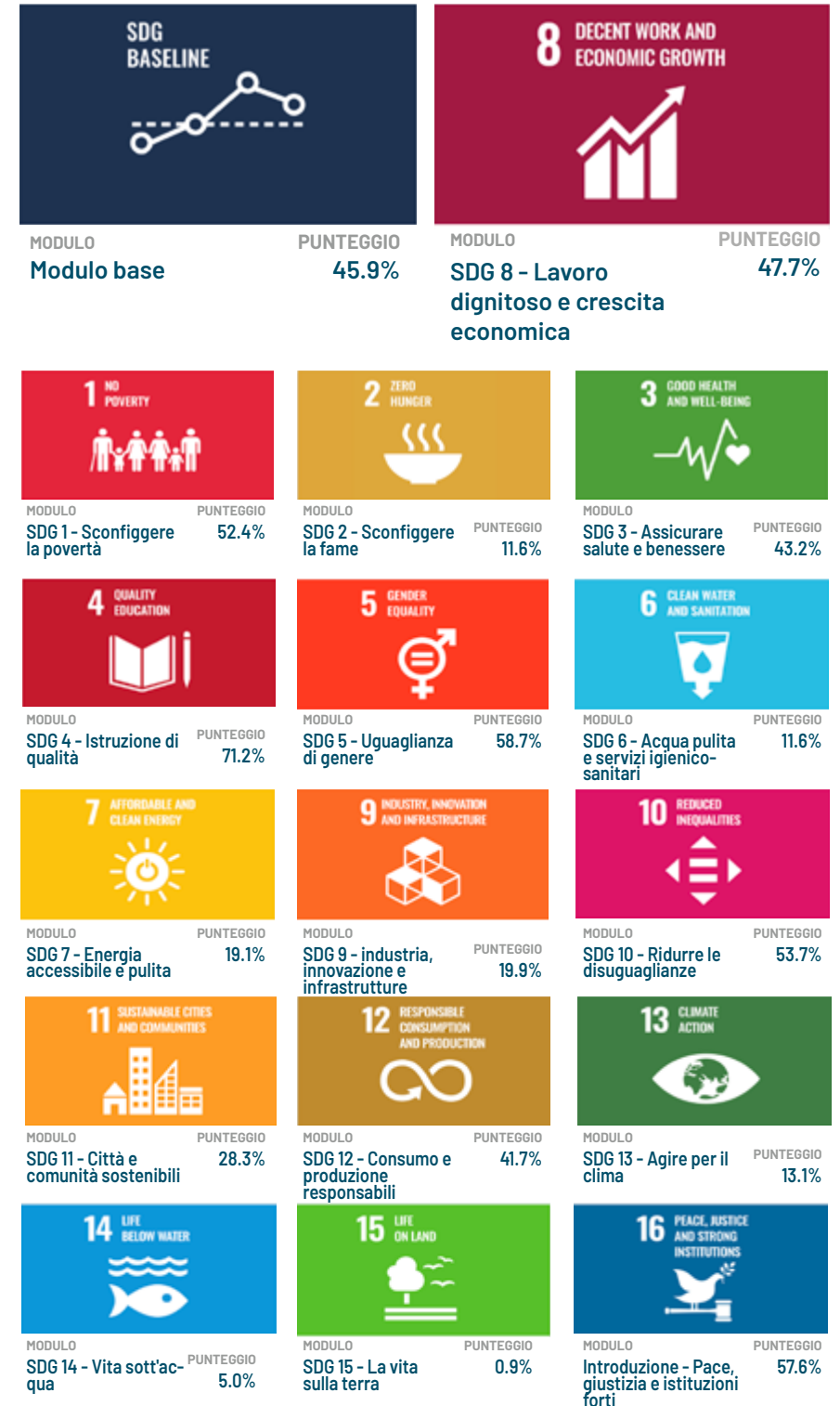
Aree con margine di miglioramento

Indicatori intermedi si registrano su Lavoro dignitoso e crescita economica (SDG 8 - 47,7%), Consumo e produzione responsabili (SDG 12 - 41,7%) e Salute e benessere (SDG 3 - 43,2%). Si tratta di settori già attivi, ma su cui sarà importante rafforzare ulteriormente le politiche e gli interventi.

Aree critiche e ambientali

Acqua pulita e servizi igienici (SDG 6 - 11,6%), Energia pulita e accessibile (SDG 7 - 19,1%), Agire per il clima (SDG 13 - 13,1%) e in modo ancor più evidente Vita sott'acqua (SDG 14 - 5,0%), Sconfiggere la fame (SDG 2 - 5,0%) e Vita sulla terra (SDG 15 - 0,9%) risultano sottorappresentati. Ciò riflette la vocazione operativa e territoriale di AnciLab, che storicamente concentra i propri interventi in ambiti sociali e istituzionali. Tuttavia, è utile avviare una riflessione su come migliorare la sensibilità ambientale, anche indirettamente, attraverso progetti e/o collaborazioni mirate.

L'SDG Action Manager unisce il B Impact Assessment di B Lab e i dieci principi del Global Compact delle Nazioni Unite per facilitare azioni aziendali significative attraverso l'autovalutazione dinamica, il benchmarking e il miglioramento.



La materialità, gli impatti, i rischi e le opportunità

L'analisi di materialità rappresenta uno strumento fondamentale per identificare i temi prioritari per AnciLab e i suoi stakeholder, guidando le scelte strategiche e operative verso una maggiore coerenza e sostenibilità. I temi materiali includono:

- gli impatti – positivi o negativi, reali o potenziali – che le attività di AnciLab generano sull'economia, sull'ambiente e sulle persone lungo tutta la catena del valore;
- i rischi e le opportunità che possono influenzare in modo significativo la capacità dell'azienda di creare valore nel breve, medio e lungo periodo.

AnciLab adotta un modello specifico di identificazione e valutazione di Impatto, Rischi e Opportunità (IRO), integrando i principi del Modello 231 e del Sistema di Gestione Qualità (ISO 9001). L'obiettivo è disporre di un sistema coerente che supporti il raggiungimento degli obiettivi strategici attraverso una visione condivisa e proattiva del rischio e del potenziale trasformativo degli impatti generati.



L'analisi IRO è stata realizzata attraverso una duplice modalità:

- analisi documentale su dati e fonti interne;
- coinvolgimento diretto della direzione e dei responsabili operativi.

Un'attenzione particolare è stata riservata alla valutazione della rilevanza degli impatti, rischi e opportunità, che rappresenta uno snodo cruciale nella gestione della sostenibilità in AnciLab. Questo processo consente di allocare con maggiore efficacia risorse ed energie, rafforzando la reputazione e consolidando la fiducia presso gli stakeholder più significativi.

Gli impatti rilevanti generati da AnciLab possono essere:

- positivi o negativi;
- diretti verso stakeholder, ambiente o sistemi di governance;
- manifestarsi nel breve, medio o lungo termine.

La rilevanza dei rischi e delle opportunità è valutata sulla base di due dimensioni chiave: la probabilità che si verifichino e l'entità potenziale degli effetti generati.

La tabella dedicata all'analisi degli impatti fornisce un quadro articolato delle conseguenze delle attività aziendali su ambiente, stakeholder e comunità. Ogni impatto è descritto secondo criteri specifici, tra cui:

- Codice del tema di sostenibilità (ESRS);
- Denominazione chiara e sintetica del tema;
- Descrizione dell'impatto generato;

[SME] B2

Pratiche per la transizione verso un'economia più sostenibile

- Natura dell'impatto (positivo o negativo);
- Area di incidenza, ovvero la sfera su cui l'impatto esercita i suoi effetti

principali: stakeholder (portatori di interesse), ambiente o sistema di governance.

Cod. Tema	Tema	Descrizione impatti	Natura dell'impatto	Temporalità di manifestazione degli effetti	Sfera di incidenza degli effetti
ESRS S1	Forza lavoro propria	Riduzione delle difficoltà del personale nell'allineare le proprie competenze alle necessità di migliorare continuamente la qualità dei servizi, in presenza di una domanda sempre più esigente	Positivo	Breve	Portatori
ESRS S2	Lavoratori nella catena del valore	Inclusione lavorativa di soggetti vulnerabili mediante lo svolgimento di gare specificamente orientate a questo scopo	Positivo	Breve	Portatori
ESRS S3	Comunità interessate	Incremento della cultura della sostenibilità nelle comunità interessate mediante la realizzazione di iniziative educative, culturali e, in generale, in favore dell'ambiente	Positivo	Breve	Portatori
ESRS S4	Consumatori utilizzatori finali	Possibilità per l'utilizzatore finale dei servizi di interloquire con AnciLab per l'inoltro di reclami, segnalazioni e suggerimenti mediante comunicazioni da remoto	Positivo	Breve	Portatori
ESRS G1-3-4-5-6	Condotta imprese	Comunicazione trasparente di informazioni certificate sull'andamento della gestione per rispondere a fabbisogni di pubblico controllo da parte delle parti interessate	Positivo	Breve	Portatori Ambiente
ESRS G1-3-4-5-6	Condotta imprese	Rafforzamento dell'integrità aziendale mediante lo sviluppo di azioni finalizzate a favorire la costante osservanza di valori etici condivisi, principi e nome, al fine di difendere e dare priorità all'interesse pubblico	Positivo	Breve	Portatori Governance
ESRS G2	Rapporto con i fornitori	Sostegno alla stabilità economica e occupazionale dei fornitori attraverso pagamenti tempestivi e accordi equi, contribuendo alla creazione di una catena di fornitura socialmente responsabile e finanziariamente solida	Positivo	Breve	Portatori Governance

La tabella dedicata ai rischi e alle opportunità, contiene le seguenti tipologie di informazioni:

- codice del tema di sostenibilità: designa i temi di sostenibilità considerati
- denominazione tema di sostenibilità: riguarda la denominazione del tema di sostenibilità in esame
- descrizione del rischio o dell'opportunità: riguarda l'illustrazione concisa del rischio o dell'opportunità connessi al tema della sostenibilità
- tipo: indica se si tratta di un rischio o di un'opportunità
- entità potenziale degli effetti: presenta la valutazione dell'impatto

finanziario potenziale sull'impresa, La valutazione aiuta a dare priorità ai rischi e alle opportunità in base alla loro rilevanza economica per AnciLab. L'entità potenziale può essere alta 5, medio alta 4, media 3, medio bassa 2 o bassa 1

- probabilità: presenta la stima della probabilità che il rischio o l'opportunità si concretizzi, classificandola come probabilità alta 5, medio alta 4, media 3, medio bassa 2 o bassa 1
- Questa valutazione è fondamentale per determinare quali rischi o opportunità richiedono un'attenzione immediata e quali possono essere monitorati nel tempo

Cod. Tema	Tema	Descrizione	Tipo	Entità potenziale degli effetti	Probabilità
ESRS S1	Forza lavoro propria	Rischio che si verifichi una fuga di competenze, per l'influenza della competizione nel mercato del lavoro.	Rischio	3	4
ESRS S3	Comunità interessate	Opportunità di aumento della reputazione dovuto al coinvolgimento attivo delle comunità in iniziative, educative, culturale e di realizzazione di iniziative finalizzate alla sostenibilità	Opportunità	3	3
ESRS G1-3-4-5-6	Condotta imprese	Opportunità di miglioramento della reputazione aziendale attraverso pratiche etiche e trasparenti	Opportunità	3	3
ESRS G1-3-4-5-6	Condotta imprese	Rischi di danni reputazionali dovuti a scandali etici	Rischio	4	2
ESRS G2	Rapporto con i fornitori	Rischio che si verifichino problematiche nella catena di fornitura, per l'influenza determinante dell'inadempienza contrattuale dei fornitori che genera un effetto di aumento dei costi	Rischio	3	2

Misurazione KPI e performance per aree di impatto

In questa sezione analizziamo nel dettaglio il nostro impatto 2025 misurato attraverso i KPI individuati nelle 5 aree del BIA, oltre che rispetto ai 3 capitali, alla baseline dell'esercizio precedente e quindi al trend di miglioramento/peggioramento, agli obiettivi prospettici fissati per l'anno prossimo, e agli outcome in termini di SDG.

Per ciascuna area sono illustrate ove presenti:

- Caratteristiche dell'area di impatto, ispirate agli ESRS
- Politiche, rischi e opportunità
- Analisi area di impatto, con riferimento al BIA di AnciLab
- Risultati 2025, obiettivi e prospettive 2026



Area d'impatto Governance

Caratteristiche della Governance

L'area di impatto GOVERNANCE analizza in che misura un'azienda integra la propria missione con obiettivi sociali e ambientali, valutando l'impegno concreto verso pratiche etiche, trasparenti e responsabili. L'analisi considera anche la capacità dell'organizzazione di proteggere e preservare nel tempo il proprio scopo di beneficio comune, e di coinvolgere formalmente gli stakeholder nei processi decisionali, attraverso strumenti quali assetti societari, statuti, regolamenti e policy interne.

Gli organi societari, come identificati dallo statuto, sono centri di responsabilità cui è affidato il compito di gestire la società mediante attività di regolamentazione, programmazione e controllo. Il governo della Società è assicurato dai seguenti organi:

- Organo amministrativo
- Assemblea dei Soci
- Revisore

L'**Organo amministrativo** della società è costituito da un **Amministratore Unico**. All'AU spettano i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione e sono demandati la responsabilità della gestione della società e il compimento di tutti gli atti opportuni per l'attuazione dell'oggetto sociale, esclusi quelli che per legge o per statuto sono inderogabilmente riservati all'Assemblea dei soci. I compiti dell'AU sono esercitati in modo da osservare gli indirizzi programmatici stabiliti dall'Assemblea e gli indirizzi a mezzo dei

quali il socio unico esercita il controllo analogo sulla società. L'AU ha la rappresentanza legale della Società.

L'**Assemblea** è composta dal legale rappresentante del Socio unico, o suo delegato, e ha le attribuzioni di poteri previsti dalla legge su tutti gli atti fondamentali della Società.

La **revisione legale** dei conti è conferita dall'Assemblea ad un revisore legale.

Sono inoltre presenti organi per il controllo interno di secondo livello per disposizione di legge:

- L'Organismo Di Vigilanza (ODV), in forma monocratica per il controllo sull'applicazione del modello 231;
- Il Data Protection Officer (DPO), interno, per assistenza al Titolare negli adempimenti di protezione dei dati personali;
- Il Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza (RPCT), interno, per gli adempimenti in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza;
- Il Responsabile Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP) per gli adempimenti connessi alla tutela della salute e sicurezza dei lavoratori;
- I Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza.
- Il Comitato guida UNI PdR

[VSME]
PAT-5

Governance: responsabilità in materia di sostenibilità

Politiche relative alla Governance

La gestione delle politiche e delle azioni relativamente a impatti, rischi e opportunità rilevanti per la sostenibilità si sviluppa nell'ambito della generale attività di governance e gestione aziendale che sintetizziamo in termini di:

- sistemi di previsione e controllo;
- sistemi di gestione della performance e della compliance;
- modello di promozione e sviluppo della cultura aziendale.

In relazione ai tre livelli citati, AnciLab è impegnata nello sviluppo di politiche da attuare su tutta la catena del valore che mirano a:

- PG1.1. mantenere e sviluppare un robusto sistema anticorruzione in tutta la catena del valore sia dif-

fondendo una cultura della legalità sia adottando efficaci sistemi gestione del rischio;

- PG1.2. implementare un sistema di gestione integrato per lo sviluppo sostenibile, che allinei le strategie aziendali agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'ONU e incorpori criteri ESG (Environmental, Social, Governance) in tutte le decisioni aziendali chiave.

Le Tabelle mostrano le relazioni fra le politiche descritte e gli impatti, rischi e opportunità sui quali intervengono allo scopo di sia mitigare gli effetti negativi sull'azienda e sul contesto economico sociale sia sostenere quelli positivi.

Impatti	Positivi (P) Negativi (N)	Effettivi (E) Potenziali (T)	Politiche	
			PG1.1	PG1.2
IG1_1 Comunicazione trasparente di informazioni sull'andamento della gestione validate per rispondere a fabbisogni di pubblico controllo da parte delle parti interessate.	P	E		X
IG1_2 Rafforzamento dell'integrità aziendale mediante lo sviluppo di azioni finalizzate a favorire la costante osservanza di valori etici condivisi, principi e norme, al fine di difendere e dare priorità all'interesse pubblico	P	E	X	
Rischi / Opportunità	Rischio (R) Opportunità (O)		Politiche	
OG1_1 Opportunità di miglioramento della reputazione aziendale attraverso pratiche etiche e trasparenti		O	X	X
RG1_1 Rischi di danni reputazionali dovuti a scandali etici o ambientali		R	X	

Analisi area di impatto governance

Sotto-area dell'impatto	Tipologia	Azione
Mission e impegno	Caratteristiche della mission dell'azienda	L'azienda possiede una mission aziendale scritta che comprende: <ul style="list-style-type: none"> • L'impegno generale di responsabilità sociale o ambientale • L'impegno per un impatto sociale positivo specifico • L'impegno di servire un gruppo di beneficiari in difficoltà
	Integrazione della performance sociale e ambientale nel processo decisionale	L'azienda integra la performance sociale e ambientale nel processo decisionale attraverso: <ul style="list-style-type: none"> • la formazione ai lavoratori su aspetti sociali e ambientali rilevanti per l'azienda • la realizzazione di audit interni che comprendono formalmente aspetti sociali e ambientali
	Formazione sulla performance sociale e ambientale	I principi e le pratiche ambientali e sociali dell'azienda sono incorporati nei programmi di formazione per i lavoratori: <ul style="list-style-type: none"> • Si incorpora formazione formale e specifica nella formazione continua di lavoratori e dirigenti
	Coinvolgimento degli stakeholder	L'azienda ha intrapreso le seguenti azioni per coinvolgere gli stakeholder sulla performance sociale e ambientale: <ul style="list-style-type: none"> • L'azienda ha generato meccanismi per identificare e coinvolgere diversi gruppi di stakeholder o gruppi demografici tradizionalmente sottorappresentati • L'azienda comunica i risultati del coinvolgimento degli stakeholder nella performance sociale e ambientale al livello più alto della supervisione dell'azienda, come l'Amministratore Unico (AU) • L'azienda informa pubblicamente sui meccanismi e i risultati del coinvolgimento degli stakeholder
	Gestione dei problemi sociali e ambientali significativi	L'azienda identifica, misura e gestisce i problemi sociali e ambientali più significativi riguardanti le proprie operazioni e modello di business: <ul style="list-style-type: none"> • L'azienda monitora le metriche di impatto che ha scelto in base alla sua missione • L'azienda misura i risultati sociali e ambientali significativi prodotti dalla sua performance riguardanti gli indicatori chiave di performance (KPI) nel tempo

Sotto-area dell'impatto	Tipologia	Azione
Etica Trasparenza	Buona governance interna	<ul style="list-style-type: none"> • L'azienda ha un organigramma formale che determina la struttura gerarchica dell'organizzazione • L'azienda ha descrizioni scritte delle mansioni di tutti i lavoratori dove sono definite le responsabilità e l'autorità nel processo decisionale • L'azienda conduce riunioni del team di management per pianificare la strategia e prendere decisioni
	Politiche e pratiche etiche	Pratiche per promuovere il processo decisionale etico e prevenire la corruzione: <ul style="list-style-type: none"> • L'azienda ha un codice etico scritto
	Revisione/ audit dei dati finanziari	L'azienda elabora un reporting finanziario che viene verificato annualmente da un soggetto indipendente
	Controlli finanziari	L'azienda applica i seguenti controlli: <ul style="list-style-type: none"> • Segregazione dei crediti esigibili e dei debiti • Segregazione dell'autorizzazione, dell'esecuzione e/o della conservazione dei documenti contabili • L'accesso ai sistemi di software contabile è limitato al personale appropriato • L'accesso alle carte di credito o bancomat è limitato al personale appropriato • Gestione ordinaria o revisioni di terze parti del sistema di gestione dell'inventario • I sistemi informatici di IT hanno diversi sistemi di protezione
	Trasparenza aziendale	Le informazioni sono comunicate pubblicamente dall'azienda in modo trasparente: <ul style="list-style-type: none"> • Performance finanziaria • Performance sociale e ambientale
	Trasparenza finanziaria con i lavoratori	L'azienda condivide formalmente informazioni sulla performance finanziaria con i lavoratori: <ul style="list-style-type: none"> • L'azienda divulga informazioni finanziarie almeno una volta all'anno • Oltre a condividere l'informazione finanziaria con i lavoratori, l'azienda pubblica i propri bilanci di esercizio
	Divulgazione dell'impatto dell'azienda	L'azienda diffonde pubblicamente e annualmente informazioni riguardanti la propria performance sociale o ambientale: <ul style="list-style-type: none"> • L'azienda divulga pubblicamente risultati e indicatori specifici e quantificabili della propria performance sociale o ambientale • L'azienda presenta le informazioni in un rapporto formale che consente il confronto con periodi precedenti • Le informazioni pubblicate aderiscono ad uno standard terzo • L'informazione sull'impatto generato dall'azienda è integrata nel suo reporting finanziario



Risultati 2025 e Prospettive 2026

Capitale	Parametro	KPI	Risultato 2025	Dato 2024	Obiettivo 2026	SDG
Relazionale	Andamento dei ricavi	Trend ricavi su anno precedente	6.662.572	6.043.981	6.621.856	8.3, 17.10
Intellettuale	Impronta sostenibile	Rating BIA	102,5	88,3	106,5	12, 6
Intellettuale	Rating Qualità servizio erogato	Media rating qualità	8,25	8,53	8,5	8,3
Umano	Parità di genere	% donne in organico	75%	75%	N.A.	5.5, 10.2
Umano	Parità di genere	% management donna	43%	43%	N.A.	5.5, 10.2
Intellettuale	Fidelizzazione	N. visualizzazioni post social	485.871	236.364	N.A.	12,6
Intellettuale	Fidelizzazione	N. follower su canali social network	4.190	2.230	N.A.	12,6



Area d'impatto Lavoratori

Caratteristiche della propria Forza Lavoro

Il personale rappresenta l'essenza stessa di AnciLab: è il motore che alimenta ogni progetto, il patrimonio più prezioso su cui si fonda l'azienda. Il capitale umano è rappresentato dalle persone che ogni giorno compongono l'organizzazione e valorizzato non solo per il contributo quantitativo, ma soprattutto per le competenze, l'esperienza, la motivazione e la qualità delle relazioni che è in grado di costruire. Alla base dell'agire professionale si collocano valori condivisi e profondi: fiducia, responsabilità, collaborazione, professionalità e spirito di condivisione. Questi principi costituiscono l'anima della cultura organizzativa che AnciLab ha coltivato e consolidato

in oltre venticinque anni di attività, fungendo da punto di riferimento tanto nei momenti di crescita quanto nelle fasi più complesse.

Per rafforzare questa identità valoriale, la società ha investito nella costruzione di un ambiente di lavoro inclusivo, sicuro e stimolante, in cui ciascuno possa sentirsi accolto, valorizzato e libero di esprimere il proprio potenziale. A questo si affianca una serie di politiche concrete per il benessere delle persone, pensate per rispondere ai bisogni personali e familiari dei dipendenti.

[VSME]
B8, B9, B10

Forza lavoro
Caratteristiche generali

[VSME]
BP7

Allineamento con strumenti riconosciuti a livello internazionale

[VSME]
BP9

Processi per monitorare la conformità e meccanismi per affrontare le violazioni

[VSME]
BP10

Equilibrio tra vita professionale e vita privata

[VSME]
BP11

Numero di apprendisti

Profili / Aree professionali	Quantità (T.ind)	Quantità (T.det)	Quantità (part time)
Dirigenti	1	-	-
Impiegati	32	2	3

Dipendenti per età

	2025
Numero di dipendenti (conteggio delle teste) di età inferiore ai 30 anni	7
Percentuale di dipendenti di età inferiore ai 30 anni	21,5%
Numero di dipendenti (conteggio delle teste) tra i 30 e i 50 anni di età	17
Percentuale di dipendenti tra i 30 e i 50 anni di età	51,5%
Numero di dipendenti (conteggio delle teste) di età superiore ai 50 anni	9
Percentuale di dipendenti di età superiore ai 50 anni	27%

Politiche relative alla propria forza lavoro

Le politiche di AnciLab in tema di proprio personale si propongono di:

1. garantire lo sviluppo delle competenze dei dipendenti, considerate essenziali per il funzionamento efficace dell'organizzazione;
2. promuovere l'inclusione; la valorizzazione delle differenze; la conciliazione vita lavoro, garantendo pari opportunità a tutti i dipendenti;
3. promuovere costantemente il miglioramento della salute psico-fisica e sociale dei dipendenti.



Le Tabelle mostrano le relazioni fra politiche in tema di proprio personale e impatti, rischi e opportunità.

Impatti	Politiche		
	Positivi (P) Negativi (N)	Effettivi (E) Potenziali (T)	1 2 3
Riduzione rischi stress lavoro correlato degli operatori	P	T	X
Riduzione delle difficoltà nell'allineare le proprie competenze alle necessità di migliorare la qualità dei servizi,	P	T	X X

Rischi / Opportunità	Politiche		
	Rischio (R) Opportunità (O)	1 2 3	
Rischio che si verifichi una fuga di competenze e potenziale aumento di costi per ridotta efficienza nello svolgimento delle attività aziendali	R	X X	
Rischio di insorgenza di problematiche organizzative	R	X X	

Analisi area d'impatto lavoratori

Sotto-Area dell'impatto	Tipologia	Azione
Sicurezza finanziaria	Retribuzione più bassa	Il salario più basso pagato dall'azienda calcolato su base oraria è di 11,25 €
	Dipendenti che hanno ricevuto il welfare aziendale	100% percentuale dei lavoratori a tempo pieno e part-time, ha ricevuto il welfare aziendale durante l'ultimo anno fiscale
Salute, benessere, sicurezza	Benefit sanitari supplementari	Benefit offerti dall'azienda a tutti i dipendenti ad integrazione dei programmi governativi: <ul style="list-style-type: none"> • assicurazione per incidenti • assicurazione vita
Sviluppo professionale	Politiche e pratiche legate allo sviluppo professionale	Nell'ultimo anno l'azienda ha offerto formazione continua ai lavoratori <ul style="list-style-type: none"> • L'azienda offre formazione su competenze per promuovere lo sviluppo professionale • L'azienda offre programmi per ottenere certificati di formazione continua, anche universitaria.
	Pratiche di assunzione stagisti	<ul style="list-style-type: none"> • L'azienda ha una politica formale che definisce gli obiettivi degli stage • L'azienda collabora con istituzioni educative per offrire opportunità di stage e di tirocinio • Gli stagisti dell'azienda ricevono revisioni formali delle loro prestazioni • La durata degli stage è limitata per non superare un anno
	Partecipazione a corsi di formazione concentrati su competenze	più del 75% di lavoratori ha ricevuto negli ultimi 12 mesi formazione professionale su competenze utili ad ampliare le capacità del personale nelle mansioni e responsabilità del proprio lavoro
	Offerta di Formazione per competenze trasversali	tra il 50% e il 75% di lavoratori ha ricevuto negli ultimi 12 mesi formazione su competenze per tutte le funzioni oltre le normali responsabilità, ad esempio soft skill
	Partecipazione in programmi di sviluppo professionale esterni	Più del 75% dei lavoratori a tempo pieno dell'azienda ha partecipato a opportunità di sviluppo professionale esterne o in opportunità di aggiornamento continuo durante l'ultimo anno fiscale.

33
 Personale a tempo indeterminato
 (+25% rispetto al 2024)

18
 Visite medico competente per la prevenzione della salute dei lavoratori
 (+50% rispetto al 2024)

29
 Incentivi di uguale importo del welfare aziendale distribuiti
 (+12,5% rispetto al 2024)

Sotto-Area dell'impatto	Tipologia	Azione
Livello di coinvolgimento e soddisfazione	Manuale di informazione per i lavoratori	Politiche scritte nel manuale del dipendente e sono di facile accesso: <ul style="list-style-type: none"> • Dichiarazione anti discriminazione • Una politica anti-abuso con meccanismi di segnalazione, processi e procedure disciplinari • Una dichiarazione sull'orario di lavoro • Politiche in materia di benefit, formazione, permessi e congedi
	Monitoraggio e valutazione della soddisfazione e del coinvolgimento dei lavoratori	<ul style="list-style-type: none"> • L'azienda calcola il tasso di abbandono dei lavoratori • L'azienda realizza regolarmente (almeno una volta l'anno) sondaggi di soddisfazione e prestazione dei lavoratori
	Opzioni di flessibilità lavorativa per i lavoratori	<ul style="list-style-type: none"> • orari part-time su richiesta dei lavoratori • orari di lavoro flessibili permettendo un maggiore livello di libertà variando l'inizio e la fine delle attività
Diversità, equità, inclusione	Diversità nella partecipazione societaria e nella leadership dell'azienda	La direzione dell'azienda è affidata a una donna, la rappresentanza legale a un uomo
	Creazione e gestione di ambienti di lavoro inclusivi	Le seguenti pratiche per temi come la diversità, equità e inclusione sono implementate dall'azienda: <ul style="list-style-type: none"> • L'azienda include in tutte le ricerche di lavoro un messaggio che afferma il proprio impegno nei confronti della diversità, l'equità e l'inclusione • L'azienda analizza i requisiti e il linguaggio utilizzato nelle descrizioni della richiesta di lavoro per garantire che siano equi e inclusivi • L'azienda offre formazione a tutti i lavoratori su argomenti riguardanti la diversità, l'equità e l'inclusione
	Misurazione della diversità	L'azienda monitora i seguenti attributi della forza lavoro: <ul style="list-style-type: none"> • Genere • Età
	Lavoratori donne	Più del 50% dei lavoratori dell'azienda non manager si identificano come donne
	Rapporto tra la remunerazione più alta e quella più bassa	Il rapporto tra la remunerazione più alta, compresi i bonus, e quella più bassa pagata dall'azienda è compreso tra 1-5x
Manager donne	Le donne manager/responsabili di area sono comprese tra il 40-49%	

Risultati 2025 e Prospettive 2026

Le azioni intraprese nel 2025, insieme ai risultati ottenuti e allo stato di avanzamento delle iniziative, abbracciano un ampio ventaglio di ambiti strategici: dalla formazione continua e dallo sviluppo delle competenze, alla tutela della salute e sicurezza sul lavoro, fino al welfare aziendale e al bilanciamento tra vita

privata e professionale. Ogni intervento è stato progettato non solo per rispondere alle esigenze attuali, ma anche per accompagnare AnciLab e il suo team nell'adattamento alle trasformazioni future del settore, rafforzando la capacità dell'organizzazione di crescere in modo sostenibile e resiliente.

Capitale	Parametro	KPI	Risultato 2025	SDG
Umano	Fidelizzazione del personale	% turnover del personale in uscita (rapporti cessati - FTE)	6,15%	4,4
Umano	Fidelizzazione del personale	Employee tenure (N. anni lavorati/FTE in forza)	946,68%	8,5
Umano Finanziario	Assenteismo del personale	Tasso di assenteismo (malattie e permessi 104)	2,22%	8,8



Area d'impatto Comunità

Caratteristiche delle comunità interessate

Le comunità interessate dalle attività di AnciLab comprendono una pluralità di soggetti collettivi, sia pubblici che privati, che da un lato contribuiscono alla definizione di politiche e regole orientate al benessere collettivo, dall'altro ricevono gli impatti generati dai progetti e servizi erogati. Questi attori, che includono amministrazioni pubbliche, imprese, enti del terzo settore e cittadini, partecipano attivamente alle iniziative della società e ne influenzano gli orientamenti strategici. Uno degli ambiti in cui l'impatto di AnciLab si manifesta in modo più evidente è quello della coesione sociale, un effetto indiretto ma rilevante: i servizi orientati alla cittadinanza attiva, infatti, promuovono comportamenti cooperativi e responsabili, rafforzando il senso di appartenenza e la consapevolezza collettiva all'interno delle comunità locali. AnciLab riconosce che il proprio successo di lungo periodo dipende dalla capacità non solo di generare valore per clienti e utenti finali, ma anche di creare valore condiviso per i territori in cui opera. Questo richiede un costante equilibrio tra gli obiettivi operativi aziendali e i bisogni delle comunità, spesso espressi anche attraverso la mediazione delle amministrazioni comunali, che rappresentano una componente fondamentale del nostro ecosistema relazionale.

AnciLab concentra la maggior parte dei propri interventi in Lombardia, dove ha consolidato una profonda conoscenza del contesto istituzionale e amministrativo e una solida rete di relazioni con enti pubblici e privati. Le competenze e

i modelli operativi sviluppati sul territorio regionale sono diventati negli anni un riferimento esportabile, favorendo l'attivazione di progettualità e servizi anche al di fuori dei confini lombardi.

L'estensione delle attività extra-regionali avviene esclusivamente in raccordo con le strutture territoriali di ANCI, e in particolare attraverso la stipula di accordi e convenzioni con le singole ANCI regionali. Al 2025, AnciLab è attiva in: Piemonte, Veneto, Sardegna, Friuli Venezia Giulia, Umbria, Abruzzo, Liguria, Marche, Sicilia, Lazio, Basilicata, Puglia, Valle d'Aosta, Calabria, Toscana.



In ambito internazionale, la presenza di AnciLab è motivata dalla volontà di condividere buone prassi, confrontarsi con esperienze innovative e costruire partenariati utili allo sviluppo congiunto di progetti di ricerca, formazione e capacity building. La dimensione europea e transnazionale è particolarmente

[VSME]
BII

Lavoratori
nella catena del
valore, comunità
interessate,
consumatori e
utilizzatori finali

rilevante per rafforzare le competenze interne, acquisire nuove metodologie, valorizzare il know-how e potenziare l'impatto delle attività sul territorio.

Le collaborazioni internazionali coinvolgono soggetti pubblici e privati di Romania, Portogallo, Belgio, Slovenia, Francia, Spagna, Slovacchia, Polonia, Irlanda, Serbia, Grecia, Georgia, Germania, Bulgaria, Cipro e Ucraina.

AnciLab collabora stabilmente con università italiane ed europee, riconoscendo nell'alleanza con il mondo accademico un asset strategico per lo sviluppo della ricerca applicata, dell'innovazione sociale e tecnologica, della formazione continua e della valutazione d'impatto. Le partnership con i dipartimenti universitari permettono di alimentare un ciclo virtuoso tra conoscenza, sperimentazione e trasferimento operativo nei contesti della pubblica amministrazione.

Le collaborazioni attive al 2025 includono:

- Università degli Studi di Milano – Dipartimento di Informatica
- Università degli Studi di Milano – Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali
- Università Cattolica del Sacro Cuore / Piacenza – Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali
- Università degli Studi di Pavia – Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali
- Università di Bologna – Dipartimento di Sociologia e Diritto dell'Economia
- Université Paris 1 - Panthéon Sorbonne
- University of Cologne – Institute of Energy Economics (EWI)
- Università La Sapienza

- Universitat Politècnica De Catalunya Upc
- Technische Universiteit Delft Tu Delft
- Universitatea De Arhitectura Si Urbanism Ion Mincu Din Bucuresti

L'adesione a network europei consente ad AnciLab di contribuire attivamente alla definizione delle politiche pubbliche europee e nazionali, condividere esperienze, accedere a risorse e opportunità progettuali e promuovere il proprio modello innovativo di società orientata all'impatto. AnciLab partecipa ai seguenti network e piattaforme:

- ANCI Next Gen Community – Spazio dedicato alle politiche giovanili.
- Pact for Skills – Iniziativa della Commissione Europea per la formazione e la riqualificazione professionale.
- Digital SME Alliance – Rete europea di PMI digitali.
- Large Scale Partnership EDDIE – Partenariato sull'educazione, l'energia e la digitalizzazione.
- Focus Group ICT Sustainability – Tavolo di lavoro sull'ICT sostenibile.
- Focus Group Smart Communities – Rete per lo sviluppo delle comunità intelligenti.
- Working Group SKILLS – Gruppo di lavoro sulle competenze e la formazione.
- Large Scale Partnership for the Digital Ecosystem – Iniziativa europea per l'ecosistema digitale.
- European Alliance for Apprenticeships – Alleanza europea per l'apprendistato.
- Rural Pact Community – Piattaforma europea per lo sviluppo rurale sostenibile.



Gli stakeholder citati – università, enti pubblici locali e internazionali, reti e alleanze europee – rappresentano per AnciLab vere e proprie comunità di riferimento, in quanto costituiscono l'ecosistema relazionale e strategico all'interno del quale si sviluppano, si legittimano e si orientano le attività dell'azienda. Queste comunità non sono solo gruppi funzionali o destinatari di servizi: sono attori attivi del cambiamento, con i quali AnciLab condivide obiettivi, risorse, valori e responsabilità. Il rapporto che AnciLab instaura con queste realtà è caratterizzato da interazione costante, scambio di conoscenze, collaborazione progettuale e co-produzione di valore pubblico.

In particolare:

- Le università rappresentano una comunità di riferimento per la produzione di sapere, la sperimentazione e la formazione avanzata, contribuendo a sviluppare il capitale

intellettuale e umano dell'azienda;

- Gli enti pubblici e le ANCI regionali sono partner istituzionali fondamentali per la co-progettazione di interventi utili al territorio, con i quali AnciLab condivide la responsabilità di generare impatto sociale e innovazione amministrativa;
- I network e le alleanze europee rappresentano una comunità di riferimento strategica, perché offrono spazi di apprendimento reciproco, advocacy, accesso a risorse comunitarie e dialogo multilivello con attori pubblici e privati a scala internazionale.

Essere parte di queste comunità rafforza la legittimità dell'azione di AnciLab, amplia la sua capacità di ascolto dei bisogni emergenti, e consente di allineare le strategie aziendali alle sfide sistemiche della sostenibilità.

Politiche relative allo sviluppo dei rapporti con le comunità Interessate

AnciLab ha adottato un insieme di politiche mirate alla gestione degli impatti, dei rischi e delle opportunità che coinvolgono le comunità interessate, integrandole pienamente nel proprio sistema di gestione aziendale. Queste politiche sono finalizzate a tutelare i diritti delle comunità e a promuoverne attivamente il benessere, attraverso un dialogo continuo, trasparente e orientato alla costruzione di relazioni di fiducia.

L'approccio di AnciLab al coinvolgimento delle comunità si articola su diversi livelli di interazione, con l'obiettivo di favorire una partecipazione autentica, di raccogliere istanze, suggerimenti e bisogni e di generare valore condiviso in linea con la missione pubblica dell'organizzazione.

PS3.1. diffusione di riferimenti culturali riguardanti significato e importanza della sostenibilità;

PS3.2. raccolta di fabbisogni, aspettative, opinioni e suggerimenti riguardanti la sostenibilità, anche allo scopo di formulare proposte ai livelli politico istituzionali locali di sviluppo;

PS3.3. supporto concreto e fattivo di AnciLab all'autonoma realizzazione di iniziative in tema di sviluppo della sostenibilità da parte delle comunità interessate e pianificazione e realizzazione di iniziative e progetti congiunti di sviluppo;

Sono di seguito esplicitati i rapporti fra le politiche e impatti, rischi e opportunità emergenti nei rapporti fra AnciLab e le comunità interessate.

Impatti	Politiche		
	Positivi (P) Negativi (N)	Effettivi (E) Potenziali (T)	PS3.1 PS3.2 PS3.3
Incremento della cultura della sostenibilità nelle comunità interessate mediante la realizzazione di iniziative educative e culturali	P	E	X X X

Rischi / Opportunità	Politiche		
	Rischio (R) Opportunità (O)	PS3.1 PS3.2 PS3.3	
Opportunità che si verifichi un miglioramento nell'allineamento dei servizi alle esigenze locali in relazione alle interazioni educative e culturali realizzate con le comunità interessate	O	X X X	
Opportunità aumento della reputazione dovuto sia al coinvolgimento attivo delle comunità in iniziative, educative, culturale e di realizzazione di iniziative finalizzate alla sostenibilità	O	X X X	

Analisi area d'impatto Comunità

Sotto-Area dell'impatto	Riepilogo delle domande	Domanda
Impatto economico	Spesa con i fornitori locali	IL 60% delle spese dell'azienda dell'ultimo anno fiscale è attribuibile a fornitori che si trovano nella stessa area della sede aziendale (Lombardia)
Gestione della catena di distribuzione e fornitura	Valutazione delle performance sociali e ambientali dei fornitori	L'azienda non valuta o monitora l'impatto sociale e ambientale dei propri fornitori.
Gestione della catena di distribuzione e fornitura	Acquisti realizzati da compagnie locali indipendenti	Il 75 - 95% delle spese dell'azienda è stata effettuata con fornitori locali indipendenti
Gestione della catena di distribuzione e fornitura	Clienti locali e indipendenti	L' 85% - 95% del fatturato dell'azienda proviene da clienti o consumatori locali (Lombardia)
Sviluppo economico locale	Misurazione dei risultati	L'azienda ha fatto dei sondaggi ai beneficiari per conoscere e capire i risultati generati
	Modello di aziende locali innovativo	L'azienda ha sviluppato qualcosa di diverso o d'innovativo nell'approccio verso lo sviluppo economico locale, ha generato un cambiamento: gestione centralizzata di un servizio altrimenti parcellizzato - prima regione, non esiste nelle altre regioni. Necessario alto livello di compliance (DoteComune)

Area d'impatto Clienti

Caratteristiche dei clienti: PA e utilizzatori finali

La gestione delle relazioni con i clienti – principalmente amministrazioni comunali e soggetti istituzionali – si fonda su principi di trasparenza, affidabilità e responsabilità. Ogni rapporto viene coltivato con l'obiettivo di costruire fiducia reciproca e garantire il rispetto degli standard di servizio, definiti in base a criteri di misurabilità e miglioramento continuo.

AnciLab adotta sistemi di monitoraggio e valutazione delle performance per rilevare in modo tempestivo eventuali criticità, rispondere ai bisogni emergenti e sviluppare soluzioni sempre più aderenti alle aspettative dei propri interlocutori. Questo approccio, integrato con la missione pubblica della società, consente di generare valore tangibile e contribuire alla qualificazione dell'azione amministrativa sul territorio.

In senso stretto, ANCI Lombardia rappresenta il principale cliente di AnciLab, destinatario di oltre l'80% delle prestazioni erogate dalla società. Tuttavia, gran parte dei servizi non sono diretti all'associazione in sé, quanto agli enti locali associati, che ne beneficiano tramite la mediazione e il coordinamento dell'associazione stessa.

La doppia natura di ANCI Lombardia – in qualità di socio unico e al tempo stesso garante dell'interesse dei Comuni associati – dà origine a un modello di relazione fondato su una collaborazione strutturale, nella quale ciascun attore

mantiene le proprie prerogative. Come socio, ANCI Lombardia partecipa attivamente alla definizione delle strategie aziendali e assicura l'esercizio del controllo analogo, attraverso gli organi societari e momenti formali di allineamento. In questo quadro, AnciLab e ANCI Lombardia ricercano costantemente un equilibrio dinamico tra collaborazione e autonomia, finalizzato a garantire efficacia, coerenza strategica e qualità dell'azione pubblica.

Questo rapporto non si esaurisce nella logica tradizionale di cliente e fornitore, ma si configura piuttosto come una partnership strategica di lungo periodo, fondata su obiettivi condivisi e una comune responsabilità nel promuovere lo sviluppo dei territori e l'innovazione nella pubblica amministrazione.

Accanto ad ANCI Lombardia, i destinatari finali delle attività aziendali – cittadini, amministrazioni comunali, enti pubblici, imprese – costituiscono l'altra componente fondamentale della missione di AnciLab.

AnciLab si impegna a garantire standard di qualità elevati, attraverso una gestione trasparente delle relazioni con i clienti e un'attenzione costante al rispetto degli impegni assunti, contribuendo così a rafforzare la fiducia, l'efficacia e l'impatto sociale delle attività svolte.



Politiche relative agli utilizzatori finali

Le politiche di AnciLab, in relazione all'erogazione dei propri servizi, sono finalizzate nel breve, medio e lungo periodo, a:

acquisire suggerimenti per il miglioramento dei servizi offerti, gestire richieste e i reclami.

PS4.1. sviluppare e mantenere un dialogo continuo, attivo e aperto con i destinatari finali dei servizi per

Le Tabelle mostrano le relazioni fra politiche e impatti, rischi e opportunità connesse agli utilizzatori finali.

Impatti		Politiche
Positivi (P) Negativi (N)	Effettivi (E) Potenziali (T)	PS4.1
Possibilità per l'utilizzatore finale dei servizi di interloquire con AnciLab per l'inoltro di reclami, segnalazioni e suggerimenti mediante comunicazioni da remoto	P E	X
Rischi / Opportunità		Politiche
Rischio (R) Opportunità (O)		PS4.1
Rischio che si verifichi una riduzione della domanda di servizi causato da modifiche normative del contesto che possa determinare diminuzione dei ricavi		X

Analisi area d'impatto clienti

Argomento dell'impatto	Riepilogo delle domande	Domanda
Gestione del cliente	Gestione dei rapporti con i clienti	<ul style="list-style-type: none"> L'azienda dispone di certificazioni di qualità erogate da enti terzi e meccanismi formali di controllo di qualità. Sono stati definiti processi per ricevere feedback, commenti o lamentele dei clienti, sono monitorati i livelli di soddisfazione.
Gestione del cliente	Gestione dell'impatto dei prodotti	<ul style="list-style-type: none"> L'azienda ha un programma formale per incorporare i risultati di test e i feedback dei clienti nella progettazione dei propri prodotti
Gestione del cliente	Uso di dati e privacy	<ul style="list-style-type: none"> L'azienda ha una politica disponibile al pubblico sull'uso di dati e privacy I clienti hanno l'opzione di decidere in che modo i propri dati possono essere utilizzati Tutte le strategie di creazione di elenchi di indirizzi email e di email aziendali sono conformi a GDPR

Area d'impatto ambiente

Caratteristiche relative all'Ambito Ambiente

[VSME]
B3

Energia ed emissioni di gas a effetto serra

[VSME]
BP4

AnciLab ad oggi non dispone di un Piano di transizione per la mitigazione dei cambiamenti climatici

L'area di impatto Ambiente prende in esame il modo in cui l'organizzazione gestisce i propri impatti ambientali, valutando aspetti quali l'utilizzo delle risorse naturali, le emissioni, l'efficienza energetica, la gestione dei rifiuti e l'impegno verso modelli di consumo e produzione sostenibili. Sebbene AnciLab non disponga attualmente di un Sistema di Gestione Ambientale (SGA) certificato, l'analisi condotta evidenzia l'attenzione dell'azienda verso il miglioramento continuo delle proprie prestazioni ambientali.

In particolare, l'ambito analizza:

- La sostenibilità delle sedi e degli spazi di lavoro, valutando l'efficienza energetica degli immobili, l'utilizzo di fonti rinnovabili e l'impatto complessivo degli edifici sull'ambiente.
- La gestione delle risorse, con focus su consumi idrici ed energetici, ottimizzazione degli spostamenti lavorativi, e uso razionale della carta e dei materiali di consumo.
- La produzione di rifiuti e le modalità

di smaltimento, con l'obiettivo di ridurre l'impronta ambientale delle attività aziendali e incrementare la raccolta differenziata e il riciclo.

- La sensibilizzazione interna, attraverso momenti formativi e comunicativi rivolti ai dipendenti per stimolare comportamenti responsabili e ridurre gli impatti ambientali individuali.

Questa valutazione rappresenta un primo passo per strutturare in futuro un sistema più articolato di gestione ambientale, capace di definire obiettivi misurabili, azioni correttive e indicatori di performance. In coerenza con la propria identità di Società Benefit, AnciLab si impegna a rafforzare l'integrazione delle tematiche ambientali nella governance aziendale, contribuendo agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (in particolare SDG 12 e SDG 13), anche attraverso l'inserimento progressivo di criteri ambientali nelle proprie procedure operative e nei rapporti con i fornitori.



Politiche e azioni relative all'Ambito Ambiente

Le politiche di mitigazione del cambiamento climatico si focalizzano sulla riduzione delle emissioni di gas serra, in particolare dell'anidride carbonica (CO₂), consolidando le operazioni sull'intera catena del valore.

Queste politiche riguardano:

- PE1.1. riduzione della quantità dei rifiuti indifferenziati generati
- PE1.2. Minimizzazione delle emissioni di CO₂

Sotto-Area dell'impatto	Tipologia	Azione
Introduzione	Tipo di strutture	L'azienda opera in uffici in locazione dal socio unico
	Modello di Business ambientale	Il modello di business dell'azienda non prevede la produzione di prodotti/servizi o processi utili a preservare l'ambiente.
Management ambientale	Standard di Green Building	Meno del 20% delle strutture aziendali (mq. in locazione) è certificata secondo i requisiti di un programma di bioedilizia accreditato
	Miglioramento delle strutture aziendali con la proprietà	Si è lavorato insieme alla proprietà per promuoverne l'implementazione e la manutenzione di un programma di riduzione dei rifiuti
	Sistemi di gestione ambientale	L'azienda non dispone di un sistema di gestione ambientale (EMS) che copre la produzione di rifiuti, il consumo di energia, l'utilizzo di acqua e le emissioni di anidride carbonica.
Aria Clima	Monitoraggio del consumo di energia	L'azienda monitora, registra e rende noti i propri consumi di energia ma non ha fissato obiettivi di riduzione
	Monitoraggio delle emissioni di Gas a effetto serra	Al momento l'azienda non monitora né registra le proprie emissioni
	Riduzione dell'impatto causato da viaggi e pendolarismo	L'azienda ha messo in atto programmi o politiche per ridurre l'impronta ecologica dovuta a viaggi/pendolarismo incentivando i lavoratori all'impiego di tecnologie di meeting on line
	Percentuale di Gas a effetto serra compensata	Non si sono acquistate delle compensazioni di emissioni di carbonio
Acqua	Monitoraggio e gestione dei consumi di acqua	L'azienda non monitora né registra attualmente i propri consumi d'acqua
Terra Vita	Monitoraggio e reporting di rifiuti non pericolosi	L'azienda non monitora né registra attualmente la propria generazione di rifiuti
	Programmi di riciclo	L'azienda ha un programma generale di recupero e riciclaggio per i seguenti tipi di materiali: Carta, Cartone, Plastica, Compostaggio
	Smaltimento rifiuti pericolosi	L'azienda può verificare che i rifiuti pericolosi che produce vengano sempre smaltiti in modo responsabile: batterie, vernici, apparecchiature elettroniche, ecc.

Risultati 2025 e Prospettive 2026

L'obiettivo per l'area Ambiente per il 2026 è orientato a:

Management ambientale

Cura e protezione dell'ambiente negli uffici virtuali

L'azienda elaborerà una politica per incoraggiare la buona cura e protezione dell'ambiente relativamente alla gestione degli uffici virtuali per i lavoratori da remoto

[VSME] B3

Energia ed emissioni di gas a effetto serra

[VSME] BP3

Obiettivo di riduzione delle emissioni di gas a effetto serra



Piano Triennale per lo Sviluppo della Sostenibilità

L'analisi condotta attraverso il B Impact Assessment (BIA), rielaborata e integrata secondo le specificità operative e strategiche di AnciLab, ha permesso di scomporre e approfondire diversi ambiti tematici: Clienti, Governance, Mission e Coinvolgimento, Persone e Contratti, Sviluppo e Flessibilità del personale, Comunità e Territori, Fornitori e Ambiente. Ne è emerso un profilo d'impatto che

riflette l'identità e le priorità di AnciLab, mettendo in luce le aree di maggiore forza e quelle in cui concentrare investimenti, attenzione e miglioramento continuo.

Di seguito viene presentata la rappresentazione sintetica di tale profilo. In questo paragrafo utilizzeremo il profilo come base di orientamento strategico per le azioni future.

Il Piano triennale per lo sviluppo della sostenibilità (2025-2027) è volto al rafforzamento e miglioramento del profilo di sostenibilità della società.

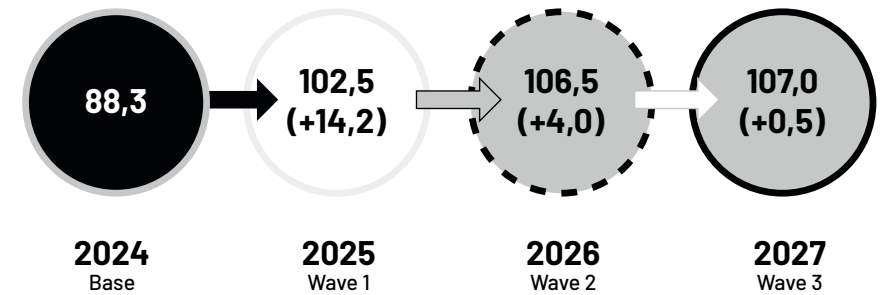
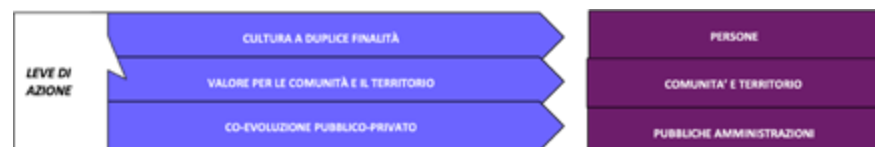
Il Piano, approvato con il bilancio 2024, rappresenta sinteticamente gli elementi chiave della strategia aziendale in una prospettiva di medio periodo.

Le indicazioni delineate nel piano sono nel loro complesso totalmente orientate alla sostenibilità indicando azioni e obiettivi strategici direttamente collegati alla vocazione aziendale, alle aree di impatto e alle finalità di beneficio comune presenti nello statuto.



Sono state individuate tre aree di impatto rilevanti per la società e con margini di intervento per il miglioramento continuo. Per ciascuna area di impatto sono stati identificati degli attrattori (fattori endogeni ed esogeni) che direzionano

la strategia di sostenibilità. In particolare tre aree sono state selezionate per rilevanza e per ciascuna area di impatto rilevante è stata individuata una leva d'azione importante per il miglioramento del profilo di sostenibilità di AnciLab.



**LA
SOSTENIBILITÀ
DEI CAPITALI**



I capitali come leve di creazione di valore

Il valore generato da AnciLab non è il semplice risultato di attività economiche, ma nasce dalla combinazione e dalla trasformazione di una pluralità di capitali - risorse e relazioni - che l'organizzazione attiva, utilizza e sviluppa nel tempo.

Prendendo ispirazione dal Framework <IR> dell'IIRC AnciLab adotta una visione

sistemica e integrata: ogni azione è connessa a un insieme di elementi tangibili e intangibili, che si influenzano reciprocamente e si evolvono attraverso le attività e le relazioni con gli stakeholder.

I sei capitali su cui si fonda il modello di riferimento sono stati raggruppati, nel caso di AnciLab, in tre macro-categorie:

[VSME]
PAT-2
PAT-3

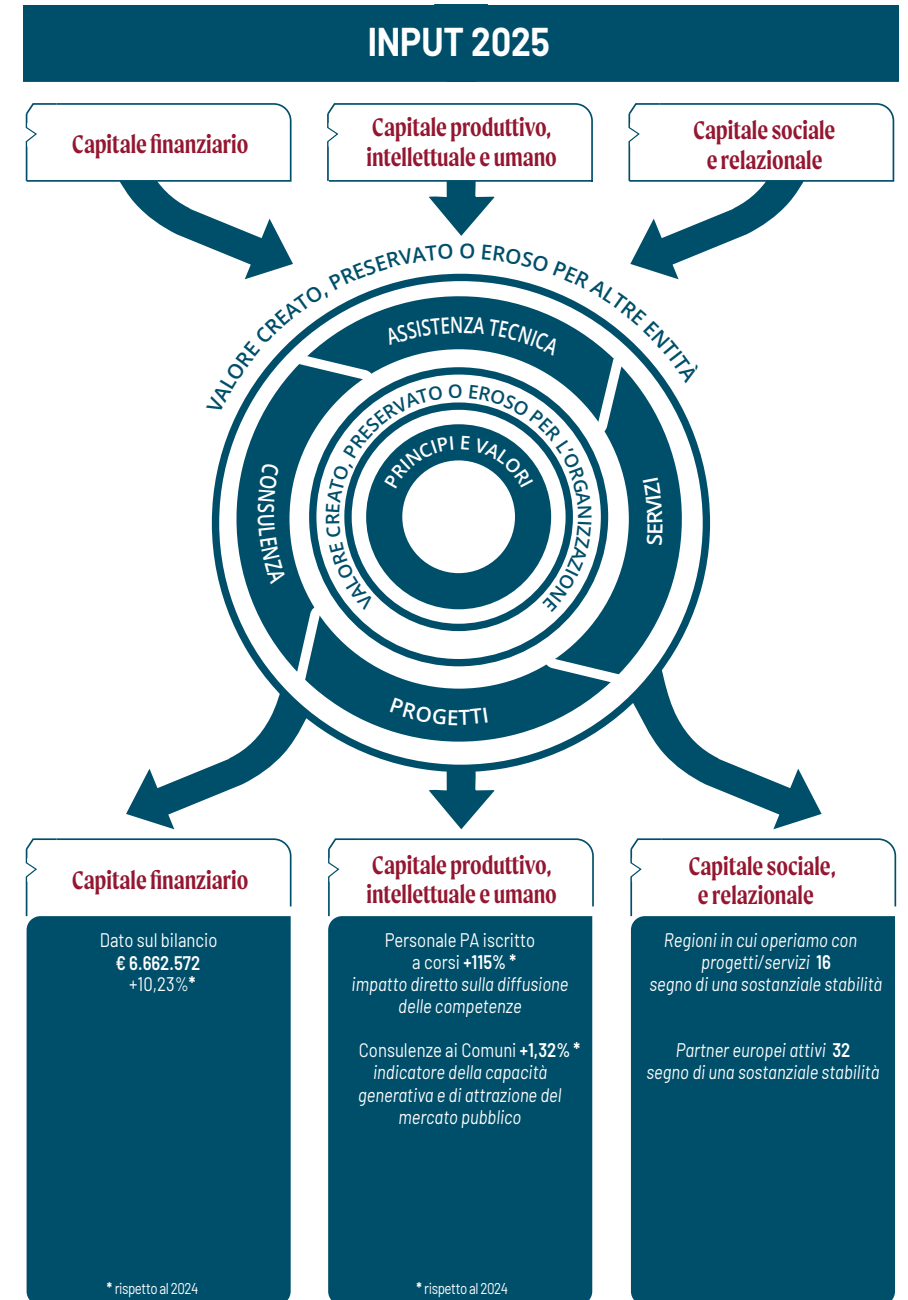
Questioni rilevanti di sostenibilità

[IIRC]
2021
IFRS



Il modello di business dell'azienda si fonda su un pensiero integrato: ogni capitale può essere potenziato o trasformato grazie all'attivazione sinergica degli altri. La creazione di valore avviene quindi in modo dinamico, attraverso interazioni costanti, in una logica di lungo periodo e orientata alla sostenibilità. Questa visione consente di valutare con maggiore

consapevolezza l'impatto delle attività e di orientare le scelte strategiche verso un obiettivo comune: generare valore condiviso per gli stakeholder.



Il Capitale produttivo, intellettuale e umano

Il capitale produttivo

È composto dall'insieme di immobili, infrastrutture e mezzi fisici, acquistati o prodotti direttamente, utilizzati dalla società; da beni immateriali al valore della conoscenza posseduta dalla società. Sono inclusi: proprietà intellettuali, quali brevetti, copyright, software; diritti e licenze. Le attività di produzione dei servizi si avvalgono soprattutto di dispositivi informatici dotati di software di base e applicativi, della rete informatica e di dispositivi telefonici e di arredi.

Indicatori di sintesi relativi al capitale produttivo

35 Dispositivi cellulari	3 Dispositivi per sale conferenze**
48 Postazioni informatiche*	3 Fotocopiatrici
478 mq Superficie dedicata a uffici	409 mq Superficie dedicata a spazi/aule di formazione
10 Portali proprietari	4 Applicativi e piattaforme di proprietà

*oltre ai dipendenti hanno una postazione gli operatori volontari di servizio civile di ANCI Lombardia e i tirocinanti attivi presso AnciLab
**condivisi con ANCI Lombardia

La società non possiede una sede di proprietà. Particolarmente significativo, in termini di evidenziazione del capitale produttivo, è la proprietà di software sviluppato e con investimenti aziendali, fra i quali ricordiamo:

- applicativo per la gestione del Servizio Civile Universale. Ricco di funzionalità, gestisce tutte le fasi previste dalla gestione dei progetti e l'aggiornamento delle informazioni riguardanti le sedi di attuazione dei progetti. L'applicativo, attualmente, è il più avanzato esistente a livello nazionale. Attivo da circa diciotto anni, nell'anno 2021 si conclusa una sua completa reingegnerizzazione, anche per consentire la gestione di sedi di servizio e progetti di servizio civile in altre regioni;
- applicativo del servizio DoteComune. Consente la gestione di una decina di bandi a evidenza pubblica ogni anno, supportando la loro comunicazione, la selezione dei candidati, la formazione, la gestione delle presenze dei tirocinanti e la chiusura dei progetti; in fase di completa reingegnerizzazione;
- piattaforma per la gestione della formazione asincrona a distanza (FAD). Nel corso dell'anno 2021 è stata sviluppata internamente a partire da una piattaforma con licenza GNU (licenza libera). Contiene circa 80 corsi realizzati da AnciLab;
- piattaforma EventiComuni, (proprietà condivisa al 50% con ANCI Lombardia). Possiede funzionalità

di gestione delle iscrizioni e della comunicazione per promuovere iniziative formative.

Il capitale intellettuale

È caratterizzabile con l'evidenziazione dell'insieme delle conoscenze implicite, dei sistemi, procedure e protocolli codificati che sono alla base del funzionamento ordinato della società. In questa sede sintetizzeremo lo stato del capitale organizzativo di AnciLab considerando regolamenti e procedure riguardanti:

1. la gestione della compliance aziendale;
2. processi organizzativi primari che riguardano l'erogazione dei servizi;
3. la gestione dei processi di supporto a quelli primari.

Si sottolinea che le regole e le conoscenze codificate risultano un limitato sottoinsieme di quelle che comunemente e quotidianamente sono a capo delle relazioni organizzative. Le regole che si creano e muoiono nelle interazioni costituiscono la spina dorsale del flusso delle attività, trovando in quelle codificate sia un vincolo sia un'ispirazione.

1. In relazione ai sistemi di compliance aziendale AnciLab ha inteso applicare volontariamente norme volte al rafforzamento organizzativo e gestionale, come le ISO 9001 relative allo sviluppo dei sistemi di gestione della qualità, oppure come condizione per svolgere attività finanziate, quali per esempio l'accreditamento ai servizi per la formazione e il lavoro. Inoltre, la società ha sempre attivato con

tempestività sistemi aziendali per ottemperare a norme cogenti. L'impegno nell'applicazione di norme cogenti e volontarie, quale dovere ineliminabile per garantire un buon andamento della gestione aziendale, è stato affiancato, dove necessario anche dallo svolgimento di attività finalizzate alla dimostrazione e comunicazione della loro effettiva applicazione. La gestione delle norme è certamente un onere per i volumi di attività necessari al fine di garantire una loro sostanziale applicazione.

2. La codificazione delle procedure dei sistemi di erogazione dei servizi è particolarmente sviluppata nelle aree del supporto ad Anci Lombardia in qualità di ente di gestione del Servizio civile universale e nella gestione del servizio DoteComune. In entrambi i casi le procedure operative svolte dal personale s'integrano strettamente con procedure informatiche sviluppate dopo uno sforzo progettuale che si è basato sulla formalizzazione dei flussi operativi. Tale percorso di consolidamento organizzativo è ancora in corso nell'ambito della riprogettazione dei sistemi informativi in tali settori. Un altro settore nel quale la società possiede un patrimonio significativo di procedure operative formalizzate e fortemente automatizzate è quello della gestione dei percorsi formativi. In ogni caso, la proceduralizzazione, risultando un fattore chiave di efficienza ed

efficacia dei processi nelle aree dove la varianza degli eventi è governabile mediante l'individuazione di alternative prevedibili, è una logica di sviluppo societario di particolare attenzione e investimento. La gestione dei progetti si basa sull'applicazione di principi di management, parzialmente codificate, ma diffusamente condivise fra i membri dei team di progetto, che prevedono fasi di progettazione degli interventi, programmazione e controllo.

3. Per quanto riguarda i processi di supporto al funzionamento, ha elaborato procedure e standard relativamente a procedure chiave quali:
 - approvvigionamento;
 - selezione del personale.

I processi di approvvigionamento sono sotto controllo attraverso l'applicazione di procedure e standard aziendali di:

- selezione di servizi e beni sotto la soglia comunitaria mediante l'utilizzo del mercato elettronico gestito dalle piattaforme Mepa e Sintel;
- selezione di servizi e beni sopra soglia mediante lo svolgimento di gare telematiche mediante l'utilizzo della piattaforma Mepa;
- valutazione dei fornitori da parte dei responsabili di progetto con i quali hanno direttamente collaborato.

Parità di genere

Negli ultimi anni, il tema della parità di genere e dell'inclusione ha guadagnato sempre più attenzione, sia nel dibattito pubblico sia in ambito aziendale e istituzionale. Un'attenzione e un impegno che ha portato AnciLab, nel 2025, per il secondo anno consecutivo, ad ottenere secondo la Prassi di Riferimento UNI/PdR 125:2022, la certificazione per la parità di genere con il massimo punteggio nella valutazione degli indicatori di prestazione, basandosi su sei aree strategiche: cultura e strategia; governance; processi HR; pari opportunità di crescita in azienda; equità remunerativa per genere; tutela della genitorialità e conciliazione vita lavoro.

L'ottenimento della certificazione per la parità di genere attesta il posizionamento dell'azienda su standard avanzati di trasparenza remunerativa e di gestione inclusiva delle risorse umane. In particolare, l'analisi dei dati retributivi e dei percorsi professionali, condotta nell'ambito del processo di certificazione, ha evidenziato l'assenza di disparità salariali significative tra donne e uomini a parità di ruolo, responsabilità e inquadramento.

Obiettivo di AnciLab è promuovere l'inclusione, la crescita e la valorizzazione del personale anche presso la pubblica amministrazione. Questo approccio si è tradotto in azioni concrete, come l'appoggio alla campagna nazionale ANCI contro la violenza sulle donne, il supporto ai Comuni per la certificazione per la parità di genere e per la stesura del Bilancio di genere come strumento di monitoraggio delle politiche di parità e come leva di sviluppo dei servizi in ottica di gender mainstreaming.

**CONTRO LA VIOLENZA SULLE DONNE
MAI BANDIERA
BIANCA**

Il capitale umano

È rappresentato dall'insieme delle persone che la società ritiene rientrano nei confini della propria struttura organizzativa, caratterizzabili in termini di: competenze, capacità, esperienza, motivazioni, che implicano, per esempio, propensione alla valutazione e assunzione dei rischi, al miglioramento e innovazione, che si rendono disponibili nello svolgimento di attività operative e manageriali; livelli di fiducia intercorrenti nelle loro relazioni di collaborazione, cooperazione, coordinamento.

Il personale rappresenta il più importante asset aziendale. Una particolare attenzione è posta alla ricerca dell'equilibrio fra rispetto delle esigenze di benessere organizzativo delle persone ed efficace funzionamento aziendale. Un equilibrio che rappresenta un fondamentale fattore propulsivo dello sviluppo e sostenibilità della società. In relazione al personale dipendente, se le parole impegno, collaborazione, professionalità, attaccamento, responsabilità, fiducia costituiscono le fondamenta sulle quali si basa il lavoro svolto quotidianamente, nel corso degli anni si è posta in azienda una particolare attenzione alla diffusione di una cultura organizzativa imperniata su quei principi, in modo che essi fossero di orientamento in tutti i momenti positivi o critici che in oltre venticinque anni di attività ci hanno inevitabilmente accompagnati. Per aiutare la condivisione di quei principi, la società ha reso il posto di lavoro un luogo accogliente, sicuro, piacevole, dove fosse possibile confrontarsi e sviluppare al

meglio le proprie energie e competenze. AnciLab attiva politiche e strategie che favoriscano l'integrazione tra vita lavorativa, vita familiare e vita personale dei dipendenti, considerando la Corporate Family Responsibility una responsabilità aziendale al pari delle altre dimensioni della Corporate Social Responsibility, la dimensione ambientale, sociale, economica ed etica. L'azienda abbraccia il principio che è solo attraverso organizzazioni più aperte, eque e responsabili che diventa possibile affrontare le sfide del presente e costruire un futuro sostenibile.

La Corporate Family Responsibility

La Corporate Family Responsibility rappresenta un modello di responsabilità d'impresa che promuove l'equilibrio tra vita lavorativa, familiare e personale, integrando il benessere delle persone nelle strategie organizzative. Attraverso politiche, strumenti e pratiche orientate alla conciliazione, le organizzazioni favoriscono ambienti di lavoro più inclusivi, equi e sostenibili, contribuendo al benessere dei dipendenti e alla creazione di valore sociale nel lungo periodo.

Tra le policy aziendali sviluppate per andare incontro ai bisogni dei dipendenti è stato sviluppato un sistema di **welfare aziendale strutturato** finalizzato a sostenere il benessere individuale, familiare e sociale delle persone, in coerenza con i principi di responsabilità sociale e di attenzione alla qualità della vita lavorativa. L'analisi della composizione com-

plessiva della spesa per il 2025 evidenzia come il welfare aziendale venga impiegato prevalentemente per rispondere a bisogni concreti e quotidiani delle persone e delle loro famiglie.



Nel complesso, il piano di welfare aziendale si configura come uno strumento strategico di sostenibilità sociale, in grado di:

- rafforzare il supporto al reddito delle famiglie;
- favorire l'equilibrio vita lavoro;
- promuovere la mobilità sostenibile,
- contribuire al benessere e alla qualità della vita delle persone.

L'azienda riconosce il welfare come una leva fondamentale per la valorizzazione del capitale umano, e intende proseguire nel percorso di sviluppo del sistema, promuovendone un utilizzo sempre più consapevole e orientato non solo alle esigenze immediate, ma anche al benessere duraturo delle persone e della comunità organizzativa.

AnciLab ha introdotto in azienda lo smart working, una misura che permette una gestione più equilibrata dei tempi personali e professionali, riducendo gli spostamenti e dando maggiore autonomia.

La possibilità di svolgere attività lavorativa in modalità agile oggi rappresenta una modalità di lavoro a pieno regime regolata da accordi individuali tra l'azienda e il lavoratore così come previsto dalla legge 81/2017.

L'accordo permette in via ordinaria di svolgere la prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali per un giorno alla settimana, definisce durata e condizioni, modalità di esecuzione, strumenti e tecnologie, e garantisce il diritto alla disconnessione; punta, infine, alla responsabilizzazione sui risultati.

Per la pianificazione e il controllo delle attività è attivo un applicativo di monitoraggio delle attività dei diversi progetti e dei diversi team. Al fine di valutare l'efficacia del lavoro agile, viene somministrata periodicamente al personale dipendente un'indagine sullo smart working.

Dall'indagine 2025 emerge chiaramente come la modalità di lavoro attivata un giorno alla settimana sia molto apprezzata dal personale che ha espresso un livello di gradimento medio di 4,5 su 5.

L'assenza di rapporto diretto con i colleghi è unanimemente l'elemento meno apprezzato (100% "meno apprezzato"). Questo dato segnala che la dimensione in presenza è un pilastro dell'esperienza lavorativa per i dipendenti: lo smart working funziona bene per organizzazione e logistica, ma tende a "scoprire" la componente sociale del lavoro.

L'Age Management - anzianità lavorativa e crescita professionale

In un contesto caratterizzato dall'allungamento delle carriere e dalla trasformazione continua delle competenze richieste, riconosciamo la necessità di adottare un approccio capace di integrare esperienze, conoscenze e potenzialità differenti. Per AnciLab, l'Age Management significa accompagnare le persone nelle diverse fasi della loro crescita professionale attraverso politiche orientate alla formazione continua e allo sviluppo delle competenze. In questa prospettiva, l'aggiornamento professionale assume un ruolo centrale non solo per sostenere l'innovazione organizzativa, ma anche per garantire occupabilità, motivazione e partecipazione attiva lungo tutto il percorso lavorativo.

Particolare attenzione viene dedicata ai processi di trasferimento delle competenze e alle attività di mentoring interno, considerati strumenti fondamentali per favorire la collaborazione intergenerazionale e valorizzare il patrimonio di conoscenze maturato nel tempo.

Nel loro insieme, queste azioni contribuiscono a costruire un ambiente di lavoro più equo, partecipativo e resiliente, capace di valorizzare la diversità generazionale come elemento di crescita organizzativa e di creazione di valore nel lungo periodo.

Nel 2025 AnciLab ha investito su:

- sono state sviluppate iniziative per l'empowerment di competenze specifiche in grado di presidiare adeguatamente i contenuti sviluppati in ciascuna linea di attività;

- si sono diffuse competenze di gestione dei progetti che prevedono, con diversi livelli di responsabilità, attività di programmazione, monitoraggio e controllo progettuale;
- 15 unità di personale hanno sviluppato competenze certificate per svolgere attività di formazione quale ente accreditato al Servizio civile universale e regionale;
- 17 unità di personale hanno sviluppato competenze certificate utili per la gestione dei servizi per il lavoro;
- una parte del personale ha goduto di un aggiornamento in tema di anticorruzione attraverso la frequenza a corsi di formazione sul tema per le amministrazioni pubbliche.
- 12 unità di personale hanno maturato una formazione post lauream nel management per la sostenibilità: strategie di sostenibilità, aspetti finanziari, gestione della catena di fornitura e misurazione e rendicontazione delle performance.
- AnciLab ha investito nella formazione sull'AI per tutti i dipendenti organizzando un percorso formativo di 24 ore all'utilizzo, la formazione continua nel 2026 attraverso azioni strutturate di mentoring interno.
- 1 unità ha ottenuto il sostegno dell'azienda per specializzarsi in Previsione Sociale presso l'Università di Trento, questo ci consente di rispondere alla crescente necessità di accompagnare nei processi decisionali e previsionali;
- 1 unità ha ottenuto la certificazione per erogare la formazione BIM

Lo smart working è straordinario!

Nel 2025, a seguito di specifiche esigenze emerse, l'azienda ha avviato procedure di smart working straordinario: utilizzato per più di cinque giornate consecutive. In particolare, 2 dipendenti ne hanno usufruito per esigenze di servizio, e 3 dipendenti per esigenze personali: 1 per la cura di familiari, 2 per esigenze di cura personale. Questi ultimi casi sono stati gestiti anticipando quanto previsto dalla legge 106/2025 che ha introdotto nuove tutele per i lavoratori fragili, tra le quali il diritto al supporto nella continuità lavorativa in particolari situazioni

“ A partire da settembre 2025 ho dovuto fare i conti con un problema improvviso a seguito di un incidente stradale, che ha coinvolto mia figlia diciassettenne. Per accudirla in una situazione di emergenza, ho chiesto in prima battuta di utilizzare le giornate di ferie e permessi a mia disposizione. Successivamente, a seguito di confronto, a partire da ottobre 2025 la Direzione mi ha concesso la possibilità di lavorare a tempo pieno in smart working.

Se non mi fosse stata concessa la possibilità di svolgere le mie mansioni a tempo pieno in modalità agile, per me l'unica alternativa sarebbe stata la richiesta di aspettativa non retribuita, con le conseguenze che ne derivano: niente stipendio, niente maturazione di ferie, niente contributi.

L'impatto che ha avuto nella conciliazione dei miei tempi vita-lavoro è stato importante. Lo smart working non solo mi ha permesso di continuare la mia attività lavorativa continuando a supportare mia figlia lungodegente in casa. Nel mio caso non è stato necessario ridefinire le mansioni. Ho continuato a svolgere le stesse mansioni che normalmente svolgo nei compiti che mi vengono assegnati anche perché il lavoro era già ben strutturato in azienda: tutti siamo dotati di computer portatile e collegati allo SharePoint aziendale che ci permette in modo sicuro di collaborare e avere accesso alla documentazione, non ho quindi dovuto modificare le mie attività. Il lavoro è proseguito normalmente. Anche i contatti con i colleghi con cui mi interfaccio normalmente sono rimasti tali. Non ho riscontrato criticità grazie a un continuo scambio con l'ufficio. È stato tutto molto faticoso, ma mia figlia ora sta meglio, e questa è una cosa molto importante

”

Loredana Stellacci



“ Ho avviato la procedura di smart working straordinario con l'azienda intorno al mese di ottobre 2025, quando si è reso necessario adottare una modalità di lavoro più flessibile per motivi legati alla mia salute. Sin da subito l'azienda si è dimostrata molto comprensiva e disponibile, accogliendo la mia richiesta con attenzione e supporto. Qualora non avessi potuto svolgere la mia attività lavorativa da remoto per un periodo prolungato, mi sarei trovata nell'impossibilità di lavorare per diversi mesi. Questo avrebbe comportato un accumulo significativo delle attività già avviate e una perdita di continuità nei rapporti e nel coordinamento con i colleghi. Lo smart working straordinario ha avuto un impatto molto positivo sulla conciliazione dei miei tempi di vita e di lavoro. Mi ha permesso di gestire meglio la malattia e tutto ciò che comporta, dalle visite mediche agli esami, dai ricoveri ai day hospital. Ha inoltre evitato che mi affaticassi ulteriormente con gli spostamenti da e per l'ufficio e mi ha consentito di affrontare gli effetti collaterali delle terapie in un ambiente più adeguato come la mia casa. Un ulteriore beneficio è stato la possibilità di ridurre il rischio di contrarre altre malattie, considerando che per molti mesi sono stata immunodepressa. Durante questo periodo è stato talvolta necessario ridefinire alcune mansioni, mentre in altri casi non si è reso necessario alcun cambiamento, poiché molte delle attività rientravano già tra quelle che ero abituata a gestire in autonomia. La maggiore criticità è stata non avere i colleghi vicino. Questo potrebbe aver allungato le tempistiche di risoluzione dei problemi. ”



Martina Pappalardo

“ A partire dal 6 ottobre 2025 ho avviato con l'azienda la procedura di smart working straordinario, una situazione che si è resa necessaria sia prima sia dopo l'intervento dal momento che non riuscivo a rimanere seduto a lungo, fermo in una posizione, a causa delle mie condizioni di salute. L'azienda ha accettato la mia richiesta, l'impatto di questa scelta è stato molto positivo sui miei tempi vita-lavoro e credo che dal punto di vista lavorativo non abbia avuto risvolti negativi in quanto non si è reso necessario ridefinire alcuna delle mie mansioni. Ho solo dovuto riorganizzare la modalità in cui le svolgo. L'unica difficoltà riscontrata è stata la mancanza di momenti in presenza in ufficio per coordinare i picchi di lavoro, a volte diventava un po' complicata la comunicazione interna con i colleghi, il confronto non è stato così immediato come quando sono presente fisicamente in ufficio. Per quanto riguarda le attività che gestisco non abbiamo avuto nessun impatto negativo, verificabile dai numeri dei progetti avviati durante il periodo di smartworking a tempo pieno ”

”

Fahim Rokib Imtiaz



Lavoro e genitorialità: il valore di un rientro accompagnato

Per AnciLab, le esperienze di vita delle persone rappresentano un valore che arricchisce non solo il percorso individuale, ma anche la cultura e l'identità dell'azienda.

In particolare, i percorsi di genitorialità possono contribuire allo sviluppo di nuove competenze, sensibilità e capacità relazionali, rafforzando l'attitudine alla gestione delle priorità, delle relazioni e della complessità. Il rientro in azienda, dopo un congedo parentale lungo, è un momento delicato, che può trasformarsi in un potente fattore di innovazione quando viene affrontato in un ambiente inclusivo. L'ascolto delle esperienze di due lavoratrici che nel 2025 sono rientrate dal congedo di maternità è un passaggio essenziale per continuare a migliorare politiche, processi e strumenti organizzativi.

Le esperienze delle colleghe Elisabetta Nespoli ed Elisabetta Martino, rientrate al lavoro rispettivamente nel mese di marzo e settembre 2025, descrivono bene come la genitorialità possa arricchire il lavoro quotidiano.

In che modo la genitorialità ha cambiato o arricchito il tuo modo di lavorare?

Principalmente ho dovuto rivedere le priorità e fare i conti con una gestione del tempo diversa. Ho riscontrato la necessità di concentrare le mie attività lavorative in un periodo ben preciso, ciò mi ha permesso di gestire meglio anche l'organizzazione del lavoro. Inoltre, sono entrate in campo variabili esterne, come la gestione del nido. Ho avuto un periodo di assestamento per capire bene gli orari, i miei, della bambina e di mio marito, non avendo altri supporti da parte della famiglia. Ma alla fine, è andato tutto bene.

Quali competenze personali senti di aver rafforzato?

Il fattore multitasking che mi ha sempre contraddistinto mi ha aiutato molto a gestire tutto, anche lo stress, forse le competenze sviluppate al lavoro mi hanno aiutato a casa. In ufficio invece oggi sento di avere una maggiore capacità di immedesimarmi negli altri, in particolare la cura della persona mi ha permesso di mettermi maggiormente nei panni degli altri.

Pensi che la presenza di genitori in azienda favorisca una cultura più moderna e collaborativa?

La collaborazione non nasce dall'essere genitore, ma è un fattore centrale all'interno dell'organizzazione, semmai l'esperienza della genitorialità può aiutare a mettere a fuoco meglio la capacità di essere empatici e più aperti al confronto.

Cosa potrebbe migliorare l'azienda

Personalmente ho sempre colto flessibilità e disponibilità da parte dell'azienda, che credo abbia sempre avuto un occhio di riguardo per chi è genitore. Ho sempre trovato terreno fertile per le mie richieste, anche a livello organizzativo. Forse potrebbe essere un plus, nell'ambito del welfare aziendale, avviare convenzioni dedicate.

Che messaggio vorresti trasmettere ad altri colleghi che pensano alla genitorialità

Se si aspetta la situazione ideale per realizzare la propria genitorialità, dal punto di vista lavorativo, purtroppo, credo di poter dire che non arriverà mai. Se si hanno particolari aspirazioni o si pensa a determinati percorsi professionali, la genitorialità può sembrare un ostacolo, ma bisogna andare oltre e non lasciarsi scoraggiare da questo. Nella mia fortunata esperienza ho vissuto con serenità anche il rientro in azienda, riprendendo le fila del lavoro e delle attività che gestivo prima della maternità. Parallelamente, ho valutato positivamente il fatto che la mia assenza abbia permesso ad altre colleghe e colleghi di crescere, rendendosi autonomi su alcune attività che in precedenza gestivo io. Considero questo un importante fattore di crescita per l'azienda.

Elisabetta Martino



In che modo la genitorialità ha cambiato o arricchito il tuo modo di lavorare?

La genitorialità implica profondi cambiamenti e sfide a livello personale che si ripercuotono anche sulla sfera lavorativa. Porta, per esempio, ad una costante messa in discussione della propria persona e a riconoscere i propri limiti e peculiarità. La flessibilità è un'altra caratteristica assimilabile al ruolo di genitore. Nella relazione con un figlio sei costretto a rivedere i tuoi modi di pensare, ragionare e reagire e questo aiuta a sviluppare nuove sensibilità. La maternità, in quanto creazione e creatività, poi, apre nuove prospettive anche a livello di idee, processi, adattabilità e capacità di visione di soluzioni alternative.

Quali competenze personali senti di aver rafforzato?

Essere madre di due bambini mi costringe ogni giorno a trovare strategie e modalità diverse nella relazione con loro e di riflesso con gli interlocutori sul lavoro. Le mie competenze relazionali sono migliorate ho più capacità di ascolto, più empatia e attenzione e questo mi facilita nel lavoro che svolgo in team. I figli allenano molto anche alla pazienza e ad avere un controllo sull'emozione, messe a dura prova anche dalla stanchezza fisica e mentale. Altra caratteristica della genitorialità è il multitasking, perché devi inevitabilmente assumere ruoli diversi, dedicarti ad attività diverse. Genitorialità è anche sinonimo di problem solving e capacità di gestione dell'imprevisto anche quando si è sotto pressione. Tutto ciò è sicuramente una palestra anche per l'ambito lavorativo.

Pensi che la presenza di genitori in azienda favorisca una cultura più moderna e collaborativa?

Il rientro in azienda dopo la maternità è stato molto sfidante, perché dopo anni mi sono dovuta occupare di attività nuove, dentro logiche e dinamiche diverse entrando in relazione con un team di lavoro differente, che mi ha accolta e con il quale mi sono facilmente adattata, consentendomi di sperimentarmi in una positiva opportunità di cambiamento.

Cosa potrebbe migliorare l'azienda?

L'approccio dell'azienda nei miei confronti, sia durante la gravidanza, sia durante la maternità è stato e continua ad essere positivo e di grande apertura, dandomi la possibilità di cercare di conciliare al meglio vita familiare e lavorativa. Per questa seconda maternità mi è stata concessa una temporanea riduzione oraria che mi consente di poter gestire i bambini dopo la scuola e l'asilo nido, senza dover ricorrere a figure terze. Inoltre, c'è massima comprensione a riconoscere i momenti di difficoltà e, conseguentemente, a concedere eventuali permessi di fronte ad esigenze concrete (malattie, frequenti nei primi anni, sospensioni scolastiche, ecc).

Che messaggio vorresti trasmettere ad altri colleghi che pensano alla genitorialità?

La nostra azienda è molto dinamica, piena di giovani e da madre quarantenne ai colleghi che desiderano sperimentarsi nella genitorialità mi sento di consigliare di non aspettare troppo, perché questa bellissima esperienza richiede molte energie fisiche e mentali, ma per me è una delle sfide di crescita più grandi per la propria vita.

Elisabetta Nespoli

La terza missione, uno dei valori del nostro essere società benefit

Accanto alle attività operative e ai servizi erogati, AnciLab sviluppa una vera e propria 'terza missione', orientata alla diffusione di conoscenze e al rafforzamento delle competenze dei cittadini. Abbiamo attivato da anni alcune convenzioni che ci permettono di accogliere in azienda tirocini curriculari e tirocini extracurriculari. L'accoglienza in azienda di tirocinanti, sia curriculari sia extracurriculari, rappresenta un elemento strategico per costruire un ponte solido tra formazione e lavoro, contribuendo allo sviluppo di competenze nuove e all'evoluzione del capitale umano. I tirocinanti curriculari, provenienti da percorsi scolastici o universitari, entrano in azienda con l'obiettivo di integrare la propria preparazione teorica con un'esperienza concreta all'interno dei processi operativi. Questo consente loro di comprendere il funzionamento reale dell'organizzazione, di mettere alla prova le conoscenze acquisite e di sviluppare capacità professionali indispensabili per il loro futuro. I tirocinanti extracurriculari, invece, pur non essendo inseriti in un percorso formativo formale, trovano nell'azienda un ambiente in cui poter affinare competenze tecniche e trasversali, riqualificarsi o completare il proprio profilo professionale, favorendo così l'ingresso o il reinserimento nel mercato del lavoro. Per l'organizzazione, accogliere tirocinanti significa aprirsi a nuove prospettive e a nuove energie, introducendo nel contesto operativo curiosità e capacità

di osservazione esterna che spesso portano a riflessioni utili sul miglioramento dei processi. Il tirocinio diventa uno spazio di apprendimento reciproco, in cui l'azienda ha l'opportunità di trasmettere la propria cultura, i propri valori e il proprio modello di lavoro, mentre al contempo osserva e valuta nuovi potenziali per una cultura orientata all'inclusione e alla crescita professionale. Nel dicembre 2025, in occasione delle festività natalizie, l'azienda ha scelto di trasformare il tradizionale omaggio ai propri dipendenti, collaboratori e partner, in un gesto dal forte valore sociale e inclusivo: abbiamo visitato il forno della Fondazione Mazzini e fatto preparare per noi i panettoni artigianali realizzati dagli allievi del corso professionale di ristorazione. Una scelta che va oltre la dimensione simbolica e che mette al centro il tema dell'inclusione attraverso il lavoro, valorizzando il talento e l'impegno di giovani impegnati in percorsi di formazione professionale. Attraverso queste iniziative formative di "terza missione" l'azienda trasmette un messaggio chiaro: l'inclusione non è un principio astratto si costruisce attraverso scelte concrete, promuovendo pari opportunità, valorizzazione delle competenze e integrazione sociale, contribuendo a costruire un legame autentico tra impresa, territorio e persone.

I nostri partner:
www.enac.org
www.enaiplobardia.eu
www.fondazionemazzini.com



Il Capitale sociale relazionale

Il capitale sociale e relazionale può essere descritto considerando sia dall'attuale consistenza e qualità delle relazioni stabilmente intrattenute sia la capacità della società di gestire il mantenimento e lo sviluppo di relazioni con altre istituzioni e stakeholder individuali o informalmente organizzati. Le relazioni che compongono il capitale sociale sono quelle che hanno la finalità di scambiare informazioni, conoscenze, condividere richieste di aiuto e stati emozionali per aumentare il benessere individuale e collettivo, in una prospettiva di coerente attenzione ai fabbisogni espressi formalmente o informalmente da ciascuno dei soggetti interagenti. Il capitale sociale e relazionale include regole condivise, comportamenti e valori comuni fra stakeholder interni ed esterni sia formalmente espressi, in patti, convenzioni, protocolli d'intesa, contratti sia informalmente condivisi. L'importanza del capitale sociale e relazionale si fonda sul presupposto che il valore generato da AnciLab viene creato sia al proprio interno sia con il contributo di stakeholder appartenenti al contesto economico sociale. In questo senso, un efficace rapporto con gli stakeholder rappresenta una vitale condizione per rendere sostenibile dal punto di vista economico, sociale, ambientale e istituzionale l'attività di AnciLab. La costruzione di un ricco capitale sociale e relazionale implica la capacità e volontà di "accendere" e gestire sempre più rinnovate relazioni, a partire anche da rigidi confini imposti da ruoli funzionalmente codificati, per esempio in patti o convenzioni, secondo logiche di

ricerca sperimentale del miglioramento delle proprie condizioni, nel rispetto delle prerogative di ciascuno.

Collaborazioni strategiche

Collaborazione strategica con Assorestauro - la Filiera Lombarda del Restauro e il progetto "Straordinari Restauri"

Nel 2025, AnciLab ha rafforzato la collaborazione con **Assorestauro**, associazione nazionale di riferimento per il restauro architettonico, artistico e urbano, contribuendo alla costruzione della **Filiera Lombarda del Restauro**: una rete tra istituzioni, imprese, università, enti culturali e soggetti territoriali orientata alla valorizzazione sostenibile del patrimonio storico e culturale. In questo percorso, AnciLab svolge un ruolo di **facilitatore istituzionale e organizzativo**, favorendo il dialogo tra pubbliche amministrazioni, sistema delle imprese, mondo accademico e professionisti, con l'obiettivo di costruire modelli collaborativi capaci di integrare tutela del patrimonio, innovazione tecnologica e sviluppo territoriale. La collaborazione si è concretizzata nel progetto **"Straordinari Restauri: Percorsi Digitali - Scenari Futuri nella Città del Passato"**, sviluppato presso il **Castello Mediceo di Melegnano** nell'ambito del bando regionale **InnovaCultura** di Regione Lombardia. Il progetto, promosso da Assorestauro e AnciLab, ha coinvolto il Comune di Melegnano, il Politecnico di Milano, la Scuola di Restauro di Botticino, la Soprintendenza

Archeologia Belle Arti e Paesaggio per la Città Metropolitana di Milano, la Pro Loco Melegnano, oltre a partner tecnici e professionisti del restauro e delle tecnologie digitali. L'iniziativa ha trasformato il Castello Mediceo in un laboratorio di sperimentazione per nuove forme di valorizzazione culturale, integrando restauro, rilievi tridimensionali, realtà virtuale, percorsi immersivi e contenuti multimediali. Attraverso questa esperienza, AnciLab conferma il proprio ruolo di **connettore di relazioni e competenze**, capace di sostenere filiere territoriali innovative e modelli di governance collaborativa orientati alla sostenibilità, alla formazione e alla generazione di valore pubblico.

mento dedicato ai principali temi della trasformazione urbana e territoriale, tra cui sicurezza fisica e digitale, mobilità sostenibile, turismo e gestione dei flussi, energia, ambiente, pianificazione strategica, citizen engagement e collaborazione pubblico-privato. Il laboratorio ha permesso di condividere esperienze, analizzare casi concreti e offrire ai Comuni strumenti, visioni e buone pratiche per costruire non solo città, ma **territori intelligenti**. La collaborazione ha trovato un ulteriore esito nella pubblicazione **Città Intelligenti**, curata da Milano Smart City Alliance, alla quale AnciLab ha contribuito con la stesura di un **capitolo di ricerca** dedicato all'analisi dei Comuni lombardi e delle soluzioni smart presenti nei territori.



Scarica il volume "Città Intelligenti"



AnciLab e Milano Smart City Alliance: facilitare il dialogo tra Comuni e innovazione

Nel 2025, AnciLab ha consolidato la collaborazione con **Milano Smart City Alliance**, network promosso da **Assolombarda** per mettere a sistema competenze, tecnologie e capacità progettuali delle imprese a supporto della città del futuro. La partnership valorizza il ruolo di AnciLab come **ponte tra i bisogni dei Comuni e le soluzioni proposte dal sistema dell'innovazione**, favorendo il dialogo tra amministrazioni locali, imprese, esperti e stakeholder territoriali. Nel corso dell'anno, questa collaborazione si è concretizzata nel **Laboratorio Smart City**, promosso da Milano Smart City Alliance con il supporto di AnciLab: uno spazio di confronto e approfondi-



Il contributo ha portato nel volume il punto di vista delle amministrazioni locali, mettendo in evidenza bisogni, livelli di maturità, fabbisogni formativi e con-

dizioni abilitanti per l'adozione di tecnologie e modelli di governance più efficaci. Nel capitale relazionale di AnciLab, il rapporto con Milano Smart City Alliance rappresenta una **relazione abilitante**: un dispositivo di connessione tra pubblico e privato, tra domanda territoriale e offerta di innovazione, tra capacità amministrativa e sviluppo sostenibile. Attraverso questa collaborazione, AnciLab rafforza il proprio ruolo di facilitatore di reti, contribuendo a trasformare la tecnologia in valore pubblico, servizi più efficaci e maggiore qualità della vita per cittadini e comunità.

Smart Communities Network e Local Digital Twin: AnciLab come punto di contatto italiano

Nel percorso di rafforzamento del proprio capitale relazionale, AnciLab ha sviluppato una collaborazione strategica con lo Smart Communities Network, rete europea sostenuta dalla Commissione europea che aggrega organizzazioni rappresentative di città e Comuni per accompagnare le comunità locali nella transizione digitale e verde. La rete opera come una "network of networks" a scala UE, con particolare attenzione agli enti che si trovano nelle prime fasi del proprio percorso di trasformazione digitale. In questo contesto, AnciLab è stata individuata come punto di contatto italiano dello Smart Communities Network, assumendo un ruolo di raccordo tra livello europeo e amministrazioni locali italiane. Questa funzione valorizza la capacità dell'organizzazione di tradur-

re opportunità, strumenti e linguaggi dell'innovazione europea in percorsi accessibili per Comuni e territori, favorendo la diffusione di competenze su Local Digital Twin, dati territoriali, interoperabilità e governance digitale. L'evento "Local Digital Twin: innovazione e sviluppo delle competenze del territorio e delle comunità locali", organizzato il 27 marzo 2025 presso la Casa dei Comuni, ha rappresentato un primo momento pubblico di attivazione di questo ruolo. Il tema dei Local Digital Twin è particolarmente rilevante perché consente alle amministrazioni di costruire rappresentazioni digitali dei territori utili a leggere fenomeni complessi, simulare scenari, migliorare la pianificazione e assumere decisioni più informate. In questa prospettiva, il ruolo di AnciLab non è solo tecnico, ma soprattutto di facilitazione istituzionale: aiutare i Comuni a riconoscere il valore dei dati, costruire competenze interne e accedere a reti e strumenti europei. Questa traiettoria trova applicazione concreta nel progetto Free-Way della Provincia di Como, in cui AnciLab opera come soggetto di diffusione tecnologica verso gli enti locali del territorio. Il progetto nasce per condividere e aggiornare in tempo quasi reale informazioni su lavori stradali, ordinanze, limitazioni del traffico e interventi sulla viabilità di Province e Comuni, migliorando la pianificazione e riducendo gli impatti sulla mobilità. La piattaforma One-Call, già sperimentata dal Comune di Como, viene resa disponibile gratuitamente ai Comuni della Provincia; AnciLab raccoglie e analizza le esigenze degli enti



Local Digital Twin: innovazione e sviluppo delle competenze del territorio e delle comunità locali



interessati, cura la configurazione della piattaforma e svolge attività di tutoring e help desk per facilitarne l'adozione. La connessione tra Smart Communities Network e Free-Way rende evidente il valore del posizionamento di AnciLab: da un lato intercettare reti, conoscenze e modelli europei sui Local Digital Twin; dall'altro tradurli in pratiche operative per gli enti locali. In questo modo AnciLab agisce come ponte tra innovazione europea e bisogni territoriali, contribuendo a trasformare la tecnologia in capacità amministrativa, qualità dei servizi e valore pubblico per le comunità.

Fiera Milano, MADE e SICUREZZA: una collaborazione per accompagnare i Comuni tra sicurezza urbana, sostenibilità e transizione digitale

La collaborazione con Fiera Milano rappresenta per AnciLab un presidio significativo del proprio capitale relazionale, perché consente di collegare gli enti locali con competenze, filiere professionali e luoghi di innovazione dedicati alla sicurezza urbana, alla sostenibilità e alla transizione digitale. In particolare, nell'ambito di MIBA - Milan International Building Alliance, AnciLab ha sviluppato un percorso che integra i temi della città sicura, sostenibile e digitale, valorizzando le connessioni tra MADE Expo e SICUREZZA.

Nel 2025 questa collaborazione si è concretizzata in due iniziative curate da AnciLab: l'incontro "Normativa, tecnologia e organizzazione per la protezione

dei dati nella videosorveglianza", ospitato all'interno di SICUREZZA, e l'evento "Politiche locali per la sostenibilità", organizzato nell'ambito di MADE Expo. Il primo ha offerto a istituzioni, polizie locali, esperti e operatori ICT un confronto sulla videosorveglianza pubblica, con attenzione alla protezione dei dati e alla corretta gestione tecnica e organizzativa dei sistemi; il secondo ha valorizzato esperienze e strumenti emersi dal Laboratorio Sviluppo Sostenibile 2025 di AnciLab, promuovendo buone pratiche replicabili nei contesti locali. La collaborazione ha inoltre permesso di favorire l'accesso gratuito di amministratori e dipendenti comunali agli eventi fieristici.

Il rapporto con Fiera Milano si inserisce in un percorso più ampio sviluppato da AnciLab sui temi della sicurezza urbana e digitale. Già nel contesto di MIBA 2023 erano stati promossi seminari su Comunità Energetiche Rinnovabili e cybersecurity negli enti locali, collegati anche al lavoro di ricerca svolto con l'Università degli Studi di Milano nell'ambito del progetto MUSA. Tale percorso è proseguito con la ricerca "La cybersecurity negli enti locali", realizzata dall'Università degli Studi di Milano in collaborazione con AnciLab, finalizzata a rilevare il livello di competenze e consapevolezza dei Comuni lombardi in materia di sicurezza informatica.

In questa prospettiva, Fiera Milano diventa per AnciLab una piattaforma abilitante: non solo uno spazio espositivo, ma un luogo di confronto, formazione e diffusione di conoscenza, in cui temi complessi – sicurezza urbana, prote-

zione dei dati, sostenibilità del costruito e cybersecurity – vengono tradotti in percorsi accessibili e utili per le amministrazioni locali, rafforzando la capacità dei territori di governare l'innovazione e produrre valore pubblico.

OASC: una partnership europea per portare innovazione nei Comuni

Nel percorso di rafforzamento del proprio **capitale relazionale e tecnologico**, AnciLab ha avviato una collaborazione con **Open & Agile Smart Cities & Communities (OASC)**, rete internazionale con sede a Bruxelles che supporta città, Comuni e amministrazioni locali nel percorso di trasformazione digitale, lavorando in particolare su interoperabilità, condivisione dei dati e riuso delle soluzioni digitali. OASC si definisce come una rete globale di comunità orientata ad accompagnare amministrazioni di dimensioni e livelli di maturità digitale diversi, con un'attenzione specifica alla creazione di impatto sostenibile attraverso strumenti digitali e sistemi interoperabili. In questo contesto, **AnciLab** assume un ruolo di raccordo tra le opportunità promosse a livello europeo e i bisogni concreti dei Comuni italiani. All'interno di questa traiettoria, AnciLab sta impostando un percorso di ricerca finalizzato a valorizzare le **nuvole di punti** già disponibili nei territori lombardi, a partire dal caso del Comune di Milano e da quello di **Cinise-lo Balsamo** per proseguire con quelli di altri Comuni della Città Metropolitana di Milano. Le tecnologie di rilievo 3D, come LiDAR e mobile mapping, consentono

infatti di produrre rappresentazioni tridimensionali estremamente dettagliate dello spazio urbano; nel caso del Parco di Villa Ghirlanda, a Cinisello Balsamo, dalla nuvola di punti è stato possibile estrarre gli alberi presenti e supportare il censimento del patrimonio verde, collegando rilievo digitale, gestione del verde storico e manutenzione urbana. L'obiettivo del percorso è portare questa esperienza a un livello più avanzato, integrando **nuvole di punti, dati territoriali e intelligenza artificiale** per sviluppare strumenti utili alla gestione del patrimonio urbano, del verde, degli edifici e delle infrastrutture locali. In questa prospettiva, la nuvola di punti non è solo un dato tecnico, ma una base informativa strategica per costruire gemelli digitali locali, simulare scenari, supportare decisioni pubbliche e rendere più efficiente la manutenzione dei beni comuni. La collaborazione con OASC rafforza quindi la possibilità di connettere i Comuni lombardi alle reti europee dell'innovazione, accompagnandoli nella costruzione di partenariati e nella definizione di casi d'uso replicabili. AnciLab agisce come **ponte tra Europa e territori**, intercettando opportunità e trasformandole in progettualità concrete per gli enti locali. In questo modo, il capitale relazionale diventa anche capitale abilitante: una rete di connessioni che consente ai Comuni di accedere a competenze, strumenti e finanziamenti per governare la transizione digitale in modo sostenibile, interoperabile e orientato al valore pubblico.



Link al sito ufficiale



La transizione circolare e lo sviluppo sostenibile si fanno insieme. L'esperienza di AnciLab



Adesione a Confservizi: una nuova relazione per rafforzare il dialogo con i servizi pubblici locali

Nel 2025 AnciLab ha avviato l'adesione a **Confservizi CISPEL Lombardia**, rafforzando il proprio capitale relazionale attraverso l'ingresso in una rete rappresentativa delle aziende che operano nei servizi pubblici locali. Confservizi Lombardia, attiva dal 1979, rappresenta imprese e soggetti che operano nei settori di pubblica utilità, tra cui servizio idrico, igiene urbana, energia e gas, trasporto pubblico locale, farmacie ed edilizia residenziale pubblica.

AnciLab a un ecosistema di operatori che, come i Comuni, sono direttamente coinvolti nella produzione di valore pubblico e nella gestione quotidiana di servizi essenziali per cittadini e territori. La partnership assume particolare rilevanza in una fase in cui i servizi pubblici locali sono chiamati ad affrontare trasformazioni profonde: transizione ecologica, digitalizzazione, qualità del servizio, sostenibilità economica, nuove competenze, regolazione e capacità di investimento. In questo contesto, AnciLab può contribuire mettendo a disposizione il proprio patrimonio di conoscenze

Questa scelta si inserisce in modo coerente nel percorso di AnciLab come soggetto che lavora a supporto degli enti locali e delle comunità, ponendosi come **ponte tra amministrazioni comunali, aziende di servizio pubblico e sistemi territoriali**. L'adesione a Confservizi consente infatti di ampliare il perimetro delle relazioni strategiche, avvicinando

sui Comuni, la propria esperienza nella formazione, nell'assistenza tecnica, nella progettazione e nella costruzione di reti collaborative.

L'adesione a Confservizi rappresenta quindi non solo un ampliamento della rete istituzionale, ma anche un'opportunità per sviluppare progettualità comuni su temi di interesse condiviso: innova-

zione dei servizi pubblici, sostenibilità territoriale, governance dei dati, competenze per la PA e per le aziende pubbliche, rapporto tra qualità del lavoro e qualità dei servizi. In questa prospettiva, la relazione con Confservizi rafforza il posizionamento di AnciLab come **attivatore di connessioni** tra soggetti diversi, capace di facilitare il dialogo tra istituzioni, imprese pubbliche locali e comunità. AnciLab consolida il proprio ruolo non solo accanto ai Comuni, ma dentro un sistema più ampio di attori che concorrono alla qualità della vita nei territori. È una partnership che guarda al 2026 e al tema delle relazioni come infrastruttura di valore: relazioni capaci di generare competenze, servizi più efficaci e risposte integrate ai bisogni delle comunità.

Collaborazione con ANDIGEL: valorizzare le competenze dirigenziali al servizio dei Comuni

Nel 2025 AnciLab ha avviato un percorso di collaborazione con **ANDIGEL**, con l'obiettivo di supportare la gestione e lo sviluppo di iniziative dedicate alla valorizzazione delle competenze dirigenziali negli enti locali. La scelta si inserisce nel più ampio lavoro di AnciLab a favore del rafforzamento della capacità amministrativa dei Comuni, in un contesto in cui le amministrazioni locali sono chiamate a governare processi sempre più complessi: attuazione di programmi e investimenti, innovazione organizzativa, gestione del personale, trasformazione digitale, compliance, sostenibilità e qualità dei servizi.

La collaborazione riguarda in particolare il supporto a due strumenti: **"Dirigenti fuori dal Comune"** e **"Scambio Comune"**. Entrambe le iniziative nascono dall'esigenza di mettere in circolo esperienze, competenze e pratiche professionali tra enti locali, superando l'isolamento organizzativo che spesso caratterizza il lavoro dei dirigenti e dei responsabili comunali. L'obiettivo è favorire una comunità professionale capace di apprendere dall'esperienza, condividere soluzioni, affrontare problemi comuni e generare valore per le amministrazioni e per i territori.

Con **"Dirigenti fuori dal Comune"**, AnciLab contribuisce a costruire occasioni di confronto e approfondimento rivolte alla dirigenza degli enti locali, valorizzando il dialogo tra competenze amministrative, gestionali e strategiche. L'iniziativa consente di uscire dalla dimensione strettamente interna al singolo ente e di collocare le sfide manageriali dei Comuni in una prospettiva più ampia, fatta di scambio, contaminazione e crescita professionale.

Con **"Scambio Comune"**, la collaborazione punta invece a facilitare la condivisione di esperienze operative e buone pratiche tra amministrazioni, favorendo il trasferimento di conoscenza e la costruzione di reti professionali. In questa prospettiva, lo scambio non è soltanto racconto di esperienze, ma diventa uno strumento di apprendimento organizzativo, utile a rafforzare la qualità dei processi e la capacità degli enti di rispondere in modo più efficace ai bisogni delle comunità.

Il ruolo di AnciLab è quello di **soggetto abilitante**: mettere a disposizione competenze organizzative, capacità progettuale e strumenti di gestione per rendere queste iniziative continuative, riconoscibili e utili per il sistema degli enti locali. La collaborazione con ANDIGEL rafforza così il capitale relazionale di AnciLab, perché amplia il dialogo con una comunità professionale qualificata

e strategica per il funzionamento della Pubblica Amministrazione locale. In questo senso, il percorso avviato nel 2025 rappresenta un investimento sulla **qualità della leadership pubblica**: sostenere i dirigenti significa infatti sostenere la capacità dei Comuni di programmare, decidere, innovare e generare valore pubblico.



Il ruolo di AnciLab nei progetti di Servizio Civile del sistema ANCI

AnciLab nei progetti di Servizio Civile realizzati dal sistema ANCI nei Comuni italiani rappresenta un elemento strategico per garantire qualità, innovazione e impatto concreto sui giovani partecipanti e sulle comunità locali. In questo contesto, AnciLab si configura come:

- soggetto di supporto tecnico-organizzativo attraverso un gestionale informatico che presidia tutte le fasi di realizzazione dei progetti senza limiti di spazio e di tempo;
- attore attento alla crescita personale e professionale degli operatori volontari, con particolare riguardo alla valorizzazione delle competenze acquisite e all'orientamento verso il mondo del lavoro.

AnciLab per il supporto tecnico-organizzativo

AnciLab mette a disposizione di Comuni e operatori volontari un sistema informativo integrato e in continua evoluzione. Questo gestionale rappresenta uno strumento centrale per la rendicontazione delle ore di servizio, semplificando le procedure amministrative e garantendo trasparenza e tracciabilità delle attività svolte dai volontari. Allo stesso tempo, facilita la comunicazione diretta tra enti e giovani in servizio, creando un canale strutturato ed efficace per aggiornamenti, supporto e condivisione di informazioni. Non meno importante è il contributo del sistema nella fase di progettazione: i Comuni possono infatti utilizzare il gestionale per elaborare e

strutturare i progetti di Servizio Civile in modo più guidato e coerente. Negli ultimi sviluppi, AnciLab ha integrato anche soluzioni di intelligenza artificiale, introducendo assistenti virtuali in grado di rispondere in tempo reale alle domande più frequenti degli operatori volontari su diversi aspetti del servizio. Inoltre, sono stati implementati agenti intelligenti che supportano la creazione delle aule di formazione, automatizzando attività ripetitive. In questo modo, AnciLab contribuisce a rendere il sistema del Servizio Civile più efficiente, accessibile e innovativo.

AnciLab per la crescita personale e professionale degli operatori volontari

All'interno dei progetti di Servizio Civile, AnciLab svolge una funzione di accompagnamento strutturato lungo tutto il percorso dei giovani: progettare, coordinare e monitorare attività che non si limitano alla realizzazione dei servizi previsti, ma che includono anche momenti formativi, di riflessione e di rielaborazione dell'esperienza. L'obiettivo è rendere il Servizio Civile anche un'opportunità concreta di apprendimento in ambito non formale, capace di generare competenze utili sul piano sia civico, sia professionale. Uno degli elementi distintivi dell'approccio di AnciLab è l'attenzione alla certificazione delle competenze. In un contesto in cui i giovani faticano spesso a rendere visibili e riconoscibili le competenze maturate in esperienze non formali, il lavoro svolto da AnciLab assume un valore particolarmente rilevante. Con l'utilizzo di strumenti strutturati e di metodologie



Link al sito di SCANCI



consolidate, i giovani sono accompagnati nel processo di emersione, analisi e formalizzazione delle competenze acquisite durante il Servizio Civile.

Questo percorso non si limita a una semplice attestazione finale, ma si sviluppa lungo tutta la durata del progetto. I giovani sono guidati nel riconoscimento delle competenze trasversali (soft skills) e tecnico-professionali legate alle specifiche attività svolte. Il processo, in linea con la normativa nazionale e regionale in materia di IVC, prevede momenti di autovalutazione, confronti con i referenti di progetto e utilizzo di strumenti che permettono di raccogliere evidenze concrete delle competenze sviluppate.

La certificazione delle competenze, così impostata, assume una duplice funzione. Da un lato, consente ai giovani di acquisire maggiore consapevolezza rispetto al proprio profilo e alle proprie capacità; dall'altro, fornisce un documento spendibile nel mercato del lavoro e nei percorsi formativi successivi. In questo senso, AnciLab contribuisce a colmare il divario tra esperienza e riconoscimento della stessa, valorizzando il Servizio Civile come esperienza qualificante anche in termini occupazionali.

Un altro pilastro dell'intervento di AnciLab è rappresentato dal percorso di orientamento al lavoro, pensato per tradurre l'esperienza del Servizio Civile in un progetto professionale concreto. Non si tratta semplicemente di fornire informazioni sul mercato del lavoro, ma di accompagnare i giovani in un processo di scoperta e definizione dei propri obiettivi. Le attività di orientamento includono momenti individuali e di gruppo, laboratori pratici e strumenti operativi. Tra questi, rivestono particolare importanza la costruzione del curriculum vitae, la preparazione ai colloqui di lavoro, l'analisi delle opportunità professionali e la mappatura delle competenze personali. I giovani sono stimolati a riflettere su ciò che hanno appreso, su come comunicarlo efficacemente e su come inserirlo in un percorso coerente con le proprie aspirazioni.

Un aspetto qualificante del modello proposto da AnciLab è l'integrazione tra certificazione delle competenze e orientamento al lavoro. Questi due elementi non sono trattati come momenti separati, ma come parti di un unico processo. Le competenze emerse e certificate diventano infatti la base su cui costruire

il percorso di orientamento, rendendo quest'ultimo più concreto, personalizzato ed efficace. AnciLab presta particolare attenzione alla dimensione motivazionale: molti giovani che partecipano al Servizio Civile sono in una fase di transizione, spesso caratterizzata da incertezza rispetto al futuro. In questo contesto, il supporto offerto non si limita agli aspetti tecnici, ma include anche un accompagnamento volto a rafforzare l'autostima, la capacità decisionale e la fiducia nelle proprie possibilità.

Dal punto di vista metodologico, l'approccio di AnciLab si basa su una didattica attiva e partecipativa. I giovani sono e devono essere protagonisti del proprio percorso: le esercitazioni, le simulazioni, i lavori di gruppo sono di fatto

momenti di confronto che li coinvolgono in modo diretto, favorendo un apprendimento significativo e duraturo.

In conclusione, AnciLab si distingue come un attore chiave nei progetti di Servizio Civile, capace di coniugare dimensione civica e sviluppo professionale. Con un'azione strutturata e attenta, contribuisce a rendere il Servizio Civile un'esperienza realmente trasformativa, in cui i giovani possono acquisire competenze, orientarsi nel proprio futuro e costruire basi solide per il proprio percorso lavorativo, e i Comuni, investendo su questo capitale umano e generando valore per l'intero territorio, continuano ad offrire servizi utili alle comunità, con il valore aggiunto di sostenere i giovani nel loro percorso di autonomia.

AnciLab e le partnership in progettazioni europee e progetti finanziati



Link al sito del progetto "Youth Seeds for a Just Transition"



Link al sito del progetto "Mind the Gap"



Siamo partner del progetto "Youth Seeds for a Just Transition", finanziato dal programma **Erasmus+**, che mira a promuovere la partecipazione attiva dei giovani, con particolare attenzione ai gruppi vulnerabili, nella transizione verso una società più equa e sostenibile. Il progetto coinvolge partner di diversi Paesi europei e non europei per creare una rete transnazionale in cui i giovani possano sviluppare competenze, partecipare a processi decisionali e co-progettare servizi che affrontino sfide sociali e ambientali. Le attività includono workshop, dialoghi strutturati con i decisori politici e la creazione di strumenti innovativi per l'empowerment giovanile.

Siamo partner del progetto che riunisce tre obiettivi fondamentali: Comprendere le esigenze di benessere mentale ed emotivo dei giovani nella transizione dalla scuola al mondo del lavoro; Fornire ai professionisti che lavorano con i giovani gli strumenti e le competenze necessarie per offrire un sostegno efficace; Promuovere la consapevolezza e l'iniziativa attraverso una campagna internazionale. Grazie all'indagine condotta da AnciLab che ha coinvolto giovani di diversi paesi europei, è emerso chiaramente quanto questa fase possa essere fonte di stress, ansia e insicurezza.





Un percorso formativo **tecnico-pratico** gratuito, finanziato dalla linea promossa da Invitalia e Ministero della Cultura **Capacity Building per gli operatori della cultura per gestire la transizione digitale e verde**.

Grazie ai fondi del NextGenerationEU, il corso intende supportare le PA nella trasformazione verde con laboratori sperimentali per conoscere i parametri ESG, creare modelli e pratiche replicabili, adottare nuove soluzioni per il miglioramento dell'offerta culturale e creativa e per l'adozione di tecnologie nel campo della sostenibilità.

Il percorso didattico si articola in **tre laboratori** sperimentali ed è **organizzato**, secondo un modello di partnership pubblico-privato, da **AnciLab, AnciNext, Ecomate, Fenice e RnB4Culture** ed è finanziato dall'**Unione europea - NextGenerationEU**.



"U.R.Impact: Prioritizing Social Impact in Urban Regeneration" è un progetto co-finanziato dal programma europeo URBACT IV di cui il Comune di Cinisello Balsamo è capofila.

L'obiettivo è realizzare un Piano di Azione Integrato che permetta di valutare e implementare l'impatto sociale che la rigenerazione urbana sta avendo sul territorio. Il Piano sarà realizzato e implementato con un approccio integrato, che vedrà il coinvolgimento e la partecipazione di diversi attori locali (stakeholder).

A questi verrà chiesto di contribuire alla definizione di quelli che possono essere considerati indicatori di un positivo impatto sociale dei progetti di rigenerazione urbana, modellati sui diversi territori del partenariato.

Dare priorità all'impatto sociale, con un approccio orientato al coinvolgimento della comunità, consente di ripensare le azioni di rigenerazione urbana ponendo al centro dei processi i cittadini e il loro benessere sociale, economico ed ambientale, inoltre permette di aumentare il senso di appartenenza e la partecipazione civica.

Durata, programma e partenariato:

- Luglio 2023 - Dicembre 2025
- Finanziato dall'Unione europea nell'ambito del programma URBACT IV



Link al sito del progetto "TechLab"



Link al sito "U.R.Impact: Prioritizing Social Impact in Urban Regeneration"



Link al sito del progetto "CDM"



La Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) e la sostenibilità sono priorità fondamentali per le aziende in Europa, spinte da esigenze sociali e da quadri normativi come la Direttiva sulla Rendicontazione della Sostenibilità Aziendale del 2023. Le piccole e medie imprese (PMI) spesso non hanno esperti in RSI o programmi di formazione mirati. Le pratiche attuali di RSI, infatti, non sempre riescono a coinvolgere direttamente le comunità locali, essenziali per il successo di un'azienda.

Il progetto CDM cerca di colmare questa lacuna introducendo un programma di formazione completo, focalizzato sul collegamento tra la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) e lo sviluppo delle comunità. Rivolto a neolaureati e personale aziendale, il progetto promuove la creazione della figura di Community Development Manager (CDM), con l'obiettivo di garantire che le iniziative di RSI siano allineate alle strategie aziendali, rafforzando al contempo i legami con le comunità locali. Promuovendo valori condivisi e benessere sociale, il progetto mira a diffondere le pratiche di RSI e favorire la cooperazione in Europa



Entangled è un **progetto di rigenerazione urbana** ed è il risultato della partecipazione, da parte del Comune di Cinisello Balsamo, alle Strategie di sviluppo urbano sostenibile a valere sui fondi strutturali e di investimento europei 2021-2027 di Regione Lombardia, ottenendo il primo posto in graduatoria su 17 città lombarde che hanno manifestato interesse per la Strategia. Un piano ambizioso che rilancia la stagione della riqualificazione urbana in **una chiave innovativa e sostenibile**.

L'ambito di interesse è il **quartiere Crocetta**, inteso per la prima volta non più nel suo perimetro tradizionale, di quartiere chiuso tra le grandi arterie viabilistiche (A4, A52, SS6) con la più alta densità abitativa della città (29.000 ab/kmq circa), ma in un **orizzonte più ampio**, che guarda oltre i confini fisici del quartiere. Crocetta è un'area costituita da **grandi complessi residenziali**, realizzati tra gli anni Sessanta e Settanta, con una densità abitativa pari a sei volte la media cittadina. La popolazione straniera rappresenta il 65% degli abitanti, su un totale di 5.000 residenti, distribuiti su una superficie di 157.890 mq.

Il patrimonio edilizio è quasi interamente **privato** e caratterizzato da un **forte ricambio della popolazione residente**, dovuto alla crescita costante della componente straniera, che negli anni ha progressivamente sostituito molti abitanti

storici. In origine, gli edifici erano stati progettati per accogliere professionisti in transito da Milano per motivi di lavoro, offrendo loro una sistemazione temporanea. Oggi, invece, il quartiere è abitato da nuclei familiari che hanno scelto di restare, portando con sé un forte senso di appartenenza e il desiderio di migliorare la qualità della vita nel proprio contesto abitativo.

Perché Entangled

L'idea guida che dà anche il nome al progetto (in termini scientifici, entangled indica una connessione tra particelle anche distanti tra loro, in cui i cambiamenti dell'una influiscono sul comportamento dell'altra) è quella di creare nuovi legami e relazioni tra i numerosi poli presenti nel quartiere e circostanti.

Gli obiettivi

La trasformazione della città passa dunque attraverso azioni di ricucitura e progettazione di alcuni suoi elementi separati, ma considerati parti di un tutto. Entangled si snoda attraverso 7 azioni, che interessano 3 ambiti di intervento:

1. le **scuole**: il Nido Girasole e la scuola Anna Frank, con le sue peculiarità ed eccellenze in campo didattico e formativo;
2. gli **edifici pubblici**, in particolare l'edificio Sap di via Friuli;
3. i **servizi**: la Casa della Cittadinanza, il Centro anziani Friuli e il Consultorio.

Il piano punta ad agire su edifici e spazi pubblici con interventi di riqualificazione e nuove costruzioni, proponendo anche

laboratori e azioni sociali, per offrire più servizi, più verde e più connessioni con gli altri poli di interesse nelle vicinanze come la piazza sopraelevata sull'A4, la passerella a scavalco del Fulvio Testi, la rete di piste ciclabili; le future fermate della metropolitana M5 e il prolungamento della M1, altri interventi di riqualificazione in previsione nelle aree industriali. Operazione realizzata nell'ambito della Strategia di Sviluppo Urbano Sostenibile cofinanziata dal Programma Regionale a valere sul Fondo Europeo di Sviluppo Regionale 2021-2027 di Regione Lombardia (PR FESR 2021-2027) e dal Fondo Sviluppo e Coesione 2021-2027.



Il capitale finanziario

L'analisi del conto economico risulta uno dei più significativi fattori che concorre a definire le variazioni del patrimonio economico aziendale. La figura mostra l'andamento del valore della produzione di AnciLab. Si precisa che la società, dall'anno 2000, ha sempre ottenuto utili. Tale andamento positivo ha sempre sostenuto la possibilità di realizzare investimenti per aumentare il valore degli altri capitali. Con un **valore della produzione che si è attestato a euro 6.662.572**, l'anno **2025** si chiude con un **risultato ante imposte pari a 109.450 euro**, in diminuzione rispetto al risultato ante imposte dell'esercizio precedente. L'**utile netto**, pari a **56.183 euro**.



6.662.572 €

Valore della produzione nel 2025



109.450 €

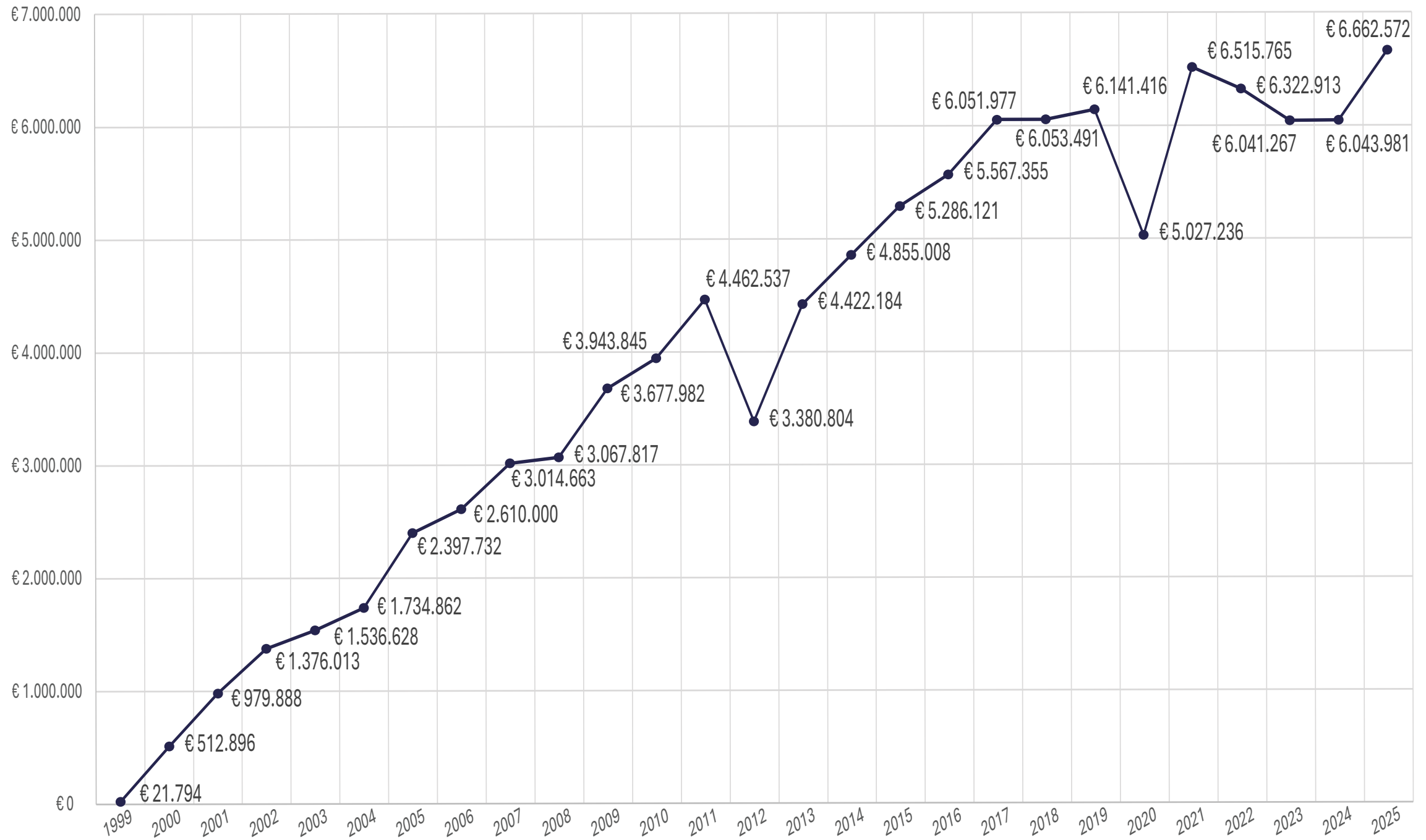
Risultato ante imposte



56.183 €

Utile netto

Andamento del valore della produzione dal 1999 al 2025



Stato patrimoniale

Attivo

Immobilizzazioni

Il valore complessivo delle Immobilizzazioni materiali ha registrato una riduzione in conseguenza dell'avvenuto ammortamento di precedenti immobilizzazioni e della integrale deducibilità dei costi sostenuti per l'acquisizione dei nuovi dispositivi informatici e arredi per ufficio.

La riduzione del valore delle Immobilizzazioni immateriali riflette il completamento dell'ammortamento di precedenti immobilizzazioni e la scelta di imputare direttamente a conto economico i costi sostenuti per interventi di innovazione tecnologica, illustrati nella sezione "Conto Economico".

	31-12-2025	31-12-2024
Attivo		
B) Immobilizzazioni		
I - Immobilizzazioni immateriali	800	1.600
II - Immobilizzazioni materiali	71.296	82.781
Totale Immobilizzazioni (B)	72.096	84.381

Attivo circolante

Portando l'attenzione sull'**Attivo circolante**, la tabella evidenzia:

- il valore dei **Crediti**, in aumento rispetto all'esercizio precedente, riflette principalmente due fattori: la consistenza di alcune attività completate a fine esercizio le cui fatture sono incassate nell'esercizio successivo, e la valorizzazione di stati di avanzamento riferiti a progetti finanziati i cui flussi di incasso sono vincolati dalle scadenze di rendicontazione. Per il resto, si conferma la positiva performance aziendale nella gestione degli incassi;
- l'importo delle **Attività finanziarie** si riferisce agli accantonamenti mensili al **Piano di accumulo** che prevede, a decorrere dal mese di agosto 2018, un accantonamento a preventiva copertura del debito per TFR nei confronti del personale dipendente.

L'importo lordo mensile accantonato è stato di euro 10.000 fino a dicembre 2020. A partire dal gennaio 2021, l'importo dell'accantonamento mensile è stato rideterminato in euro 5.000. L'importo di tale riserve ha subito variazioni nel corso dell'anno. Si evidenzia che l'importo disponibile copre il 67% del debito per TFR;

c. l'importo delle **Disponibilità liquide** esprime il costante presidio delle scadenze dei crediti finalizzata al rispetto (per quanto più possibile) dei tempi di incasso delle fatture emesse. Tale policy si affianca al ridotto utilizzo delle linee di affidamento concesse dagli istituti di credito. La riduzione riflette la dinamica vista nei crediti. La consistenza delle disponibilità liquide, unita ad una verifica delle previsioni dei flussi di cassa, ha

consentito di formalizzare un accordo con ANCI Lombardia per la concessione di un finanziamento finalizzato a consentire ad ANCI Lombardia la gestione delle spese connesse alla partecipazione all'Avviso "Leva civica lombarda volontaria: giovani generazioni al servizio della collettività lombarda" in attuazione della d.g.r. n. XII/1288 del 13/11/2023 (Allegato 1 al Decreto n. 1263 del 17/01/2024 della Direzione Generale Famiglia, solidarietà sociale, disabilità e pari opportunità). Le risorse finanziarie sono funzionali al sostentimento, in via anticipata, delle spese che saranno ren-

dicontate e rimborsate secondo le modalità, i termini e i tempi indicati nell'Avviso e nelle "Linee Guida per la gestione e la rendicontazione". Tale accordo ha consentito di evitare il ricorso al sistema bancario per l'approvvigionamento delle somme necessarie, generando un significativo risparmio sugli interessi passivi e altri oneri (in occasione delle analoghe attività svolte nell'ambito del precedente avviso di Servizio Civile Regionale con Garanzia Giovani, gli oneri finanziari sostenuti da ANCI e riaddebitati ad AnciLab ammontano complessivamente a oltre 47 mila euro).

	31-12-2025	31-12-2024
C) Attivo circolante		
II - Crediti		
esigibili entro l'esercizio successivo	1.954.082	2.001.859
esigibili oltre l'esercizio successivo	8.878	5.263
Totale crediti	1.962.960	2.007.122
III - Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	458.227	406.679
Disponibilità liquide	1.005.459	1.350.217
Totale attivo circolante (C)	3.426.646	3.764.018

Ratei e risconti

L'importo dei **Ratei e risconti** corrisponde alla quota parte dei costi per i premi annuali delle **polizze assicurative** (comprensive delle coperture per infortuni

per tirocinanti di DoteComune) e per alcuni **canoni di abbonamento e licenze**, sostenuti nel 2025, ma di competenza dell'esercizio 2026.

	31-12-2025	31-12-2024
D) Ratei e riscontri	38.489	35.919

Passivo

Patrimonio Netto

La variazione del **Patrimonio netto** è ascrivibile all'**Utile di esercizio**.

	31-12-2025	31-12-2024
A) Patrimonio netto		
I - Capitale	250.000	250.000
IV - Riserva legale	20.652	17.002
VI - Altre riserve	387.503	318.379
IX - Utile (perdita) dell'esercizio	56.183	72.773
Totale patrimonio netto	714.338	658.154

Fondi per rischi e oneri

L'importo è prevalentemente costituito dalla applicazione della disciplina contenuta nell'art. 45 comma 3-octies ss. del DL 73/2022 (convertito nella Legge n. 122/2022) al valore delle Attività finanziarie iscritte all'Attivo Circolante. In particolare, con tale articolo, viene stabilito che i soggetti che non adottano i principi contabili internazionali, possono valutare i titoli non destinati a permanere durevolmente nel loro pa-

trimonio in base al valore risultante dal bilancio precedente, anziché al valore di realizzazione desumibile dall'andamento del mercato (come ordinariamente previsto dall'art. 2426 comma 1 n. 9 c.c.). La differenza deve essere opportunamente stanziata a riserva indisponibile previo accantonamento al Fondo rischi e oneri. Lo stanziamento di tale importo è avvenuto nel 2024, e nel corso dell'esercizio 2025 non ha subito variazioni.

	31-12-2025	31-12-2024
B) Fondi per rischi e oneri	69.064	75.368

Debiti

La variazione complessiva dei debiti è determinata da:

- l'importo dei **Debiti esigibili entro l'esercizio successivo**, che ha registrato una riduzione rispetto al valore dell'esercizio precedente in virtù di una policy che ha visto l'azienda impegnata ad onorare con regolarità i pagamenti dei fornitori impegnati nelle attività ed a contenere l'esposizione verso gli istituti di credito.

Non vengono indicati Debiti esigibili oltre l'esercizio successivo poiché nel giugno 2025 è stato estinto l'ammortamento di un precedente finanziamento chirografario a breve termine acceso nel corso del 2020 e nel corso dell'anno non sono stati accesi nuovi finanziamenti a breve termine.

	31-12-2025	31-12-2024
D) Debiti		
esigibili entro l'esercizio successivo	1.905.817	2.285.464
Totale debiti	1.905.817	2.285.464

Ratei e risconti

Per quanto riguarda **Ratei e risconti** si tratta di ricavi relativi a fatture emesse nel 2025 per attività da svolgere nell'am-

bito di varie linee di Servizi, di competenza dell'esercizio 2026.

	31-12-2025	31-12-2024
E) Ratei e riscontri	163.864	240.387

Conto Economico

Nell'esercizio 2025 il valore della produzione ha registrato un significativo incremento rispetto al risultato registrato nell'esercizio precedente.

La voce "5) altri ricavi e proventi" comprende lo stralcio di costi stanziati e ricavi relativi ad attività svolte riferiti ad esercizi precedenti.

Valore della produzione	31-12-2025	31-12-2024
A) Valore della produzione		
1) ricavi delle vendite delle prestazioni	6.492.858	5.998.179
5) altri ricavi e proventi		
altri	169.714	45.802
Totale altri ricavi e proventi	169.714	45.802
Totale valore della produzione	6.662.572	6.043.981

Rimandiamo ad altro capitolo per un'analisi dettagliata della composizione dei ricavi delle vendite e delle prestazioni, suddivisi per linee di attività, aree stra-

tegiche e d'azione, quali modalità consolidate di classificazione delle attività societarie.

Totale costi della produzione
AnciLab ha mantenuto una particolare attenzione nella gestione dei costi di produzione, lavorando costantemente per contenerli. Le principali voci che compongono tali costi sono i seguenti. I costi per **Materie prime, sussidiarie, di consumo e merci** comprendono il servizio di produzione di Strategie Am-

ministrative (euro 15.658, fino a marzo 2025 termine del contratto di servizio tra AnciLab e ANCI Lombardia per la gestione della testata), i materiali di cancelleria e il noleggio delle macchine fotocopiatrici (euro 16.030, parzialmente riacdebitati ad ANCI L.), acquisti per rinnovo arredi uffici e altri beni di consumo.

	31-12-2025	31-12-2024
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	45.288	107.552

I costi **per servizi** sono relativi a:

- **Co.co.co.**, i cui costi ammontano ad euro 118.754 con una riduzione rispetto al 2024 correlata alla riduzione del compenso per la Direzione di Strategie Amministrative (il cui importo è direttamente proporzionale al numero di "uscite" prodotte) e del costo per la collaborazione

giornalistica (fino a marzo 2025 termine del contratto di servizio tra AnciLab e ANCI Lombardia per la gestione della testata).

- **Tirocinanti di DoteComune**, le cui indennità ammontano a complessivi euro 2.680.008 (euro 2.012.641 nel 2024). Il costo di competenza 2025 presenta un aumento rispetto all'e-

esercizio precedente, in conseguenza dell'incremento delle indennità mensili riconosciute ai tirocinanti.

- **Servizi tecnici professionali** euro 891.478. Tale importo, sostanzialmente in linea con quello dell'esercizio precedente, comprende:
 - i costi correlati al coinvolgimento di risorse specialistiche esterne in affiancamento alle risorse interne, per lo sviluppo di alcuni progetti;
 - i corrispettivi riconosciuti alle ANCI regionali per le attività di comunicazione, promozione e supporto alla gestione dei progetti del Servizio Civile svolte da queste ultime nell'ambito delle specifiche Convenzioni con ANCI L. per la diffusione del Servizio Civile.
- **Compensi lavoratori occasionali** euro 101.235, con un incremento rispetto al 2024 (euro 76.585) correlato ad incarichi attribuiti a persone fisiche che non possiedono partita iva. Si tratta di collaboratori coinvolti prevalentemente in attività di formazione/docenza/monitoraggio a supporto dei servizi di cittadinanza attiva e/o servizi per il lavoro.
- **servizi contabili, fiscali e gestione del personale** (comprensivi della gestione amministrativa dei tirocinanti di DoteComune, del riaddebito da ANCI L. degli oneri per i volontari di Leva Civica, dell'Organismo di Vigilanza 231/2001 e del Revisore) il cui costo ammonta a euro 149.088. L'incremento rispetto al costo sostenuto nell'esercizio precedente (euro 124.978) deriva dalla periodicità men-

sile nella gestione amministrativa dei tirocinanti di DoteComune. Tale attività (comprensiva della produzione dei cedolini relativi alle indennità erogate) era precedentemente svolta con periodicità trimestrale e solo a nell'ultimo periodo del 2024 ha assunto periodicità mensile.

- **assicurazioni** (comprensive delle coperture per tirocinanti DoteComune) euro 38.803 (euro 38.704 nel 2024);
- **web, server domini** euro 156.368 (euro 93.042 nel 2024). L'incremento rispetto all'esercizio precedente è correlato al completamento degli investimenti effettuati per la riprogettazione e lo sviluppo del nuovo sistema gestionale per DoteComune (per il quale AnciLab ha ottenuto un contributo pari al 50% delle spese di investimento, a valere sull'agevolazione "Voucher per con-sulenza in innovazione" di cui al decreto del Ministro dello sviluppo economico 7 maggio 2019) e ad ulteriori investimenti in innovazione tecnologica (per uno dei quali AnciLab ha ottenuto un contributo pari al 50% delle spese di investimento, a valere sull'agevolazione Voucher digitali 4.0 Lombardia 2025).
- **utenze** (energia elettrica, voce e dati, fissi e mobili) euro 29.327 con una riduzione rispetto all'esercizio precedente dovuto prevalentemente alla diminuzione del costo delle utenze telefoniche.
- **manutenzioni e pulizie** euro 35.428 con una lieve riduzione rispetto al costo dell'anno precedente.

	31-12-2025	31-12-2024
7) per servizi	4.503.464	3.720.801

I costi per **godimento di beni di terzi** si riferiscono a:

- **costi per utilizzo e gestione sede** (utilizzo spazi) euro 73.907, con una variazione per adeguamento istat rispetto al costo dell'esercizio precedente (72.092).
- **affitto aule per corsi** euro 19.290; la significativa riduzione rispetto al costo sostenuto nel 2024 (euro

44.122) è stata determinata dall'utilizzo degli spazi della sede destinati alla formazione.

- **licenze d'uso software d'esercizio** euro 8.705, con una significativa riduzione rispetto all'esercizio precedente nel corso quale era stata implementata la suite Microsoft 365.

	31-12-2025	31-12-2024
8) per godimento di beni e servizi	102.424	148.441

I costi per il **personale** comprendono salari, oneri e TFR del personale. In forza alla società al 31 dicembre 2025 impiegava 33 unità a tempo indeterminato con contratto di riferimento CCNL del commercio. Il costo di euro 1.745.025 com-

prende il sistema di welfare aziendale per i dipendenti e gli oneri INAIL dei tirocinanti di DoteComune per euro 42.655. Il costo del personale in forza ad AnciLab, al netto di tali componenti, è di euro 1.614.630

	31-12-2025	31-12-2024
9) per il personale		
a) salari e stipendi	1.156.112	1.071.303
b) oneri sociali	392.283	372.380
c), d), e) trattamento di fine rapporto, di quiescenza, altri costi del personale	196.630	187.665
trattamento di fine rapporto	96.135	89.284
altri costi	100.495	98.381
Totale costi per personale	1.745.025	1.631.348

I **costi per ammortamenti e svalutazioni** comprendono:

- **ammortamenti** complessivamente per euro 26.055; il decremento di circa 14.000 euro rispetto al 2024 deriva dal completamento di precedenti ammortamenti il cui effet-

to compensa gli ammortamenti delle nuove immobilizzazioni;

- **accantonamento f.do svalutazione crediti** euro 10.000 per eventuali perdite su crediti, in linea con l'accantonamento dell'esercizio precedente.

	31-12-2025	31-12-2024
10) ammortamenti e svalutazioni		
a), b), c) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali e materiali, altre svalutazioni delle immobilizzazioni	26.055	40.196
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	800	8.780
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	25.255	31.416
d) svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	10.000	10.000
Totale ammortamenti e svalutazioni	36.055	50.196

Gli oneri diversi di gestione comprendono:

- **sopravvenienze passive** euro 42.609 derivanti prevalentemente da stralci parziali di ricavi di anni precedenti.
- **iva prorata** euro 41.959, in lieve

contrazione rispetto all'esercizio precedente. Tale importo è determinato dall'incidenza, sul valore totale della produzione, delle attività che danno luogo ad operazioni esenti ai sensi dell'articolo 10 D.P.R. 633/1972

	31-12-2025	31-12-2024
14) oneri diversi da gestione	102.464	113.023

Articolazione del Conto Economico

Composizione dei RICAVI	Bilancio al 31.12.2025		Bilancio al 31.12.2024	
	euro	%	euro	%
Consulenza	328.459	5,1%	634.241	10,7%
Servizi	5.880.337	91,4%	5.075.711	85,7%
Progetti	148.870	2,3%	98.069	1,7%
Assistenza tecnica	76.627	1,2%	117.692	2,0%
Altro	73.565		72.465	
Variazioni lavori in corso	-		-	
Sopravvenienze attive	154.715		45.802	
TOTALE	6.662.572		6.043.981	

	Bilancio 31.12.2025	Bilancio 31.12.2024
ASSISTENZA TECNICA	76.627	117.692
Assistenza tecnica al programma regionale Monitoraggio 0-6	50.000	81.065
Assistenza tecnica al programma regionale Nidi Gratis	11.627	11.627
SismaMantova: assistenza alla struttura commissariale per i Comuni colpiti dal sisma del 2012	15.000	25.000
PROGETTI	148.870	98.069
Community Development Manager, formazione sulla CRS per aziende	15.000	5.000
FAMI Lingua Conoscere per Integrarsi	35.000	5.000
Straordinari Restauri, InnovaCultura, Castello di Melegnano	38.889	25.000
Maybe, diventare adulti in un mondo incerto - UniMi	-	6.000
Mind The Gap, ricerca sul benessere mentale dei giovani	15.581	28.069
TechLab ESG, formazione specialistica per la sostenibilità	26.400	14.000
Youth Seeds for a just Transition, progettare i servizi con i giovani	18.000	15.000

	Bilancio 31.12.2025	Bilancio 31.12.2024
CONSULENZA	328.459	634.241
Hosting e web - ANCI Lombardia Salute	1.230	1.230
Formazione ECM - ANCI Lombardia Salute + FRRB	20.000	9.050
Formazione per ASST Milano Ovest	-	4.000
Assistenza rendicontazione e gestione multifondo Comune di Cinisello Balsamo ENTANGLED e supporto valutazione impatto URBACT	68.469	48.000
Free-Way Smart Mobility Data Driven - Comune di Como	23.283	-
P.I.C.C.O.L.I. accompagnamento 3 aggregazioni comunali - ANCI	55.000	-
Committenza ausiliaria per diversi Comuni	11.711	-
Gestioni associate, più Comuni	-	-7.610
Supporto legale precontenziosi Gas	-	3.000
Aggiornamento Formazione Comune di Monza	-	12.000
Gestione corso FAD Open id Connect, più Enti	-	44.500
Comunicazione /Formazione Cinquantesimo del Parco del Ticino	-	4.500
Assistenza ai responsabili della transizione digitale	-	16.450
Assistenza alla Redazione Bilancio di Genere Comune di Varese	-	8.000
Polis - Formazione Protezione Civile	5.840	12.726
Assistenza al RUP per la gara Gas d'ambito Reggio Calabria - Vibo Valentia	-	80.000
Attività di ricerca digitalizzazione dei Comuni - ANCI Lombardia	-	5.000
Risorse Comuni - Business Networking	85.550	138.750
Monitoraggio SPL - Città Metropolitana di Reggio Calabria	-	35.000
Assistenza al RUP gara teleriscaldamento Comune di Sesto San Giovanni	-	51.196
Assistenza al RUP gara teleriscaldamento Comune di Varese	20.000	65.000
PEF Rifiuti - Consulenza a più Comuni	500	43.450
Valutazione VIR Reti Pubbliche Gas - Comuni ATeM Varese	36.876	60.000

	Bilancio 31.12.2025	Bilancio 31.12.2024
SERVIZI	5.880.337	5.075.711
DoteComune	3.303.028	2.567.851
Gestione per ANCI Lombardia della Leva Civica Regionale Lombarda	202.797	93.750
Rete servizi facilitazione digitale	54.568	7.284
Supporto alla gestione del Servizio Civile Universale	1.852.118	1.908.126
Servizio Civile Universale Tutoraggio	393.220	290.796
Strategie Amministrative	35.869	156.428
Supporto Ufficio Comunicazione ANCI Lombardia	38.738	51.477
SOPRAVVENIENZE ATTIVE	154.715	45.802
Sopravvenienze attive (comprende abbuoni attivi e interessi attivi)	154.715	45.802
ALTRO	73.565	72.465
Contributi - Voucher Innovation	20.000	20.000
Riaddebito costi per servizi	53.565	52.465
TOTALE	6.662.572	6.043.981

Composizione dei COSTI	bilancio al 31.12.2025		bilancio al 31.12.2024	
	euro	%	euro	%
Costi di personale	1.863.778	28,2%	1.765.391	29,6%
Servizi tecnici a supporto dei progetti	1.065.874	16,1%	1.093.104	18,3%
Costi di funzionamento	755.129	11,4%	731.900	12,3%
Ammortamenti	48.055	0,7%	125.564	2,1%
Spese bancarie	52.960	0,8%	64.746	1,1%
Rimborsi indennità di tirocinio DoteComune	2.680.008	40,6%	2.012.641	33,7%
Imposte	53.267	0,8%	88.931	1,5%
Sopravvenienze passive	45.358	0,7%	43.299	0,7%
IVA pro-rata	41.959	0,6%	45.632	0,8%
TOTALE	6.606.389	100,0%	5.971.208	100,0%

Composizione dei costi di funzionamento	Bilancio 31.12.2025	Bilancio 31.12.2024
Utilizzo spazi sede	73.907	72.092
Utilizzo spazi esterni	19.290	44.122
Utenze	29.327	29.490
Pulizia sede	35.428	31.661
Assicurazioni	38.802	38.704
Acquisti hw e sviluppo sw	159.790	98.453
Licenze uso software	8.705	31.484
Assistenza informatica	56.966	52.080
Consulenza contabile e fiscale	70.298	64.532
ODV 231	5.400	5.000
Consulenza del lavoro	73.390	55.446
Spese postali	16.199	40.109
Ticket e distrib bevande	60.977	54.848
Viaggi e trasferte	74.016	73.593
Materiale promozionale	5.320	5.433
Manutenzioni	8.220	16.105
Altro	19.094	18.749
TOTALE	755.129	731.900

Composizione dei costi di personale	Bilancio 31.12.2025	Bilancio 31.12.2024
Personale dipendente *	1.614.630	1.509.018
Collaborazioni coordinate e continuative	118.754	134.043
TOTALE	1.733.384	1.643.061

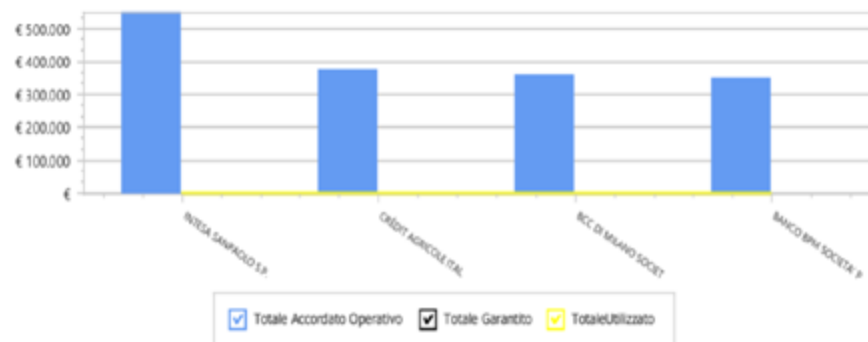
* il costo indicato è al netto degli oneri INAIL relativi ai tirocinanti di DoteComune e dei costi per il sistema di welfare aziendale

Focus sul rischio finanziario

Il report MF CentraleRisk consente di visualizzare l'analisi della complessiva posizione di rischio aziendale, così come rilevata in Centrale Rischi. Il report contiene le stesse informazioni utilizzate durante i processi di valutazione creditizia: per AnciLab significa poter dialogare alla pari con le banche. Per quanto attiene al report sulla base dei dati disponibili in Centrale Rischi riferiti ad An

ciLab, si riportano di seguito i due dati maggiormente significativi. Al 31 dicembre 2025 le banche affidanti sono 4: Intesa San Paolo, BCC Milano, Banco BPM, Crédit Agricole.

Nel grafico seguente viene riportato l'ammontare dell'accordato operativo concesso dagli intermediari, le relative garanzie rilasciate a supporto degli affidamenti e l'ammontare utilizzato.



L'analisi complessiva della Centrale Rischi riferita ad AnciLab, condotta da MF Centrale Risk, ha rilevato una situazione ottimale della situazione finanziaria aziendale come evidenziato nello scoring riportato nel grafico seguente. Lo Scoring può assumere i seguenti valori:

- 1: stato di elevata solidità creditizia
- 10: stato di grave vulnerabilità creditizia
- 2-9: stati intermedi caratterizzati da solidità decrescente e vulnerabilità crescente

- D: presenza di insoluti persistenti
- UN: non calcolabile

Sulla 'barra' dello Scoring sono esposti 2 puntatori: il triangolo blu indica il valore calcolato con riferimento all'ultima segnalazione CR; il triangolo grigio indica il valore medio assunto dallo Scoring negli ultimi 6 mesi. Dal loro confronto è possibile apprezzare il trend, in miglioramento o peggioramento, dello stato di indebitamento finanziario aziendale



Credit Reputation Award 2025

Anche quest'anno, e per il quarto anno consecutivo, AnciLab è stata premiata con il Credit Reputation Award, dedicato alle imprese che nel 2025 hanno saputo distinguersi per puntualità verso il sistema bancario. A ritirare il premio Alessio Zanzottera, Amministratore Unico. Il riconoscimento è stato assegnato da MFCentraleRisk, leader di mercato in Italia per l'attività di analisi dei dati della Centrale Rischi di Banca d'Italia.



AnciLab è stata premiata tra le aziende diffuse su tutto il territorio nazionale che hanno saputo coniugare affidabilità finanziaria con scelte strategiche, affermandosi come esempi di eccellenza nei rapporti con i partner bancari e nella sostenibilità economica. Il CR Awards viene infatti assegnato alle imprese che hanno ottenuto una valutazione compresa tra AAA e BBB investment grade sulla base di un modello di Scoring, che elabora i dati della Centrale Rischi forniti dalle aziende partecipanti, coerente con le indicazioni della Banca d'Italia per la valutazione del merito di credito delle imprese. Questo encomio dimostra che anche nel settore delle aziende "in-house" (AnciLab è soggetta a direzione e coordinamento di ANCI Lombardia) esistono realtà come la nostra, capaci di fornire servizi alla P.A. locale ponendo particolare attenzione alla valorizzazione degli impatti sulle diverse categorie di stakeholder. Tale attenzione si manifesta fin dalla fase di programmazione e progettazione delle attività, attraverso un rapporto trasparente e basato su obiettivi chiari e dichiarati. Gli impatti vengono poi misurati e rendicontati annualmente nella Relazione di impatto che compone uno dei documenti del dossier di bilancio.

AnciLab, per un'efficace gestione delle proprie relazioni con il mondo bancario, monitora periodicamente la propria situazione finanziaria nei confronti del sistema creditizio utilizzando la piattaforma ideata da MFCentraleRisk che elabora i dati contenuti in Centrale Rischi attraverso l'impiego del modello di scoring proprietario messo a punto dall'azienda trevigiana.

Gli indicatori di solidità, liquidità e redditività selezionati attestano la sostanziale solidità aziendale e l'assenza di rischi di crisi		Trend 2021-2025	Anno 2025	Anno 2024	Anno 2023	Anno 2022	Anno 2021
0	Patrimonio netto (euro) è un indice che, se negativo, fa presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa. Il patrimonio netto diviene negativo o scende sotto il limite legale per effetto di perdite di esercizio, anche cumulate, e rappresenta causa di scioglimento della società di capitali (art. 2484, co. 4 cod. civ.)		714.338	658.154	585.381	508.051	463.234
1	Indici di redditività indicatori che, basati su voci di natura patrimoniale, concorrono ad esprimere la redditività aziendale						
1.a	Grado di indebitamento Indica il grado di indebitamento dell'azienda in termini di rapporto tra il totale dell'attivo dello stato patrimoniale (al netto degli impieghi) e il patrimonio netto		4,83	5,76	6,52	7,06	8,38
1.b	Coefficiente moltiplicativo Indica la proporzione tra il totale dei debiti e il patrimonio netto		2,67	3,47	4,10	4,71	5,32
2	Indici di liquidità sono stati selezionati quattro indicatori che esprimono la solvibilità a breve dell'azienda						
2.a	Quoziente di disponibilità Indica la capacità dell'azienda di far fronte agli impegni a breve attraverso l'utilizzo del capitale circolante		1,70	1,52	1,40	1,42	1,45
2.b	Durata media crediti commerciali (n° gg) Indica i tempi medi di incasso dei crediti commerciali cioè esprime i giorni di credito concesso ai clienti		106,36	119,16	99,09	120,70	99,62
2.c	Durata media debiti commerciali (n° gg) Indica i tempi medi di pagamento dei debiti commerciali, cioè esprime i giorni di credito dai fornitori		80,58	89,58	71,85	74,19	56,89
2.d	CCN (euro) Indica la misura in cui il fabbisogno finanziario generato da attività a breve termine è coperto da finanziamenti a breve		1.395.454	1.274.085	1.061.498	1.030.438	1.158.428
3	Indici di solidità è stato selezionato un indicatore che esprime la solvibilità a medio/lungo termine dell'azienda						
3.a	Incidenza oneri finanziari su fatturato (%) misura l'incidenza del costo dell'indebitamento finanziario sul volume di affari		0,01%	0,06%	0,14%	0,05%	0,17%











ALLEGATI

- 🔗 Bilancio 2025
- 🔗 Relazione del Revisore
- 🔗 Monitoraggio e Verifica del Rischio di Crisi
- 🔗 Benessere lavorativo e pari opportunità



Il bilancio di esercizio chiuso al 31 dicembre 2025 è redatto in conformità agli art. 2423 e seguenti del codice civile. Si specifica che è redatto in forma abbreviata, ai sensi dell'art. 2435-bis, comma 1, del codice civile, in quanto non risultano superati per due esercizi consecutivi i limiti previsti dallo stesso articolo. Lo stato patrimoniale e il conto economico sono redatti in conformità agli schemi previsti dagli art. 2424 e 2425 del codice civile.

ANCILAB S.R.L. SOCIETA' BENEFIT

Bilancio di esercizio al 31-12-2025

Dati anagrafici	
Sede in	Via Rovello 2 20121 MILANO (MI)
Codice Fiscale	12790690155
Numero Rea	MI 1587390
P.I.	12790690155
Capitale Sociale Euro	250.000 i.v.
Forma giuridica	Societa' A Responsabilita' Limitata
Settore di attività prevalente (ATECO)	Corsi di formazione e corsi di aggiornamento professionale (85.59.20)
Società in liquidazione	no
Società con socio unico	si
Società sottoposta ad altrui attività di direzione e coordinamento	si
Denominazione della società o ente che esercita l'attività di direzione e coordinamento	ANCI LOMBARDIA
Appartenenza a un gruppo	no

Stato patrimoniale

	31-12-2025	31-12-2024
Stato patrimoniale		
Attivo		
B) Immobilizzazioni		
I - Immobilizzazioni immateriali	800	1.600
II - Immobilizzazioni materiali	71.296	82.781
Totale immobilizzazioni (B)	72.096	84.381
C) Attivo circolante		
II - Crediti		
esigibili entro l'esercizio successivo	1.954.082	2.001.859
esigibili oltre l'esercizio successivo	8.878	5.263
Totale crediti	1.962.960	2.007.122
III - Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	458.227	406.679
IV - Disponibilità liquide	1.005.459	1.350.217
Totale attivo circolante (C)	3.426.646	3.764.018
D) Ratei e risconti	38.489	35.919
Totale attivo	3.537.231	3.884.318
Passivo		
A) Patrimonio netto		
I - Capitale	250.000	250.000
IV - Riserva legale	20.652	17.002
VI - Altre riserve	387.503	318.379
IX - Utile (perdita) dell'esercizio	56.183	72.773
Totale patrimonio netto	714.338	658.154
B) Fondi per rischi e oneri	69.064	75.368
C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	684.148	624.945
D) Debiti		
esigibili entro l'esercizio successivo	1.905.817	2.285.464
Totale debiti	1.905.817	2.285.464
E) Ratei e risconti	163.864	240.387
Totale passivo	3.537.231	3.884.318

Conto economico

	31-12-2025	31-12-2024
Conto economico		
A) Valore della produzione		
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	6.492.858	5.998.179
5) altri ricavi e proventi		
altri	169.714	45.802
Totale altri ricavi e proventi	169.714	45.802
Totale valore della produzione	6.662.572	6.043.981
B) Costi della produzione		
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	45.288	107.552
7) per servizi	4.503.464	3.720.801
8) per godimento di beni di terzi	102.424	148.441
9) per il personale		
a) salari e stipendi	1.156.112	1.071.303
b) oneri sociali	392.283	372.380
c), d), e) trattamento di fine rapporto, trattamento di quiescenza, altri costi del personale		
c) trattamento di fine rapporto	96.135	89.284
e) altri costi	100.495	98.381
Totale costi per il personale	1.745.025	1.631.348
10) ammortamenti e svalutazioni		
a), b), c) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali e materiali, altre svalutazioni delle immobilizzazioni		
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	800	8.780
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	25.255	31.416
d) svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	10.000	10.000
Totale ammortamenti e svalutazioni	36.055	50.196
12) accantonamenti per rischi	12.000	75.368
14) oneri diversi di gestione	102.464	113.023
Totale costi della produzione	6.546.720	5.846.729
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	115.852	197.252
C) Proventi e oneri finanziari		
17) interessi e altri oneri finanziari		
altri	6.402	35.548
Totale interessi e altri oneri finanziari	6.402	35.548
Totale proventi e oneri finanziari (15 + 16 - 17 + - 17-bis)	(6.402)	(35.548)
Risultato prima delle imposte (A - B + - C + - D)	109.450	161.704
20) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate		
imposte correnti	53.267	88.931
Totale delle imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	53.267	88.931
21) Utile (perdita) dell'esercizio	56.183	72.773

Commenti al bilancio

Con un **Valore della produzione** di euro **6.662.572**, l'anno 2025 si chiude mostrando un importante incremento rispetto al dato degli ultimi esercizi. Il **risultato ante imposte pari a 109.450 euro**, in diminuzione rispetto alla medesima voce dell'esercizio precedente, si correla all'importo delle **imposte**, pari a euro **53.267**, inferiore a quello dell'esercizio 2024.

L'**utile netto**, di **56.183 euro**, risulta in lieve contrazione rispetto al dato dell'esercizio precedente riflettendo i maggiori oneri sostenuti dalla società per l'innovazione nella gestione di alcuni servizi (applicativi DoteComune) e lo sviluppo di nuove attività (committenza ausiliaria, supporto al Rup, servizi per la qualificazione delle stazioni appaltanti, accreditamento SNA, sviluppo servizio gestione Lavori Pubblica Utilità) e dimostrando la capacità di mantenere, sotto l'aspetto economico e finanziario, un equilibrio tra costi e ricavi.

L'Utile netto conseguito corrisponde all'incremento del Patrimonio Netto.

Si rileva che il budget dell'esercizio 2026 presentato nell'assemblea di ANCI Lombardia del 16 dicembre 2025 evidenzia un valore della produzione in linea rispetto ai valori dell'esercizio 2025.

Gli indicatori di *solidità, liquidità e redditività* selezionati attestano la sostanziale solidità aziendale e l'assenza di rischi di crisi. Gli indicatori sono commentati di seguito e illustrati nella Relazione sul governo societario, allegata al presente documento, che Ancilab ha redatto ai sensi dell'art. 6, co 4, D. Lgs. 175/2016.

Di seguito vengono formulati alcuni commenti alle voci più significative del Bilancio al 31.12.2025. I criteri applicati nella valutazione delle voci di bilancio e nelle rettifiche di valore sono conformi alle disposizioni del Codice Civile, nel rispetto del principio di prudenza e nella prospettiva di continuazione dell'attività. Gli stessi inoltre non sono variati rispetto all'esercizio precedente.

STATO PATRIMONIALE

Attivo

Immobilizzazioni

Il valore complessivo delle **Immobilizzazioni materiali** ha registrato una riduzione in conseguenza dell'avvenuto ammortamento di precedenti immobilizzazioni e della integrale deducibilità dei costi sostenuti per l'acquisizione dei nuovi dispositivi informatici e arredi per ufficio.

La riduzione del valore delle **Immobilizzazioni immateriali** riflette il completamento dell'ammortamento di precedenti immobilizzazioni e la scelta di imputare direttamente a conto economico i costi sostenuti per interventi di innovazione tecnologica, illustrati nella sezione "Conto Economico".

Attivo	31-12-2025	31-12-2024
B) Immobilizzazioni		
I - Immobilizzazioni immateriali	800	1.600
II - Immobilizzazioni materiali	71.296	82.781
Totale immobilizzazioni (B)	72.096	84.381

Attivo circolante

Portando l'attenzione sull'**Attivo circolante**, la tabella evidenzia:

- I. il valore dei **Crediti**, in lieve riduzione rispetto all'esercizio precedente, riflette principalmente due fattori: la consistenza di alcune attività completate a fine esercizio le cui fatture sono incassate nell'esercizio successivo, e la valorizzazione di stati di avanzamento riferiti a progetti finanziati i cui flussi di incasso sono vincolati dalle scadenze di rendicontazione. Per il resto, si conferma la positiva performance aziendale nella gestione degli incassi;
- II. l'importo delle **Attività finanziarie** si riferisce agli accantonamenti mensili al **Piano di accumulo** che prevede, a decorrere dal mese di agosto 2018, un accantonamento a preventiva copertura del debito per TFR nei confronti del personale dipendente. L'importo lordo mensile accantonato è stato di euro 10.000 fino a dicembre 2020. A partire dal gennaio 2021, l'importo dell'accantonamento mensile è stato rideterminato in euro 5.000. L'importo di tale riserve ha subito variazioni nel corso dell'anno. Si evidenzia che l'importo disponibile copre il 67% del debito per TFR;
- III. l'importo delle **Disponibilità liquide** esprime il costante presidio delle scadenze dei crediti finalizzata al rispetto (per quanto più possibile) dei tempi di incasso delle fatture emesse. Tale policy si affianca al ridotto utilizzo delle linee di affidamento concesse dagli istituti di credito. La riduzione riflette la dinamica vista nei crediti.
La consistenza delle disponibilità liquide, unita ad una verifica delle previsioni dei flussi di cassa, ha consentito di formalizzare un accordo con ANCI Lombardia per la concessione di un finanziamento finalizzato a consentire ad ANCI Lombardia la gestione delle spese connesse alla partecipazione all'Avviso "Leva civica lombarda volontaria: giovani generazioni al servizio della collettività lombarda" in attuazione della d.g.r. n. XII/1288 del 13/11/2023 (Allegato 1 al Decreto n. 1263 del 17/01/2024 della Direzione Generale Famiglia, solidarietà sociale, disabilità e pari opportunità). Le risorse finanziarie sono funzionali al sostenimento,

in via anticipata, delle spese che saranno rendicontate e rimborsate secondo le modalità, i termini e i tempi indicati nell'Avviso e nelle "Linee Guida per la gestione e la rendicontazione". Tale accordo ha consentito di evitare il ricorso al sistema bancario per l'approvvigionamento delle somme necessarie, generando un significativo risparmio sugli interessi passivi e altri oneri (in occasione delle analoghe attività svolte nell'ambito del precedente avviso di Servizio Civile Regionale con Garanzia Giovani, gli oneri finanziari sostenuti da ANCI e riaddebitati ad AnciLab ammontano complessivamente a oltre 47 mila euro).

	31-12-2025	31-12-2024
C) Attivo circolante		
II - Crediti		
esigibili entro l'esercizio successivo	1.954.082	2.001.859
esigibili oltre l'esercizio successivo	8.878	5.263
Totale crediti	1.962.960	2.007.122
III - Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	458.227	406.679
IV - Disponibilità liquide	1.005.459	1.350.217
Totale attivo circolante (C)	3.426.646	3.764.018

Ratei e risconti

L'importo dei **Ratei e risconti** corrisponde alla quota parte dei costi per i premi annuali delle **polizze assicurative** (comprensive delle coperture per infortuni per tirocinanti di DoteComune) e per alcuni **canoni di abbonamento e licenze**, sostenuti nel 2025, ma di competenza dell'esercizio 2026.

	31-12-2025	31-12-2024
D) Ratei e risconti	38.489	35.919

Passivo

Patrimonio Netto

La variazione del **Patrimonio netto** è ascrivibile all'**Utile di esercizio**.

	31-12-2025	31-12-2024
A) Patrimonio netto		
I - Capitale	250.000	250.000
IV - Riserva legale	20.652	17.002
VI - Altre riserve	387.503	318.379
IX - Utile (perdita) dell'esercizio	56.183	72.773
Totale patrimonio netto	714.338	658.154

Fondi per rischi e oneri

L'importo è prevalentemente costituito dalla applicazione della disciplina contenuta nell'art. 45 comma 3-octies ss. del DL 73/2022 (convertito nella Legge n. 122/2022) al valore delle Attività finanziarie iscritte all'Attivo Circolante. In particolare, con tale articolo, viene stabilito che i soggetti che non adottano i principi contabili internazionali, possono valutare i titoli non destinati a permanere durevolmente nel loro patrimonio in base al valore risultante dal bilancio precedente, anziché al valore di realizzazione desumibile dall'andamento del mercato (come ordinariamente previsto dall'art. 2426 comma 1 n. 9 c.c.). La differenza deve essere opportunamente stanziata a riserva indisponibile previo accantonamento al Fondo rischi e oneri. Lo stanziamento di tale importo è avvenuto nel 2024, e nel corso dell'esercizio 2025 non ha subito variazioni.

	31-12-2025	31-12-2024
B) Fondi per rischi e oneri	69.064	75.368

Debiti

La variazione complessiva dei debiti è determinata da:

- l'importo dei **Debiti esigibili entro l'esercizio successivo**, che ha registrato una riduzione rispetto al valore dell'esercizio precedente in virtù di una policy che ha visto l'azienda impegnata ad onorare con regolarità i pagamenti dei fornitori impegnati nelle attività ed a contenere l'esposizione verso gli istituti di credito.

Non vengono indicati **Debiti esigibili oltre l'esercizio successivo** poiché nel giugno 2025 è stato estinto l'ammortamento di un precedente finanziamento chirografario a breve termine acceso nel corso del 2020 e nel corso dell'anno non sono stati accessi nuovi finanziamenti a breve termine.

	31-12-2025	31-12-2024
D) Debiti		
esigibili entro l'esercizio successivo	1.905.817	2.285.464
Totale debiti	1.905.817	2.285.464

Ratei e risconti

Per quanto riguarda **Ratei e risconti** si tratta di ricavi relativi a fatture emesse nel 2025 per attività da svolgere nell'ambito di varie linee di Servizi, di competenza dell'esercizio 2026.

	31-12-2025	31-12-2024
E) Ratei e risconti	163.864	240.387

CONTO ECONOMICO

Nell'esercizio 2025 il valore della produzione ha registrato un significativo incremento rispetto al risultato registrato nell'esercizio precedente.

La voce "5) altri ricavi e proventi" comprende lo stralcio di costi stanziati e ricavi relativi ad attività svolte riferiti ad esercizi precedenti.

Valore della produzione

	31-12-2025	31-12-2024
A) Valore della produzione		
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	6.492.858	5.998.179
5) altri ricavi e proventi		
altri	169.714	45.802
Totale altri ricavi e proventi	169.714	45.802
Totale valore della produzione	6.662.572	6.043.981

Rimandiamo ad altro capitolo per un'analisi dettagliata della composizione dei ricavi delle vendite e delle prestazioni, suddivisi per linee di attività, aree strategiche e d'azione, quali modalità consolidate di classificazione delle attività societarie.

Totale costi della produzione

AnciLab ha mantenuto una particolare attenzione nella gestione dei costi di produzione, lavorando costantemente per contenerli.

Le principali voci che compongono tali costi sono i seguenti.

I costi per **Materie prime, sussidiarie, di consumo e merci** comprendono il servizio di produzione di Strategie Amministrative (euro 15.658, fino a marzo 2025 termine del contratto di servizio tra AnciLab e ANCI Lombardia per la gestione della testata), i materiali di cancelleria e il noleggio delle macchine fotocopiatrici (euro 16.030, parzialmente riaddebitati ad ANCI L.), acquisti per rinnovo arredi uffici e altri beni di consumo.

	31-12-2025	31-12-2024
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	45.288	107.552

I costi per servizi sono relativi a:

- Co.co.co.**, i cui costi ammontano ad euro 118.754 con una riduzione rispetto al 2024 correlata alla riduzione del compenso per la Direzione di Strategie Amministrative (il cui importo

è direttamente proporzionale al numero di "uscite" prodotte) e del costo per la collaborazione giornalistica (fino a marzo 2025 termine del contratto di servizio tra AnciLab e ANCI Lombardia per la gestione della testata);

- **Tirocinanti di DoteComune**, le cui indennità ammontano a complessivi euro 2.680.008 (euro 2.012.641 nel 2024). Il costo di competenza 2025 presenta un aumento rispetto all'esercizio precedente, in conseguenza dell'incremento delle indennità mensili riconosciute ai tirocinanti.
- **servizi tecnici professionali** euro 891.478. Tale importo, sostanzialmente in linea con quello dell'esercizio precedente, comprende:
 - i costi correlati al coinvolgimento di risorse specialistiche esterne in affiancamento alle risorse interne, per lo sviluppo di alcuni progetti;
 - i corrispettivi riconosciuti alle ANCI regionali per le attività di comunicazione, promozione e supporto alla gestione dei progetti del Servizio Civile svolte da queste ultime nell'ambito delle specifiche Convenzioni con ANCI L. per la diffusione del Servizio Civile.
- **compensi lavoratori occasionali** euro 101.235, con un incremento rispetto al 2024 (euro 76.585) correlato ad incarichi attribuiti a persone fisiche che non possiedono partita iva. Si tratta di collaboratori coinvolti prevalentemente in attività di formazione/docenza/monitoraggio a supporto dei servizi di cittadinanza attiva e/o servizi per il lavoro.
- **servizi contabili, fiscali e gestione del personale** (comprensivi della gestione amministrativa dei tirocinanti di DoteComune, del riaddebito da ANCI L. degli oneri per i volontari di Leva Civica, dell'Organismo di Vigilanza 231/2001 e del Revisore) il cui costo ammonta a euro 149.088. L'incremento rispetto al costo sostenuto nell'esercizio precedente (euro 124.978) deriva dalla periodicità mensile nella gestione amministrativa dei tirocinanti di DoteComune. Tale attività (comprensiva della produzione dei cedolini relativi alle indennità erogate) era precedentemente svolta con periodicità trimestrale e solo a nell'ultimo periodo del 2024 ha assunto periodicità mensile.
- **assicurazioni** (comprensive delle coperture per tirocinanti DoteComune) euro 38.803 (euro 38.704 nel 2024).
- **web, server domini** euro 156.368 (euro 93.042 nel 2024). L'incremento rispetto all'esercizio precedente è correlato al completamento degli investimenti effettuati per la riprogettazione e lo sviluppo del nuovo sistema gestionale per DoteComune (per il quale AnciLab ha ottenuto un contributo pari al 50% delle spese di investimento, a valere sull'agevolazione "Voucher per consulenza in innovazione" di cui al decreto del Ministro dello sviluppo economico 7 maggio 2019) e ad ulteriori investimenti in innovazione tecnologica (per uno dei quali AnciLab ha ottenuto un contributo pari al 50% delle spese di investimento, a valere sull'agevolazione Voucher digitali 4.0 Lombardia 2025).
- **utenze** (energia elettrica, voce e dati, fissi e mobili) euro 29.327 senza variazioni rispetto all'esercizio precedente.
- **manutenzioni e pulizie** euro 35.428 con un lieve incremento rispetto al costo dell'anno precedente.

	31-12-2025	31-12-2024
7) per servizi	4.503.464	3.720.801

I costi per **godimento di beni di terzi** si riferiscono a:

- **costi per utilizzo e gestione sede** (utilizzo spazi) euro 73.907, con una variazione per adeguamento istat rispetto al costo dell'esercizio precedente (72.092).
- **affitto aule per corsi** euro 19.290; la significativa riduzione rispetto al costo sostenuto nel 2024 (euro 44.122) è stata determinata dall'utilizzo degli spazi della sede destinati alla formazione.
- **licenze d'uso software d'esercizio** euro 8.705, con una significativa riduzione rispetto all'esercizio precedente nel corso quale era stata implementata la suite Microsoft 365.

	31-12-2025	31-12-2024
8) per godimento di beni di terzi	102.424	148.441

I costi per il **personale** comprendono salari, oneri e TFR. La società al 31 dicembre 2025 impiegava 33 unità a tempo indeterminato con contratto di riferimento CCNL del commercio.

Il costo di euro 1.745.025 comprende il sistema di welfare aziendale per i dipendenti e gli oneri INAIL dei tirocinanti di DoteComune per euro 42.655.

Il costo del personale in forza ad AnciLab, al netto di tali componenti, è di euro 1.614.630.

	31-12-2025	31-12-2024
9) per il personale		
a) salari e stipendi	1.156.112	1.071.303
b) oneri sociali	392.283	372.380
c), d), e) trattamento di fine rapporto, trattamento di quiescenza, altri costi del personale	196.630	187.665
c) trattamento di fine rapporto	96.135	89.284
e) altri costi	100.495	98.381
Totale costi per il personale	1.745.025	1.631.348

I costi per **ammortamenti e svalutazioni** comprendono:

- **ammortamenti** complessivamente per euro 26.055; il decremento di circa 14.000 euro rispetto al 2024 deriva dal completamento di precedenti ammortamenti il cui effetto compensa gli ammortamenti delle nuove immobilizzazioni;
- **accantonamento f.do svalutazione crediti** euro 10.000 per eventuali perdite su crediti, in linea con l'accantonamento dell'esercizio precedente.

	31-12-2025	31-12-2024
10) ammortamenti e svalutazioni		
a), b), c) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali e materiali, altre svalutazioni delle immobilizzazioni	26.055	40.196
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	800	8.780
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	25.255	31.416
d) svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	10.000	10.000
Totale ammortamenti e svalutazioni	36.055	50.196

Gli oneri diversi di gestione comprendono:

- **sopravvenienze passive** euro 42.609 derivanti prevalentemente da stralci parziali di ricavi di anni precedenti.
- **iva prorata** euro 41.959, in lieve contrazione rispetto all'esercizio precedente. Tale importo è determinato dall'incidenza, sul valore totale della produzione, delle attività che danno luogo ad operazioni esenti ai sensi dell'articolo 10 D.P.R. 633/1972.

	31-12-2025	31-12-2024
14) oneri diversi di gestione	102.464	113.023

ANCILAB S.R.L.

VIA ROVELLO 2 MILANO 20121 MI

Capitale sociale € 250.000

Registro Imprese di MILANO - MONZA - BRIANZA - LODI n. 12790690155

Bilancio chiuso al 31/12/2025

RELAZIONE DEL REVISORE ALL'ASSEMBLEA DEI SOCI

All'Assemblea dei Soci
della ANCILAB S.R.L.

Il sottoscritto dott. Andrea Rancan, revisore legale della società, con atto del 24 maggio 2024 con durata in carica fino all'approvazione del bilancio al 31-12-2026, è stato incaricato anche delle funzioni dell'Organo di controllo ai sensi del DI 14/2019, pertanto ha predisposto la presente relazione al bilancio dell'esercizio chiuso al 31-12-2025 evidenziando in separate sezioni i controlli effettuati in qualità di revisore legale da quelli effettuati in qualità di organo di controllo.

A) Relazione del revisore indipendente ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n.39

Relazione sulla revisione contabile del bilancio d'esercizio

Giudizio

Ho svolto la revisione contabile del bilancio di esercizio della società ANCILAB S.R.L., redatto in forma abbreviata rientrando la società nei limiti previsti dall'art. 2435cc ai sensi dell'art. 2435 bis c.c., costituito dallo stato patrimoniale al 31/12/2025, dal conto economico per l'esercizio chiuso a tale data e dalla nota integrativa.

A mio giudizio, il bilancio d'esercizio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della ANCILAB S.R.L. al 31/12/2025, del risultato economico per l'esercizio chiuso a tale data, in conformità alle norme italiane che ne disciplinano i criteri di redazione.

Elementi alla base del giudizio

Ho svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia). Le mie responsabilità ai sensi di tali principi sono ulteriormente descritte nella sezione *Responsabilità del revisore per la revisione contabile del bilancio d'esercizio* della presente relazione. Sono indipendente rispetto alla Società in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano alla revisione contabile del bilancio.

Ritengo di aver acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il mio giudizio.

Richiamo di informativa

Non si ravvisa la necessità di effettuare richiami di informativa riguardo il presente bilancio.

Responsabilità dell'organo amministrativo e del revisore per il bilancio d'esercizio

L'organo amministrativo è responsabile per la redazione del bilancio d'esercizio che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità alle norme italiane che ne disciplinano i criteri di redazione e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

L'organo amministrativo è responsabile per la valutazione della capacità della società di continuare ad operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio d'esercizio, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa in materia. L'organo amministrativo utilizza il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio d'esercizio a meno che abbia valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione della Società o per l'interruzione dell'attività o non abbia alternative realistiche a tali scelte.

Il Revisore ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria della Azienda.

Responsabilità del revisore per la revisione contabile del bilancio d'esercizio

I miei obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio d'esercizio nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il mio giudizio. Per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che, tuttavia, non fornisce la garanzia che una revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) individui sempre un errore significativo, qualora esistente. Gli errori possono derivare da frodi o da comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche prese dagli utilizzatori sulla base del bilancio d'esercizio.

Nell'ambito della revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali ISA Italia, ho esercitato il giudizio professionale e mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata della revisione contabile. Inoltre:

- ho identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio d'esercizio, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; ho definito e svolto procedure di revisione in risposta a tali rischi; ho acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti o eventi non intenzionali, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno;
- ho acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno della società;
- ho valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati nonché la ragionevolezza delle stime contabili effettuate dall'organo amministrativo, inclusa la relativa informativa;
- sono giunto ad una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte dell'organo amministrativo del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di una incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità della società di continuare ad operare come un'entità in funzionamento. In

presenza di un'incertezza significativa, sono tenuto a richiamare l'attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio, ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata, a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le mie conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o circostanze successivi possono comportare che la Società cessi di operare come un'entità in funzionamento;

- ho valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio d'esercizio nel suo complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio d'esercizio rappresenti le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione;
- ho comunicato ai responsabili delle attività di governance, identificati ad un livello appropriato come richiesto dagli ISA Italia, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

Relazione su altre disposizioni di legge o regolamentari

La società non è tenuta alla redazione della relazione sulla gestione per il combinato disposto degli artt. 2435 bis e 2428 c.c.

La società, in qualità di società benefit ai sensi della Legge n. 208/2015, ha predisposto la relazione annuale concernente il perseguimento del beneficio comune.

Nell'ambito delle verifiche svolte ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. 39/2010, è stata verificata la presenza della suddetta relazione e non sono emersi elementi di manifesta incoerenza tra le informazioni in essa contenute e i dati risultanti dal bilancio d'esercizio oggetto di revisione.

Resta esclusa dall'attività di revisione legale qualsiasi attestazione o giudizio in merito all'effettivo perseguimento delle finalità di beneficio comune o alla misurazione dell'impatto generato dalla società.

Altri aspetti

Per il giudizio relativo al bilancio dell'esercizio precedente, i cui dati sono presentati ai fini comparativi secondo quanto richiesto dalla legge, rinvio alla mia relazione nella quale ho espresso giudizio positivo sul bilancio di esercizio.

B) Relazione sull'attività di vigilanza ai sensi dell'art. 2429, comma 2, c.c.

Nel corso dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025, la mia attività è stata ispirata alle disposizioni di legge e alle Norme di comportamento del collegio sindacale emanate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, valutando attentamente l'impegno e il tempo richiestomi per un corretto svolgimento dell'incarico.

B1) Attività di vigilanza ai sensi degli artt. 2403 e ss. c.c.

Ho vigilato sull'osservanza della legge e dello statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e, in particolare, sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dall'Azienda e sul suo concreto funzionamento.

Mi sono incontrato con l'amministratore unico e in relazione a tali incontri e sulla base delle informazioni disponibili, non ho rilevato violazioni della legge e dello statuto, né operazioni manifestamente imprudenti, azzardate, in potenziale conflitto di interesse o tali da compromettere l'integrità del patrimonio sociale.

Ho acquisito, durante le riunioni svolte, informazioni sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggiore rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e, in base alle informazioni acquisite, non ho osservazioni particolari da riferire.

Ho vigilato sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e sul suo concreto funzionamento.

Ho acquisito conoscenza e vigilato, nell'ambito delle mie attribuzioni e per quanto mi è stato reso possibile, sull'adeguatezza e sul concreto funzionamento dell'assetto organizzativo della società, anche in funzione della rilevazione tempestiva di situazioni di crisi o di perdita della continuità, tramite la raccolta di informazioni dall'organo amministrativo (e dai responsabili delle funzioni, se individuate) e a tale riguardo non ho osservazioni particolari da riferire.

Ho acquisito conoscenza e vigilato, nell'ambito delle mie attribuzioni e per quanto mi è stato reso possibile, sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema amministrativo-contabile, anche in funzione della rilevazione tempestiva di situazioni di crisi o di perdita della continuità, nonché sull'affidabilità di quest'ultimo a rappresentare correttamente i fatti di gestione, mediante l'ottenimento di informazioni dall'organo di amministrazione e dai responsabili delle funzioni e l'esame dei documenti aziendali, e a tale riguardo, non ho osservazioni particolari da riferire.

Non sono pervenute denunce dai soci ex art. 2408 c.c.

Non sono state presentate denunce al Tribunale ex art. 2409 c.c.

Non ho rilasciato pareri previsti dalla legge.

Nel corso dell'esercizio non ho effettuato segnalazioni all'organo di amministrazione ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 25-octies d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 e non sono pervenute segnalazioni da parte dei creditori pubblici qualificati ex art. 25-novies d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14.

Nell'espletamento dell'attività di vigilanza, come sopra descritta, non sono emersi altri fatti significativi tali da richiederne la menzione nella presente relazione.

B2) Osservazioni in ordine al bilancio d'esercizio

Per quanto a mia conoscenza, l'amministratore unico, nella redazione del bilancio, non ha derogato alle norme di legge ai sensi dell'art. 2423, comma 5, c.c.

In considerazione dell'espressa previsione statutaria, l'assemblea ordinaria per l'approvazione del bilancio è stata convocata entro il maggior termine di 180 giorni dalla chiusura dell'esercizio.

I risultati della revisione legale del bilancio da me svolta sono contenuti nella sezione A) della presente relazione.

Nel corso dell'esercizio è stata monitorata l'osservanza delle disposizioni previste per le società benefit, con particolare riferimento alla presenza del responsabile del beneficio comune, all'integrazione degli obiettivi benefit negli assetti organizzativi e alla predisposizione della relazione annuale d'impatto allegata al bilancio.

Sulla base dell'attività svolta, non sono emersi rilievi significativi in ordine alla coerenza tra le finalità statutarie di beneficio comune e l'operatività aziendale.



B3) Osservazioni e proposte in ordine alla approvazione del bilancio

Considerando le risultanze dell'attività svolta, il sottoscritto sindaco unico propone ai soci di approvare il bilancio d'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025, così come redatto dall'amministratore unico.

Il sottoscritto concorda con la proposta di destinazione del risultato d'esercizio fatta dall'amministratore unico in nota integrativa.

Morbegno, 12/05/2026

ANDREA RANCAN

RELAZIONE SU MONITORAGGIO E VERIFICA DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE

AL 31 DICEMBRE 2025

(ART. 6, CO. 4, D.LGS. 175/2016)

Predisposto secondo le raccomandazioni del CNDCEC

L'8 settembre 2016 è stato pubblicato in G.U. il decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175, recante "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica". Tale decreto costituisce l'attuazione di alcune delle deleghe che la legge n. 124 del 7 agosto 2015 aveva conferito al Governo in materia di riorganizzazione della pubblica amministrazione. In particolare, vengono dettate regole in ordine alla governance delle società partecipate e disposizioni specifiche in ordine al personale delle società partecipate e alla vita "economica-finanziaria" di tali soggetti.

In base alle disposizioni del dlgs 175/2016 AnciLab, società soggetta a controllo analogo di ANCI Lombardia, rientra a pieno titolo nel novero delle società in house di cui all'art. 16 del citato decreto. Nello specifico, tale innovazione normativa ha comportato per AnciLab la necessità di assoggettarsi alla disciplina di cui al dlgs n. 50 del 2016 (successivamente sostituito dal dlgs 36/2023) per l'acquisto di lavori, beni e servizi, l'obbligo di revisionare il proprio Statuto con gli aggiornamenti contenuti nel citato d.lgs. 175 e la necessità di dotarsi di alcuni specifici strumenti di natura regolamentare.

Tale norma ha rappresentato, negli ultimi anni, la più significativa novità di rilievo strategico per l'azienda, dopo il tentativo di riforma operato con il d.l. 95/2012.

Ancilab srl, in quanto società a controllo pubblico di cui all'art. 2, co.1, lett. m) del d.lgs. 175/2016, è tenuta - ai sensi dell'art. 6, co. 4, d.lgs. cit. - a predisporre annualmente, a chiusura dell'esercizio sociale, e a pubblicare contestualmente al bilancio di esercizio, la relazione sul governo societario, la quale deve contenere l'indicazione degli **strumenti integrativi di governo societario** adottati ai sensi dell'art. 6, co. 3; ovvero delle ragioni della loro mancata adozione (art. 6, co. 5).

RELAZIONE SU MONITORAGGIO E VERIFICA DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE

AL 31 DICEMBRE 2025

(ART. 6, CO. 4, D.LGS. 175/2016)

relazione di monitoraggio del rischio di crisi def.docx

In adempimento al Programma di valutazione del rischio approvato dall'organo amministrativo, come integrato con i due ulteriori strumenti indicati nel relativo punto 2., si è proceduto all'attività di monitoraggio e di verifica del rischio aziendale le cui risultanze, con riferimento alla data del 31/12/2025, sono di seguito evidenziate.

1. LA SOCIETÀ.

AnciLab S.r.l. è una società di servizi fondata nel 1999 da ANCI Lombardia e da Ancitel S.p.A. Nel 2013 ANCI Lombardia ha rilevato le quote di Ancitel S.p.A. diventando proprietaria al 100% di Ancitel Lombardia ed esercitando su di essa attività di direzione e coordinamento. Il 23 maggio 2016 Ancitel Lombardia ha cambiato denominazione in AnciLab.

AnciLab opera in quanto società soggetta a direzione e coordinamento di ANCI Lombardia per rispondere alle esigenze di sviluppo e innovazione della Pubblica Amministrazione locale attraverso la fornitura di servizi prevalentemente ad amministrazioni pubbliche locali singole o associate.

I servizi realizzati sono ispirati dalla costante ricerca di soluzioni efficaci e sostenibili. L'azione di AnciLab risponde alla necessità di innovazione e miglioramento della Pubblica Amministrazione locale attraverso forme di coinvolgimento di amministratori e responsabili organizzativi in iniziative di scambio di opinioni e approfondimento.

Il contributo di AnciLab a specifici processi di cambiamento locale sviluppa le capacità delle istituzioni destinatarie degli interventi di rispondere autonomamente e con continuità alle sfide dell'innovazione.

2. LA COMPAGINE SOCIALE.

L'assetto proprietario della Società al 31/12/2025 è il seguente: ANCI Lombardia detiene il 100% delle quote di nominali euro 250.000,00. Il capitale sociale risulta interamente versato.

3. ORGANO AMMINISTRATIVO

L'organo amministrativo è costituito dall'Amministratore Unico dott. Alessio Zanzottera, nominato con delibera assembleare in data 28 maggio 2025, e rimarrà in carica sino all'approvazione del bilancio al 31/12/2027.

4. ORGANO DI CONTROLLO – REVISORE.

L'organo di controllo è costituito dal revisore dott. Andrea Rancan nominato con delibera assembleare in data 24 maggio 2024 e rimarrà in carica sino all'approvazione del bilancio al 31/12/2026.

5. IL PERSONALE.

La situazione del personale occupato a tempo indeterminato alla data del 31/12/2025 è la seguente: 33 unità a tempo indeterminato con 1 Dirigente, 6 quadri e 26 impiegati.

6. VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE AL 31/12/2025.

RELAZIONE SU MONITORAGGIO E VERIFICA DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE

AL 31 DICEMBRE 2025

(ART. 6, CO. 4, D.LGS. 175/2016)

relazione di monitoraggio del rischio di crisi def.docx

La Società ha condotto la misurazione del rischio di crisi aziendale utilizzando gli strumenti di valutazione indicati al § 2 del Programma elaborato ai sensi dell'art. 6, co. 2, d.lgs. 175/2016 e verificando l'eventuale sussistenza di profili di rischio di crisi aziendale in base al Programma medesimo, secondo quanto di seguito indicato.

6.1. ANALISI DI BILANCIO

L'analisi di bilancio si è articolata nelle seguenti fasi:

- raccolta delle informazioni ricavabili dai bilanci, dalle analisi di settore e da ogni altra fonte significativa;
- elaborazione di strumenti per la valutazione dei margini, degli indici, dei flussi;
- comparazione dei dati relativi all'esercizio corrente e ai tre precedenti;
- formulazione di un giudizio sui risultati ottenuti.

6.1.1. Esame degli indici e dei margini significativi

Come indicato nel Programma di valutazione del rischio di crisi, l'analisi di bilancio si focalizza sulla:

- redditività: l'analisi verifica la capacità dell'azienda di generare un reddito capace di coprire l'insieme dei costi aziendali nonché, eventualmente, remunerare del capitale.
- liquidità: l'analisi ha ad oggetto la capacità dell'azienda di far fronte ai pagamenti a breve con la liquidità creata dalle attività di gestione a breve termine;
- solidità: l'analisi è indirizzata ad apprezzare la relazione fra le diverse fonti di finanziamento e la corrispondenza tra la durata degli impieghi e delle fonti;

Tali analisi vengono condotte considerando un arco di tempo storico quadriennale (e quindi l'esercizio corrente e i tre precedenti), sulla base degli indici e margini di bilancio di seguito indicati.

0 Patrimonio Netto

1 Indici di redditività

- 1.a Grado di indebitamento
- 1.b Coefficiente moltiplicativo

2 Indici di liquidità

- 2.a Quoziente di disponibilità
- 2.b Durata media crediti commerciali (n° gg)
- 2.c Durata media debiti commerciali (n° gg)
- 2.d Capitale circolante netto (€)

3 Indici di solidità

- 3.a Incidenza oneri finanziari sul fatturato

Il **patrimonio netto** negativo è un indice che fa ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa. Il patrimonio netto diviene negativo o scende sotto il limite legale per effetto di perdite di esercizio, anche cumulate e rappresenta causa di scioglimento della società di capitali (art. 2484, co. 4 cod. civ.). Indipendentemente dalla situazione finanziaria, detta circostanza costituisce quindi un pregiudizio alla continuità aziendale, fintantoché le perdite non siano state ripianate e il capitale sociale riportato almeno al limite legale.

Per quanto attiene agli indici di **redditività**, sono stati selezionati due indicatori che, pur basati su voci di natura patrimoniale, concorrono ad esprimere la redditività aziendale:

RELAZIONE SU MONITORAGGIO E VERIFICA DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE

AL 31 DICEMBRE 2025

(ART. 6, CO. 4, D.LGS. 175/2016)

relazione di monitoraggio del rischio di crisi def.docx

- 1.a Indica il grado di indebitamento dell'azienda in termini di rapporto tra il totale dell'attivo dello stato patrimoniale (al netto degli impieghi) ed il patrimonio netto.
- 1.b Indica la proporzione tra il totale dei debiti ed il patrimonio netto.

Per quanto attiene agli indici di **liquidità**, sono stati selezionati quattro indicatori che esprimono la solvibilità a breve dell'azienda:

- 2.a Indica la capacità dell'azienda di far fronte agli impegni a breve attraverso l'utilizzo del capitale circolante.
- 2.b Indica i tempi medi di incasso dei crediti commerciali, in altri termini esprime i giorni di credito concesso ai clienti.
- 2.c Indica i tempi medi di pagamento dei debiti commerciali, in altri termini esprime i giorni di credito dai fornitori.
- 2.d Indica la misura in cui il fabbisogno finanziario generato da attività a breve termine è coperto da finanziamenti a breve.

Per quanto attiene agli indici di **solidità**, è stato selezionato un indicatore che esprime la solvibilità a medio/lungo termine dell'azienda:

- 3.a Misura l'incidenza del costo dell'indebitamento finanziario sul volume di affari.

La seguente tabella evidenzia l'andamento degli indici e margini di bilancio considerati nel periodo oggetto di esame (esercizio corrente e tre precedenti).

	Trend '21-'25	Anno 2025	Anno 2024	Anno 2023	Anno 2022	Anno 2021
0 patrimonio netto (euro)		714.338	658.154	585.381	508.051	463.234
1 indici di redditività						
1.a Grado di indebitamento		4,83	5,76	6,52	7,06	8,38
1.b Coefficiente moltiplicativo		2,67	3,47	4,10	4,71	5,32
2 indici di liquidità						
2.a Quoziente di disponibilità		1,70	1,52	1,40	1,42	1,45
2.b Durata media crediti commerciali (n° gg)		106,36	119,16	99,09	120,70	99,62
2.c Durata media debiti commerciali (n° gg)		80,58	89,58	71,85	74,19	56,89
2.d CCN (euro)		1.395.454	1.274.085	1.061.498	1.030.438	1.158.428
3 indici di solidità						
3.a Incidenza oneri finanziari su fatturato (%)		0,01%	0,06%	0,14%	0,05%	0,17%

RELAZIONE SU MONITORAGGIO E VERIFICA DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE

AL 31 DICEMBRE 2025

(ART. 6, CO. 4, D.LGS. 175/2016)

relazione di monitoraggio del rischio di crisi def.docx

Il **Patrimonio netto** si conferma positivo, con un incremento rispetto all'esercizio precedente in virtù della previsione dell'accantonamento degli utili di esercizio 2025 in coerenza alla policy aziendale.

Indici di redditività: i due indici consolidano in modo consistente il trend decrescente già rilevato negli esercizi precedenti. Per quanto riguarda il 2025, la performance del Grado di indebitamento è determinata dall'incremento del Patrimonio Netto. Il valore del Coefficiente moltiplicativo è determinato da una riduzione dell'importo complessivo di debiti e dall'incremento del Patrimonio Netto.

Indici di liquidità: i crediti verso clienti ed i debiti verso fornitori (in valore assoluto) hanno registrato un contenuto decremento, l'importo dei debiti verso banche si è notevolmente ridotto e il Capitale circolante netto ha registrato un ulteriore incremento. L'azienda ha costantemente presidiato le scadenze dei crediti, come dimostrato dalla riduzione della Durata media dei crediti commerciali, e ciò ha consentito di ottenere buone performance anche per quanto attiene alla gestione delle scadenze dei pagamenti fornitori come testimoniato dalla riduzione della Durata media dei debiti commerciali.

Indici di solidità: la riduzione dell'incidenza degli oneri finanziari è stato determinato dall'estinzione naturale dell'ammortamento del finanziamento chirografario (accesso nel 2020 con estinzione nel 2025) e dall'utilizzo (estremamente contenuto) delle linee di fido accordate.

Si segnala altresì il mantenimento di un rating aziendale in linea con quello dell'esercizio precedente che beneficia anche del consolidamento delle attività finanziarie aziendali attraverso la prosecuzione dell'accantonamento mensile al piano di accumulo a preventiva copertura del debito per TFR nei confronti del personale dipendente.

Con riferimento agli indicatori rilevati attraverso gli altri strumenti di analisi in dotazione all'azienda occorre altresì rilevare quanto segue:

- i dati quantitativi e qualitativi raccolti attraverso gli strumenti di risk-assessment sviluppati nell'ambito del proprio Sistema Gestione Qualità aziendale, con particolare riferimento all'analisi di contesto e all'analisi degli stake holders (oggetto di periodico riesame della Direzione e disponibili nel Manuale gestito in formato elettronico) dimostrano come non siano ravvisabili elementi di criticità degni di nota;
- i report degli audit svolti dall'Organismo di Vigilanza in conformità al vigente Modello di organizzazione, gestione e controllo ex dlgs 231/2001, regolarmente trasmessi ad ANCI Lombardia in ossequio alle disposizioni contenute nel "Regolamento per la disciplina del controllo analogo", riportano un giudizio positivo in merito all'aggiornamento di procedure e sistemi di tracciabilità variamente formalizzate;
- il valore economico delle attività che si sviluppano su due esercizi o che si ripresentano con periodicità annuale è rilevante;
- per quanto attiene al report predisposto da MF Centrale Risk sulla base dei dati disponibili in Centrale Rischi riferiti ad Ancilab, si riportano di seguito i due dati maggiormente significativi.

Per quanto attiene al report predisposto da MF Centrale Risk sulla base dei dati disponibili in Centrale Rischi riferiti ad Ancilab, si riportano di seguito i due dati maggiormente significativi.

RELAZIONE SU MONITORAGGIO E VERIFICA DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE

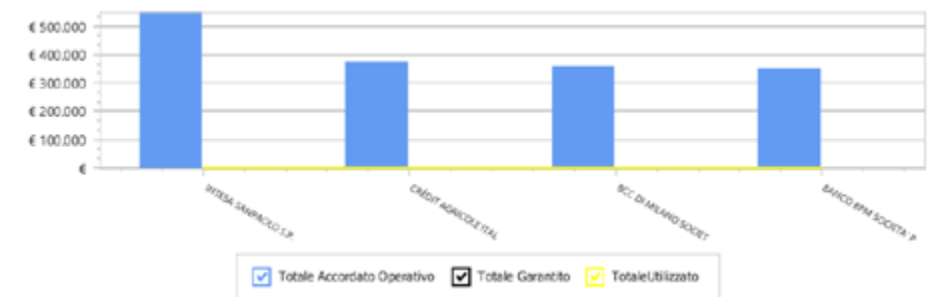
AL 31 DICEMBRE 2025

(ART. 6, CO. 4, D.LGS. 175/2016)

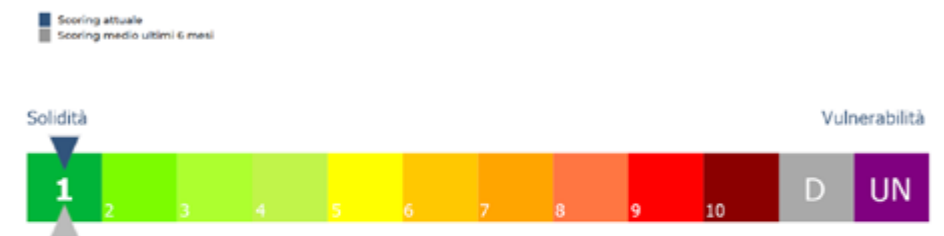
relazione di monitoraggio del rischio di crisi def.docx

Al 31 dicembre 2025 le banche affidanti sono 4: Intesa San Paolo, BCC Milano, Banco BPM, Crédit Agricole.

Nel grafico seguente viene riportato l'ammontare dell'accordato operativo concesso dagli intermediari, le relative garanzie rilasciate a supporto degli affidamenti e l'ammontare utilizzato.



L'analisi complessiva della Centrale Rischi riferita ad Ancilab, condotta da MF Centrale Risk, ha rilevato una situazione ottimale della situazione finanziaria aziendale come evidenziato nello scoring riportato nel grafico seguente.



Per il quinto anno consecutivo Ancilab è stata premiata con il CR Award, dedicato alle imprese che nel 2025 hanno saputo distinguersi per puntualità verso il sistema bancario.

Il riconoscimento è stato assegnato da MFCentraleRisk, leader di mercato in Italia per l'attività di presidio della Centrale Rischi (CR) di Banca d'Italia. Ancilab è stata premiata insieme ad oltre 80 aziende di ogni settore e dimensione diffuse su tutto il territorio nazionale che hanno saputo coniugare affidabilità finanziaria con scelte strategiche, affermandosi come esempi di eccellenza nei rapporti con i partner bancari e nella sostenibilità economica. Il CR Awards viene infatti assegnato alle imprese che hanno ottenuto una valutazione compresa tra AAA e BBB investment grade sulla base di un modello di Scoring, che elabora i dati della Centrale Rischi forniti dalle aziende partecipanti, coerente con le indicazioni della Banca d'Italia per la valutazione del merito di credito delle imprese. Questo encomio dimostra che anche nel composito settore delle aziende "in-house" esistono realtà come Ancilab, che fornisce alla P.A. locale servizi di elevato standard qualitativo nel rispetto dei principi di economicità e di reputazione creditizia a garanzia degli stakeholders.

RELAZIONE SU MONITORAGGIO E VERIFICA DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE

AL 31 DICEMBRE 2025

(ART. 6, CO. 4, D.LGS. 175/2016)

relazione di monitoraggio del rischio di crisi def.docx

AnciLab, per un'efficace gestione delle proprie relazioni con il mondo bancario, monitora periodicamente la propria situazione finanziaria nei confronti del sistema creditizio utilizzando la piattaforma ideata da MFCentraleRisk (mfcentralerisk.it) che elabora i dati contenuti in Centrale Rischi attraverso l'impiego del modello di scoring proprietario messo a punto dall'azienda trevigiana.

6.1.2. Valutazione dei risultati.

Sulla base di quanto evidenziato nei paragrafi precedenti si ritiene di poter affermare che l'azienda confermi il consolidamento di un trend di sostanziale equilibrio. Ciò in coerenza con gli obiettivi assegnati attraverso gli atti di indirizzo, ed in linea quanto già rappresentato in sede di budget.

7. CONCLUSIONI.

I risultati dell'attività di monitoraggio condotta in funzione degli adempimenti prescritti ex art. 6, co. 2 e 14, co. 2, 3, 4, 5 del d.lgs. 175/2016 inducono l'organo amministrativo a ritenere che il rischio di crisi aziendale relativo alla Società sia da escludere.

RELAZIONE SU MONITORAGGIO E VERIFICA DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE

AL 31 DICEMBRE 2025

(ART. 6, CO. 4, D.LGS. 175/2016)

relazione di monitoraggio del rischio di crisi def.docx

STRUMENTI INTEGRATIVI DI GOVERNO SOCIETARIO.

Ai sensi dell'art. 6, co. 4 del d.lgs. 175/2016:

“Gli strumenti eventualmente adottati ai sensi del comma 3 sono indicati nella relazione sul governo societario che le società controllate predispongono annualmente, a chiusura dell'esercizio sociale e pubblicano contestualmente al bilancio di esercizio”.

In base al co. 5:

“Qualora le società a controllo pubblico non integrino gli strumenti di governo societario con quelli di cui al comma 3, danno conto delle ragioni all'interno della relazione di cui al comma 4”.

Nella seguente tabella si indicano gli strumenti integrativi di governo societario:

Riferimenti normativi	Oggetto	Strumenti adottati	Motivi della mancata integrazione
Art. 6 comma 3 lett. a)	Regolamenti interni	La Società ha adottato: - regolamento per l'acquisto di beni, servizi e lavori - regolamento acquisti in economia - regolamento per il reclutamento del personale	
Art. 6 comma 3 lett. c)	Codice di condotta	La Società ha adottato: - Modello di organizzazione e gestione ex D.Lgs. 231/2001; - Codice Etico; - Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza ex L. 190/2012	

A dicembre 2023 AnciLab ha assunto la qualifica di **Società Benefit** ai sensi della Legge n. 208 del 28 dicembre 2015, commi 376 – 384, sottolineando quindi la sua natura di strumento per creare valore condiviso attraverso la sua specifica attività: il suo core business di attività di servizio agli Egli Locali destinate al perseguimento di finalità di beneficio comune. Ai sensi dell'art. 1 co. 377 e co. 380 L. 28 dicembre 2015 n. 208, la Società è amministrata in modo da perseguire contestualmente l'interesse economico dei soci e le finalità di Beneficio Comune indicate nell'art. 4 dello Statuto, facendo leva sulla coincidenza di interessi tra il bene di lungo periodo dell'impresa e quello del contesto in cui essa opera.

A partire dalla chiusura dell'esercizio 2024 la società redige (con periodicità annuale) una **Relazione di impatto** relativa al perseguimento del beneficio comune che include le informazioni previste dalla legge per tale relazione. La relazione, allegata al bilancio, sarà resa pubblica anche attraverso il sito internet della società e in ogni altra forma che il Responsabile dell'Impatto dovesse ritenere utile ai fini della massimizzazione della trasparenza.

RELAZIONE SU MONITORAGGIO E VERIFICA DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE

AL 31 DICEMBRE 2025

(ART. 6, CO. 4, D.LGS. 175/2016)

relazione di monitoraggio del rischio di crisi def.docx

La Relazione di impatto costituisce un ulteriore strumento di governance aziendale attraverso il quale gli stakeholder (azionisti, dipendenti, clienti, comunità locale, ecc.) possono monitorare il grado di perseguimento degli obiettivi di beneficio comune attraverso indicatori di impatto per misurare l'efficacia delle azioni intraprese e identificare gli obiettivi e le azioni future in una logica di miglioramento delle prestazioni. La Relazione d'impatto, infatti, "rendiconta" agli stakeholder le azioni intraprese dall'azienda per il perseguimento del beneficio comune, offrendo un'analisi critica delle azioni intraprese e l'identificazione di aree di miglioramento per aumentare l'efficacia e l'impatto positivo dell'azienda. Tale strumento, pertanto, si integra (per ciò che attiene alle iniziative correlate al beneficio comune) nel più ampio sistema aziendale di governance (monitoraggio e verifica) del rischio.

Stante le dimensioni aziendali e in considerazione degli strumenti di governo già adottati non si ritiene di dover introdurre gli altri strumenti indicati all'art. 6, co. 3 del d.lgs. 175/2016.

Benessere lavorativo e pari opportunità in AnciLab 2025

Report di sintesi con inserimento di grafici e tabelle selezionati

A cura del Centro Studi e Ricerche AnciLab

1. Executive summary

Nel contesto attuale, segnato da profondi cambiamenti demografici e sociali, la dimensione Social della sostenibilità assume un ruolo centrale nella creazione di valore duraturo. In questo scenario, l'inclusione non rappresenta soltanto un principio etico, ma una leva strategica capace di rafforzare la competitività e la solidità delle organizzazioni.

Promuovere ambienti di lavoro inclusivi significa per AnciLab valorizzare pienamente il capitale umano, riconoscendo nella diversità – di genere, età, competenze, background ed esperienze – un fattore chiave di innovazione e sviluppo. Il nostro approccio si fonda sui principi di DEIA – Diversity, Equity, Inclusion & Accessibility, che ci guidano nello sviluppo di ambienti di lavoro equi, aperti e partecipativi. Il nostro obiettivo è garantire l'equità creando condizioni reali di accesso alle opportunità, rimuovendo barriere e disuguaglianze. Da anni siamo impegnati nella costruzione di contesti in cui ogni persona, ogni lavoratore, possa sentirsi parte attiva e contribuire pienamente, e nella promozione dell'accessibilità, cercando di assicurare spazi, strumenti e processi fruibili da tutti, senza esclusioni.

In un Paese caratterizzato da una partecipazione al lavoro ancora disomogenea, in particolare per giovani e donne, investire in equità e pari opportunità diventa una priorità non solo sociale, ma anche economica. Il nostro impegno si traduce in politiche e iniziative concrete orientate al benessere delle persone e alla qualità del lavoro. Dalla promozione della parità di genere al sostegno alla genitorialità, fino alla valorizzazione delle diverse fasi della vita professionale attraverso strumenti di age management, operiamo ogni giorno per costruire un contesto in cui ciascuno possa esprimere il proprio potenziale e accedere a reali opportunità di crescita.

L'indagine del 2025 restituisce un quadro complessivamente favorevole del benessere lavorativo in AnciLab. I dipendenti esprimono livelli elevati di motivazione, forte percezione di utilità del proprio ruolo e una qualità relazionale interna molto positiva. Il lavoro viene associato non soltanto alla dimensione economica, ma anche a riconoscimento, apprendimento, stabilità e opportunità di crescita. Il clima organizzativo appare caratterizzato soprattutto da collaborazione, pianificazione e flessibilità, mentre il rapporto con i responsabili risulta mediamente solido, sia in termini di valorizzazione sia di disponibilità all'ascolto.

Sul versante inclusione e pari opportunità, il quadro è nel complesso rassicurante, con assenza di episodi di discriminazione, molestie e comportamenti assimilabili al mobbing nelle risposte raccolte. Rimane tuttavia uno spazio di miglioramento nella conoscenza dei canali di segnalazione e delle figure di supporto. Nel complesso, AnciLab dispone di basi organizzative solide, che possono essere ulteriormente rafforzate con interventi mirati su comunicazione, sviluppo professionale, presidio dei carichi e visibilità degli strumenti di tutela.

2. Obiettivi dell'analisi

L'analisi ha l'obiettivo di leggere in modo integrato le evidenze emerse dal questionario sul benessere lavorativo e sulle pari opportunità, con particolare attenzione a: rapporto con il lavoro; soddisfazione e motivazione; clima e qualità delle relazioni; comunicazione interna; opportunità di crescita e formazione; conciliazione vita-lavoro; welfare; inclusione, discriminazioni e canali di tutela. Il presente report utilizza esclusivamente i dati presenti nelle tabelle e nei grafici del documento di origine.

3. Lettura dei principali risultati emersi

Sul piano dei valori attribuiti al lavoro, emergono punteggi elevati per la stabilità lavorativa (media ponderata 4,39), per le opportunità di avanzamento e crescita retributiva (4,42), per il riconoscimento del lavoro svolto (4,36) e per l'apprendimento attraverso il lavoro (4,30). La rappresentazione del lavoro come mero strumento di reddito ottiene invece una media inferiore (3,30). Il quadro suggerisce una relazione con il lavoro non solo strumentale, ma anche identitaria e di sviluppo personale.

Dall'analisi della corrispondenze principali (PCA) emerge che i dipendenti di **AnciLab** tendono a rappresentare il lavoro secondo due principali logiche di significato. La prima è di tipo espressivo-identitario: il lavoro viene associato alla possibilità di apprendere, di sentirsi riconosciuti, di agire in coerenza con i propri valori e di costruire una dimensione di realizzazione personale. In questa prospettiva, il lavoro non si esaurisce nella sua funzione economica, ma assume anche il valore di spazio attraverso cui gli individui definiscono se stessi, orientano il proprio agire e attribuiscono senso alla propria esperienza quotidiana.

La seconda logica è invece di tipo **strumentale-protettivo**: il lavoro è considerato come risorsa essenziale per garantire reddito, stabilità e sicurezza, sia sul piano individuale sia su quello familiare. In questo caso, il significato del lavoro appare legato alla sua funzione di tutela rispetto all'incertezza e alla sua capacità di assicurare continuità materiale e progettuale nel corso della vita.

Nel complesso, i risultati restituiscono un'immagine del lavoro come fenomeno **pluridimensionale**, in cui convivono una componente di autorealizzazione e una componente di sicurezza socio-economica. Per i dipendenti di AnciLab, dunque, il lavoro sembra configurarsi non solo come mezzo di sostentamento, ma anche come ambito di riconoscimento, costruzione identitaria e legittimazione valoriale. Poiché la domanda faceva riferimento al lavoro in generale, questi orientamenti vanno letti come espressione di rappresentazioni culturali più ampie, che tuttavia contribuiscono a illuminare anche il modo in cui il lavoro viene simbolicamente investito di significato all'interno del contesto organizzativo.

Per leggere correttamente la distribuzione dei dipendenti di AnciLab nel piano fattoriale è utile richiamare il significato dei quattro profili costruiti a partire dall'incrocio tra le due dimensioni emerse dall'analisi: la dimensione **identitaria**, che rimanda al lavoro come spazio di realizzazione personale, riconoscimento, apprendimento e coerenza con i propri valori, e la dimensione **strumentale**, che richiama invece il lavoro come fonte di reddito, sicurezza e stabilità.

I quattro profili possono essere descritti come segue:

- **Identitari**: dipendenti con punteggi elevati sulla dimensione identitaria e bassi su quella strumentale. In questo profilo il lavoro è vissuto soprattutto come ambito di espressione di sé, crescita, riconoscimento e autorealizzazione.
- **Strumentali**: dipendenti con punteggi elevati sulla dimensione strumentale e bassi su quella identitaria. In questi casi il lavoro è interpretato prevalentemente come mezzo di sostentamento, tutela economica e garanzia di stabilità.
- **Integrati**: dipendenti con punteggi elevati su entrambe le dimensioni. Il lavoro assume quindi un significato composito, che tiene insieme sia la componente espressiva e identitaria sia quella economica e protettiva.
- **Distaccati**: dipendenti con punteggi bassi su entrambe le dimensioni. Si tratta di posizioni caratterizzate da un minore investimento complessivo nel lavoro, sia sul piano identitario sia su quello strumentale.

Oltre il reddito: Il lavoro come spazio identitario

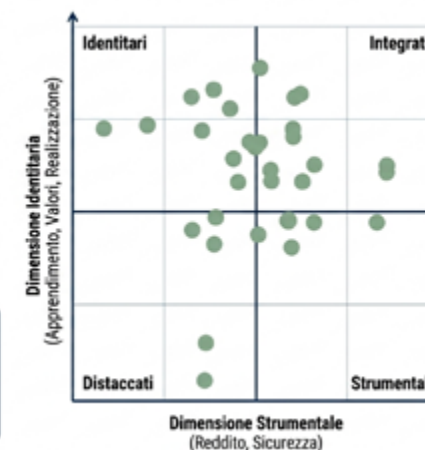
L'analisi delle componenti principali (PCA) rivela una verità fondamentale sulla cultura di AnciLab: il lavoro non è vissuto come mero strumento di sopravvivenza.

I Profili Dominanti

- **Integrati**: Cercano sicurezza materiale, ma esigono realizzazione personale e coerenza valoriale.
- **Identitari**: Il lavoro è vissuto primariamente come espressione di sé e crescita (Punteggi massimi: Avanzamento 4,42; Apprendimento 4,30).

Insight

Per i dipendenti, il lavoro si configura come **ambito di riconoscimento e legittimazione valoriale**. Una popolazione con questo profilo garantisce **alta qualità, ma richiede aspettative di crescita continue**.



Alla luce di questa classificazione, il grafico mostra che i dipendenti di AnciLab si distribuiscono in tutti e quattro i quadranti, segnalando la compresenza di orientamenti differenti e l'assenza di una polarizzazione esclusiva su un unico profilo. Si osserva tuttavia una maggiore presenza nella parte superiore del piano, corrispondente ai profili nei quali la dimensione identitaria del lavoro assume un peso più marcato. Questo suggerisce che, all'interno di AnciLab, il lavoro tende a essere investito non soltanto di una funzione utilitaristica, ma anche di significati legati al riconoscimento, alla costruzione di senso e alla realizzazione personale. Accanto a ciò, appare significativa anche la presenza di profili **integrati**, nei quali la valenza identitaria del lavoro si accompagna alla sua funzione di sicurezza materiale. Più contenuta, ma comunque presente, è infine la quota di dipendenti collocata nei profili **strumentali** e **distaccati**, a conferma del fatto che nell'organizzazione convivono modi diversi di rapportarsi al lavoro. Nel complesso, il grafico restituisce dunque l'immagine di una popolazione organizzativa eterogenea, ma attraversata da una relativa prevalenza di configurazioni in cui la dimensione identitaria del lavoro conserva una certa centralità.

Lo stato emotivo con cui si affronta la giornata lavorativa appare in prevalenza positivo: il 60,61% indica di sentirsi tranquillo/a, il 33,3% motivato/a e il 12,1% entusiasta. Coerentemente, il carico di lavoro è ritenuto in larga misura sostenibile: il 57,5% lo giudica gestibile anche se un po' faticoso, il 30,3% adeguato e solo il 9,0% troppo oneroso. Anche la soddisfazione complessiva per il lavoro è buona: il 51,5% si dichiara abbastanza soddisfatto/a e il 33,33% molto soddisfatto/a.

La motivazione attuale conferma questo quadro: il 69,7% si dichiara abbastanza o molto motivato, mentre l'84,85% ritiene che il proprio ruolo abbia un'utilità reale all'interno dell'organizzazione. Si tratta di un indicatore molto rilevante, perché segnala un buon livello di significato percepito del lavoro e di allineamento con la mission organizzativa.

Il clima organizzativo rappresenta uno dei punti di maggiore solidità. Le tre dimensioni osservate - rispetto, equità di trattamento e serenità - registrano tutte valutazioni medio-alte, con particolare evidenza per il rispetto (media 4,15). A questa evidenza si aggiunge un voto medio di 8,21 su 10 ai rapporti personali nel contesto lavorativo e una collaborazione professionale giudicata buona o ottima dal 90,91% dei rispondenti.

Una solida fondazione: Il Capitale Relazionale e Identitario

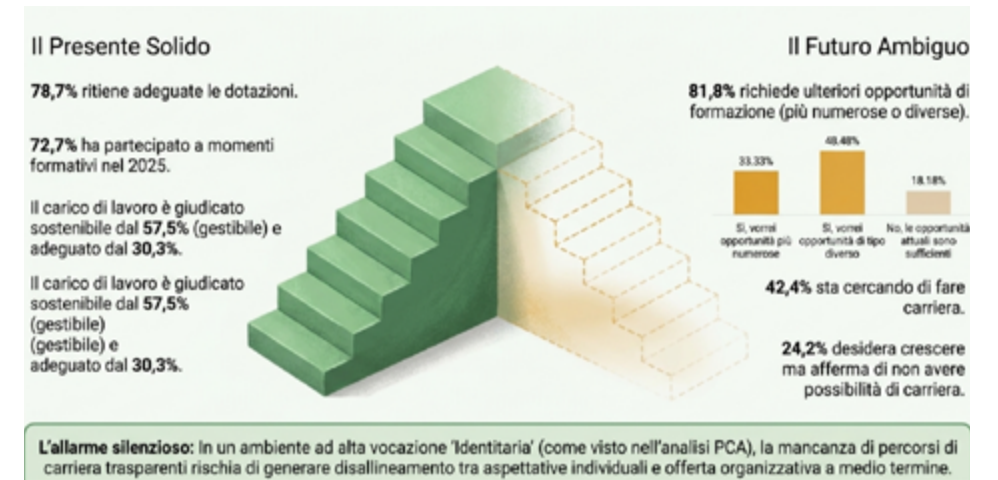
I dati restituiscono il ritratto di un'organizzazione intrinsecamente sana, guidata da forti livelli di motivazione e da una profonda percezione di utilità.



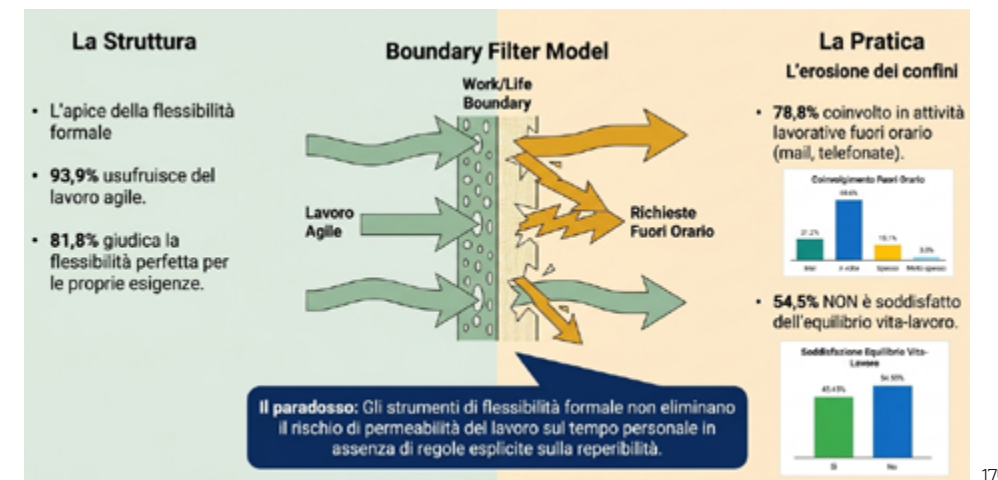
Anche il rapporto con i responsabili appare favorevole: il 72,7% ritiene che il proprio impegno professionale venga riconosciuto almeno abbastanza e l'87,8% pensa che i superiori sarebbero sicuramente disponibili ad ascoltare difficoltà personali con impatto sul lavoro. Si tratta di un segnale positivo sul piano della fiducia verticale e della sicurezza relazionale.

Più articolato è il quadro relativo alla comunicazione interna. La chiarezza delle informazioni ricevute ottiene la media migliore (3,79), seguita dalla chiarezza degli obiettivi comunicati (3,61) e dalla completezza delle informazioni (3,58). La dimensione più debole è la condivisione delle informazioni all'interno dell'ente, con media 3,36 e assenza di giudizi "molto soddisfatto".

Sul fronte della crescita professionale il quadro è ambivalente. Le dotazioni di lavoro sono giudicate adeguate dal 78,7% dei rispondenti; il 60,61% dichiara di avere accesso a percorsi di formazione utili ad accrescere le competenze e il 72,7% ha partecipato nel 2025 a momenti formativi offerti dall'azienda. Tuttavia, l'81,81% vorrebbe ulteriori opportunità di formazione, più numerose o di tipo diverso. Analogamente, le possibilità di carriera non appaiono pienamente robuste: il 42,42% sta cercando di farla, ma il 24,24% afferma di non avere possibilità di carriera pur desiderandola.



La conciliazione vita-lavoro presenta luci e ombre. La flessibilità oraria è considerata molto importante per la qualità della vita, con voto medio 9 su 10, e l'81,8% la giudica adeguata o perfetta rispetto alle proprie esigenze. Anche il lavoro agile è ampiamente diffuso: ne usufruisce il 93,9% del campione, mentre l'84,8% lo considera molto importante o fondamentale. Nonostante ciò, il 54,5% dichiara di non essere soddisfatto dell'equilibrio tra lavoro e vita personale. Inoltre, il 78,7% riferisce di essere coinvolto in attività lavorative fuori dall'orario di lavoro almeno a volte, e per chi vive queste situazioni il livello medio di disturbo è 5 su 10.



Sul versante welfare, inclusione e pari opportunità, i dati restituiscono un quadro nel complesso positivo. Il 90,91% conosce le azioni di welfare aziendale; le iniziative oggi percepite come più rispondenti ai bisogni riguardano soprattutto l'adesione al welfare aziendale e le agevolazioni per il trasporto, mentre tra quelle a maggior impatto potenziale emergono anche le agevolazioni sanitarie. Le politiche per le pari opportunità sono ritenute molto necessarie (media 4,58 su 5) e l'84,8% ritiene che siano attive in AnciLab.

L'ambiente di lavoro è giudicato accessibile e inclusivo per persone con disabilità dal 100% dei dipendenti tra chi esprime un'opinione positiva, distribuito tra "abbastanza" e "sì, decisamente". Non emergono episodi osservati di discriminazione; i casi dichiarati di discriminazione subita, invece, sono due. La motivazione è da imputarsi, secondo chi li ha segnalati, a motivi di genere, professionali e caratteriali.



Non risultano episodi osservati di molestie di genere, e le risposte sulle varie forme di mobbing non evidenziano fenomeni dichiarati. Va però evidenziato che il 42,4% non è a conoscenza di un canale sicuro per segnalare eventuali molestie e il 48,4% non sa se esistono figure o servizi di riferimento.

4. Focus su evidenze chiave

4.1 Capitale relazionale interno molto solido

La qualità delle relazioni rappresenta una delle principali risorse organizzative di AnciLab. Rapporti personali, collaborazione e rispetto restituiscono un contesto favorevole alla cooperazione e alla fiducia.

4.2 Forte senso di utilità e di significato del lavoro

L'alta quota di dipendenti che riconosce utilità al proprio ruolo e l'importanza attribuita a riconoscimento, apprendimento e stabilità indicano un buon livello di engagement sostanziale.

4.3 Comunicazione interna discreta ma non pienamente omogenea

La chiarezza delle informazioni e degli obiettivi è valutata in modo abbastanza positivo, mentre la condivisione delle informazioni tra aree appare più debole e più spesso neutra.

4.4 Domanda elevata di sviluppo professionale

La partecipazione alla formazione è buona, ma la richiesta di opportunità ulteriori - più numerose o diverse - è molto ampia. Il tema va letto come segnale di motivazione e di aspettativa di crescita.

4.5 Equilibrio vita-lavoro da presidiare

Lavoro agile e flessibilità costituiscono risorse importanti, ma non impediscono che una parte ampia del campione segnali criticità sul bilanciamento tra lavoro e vita privata, anche per effetto del lavoro fuori orario.

4.6 Inclusione positiva, ma strumenti di tutela non ancora pienamente visibili

L'ambiente è percepito come inclusivo e sostanzialmente sicuro; resta tuttavia da rafforzare la conoscenza diffusa dei canali di segnalazione e delle figure di supporto.

5. Criticità e punti di forza

Punti di forza

Tra i punti di forza emergono: qualità delle relazioni tra colleghi; collaborazione professionale elevata; rispetto e serenità nel clima di lavoro; forte percezione di utilità del proprio ruolo; disponibilità dei responsabili all'ascolto; diffusione dello smart working; adeguatezza percepita delle dotazioni di lavoro; quadro complessivamente positivo su inclusione e pari opportunità.

Criticità

Le principali aree di attenzione riguardano: condivisione interna delle informazioni; insoddisfazione di oltre metà del campione rispetto al rapporto tra lavoro e vita personale; frequenza del coinvolgimento lavorativo fuori orario; domanda elevata di ulteriori opportunità formative; percezione non pienamente robusta delle possibilità di carriera.

Conclusioni

Il quadro che emerge dall'indagine 2025 è quello di un'organizzazione con basi solide di benessere relazionale, motivazione e senso del lavoro. AnciLab appare capace di offrire un contesto percepito come collaborativo, rispettoso e generalmente inclusivo, con una buona dotazione di strumenti e una diffusa accessibilità allo smart working. Il principale punto di attenzione non riguarda quindi un deficit generalizzato di benessere, ma la necessità di consolidare alcuni snodi organizzativi che incidono sull'esperienza quotidiana: comunicazione interna, equilibrio vita-lavoro, sviluppo professionale e visibilità dei presidi di tutela.

In questa prospettiva, le evidenze raccolte non suggeriscono interventi riparativi su larga scala, ma un insieme di azioni mirate per aumentare coerenza, leggibilità e sostenibilità del modello organizzativo.

In sintesi i punti principali emersi sono i seguenti:

- Il benessere percepito è complessivamente buono e poggia soprattutto su relazioni di qualità, collaborazione e senso del lavoro.
- La motivazione è alta, ma va sostenuta con percorsi di crescita più leggibili e con un'offerta formativa più ampia o più diversificata.
- La flessibilità organizzativa è apprezzata, ma non basta da sola a garantire equilibrio vita-lavoro: serve un presidio sulle pratiche di lavoro fuori orario.
- La comunicazione interna funziona discretamente, ma la condivisione delle informazioni tra aree è il principale margine di miglioramento.
- Pari opportunità e inclusione risultano ben presidiate; occorre però rendere più visibili canali di segnalazione, figure di supporto e strumenti di tutela.


SOCIETÀ BENEFIT
Società soggetta a direzione
e coordinamento da parte
di ANCI Lombardia

Sede legale e Sede operativa:

Via A. Rovello 2 - 20121 Milano

C.F. e P. Iva 12790690155

Tel. 02 72629640 - Fax 02 2536204

info@Ancilab.it - info@pec.Ancilab.it

