

# Report 2021

RELAZIONE SULL'ANDAMENTO DELLE ATTIVITÀ



# Report 2021

RELAZIONE SULL'ANDAMENTO DELLE ATTIVITÀ

La Relazione sull'andamento delle attività per l'anno 2021 è un documento che illustra non solo la vasta gamma di servizi che AnciLab realizza ma prova a descrivere anche tutta la complessità che caratterizza la sua azione e l'importanza del suo operato nella creazione di valore nell'ambito economico e sociale.

Cercando di non rubare ulteriore tempo al lettore, in questa breve prefazione concentro l'attenzione sulla solidità a tutto tondo che la Società ha saputo raggiungere in questi anni e di cui il Bilancio 2021 è testimone. Quello oggetto di analisi è stato un anno di ritorno alla normalità dopo la parentesi difficile determinata dall'epidemia mondiale di COVID-19. Superate e lasciate in buona parte alle spalle le limitazioni all'operatività che il Coronavirus aveva generato, la Società è tornata ad una crescita del volume della produzione e tutti gli indicatori economici e finanziari rilevati nel Bilancio 2021, ne testimoniano il suo ottimo stato di salute.

Credo sia lecito affermare che l'aver superato una prova così difficile, ha ulteriormente fortificato l'azienda e la sua capacità di servizio a favore dei comuni lombardi.

Formazione, progettazione e realizzazione di attività e servizi, supporto nella gestione sui temi della legalità, della trasformazione digitale e dell'innovazione, ricerche su argomenti di interesse della pubblica amministrazione, costituzione di momenti di apprendimento finalizzati allo sviluppo del sapere e di una cultura capace di aiutare gli Enti locali nelle decisioni strategiche da attuare, sono solo alcune delle grandi tematiche verso le quali AnciLab, con esperienza, capacità e professionalità, ha accompagnato i comuni nell'individuazione e adozione di soluzioni utili ed efficaci.

Ulteriore scommessa vinta è stata quella di essere riuscita a indirizzare e realizzare la propria azione verso una gamma di servizi e progetti che avevano come faro lo sviluppo sostenibile, luce che ha sempre brillato nella determinazione della policy aziendale.

Oggi che il mondo ancora una volta è chiamato a scelte difficili conseguenti a guerre, sconvolgimenti climatici, crisi economiche, migrazioni e povertà importanti e tutti noi siamo invitati a riflettere sul destino del pianeta e dei suoi abitanti, AnciLab supporta i Comuni nell'affrontare i grandi temi legati all'ambiente, all'energia, all'inclusione sociale, all'accessibilità ai servizi, alla digitalizzazione, alla qualità della vita. In pratica cerca di contribuire alla creazione di un modello di vita che preveda un tipo di crescita non solo economica ma anche socialmente compatibile con le risorse energetiche del pianeta e rispettoso dell'ambiente, capace cioè di non pregiudicare i bisogni delle future generazioni.

In conclusione, quindi, il Bilancio 2021 che azienda ci descrive? Il documento ci consegna una società che ha raggiunto uno standing economico, operativo, gestionale più che positivo. Il lavoro svolto in questi ultimi anni è servito a rendere solida la dinamica finanziaria, ottimizzare lo stato patrimoniale, valorizzare il volume della produzione, contenere i costi, creare un ambiente di lavoro sereno e produttivo. AnciLab è ora pronta ad un salto ulteriore e sono certo che con l'aiuto e l'indirizzo dell'Associazione, la società in house nel futuro prossimo, saprà raggiungere i traguardi e i successi che merita.

**PIETRO MARIA SEKULES**  
AMMINISTRATORE UNICO

# Indice

<b>Indice.....</b>	<b>4</b>
<b>Introduzione .....</b>	<b>5</b>
<b>Struttura del documento .....</b>	<b>8</b>
<b>1. Identità e contesto .....</b>	<b>10</b>
<b>2. Organizzazione delle attività di governance e di realizzazione dei servizi .....</b>	<b>27</b>
<b>3. Strategie e risultati .....</b>	<b>35</b>
<b>4. I capitali della società .....</b>	<b>90</b>
<b>ALLEGATI .....</b>	<b>122</b>

# Introduzione

Il presente rapporto intende evidenziare agli *stakeholder* di AnciLab S.r.l., considerando le loro specifiche necessità d'informazione in termini di peso espositivo e contenuto, le modalità attraverso le quali la Società è in grado di sviluppare, preservare, gestire le criticità nella creazione di valore, in senso ampio e diversificato, considerando con particolare riferimento agli accadimenti dell'anno 2021.

Scopo fondamentale del documento è di offrire una visione complessiva e sfaccettata di AnciLab in termini di *governance* e operatività per favorire un sostenibile impegno nel tempo nella creazione di valore economico sociale e ambientale.

Il concetto "esteso" di creazione di valore si riferisce a tutti quei fattori, ad esempio in termini di sviluppo delle competenze e senso di appartenenza delle persone, qualità delle relazioni con clienti, fornitori e *partner*, innovazione nei processi e nei prodotti, che non trovano adeguati riscontri nei tradizionali strumenti di *reporting* civilistico. Secondo il punto di vista adottato, il valore di una Società non è apprezzabile esclusivamente con l'evidenziazione di misure economico finanziarie, ma con valutazioni che emergono dall'apprezzamento di propri fattori strutturali quali: il sistema organizzativo adottato, le competenze e i livelli di fiducia e la capacità di relazionarsi positivamente per influire sull'andamento delle attività del personale e dei collaboratori; la strumentazione utilizzata; le relazioni con gli stakeholder esterni intrattenute. Questo quadro di valori deve essere indissolubilmente considerato e integrato, fino a comporre il valore complessivo della Società, con il valore generato nel suo contesto d'azione in termini di benessere economico, sviluppo sociale e tutela ambientale, considerati, nel loro complesso, in una logica di sostenibilità.

In sintesi, il report presenta informazioni essenziali su aspetti multidimensionali del valore creato nel corso dell'anno 2021 e sui processi di sua creazione, collocando tali aspetti in una dimensione di relazione con il passato e di orientamento generale al futuro.

Il Report 2021 di AnciLab trae spunto, per la sua impostazione, da norme internazionali in tema d'indirizzo sulle modalità di costruzione di report aziendali<sup>1</sup>, con la consapevolezza di essere ancora in una dimensione di sperimentazione nell'utilizzo di categorie di analisi e valutazione codificate. Nel nostro lavoro prevale l'ispirazione piuttosto che l'applicazione e la consapevolezza che ci aspetta un lungo, ma necessario, cammino di articolazione dei contenuti e di approfondimento metodologico.

Il perimetro temporale di rendicontazione si riferisce all'esercizio 2021 (1° gennaio 2021 – 31 dicembre 2021). Nel report sono state inserite informazioni non riferite a questo arco temporale per rendere maggiormente chiara la comprensione degli accadimenti aziendali dell'anno 2021.

---

<sup>1</sup> Il riferimento principale nella redazione del presente report è stato l'*International Integrated Reporting Framework*, (versione 2021), versione emanata dall'*International Integrated Reporting Council (IIRC)* un organismo internazionale composto da enti regolatori, investitori, aziende, organismi di standardizzazione, professionisti operanti nel settore della contabilità, mondo accademico e ONG. Lo scopo del *Framework <IR>* consiste nel definire i principi guida ed elementi di contenuto che determinano il contenuto generale di un report integrato con l'intento di valutare la capacità dell'organizzazione di creare valore, non stabilendo un benchmark per aspetti come la qualità della strategia di un'organizzazione o il livello delle sue performance. Sono stati anche considerati un sottoinsieme degli indicatori selezionati tra quelli proposti da *GRI Standards 2016*.

Le principali fonti dei dati e delle informazioni riportate nel Report sono:

- Documento d'Indirizzo delle attività 2021;
- Sistemi gestionali e contabili aziendali;
- Sistema di Gestione Integrato per la qualità, l'ambiente, la sicurezza e la responsabilità, certificato secondo gli standard ISO 9001;
- Modello organizzativo ex. D.lgs 231/01 e Piano Triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- Piani sulla sicurezza sui luoghi di lavoro e sull'ICT;
- Interlocuzioni con i responsabili organizzativi a tutti i livelli di AnciLab.

I dati contenuti nel documento sono aggiornati al 31/12/2021, salvo diversa indicazione.

Al fine di razionalizzare la presente esposizione, si rimanda alla rinnovata e ampliata sezione **Amministrazione trasparente** del portale istituzionale [www.ancilab.it](http://www.ancilab.it) , dove è possibile reperire tutte le ulteriori informazioni non inserite nel presente documento.

**Si ringrazia il gruppo di lavoro, composto da Onelia Rivolta, Andrea Ottonello e Massimo Simonetta, che ha redatto il report e tutti i coloro fra i dipendenti e i collaboratori di AnciLab che con il loro prezioso contributo hanno reso completi e accurati i contenuti di questo documento.**

**Buona lettura.**



# Struttura del documento

---



## 1. Identità e contesto

Sono illustrate quelle caratterizzazioni della Società riguardanti i contesti territoriali, gli *stakeholder*, i modelli di attività e i principi che informano il comportamento orientato alla produzione di valore. Inoltre, è tracciato sinteticamente il suo percorso evolutivo in termini di composizione della proprietà.

---



## 2. Organizzazione e governance

Il capitolo considera l'organizzazione della *governance* aziendale e delle attività che producono direttamente valore per gli *stakeholder* interni ed esterni.

---



## 3. Strategie e risultati

Sono rendicontati, in termini sia qualitativi che quantitativi, i risultati ottenuti dalla Società in relazione ai programmi realizzati e agli effetti prodotti sugli *stakeholder* interni ed esterni.

---



## 4. I capitali della Società

Il capitolo descrive le diverse forme di capitale (economico finanziario, materiale, naturale, umano, organizzativo, relazionale) che sono influenzate e influenzano le attività della Società, contribuendo alla generazione di valore.

---

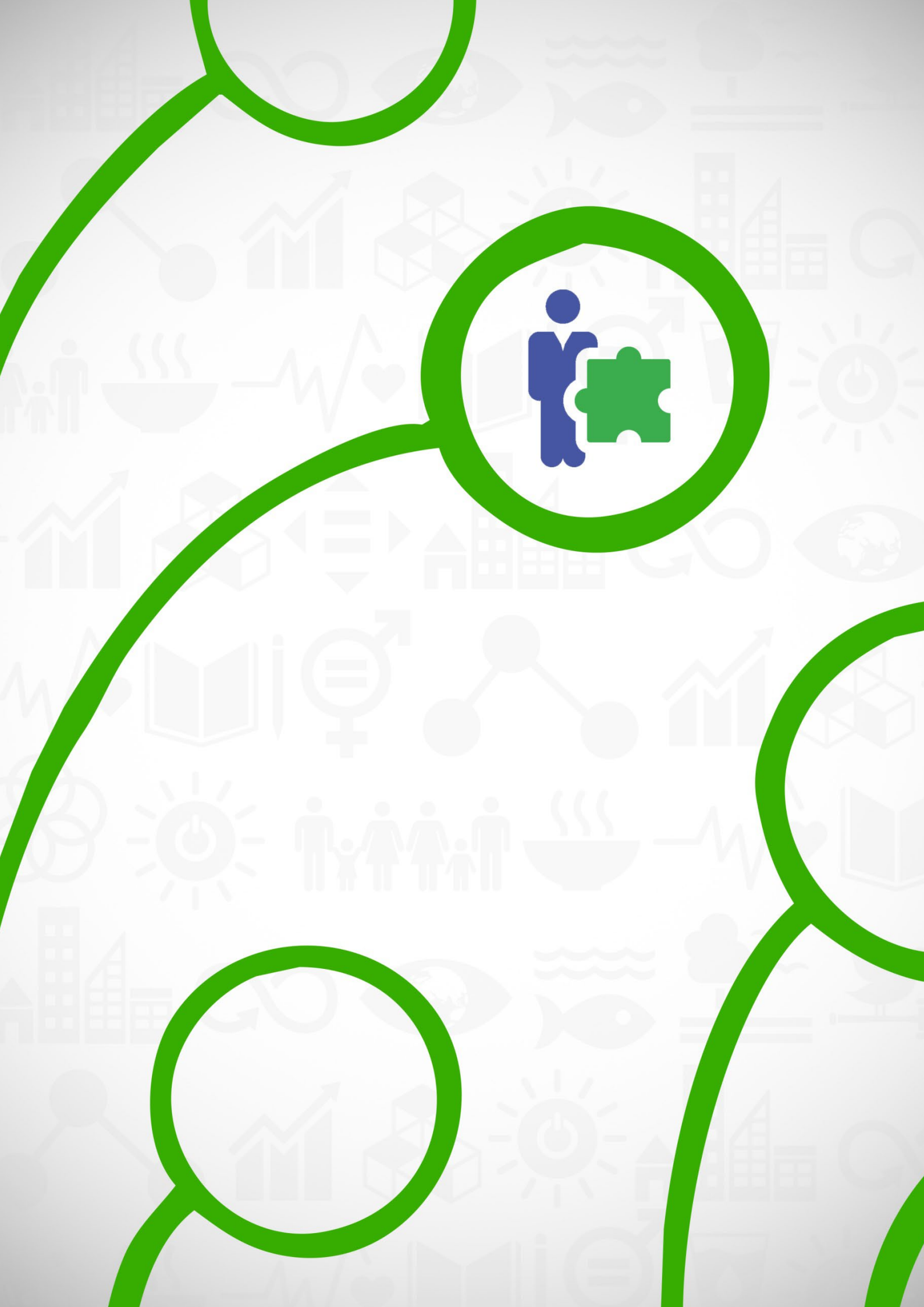


## ALLEGATI

Il capitolo descrive articolatamente il bilancio di esercizio e le analisi dei rischi che hanno un impatto diretto sulle dinamiche economiche, finanziarie e patrimoniali della Società.

---







# 1. Identità e contesto

## STORIA

AnciLab s.r.l. è una società di servizi fondata nel 1999 da ANCI Lombardia e da Ancitel S.p.A.

Nel mese di giugno 2013 ANCI Lombardia ha rilevato le quote di Ancitel S.p.A. diventando proprietaria di Ancitel Lombardia al 100%.

Il 23 maggio 2016 Ancitel Lombardia ha cambiato denominazione in Ancilab S.r.l. (da qui in poi 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.

Figura 1 – La storia di Ancilab in sintesi



## LA NOSTRA IDENTITÀ IN SINTESI

AnciLab assume come principale scenario di riferimento della sua azione di produzione di valore sia le dinamiche di sviluppo economico, sociale e ambientale sulle quali direttamente e indirettamente sono coinvolte le Pubbliche Amministrazioni locali sia le loro dinamiche di loro funzionamento, considerando anche le relazioni con gli *stakeholder* che le influenzano.

La Pubblica Amministrazione locale è alla ricerca di un nuovo ruolo, in una situazione dove scarsità e abbondanza di risorse da impiegare si alternano in un gioco che, comunque, mette a dura prova la loro capacità di risposta amministrativa. In questo contesto, non solo è cresciuta, ma si è anche maggiormente qualificata la richiesta di supporto per garantire un'adeguata evoluzione della risposta amministrativa, in una logica di attenzione alle dinamiche tipiche dei territori, allo scopo di valorizzarne le loro vocazioni, sostenendo la soluzione di problematiche, anch'esse, tipicamente locali.

L'impegno primario della Società è di realizzare interventi allo scopo di produrre valore per assicurare uno sviluppo sociale, ambientale e del benessere economico sostenibile delle comunità locali in stretta correlazione con la crescita dei capitali posseduti, declinati in patrimonio economico finanziario, produttivo, organizzativo, umano, relazionale e sociale.

Nei complessi ambienti economico, ambientali e sociali nei quali si colloca l'azione della Pubblica Amministrazione locale, che si caratterizzano per rapidità nella delineazione di nuovi fabbisogni, crediamo sia necessario non solo fornire il nostro apporto allo sviluppo di singole amministrazioni, ma anche, e soprattutto, in primo luogo, ad aggregazioni di enti e, in secondo luogo, alla creazione, sviluppo e consolidamento di reti di soggetti economico sociali privati, pubblici e appartenenti al terzo settore, quale risposta complessa alle problematiche complesse dei territori, in particolare marginali. Risulta, infatti, necessario mettere a fattor comune risorse economiche, intelligenze e interessi nella ricerca di fattivi punti d'incontro, nel rispetto delle diversità, per garantire soddisfacenti dinamiche economico sociali e di tutela dell'ambiente, da situazioni nelle quali si tratta di ricercare un'inversione al declino fino a situazioni dove sussiste già un apprezzato grado di sviluppo e nelle quali assume importanza garantire il loro mantenimento, con qualche punta di innovazione.

Gli interventi che proponiamo sono riconducibili a un circoscritto insieme di settori strategici, in coerenza con quanto stabilito sinteticamente dallo statuto nella definizione dell'oggetto sociale. Una loro più specifica articolazione, rispetto allo statuto, è declinabile prendendo spunto dalle funzioni tipiche delle amministrazioni comunali, la cui natura è riconducibile al riparto di competenze di cui agli articoli 117 e 118 del Titolo V della Costituzione. AnciLab assume le missioni e i programmi previsti dall'articolo 12 del decreto legislativo n. 118 del 2011 come riferimento per la definizione dei propri settori strategici, aggregando missioni e programmi utilizzati per la redazione dei bilanci comunali. Questa scelta non preclude ulteriori ampliamenti.

Il contributo di AnciLab ai destinatari finali riguarda sia la risposta a specifici fabbisogni sia la diffusione di buone pratiche, in una prospettiva, comunque, di sviluppo delle capacità di governo ed

esecutive delle istituzioni destinatarie degli interventi e di partecipazione attiva dei cittadini e delle formazioni economico sociali locali, in modo che siano in grado di rispondere autonomamente, con continuità e resilienza alle sfide del cambiamento.

Gli interventi proposti da AnciLab sono destinati, principalmente e non esaustivamente, a ricercare la piena soddisfazione nella risoluzione di fabbisogni espressi da *stakeholder* così sintetizzabili:

- amministrazioni locali, che agiscono in forma singola o associata, alle quali è demandato, in ragione di un mandato popolare, il perseguimento di benefici direttamente riferibili alle comunità locali. Una particolare attenzione è posta alle problematiche tipiche dei piccoli Comuni;
- cittadini, generalmente nell'ambito di programmi d'intervento rientranti nei programmi d'azione delle amministrazioni pubbliche;
- amministrazioni pubbliche, quali Amministrazioni provinciali, regionali e stato, nell'ambito di programmi di promozione, coordinamento e supporto delle amministrazioni locali;
- reti locali costituite da soggetti pubblici, privati e del terzo settore allo scopo di creare occasioni di sviluppo territoriale;
- ANCI Lombardia, per il perseguimento delle sue finalità statutarie.

Gli affidamenti ad AnciLab per l'erogazione di servizi ai destinatari citati, devono essere, per oltre l'ottanta per cento dei ricavi, effettuati da ANCI Lombardia per lo svolgimento di attività da essa definite. Le scelte strategiche di AnciLab, in quanto società *in house*, possiedono come riferimento fondamentale le indicazioni comunicate dalla controllante. Si sottolinea che le indicazioni scaturite dalla controllante sono il risultato di un'analisi di criticità e fabbisogni che i suoi associati esprimono per la realizzazione di politiche pubbliche. Sono consentiti affidamenti diretti ad AnciLab da parte di altri soggetti, al più per il venti per cento dei propri ricavi, solo a condizione che siano conseguite economie di scala o altri recuperi di efficienza sul complesso delle attività della Società.

AnciLab ha maturato esperienze tali da fornire ai propri clienti servizi adeguati alle loro necessità erogati in modo pianificato, mediante una dettagliata conoscenza del contesto di riferimento e basando le proprie scelte su compiute analisi dei rischi, continuamente verificati e migliorati mediante l'apporto di personale qualificato e il coinvolgimento dei fornitori.

Vogliamo fondere le nostre esperienze, maturate quasi in un quarto di secolo di attività, con innovazioni nelle nostre proposte tali da intrecciare trasparenti, solide e durature relazioni territoriali orientate alla valorizzazione del ruolo delle pubbliche amministrazioni locali quale perno di più ampie alleanze con soggetti privati allo scopo di produrre valore pubblico.

La logica attraverso cui passa il rafforzamento futuro della nostra capacità di fare ci vedrà ancora impegnati nell'incremento del valore della società attraverso un'attenta gestione dei capitali economico finanziario, produttivo, relazionale e umano, ritenendo, però, che tale incremento non si determinerà esclusivamente mediante politiche nelle quali la società si presenta singolarmente nell'affrontare le sfide determinate dai contesti interni ed esterni, ma anche con l'attivazione e la gestione di legami di collaborazione con altri soggetti pubblici, privati e del terzo settore con le quali

mettere a fattore comune gli investimenti in tecnologie e conoscenze, le relazioni, le opportunità di acquisizione di finanziamenti, in una logica di costruzione di una rete basata sulla fiducia di supporto alle dinamiche territoriali.

Il nostro futuro, in termini interventi nei contesti esterni e funzionamento, non può fare a meno del nostro passato. Nasciamo con lo scopo di essere un partner ideale delle Pubbliche Amministrazioni locali e con l'obiettivo di applicare modelli di funzionamento innovativi.

A queste radici teniamo fortemente e crediamo siano ancora ragioni valide per progettare il nostro futuro.

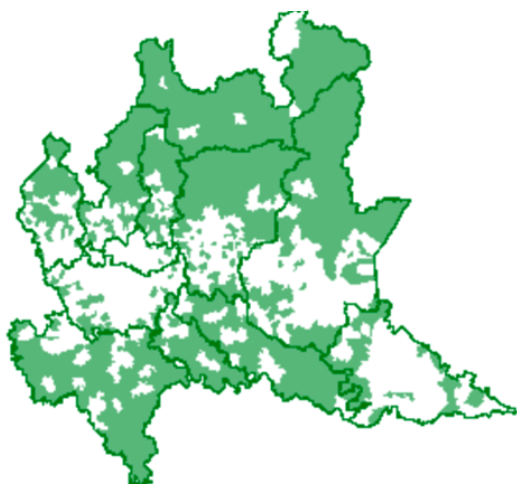
## CONTESTI D'INTERVENTO

AnciLab opera, per sua storia e vocazione, sviluppando interventi soprattutto per i Comuni lombardi (figura 2) che si caratterizzano per la significativa presenza di piccoli Comuni e di un tessuto economico e sociale particolarmente attivo e complesso, portatore di forti sollecitazioni alle amministrazioni pubbliche locali.

Le esperienze accumulate nella Regione Lombardia hanno gemmato attività svolte in favore delle Anci regionali. L'attivazione delle relazioni di rete è stata vincolata alla sottoscrizione di accordi sia fra le Anci regionali coinvolte sia con l'Ance nazionale. La figura 3 mostra l'attuale configurazione degli accordi convenzionali fra le Anci regionali e Anci nazionale con Anci Lombardia nell'ambito dei quali Ancilab svolge attività di supporto allo sviluppo del Servizio Civile Universale.

**Figura 2 – I Comuni nella Regione Lombardia**

■ Piccoli comuni (fino a 5.000 ab.)

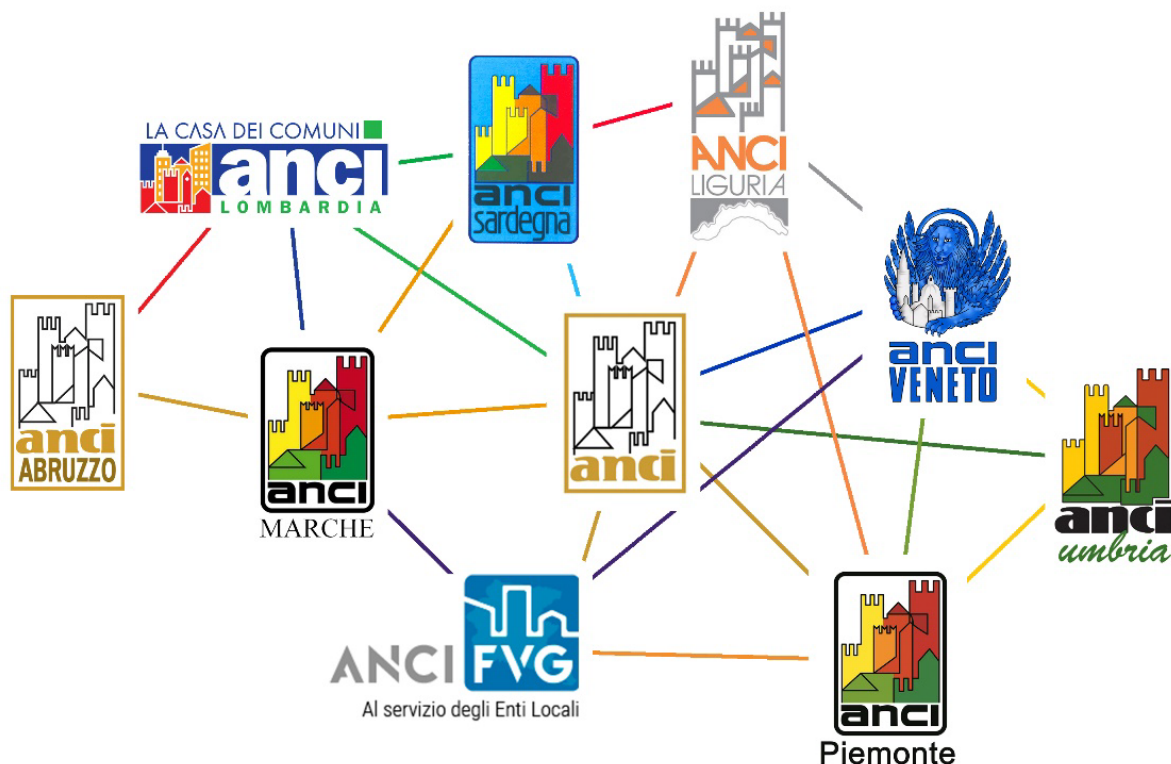


Comuni lombardi < 5.000 ab.	1.040
Comuni lombardi ≥ 5.000 ab.	466
TOTALE Comuni Lombardia	1.506
% comuni < 5.000 ab. sul totale dei comuni della regione	69,06%

Sono "piccoli" i comuni con una popolazione

pari o inferiore alle 5.000 unità (Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Studi Economia Territoriale su dati Istat, 2022)

Figura 3 – AnciLab supporta altre Anci regionali e Anci nazionale con attività disciplinate da convenzioni con l’Anci Lombardia



## SETTORI STRATEGICI

Il contributo di AnciLab allo sviluppo delle comunità locali è attuato mediante lo svolgimento di linee di attività selezionate in coerenza con settori strategici che perimetrano le possibilità d'intervento in ragione della natura delle dinamiche economico, sociali, ambientali che specificatamente le caratterizzano. La *tabella 1* presenta un elenco generale, non esaustivo, ma sufficientemente completo, dei settori strategici relativi ai contesti esterni e alle loro articolazioni tematiche. La *tabella 2* mostra i settori strategici relativi ai contesti interni.

I settori strategici selezionati devono essere coerenti con l'oggetto sociale e le determinazioni, a tale riguardo, della controllante Anci Lombardia.

**Tabella 1 - Settori strategici relativi ai contesti esterni e loro articolazioni**

<b>Settori strategici</b>	<b>Articolazione dei settori strategici</b>
<b>Servizi istituzionali</b>	Status dei cittadini (cittadinanza, nascita, matrimonio, unione civile, morte); Registrazione delle persone che hanno stabilito la loro residenza in Italia; Garanzia del diritto dei cittadini di partecipare alla vita democratica del Paese attraverso consultazioni; Rilevazioni statistiche locali e nazionali.
<b>Sicurezza</b>	Ordine pubblico; Sicurezza stradale; Prevenzione della corruzione nelle amministrazioni locali; Trasparenza amministrativa.
<b>Istruzione</b>	Istruzione dell'infanzia; Istruzione di bambini e giovani; Educazione per tutto l'arco della vita.
<b>Assetto del territorio ed edilizia</b>	Assetto urbanistico del territorio; Edilizia abitativa pubblica; Viabilità; Attività edilizie private; Opere pubbliche.
<b>Ambiente</b>	Ciclo dei rifiuti; Beni paesaggistici; aria; clima; inquinamento.
<b>Acqua, energia, illuminazione pubblica</b>	Illuminazione pubblica; Approvvigionamento idrico; Distribuzione gas; Produzione di energia.
<b>Protezione civile</b>	Emergenze incendi; Emergenze per calamità naturale.
<b>Welfare</b>	Assistenza sociale e sociosanitaria relativa a: infanzia, minori; disabilità; anziani; persone socialmente svantaggiate o a rischio di esclusione sociale; famiglie; Attività funebri; Attività ricreative, tempo libero; sport; attività culturali; Sostegni ai giovani; Orientamento e inserimento lavorativo; Contrasto a ogni forma di discriminazione.
<b>Sviluppo economico</b>	Attività economiche locali; Domanda e offerta di lavoro.
<b>Fiscalità</b>	Fiscalità locale.
<b>Sviluppo reti e istituzioni</b>	Programmazione e controllo attività delle amministrazioni pubbliche; Comunicazione istituzionale; Reti locali di cooperazione inter istituzionale; Organizzazione delle amministrazioni pubbliche; Sistemi di gestione (informazione, personale, aspetti economico finanziari) delle amministrazioni pubbliche; Sistemi ICT e alla gestione di basi dati.

**Tabella 2 - Settori strategici relativi ai contesti interni e loro sintetiche definizioni**

<b>Settori</b>	<b>Articolazione dei settori strategici</b>
<b>Risorse economico finanziarie</b>	Flussi delle risorse economico finanziarie.
<b>Mezzi di produzione</b>	Insieme di immobili, infrastrutture, risorse ambientali e mezzi fisici, <i>software</i> .
<b>Organizzazione</b>	Insieme delle conoscenze implicite, sistemi, procedure e protocolli per svolgere in modo coordinato le attività.
<b>Persone</b>	Competenze, capacità ed esperienze delle persone inserite nei processi organizzativi.
<b>Assetto relazionale</b>	Relazioni con gli <i>stakeholder</i> interni ed esterni in una logica di autorità, alleanza (cooperazione, collaborazione, coordinamento), scambio.

Le linee di attività che la società svolge in coerenza con i perimetri delineati dalle dinamiche dei settori strategici esterni e interni influiscono, positivamente o negativamente, sulla consistenza dei capitali aziendali che si modificano, incrementano, sono consumati o utilizzati per la creazione di valore. In altre parole, i capitali sono *stock* di valore che vengono incrementati, ridotti o trasformati dall'attività dell'organizzazione.

Le linee di attività, che sostengono nel presente report il ruolo di rappresentazione elementare su come la società realizza un intervento, sono raggruppabili in aree d'azione, nel caso sussistano omogeneità utili alla loro rendicontazione e gestione.

Un'area d'azione è definita, in primo luogo, da un insieme di *stakeholder*:

- su cui direttamente ricadono le conseguenze di un intervento, per esempio un destinatario di un servizio, oppure il personale della società che muta le modalità di svolgimento delle attività in seguito a un percorso di riorganizzazione (*stakeholder* diretti);
- indirettamente influenzati dagli interventi (*stakeholder* indiretti);
- partecipanti attivi alla realizzazione degli interventi, per esempio i committenti di un progetto finanziato, un'impresa fornitrice di servizi (*stakeholder* attivi).

In secondo luogo, un'area d'azione si caratterizza per gli specifici bisogni che s'intendono soddisfare. In terzo luogo, si tratta di precisare, il modello di attività adottato. Descriveremo il concetto di modello di attività nel prossimo paragrafo.

La quarta componente che caratterizza un'area di azione, come già accennato, è rappresentata dai settori strategici. Un'area d'azione può coprire uno o più settori.

Le aree d'azione circoscrivono, in termini generali, dinamiche economiche, sociali e ambientali contestuali che si manifestano in uno o più settori e che sono ritenute strategicamente meritevoli di un intervento e forniscono un quadro di riferimento che informa la progettazione, gestione e realizzazione delle linee d'intervento.

Nel Capitolo 3 del presente documento sono presentate le aree d'azione selezionate da AnciLab.

Per ciascuna delle aree d'azione, AnciLab ha definito, rispetto ai settori rivolti all'esterno e all'interno citati nelle tabelle 1 e 2, strategie che contemplano lo svolgimento, nell'esercizio 2021, di linee di attività.



# MODELLI DI ATTIVITÀ

I modelli di attività caratterizzano in termini generali come sono svolte l'insieme delle attività contenute in un'area d'azione.

AnciLab ispira la propria azione a modelli di attività che si sono sedimentati in virtù delle esperienze maturate e a regole informalmente sedimentate e formalmente definite e diffuse fra gli *stakeholder* interni ed esterni, costituendo la cultura consolidata in atto della società.

Sono identificati modelli di attività (figura 4), fra loro interagenti nel determinare il comportamento osservabile della società, rivolti a:

- fornire risposte a fabbisogni provenienti dall'ambiente economico sociale;
- gestire l'evoluzione dei capitali della società.

Figura 4 – Modelli di attività



I modelli di attività possiedono una struttura simile, costituita da alcuni tratti distintivi che possono assumere ciascuno diverse possibili configurazioni. Uno specifico modello, quindi, rappresenta una fra i possibili modi attraverso cui sono svolte le linee di attività classificate in un'area d'azione.

**Tabella 3 – Tratti distintivi dei modelli di attività**

Tratti distintivi dei modelli di attività
Relazioni di base attivate
Tipologia degli interventi
Committenti
Processi oggetto degli interventi (attività e soggetti responsabili principali dello svolgimento delle attività)

Un primo tratto distintivo è costituito dalle **relazioni di base** che sono così distinguibili:

- alleanza, nel caso in cui le relazioni sono instaurate al fine di cooperare, collaborare e coordinare le azioni;
- scambio, in riferimento, in modo prevalente, ma non esclusivo, a relazioni che si determinano adottando logiche di mercato;
- autorità, riguardanti relazioni che si verificano nell’ambito dell’applicazione di leggi, linee guida, regolamenti, obiettivi vincolanti da raggiungere e nelle quali sussiste la presenza di una fonte d’autorità.

Nell’ambito delle relazioni di scambio fra le tante possibili modalità di fornitura ne selezioniamo alcuni che risultano maggiormente coerenti con le caratteristiche tipiche della Società:

- transazionali, nel caso in cui, a fronte di un impegno economico del destinatario, viene fornito un servizio contrattualizzato che ha un inizio e una fine che sono definite dal contratto stesso. È la forma tradizionale delle interazioni, come ad esempio, un appalto;
- *marketplace* consiste nell’ottenere ricavi tramite l’intermediazione tra due parti. Si tratta di fare l’intermediario tra un utente e un altro utente, trattenendo una percentuale di ricavi per ogni transazione;
- iscrizioni, quando il servizio non viene erogato come un acquisto unico, ma utilizzando pagamenti periodici, ad esempio mensili;
- *freemium* consiste nell’offrire un prodotto gratuito, rendendo altre funzionalità aggiuntive a pagamento per gli utenti *premium*.

Un secondo tratto distintivo riguarda la **tipologia di realizzazioni** (*output*) che possono essere ricondotte, in termini non esaustivi, a: assistenza, accompagnamento; consulenza; ricerca; gestione di community; animazione; svolgimento esternalizzato di processi organizzativi; regolamentazione. Si noti che lo svolgimento di una delle attività delineate può contenere, subordinata a quella principale, una o più attività secondarie. Così, un intervento di supporto e accompagnamento può includere la formazione come attività secondaria che, comunque, acquista senso solo in corrispondenza dell’avviamento di quella principale.

I **committenti**<sup>2</sup> rappresentano un terzo tratto distintivo e sono identificati come Pubbliche Amministrazioni e formazioni economico sociali, per quanto riguarda i modelli di attività rivolti al contesto esterno, e come controllante e direzione aziendale, in relazione ai modelli riguardanti il contesto interno.

I **processi oggetto degli interventi**, quale quarto tratto distintivo, sono riconducibili a: azioni delle amministrazioni pubbliche, che agiscono in forma singola o associata; attività delle formazioni economico sociali; attività di fruizione di servizi per soddisfare fabbisogni direttamente espressi dai cittadini nel loro ruolo di componenti delle comunità locali.

I modelli di attività sono stati articolati da AnciLab in concrete linee di attività in coerenza con alcuni pilastri, la cui formulazione cerca di sintetizzare la specifica cultura aziendale di AnciLab che si è evoluta nel corso della sua più che ventennale vita.

I principi rappresentano, nella loro individualità e necessaria interconnessione, un importante tassello per focalizzare i contorni dell'identità di AnciLab, fornendo regole comportamentali di riferimento per la declinazione dei modelli di attività in scelte operative in grado di attivare e gestire processi di creazione del valore. In questo senso, in corrispondenza di ciascuna tipologia di modello di attività sono illustrati principi che effettivamente emergono dalla valutazione di comportamenti aziendali e che guidano l'azione di AnciLab in quanto diffusi nel nostro personale. Siamo, comunque, consapevoli che sia necessario curare non solo una loro diffusione, ma anche una loro evoluzione, altrettanto consapevoli che tutto cambia.

---

<sup>2</sup> I committenti sono identificabili come i mandanti che stipulano un contratto che vincoli un mandatario a eseguire attività per suo conto.

# MODELLI DI ATTIVITÀ DI CREAZIONE DI VALORE RIVOLTO AL CONTESTO ECONOMICO SOCIALE

AnciLab si caratterizza per la compresenza di diversi modelli di attività per produrre valore rivolto al proprio contesto economico sociale.

**Tabella 4 – Tratti distintivi dei modelli di attività di creazione di valore rivolto al contesto economico sociale**

Tratti distintivi dei i modelli di attività	Cambiamento	Servizi	Saperi
Relazioni di base attivate	Scambio transazionale	Scambio transazionale	Scambio transazionale
Tipologia degli interventi (attività principali)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistenza</li> <li>• Accompagnamento</li> <li>• Consulenza</li> <li>• Animazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Svolgimento esternalizzato di processi organizzativi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formazione</li> <li>• Gestione community</li> <li>• Ricerca</li> <li>• Pubblicazione</li> </ul>
Committenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amministrazioni pubbliche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amministrazioni pubbliche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amministrazioni pubbliche locali</li> <li>• Formazioni economico sociali</li> </ul>
Processi oggetto degli interventi (attività e soggetti responsabili principali dello svolgimento delle attività)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Governo e realizzazione di azioni amministrative (pubbliche amministrazioni)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fruizione di servizi (cittadini)</li> <li>• Governo e realizzazione di azioni amministrative (pubbliche amministrazioni)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Azioni d'intervento economico sociale (formazioni economico sociali)</li> <li>• Governo e realizzazione di azioni amministrative (pubbliche amministrazioni)</li> </ul>
Esempi	Interventi di consulenza mediante l'elaborazione di report. Assistenza sul campo per l'implementazione di nuovi modelli organizzativi.	Servizi di risposta a quesiti. Servizi di gestione di tirocini extracurricolari.	Formazione manageriale del personale delle pubbliche amministrazioni locali. Pubblicazione di libri e riviste.

Figura 5 – Modelli di attività di creazione di valore rivolte al contesto economico sociale



I principi di riferimento per l'efficace applicazione dei modelli di attività per la creazione di valore rivolto al contesto economico sociale sono:

- perseguimento della soddisfazione del cliente con interventi di qualità fino al coinvolgimento in fase di definizione delle strategie e progettazione dei servizi, basate su un clima di fiducia reciproca;
- generazione di risorse finanziarie adeguate e coerenti con la finalità di garantire la possibilità d'investimenti in innovazione e miglioramento di processo e prodotto;
- focalizzazione degli interventi sulle amministrazioni comunali in armonia con le caratteristiche del territorio in cui sono radicate, cercando di sviluppare reti con il coinvolgimento delle formazioni economico sociali, quale piattaforma relazionale per facilitare la realizzazione di strategie vincenti;
- piena assunzione, nelle scelte strategiche e operative, di una responsabilità ambientale, sociale istituzionale e di sviluppo del benessere economico delle comunità locali;
- ricerca della trasparenza nelle relazioni sia con il controllante sia con gli altri *stakeholder*, interni ed esterni, con i quali la società intrattiene rapporti;
- perseguimento della sostenibilità intesa come condizione di uno sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni presenti senza compromettere l'appagamento di quelli futuri;

- attenzione all'ambiente: adozione di criteri mirati a un uso sostenibile delle risorse e alla prevenzione dell'inquinamento;
- costante analisi di nuovi bisogni allo scopo di sviluppare tempestivamente nuovi interventi con il perseguimento di strategie frutto di un'approfondita analisi delle minacce e delle opportunità.

## MODELLI DI ATTIVITÀ PER LA CREAZIONE DI VALORE DESTINATO AL CONTESTO INTERNO

La tabella 5 illustra i principali tratti distintivi dei modelli di attività per la creazione di valore destinato al contesto interno.

Il modello denominato **Sviluppo** è quello adottato per garantire la gestione del mantenimento, miglioramento e innovazione di soluzioni organizzative e gestionali, in una logica di sviluppo della qualità, in stretta connessione con i contenuti della norma ISO 9001:2015.

Il modello prevede che, per rendere effettive le scelte operate, siano adottati atti organizzativi e gestionali, nel rispetto delle responsabilità di conduzione aziendale, soprattutto nel caso siano necessarie anche complementari prese di posizione specificatamente assegnate agli organi societari. I percorsi d'intervento possono anche riguardare lo sviluppo di reti con altri soggetti istituzionali pubblici e privati.

Il modello identificato come **Strutturazione** raccoglie quelle attività che hanno lo scopo sia di fornire una cornice ai comportamenti di chi assume una responsabilità in nome e per conto dell'azienda sia di impegnare l'azienda verso terzi con atti di valore giuridico. Il modello è applicato in stretto coordinamento con quello di Sviluppo, costituendone l'aspetto complementare per garantire un efficace sviluppo della società.

**Tabella 5 – Tratti distintivi e contenuti dei modelli di attività di creazione di valore destinato al contesto interno**

Tratti distintivi dei modelli di attività	SVILUPPO	STRUTTURAZIONE
Relazioni di base attivate	Alleanza	Autorità
Tipologia degli interventi (attività principali)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assistenza</li> <li>▪ Accompagnamento</li> <li>▪ Formazione</li> <li>▪ Animazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regolamentazione</li> <li>▪ Stipula di accordi con valenza contrattuale con soggetti terzi</li> </ul>
Committenti	Direzione aziendale	Organi societari
Processi oggetto degli interventi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processi di gestione del capitale economico finanziario</li> <li>▪ Processi di gestione capitale Produttivo</li> <li>▪ Processi di gestione capitale umano</li> <li>▪ Processi di gestione capitale organizzativo</li> <li>▪ Processi di gestione capitale sociale e relazionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processi di gestione del capitale economico finanziario</li> <li>▪ Processi di gestione capitale Produttivo</li> <li>▪ Processi di gestione capitale umano</li> <li>▪ Processi di gestione capitale organizzativo</li> <li>▪ Processi di gestione capitale sociale e relazionale</li> </ul>
Esempi	Percorsi di riorganizzazione. Formazione del personale.	Approvazione di regolamenti di valenza interna. Stipula di accordi con valenza contrattuale.

L'applicazione dei modelli di attività per la creazione di valore rivolto al contesto interno è guidata da una molteplicità di principi, connessi ai settori strategici, che di seguito sinteticamente, in via non esaustiva, presenteremo nella tabella 6.

**Tabella 6 – Principi di orientamento per l'efficace applicazione dei modelli di attività di creazione di valore destinato al contesto interno**

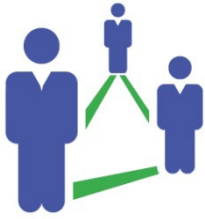
Settori strategici	Principi
<b>Risorse economico finanziarie</b>	<p>La società persegue un equilibrio complessivo fra le diverse categorie di costi e il valore della produzione, adattando l'andamento quantitativo di tale relazione alla ricerca di un dimensionamento fra le sue parti che sia flessibilmente correlato alle dinamiche organizzative per realizzare i volumi di produzione attesi.</p> <p>La ricerca degli utili è fortemente influenzata dalla necessità di rispettare un'adeguata capacità d'investimento in infrastrutture tecnologiche, innovazione organizzativa e gestionale, nuovi servizi.</p> <p>Si tratta di garantire la massima trasparenza, che metta in evidenza i piani di investimento e lo stato di salute dei conti della società, rispetto ai propri stakeholder, realizzando rendicontazioni periodiche, ricercando un equilibrio fra necessità d'informazione e la necessaria interferenza onerosa con le altre attività aziendali.</p> <p>È necessario garantire l'economicità come attenzione agli effetti economici degli investimenti e alla solidità finanziaria della società sul medio e lungo periodo.</p>

Settori strategici	Principi
<b>Mezzi di produzione</b>	<p>Si ritiene necessario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• utilizzare le migliori tecnologie in termini di equilibrio fra qualità delle prestazioni e costi;</li> <li>• garantire la salute e sicurezza sul lavoro;</li> <li>• individuazione delle più sostenibili soluzioni nella scelta di materiali di consumo, ad esempio per le pulizie, la piccola ristorazione per i dipendenti, le fotocopie o la stampa di documenti.</li> </ul>
<b>Persone</b>	<p>Valorizzare le esperienze e incentivare la volontà di sperimentare delle persone come condizione indispensabile per realizzare il miglioramento e innovazione dei processi aziendali.</p> <p>Operare per la costruzione, mantenimento e sviluppo di un ambiente di lavoro stimolante, con relazioni basate sulla fiducia e stima reciproca quale base sia per rendere efficace lo svolgimento delle attività assegnate sia l'assunzione di ruoli aziendali, nel mantenimento di una prospettiva di miglioramento e innovazione dei processi aziendali e dell'ambiente di lavoro.</p> <p>Diffondere una cultura per la quale affrontare le sfide dell'innovazione e miglioramento rappresenta un'opportunità di crescita delle competenze personali da ricercare piuttosto che osteggiare.</p> <p>Considerare lo sviluppo delle relazioni fra le persone come fattore che influisce sulle capacità di evoluzione dell'azienda. da considerare con attenzione al pari della definizione di strumenti di codificazione di modelli di comportamento quali procedure e organigrammi.</p> <p>Instaurare relazioni professionali improntate al rispetto della dignità umana e delle garanzie fondamentali riconosciute dalle leggi e dai contratti di lavoro.</p> <p>Promuovere una cultura di messa in discussione, attraverso il dialogo, degli stereotipi legati al genere, età, disabilità, etnia, fede religiosa e orientamento sessuale. in una logica di sviluppo della tolleranza reciproca e d'intervento per l'applicazione delle leggi in tema di antidiscriminazione e violenza di genere.</p> <p>Porre attenzione alla salute e alla sicurezza sui luoghi di lavoro.</p>
<b>Organizzazione</b>	<p>Svolgere fasi di programmazione e controllo delle attività con costante periodicità, orientando l'azione alla ricerca dell'innovazione e al miglioramento continuo in chiave di sostenibilità economica, ambientale e sociale, da intendere come condizione di uno sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni presenti senza compromettere l'appagamento di quelli futuri.</p> <p>Stimolare la ricerca di soluzioni più innovative e la valorizzazione di ogni tipologia di risorsa (umana, ambientale, tecnologica), senza però imporre forzate condivisioni, perseguendo la tolleranza e il confronto quale sistema per la proficua convivenza delle differenze.</p> <p>Favorire la costruzione di sistemi di crescita delle conoscenze condivise, mediante la realizzazione di circuiti di valorizzazione delle esperienze delle persone impegnate nei processi operativi e gestionali a tutti i livelli.</p> <p>Selezionare metodologie e strumenti operativi per analizzare criticamente e in modo continuativo i risultati ottenuti in base alla identificazione e valutazione</p>



Settori strategici	Principi
	<p>delle opportunità e delle minacce, come base per lo sviluppo di successive soluzioni strategiche e gestionali.</p> <p>Sistematica e continuativa gestione della delega, coinvolgendo tutte le posizioni organizzative. In questo senso AnciLab adotta un modello organizzativo fortemente decentrato. Le logiche di attribuzione alle posizioni delle deleghe privilegiano la loro concentrazione in modo che sia garantito ai responsabili di prodotto, intermedi e finali, di possedere i poteri decisionali necessari per garantire l'efficacia della propria azione.</p> <p>Adottare nelle decisioni in tutti i processi aziendali un approccio sistematico nel trattamento del rischio, inteso come insieme di opportunità e minacce, emergenti dai contesti interno ed esterno, che si determinano nell'ambito dell'incertezza associata al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Diffondere, in relazione a tutte le tipologie di processi aziendali, l'adozione di strategie per fronteggiare i pericoli e sfruttare le opportunità, definendo obiettivi, allocando le risorse e coordinando le azioni necessarie per raggiungerli.</p>
<p><b>Assetto relazionale</b></p>	<p>In linea generale i rapporti di AnciLab con i propri <i>stakeholder</i> fanno leva su tre principi chiave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la trasparenza, intesa come la capacità di “rendere conto” agli <i>stakeholder</i>;</li> <li>• la conformità alle norme di legge, agli standard, ai codici, ai principi, alle politiche ed altri regolamenti volontari;</li> <li>• la rispondenza, intesa come capacità di dare risposta alle aspettative degli <i>stakeholder</i>.</li> </ul> <p>AnciLab persegue sistematicamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• politiche di cooperazione, collaborazione e coordinamento con soggetti disposti a condividere obiettivi, risorse per garantire qualità dei servizi, anche in una logica d'innovazione di prodotto e processo;</li> <li>• la diffusione di una cultura della ricerca e sperimentazione di partnership che coinvolga soggetti interni (management, responsabili di funzioni e processi, ecc.).</li> </ul> <p>AnciLab, in tema di affidabilità e solidità delle relazioni di fornitura attraverso il mercato promuove la creazione di rapporti di fiducia e di fattiva collaborazione, nel rispetto della normativa vigente e con la sistematica valutazione delle prestazioni eseguite.</p>





## 2. Organizzazione delle attività di governance e di realizzazione dei servizi

Il processo di creazione di valore coinvolge trasversalmente l'organizzazione e avviene mediante la costante interrelazione tra attività di governance e lo sviluppo delle attività operative.

### ATTIVITÀ DI GOVERNANCE

La descrizione della governance aziendale si riassume nell'illustrazione sia del sistema delle responsabilità sia delle regole e procedure con cui si prendono le decisioni d'indirizzo e controllo strategico in AnciLab. Le attività di governance sono riconducibili, non esaurendone il significato, al modello di attività denominato, nel paragrafo "Modelli di attività per la creazione di valore destinato al contesto interno", Strutturazione.

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.

Agli organi sociali non sono corrisposti gettoni di presenza o premi di risultato deliberati dopo lo svolgimento delle attività, né trattamenti di fine mandato.

L'Organo amministrativo della società è attualmente costituito da un Amministratore Unico. In alternativa l'Assemblea, con delibera motivata con riguardo a specifiche ragioni di adeguatezza organizzativa e tenendo conto delle esigenze di contenimento dei costi, può disporre che la Società sia amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da tre membri, tra i quali il Presidente. Gli Amministratori durano in carica per il tempo stabilito dall'Assemblea all'atto della nomina, comunque non superiore a tre esercizi, e sono rieleggibili per un massimo di tre mandati complessivi ovvero di nove esercizi complessivi. In ogni caso, gli Amministratori sono nominati nel rispetto dei

requisiti previsti dall'ordinamento e in ogni caso devono possedere adeguati e specifici requisiti tecnici ed amministrativi di competenza e professionalità inerenti all'oggetto sociale.

All'Amministratore unico, spettano tutti i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione e sono demandati in modo esclusivo 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'Amministratore unico, compresa la gestione straordinaria, 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 e sull'attività e i servizi svolti dalla stessa. L'Amministratore Unico ha la rappresentanza legale della Società, con l'uso della firma sociale sia di fronte a terzi, che in giudizio.

In particolare compete all'Amministratore unico:

- la nomina del Direttore Generale, previo parere favorevole dell'assemblea in ordine alla integrazione dell'organizzazione aziendale con tale incarico;
- l'attuazione degli indirizzi generali della attività aziendale nel rispetto delle direttive approvate dall'Assemblea;
- la proposta all'Assemblea di modifiche allo statuto;
- la determinazione dei piani di investimento nei quali prevedere anche: l'acquisto, la vendita e la permuta di immobili o di diritti reali di natura immobiliare sulla base delle indicazioni formulate dall'assemblea; la proposta all'Assemblea per l'effettuazione di operazioni immobiliari; la proposta all'Assemblea di emissione di titoli di debito;
- la proposta all'Assemblea del bilancio annuale e lo svolgimento di ogni attività di informazione e rendicontazione connessi al previsto controllo analogo sulla società svolto da parte del socio unico. È onere dell'Amministratore unico, rassegnare al Socio unico una relazione semestrale sintetica riferita all'andamento della società ed agli scostamenti verificati sul budget di previsione annuale, nonché di relazionare prontamente ai soci in merito ad eventuali situazioni tali da determinare, nel corso dell'esercizio, rilevanti scostamenti rispetto alle previsioni operative e/o economiche contenute nel predetto documento di budget;
- la costituzione e/o la partecipazione a società di scopo, nei limiti dell'autorizzazione e delle indicazioni formulate dall'Assemblea in conformità all'oggetto sociale;
- la promozione di azioni giudiziarie o la resistenza in giudizio da altri promossi, in qualsiasi sede, anche arbitrale, ed in ogni grado, anche davanti alle giurisdizioni superiori e la relativa nomina e revoca di avvocati;
- la stipula di transazioni sia giudiziali che stragiudiziali, salvo specifiche deleghe per quelle di minor valore e entità;
- la stipula di convenzioni e di contratti.

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.

In particolare l'Assemblea:

- determina all'inizio di ogni esercizio gli indirizzi programmatici vincolanti per l'Amministratore unico, anche in relazione all'ambito dei servizi erogati, ai piani di investimento e finanziari, all'assetto organizzativo ed alla costituzione e/o partecipazione a società di scopo; nel determinare i predetti indirizzi programmatici, l'Assemblea opera affinché i diversi indirizzi siano resi tra loro omogenei e sia salvaguardato il principio della sana gestione societaria, adoperandosi se del caso per il giusto temperamento delle eventuali diverse esigenze;
- verifica, con cadenza almeno semestrale, lo stato di attuazione degli indirizzi;
- nomina l'Amministratore unico e il Revisore, determinandone le indennità e i compensi nei limiti stabiliti dall'ordinamento. L'Assemblea ha, inoltre, il potere di revocare l'Amministratore unico;
- approva le modifiche dello Statuto;
- approva il budget annuale di previsione della società e il bilancio annuale;
- approva l'emissione di titoli di debito, autorizza le operazioni immobiliari, autorizza la costituzione di garanzie reali per importi superiori ad un terzo del patrimonio netto;
- autorizza l'istituzione e la soppressione di sedi operative, succursali, agenzie ed uffici;
- autorizza la costituzione e/o la partecipazione a società di scopo, definendo le condizioni, i contenuti e gli obiettivi essenziali della partecipazione in linea con gli indirizzi programmatici della società.

La revisione legale dei conti è conferita dall'Assemblea ad un revisore legale o ad un collegio dei revisori o ad una società di revisione legale iscritta nell'apposito registro. L'incarico ha la durata di tre esercizi, con scadenza alla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo al terzo esercizio dell'incarico. Attualmente la revisione legale dei conti è conferita dall'Assemblea ad un revisore legale.

La Società opera in regime di affidamento secondo la modalità definita "*in house providing*" ed è conseguentemente subordinata al controllo analogo del Socio unico Anci Lombardia, che ha un potere di direzione e controllo sui più importanti atti di gestione strategica.

Nell'ottica di assicurare l'effettiva sussistenza del controllo analogo sulle attività svolte dalla società, il Socio unico, attraverso gli organi sociali previsti dal proprio statuto, esercita l'indirizzo strategico-amministrativo e il controllo della Società, definendone gli obiettivi e le strategie gestionali tenuto conto del principio della sana gestione; a tali obiettivi e strategie gestionali saranno uniformati gli obiettivi strategici stabiliti dagli organi della Società, nel rispetto dell'autonomia decisionale di detti organi. Il Socio unico esercita il controllo strategico-amministrativo, al fine di verificare il generale andamento della Società e lo stato di attuazione degli obiettivi, anche sotto il profilo dell'efficacia, efficienza ed economicità della gestione, nel rispetto delle modalità e degli strumenti previsti dalla

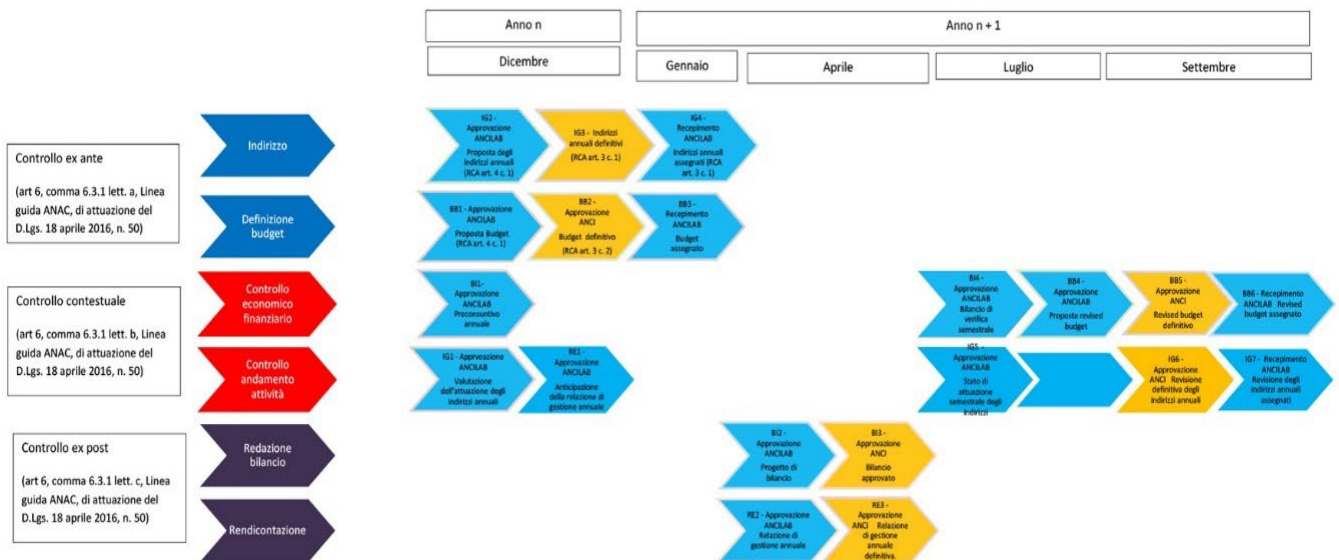
vigente normativa. L'esercizio del controllo analogo sulla società è disciplinato da apposito regolamento approvato dal Socio unico.

Gli affidamenti diretti da parte di Anci Lombardia presuppongono una valutazione di congruità delle offerte presentate a fronte di una esplicita richiesta da parte della controllante. È prevista, tuttavia, la possibilità che AnciLab acquisisca direttamente contratti sul mercato, nel rispetto degli indirizzi generali assegnati dalla controllante e dell'articolo del D.lgs 175/2016.

Il modello procedurale di governance riguarda la definizione delle strategie aziendali per il prossimo futuro e le modalità di controllo della sua attuazione. Prevede la messa a regime e l'integrazione degli altri strumenti di pianificazione e controllo già in uso in azienda, con lo scopo di generare un processo virtuoso di definizione, attuazione, monitoraggio, aggiornamento e revisione delle strategie (figura 1).

Il Documento d'indirizzo è lo strumento con il quale l'azienda determina, nel breve e lungo periodo, le strategie da attuare nei principali ambiti in cui opera. Gli indirizzi attraverso la specificazione di raccomandazioni, vincoli e obblighi intendono fornire un quadro di riferimento, assicurando alcuni margini di autonomia, ma rimanendo comunque vincolanti per l'azienda che è da sempre impegnata nella continua revisione, in termini di miglioramento e innovazione, del proprio modo di agire.

**Figura 1 – Flusso delle attività di programmazione e controllo previste dal Regolamento del controllo analogo**



## ATTIVITÀ DI REALIZZAZIONE DEGLI INTERVENTI

Adottiamo, per descrivere il modello di funzionamento organizzativo della società, due approcci complementari: per processi e per centri di responsabilità organizzativa.

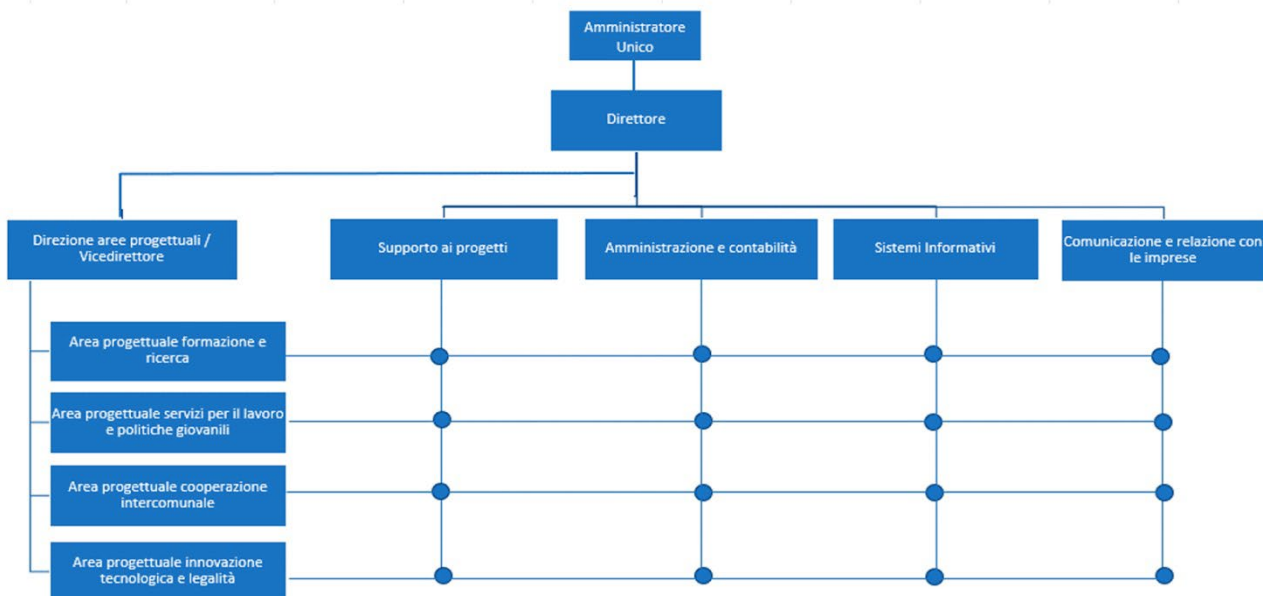
**L'approccio per processi** mette in primo piano insiemi di attività interdipendenti che consumano risorse per realizzare un prodotto destinato a risolvere un fabbisogno di stakeholder e a determinare un impatto anche su altri stakeholder non direttamente esponenti il fabbisogno, ma ad esso connessi. Ogni processo possiede un contesto costituito da altri processi. Gli *stakeholder* che sono il motore per lo svolgimento delle attività processuali, per esempio il personale dipendente o i fornitori, sono titolari di responsabilità assegnate in relazione sia allo svolgimento di mansioni operative sia per esercitare funzioni di coordinamento e direzione delle attività.

**L'approccio per centri di responsabilità** considera gruppi di *stakeholder* aggregati in unità organizzative. Agli *stakeholder* e alle unità da essi composte sono assegnate specifiche responsabilità di svolgimento di compiti e di mantenimento di adeguate relazioni, per il loro coordinato espletamento, con posizioni inserite nell'unità stessa o poste in altre unità.

La società ha adottato, come modello per comunicare la propria organizzazione per centri di responsabilità un organigramma. In stretta relazione con l'organigramma è stata definita una *job description* nella quale sono presentate le posizioni organizzative dei dipendenti in ciascuna delle unità organizzative previste nell'organigramma. Ambedue questi strumenti di descrizione della realtà organizzativa di AnciLab che, si sottolinea, colgono solo alcuni degli aspetti dei complessi processi di strutturazione aziendale, sono visibili nella sezione Amministrazione trasparente, sottosezione Organizzazione del portale di AnciLab. Nella medesima sottosezione è pubblicato l'elenco sintetico dei processi aziendali, che saranno articolati nel presente documento nel capitolo 3, poiché associate al concetto di area d'azione. La descrizione dell'azienda in termini di processi rappresenta una straordinaria modalità per ripercorrere la catena di produzione del valore, in modo da identificare, valutare e intervenire sulle cause dei fenomeni aziendali per cogliere le opportunità e fronteggiare adeguatamente le minacce.

Le figure che seguono mostrano: l'organigramma aziendale (figura 2); una sintetica classificazione dei processi aziendali (figura 3); una immagine indicativa della *job description* di AnciLab rinvenibile nella sezione Organizzazione del portale aziendale (figura 4).

Figura 2 – Organigramma vigente



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;
- Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza.



Figura 3 – Rappresentazione per processi organizzativi di AnciLab

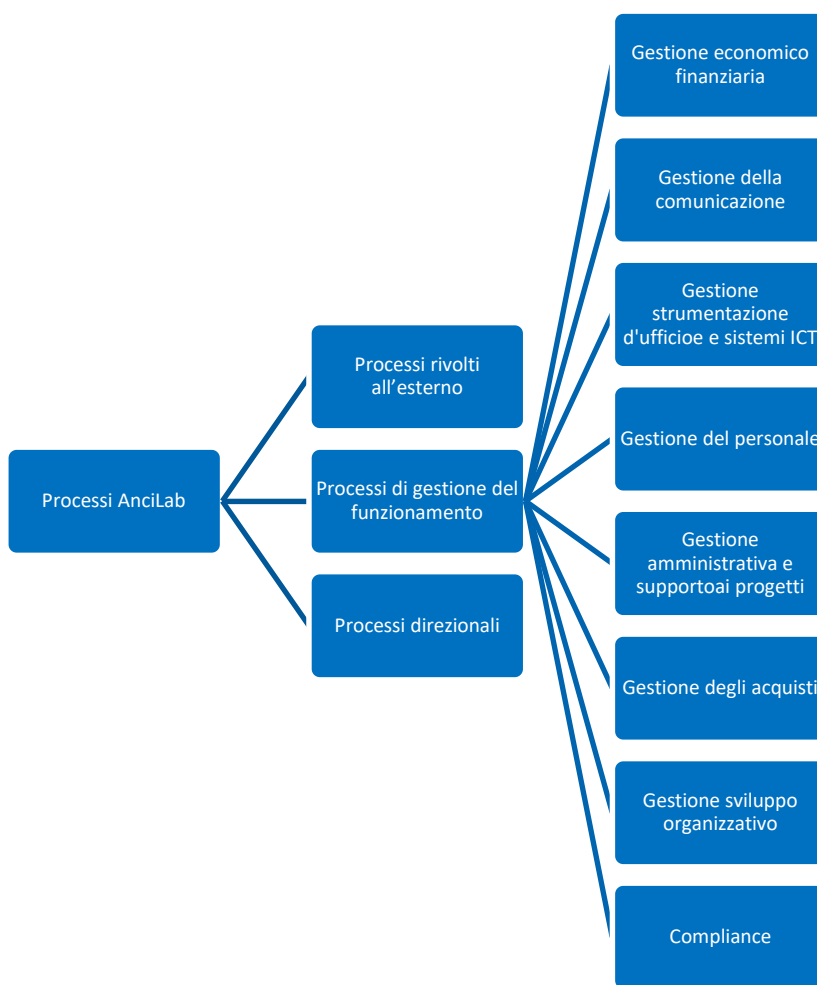


Figura 4 – Job description di AnciLab (file completo in Amministrazione trasparente, sezione organizzazione sul portale aziendale)

	RESPONSABILE SUPPORTO AI PROGETTI	COLLABORATORE SUPPORTO AI PROGETTI	RESPONSABILE SISTEMI INFORMATIVI	RESPONSABILE AMMINISTRATIVO CONTABILITA'	COLLABORATORE AMMINISTRATIVO CONTABILITA'	RESPONSABILE COMUNICAZIONE E RELAZIONE CON LE IMPRESE	COLLABORATORE COINVOLGIMENTO AZIENDE	COLLABORATORE ATTIVITA' DI COMUNICAZIONE
<b>ABILITA' PRATICHE</b>								
capacità di Lavorare in Gruppo	x	x	x	x	x	x	x	x
capacità di Risolvere Problemi o di proporre	x	x	x	x	x	x	x	x
M: capacità di progettazione,	x		x	x		x		
ianificazione attività, identificazione priorità,	x		x	x		x	x	x
estione bilancio rendiconti del controllo				x				
ompetenza nella gestione dei sistemi			x					
nalisi delle esigenze della committenza e	x		x	x		x	x	
rogettazione e monitoraggio dei servizi per i								
rogettazione organizzazione e monitoraggio								
ividuazione, selezione, gestione e								x
apacità di gestione della contabilità	x			x	x			
ompetenze in materia di selezione del	x							
ompetenza in materia di gestione contratti	x			x				
apacità di utilizzo dei sistemi di mercato	x			x				
apacità di pianificazione e controllo strategico	x			x				
apacità di gestione di progetti di consulenza e								
<b>ONOSCENZE</b>								
onoscenza delle procedure economico				x	x			
onoscenza del sistema di gestione per la	x		x	x		x		
onoscenza delle tecniche di rilevazione della		x				x		
onoscenza dei requisiti normativi inerenti alla	x	x	x	x	x	x	x	x
onoscenza dei requisiti normativi inerenti alla	x	x	x	x	x	x	x	x
onoscenza della normativa relativa alla	x	x	x	x	x	x	x	x
onoscenze in materia di normative relative								
onoscenza del mercato dei servizi e dei						x	x	x
onoscenza normative generali editoria						x		
onoscenza del codice dell'amministrazione			x					
onoscenze in materia di normative relative								
onoscenza sui sistemi di gestione della			x					
onoscenze relative alla gestione delle				x				
onoscenze in materia di rendicontazione	x			x				
onoscenze in materia di normative relativa ai								





## 3. Strategie e risultati

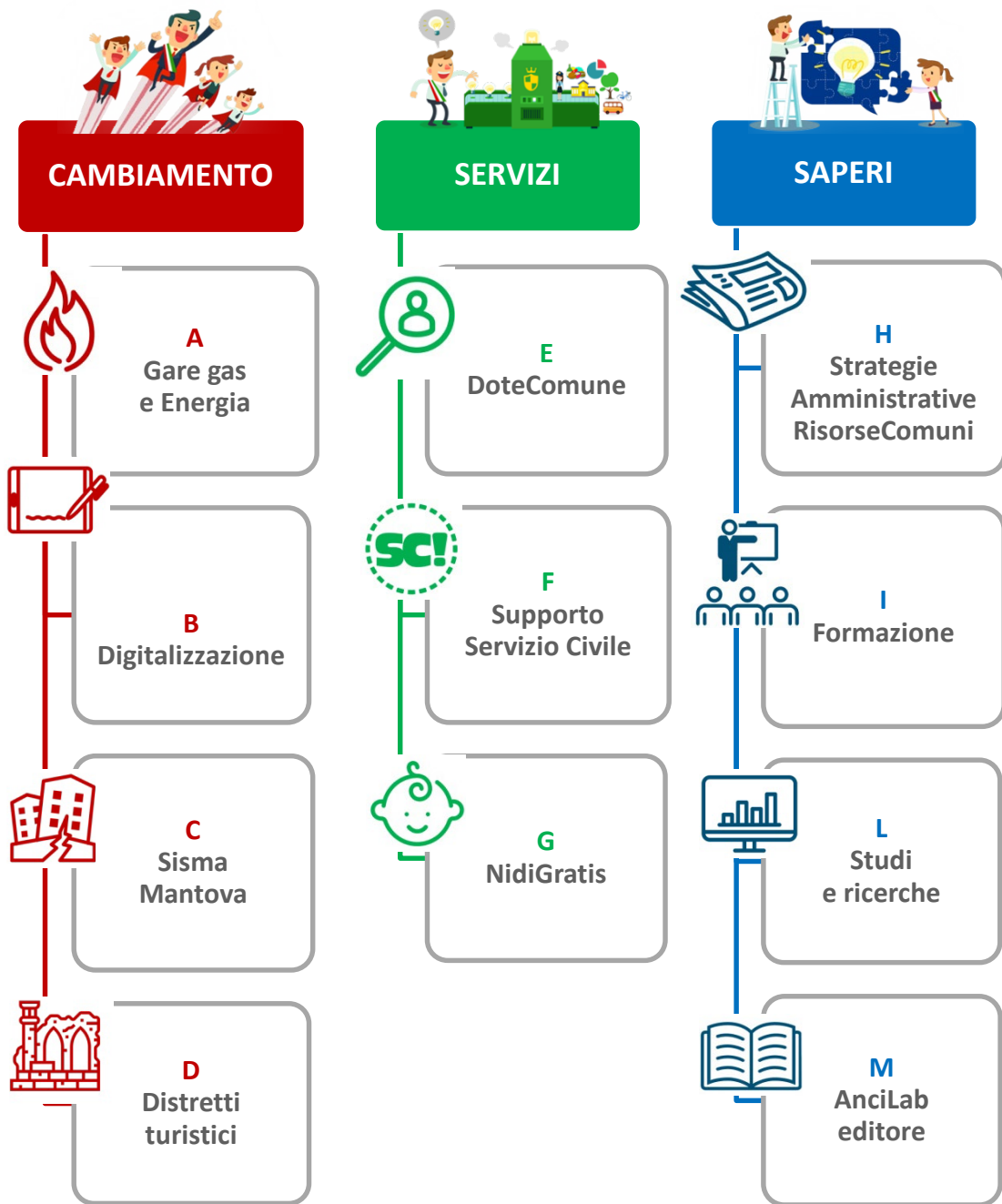
### QUADRO GENERALE SULLE STRATEGIE E RISULTATI RELATIVI ALLE AREE D'AZIONE ORIENTATE ALL'ESTERNO

La tabella 1 rende conto delle linee di attività svolte nell'anno 2021, raggruppate in aree d'azione, secondo logiche di omogeneità tematica. L'elenco illustra gli effettivi interventi svolti nell'esercizio 2021, in coerenza con gli indirizzi della controllante Anci Lombardia.

Le linee di attività rappresentano l'applicazione operativa dei modelli di attività, in questo caso, che si rivolgono al contesto esterno. Utilizzano i capitali della società, che sono trasformati, incrementati o consumati, per svolgere le attività necessarie alla realizzazione di interventi. Esse producono conseguenze, positive o negative, sociali e ambientali ed economiche nei territori nei quali si manifesta loro influenza e sui capitali della società, inducendo un'evoluzione della stessa azienda e dell'assetto dei territori di riferimento.

La *figura 1* mostra le aree d'azione selezionate, classificate per modello di attività adottato.

Figura 1 - Aree d'azione raggruppate per modelli di attività



**Tabella 1 - Sintesi delle linee di attività raggruppate in aree d'azione e aree strategiche per l'anno 2021**

AREA D'AZIONE	LINEA DI ATTIVITA'	MODELLI DI ATTIVITÀ
<b>A. GARE GAS IN ATEM</b>	1. ATeM – MANTOVA 1	Cambiamento
<b>B. DIGITALIZZAZIONE</b>	2. Progetto di attuazione di iniziative di semplificazione e trasformazione digitale nei Comuni Lombardi	Cambiamento
	3. Interventi per l'informatizzazione di un Ambito Territoriale Omogeneo dell'acqua (ATO Monza e Brianza)	Cambiamento
	4. Interventi per lo sviluppo della Cartella Sociale Informatizzata (Lomellina)	Cambiamento
	5. CCD Monza e Brianza 6. Suap Valli del Verbano	Cambiamento
<b>C. SISMA MANTOVA</b>	7. Sisma Mantova: collaborazione con la Struttura Commissariale	Cambiamento
<b>D. DISTRETTI TURISTICI</b>	8. Distretto turistico Centro Lario	Cambiamento
<b>E. DOTE COMUNE</b>	9. Gestione avvisi 2020/2021	Servizi
<b>F. SUPPORTO AL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE DI ANCI LOMBARDIA</b>	10. Supporto al Servizio Civile di ANCI Lombardia	Servizi
	11. Supporto ad ANCI Lombardia per la realizzazione del Servizio Civile Regionale con Garanzia Giovani	Servizi
<b>G. NIDIGRATIS</b>	12. Progetto NidiGratis	Servizi
<b>H. STRATEGIE AMMINISTRATIVE e RISORSE COMUNI</b>	13. RisorseComuni	Saperi
	14. Strategie Amministrative	Saperi
<b>I. FORMAZIONE</b>	15. Formazione Polis / PEBA	Saperi
	16. Formazione Polis / beni confiscati	Saperi
	17. FSE Welfare (Energie in Comune)	Saperi
	18. FSE Antiriciclaggio	Saperi
	19. FAMI Lab'Impact	Saperi
	20. FAMI Conoscere	Saperi
<b>L. STUDI E RICERCHE</b>	21. Interreg Varese	Saperi
	22. Ricerca Politiche giovanili NB: altre ricerche e studi sono stati inseriti in altre Aree d'azione	Saperi
<b>M. ANCILAB EDITORE</b>	23. Pubblicazione E-Book	Saperi

La *tabella 2* mostra il quadro di alcune dinamiche economico sociali, ambientali, inscrivibili nei settori strategici nei quali AnciLab opera, in coerenza con gli indirizzi comunicati dalla controllante Anci Lombardia, nelle quali sono identificati alcuni fabbisogni di *stakeholder* e obiettivi generali di realizzazione di interventi direttamente o indirettamente, generando condizioni favorevoli, influenzanti la soddisfazione dei fabbisogni.

A ogni obiettivo generale di realizzazione è associato un obiettivo d'impatto che intende fornire indicazioni sulle modifiche del contesto economico sociale cui s'intendono contribuire con gli interventi previsti nelle linee di attività.

Il quadro strategico delineato nella *tabella 2* non esaurisce gli obiettivi generali di realizzazione che possono emergere dagli interventi specifici associabili alle linee di attività citate nella *tabella 1*, ma evidenzia quelli fra i più rilevanti e meritevoli di una focalizzazione.

Nella *tabella 2*, le criticità riscontrate e le opportunità per la creazione di valore emergenti dalle dinamiche settoriali completano il quadro strategico di riferimento per AnciLab, integrando i già citati obiettivi generali di realizzazione perseguiti e i correlati fabbisogni degli stakeholder da soddisfare.

**Tabella 2 – Quadro di riferimento strategico di AnciLab per l'anno 2021 per interventi rivolti al contesto esterno**

Dinamiche contestuali nei settori d'intervento selezionati	Criticità / opportunità nello svolgimento delle dinamiche contestuali	Obiettivi generali di realizzazione / Obiettivi d'impatto	Fabbisogni degli stakeholder da soddisfare
<p>Dinamiche dei costi dell'energia (gas naturale, energia elettrica).</p> <p><b>Settore:</b> Acqua, energia, illuminazione pubblica.</p>	<p>Aumento dei costi dell'energia per cittadini e imprese (gas naturale, energia elettrica).</p>	<p>Realizzazione di forme contrattuali più adeguate con produttori e distributori di energia, in una logica di lotta alla povertà energetica.</p> <p><b>Obiettivo d'impatto:</b> diminuzione dei costi dell'energia, in una prospettiva di sostenibilità.</p>	<p><b>Amministrazioni comunali, Cittadini, Soggetti locali profit e non profit (piccole e medie imprese, terzo settore, amministrazioni di condominio, terzo settore, ecc.):</b> ottenere una diminuzione delle spese per energia elettrica e gas.</p>
<p>Dinamiche legate allo sviluppo sostenibile</p> <p><b>Settore:</b> Ambiente.</p>	<p>Situazione climatica e ambientale con effetti globali preoccupanti sulla vita economico sociale.</p> <p>Possibilità di acquisire risorse pubbliche per interventi di sviluppo sostenibile.</p>	<p>Realizzazione di iniziative di sensibilizzazione sui temi della sostenibilità e sulle modalità di accedere alle risorse messe a disposizione in tema di sviluppo della sostenibilità.</p> <p><b>Obiettivo d'impatto:</b> rendere sostenibile dal punto di vista economico, ambientale e sociale il pianeta a partire dalle scelte territoriali.</p>	<p><b>Amministrazioni comunali, Cittadini:</b> acquisire informazioni sul tema dello sviluppo sostenibile. Realizzare interventi in tema di sostenibilità ambientale utilizzando le risorse pubbliche messe a disposizione.</p>

Dinamiche contestuali nei settori d'intervento selezionati	Criticità / opportunità nello svolgimento delle dinamiche contestuali	Obiettivi generali di realizzazione / Obiettivi d'impatto	Fabbisogni degli stakeholder da soddisfare
<p>Dinamiche di cooperazione inter istituzionale pubblico/pubblico.</p> <p><b>Settore:</b> Sviluppo reti e istituzioni.</p>	<p>Diffusa cultura di disinteresse e chiusura verso i temi della cooperazione inter comunale.</p> <p>Possibilità di ottenere maggiore capacità amministrativa e risparmi di spesa mediante la cooperazione inter comunale.</p>	<p>Sviluppo di esperienze di cooperazione inter istituzionale nella pubblica amministrazione locale.</p> <p><b>Obiettivo d'impatto:</b> sviluppo della buona amministrazione, in una logica di partecipazione.</p>	<p><b>Comuni:</b> supporto allo sviluppo delle gestioni associate con interventi su aspetti organizzativi, amministrativi e tecnologici per il loro avviamento e successiva evoluzione.</p>
<p>Dinamiche di esercizio dei diritti sociali, del lavoro e di cittadinanza.</p> <p><b>Settore:</b> welfare.</p>	<p>Esistenza di forme di negazione dell'ottenimento ed esercizio legittimo dei diritti.</p>	<p>Realizzazione di iniziative di sensibilizzazione sui temi delle discriminazioni.</p> <p><b>Obiettivo d'impatto:</b> annullamento di ogni forma di discriminazione.</p>	<p><b>Cittadini:</b> necessità di acquisire maggiori conoscenze sulla natura dei propri diritti. Fabbisogno di acquisire competenze per contrastare le discriminazioni.</p> <p><b>Amministrazioni locali:</b> Fabbisogno di acquisire competenze per contrastare le discriminazioni.</p>
<p>Dinamiche di relazione pubblico privato nello sviluppo di attività di valenza economico sociale.</p> <p><b>Settori:</b> sviluppo economico, welfare, sviluppo di reti e istituzioni.</p>	<p>Difficoltà d'integrazione di culture e normative di non facile coordinamento in tema di regolazione di servizi pubblici locali e di interesse generale.</p> <p>Diffusione prevalente di culture di regolazione dei rapporti fra pubblico e privato centrate su logiche dello scambio nel mercato.</p> <p>Possibilità di ottenere risultati altrimenti non perseguibili per la debolezza dei soggetti coinvolti.</p>	<p>Realizzazione di reti pubblico / privato di valenza economica e sociale.</p> <p><b>Obiettivo d'impatto:</b> sviluppo economico sociale, nel rispetto dell'ambiente, dei territori.</p>	<p><b>Comuni:</b> necessità di acquisire e applicare modelli di relazione pubblico privato diversificate tanto quanto sono le tipologie di relazione possibili e già inquadrate dalla normativa e dall'esperienza.</p> <p><b>Imprese/Terzo settore:</b> ottenere una maggiore plasticità da parte della pubblica amministrazione nel gestire le relazioni economiche e sociali, nel rispetto delle proprie e specifiche caratteristiche giuridiche e organizzative.</p>
<p>Processi di mantenimento della legalità e di contrasto alle mafie.</p> <p><b>Settori:</b> sicurezza, welfare.</p>	<p>Difficoltà nella selezione dei soggetti cui affidare i beni confiscati alle mafie.</p> <p>Difficoltà nell'acquisire e allocare le risorse necessarie per rendere disponibili i beni confiscati alle mafie.</p>	<p>Sviluppo di soluzioni partecipate per la gestione locale dei beni confiscati alle mafie.</p> <p><b>Obiettivo d'impatto:</b> annullamento delle attività direttamente e indirettamente connesse alle mafie.</p>	<p><b>Comuni:</b> fabbisogno di assistenza per la definizione di modalità legittime ed efficaci per individuare soggetti in grado di gestire i beni confiscati alle mafie.</p> <p><b>Terzo settore:</b> fabbisogno di assistenza nella partecipazione a procedure per la gestione dei beni confiscati alle mafie.</p>

Dinamiche contestuali nei settori d'intervento selezionati	Criticità / opportunità nello svolgimento delle dinamiche contestuali	Obiettivi generali di realizzazione / Obiettivi d'impatto	Fabbisogni degli stakeholder da soddisfare
<p>Dinamiche di sviluppo e diffusione delle tecnologie informatiche.</p> <p><b>Settori:</b> sviluppo reti e istituzioni.</p>	<p>Difficoltà nel definire e strategie di sviluppo dei sistemi ICT integrando i sistemi interni con le applicazioni verticali gestite dallo stato, regioni ed enti pubblici centrali.</p> <p>Ridotta capacità d'investimento in innovazione ICT.</p>	<p>Realizzazione d'interventi di assistenza allo sviluppo dei sistemi informativi comunali nelle fasi di programmazione, implementazione e controllo.</p> <p><b>Obiettivo d'impatto:</b> diffusione di standard più alti di produttività economica, trasparenza, efficacia amministrativa attraverso la diversificazione il progresso tecnologico e l'innovazione</p>	<p><b>Comuni:</b> fabbisogno di assistenza nel definire programmi e l'implementazione dei sistemi ICT.</p>
<p>Dinamiche di offerta e acquisizione di competenze professionali.</p> <p><b>Settori:</b> sviluppo reti e istituzioni.</p>	<p>Difficoltà nell'acquisire conoscenze in relazione ai rapidi mutamenti delle normative.</p> <p>Difficoltà nell'acquisire competenze professionali necessarie per affrontare lo svolgimento di procedure amministrative complesse.</p>	<p>Realizzazione di interventi per diffusione di conoscenze presso le pubbliche amministrazioni locali.</p> <p><b>Obiettivo d'impatto:</b> sviluppo competenze professionali nel personale delle amministrazioni locali.</p>	<p><b>Personale Comuni:</b> richiesta di informazioni tempestive e autorevoli sui mutamenti della normativa. Richiesta di acquisizione di competenze orientate al saper fare.</p>
<p>Dinamiche di integrazione e di ricerca del benessere sociale.</p> <p><b>Settori:</b> welfare, sviluppo reti e istituzioni.</p>	<p>Costo elevato per i cittadini dei servizi educativi in età prescolare.</p> <p>Difficoltà per le amministrazioni comunali nei rapporti con le amministrazioni centrali e regionali nella gestione di finanziamenti ottenuti per la realizzazione di servizi e per l'espletamento di pratiche connesse alla distribuzione di contributi regionali alle famiglie per abbassare le rette dei servizi.</p> <p>Difficoltà per i cittadini nell'espletare le procedure per ottenere contributi per abbassare gli oneri di accesso ai servizi.</p>	<p>Realizzazione di interventi di assistenza alle amministrazioni locali sulla rendicontazione di programmi finanziati, in tema di servizi educativi.</p> <p><b>Obiettivo d'impatto:</b> sviluppo della conciliazione dei tempi di lavoro e di vita.</p>	<p><b>Comuni:</b> fabbisogni di assistenza nella gestione rapporti con le amministrazioni centrali e regionali nella gestione di finanziamenti ottenuti per la realizzazione di servizi. Fabbisogni di assistenza nella gestione rapporti con i cittadini che usufruiscono di contributi regionali.</p>



Dinamiche contestuali nei settori d'intervento selezionati	Criticità / opportunità nello svolgimento delle dinamiche contestuali	Obiettivi generali di realizzazione / Obiettivi d'impatto	Fabbisogni degli stakeholder da soddisfare
<p>Dinamiche di gestione del ciclo delle acque.</p> <p><b>Settore:</b> acqua, energia, illuminazione pubblica.</p>	<p>Difficoltà nel garantire il controllo delle amministrazioni comunali del ciclo delle acque.</p>	<p>Realizzazione d'interventi per rendere più efficace la programmazione e il controllo della gestione del ciclo delle acque.</p> <p><b>Obiettivo d'impatto:</b> uso delle risorse idriche in una prospettiva di sostenibilità.</p>	<p><b>ATO:</b> richiesta di supporto nella definizione di sistemi informatici necessari per rendere più efficaci le attività di programmazione e controllo.</p>
<p>Dinamiche d'incontro domanda offerta di lavoro.</p> <p><b>Settore:</b> welfare.</p>	<p>Persistente disoccupazione giovanile.</p>	<p>Realizzazione di programma di orientamento e inserimento lavorativo, in particolare dedicati ai giovani.</p> <p><b>Obiettivo d'impatto:</b> diminuzione della quota di giovani disoccupati e aumentare le loro competenze.</p>	<p><b>Cittadini:</b> ottenere occasioni d'inserimento lavorativo in qualità di tirocinante quale fattore facilitante per conseguire un'assunzione.</p> <p><b>Imprese/Istituzioni pubbliche:</b> acquisire personale qualificato sui quali investire.</p>
<p>Dinamiche di comunicazione pubblica.</p> <p><b>Settore:</b> reti e sviluppo istituzionale.</p>	<p>Insufficiente diffusione d'informazioni sulle attività svolte dalle amministrazioni comunali, in una logica di diffusione delle buone pratiche, fra amministrazioni comunali e in favore di un pubblico più ampio.</p>	<p>Realizzazione di iniziative di informazione multicanale per la pubblica amministrazione locale e i suoi stakeholder.</p> <p><b>Obiettivo d'impatto:</b> garantire una completa informazione sulle attività svolte dalla pubblica amministrazione</p>	<p><b>Amministratori locali:</b> fabbisogno di ricevere un'informazione specificamente dedicata a soddisfare le esigenze tipiche del ruolo.</p>
<p>Dinamiche di contrasto agli effetti delle calamità naturali.</p> <p><b>Settore:</b> protezione civile.</p>	<p>Difficile diffusione di conoscenze sui temi del contrasto delle calamità naturali.</p> <p>Difficoltà di coordinamento fra amministrazioni pubbliche nel contrasto delle calamità naturali.</p> <p>Difficoltà nella gestione delle situazioni che si determinano in fase di ricostruzione dopo il verificarsi di disastri naturali.</p>	<p>Realizzare interventi per la gestione del post calamità naturali.</p> <p><b>Obiettivo d'impatto:</b> sviluppare la capacità di adattamento e risposta ai rischi legati ai disastri naturali.</p>	<p><b>Amministratori locali:</b> fabbisogno di acquisire conoscenze sulle attività connesse alla gestione post calamità naturali, in una logica di coordinamento inter istituzionale.</p>

Dinamiche contestuali nei settori d'intervento selezionati	Criticità / opportunità nello svolgimento delle dinamiche contestuali	Obiettivi generali di realizzazione / Obiettivi d'impatto	Fabbisogni degli stakeholder da soddisfare
<p>Dinamiche connesse all'esercizio della cittadinanza attiva.</p> <p><b>Settore:</b> reti e sviluppo istituzionale.</p>	<p>Difficoltà nel rendere stabili e partecipare esperienze di cittadinanza attiva su impulso dei cittadini.</p> <p>Possibilità di usufruire di occasioni di cittadinanza attiva promosse dalle amministrazioni comunali, regione e stato.</p>	<p>Promuovere la cittadinanza attiva da parte delle amministrazioni locali mediante la pubblicazione e la partecipazione a bandi regionali e alla loro gestione.</p> <p><b>Obiettivo d'impatto:</b> consolidare e aumentare le esperienze di cittadinanza attiva.</p>	<p><b>Comuni:</b> fabbisogno di attivare esperienze di cittadinanza attiva con il coinvolgimento, in particolare dei giovani.</p> <p><b>Cittadini:</b> possibilità di partecipare a esperienze di cittadinanza attiva promosse autonomamente o dalle amministrazioni pubbliche.</p>
<p>Dinamiche relative allo sviluppo della conoscenza.</p> <p><b>Settore:</b> reti e sviluppo istituzionale.</p>	<p>Una vasta gamma di decisioni di governo e di gestione è assunta senza un'adeguata conoscenza dei contesti di riferimento.</p>	<p>Elaborazione di studi e ricerche per indirizzare scelte di amministrazione locale e regionale.</p> <p><b>Obiettivo d'impatto:</b> scelte di amministrazione consapevoli e documentate.</p>	<p><b>Comuni:</b> fabbisogno di acquisire conoscenze precise e articolate per giungere a efficaci decisioni di governo.</p>
<p>Dinamiche di relazione con la pubblica amministrazione per accedere a servizi, evadere pratiche amministrative e ricevere informazioni.</p>	<p>Esistenza di barriere di nelle relazioni con la pubblica amministrazione per una significativa platea di cittadini nel caso siano utilizzati strumenti informatici.</p> <p>Difficoltà per le imprese nell'accedere tempestivamente a informazioni sullo stato dei procedimenti amministrativi.</p> <p>Incertezza nella comprensione delle norme, particolarmente soggette a modifiche e a contenuti in alcuni casi non sporadici di difficile interpretazione.</p>	<p>Sviluppo di interventi miglioramento e innovazione dei processi amministrativi per giungere a semplificazioni per cittadini e imprese.</p> <p><b>Obiettivo d'impatto:</b> semplificazione amministrativa per cittadini e imprese.</p>	<p><b>Cittadini:</b> Necessità che le regole previste dalla pubblica amministrazione siano espresse in modo chiaro e facilmente applicabile.</p> <p><b>Imprese:</b> necessità di tempestiva acquisizione di informazioni sullo stato dei procedimenti in cui sono coinvolte. Necessità che le regole previste dalla pubblica amministrazione siano espresse in modo chiaro e facilmente applicabile.</p> <p><b>Comuni:</b> fabbisogni di supporto di natura tecnologica e organizzativa per migliorare e innovare i processi di relazione con cittadini e imprese.</p>

**Tabella 3 – Tabella di sintesi: obiettivi generali e d’impatto perseguiti negli interventi nelle dinamiche contestuali**

<b>Codice Obiettivo</b>	<b>Obiettivi generali su cui impegnare la società</b>	<b>Obiettivi d’impatto</b>
M1	Realizzazione di forme contrattuali più adeguate con produttori e distributori di energia, in una logica di lotta alla povertà energetica.	Diminuzione dei costi dell’energia, in una prospettiva di sostenibilità.
M2	Realizzazione di iniziative di sensibilizzazione sui temi della sostenibilità e sulle modalità di accedere alle risorse messe a disposizione in tema di sviluppo della sostenibilità.	Rendere sostenibile dal punto di vista economico, ambientale e sociale il pianeta a partire dalle scelte territoriali
M3	Sviluppo di esperienze di cooperazione inter istituzionale nella pubblica amministrazione locale.	Sviluppo della buona amministrazione, in una logica di partecipazione.
M4	Realizzazione di iniziative di sensibilizzazione sui temi delle discriminazioni.	Annullamento di ogni forma di discriminazione.
M5	Realizzazione di reti pubblico / privato di valenza economica e sociale.	Sviluppo economico sociale, nel rispetto dell’ambiente, dei territori
M6	Sviluppo di soluzioni partecipate per la gestione locale dei beni confiscate alle mafie.	Annullamento delle attività direttamente e indirettamente connesse alle mafie.
M7	Realizzazione d’interventi di assistenza allo sviluppo dei sistemi informativi comunali nelle fasi di programmazione, implementazione e controllo.	Diffusione di standard più alti di produttività economica, trasparenza, efficacia amministrativa attraverso la diversificazione il progresso tecnologico e l’innovazione.
M8	Realizzazione di interventi per diffusione di conoscenze presso le pubbliche amministrazioni locali.	Sviluppo competenze professionali nel personale delle amministrazioni locali.
M9	Realizzazione di interventi di assistenza alle amministrazioni locali sulla rendicontazione di programmi finanziati, in tema di servizi educativi.	Sviluppo della conciliazione dei tempi di lavoro e di vita.
M10	Realizzazione d’interventi per rendere più efficace la programmazione e il controllo della gestione del ciclo delle acque.	Uso delle risorse idriche in una prospettiva di sostenibilità.
M11	Realizzazione di programmi di orientamento e inserimento lavorativo, in particolare dedicati ai giovani.	Diminuzione della quota di giovani disoccupati e aumentare le loro competenze.
M12	Realizzazione di iniziative di informazione multicanale per la pubblica amministrazione locale e i suoi stakeholder.	Garantire una completa informazione sulle attività svolte dalla pubblica amministrazione
M13	Realizzazione di interventi per la gestione del post calamità naturali.	Sviluppare la capacità di adattamento e risposta ai rischi legati ai disastri naturali.
M14	Promozione della cittadinanza attiva da parte delle amministrazioni locali mediante la pubblicazione e la partecipazione a bandi regionali e alla loro gestione.	Consolidare e aumentare le esperienze di cittadinanza attiva.
M15	Elaborazione di studi e ricerche per indirizzare scelte di amministrazione locale e regionale.	Scelte di amministrazione consapevoli e documentate.
M16	Sviluppo di interventi miglioramento e innovazione dei processi amministrativi per giungere a semplificazioni per cittadini e imprese.	Semplificazione amministrativa per cittadini e imprese.

La tabella 4 mostra la correlazione fra obiettivi generali (tabella 3) e le linee di attività svolte da AnciLab, allo scopo di evidenziare quali fra esse apporta un contributo al loro perseguimento.

**Tabella 4 - Impatto delle linee di attività sul soddisfacimento degli obiettivi generali**

AREA D'AZIONE	LINEA DI ATTIVITA'	Obiettivo gen. M1	Obiettivo gen. M2	Obiettivo gen. M3	Obiettivo gen. M4	Obiettivo gen. M5	Obiettivo gen. M6	Obiettivo gen. M7	Obiettivo gen. M8	Obiettivo gen. M9	Obiettivo gen. M10	Obiettivo gen. M11	Obiettivo gen. M12	Obiettivo gen. M13	Obiettivo gen. M14	Obiettivo gen. M15	Obiettivo gen. M16
A. GARE GAS IN ATEM	1. ATeM – MANTOVA 1																
B. DIGITALIZZAZIONE	2. Progetto di attuazione di iniziative di semplificazione e trasformazione digitale nei Comuni Lombardi																
	3. Interventi per l'informatizzazione di un Ambito Territoriale Omogeneo dell'acqua (ATO Monza e Brianza)																
	4. Interventi per lo sviluppo della Cartella Sociale Informatizzata (Lomellina)																
	5. CCD Monza e Brianza																
	6. Suap Valli del Verbano																
	C. SISMA MANTOVA	7. Sisma Mantova: collaborazione con la Struttura Commissariale															
D. DISTRETTI TURISTICI	8. Distretto turistico Centro Lario																
E. DOTECONI	9. Gestione avvisi 2020/2021																
F. SUPPORTO AL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE DI ANCI LOMBARDIA	10. Supporto al Servizio Civile di ANCI Lombardia																
	11. Supporto ad ANCI Lombardia per la realizzazione del Servizio Civile Regionale con Garanzia Giovani																
G. NIDIGRATIS	12. Progetto NidiGratis																
H. STRATEGIE AMMINISTRATIVE e RISORSE COMUNI	13. RisorseComuni																
	14. Strategie Amministrative																
I. FORMAZIONE	15. Formazione Polis / PEBA																
	16. Formazione Polis / beni confiscati																

AREA D'AZIONE	LINEA DI ATTIVITA'	Obiettivo gen. M1	Obiettivo gen. M2	Obiettivo gen. M3	Obiettivo gen. M4	Obiettivo gen. M5	Obiettivo gen. M6	Obiettivo gen. M7	Obiettivo gen. M8	Obiettivo gen. M9	Obiettivo gen. M10	Obiettivo gen. M11	Obiettivo gen. M12	Obiettivo gen. M13	Obiettivo gen. M14	Obiettivo gen. M15	Obiettivo gen. M16	
	17. FSE Welfare (Energie in Comune)																	
	18. FSE Antiriciclaggio																	
	19. FAMI Lab'Impact																	
	20. FAMI Conoscere																	
L. STUDI E RICERCHE	21. Interreg Varese																	
	22. Ricerca Politiche giovanili NB: altre ricerche e studi sono stati inseriti in altre Aree d'azione																	
M. ANCILAB EDITORE	23. Pubblicazione E-Book																	

**Tabella 5 – Obiettivi generali di AnciLab**

Codice	Obiettivi generali
M1	Realizzazione di forme contrattuali più adeguate con produttori e distributori di energia, in una logica di lotta alla povertà energetica.
M2	Realizzazione di iniziative di sensibilizzazione sui temi della sostenibilità e sulle modalità di accedere alle risorse messe a disposizione in tema di sviluppo della sostenibilità.
M3	Sviluppo di esperienze di cooperazione inter istituzionale nella pubblica amministrazione locale.
M4	Realizzazione di iniziative di sensibilizzazione sui temi delle discriminazioni.
M5	Realizzazione di reti pubblico / privato di valenza economica e sociale.
M6	Sviluppo di soluzioni partecipate per la gestione locale dei beni confiscati alle mafie.
M7	Realizzazione d'interventi di assistenza allo sviluppo dei sistemi informativi comunali nelle fasi di programmazione, implementazione e controllo.
M8	Realizzazione di interventi per diffusione di conoscenze presso le pubbliche amministrazioni locali.
M9	Realizzazione di interventi di assistenza alle amministrazioni locali sulla rendicontazione di programmi finanziati, in tema di servizi educativi.
M10	Realizzazione d'interventi per rendere più efficace la programmazione e il controllo della gestione del ciclo delle acque.
M11	Realizzazione di programma di orientamento e inserimento lavorativo, in particolare dedicati ai giovani.
M12	Realizzazione di iniziative di informazione multicanale per la pubblica amministrazione locale e i suoi stakeholder.
M13	Realizzare interventi per la gestione del post calamità naturali.
M14	Promuovere la cittadinanza attiva da parte delle amministrazioni locali mediante la pubblicazione e la partecipazione a bandi regionali e alla loro gestione.
M15	Elaborazione di studi e ricerche per indirizzare scelte di amministrazione locale e regionale.
M16	Sviluppo di interventi miglioramento e innovazione dei processi amministrativi per giungere a semplificazioni per cittadini e imprese.

## QUADRO ANALITICO SULLE STRATEGIE E RISULTATI RELATIVI ALLE AREE D'AZIONE ORIENTATE ALL'ESTERNO

Allo scopo di tratteggiare le linee di attività gestite nel corso dell'anno 2021, sono di seguito presentate schede analitiche (tabella 6) che comprendono:

- denominazione della linea di attività;
- area di azione in cui è compresa;
- indicatori d'inquadramento delle realizzazioni;
- estremi dell'incarico alla società;
- periodo di inizio / fine delle attività;
- valore economico complessivo della linea di attività;
- ricavi di competenza nell'anno 2021;
- costi dei servizi tecnici nell'anno 2021;
- percentuale avanzamento delle attività al 31/12/2021.

La figura 2 illustra alcuni indicatori di sintesi che mettono in evidenza (*highlights*) alcuni dei risultati delle attività aziendali nell'anno 2021.

Figura 2 – *Highlights* di AnciLab relativi agli interventi rivolti all'ambiente economico sociale

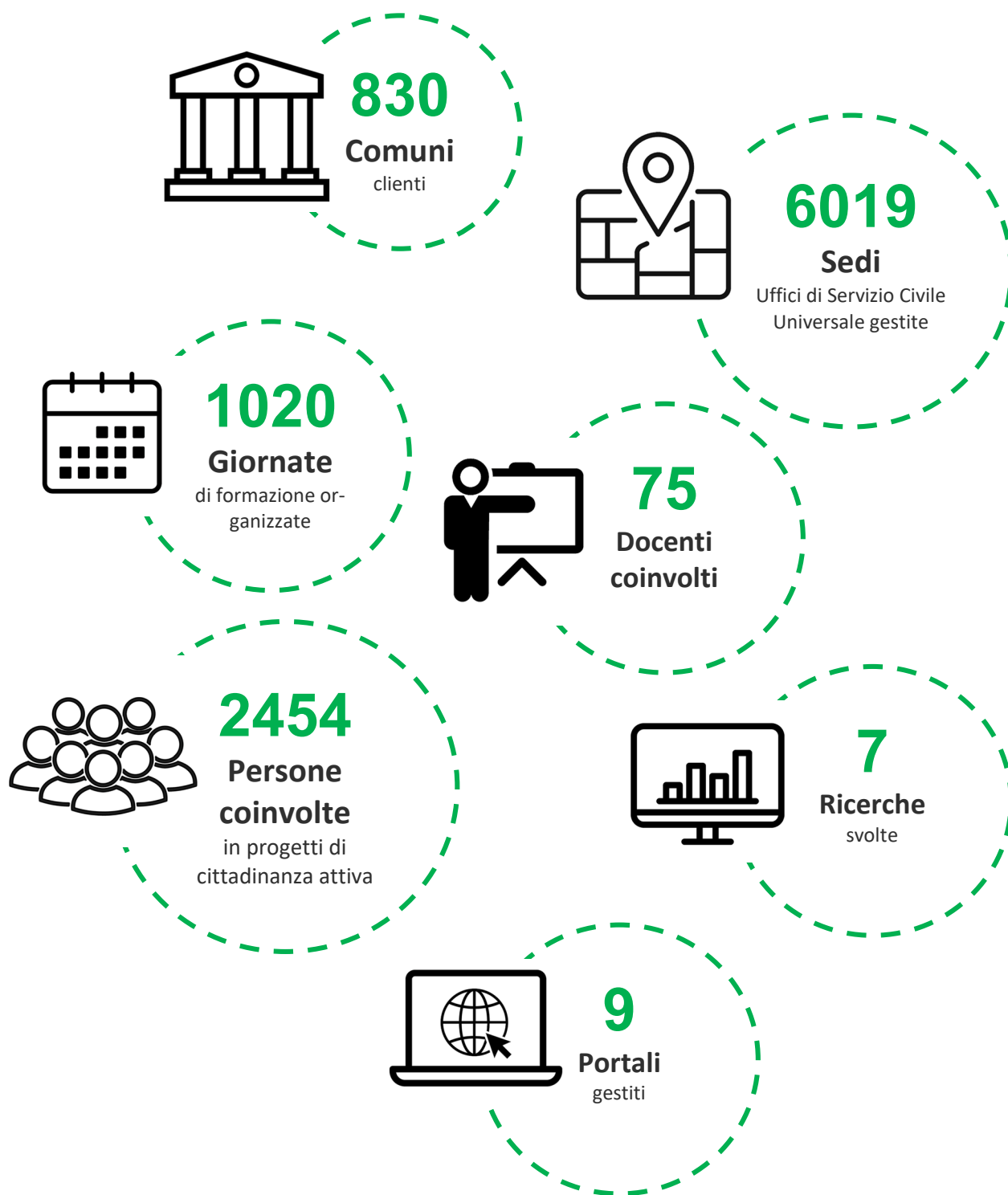




Tabella 6 – Schede analitiche delle linee di attività 2021



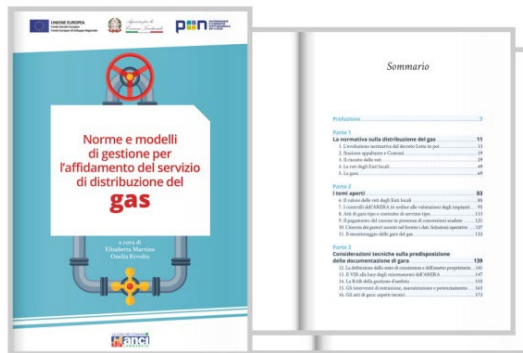
## A Gare gas in ATeM



**INDICATORI  
ATTIVITÀ  
2021**

**36 Comuni**  
assistiti per gare gas

AnciLab affianca i Comuni associati in ATeM offrendo un patrimonio di conoscenze ed esperienza per giungere alla pubblicazione del bando di gara, senza gravare sugli Uffici della stazione appaltante o dei singoli Comuni.



DAL 2012

- 250 Comuni assistiti per le gare del gas
- 8 ATeM lombardi affiancati (22% sul totale)
  - abitanti costituenti la popolazione dei Comuni lombardi coinvolti (36 % sul totale)
- 2 Libri



**LINEE DI  
ATTIVITÀ  
2021**

1. Progetto ATeM Gas Mantova 1

**DENOMINAZIONE  
linea di attività 2021**

### 1. ATeM gas Mantova 1

**ESTREMI INCARICO** Contratto di servizio con ANCI Lombardia

**INIZIO / FINE** 2019 –2022

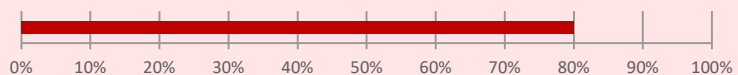
**VALORE  
ECONOMICO  
COMPLESSIVO** Euro 224.403

**RICAVI competenza 2021** Euro 64.667

**COSTI per servizi tecnici di supporto competenza 2021** Euro 41.800, esternalizzati mediante selezione ad evidenza pubblica per *advisor* tecnico e *advisor* legale impegnati sulla valutazione degli impianti di distribuzione del gas dell'ATeM.

**STIMA % AVANZAMENTO  
attività al 31/12/2021**

**80%**





## B Digitalizzazione



### INDICATORI ATTIVITÀ 2021

**1 modello operativo** di assistenza ICT nei comuni sperimentato

**50 Comuni** assistiti nell'ambito del progetto Cartella Sociale Informatizzata

**1 ATO** acqua assistito

**290 Enti** valutati ai fini di possibili sinergie con sistema regionale

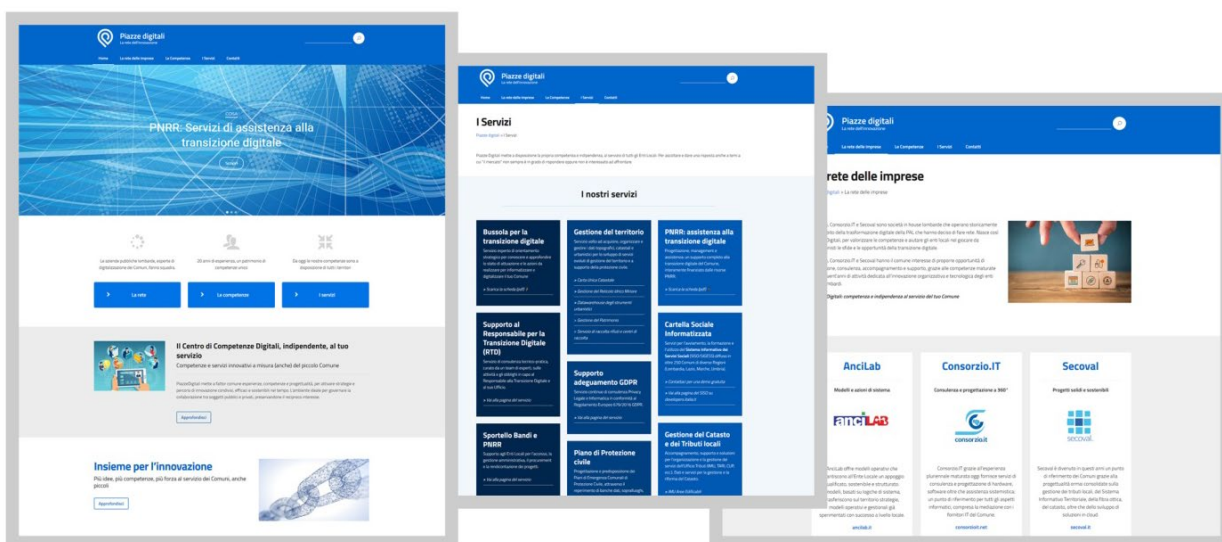
**250 referenti IT** dei Comuni presenti nella community professionale

**200** partecipanti a iniziative formative

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

DAL 2014

- 7 edizioni del progetto Comuni Digitali gestite



[www.piazzedigitali.it](http://www.piazzedigitali.it)



### LINEE DI ATTIVITÀ 2021

2. Progetto di attuazione di Iniziative di Semplificazione e trasformazione Digitale nei Comuni Lombardi – (Comuni Digitali)
3. Interventi per l'informatizzazione degli Ambiti Territoriali Omogenei dell'acqua (ATO MB)
4. Interventi per lo sviluppo della Cartella Sociale Informatizzata (CSI) Ambito Distrettuale Lomellina
5. Sviluppo del Centro di Competenza Digitale (CDD) Monza
6. Sviluppo digitalizzazione dello SUAP associato della Comunità Montana Valli del Verbano

**DENOMINAZIONE**  
linea di attività 2021

## **2. Progetto di attuazione di Iniziative di Semplificazione e trasformazione Digitale nei Comuni lombardi**

ESTREMI INCARICO Contratto di servizio con ANCI Lombardia

INIZIO / FINE Inizio e fine anno 2021

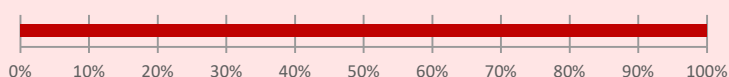
VALORE ECONOMICO COMPLESSIVO Euro 63.603

RICAVI competenza 2021 Euro 63.603

COSTI per servizi tecnici di supporto competenza 2021 Euro 47.329

STIMA % AVANZAMENTO attività al 31/12/2021

**100%**



**DENOMINAZIONE**  
linea di attività 2021

## **3. Interventi per l'informatizzazione degli Ambiti Territoriali Omogenei dell'acqua (ATO Monza e Brianza)**

ESTREMI INCARICO Contratto di servizio con ANCI Lombardia

INIZIO / FINE Inizio e fine anno 2021

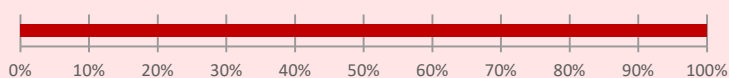
VALORE ECONOMICO COMPLESSIVO Euro 13.560

RICAVI competenza 2021 Euro 13.560

COSTI per servizi tecnici di supporto competenza 2021 Euro 7.920

STIMA % AVANZAMENTO attività al 31/12/2021

**100%**



**DENOMINAZIONE**  
linea di attività 2021

## **4. Interventi per lo sviluppo della Cartella Sociale Informatizzata (CSI) negli Ambiti Distrettuali di Lomellina**

ESTREMI INCARICO Affidamento diretto dal committente Umbria Digitale

INIZIO / FINE 2021 -2022

VALORE ECONOMICO COMPLESSIVO Euro 7.385

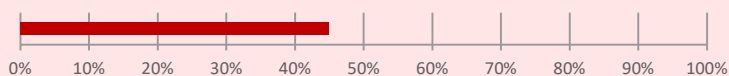
RICAVI competenza 2021 Euro 7.385

COSTI per servizi  
tecnici di supporto  
competenza 2021

Euro 0

STIMA % AVANZAMENTO  
attività al 31/12/2021

45%



**DENOMINAZIONE**  
linea di attività 2021

## 5. Sviluppo del Centro di Competenza Digitale (CDD) Monza

ESTREMI INCARICO Contratto di servizio con ANCI Lombardia

INIZIO / FINE 2019 – 2021

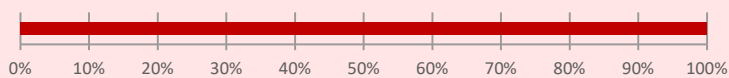
VALORE  
ECONOMICO  
COMPLESSIVO Euro 21.810

RICAVI competenza 2021 Euro 21.810

COSTI per servizi  
tecnici di supporto  
competenza 2021 Euro 12.000, esternalizzati mediante selezione ad evidenza pubblica per consulenti ICT.

STIMA % AVANZAMENTO  
attività al 31/12/2021

100%



**DENOMINAZIONE**  
linea di attività 2021

## 6. Sviluppo digitalizzazione dello SUAP associato della Comunità Montana Valli del Verbano

ESTREMI INCARICO Affidamento diretto dal committente Umbria Digitale

INIZIO / FINE 2020 – 2021

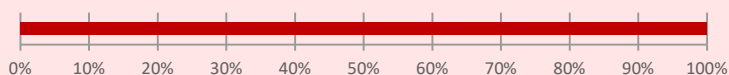
VALORE  
ECONOMICO  
COMPLESSIVO Euro 15.000

RICAVI competenza 2021 Euro 5.000

COSTI per servizi  
tecnici di supporto  
competenza 2021 Euro 5.000

STIMA % AVANZAMENTO  
attività al 31/12/2021

100%





## C Sisma Mantova



### INDICATORI ATTIVITÀ 2021

#### 14 partecipazioni

a riunioni istituzionali (Comitato Tecnico Scientifico, Gruppo di Lavoro ristretto con i Sindaci, Nucleo di Valutazione Ord.Comm.415)

#### 43 risposte a quesiti

#### 3 articoli

su StrategieAmministrative sull'avanzamento della ricostruzione

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

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

#### DAL 2013

- n.9 annualità di collaborazione con la Struttura Commissariale
- n. 200 e oltre partecipazioni a riunioni istituzionali (Comitato Tecnico Scientifico, Gruppo di Lavoro ristretto con i Sindaci, Nucleo di Valutazione Ord.Comm.415)
- n. 500 e oltre risposte a quesiti
- 1 e-book
- 30 articoli su StrategieAmministrative



### LINEE DI ATTIVITÀ 2021

7. Sisma: progetto di attuazione di Iniziative di collaborazione con la Struttura Commissariale ed i comuni mantovani ai quali sono state delegate specifiche funzioni per la realizzazione di attività finalizzate alla "ricostruzione" -

#### ENOMINAZIONE linea di attività 2021

### 7. Sisma: progetto di attuazione di Iniziative di collaborazione con la Struttura Commissariale ed i comuni mantovani ai quali sono state delegate specifiche funzioni per la realizzazione di attività finalizzate alla "ricostruzione" -

ESTREMI INCARICO

Contratto di servizio con ANCI Lombardia

INIZIO / FINE

Inizio e fine 2021

VALORE  
ECONOMICO  
COMPLESSIVO

EURO 92.792

RICAVI competenza 2021

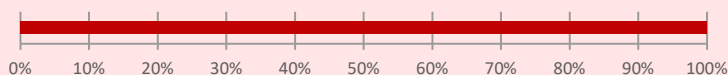
EURO 92.792

COSTI per servizi  
tecnici di supporto  
competenza 2021

Euro 19.143

STIMA % AVANZAMENTO  
attività al 31/12/2021

100%





## D Distretti turistici



**INDICATORI  
ATTIVITÀ  
2021**

**4 Comuni**  
coinvolti

I Comuni di Bellagio, Menaggio, Tremezzina, Varenna hanno promosso il Distretto Turistico del Centro Lario che si prefigge lo scopo della valorizzazione storica, ambientale, culturale, congressuale, sportiva e turistica sia dell'area geografica compresa tra i citati Comuni, sia delle aree limitrofe ritenute coerenti con l'offerta del territorio, favorendo la collaborazione fra soggetti pubblici e privati locali operanti sul suo territorio. Le attività di AnciLab si sono proposte di: rafforzare le positive relazioni già esistenti fra i Comuni coinvolti; orientare la definizione di efficaci sistemi di governance distrettuale; delineare soluzioni organizzative e di gestione.



**LINEE DI  
ATTIVITÀ  
2021**

8. Distretto turistico del Centro Lario

**DENOMINAZIONE  
linea di attività 2021**

**8. Distretto turistico del Centro Lario**

ESTREMI INCARICO Contratto di servizio con ANCI Lombardia

INIZIO / FINE Inizio e fine 2021

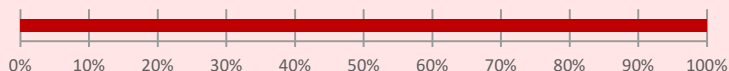
VALORE ECONOMICO COMPLESSIVO EURO 15.162

RICAVI competenza 2021 EURO 15.162

COSTI per servizi tecnici di supporto competenza 2021 EURO 8.221

STIMA % AVANZAMENTO attività al 31/12/2021

**100%**





## E DoteComune



### INDICATORI ATTIVITÀ 2021

**16** Avvisi  
di DoteComune  
emessi

**1154** tirocini  
DoteComune  
avviati

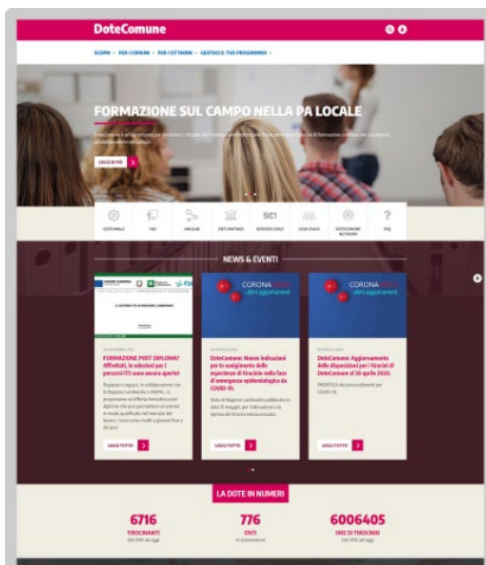
**209** giornate  
di formazione organizzate

**40** corsi FAD  
realizzati ad hoc

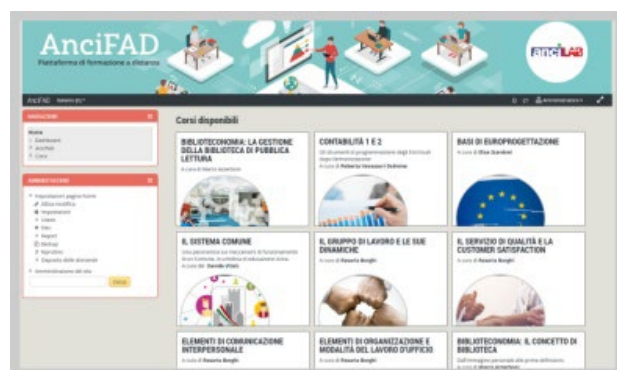
DoteComune è un'opportunità per avvicinare i cittadini alla Pubblica Amministrazione locale attraverso iniziative di formazione continua che si svolgono prevalentemente nei Comuni. Gli Enti coinvolti offrono ai cittadini la possibilità di sperimentarsi in percorsi professionalizzanti presso le proprie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

DAL 2012

- **84** Avvisi di DoteComune emessi
- **7791** tirocini DoteComune
- **1800** giornate formazione per il progetto DoteComune organizzate



[www.dotecomune.it](http://www.dotecomune.it)



[www.ancifad.it](http://www.ancifad.it)



### LINEE DI ATTIVITÀ 2021

9. Gestione avvisi DoteComune

**DENOMINAZIONE**  
linea di attività 2021

## 9. Gestione avvisi DoteComune

**ESTREMI INCARICO** Contratti per l'erogazione del servizio gestiti in forma diretta con i Comuni. AnciLab agisce quale Ente Accreditato per i servizi al lavoro.

**INIZIO / FINE** Servizio attivato su richiesta dai Comuni

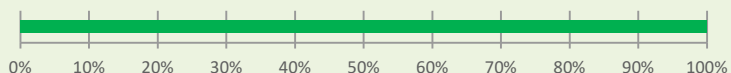
**VALORE ECONOMICO COMPLESSIVO** Il valore di una annualità di DoteComune è di Euro 4.800  
Euro 3.600 costo annuo dei rimborsi per il tirocinante.

**RICAVI competenza 2021** Euro 4.156,964

**COSTI per servizi tecnici di supporto competenza 2021** Euro 60.862 oltre a Euro 12.000 per manutenzione evolutiva sistema gestionale

**STIMA % AVANZAMENTO attività al 31/12/2021**

**100%**







## F Supporto al Servizio Civile Universale di Anci Lombardia



### INDICATORI ATTIVITÀ 2021

<b>1300</b> volontari gestiti bando 2000/2021 Chiudono il 24 maggio 2022 <b>4689</b> candidati <b>1493</b> posti <b>575</b> enti <b>10</b> programmi <b>70</b> progetti	<b>4594</b> candidati gestiti bando 2021/2022 a copertura di <b>2390</b> posizioni in <b>673</b> enti <b>26</b> programmi <b>97</b> progetti	<b>2400</b> posizioni progettate per il bando 2022/2023 coinvolti <b>709</b> enti in <b>18</b> programmi <b>157</b> progetti	<b>404</b> giornate formazione nel 2021  <b>30</b> corsi FAD sviluppati ad hoc
--	---	---	---

AnciLab supporta da anni Anci Lombardia nello sviluppo e gestione del Servizio Civile Universale (SCU), anche nella sua recente articolazione su base regionale. Le attività svolte sono orientate alla realizzazione di servizi amministrativi, di organizzazione delle attività formative e di gestione amministrativa nelle sedi di servizio dei volontari e degli operatori locali coinvolti nei progetti. Il perimetro degli interventi si è allargato anche al network che Anci Lombardia ha promosso con altre Anci regionali e con l'associazione nazionale.

Le attività di supporto di AnciLab comprendono: supporto per l'accreditamento e manutenzione dell'accreditamento; progettazione e realizzazione di materiali di comunicazione; supporto alla raccolta delle candidature dei volontari; supporto nella procedura selettiva; supporto alla gestione delle pratiche di avvio volontari e formalizzazione del contratto; organizzazione delle giornate di formazione; supporto allo svolgimento delle giornate di monitoraggio per ogni volontario; gestione del sistema informatico che consente l'accesso personalizzato al sistema di amministrazione dei progetti di servizio civile per le comunicazioni formali; gestione degli accessi alla piattaforma di formazione a distanza; realizzazione di corsi di formazione a distanza; certificazione delle competenze per ciascun volontario.

DAL 2005

- **Oltre 12.000** volontari gestiti

OGGI

- **9** ANCI regionali + ANCI nazionale supportate
- **1473** referenti nei comuni che partecipano all'attività
- **1011** Comuni che partecipano all'attività
- **6019** sedi comunali partecipano all'attività



[www.scanci.it](http://www.scanci.it)  
[www.ancifad.it](http://www.ancifad.it)



**LINEE DI  
ATTIVITÀ  
2021**

- 10. Supporto al servizio civile di ANCI Lombardia
- 11. Supporto ad ANCI Lombardia per la realizzazione del Servizio Civile Regionale con garanzia Giovani

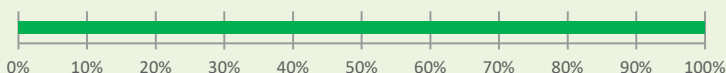
**DENOMINAZIONE  
linea di attività 2021**

**10. Supporto al servizio civile di ANCI Lombardia**

ESTREMI INCARICO	AnciLab agisce in nome e per conto di ANCI Lombardia
INIZIO / FINE	Servizio attivato su richiesta dei Comuni
VALORE ECONOMICO COMPLESSIVO	Il costo del servizio per i Comuni è di Euro 1.200 per ogni volontario messo in servizio.
RICAVI competenza 2021	Euro 1.148.409
COSTI per servizi tecnici di supporto competenza 2021	Euro 277.258 per incarichi di progettazione, formazione, certificazione competenze, oltre a 39.000 euro per manutenzione evolutiva sistema gestionale.

STIMA % AVANZAMENTO attività al 31/12/2021

**100%**



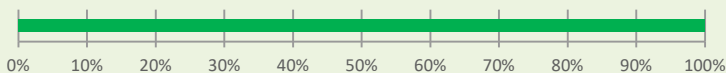
**DENOMINAZIONE  
linea di attività 2021**

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

ESTREMI INCARICO	AnciLab agisce, in qualità di operatore accreditato ai servizi per il lavoro ai sensi della L.R. n. 22/2006, in partenariato con ANCI Lombardia.
INIZIO / FINE	Servizio attivato su richiesta dei Comuni
VALORE ECONOMICO COMPLESSIVO	Il costo medio del servizio per i Comuni è di Euro 800 per ogni volontario messo in servizio.
RICAVI competenza 2021	Euro 20.433
COSTI per servizi tecnici di supporto competenza 2021	Euro 9.332 per riaddebiti da ANCI Lombardia dei costi sostenuti per gestione amministrativa dei volontari e oneri finanziari.

STIMA % AVANZAMENTO attività al 31/12/2021

**100%**





## G NidiGratis



### INDICATORI ATTIVITÀ 2021

**800** risposte  
telefoniche circa a quesiti  
posti dai Comuni aderenti  
alla misura NidiGratis

**600** Comuni  
assistiti nell'ambito  
del progetto NidiGratis

**3** giornate  
di formazione  
svolte

L'attività di AnciLab fornisce sia un supporto tecnico amministrativo ai Comuni aderenti alla misura NidiGratis, promossa all'Assessorato Famiglia, Solidarietà sociale, Disabilità e Pari opportunità della Regione Lombardia, sia elaborando studi sull'andamento della misura per elevare la sua efficacia.



DAL 2016

- **7** annualità NidiGratis assistite
- **6000** risposte telefoniche circa a quesiti posti dai Comuni aderenti alla misura NidiGratis
- **600** Comuni assistiti nell'ambito del progetto NidiGratis
- **20** giornate di formazione svolte

[www.nidigratis.it](http://www.nidigratis.it)



### LINEE DI ATTIVITÀ 2021

12. NidiGratis

#### DENOMINAZIONE linea di attività 2021

**12. NidiGratis**

ESTREMI INCARICO Contratto di servizio con ANCI Lombardia

INIZIO / FINE Inizio e fine anno 2021

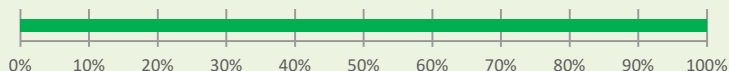
VALORE  
ECONOMICO  
COMPLESSIVO Euro 77.835

RICAVI competenza 2021 Euro 77.835

COSTI per servizi  
tecnici di supporto  
competenza 2021 Euro 0

STIMA % AVANZAMENTO  
attività al 31/12/2021

**100%**





## H RisorseComuni e StrategieAmministrative



**INDICATORI  
ATTIVITÀ  
2021**

**6 numeri car-  
tacei di SA**

**22 pagine  
pubblicitarie  
su SA**

**6 giornate la-  
boratoriali  
nell'ambito di  
RisorseComuni**

**1 convegno**

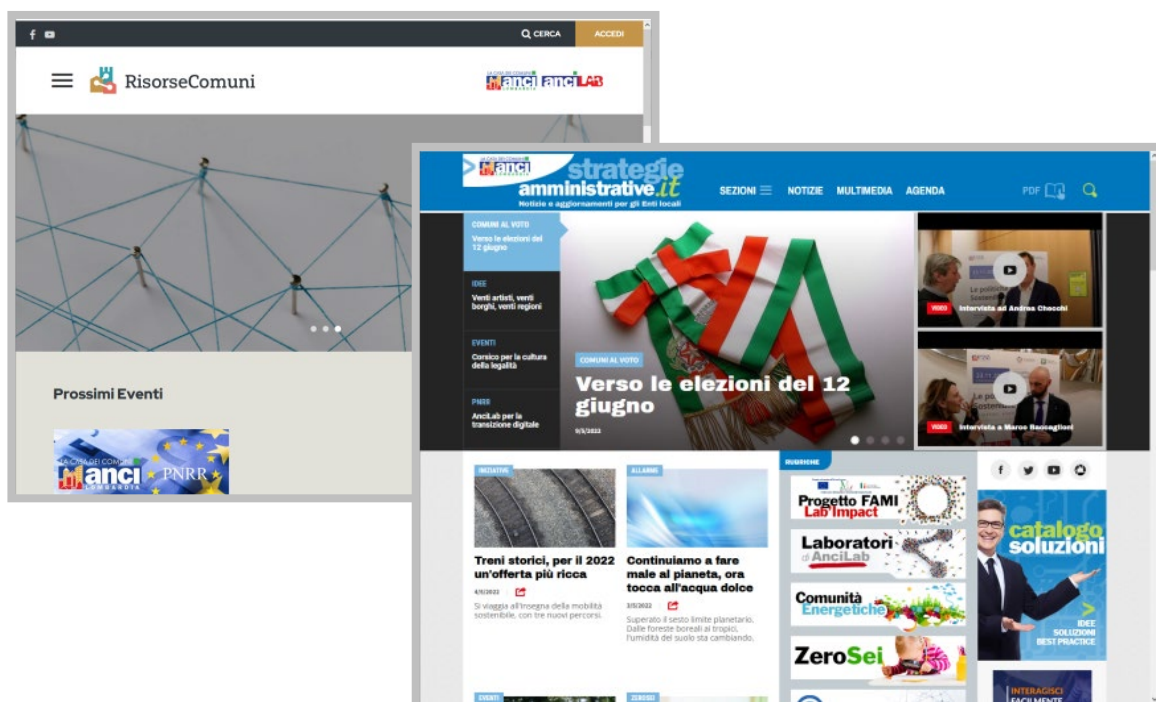
La rivista, il sito web e i social network di Strategie Amministrative (SA) garantiscono un'informazione sempre aggiornata sulla PA locale. RisorseComuni propone da anni iniziative convegnistiche su temi di grande attualità per le amministrazioni locali. Strategie Amministrative e RisorseComuni rappresentano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

DAL 2002

- **204** numeri cartacei di SA

DAL 2003

- **1245** giornate seminarie e convegnistiche nell'ambito di RisorseComuni
- **2604** relatori a seminari e convegni nell'ambito di RisorseComuni



[www.strategieamministrative.it](http://www.strategieamministrative.it)

[www.risorsecomuni.it](http://www.risorsecomuni.it)



**LINEE DI  
ATTIVITÀ  
2021**

13. RisorseComuni, compresi i laboratori delle Aziende/Imprese
14. Strategie Amministrative

DENOMINAZIONE  
linea di attività 2021

### 13. Risorse Comuni, compresi i laboratori delle Aziende/Imprese

ESTREMI INCARICO Contratti commerciali diretti con Aziende e contratto di servizio con ANCI Lombardia (Laboratori)

INIZIO / FINE Inizio e fine 2021

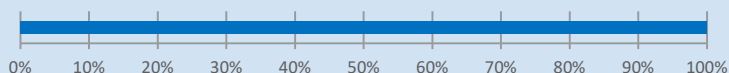
VALORE ECONOMICO COMPLESSIVO Euro

RICAVI competenza 2021 Euro 63.457

COSTI per servizi tecnici di supporto competenza 2021 Euro 13.206

STIMA % AVANZAMENTO attività al 31/12/2021

100%



DENOMINAZIONE  
linea di attività 2021

### 14. Strategie Amministrative

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

INIZIO / FINE Inizio e fine 2021

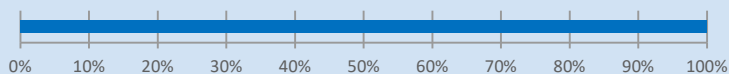
VALORE ECONOMICO COMPLESSIVO Euro 172.203

RICAVI competenza 2021 Euro 172.203

COSTI per servizi tecnici di supporto competenza 2021 Euro 45.947 per la stampa tipografica, impaginazione e confezionamento, affidata con procedura sul mercato elettronico. Euro 33.864 per la spedizione postale, Euro 56.135 costi dei professionisti della redazione selezionati con procedura ad evidenza pubblica (3 persone).

STIMA % AVANZAMENTO attività al 31/12/2021

100%





# I Formazione



**INDICATORI  
ATTIVITÀ  
2021**

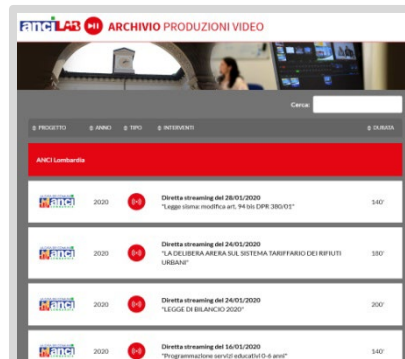
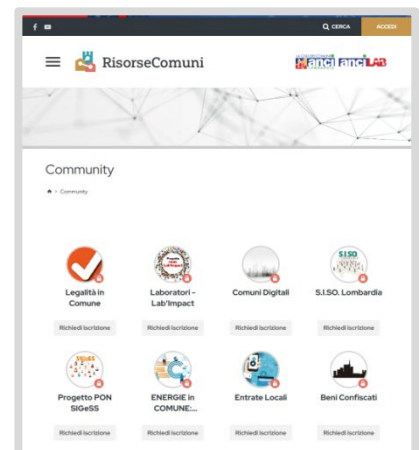
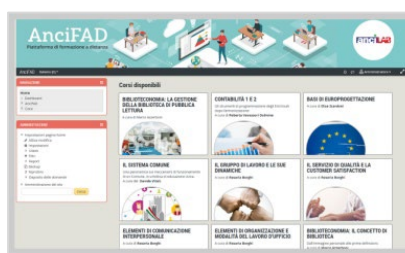
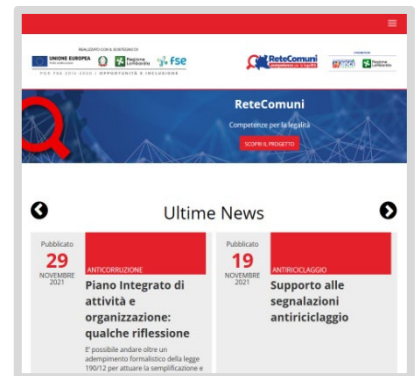
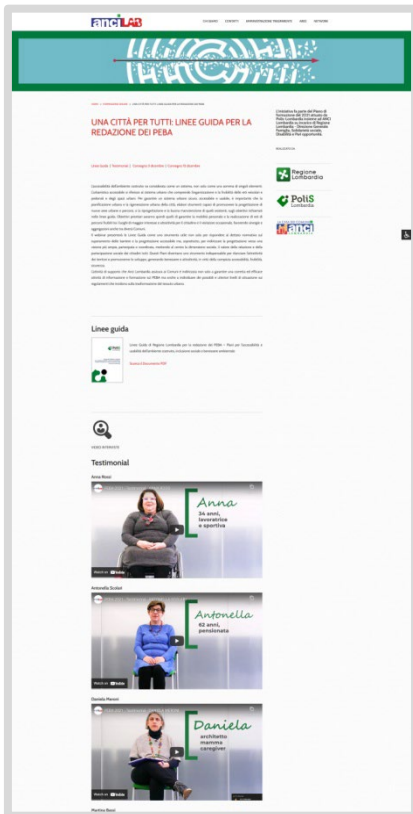
**45 tutorial video  
realizzati**

**397 giornate  
formative on line**

AnciLab sin dalla sua fondazione, nell'estate del 1999, ha individuato l'attività formativa per la PA locale come uno dei più importanti settori di interesse. La società da anni ha sviluppato la propria attività non solo in aula, ma anche con l'utilizzo di sistemi tecnologici di formazione a distanza, per garantire l'estensione della partecipazione ai seminari anche da remoto, garantendo l'interazione con l'aula via chat. Gli investimenti effettuati negli anni precedenti consentono di rispondere prontamente alle esigenze di rimodulazione delle modalità di erogazione dei corsi imposta dall'emergenza COVID.

DAL 1999

- **220.000** partecipanti
- **2900** relatori
- **9200** eventi formativi







**LINEE DI  
ATTIVITÀ  
2021**

15. Formazione Polis / Piani Eliminazione Barriere Architettoniche
16. Formazione Polis / Beni confiscati
17. FSE Welfare
18. FSE Antiriciclaggio
19. FAMI Lab'Impact
20. FAMI Conoscere

**DENOMINAZIONE  
linea di attività 2021**

**15. Formazione Polis / Piani Eliminazione Barriere  
Architettoniche**

ESTREMI INCARICO Contratto di servizio con ANCI Lombardi

INIZIO / FINE Inizio e fine anno 2021

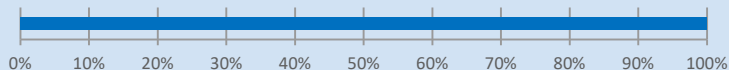
VALORE  
ECONOMICO  
COMPLESSIVO Euro 14.997

RICAVI competenza 2021 Euro 14.997

COSTI per servizi  
tecnici di supporto  
competenza 2021 0

STIMA % AVANZAMENTO  
attività al 31/12/2021

**100%**



**DENOMINAZIONE  
linea di attività 2021**

**16. Formazione Polis / Beni confiscati**

ESTREMI INCARICO Contratto di servizio con ANCI Lombardia

INIZIO / FINE 2020 – 2021

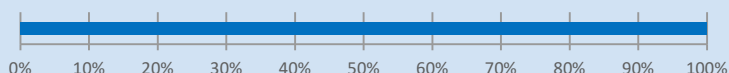
VALORE  
ECONOMICO  
COMPLESSIVO Euro 52.222

RICAVI competenza 2021 Euro 29.897

COSTI per servizi  
tecnici di supporto  
competenza 2021 Euro 23.804 docenze materie specifiche

STIMA % AVANZAMENTO  
attività al 31/12/2021

**100%**



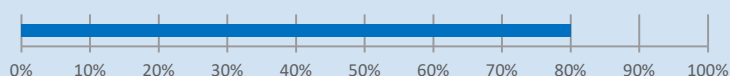
**DENOMINAZIONE**  
linea di attività 2021**17. FSE Welfare**

ESTREMI INCARICO Contratto di servizio con ANCI Lombardia

INIZIO / FINE 2020 – 2022

VALORE  
ECONOMICO  
COMPLESSIVO Euro 240.000

RICAVI competenza 2021 Euro 132.572

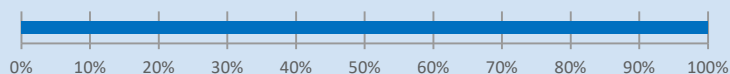
COSTI per servizi  
tecnici di supporto  
competenza 2021 Euro 5.440STIMA % AVANZAMENTO  
attività al 31/12/2021**80%****DENOMINAZIONE**  
linea di attività 2021**18. FSE Antiriciclaggio**

ESTREMI INCARICO Contratto di servizio con ANCI Lombardia

INIZIO / FINE 2020 – 2021

VALORE  
ECONOMICO  
COMPLESSIVO Euro 211.426

RICAVI competenza 2021 Euro 171.392

COSTI per servizi  
tecnici di supporto  
competenza 2021 Euro 0,00STIMA % AVANZAMENTO  
attività al 31/12/2021**100%****DENOMINAZIONE**  
linea di attività 2021**19. FAMI Lab'Impact**

ESTREMI INCARICO Distacchi di personale

INIZIO / FINE 2019 – 2022

VALORE  
ECONOMICO  
COMPLESSIVO Euro 214.645

RICAVI competenza 2021 Euro 82.826

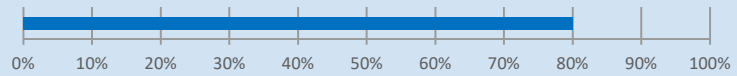
COSTI per servizi Cofinanziamento AnciLab consulenti individuati con procedura a evidenza pubblica per Euro 3.060



tecnici di supporto  
competenza 2021

STIMA % AVANZAMENTO  
attività al 31/12/2021

80%



DENOMINAZIONE  
linea di attività 2021

## 20. FAMI Conoscere

ESTREMI INCARICO

Contratto di servizio con ANCI Lombardia

INIZIO / FINE

2020 – 2022

VALORE  
ECONOMICO  
COMPLESSIVO

Euro 192.151

RICAVI competenza 2021

Euro 15.364

COSTI per servizi  
tecnici di supporto  
competenza 2021

STIMA % AVANZAMENTO  
attività al 31/12/2021

39%





## L Studi e Ricerche



**INDICATORI  
ATTIVITÀ  
2021**

**6045** questionari  
somministrati

**7** ricerche  
empiriche  
gestite

**7** report  
di ricerca  
redatti

AnciLab, su incarico di ANCI Lombardia, ha partecipato al progetto INTERREG “GOVERNATI-VA” collaborando alla realizzazione dell’analisi di contesto e della mappatura e sviluppo di modelli ed esperienze di governance dell’innovazione. Nel corso dell’anno, inoltre, è stata svolta una ricerca sui servizi comunali in favore dei giovani nell’ambito delle attività regionali, svolte in convenzione con ANCI Lombardia, per la formulazione sulla legge regionale dedicata ai giovani.

NB: attività riferibili a “Studi e ricerche” sono state considerate in altre Aree d’azione nelle quali hanno assunto un ruolo di supporto alle decisioni o di supporto conoscitivo per lo svolgimento di iniziative formative e servizi. In particolare si fa riferimento alle indagini su: utilizzo delle piattaforme di conversazione a distanza per incontri e riunioni; monitoraggio progetti servizio civile – 2021; gestione degli organi collegiali prima e durante l’emergenza Covid; i servizi sociali comunali dopo l’entrata in vigore delle misure di contenimento della pandemia di Covid-19.

DAL 1999

- **32.000** questionari somministrati
- **230** ricerche empiriche gestite



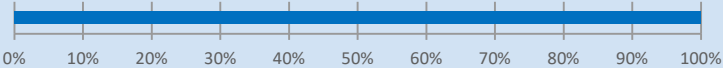
Ricerche

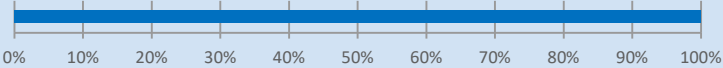
E-book Interreg



**LINEE DI  
ATTIVITÀ  
2021**

- 21. Interreg - Varese
- 22. Ricerca Politiche giovanili

DENOMINAZIONE linea di attività 2021	21. Interreg – Varese
ESTREMI INCARICO	Contratti commerciali diretti con Aziende e contratto di servizio con ANCI Lombardia (Laboratori)
INIZIO / FINE	Inizio e fine 2021
VALORE ECONOMICO COMPLESSIVO	-
RICAVI competenza 2021	Euro 22.937
COSTI per servizi tecnici di supporto competenza 2021	Euro 5.940
STIMA % AVANZAMENTO attività al 31/12/2021	100% 

DENOMINAZIONE linea di attività 2021	22. Ricerca Politiche giovanili
ESTREMI INCARICO	Contratti commerciali diretti con Aziende e contratto di servizio con ANCI Lombardia
INIZIO / FINE	Inizio e fine 2021
VALORE ECONOMICO COMPLESSIVO	Euro 24.846
RICAVI competenza 2021	Euro 24.846
COSTI per servizi tecnici di supporto competenza 2021	-
STIMA % AVANZAMENTO attività al 31/12/2021	100% 



## M AnciLab Editore



**INDICATORI  
ATTIVITÀ  
2021**

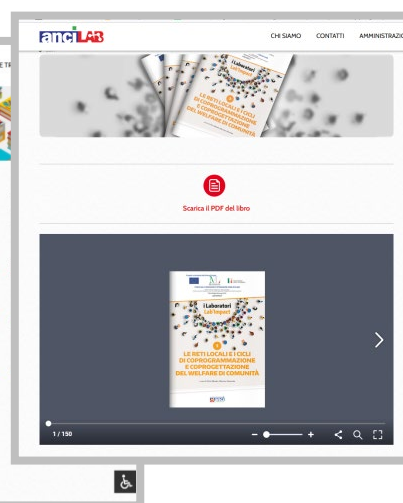
**4 volumi  
pubblicati**

La nostra esperienza nel campo dell'editoria ha sviluppato dal 2017 la collana editoriale che vuole diffondere conoscenze specialistiche tra chi si occupa di Pubblica Amministrazione. I volumi che abbiamo pubblicato nell'ultimo anno, disponibili on line sul nostro sito, propongono testi agili che trattano, in modo semplice e chiaro, temi d'interesse per lo sviluppo delle realtà locali.

DAL 2017

**16 volumi complessivamente pubblicati**

[www.ancilab.it/category/pubblicazioni/](http://www.ancilab.it/category/pubblicazioni/)



**LINEE DI  
ATTIVITÀ  
2021**

**23. Pubblicazione E-book**

**DENOMINAZIONE  
linea di attività 2021**

**23. Pubblicazione E-book**

ESTREMI INCARICO

Progetto di sviluppo interno

INIZIO / FINE

Aperto

VALORE  
ECONOMICO  
COMPLESSIVO

RICAVI competenza 2021

COSTI per servizi  
tecnici di supporto  
competenza 2021

STIMA % AVANZAMENTO  
attività al 31/12/2021

# STRATEGIE E RISULTATI RELATIVI ALLE AREE D'AZIONE INTERNE

La tabella 7 e le successive schede analitiche (tabella 11 e seguenti non numerate) mostrano le linee di attività, raggruppate per aree d'azione, attraverso cui sono state perseguite le strategie di sviluppo dei settori interni per l'anno 2021. Al modello di attività denominato, nel paragrafo " Modelli di attività per la creazione di valore destinato al contesto interno", Sviluppo sono da ricondurre tutte le aree d'azione presentate nella tabella 7.

**Tabella 7- Sintesi delle linee di attività riguardanti lo sviluppo interno svolte raggruppate in aree d'azione**

AREA D'AZIONE	LINEA DI ATTIVITA'
<b>I. GESTIONE DEL PERSONALE</b>	Selezione e inserimento del personale, dipendenti e collaboratori, con contratti atipici
	Svolgimento iniziative formative per il personale
	Gestione welfare aziendale
	Pratiche pensionistiche e di fine servizio personale dipendente
	Gestione carriere del personale dipendente
	Azioni disciplinari relativamente al personale
	Trattamento economico e contributivo del personale
	Gestione sicurezza e salute dei lavoratori
	Gestione contratti personale con contratti atipici
<b>II. GESTIONE DELLA COMUNICAZIONE</b>	Gestione delle comunicazioni mediante i portali aziendali e social
	Gestione protocollazione, posta archiviazione
<b>III. GESTIONE ECONOMICO FINANZIARIA</b>	Redazione degli strumenti di programmazione econ. finanziaria preventivi e consuntivi
	Gestione inventariale del patrimonio
	Gestione contabile pagamenti e incassi
<b>IV. GESTIONE DEGLI ACQUISITI</b>	Stipula contratti assicurativi
	Gestione contratti fornitori di energia, servizi telefonici, di gestione del riscaldamento
	Acquisto beni e servizi per il funzionamento aziendale
	Acquisto beni economici
<b>V. GESTIONE AMMINISTRATIVA E SUPPORTO AI PROGETTI</b>	Gestione rendicontazioni progetti finanziati
	Segreteria generale
	Segreteria dei progetti
	Supporto agli organi della società
	Gestione offerte sul mercato

AREA D'AZIONE	LINEA DI ATTIVITA'
	Gestione affidamenti diretti e offerte per la valutazione di congruità
	Gestione sede
<b>VI. GESTIONE STRUMENTAZIONE D'UFFICIO E SISTEMI ICT</b>	Gestione manutenzione strumentazione d'ufficio
	Gestione sviluppo e manutenzione applicativi
	Gestione sviluppo e manutenzione portali aziendali
	Gestione reti dati e telefoniche
<b>VII. GESTIONE COMPLIANCE</b>	Gestione trasparenza e anticorruzione
	Gestione sicurezza
	Gestione accreditamenti
	Gestione certificazioni
	Gestione della protezione dei dati personali
<b>VIII. GESTIONE SVILUPPO ORGANIZZATIVO</b>	Analisi e progettazione di soluzioni organizzative
	Regolamentazione organizzativa
	Gestione rapporti con la controllante
	Gestione dei rapporti di collaborazione con soggetti pubblici e privati

La tabella 8 mostra, in analogia con quanto svolto relativamente al contesto esterno, il quadro delle dinamiche presenti nei settori d'intervento che circoscrivono il contesto interno della società. Sono state considerate: dinamiche settoriali; criticità e opportunità per la creazione del valore; obiettivi di realizzazione e impatto; bisogni espressi dagli stakeholder coinvolti nei sistemi di funzionamento della società. Anche in questo caso, il quadro strategico delineato nella tabella non esaurisce obiettivi e fabbisogni di riferimento per la delineazione delle linee di attività, ma evidenzia quelli più rilevanti.

La tabella 10 mostra la correlazione fra obiettivi strategici generali riguardanti lo sviluppo interno e le corrispondenti linee di attività volte a contribuire al loro perseguimento.

**Tabella 8 – Quadro di riferimento strategico di AnciLab per l'anno 2021 per interventi rivolti al contesto interno**

<b>Dinamiche contestuali nei settori d'intervento selezionati</b>	<b>Criticità / opportunità nello svolgimento delle dinamiche contestuali</b>	<b>Obiettivi di realizzazione / Obiettivi d'impatto</b>	<b>Fabbisogni degli stakeholder da soddisfare</b>
<p>Dinamiche del pagamento dei fornitori.</p> <p><b>Settore:</b> risorse economico finanziarie.</p>	<p>Presenza sul mercato di bassi tassi d'interesse per il reperimento delle risorse finanziarie sul mercato bancario.</p> <p>Buona reputazione della società nelle negoziazioni con il circuito bancario.</p>	<p>Realizzazione di migliori condizioni di reperimento di risorse finanziarie sul mercato bancario.</p> <p><b>Obiettivi d'impatto:</b> tempi equi nell'acquisizione delle risorse finanziarie sul circuito bancario.</p>	<p><b>Imprese fornitrici:</b> diminuzione dei tempi di incasso per le prestazioni effettuate.</p> <p><b>Professionisti:</b> diminuzione dei tempi di incasso per le prestazioni effettuate.</p> <p><b>Banche:</b> acquisizione di un cliente affidabile.</p> <p><b>AnciLab:</b> mantenere un adeguato livello di relazione con i fornitori evitando contenziosi e reclami.</p>
<p>Dinamiche degli incassi fatture.</p> <p><b>Settore:</b> risorse economico finanziarie</p>	<p>Tempi di pagamento non facilmente prevedibili da parte delle amministrazioni pubbliche clienti e della controllante, relativamente agli affdamenti diretti.</p>	<p>Miglioramento delle procedure interne per giungere a emettere fatture tempestivamente.</p> <p><b>Obiettivi d'impatto:</b> diminuzione dei tempi di incasso per le prestazioni effettuate.</p>	<p><b>Clienti:</b> correttezza e precisione nei tempi di fatturazione.</p> <p><b>AnciLab:</b> miglioramento della situazione finanziaria limitando il ricorso alle banche.</p>
<p>Dinamiche dell'inventariazione dei beni aziendali.</p> <p><b>Settore:</b> risorse economico finanziarie</p>	<p>Onerosità organizzativa della procedura di inventariazione effettuata con procedure manuali.</p>	<p>Sviluppo di un sistema più efficace ed efficiente di gestione dei cespiti.</p> <p><b>Obiettivi d'impatto:</b> miglioramento del controllo sulle dinamiche di gestione dei beni aziendali.</p>	<p><b>AnciLab:</b> miglioramento della capacità di programmare la sostituzione dei beni.</p>
<p>Dinamiche connesse alla programmazione e controllo economico finanziario.</p> <p><b>Settore:</b> risorse economico finanziarie.</p>	<p>Esistenza di una diversificata platea di soggetti interessati alle informazioni contenute negli elaborati connessi alla programmazione controllo.</p> <p>Onerosità nel reperimento ed elaborazione delle informazioni per la programmazione e la rendicontazione. Necessaria presenza sia di competenze tecnico amministrative e manageriali sia di una conoscenza articolata del funzionamento aziendale per rendere efficace la programmazione il controllo economico finanziario.</p>	<p>Sviluppo di un efficace sistema di report in corrispondenza delle fasi di programmazione e controllo relativi alla società</p> <p><b>Obiettivi d'impatto:</b> adeguato sviluppo della trasparenza verso tutti gli stakeholder interessati alle attività della società e della partecipazione alle fasi di programmazione e controllo strategico, per soggetti selezionati.</p>	<p><b>Associati della controllante, Organi controllante, Stakeholder (generalisti):</b> possibilità di influire maggiormente sull'andamento della società usufruendo di informazioni economico finanziarie complete e articolate.</p>

Dinamiche contestuali nei settori d'intervento selezionati	Criticità / opportunità nello svolgimento delle dinamiche contestuali	Obiettivi di realizzazione / Obiettivi d'impatto	Fabbisogni degli stakeholder da soddisfare
<p>Dinamiche relative alla diffusione applicazioni ICT.</p> <p><b>Settore:</b> mezzi di produzione.</p>	<p>Le applicazioni informatiche consentono di rendere più efficaci ed efficienti lo svolgimento di attività proceduralizzabili.</p> <p>L'analisi, la produzione dei prototipi e il loro consolidamento in strumenti utilizzabili risulta un processo particolarmente oneroso non solo per gli oneri derivanti dalla collaborazione con fornitori esterni, ma per l'influenza sullo svolgimento delle attività operative a causa del coinvolgimento del personale in fase sia progettuale sia di riorganizzazione in seguito all'attivazione degli applicativi.</p>	<p>Sviluppo di software applicativo con il coinvolgimento del personale.</p> <p><b>Obiettivi d'impatto:</b> miglioramento dell'efficacia, efficienza e delle condizioni di lavoro.</p>	<p><b>Personale:</b> miglioramento delle condizioni di lavoro con l'automatizzazione di procedure ripetitive. Garanzia di adeguamento delle competenze all'uso delle nuove applicazioni. Riconoscimento da parte dell'azienda del delle nuove competenze acquisite.</p> <p><b>AnciLab:</b> rendere più efficienti le procedure operative e valorizzare il personale in compiti di più alto profilo, come condizione per il miglioramento della qualità dei servizi.</p> <p><b>Destinatari dei servizi:</b> miglioramento delle modalità di accesso e fruizione dei servizi.</p>
<p>Dinamiche di diffusione di hardware ICT.</p> <p><b>Settore:</b> mezzi di produzione.</p>	<p>La stretta dipendenza fra una postazione di lavoro e la correlata strumentazione informatica rende poco flessibile lo svolgimento delle attività, in situazioni, sempre più frequenti, nelle quali sussiste un'impossibilità nell'accedere alla sede o esigenze di servizio comportano una diversa dislocazione del personale.</p>	<p>Diffusione di dispositivi ICT in grado di rendere indipendenti le attività svolte dal personale da una specifica postazione di lavoro.</p> <p><b>Obiettivi d'impatto:</b> miglioramento della flessibilità organizzativa.</p>	<p><b>AnciLab:</b> rendere più efficienti le procedure operative e dislocare il personale con maggiore flessibilità.</p>
<p>Dinamiche relative alla sicurezza della strumentazione ICT.</p> <p><b>Settore:</b> mezzi di produzione.</p>	<p>Significativa probabilità di essere sottoposti ad attacchi di hacker informatici</p>	<p>Definizione di un piano d'interventi per la sicurezza informatica e sua successiva gestione.</p> <p><b>Obiettivi d'impatto:</b> miglioramento della sicurezza informatica.</p>	<p><b>Personale, collaboratori:</b> garantire che le informazioni di propria responsabilità siano gestite in modo sicuro.</p> <p><b>AnciLab:</b> evitare la dispersione del patrimonio informativo aziendale e di responsabilità verso terzi nel caso in cui le informazioni siano utilizzate dopo un'intrusione informatica.</p> <p><b>Soggetti inseriti nei data base aziendali:</b> garantire che le informazioni personali siano gestite in modo sicuro.</p>



Dinamiche contestuali nei settori d'intervento selezionati	Criticità / opportunità nello svolgimento delle dinamiche contestuali	Obiettivi di realizzazione / Obiettivi d'impatto	Fabbisogni degli stakeholder da soddisfare
<p>Dinamiche di sicurezza e comfort presso la sede di lavoro.</p> <p><b>Settore:</b> mezzi di produzione.</p>	<p>Discontinuità ed inefficacia nel funzionamento dei sistemi di riscaldamento e raffrescamento nella sede.</p> <p>Strutturale fatiscenza nella sede di una considerevole parte di tubazioni idrauliche.</p>	<p>Definizione di un piano d'interventi e successiva gestione delle manutenzioni straordinarie degli impianti della sede.</p> <p><b>Obiettivi d'impatto:</b> miglioramento del comfort e della del luogo di lavoro.</p>	<p><b>Personale, collaboratori, visitatori sede:</b> possibilità di usufruire dei locali della sede in piena sicurezza e adeguato livello di comfort, in particolare per quanto riguarda riscaldamento e raffrescamento.</p>
<p>Dinamiche di rendicontazione di progetti finanziati.</p> <p><b>Settore:</b> organizzazione.</p>	<p>Le rendicontazioni dei progetti finanziati risultano particolarmente critiche per la mole di informazioni da trattare e la difficoltà, non episodica, di interpretare le norme che la regolano.</p> <p>I sistemi informatici appositamente sviluppati sono un'importante opportunità di svolgimento di attività ripetitive e dove sono da elaborare in modo coordinato notevoli quantità di informazioni.</p>	<p>Perfezionamento di sistemi automatizzati e delle connesse procedure di rendicontazione.</p> <p><b>Obiettivi d'impatto:</b> sviluppo di procedure trasparenti ed efficienti per la redazione di progetti finanziati.</p>	<p><b>Personale:</b> miglioramento delle condizioni di lavoro con l'automatizzazione di procedure ripetitive.</p> <p><b>AnciLab:</b> rendere più efficienti le procedure operative, valorizzare il personale in compiti di più alto profilo, conseguire un livello più alto di controllo e accuratezza delle informazioni elaborate.</p> <p><b>Autorità ispettive:</b> facilitazione delle operazioni ispettive, con la possibilità di accedere facilmente alle informazioni richieste.</p>
<p>Dinamiche di posizionamento organizzativo e istituzionale della società.</p> <p><b>Settore:</b> organizzazione <b>Settore:</b> assetto relazionale.</p>	<p>Possibilità di integrare esperienze e capacità d'intervento nell'ambito della pubblica amministrazione locale, coinvolgendo società pubbliche non in concorrenza con AnciLab, sui temi dell'ICT.</p>	<p>Realizzazione di una rete d'impresе coinvolgenti società <i>in house</i> sui temi dell'ICT.</p> <p><b>Obiettivi d'impatto:</b> rafforzare e qualificare l'offerta di servizi per la pubblica amministrazione locale sui temi dell'ICT.</p>	<p><b>AnciLab, Società in house:</b> rafforzare la propria presenza sul mercato e incrementare le proprie competenze sui temi dell'ICT.</p> <p><b>Controllante:</b> fornire migliori servizi ai Comuni lombardi.</p> <p><b>Amministrazioni locali:</b> acquisire competenti apporti per le fasi di programmazione, implementazione e controllo dei sistemi ICT.</p>
<p>Dinamiche di rapporto con i fornitori.</p> <p><b>Settore:</b> organizzazione <b>Settore:</b> assetto relazionale</p>	<p>Il sistema di valutazione a campione non consente una completa visione della qualità degli apporti dei fornitori.</p>	<p>Realizzazione di un sistema di valutazione della totalità dei fornitori, superando il sistema a campione.</p> <p><b>Obiettivi d'impatto:</b> sviluppo di sistemi più efficaci ed efficienti di valutazione dei fornitori.</p>	<p><b>AnciLab:</b> migliorare sensibilmente, mediante valutazione formale, il grado di qualità degli apporti dei fornitori.</p>

Dinamiche contestuali nei settori d'intervento selezionati	Criticità / opportunità nello svolgimento delle dinamiche contestuali	Obiettivi di realizzazione / Obiettivi d'impatto	Fabbisogni degli stakeholder da soddisfare
<p>Dinamiche di direzione aziendale</p> <p><b>Settore:</b> persone <b>Settore:</b> organizzazione</p>	<p>Incertezza nella definizione delle procedure di gestione dell'avvicendamento nella posizione di Direttore dai primi mesi dell'anno 2022.</p>	<p>Garantire un avvicendamento nel ruolo di Direttore senza periodi di vacanza.</p> <p><b>Obiettivi d'impatto:</b> garantire continuità nello svolgimento delle attività aziendali.</p>	<p><b>AnciLab, Controllante:</b> evitare l'insorgere di disagi e disfunzioni dovuti alla mancanza di una posizione organizzativa di vertice.</p>
<p>Dinamiche d'incontro domanda offerta di lavoro.</p> <p><b>Settore:</b> persone.</p>	<p>Persistente disoccupazione giovanile.</p> <p>Disponibilità dell'azienda a offrire ai giovani occasioni di formazione e avviamento al lavoro.</p>	<p>Sviluppo e consolidamento di un sistema per l'acquisizione di tirocinanti.</p> <p><b>Obiettivi d'impatto:</b> diminuire la disoccupazione e aumentare le competenze dei giovani.</p>	<p><b>Giovani cittadini:</b> ottenere occasioni d'inserimento lavorativo in qualità di tirocinante quale fattore facilitante per conseguire un'assunzione.</p> <p><b>AnciLab:</b> consentire ai giovani tirocinanti di acquisire competenze nell'ambito di un coinvolgimento nelle attività aziendali.</p>
<p>Dinamiche di offerta e acquisizione di competenze professionali</p> <p><b>Settore:</b> persone</p>	<p>Difficoltà nell'acquisire conoscenze in relazione ai mutamenti delle normative relative all'anticorruzione e trasparenza.</p> <p>Difficoltà nell'acquisire competenze professionali necessarie per affrontare per identificare e intervenire in situazioni a rischio di corruzione.</p>	<p>Sviluppare competenze professionali in tema di anticorruzione e trasparenza.</p> <p><b>Obiettivi d'impatto:</b> sviluppare le competenze e motivazione del personale.</p>	<p><b>Personale:</b> richiesta di informazioni tempestive e autorevoli sui mutamenti della normativa. Richiesta di acquisizione di competenze orientate al saper fare in tema di anticorruzione e trasparenza.</p>
<p>Dinamiche di carriera</p> <p><b>Settore:</b> persone</p>	<p>Incoerenze, per alcuni casi, fra ruolo ricoperto nei processi aziendali e inquadramento livelli contrattuali.</p>	<p>Realizzare un percorso di valutazione e adeguamento dei livelli contrattuali acquisite con le mansioni effettivamente svolte.</p> <p><b>Obiettivi d'impatto:</b> garantire il benessere organizzativo e la tutela dei diritti dei lavoratori.</p>	<p><b>Personale:</b> giungere rapidamente alla valutazione e a provvedimenti conseguenti per rendere coerenti i ruoli ricoperti con i livelli contrattuali.</p>

**Tabella 9 – Tabella di sintesi: obiettivi generali e d’impatto negli interventi sulle dinamiche contestuali interne**

Codice Obiettivo	Obiettivi generali su cui impegnare la Società	Obiettivi d’impatto
S1	Realizzazione di migliori condizioni di reperimento di risorse finanziarie sul mercato bancario.	Tempi equi nell’acquisizione delle risorse finanziarie sul circuito bancario.
S2	Miglioramento delle procedure interne per giungere a emettere fatture tempestivamente.	Diminuzione dei tempi di incasso per le prestazioni effettuate.
S3	Sviluppo di un sistema più efficace ed efficiente di gestione dei cespiti.	Miglioramento del controllo sulle dinamiche di gestione dei beni aziendali.
S4	Sviluppo di un efficace sistema di report in corrispondenza delle fasi di programmazione e controllo relativi alla società	Adeguate sviluppo della trasparenza verso tutti gli stakeholder interessati alle attività della società e della partecipazione alle fasi di programmazione e controllo strategico, per soggetti selezionati.
S5	Sviluppo di software applicativo con il coinvolgimento del personale.	Miglioramento dell’efficacia, efficienza e delle condizioni di lavoro.
S6	Diffusione di dispositivi ICT in grado di rendere indipendenti le attività svolte dal personale da una specifica postazione di lavoro.	Miglioramento della flessibilità organizzativa.
S7	Definizione di un piano d’interventi per la sicurezza informatica e sua successiva gestione.	Miglioramento della sicurezza informatica.
S8	Definizione di un piano d’interventi e successiva gestione delle manutenzioni straordinarie degli impianti della sede.	Miglioramento del comfort e della del luogo di lavoro.
S9	Perfezionamento di sistemi automatizzati e delle connesse procedure di rendicontazione.	Sviluppo di procedure trasparenti ed efficienti per la redazione di progetti finanziati.
S10	Realizzazione di una rete d’imprese coinvolgenti società <i>in house</i> sui temi dell’ICT.	Rafforzare e qualificare l’offerta di servizi per la pubblica amministrazione locale sui temi dell’ICT.
S11	Realizzazione di un sistema di valutazione della totalità dei fornitori, superando il sistema a campione.	Sviluppo di sistemi più efficaci ed efficienti di valutazione dei fornitori.
S12	Garantire un avvicendamento nel ruolo di Direttore senza periodi di vacanza.	Garantire continuità nello svolgimento delle attività aziendali.
S13	Sviluppo e consolidamento di un sistema per l’acquisizione di tirocinanti.	Diminuire la disoccupazione e aumentare le competenze dei giovani.
S14	Sviluppare competenze professionali in tema di anticorruzione e trasparenza.	Sviluppare le competenze e motivazione del personale.
S15	Realizzare un percorso di valutazione e adeguamento dei livelli contrattuali acquisite con le mansioni effettivamente svolte.	Garantire il benessere organizzativo e la tutela dei diritti dei lavoratori

**Tabella 10 - Impatto delle linee di attività sul soddisfacimento degli obiettivi generali relativamente allo sviluppo interno**

AREA D'AZIONE	Obiettivo gen. S1	Obiettivo gen. S2	Obiettivo gen. S3	Obiettivo gen. S4	Obiettivo gen. S5	Obiettivo gen. S6	Obiettivo gen. S7	Obiettivo gen. S8	Obiettivo gen. S9	Obiettivo gen. S10	Obiettivo gen. S11	Obiettivo gen. S12	Obiettivo gen. S13	Obiettivo gen. S14	Obiettivo gen. S15
GESTIONE DEL PERSONALE															
GESTIONE DELLA COMUNICAZIONE															
GESTIONE ECONOMICO FINANZIARIA															
GESTIONE DEGLI ACQUISITI															
GESTIONE AMMINISTRATIVA E SUPPORTO AI PROGETTI															
GESTIONE STRUMENTAZIONE D'UFFICIO E SISTEMI ICT															
GESTIONE COMPLIANCE															
GESTIONE SVILUPPO ORGANIZZATIVO															

Tabella 11 - Schede di sintesi dei risultati delle linee di attività finalizzate allo sviluppo interno raggruppate in aree d'azione

## i. Gestione del personale



### INDICATORI ATTIVITÀ 2021

**9 visite** medico competente per la prevenzione della salute dei lavoratori

**32 tamponi** COVID 19 eseguiti per iniziativa dell'azienda

**4 stage** attivati presso AnciLab

**9 dipendenti** di AnciLab partecipanti a progetti internazionali

**7 selezioni** con bando pubblico

**18 collaborazioni** professionali attivate

**26 incentivi** di uguale importo del welfare aziendale distribuiti

**427 cedolini emessi** (personale dipendente)

**41 cedolini emessi** (tirocinanti interni)

**25 cedolini emessi** (COCOCO)

**3.795 cedolini emessi** (Tirocinanti DoteComune)

### Principale miglioramento / innovazione 2021

È stata definita una nuova procedura per la selezione di un profilo dirigenziale, che è stata utilizzata per l'espletamento di un bando pubblico per titoli ed esami, concluso nel mese di dicembre 2021. L'evento si è verificato in un contesto culturale e giuridico che impone di perseguire la massima trasparenza nell'ambito delle procedure di selezione e assunzione del personale dipendente. In questo senso, la società ha applicato quanto previsto dal "Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica" (art.19 c.2 D.lgs. n. 175/2016) determinando "con propri provvedimenti, criteri e modalità per il reclutamento del personale nel rispetto dei principi, anche di derivazione europea, di trasparenza, pubblicità e imparzialità e dei principi di cui all'articolo 35, comma 3, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165".

## ii. Gestione della comunicazione



**INDICATORI  
ATTIVITÀ  
2021**

**45.073 pagine** visualizzate sul portale istituzionale della società

**1 nuova apertura** di un profilo su piattaforma social (LinkedIn)

**3800 telefonate** finalizzate a garantire il funzionamento della società (stima)

**20%** delle telefonate ricevute riferibili alla segreteria generale sul totale stimato (**18.800**) delle telefonate comprendenti anche quelle direttamente connesse all'erogazione di servizi (es. DoteComune)

**588 spedizioni box** di materiale informativo per la promozione del Servizio Civile Universale

### Principale miglioramento / innovazione 2021

Nel corso dell'anno è stata sviluppata una metodologia di rendicontazione delle attività svolte in un esercizio che ha indirizzato la redazione del presente Report. Lo scopo del miglioramento metodologico è di rendere più completa ed esaustiva la comunicazione sui risultati raggiunti dall'azienda, integrando la documentazione normalmente elaborata in applicazione del Regolamento del controllo analogo e per la redazione del bilancio annuale. I contenuti presentati si distaccano dalle precedenti esperienze per la maggiore articolazione dei contenuti e per l'ispirazione esplicita a standard internazionali di rendicontazione. L'iniziativa testimonia una propensione profonda della società verso la trasparenza, come condizione basilare per attivare un proficuo dialogo con i propri stakeholder, quale fattore di suo positivo sviluppo evolutivo.

## iii. Gestione economico finanziaria



**INDICATORI  
ATTIVITÀ  
2021**

**1862 fatture** emesse

**124 fornitori** pagati, anche con più pagamento per ciascuno

**7 report** di programmazione e controllo redatti

**149 documenti** contabili gestiti nell'ambito del welfare aziendale

**368 cespiti** gestiti

### Principale miglioramento / innovazione 2021

Nel corso dell'anno è stato implementato un nuovo sistema di gestione dei cespiti attraverso la loro ricognizione, codifica e mappatura, con la costruzione di un data base gestito con un'applicazione per la sua gestione allo scopo acquisita.

## iv. Gestione degli acquisti



**INDICATORI  
ATTIVITÀ  
2021**

**2 gare** a evidenza pubblica effettuate

**48 trattative** effettuate per l'acquisto di beni e servizi utilizzando la piattaforma MEPA

**136 valutazioni** dei fornitori effettuate

**82 fornitori** valutati

### Principale miglioramento / innovazione 2021

Sono state introdotte delle modifiche alla procedura di valutazione/rivalutazione dei fornitori finalizzate a estendere la sua applicazione, prima svolta a campione, a tutte le forniture di beni/servizi destinate alla società. L'azione innovativa è stata coerente con la logica aziendale che vede le procedure del Sistema Qualità integrarsi con le procedure amministrative previste dai requisiti del D.lgs. 231/2001 e si è attuata con un coinvolgimento attivo dei dipendenti responsabili delle valutazioni in fase di progettazione, sperimentazione e funzionamento a regime del nuovo sistema.

## v. Gestione amministrativa e supporto ai progetti



**INDICATORI  
ATTIVITÀ  
2021**

**27 relazioni** di rendicontazione finali e intermedie relative a progetti finanziati

**22 offerte** sul mercato gestite

**10 offerte** ad Anci Lombardia sottoposte ad analisi di congruità

### Principale miglioramento / innovazione 2021

Il sistema di gestione delle rendicontazioni dei progetti finanziati è stato affinato mediante il consolidamento dell'uso dell'applicativo I Lab, ottenendo un miglioramento dell'efficienza e della precisione nella pianificazione e certificazione delle attività svolte dal personale dipendente.

## vi. Gestione strumentazione d'ufficio e sistemi ICT



**INDICATORI  
ATTIVITÀ  
2021**

**36 antivirus attivi** su telefoni cellulari aziendali

**386 ore di manutenzione** ordinaria dei sistemi ICT

**34 dispositivi telefonici cellulari** sostituiti

**10 contratti stipulati** con fornitori di servizi ICT

### Principale miglioramento / innovazione 2021

AnciLab per rafforzare con tempestività i propri livelli di sicurezza, adeguandoli all'accresciuta minaccia cui può essere esposta, ha predisposto una *review* delle azioni attualmente intraprese in tema di sicurezza informatica, predisponendo un insieme coordinato di azioni migliorative, raccolte in un piano annuale. Gli interventi previsti non hanno come oggetto solo la configurazione della strumentazione, ma anche le regole e i comportamenti organizzativi, con l'obiettivo di proteggere le reti, i sistemi e i software dagli attacchi di virus e *hacker* informatici.

## vii. Gestione compliance



**INDICATORI  
ATTIVITÀ  
2021**

**1 Piano triennale** di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

**2 relazioni** di valutazione sul sistema anticorruzione trasparenza (D.lgs. 190/2012; D.lgs. 33/2013; D.lgs. 231/2001)

**3 audit** interni ed esterni relativi al sistema di gestione qualità ISO 9001:2015

**4 Corsi FAD di formazione**

per il personale dipendente in tema di prevenzione della corruzione

**4 audit** dell'Organismo di vigilanza D.lgs. 231/2001

### Principale miglioramento / innovazione 2021

La sezione del portale aziendale dedicato all'amministrazione trasparente è stato arricchito nei contenuti in coerenza con le disposizioni delle norme vigenti (D.lgs. 33/2013) volontariamente adottate per garantire la massima trasparenza dell'azione svolta da AnciLab, quale fondamentale condizione per garantire un migliore andamento della gestione attraverso una più articolata relazione con i propri stakeholder.

E' stato e migliorato il sistema di programmazione di misure specifiche di prevenzione della commissione dei reati previsti dal D.lgs. 231/01 e anche delle condotte corruttive, per le quali il Piano Nazionale Anticorruzione ha indicato specifiche linee d'azione che riguardano direttamente la società. Nella definizione delle misure specifiche programmate sono state attentamente considerati requisiti di loro elaborazione quali: presenza ed adeguatezza di misure e/o di controlli specifici pre-esistenti sul rischio individuato; capacità di neutralizzazione dei fattori abilitanti il rischio; sostenibilità economica e organizzativa delle misure; adattamento alle caratteristiche specifiche dell'organizzazione e della situazione pandemica.



## viii. Gestione sviluppo organizzativo



**INDICATORI  
ATTIVITÀ  
2021**

**2 revisione** procedure aziendali di gestione del funzionamento

**2 imprese** pubbliche coinvolte nel progetto di rete d'imprese

### Principali miglioramenti / innovazioni 2021

Nel corso dell'anno sono stati allacciati contatti, per realizzare una rete d'impresa, con le società pubbliche *in house* Secoval e Consorzio IT allo scopo di:

- diffondere e qualificare i servizi svolti sui territori di riferimento di ciascuno dei partner in tema di sviluppo della digitalizzazione delle amministrazioni comunali;
- valorizzare gli interventi già svolti in autonomia dai partner mediante la loro offerta sul mercato, con una logica d'integrazione dei singoli apporti, nel rispetto di quanto stabilito dall'articolo 16 comma 3 del D.L. 19 agosto 2016, n. 175;
- perseguire attività di scambio di esperienze allo scopo di rafforzare le rispettive organizzazioni e le capacità della rete;
- progettare interventi innovativi nel campo della formazione, consulenza, accompagnamento e dei servizi di supporto, in particolare, allo svolgimento di percorsi di cambiamento nella pubblica amministrazione locale;
- costituire una rete articolata di società pubbliche, anche allargando i partner della rete.

Sono stati redatti una bozza di accordo e una proposta di piano d'offerta della rete. L'approvazione dell'accordo e le effettive offerte sul mercato della rete neocostituita sono previsti nell'anno 2022.

## CONFORMITÀ DELL'AZIONE DI ANCILAB CON STRATEGIE GLOBALI ORIENTATE ALLA SOSTENIBILITÀ

La valutazione delle linee di attività di AnciLab può essere riferita a politiche di vasto respiro, che richiamano sforzi progettuali, investimenti e partecipazione attiva di vasti settori sociali che, pur nella loro diversità, concordano su valori e obiettivi di fondo per generare uno sviluppo economico, sociale, istituzionale e ambientale sostenibile che, cioè, garantisca equità intergenerazionale e intragenerazionale. Gli scenari globali di posti come riferimento dell'azione di AnciLab sono riconducibili alle determinazioni contenute nell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, un programma d'azione sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU. Nell'Agenda sono individuati 17 Obiettivi che hanno lo scopo di orientare l'azione di governi e forze economico sociali nell'arco dei prossimi anni. I primi sedici obiettivi sono di riferimento per la definizione degli obiettivi strategici, mentre il diciassettesimo orienta le modalità di suo perseguimento. I 17 *Sustainable Development Goals* (SDGs) che compongono l'Agenda 2030 si riferiscono a diversi ambiti dello sviluppo sociale, economico e ambientale, che devono essere considerati in maniera integrata, nonché ai processi che li possono accompagnare e favorire in maniera sostenibile. Particolarmente interessante e appropriata è la classificazione degli SDG dello *Stockholm Resilience Center* (figura 3), che propone una gerarchia dei *Sustainable Development Goal*. La rigenerazione della biosfera è il fondamento, indispensabile per la prosperità della specie umana e della vita sul pianeta. È un prerequisito per una rigenerazione della società, mentre l'economia è vista al servizio di ecosistemi e sistemi sociali. ANCI, i Comuni e più in generale il sistema degli Enti Locali sono già coinvolti nella strategia di monitoraggio e raggiungimento degli Obiettivi ONU. La figura 4 e la tabella 12 mostrano in dettaglio i 17 obiettivi ONU.

Figura 3 - La classificazione degli SDG dello Stockholm Resilience Center



Figura 4 - I 17 obiettivi ONU in sintesi



AnciLab considera i contenuti e le logiche sottostanti agli obiettivi ONU come una fondamentale cornice del proprio operato.

In sintesi, gli SDGs assumono il ruolo di riferimento per la loro:

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

In questo senso AnciLab, limitando la nostra attenzione alle attività svolte in favore dei contesti esterni:

- nelle proprie proposte d'indirizzo alla controllante Anci Lombardia, che sono elaborate e comunicate come contributo ai lavori dell'Assemblea di Anci Lombardia che rilascia gli indirizzi definitivi, così come previsto dal Regolamento sul controllo analogo, ha introdotto da qualche anno il tema della loro importanza e utilità per qualificare il proprio ruoli di società al servizio dei principalmente delle amministrazioni comunali;
- nel focalizzare alcuni obiettivi generali (tabelle 2 e 8), di orientamento alla creazione di valore per stakeholder interni ed esterni all'azienda attraverso lo svolgimento di specifiche linee di attività, ha assunto gli obiettivi ONU quale scenario di fondo che ha contribuito significativamente nelle scelte operate. La tabella 13 mostra la coerenza fra obiettivi generali (tabella 14) perseguiti da AnciLab e Obiettivi ONU (tabella 12);
- nella definizione degli obiettivi operativi di ogni singola linea di attività, ispirata dagli obiettivi generali (tabelle 2 e 8) e da fabbisogni emergenti in situazioni contingenti, ha comunque mantenuto uno stretto legame con i principi ispiratori degli obiettivi ONU. Si sottolinea che la soddisfazione di ciascuno degli Obiettivi ONU può essere, con diversi gradi di rilevanza, influenzata dalle scelte strategiche e organizzative relativamente a specifiche linee di attività, in ciascuna delle fasi della catena di produzione del valore. La tabella 15 mostra il con-

tributo che lo svolgimento delle linee di attività offre perseguimento degli obiettivi ONU (tabella 12) attraverso la realizzazione d'interventi conformi a standard consolidati ed efficaci o al soddisfacimento di obiettivi operativi di miglioramento o innovazione di prodotto.

**Tabella 12 - I 17 obiettivi ONU**

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

Tabella 13 – Relazione di coerenza fra obiettivi ONU e obiettivi generali AnciLab

Obiettivi generali	Obiettivi ONU																
	Obiet. ONU 1	Obiet. ONU 2	Obiet. ONU 3	Obiet. ONU 4	Obiet. ONU 5	Obiet. ONU 6	Obiet. ONU 7	Obiet. ONU 8	Obiet. ONU 9	Obiet. ONU 10	Obiet. ONU 11	Obiet. ONU 12	Obiet. ONU 13	Obiet. ONU 14	Obiet. ONU 15	Obiet. ONU 16	Obiet. ONU 17
M1	■						■										
M2								■				■			■		
M3																	■
M4					■					■						■	
M5											■						■
M6											■					■	
M7									■								
M8				■													
M9				■													
M10						■											
M11				■													
M12				■													
M13											■						
M14				■										■			■
M15				■													
M16									■		■						

**Tabella 14 – Obiettivi generali di AnciLab**

Codice	Obiettivi generali
M1	Realizzazione di forme contrattuali più adeguate con produttori e distributori di energia, in una logica di lotta alla povertà energetica.
M2	Realizzazione di iniziative di sensibilizzazione sui temi della sostenibilità e sulle modalità di accedere alle risorse messe a disposizione in tema di sviluppo della sostenibilità.
M3	Sviluppo di esperienze di cooperazione inter istituzionale nella pubblica amministrazione locale.
M4	Realizzazione di iniziative di sensibilizzazione sui temi delle discriminazioni.
M5	Realizzazione di reti pubblico / privato di valenza economica e sociale.
M6	Sviluppo di soluzioni partecipate per la gestione locale dei beni confiscate alle mafie.
M7	Realizzazione d'interventi di assistenza allo sviluppo dei sistemi informativi comunali nelle fasi di programmazione, implementazione e controllo.
M8	Realizzazione di interventi per diffusione di conoscenze presso le pubbliche amministrazioni locali.
M9	Realizzazione di interventi di assistenza alle amministrazioni locali sulla rendicontazione di programmi finanziati, in tema di servizi educativi.
M10	Realizzazione d'interventi per rendere più efficace la programmazione e il controllo della gestione del ciclo delle acque.
M11	Realizzazione di programma di orientamento e inserimento lavorativo, in particolare dedicati ai giovani.
M12	Realizzazione di iniziative di informazione multicanale per la pubblica amministrazione locale e i suoi stakeholder.
M13	Realizzare interventi per la gestione del post calamità naturali.
M14	Promuovere la cittadinanza attiva da parte delle amministrazioni locali mediante la pubblicazione e la partecipazione a bandi regionali e alla loro gestione.
M15	Elaborazione di studi e ricerche per indirizzare scelte di amministrazione locale e regionale.
M16	Sviluppo di interventi miglioramento e innovazione dei processi amministrativi per giungere a semplificazioni per cittadini e imprese.

**Tabella 15 - Impatto delle linee di attività sul soddisfacimento degli obiettivi ONU**

AREA D'AZIONE	LINEA DI ATTIVITA'	Obiettivo ONU 1	Obiettivo ONU 2	Obiettivo ONU 3	Obiettivo ONU 4	Obiettivo ONU 5	Obiettivo ONU 6	Obiettivo ONU 7	Obiettivo ONU 8	Obiettivo ONU 9	Obiettivo ONU 10	Obiettivo ONU 11	Obiettivo ONU 12	Obiettivo ONU 13	Obiettivo ONU 14	Obiettivo ONU 15	Obiettivo ONU 16	Obiettivo ONU 17	
A. GARE GAS IN ATEM	1. ATeM – MANTOVA 1																		
B. DIGITALIZZAZIONE	2. Progetto di attuazione di iniziative di semplificazione e trasformazione digitale nei Comuni Lombardi																		
	3. Interventi per l'informatizzazione di un Ambito Territoriale Omogeneo dell'acqua (ATO Monza e Brianza)																		
	4. Interventi per lo sviluppo della Cartella Sociale Informatizzata (Lomellina)																		
	5. CCD Monza e Brianza																		
	6. Suap Valli del Verbano																		
	C. SISMA MANTOVA	7. Sisma Mantova: collaborazione con la Struttura Commissariale																	
D. DISTRETTI TURISTICI	8. Distretto turistico Centro Lario																		
E. DOTECOMUNE	9. Gestione avvisi 2020/2021																		
F. SUPPORTO AL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE DI ANCI LOMBARDIA	10. Supporto al Servizio Civile di ANCI Lombardia																		
	11. Supporto ad ANCI Lombardia per la realizzazione del Servizio Civile Regionale con Garanzia Giovani																		
G. NIDIGRATIS	12. Progetto NidiGratis																		
	13. RisorseComuni																		

AREA D'AZIONE	LINEA DI ATTIVITA'	Obiettivo ONU 1	Obiettivo ONU 2	Obiettivo ONU 3	Obiettivo ONU 4	Obiettivo ONU 5	Obiettivo ONU 6	Obiettivo ONU 7	Obiettivo ONU 8	Obiettivo ONU 9	Obiettivo ONU 10	Obiettivo ONU 11	Obiettivo ONU 12	Obiettivo ONU 13	Obiettivo ONU 14	Obiettivo ONU 15	Obiettivo ONU 16	Obiettivo ONU 17	
H. STRATEGIE AMMINISTRATIVE e RISORSE-COMUNI	14. Strategie Amministrative																		
I. FORMAZIONE	15. Formazione Polis / PEBA																		
	16. Formazione Polis / beni confiscati																		
	17. FSE Welfare (Energie in Comune)																		
	18. FSE Antiriciclaggio																		
	19. FAMI Lab'Impact																		
	20. FAMI Conoscere																		
L. STUDI E RICERCHE	21. Interreg Varese																		
	22. Ricerca Politiche giovanili NB: altre ricerche e studi sono stati inseriti in altre Aree d'azione																		
M. ANCILAB EDITORE	23. Pubblicazione E-Book																		







## 4. I capitali della società

I capitali rappresentano quei fattori necessari e strettamente correlati, fra i quali le risorse economico finanziarie ne rappresentano solo una modalità, che influenzano lo svolgimento delle attività societarie in vista della produzione di valore in favore di *stakeholder*, la cui soddisfazione rappresenta la sostanziale legittimità, non solo formalmente sostenuta da norme e leggi, dell'esistenza della società. Distinguiamo, dunque, i seguenti capitali: economico finanziario; produttivo; umano; organizzativo; sociale e relazionale.

La consistenza quantitativa e qualitativa dei capitali influenza le modalità di svolgimento delle attività di governance e operative rivolte ai contesti interni ed esterno. Lo svolgimento delle attività, influenza a sua volta, creando valore per ambedue i contesti citati, i capitali della società incrementandoli, decrementandoli, mantenendoli (ciclo dell'evoluzione della consistenza dei capitali).

Fra i capitali, inoltre, sussiste un rapporto intermediato dalle attività: il miglioramento del capitale umano attraverso la formazione dei dipendenti determina, per esempio, una riduzione del capitale finanziario, in ragione dell'aumento dei costi dovuto all'organizzazione dei corsi. In questo caso si assiste a una trasformazione del capitale finanziario in forma di capitale umano. In altre parole, interazioni e trasformazioni avvengono continuamente tra i capitali.

I capitali della società<sup>3</sup> sono anche descritti, nel presente capitolo, non solo presentando sinteticamente la loro consistenza, ma anche descrivendo i più significativi contributi che si sono determinati nel corso dell'anno 2021 per modificare, in senso positivo o negativo, o nel mantenere la loro precedente configurazione.

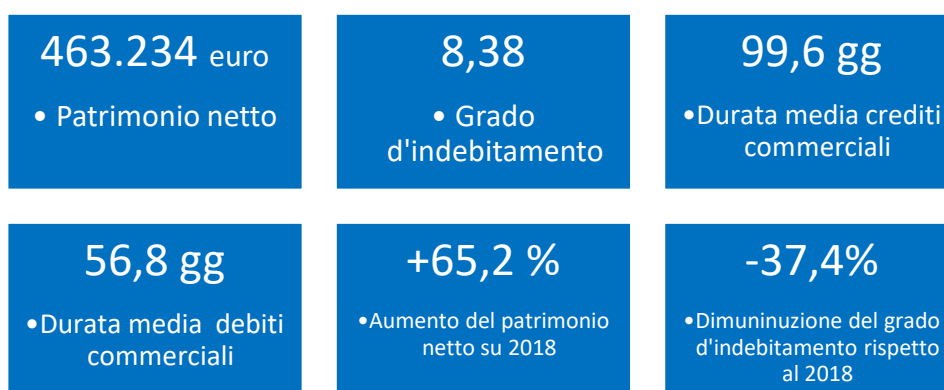
---

<sup>3</sup> La nostra trattazione non prevede la considerazione del capitale naturale, seppure individuato nelle Framework <IR> (versione 2021) pubblicate dall'International Integrated Reporting Council (IIRC), che costituiscono uno dei motivi ispiratori della redazione del presente elaborato. Nelle linee guida, comunque, è chiaramente esplicitata la possibilità di non trattare le forme di capitale che non risultino rilevanti nello svolgimento delle attività aziendali. Nel nostro caso, sia i processi produttivi sia gli effetti diretti delle attività non determinano impatti che risultano rilevanti, rispetto alle altre forme di capitale, per essere trattati nel presente report. Si ricorda che per capitale naturale s'intendono tutti i processi e le risorse ambientali, rinnovabili e non rinnovabili, che forniscono beni o servizi per il successo passato, presente e futuro di un'organizzazione, includendo: aria, acqua, terra, minerali e foreste o biodiversità e integrità dell'ecosistema.

## CAPITALE ECONOMICO FINANZIARIO

Il capitale economico finanziario è costituito dalle risorse finanziarie ed economico patrimoniali. La consistenza del capitale economico finanziario è descritta mediante l'evidenziazione dello stato patrimoniale della società. L'evoluzione del suo stato dovuta alle attività svolte nell'anno 2021 è sintetizzata con la presentazione del conto economico aziendale al 31/12/2021.

Figura 1 – Indicatori di sintesi relativi al capitale economico finanziario<sup>4</sup> al 31/12/2021



Di seguito, per articolare la descrizione della consistenza del capitale finanziario sono dettagliatamente fornite informazioni relative a:

- stato patrimoniale al 31/12/2021, in riferimento al Bilancio 2021;
- indici di reddito, solidità, liquidità finanziaria della società;
- situazione finanziaria aziendale rilevata dalla MF Centrale Risk.

È, inoltre, rappresentata l'analisi del conto economico della società, in riferimento al Bilancio 2021, come fattore per valutare le variazioni del capitale societario nel corso della precedente annualità. Viene fornita, anche, una lettura delle dinamiche dei costi e dei ricavi nel corso del passato esercizio e in comparazione con l'annualità 2020, introducendo una loro scomposizione per linee di attività, per quanto attiene ai ricavi, e per natura, in relazione ai costi.

Si noti che i criteri applicati nella valutazione delle voci di bilancio al 31.12.2021 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.

<sup>4</sup> **Patrimonio netto:** è un indice che, se negativo, 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.).

**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.

**Durata media crediti commerciali:** Indica i tempi medi di incasso dei crediti commerciali, in altri termini esprime i giorni di credito concesso ai clienti.

**Durata media debiti commerciali:** Indica i tempi medi di pagamento dei debiti commerciali, in altri termini esprime i giorni di credito dai fornitori.

## STATO PATRIMONIALE

L'Utile netto conseguito concorre, unitamente all'incremento di Capitale sociale deliberato e sottoscritto da ANCI Lombardia nell'Assemblea straordinaria del 26 gennaio 2021, alla variazione del Patrimonio netto che registra un incremento di complessivi euro 182.853.

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.

### Attivo

#### Immobilizzazioni

Il valore complessivo delle **Immobilizzazioni materiali** ha visto da un anno all'altro una riduzione, con alcune eccezioni nell'ambito delle categorie "attrezzature elettroniche" e "cellulari". La prima ha registrato modeste variazioni in aumento in conseguenza dell'acquisizione di dotazioni tecnologiche funzionali anche allo svolgimento delle attività lavorative in modalità *smartworking*, e di dispositivi informatici per la gestione della rete informatica aziendale. La seconda ha registrato modeste variazioni in aumento in conseguenza dell'acquisizione di nuovi devices in sostituzione di quelli precedenti, avvenuta aderendo ad un'offerta particolarmente vantaggiosa del fornitore di servizi di connettività.

La riduzione del valore delle **Immobilizzazioni immateriali** riflette la scelta di imputare direttamente a conto economico i costi (che manifesteranno i correlati benefici economici lungo un arco temporale di più esercizi) sostenuti per interventi di innovazione tecnologica, illustrati nella sezione "Conto Economico".

Attivo	31-12-2021	31-12-2020
B) Immobilizzazioni		
I - Immobilizzazioni immateriali	34.060	56.464
II - Immobilizzazioni materiali	100.119	112.391

#### Attivo circolante

Portando l'attenzione sull'**Attivo circolante**, la tabella evidenzia il positivo lavoro svolto dalla società:

- I. per quanto attiene alle **Rimanenze**, non risultano attività per le quali al 31.12.2021 la società non aveva potuto emettere ancora fattura;

- II. la notevole riduzione del valore dei **Crediti** è determinata dal fatto che una quota significativa delle fatture emesse nella parte finale dell'anno sono state incassate entro il 31 dicembre. La società ha perseguito una azione di costante monitoraggio dei crediti finalizzata al rispetto (per quanto più possibile) dei tempi di incasso delle fatture emesse;
- III. l'importo delle **Attività finanziarie** si riferisce agli accantonamenti mensili al **Piano di accumulo** che prevede, a decorrere dal mese di agosto 2015, un accantonamento a preventiva copertura del debito per TFR nei confronti del personale dipendente. L'importo mensile accantonato è di euro 9.874.10 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 oltre il 73% del debito per TFR;
- IV. l'incremento delle **Disponibilità liquide** è ascrivibile al costante presidio delle scadenze dei crediti, e all'apporto conseguente all'aumento di capitale sociale deliberato e sottoscritto nell'Assemblea straordinaria del 26 gennaio 2021.

	31-12-2021	31-12-2020
C) Attivo circolante		
I - Rimanenze	-	28.636
II - Crediti		
esigibili entro l'esercizio successivo	2.027.474	2.679.192
esigibili oltre l'esercizio successivo	7.522	7.522
Totale crediti	2.034.996	2.686.714
III - Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	485.646	525.735
IV - Disponibilità liquide	1.295.289	378.265
Totale attivo circolante (C)	3.815.931	3.619.350

## Ratei e risconti

L'importo dei *Ratei e risconti* corrisponde alla quota parte dei costi per i premi annuali delle polizze assicurative (comprehensive delle coperture per infortuni per tirocinanti di DoteComune e volontari di Servizio Civile Regionale con Garanzia Giovani) e per i canoni di abbonamento e licenze, sostenuti nel 2021, ma di competenza dell'esercizio 2022.

	31-12-2021	31-12-2020
D) Ratei e risconti	46.194	28.456

## Passivo

### Patrimonio Netto

La variazione del *Patrimonio netto* è ascrivibile all'aumento di Capitale sociale deliberato e sottoscritto dal socio ANCI Lombardia nell'Assemblea straordinaria del 26 gennaio 2021.

	31-12-2021	31-12-2020
A) Patrimonio netto		
I - Capitale	250.000	90.000
IV - Riserva legale	9.718	9.083
VI - Altre riserve	180.662	168.625
IX - Utile (perdita) dell'esercizio	22.853	12.672
Totale patrimonio netto	463.233	280.380

### Debiti

La variazione complessiva dei debiti è determinata da:

- una riduzione dell'importo dei **Debiti esigibili entro l'esercizio successivo**, in virtù di una policy che ha visto l'azienda impegnata ad onorare con regolarità i pagamenti dei fornitori impegnati nelle attività. Inoltre da marzo 2021 sono ripresi, proseguono regolarmente, gli ammortamenti dei finanziamenti chirografari per i quali AnciLab nella primavera 2020 aveva ottenuto la moratoria;
- una riduzione dell'importo dei **Debiti esigibili oltre l'esercizio successivo**, in conseguenza della ripresa degli ammortamenti sui finanziamenti chirografari in essere nel 2020. Non sono stati accesi nuovi finanziamenti.

	31-12-2021	31-12-2020
D) Debiti		
esigibili entro l'esercizio successivo	2.291.566	2.398.254
esigibili oltre l'esercizio successivo	171.491	284.237
Totale debiti	2.463.057	2.682.491

### Ratei e risconti

Per quanto riguarda Ratei e risconti si tratta di ricavi relativi a fatture emesse nel 2021 per attività da svolgere nell'ambito dei progetti DoteComune, Strategie Amministrative, Risorse Comuni e Servizio Civile regionale con Garanzia Giovani di competenza dell'esercizio 2022.

	31-12-2021	31-12-2020
E) Ratei e risconti	412.132	169.544

## INDICI DI REDDITIVITÀ, LIQUIDITÀ E SOLIDITÀ

L'andamento economico finanziario societario è di seguito valutato mediante l'osservazione pluriennale dell'andamento di alcuni indici utili per rappresentare con un maggiore dettaglio le voci di bilancio in ordine alla redditività, liquidità e solidità aziendale.

Il percorso d'identificazione e valutazione 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.

Il **patrimonio netto** è un indice che, se negativo, 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.).

Per quanto attiene agli indici di redditività, sono stati selezionati due 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;
- 1.b **Coefficiente moltiplicativo:** Indica la proporzione tra il totale dei debiti e 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 **Quoziente di disponibilità:** Indica la capacità dell'azienda di far fronte agli impegni a breve attraverso l'utilizzo del capitale circolante;
- 2.b **Durata media crediti commerciali:** Indica i tempi medi di incasso dei crediti commerciali, in altri termini esprime i giorni di credito concesso ai clienti;
- 2.c **Durata media debiti commerciali** Indica i tempi medi di pagamento dei debiti commerciali, in altri termini esprime i giorni di credito dai fornitori;
- 2.d **CCN:** 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 **Incidenza oneri finanziari sul fatturato:** misura l'incidenza percentuale del costo dell'indebitamento finanziario sul volume di affari.

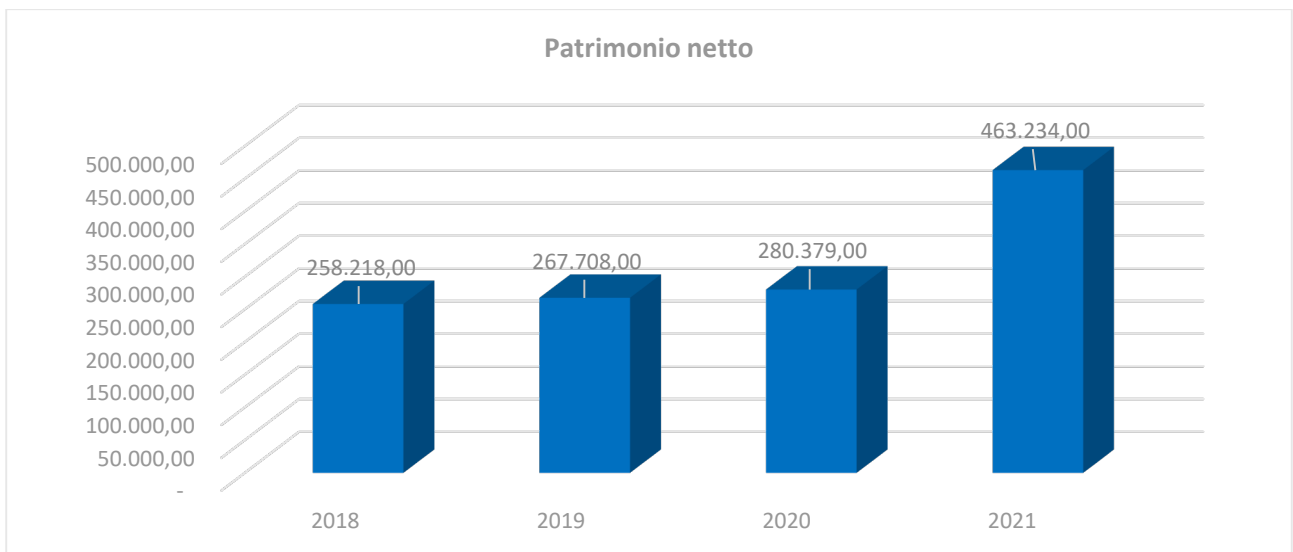
Per tutti gli indici, il miglioramento o il consolidamento tendenziale rispetto a precedenti annualità, è rappresentato dalla tabella e i grafici seguenti.

**Tabella 1 – Evoluzione del valore degli indici di valutazione dell'andamento economico finanziario societario**

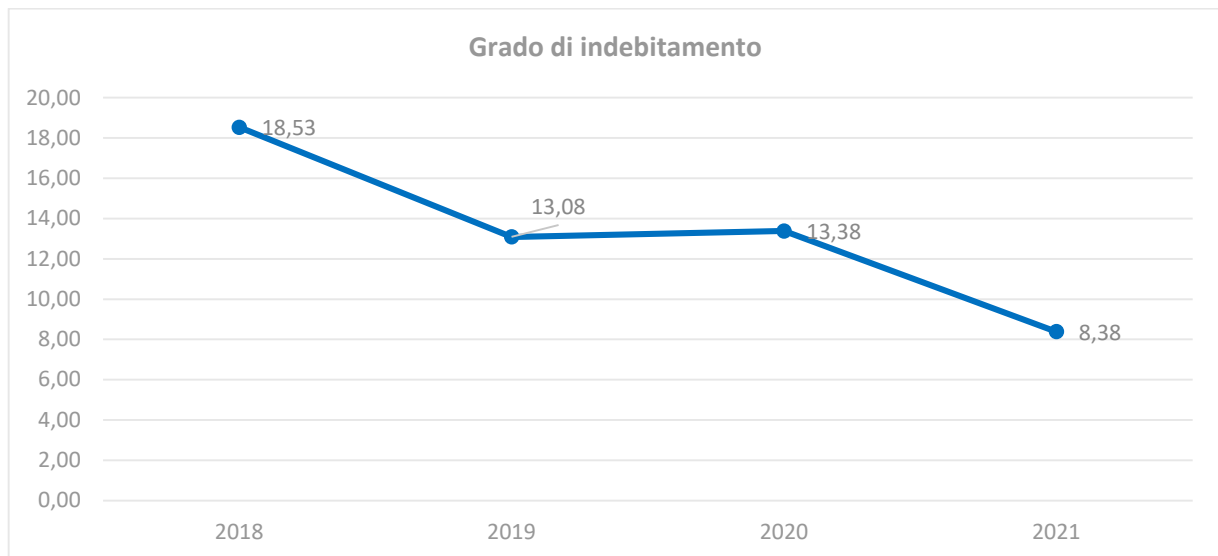
	Trend 2018-2021	Anno 2021	Anno 2020	Anno 2019	Anno 2018
<b>0</b> <i>patrimonio netto</i> (euro)		463.234	280.379	267.708	258.218
<b>1</b> <i>indici di redditività</i>					
<b>1.a</b> Grado di indebitamento		8,38	13,38	13,08	18,53
<b>1.b</b> Coefficiente moltiplicativo		5,32	9,57	9,57	13,38
<b>2</b> <i>indici di liquidità</i>					
<b>2.a</b> Quoziente di disponibilità		1,45	1,43	1,28	1,21
<b>2.b</b> Durata media crediti commerciali (n° gg)		99,62	173,47	133,74	236,74
<b>2.c</b> Durata media debiti commerciali (n° gg)		56,89	70,46	53,66	74,07
<b>2.d</b> CCN (euro)		1.158.428	1.080.000	731.100	786.510
<b>3</b> <i>indici di solidità</i>					
<b>3.a</b> Incidenza oneri finanziari su fatturato (%)		0,17%	0,22%	0,58%	0,62%



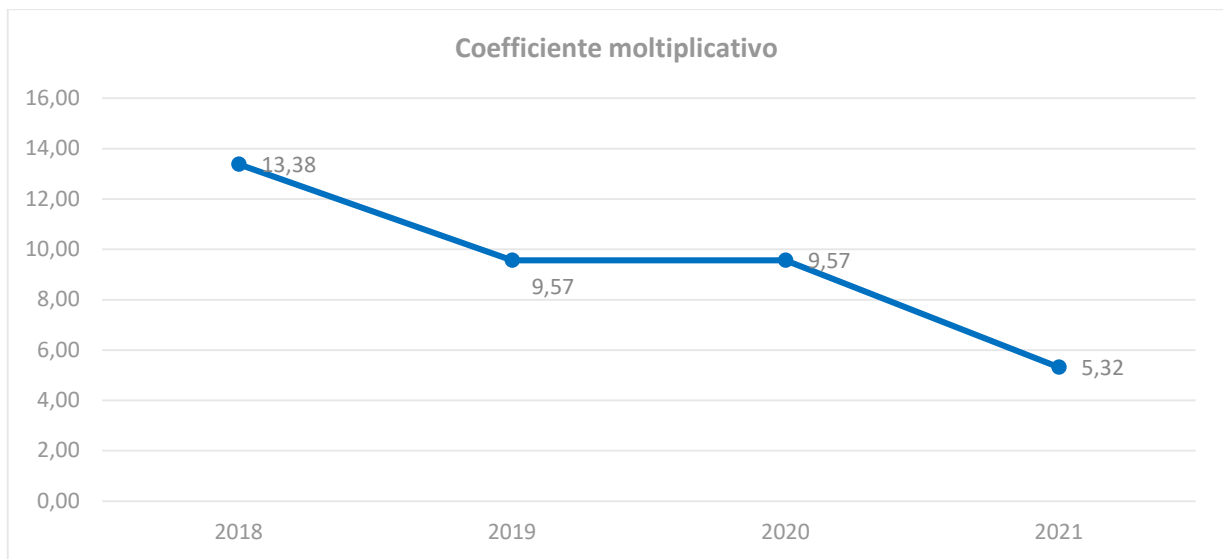
**Figura 2 – Evoluzione del valore del patrimonio netto della società**



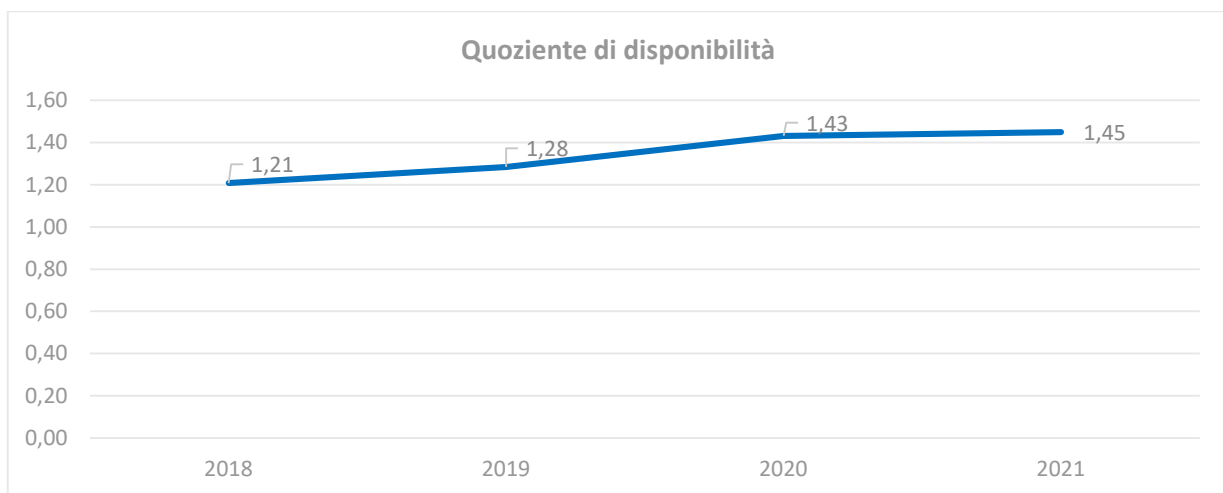
**Figura 3 – Evoluzione del valore del grado di indebitamento della società**



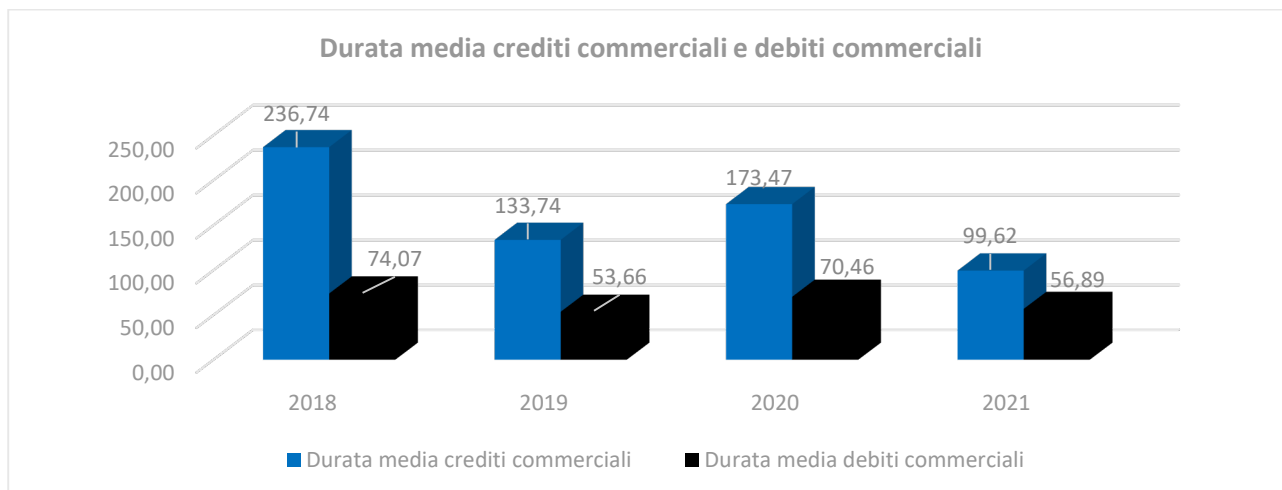
**Figura 4 – Evoluzione del valore del coefficiente moltiplicativo della società**



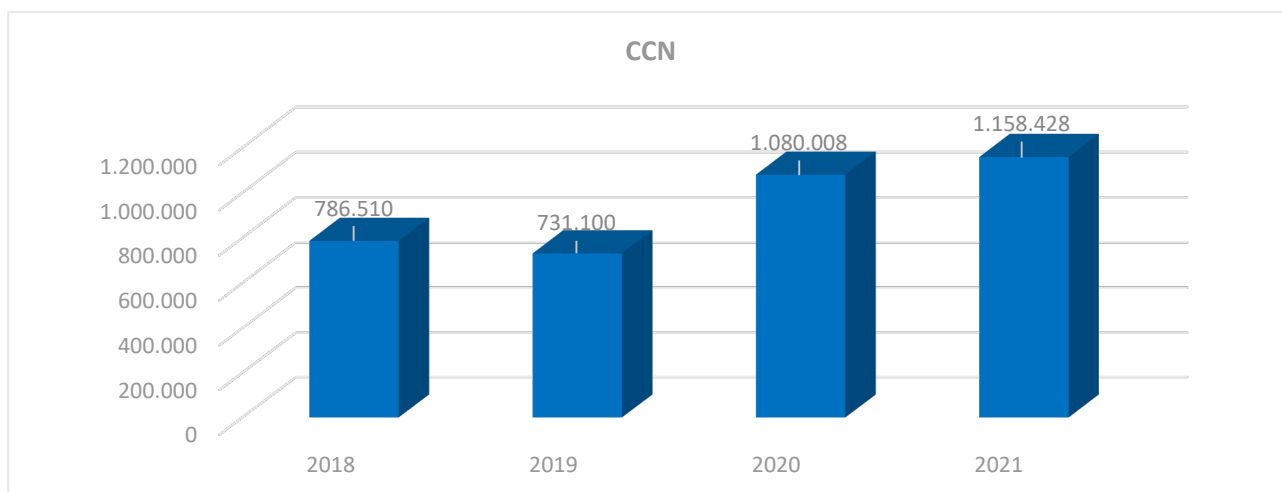
**Figura 5 – Evoluzione del valore del quoziente di disponibilità della società**



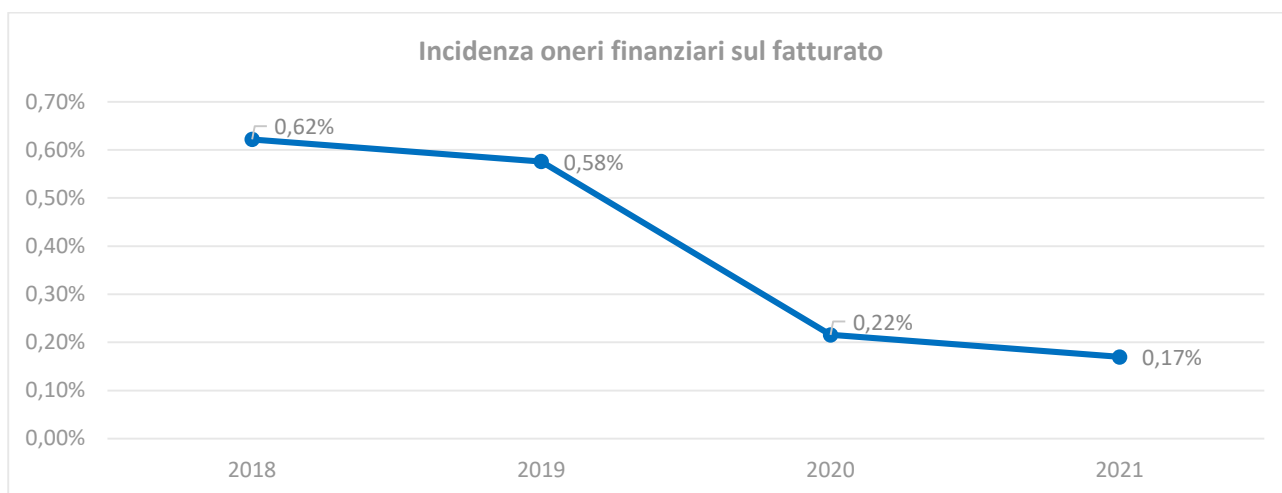
**Figura 6 – Evoluzione della durata media dei crediti e debiti commerciali della società**



**Figura 7 – Evoluzione del CNN della società**



**Figura 8 – Evoluzione dell'incidenza degli oneri finanziari sul fatturato della società**



Il **Patrimonio netto** si conferma positivo, con un incremento del 65,2% rispetto all'esercizio precedente in virtù del dell'aumento di **Capitale sociale** deliberato e sottoscritto dal socio ANCI Lombardia nell'Assemblea straordinaria del 26 gennaio 2021 e della previsione dell'accantonamento degli utili di esercizio 2021 in analogia 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 2021, la performance del Grado di indebitamento è sostanzialmente determinata dall'incremento del Patrimonio netto conseguente all'aumento di capitale effettuato da ANCI Lombardia (dal punto di vista dell'attivo, infatti, non si sono registrate variazioni in diminuzione). Il valore del Coefficiente moltiplicativo è invece determinato sia dalla riduzione dell'importo dei debiti (con particolare riferimento a quelli entro l'esercizio successivo).

**Indici di liquidità:** le dinamiche che hanno caratterizzato gli elementi attivi e passivi appena descritte hanno influito anche sull'andamento del Quoziente di disponibilità e del Capitale circolante netto. In particolare l'importo dell'attivo corrente si è confermato maggiore di quello del passivo corrente, con un effetto positivo anche sul Capitale circolante netto. La buona performance nella gestione degli incassi unita al consistente incremento del valore della produzione ha determinato una riduzione della Durata media dei crediti commerciali, mentre la buona performance nella gestione dei debiti commerciali rispetto all'incremento dei costi operativi esterni ha determinato la riduzione della Durata media dei debiti commerciali.

**Indici di solidità:** il trend di forte riduzione dell'incidenza degli oneri finanziari è generato dal minor utilizzo delle linee di fido accordate, dovuto dalle buone performance nella gestione dei crediti commerciali.

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.

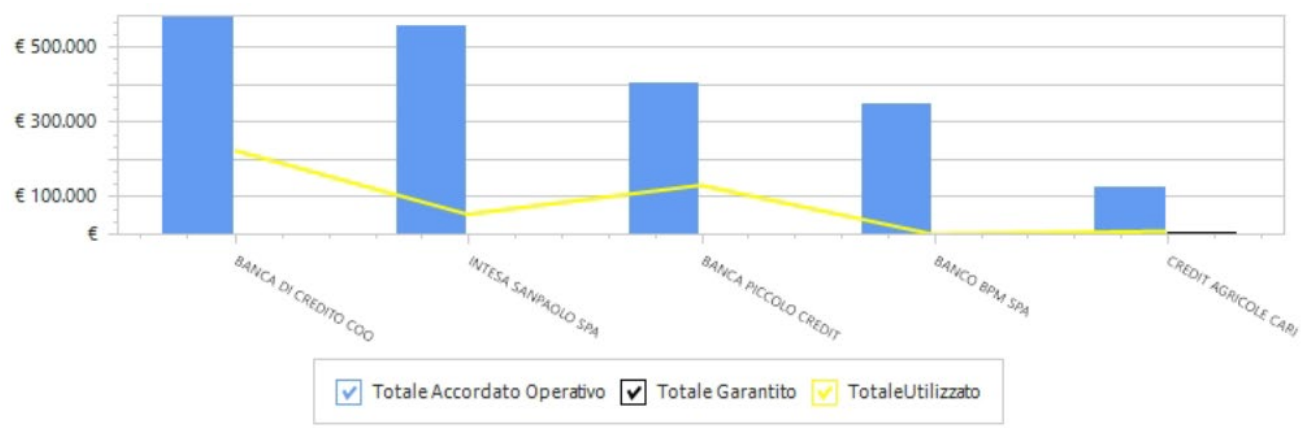
## ANALISI DELLA CENTRALE RISCHI RIFERITA AD ANCILAB

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.

Le banche affidanti sono 5: Intesa San Paolo, Credito Valtellinese, BCC Milano, Banco Popolare, Credit Agricole.

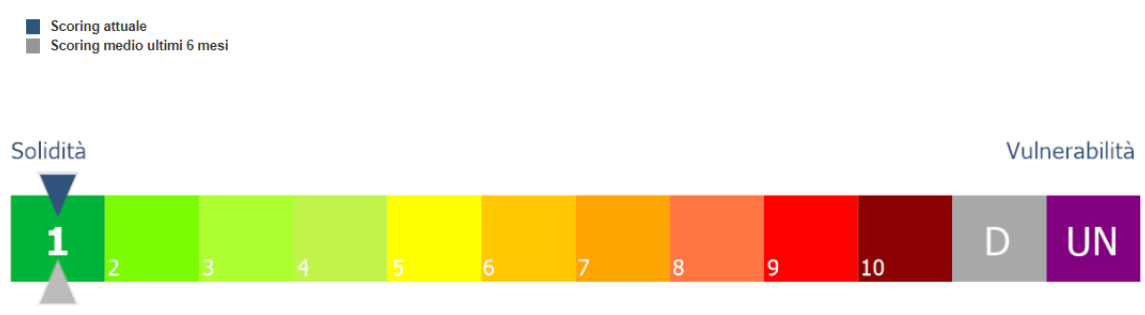
Nel grafico seguente viene riportato l'ammontare dell'accordato operativo concesso dagli intermediari, le relative garanzie rilasciate a supporto degli affidamenti e l'ammontare utilizzato.

**Figura 9 – Ammontare dell'accordato operativo concesso dagli intermediari alla società**



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.

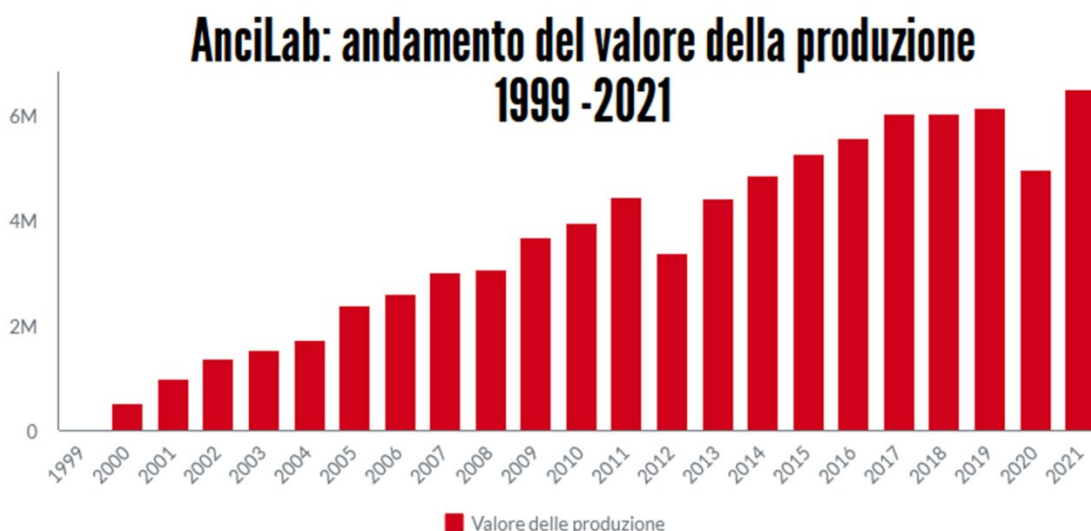
**Figura 10 – Scoring della situazione finanziaria aziendale**



## CONTO ECONOMICO

L'analisi del conto economico risulta uno dei più significativi fattori che concorre a definire le variazioni del patrimonio finanziario aziendale. La figura 11 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.

Figura 11 – La storia di AnciLab in sintesi



Con un **Valore della produzione** che si è attestato a **euro 6.519.958**, l'anno 2021 si chiude con un **risultato ante imposte pari a 39.905 euro**, che al netto della tassazione (la società *in-house* non gode dello stesso regime fiscale della controllante), determina un **Utile netto di euro 22.853**. Tale risultato, seppure d'importo non elevato, è in **continuità con quanto avvenuto in passato** a testimonianza che AnciLab è riuscita a mantenere, sotto l'aspetto economico e finanziario, un equilibrio tra costi e ricavi.

Si è registrata un significativo incremento del valore della produzione, in netta controtendenza con quanto rilevato nel 2020, che si attesta su un livello superiore al valore registrato negli ultimi anni. La voce "5) altri ricavi e proventi" comprende ricavi relativi ad attività svolte nel corso di esercizi precedenti.

Si rileva che il budget dell'esercizio 2022 presentato nell'assemblea di ANCI Lombardia del 16 dicembre 2021 evidenzia che il valore della produzione si riallinea ai valori precedenti all'esercizio 2020 (esercizio che ha scontato i noti effetti causati dalla diffusione della pandemia).

## Valore della produzione

	31-12-2021	31-12-2020
A) Valore della produzione		
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	6.519.598	4.973.113
2), 3) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti e dei lavori in corso su ordinazione	(28.636)	(17.521)
3) variazioni dei lavori in corso su ordinazione	(28.636)	(17.521)
5) altri ricavi e proventi		
altri	24.803	71.644
Totale altri ricavi e proventi	24.803	71.644
Totale valore della produzione	6.515.765	5.027.236

Rimandiamo al capitolo 3 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 stampa di Strategie Amministrative (euro 45.946), i materiali di cancelleria e il noleggio delle macchine fotocopiatrici (euro 21.023, parzialmente riaddebitati ad ANCI L.) e i dpi. covid-19 (euro 8.070).

	31-12-2021	31-12-2020
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	90.590	84.338

I costi per servizi sono relativi a:

- **Co.co.co.**, i cui costi ammontano ad euro 133.461 senza sostanziali variazioni rispetto al 2020;
- **Tirocinanti di DoteComune**, le cui indennità ammontano a complessivi euro 3.160.849 (euro 1.975.638 nel 2020). Il significativo incremento rispetto all'esercizio 2020 è dovuto alla concomitanza di più fattori. Innanzitutto, nel corso del 2021 si sono svolti e sono giunti al termine i tirocini avviati nel primo semestre 2020 (sospesi in applicazione delle disposizioni regionali per il contenimento della diffusione della pandemia da Covid-19), e i tirocini avviati a valere sugli avvisi emessi nel secondo semestre 2020, dopo la sospensione forzata. Inoltre, sono stati avviati nuovi tirocini a valere su avvisi emessi nel 2021.
- **Servizi tecnici professionali** euro 536.054.

L'incremento di circa 87.000 euro rispetto all'esercizio 2020 è riconducibile a:

- aumento del numero di ore di formazione, in seguito alla revoca della temporanea sospensione dei tirocini di DoteComune e dei progetti di Servizio Civile;
- maggiore incidenza di progetti che richiedono il coinvolgimento di competenze specialistiche esterne in quanto non presenti in azienda;
- **servizi contabili, fiscali e gestione del personale** (comprensivi della gestione dei tirocinanti di DoteComune, e dell'Organismo di Vigilanza 231/2001) il cui costo ammonta a euro 141.957 in linea con il costo sostenuto nell'esercizio precedente;
- **assicurazioni** (comprensive delle coperture per tirocinanti DoteComune e del riaddebito da ANCI L. degli oneri per i volontari di Servizio Civile Regionale con Garanzia Giovani) euro 43.343, con un lieve incremento rispetto all'esercizio precedente determinato dall'aumento del numero di tirocinanti e volontari assicurati;
- **web, server domini** euro 117.009 in incremento rispetto all'esercizio precedente per i maggiori investimenti sostenuti per gli sviluppi della nuova piattaforma per la gestione degli eventi (RisorseComuni) integrata con il sistema di gestione delle Community ed i relativi siti, la progettazione e lo sviluppo della piattaforma per l'erogazione dei servizi FAD, la progettazione e lo sviluppo dei nuovi sistemi informativi gestionali digitalizzati utilizzati nell'ambito delle attività di Servizio Civile Universale e DoteComune, la progettazione e lo sviluppo dei nuovi sistemi informativi gestionali digitalizzati utilizzati nell'ambito delle attività di Servizio Civile Regionale, la progettazione e lo sviluppo del sistema di gestione delle Schede FSE, l'utilizzo di un nuovo server a supporto dell'implementazione e la gestione dei nuovi sistemi informativi gestionali digitalizzati utilizzati nell'ambito delle attività di Servizio Civile Universale.
- **utenze** (energia elettrica, voce e dati, fissi e mobili) euro 42.510 con una riduzione di circa 14.000 euro rispetto all'esercizio precedente dovuta prevalentemente alla riduzione dei costi per utenze mobili;
- **manutenzioni e pulizie**, comprensive di sanificazioni euro 37.247.

---

	31-12-2021	31-12-2020
7) per servizi	4.518.400	3.055.816

---

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

- **costi per utilizzo e gestione sede** (utilizzo spazi) euro 70.738;
- **licenze d'uso software d'esercizio** euro 13.432, con una riduzione di circa 36.000 euro rispetto all'esercizio precedente compensata da un incremento degli investimenti descritti nella sezione precedente.

---

	31-12-2021	31-12-2020
8) per godimento di beni di terzi	92.145	128.313

---



I costi per il personale comprendono salari, oneri e TFR del personale. In forza alla società oggi ci sono 27 unità a tempo indeterminato (di cui 1 Dirigente, 5 quadri e 21 impiegati) e 4 unità a tempo determinato. Il contratto di riferimento è il CCNL del commercio. Il costo è stato pari a euro 1.588.300 (comprensivo del sistema di welfare aziendale collettivo). L'incremento di circa 90.000 euro dei costi rispetto all'esercizio 2020 è riconducibile all'incremento di 3 unità a tempo determinato, e alla durata del loro impiego nel corso dell'anno, rispetto all'esercizio precedente. Nel costo di euro 1.588.300 è compreso anche il costo per gli oneri INAIL relativi ai tirocinanti coinvolti nei progetti di DoteComune, di euro 55.780 (a fronte di un costo di euro 3.199 per oneri INAIL relativi al personale). Pertanto il costo del personale al netto del costo per oneri INAIL relativi ai tirocinanti di DoteComune ammonta ad euro 1.532.520.

	31-12-2021	31-12-2020
9) per il personale		
a) salari e stipendi	1.050.925	1.025.968
b) oneri sociali	383.037	346.366
c), d), e) trattamento di fine rapporto, trattamento di quiescenza, altri costi del personale	154.338	125.450
c) trattamento di fine rapporto	100.160	79.643
e) altri costi	54.178	45.807
Totale costi per il personale	1.588.300	1.497.784

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

- **ammortamenti** complessivamente a euro 66.257, con una riduzione di circa 12.500 euro rispetto al 2020, derivante sia dal completo ammortamento di immobilizzazioni capitalizzate negli esercizi precedenti, sia dal modesto valore delle nuove immobilizzazioni;
- **accantonamento f.do svalutazione crediti** euro 10.000 per eventuali perdite su crediti relativi a clienti privati, in riduzione rispetto all'esercizio precedente.

	31-12-2021	31-12-2020
10) ammortamenti e svalutazioni		
a), b), c) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali e materiali, altre svalutazioni delle immobilizzazioni	66.257	78.710
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	22.404	31.448
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	43.853	47.262
d) svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	10.000	54.734
Totale ammortamenti e svalutazioni	76.257	133.444

Gli oneri diversi di gestione comprendono:

- **sopravvenienze passive** euro 13.734 derivanti per euro 7.500 dal costo di un fornitore di servizi il cui costo non era stato imputato nell'esercizio di competenza;
- **iva prorata** euro 71.311, con un incremento di circa 30.000 euro rispetto all'esercizio precedente dovuto all'incremento dell'incidenza, sul valore totale della produzione, delle attività che danno luogo ad operazioni esenti ai sensi dell'articolo 10 D.P.R. 633/1972.

---

	31-12-2021	31-12-2020
14) oneri diversi di gestione	99.110	59.408

---

## ARTICOLAZIONE DEL CONTO ECONOMICO

### Composizione dei ricavi

Composizione dei RICAVI	bilancio al 31.12.2021		bilancio al 31.12.2020	
	euro	%	euro	%
<b>SAPERI</b>	<b>729.951</b>	11,2%	<b>460.962</b>	9,3%
<b>CAMBIAMENTO</b>	<b>283.980</b>	4,4%	<b>528.193</b>	10,6%
<b>SERVIZI</b>	<b>5.403.641</b>	82,9%	<b>3.886.625</b>	78,1%
<b>ALTRI RICAVI</b>	<b>101.996</b>	1,6%	<b>103.063</b>	2,1%
Sopravvenienze attive	24.833		65.913	
Variazioni lavori in corso	- 28.636	-	17.521	
<b>TOTALE</b>	<b>6.515.765</b>	100,0%	<b>5.027.236</b>	100,0%

COMPOSIZIONE RICAVI (euro)	bilancio al 31.12.2021	bilancio al 31.12.2020
<b>saperi</b>	<b>729.951</b>	<b>460.962</b>
<i>Strategie Amministrative e Risorse Comuni</i>	235.660	222.878
<i>AnciLab Editore (si veda dettaglio in tabella seguente)</i>		25.588
<i>INTERREG Varese</i>	22.397	21.780
<i>Ricerca Politiche giovanili</i>	24.846	-
<i>Formazione su commessa (si veda dettaglio in tabella seguente)</i>	447.048	190.717
<b>cambiamento</b>	<b>283.980</b>	<b>528.193</b>
<i>Sisma Mantova</i>	92.792	85.000
<i>Gestioni associate (illuminazione pubblica e distretto turistico)</i>	15.162	5.000
<i>Beni confiscati</i>	-	151.026
<i>PON Governance (si veda dettaglio in tabella seguente)</i>	-	119.611
<i>Gare Gas in ATeM</i>	64.667	69.841
<i>Digitalizzazione (si veda dettaglio in tabella seguente)</i>	111.358	97.716
<b>servizi</b>	<b>5.403.641</b>	<b>3.886.625</b>
<i>Servizio Civile Universale</i>	1.148.409	1.125.214
<i>NidiGratis</i>	77.835	66.131
<i>Servizio Civile regionale con Garanzia Giovani</i>	20.433	-
<i>DoteComune</i>	4.156.964	2.695.279
<b>altri ricavi</b>	<b>101.996</b>	<b>103.063</b>
<i>Riaddebiti distacco presso ANCI Lombardia (Comunicazione)</i>	48.696	49.556
<i>Riaddebiti costi per servizi</i>	53.300	47.798
<i>Altri ricavi (al netto degli interessi attivi)</i>		5.709
<i>Sopravvenienze attive</i>	24.833	65.913
<i>Variazioni lavori in corso</i>	- 28.636	- 17.521
<b>TOTALE</b>	<b>6.515.765</b>	<b>5.027.236</b>

	bilancio al 31.12.2021	bilancio al 31.12.2020
<b>Dettaglio composizione Formazione su commessa</b>	<b>447.048</b>	<b>190.717</b>
<i>Fami conoscere</i>	15.364	59.684
<i>Fami Lab Impact - riaddebiti distacchi</i>	82.826	44.174
<i>polis - beni confiscati</i>	29.897	22.325
<i>FSE antiriciclaggio</i>	171.392	40.034
<i>FSE welfare</i>	132.572	20.000
<i>Polis - Scuola Superiore Protezione Civile</i>		4.500
<i>Polis - Piani Eliminazione Barriere Architettoniche</i>	14.997	

	bilancio al 31.12.2021	bilancio al 31.12.2020
<b>Dettaglio composizione PON Governance</b>	-	<b>119.611</b>
<i>DoteComune Network + DigiPro</i>	-	64.540
<i>GasPlanet + Sigess (riaddebiti distacchi)</i>	-	55.071

	bilancio al 31.12.2021	bilancio al 31.12.2020
<b>Dettaglio composizione Digitalizzazione</b>	<b>111.358</b>	<b>97.716</b>
<i>Centro di Competenza Digitale (CCD) Monza</i>	21.810	19.000
<i>Comuni Digitali</i>	63.603	49.936
<i>ATO Monza</i>	13.560	11.280
<i>ANCI Salute</i>	-	7.500
<i>Cartella Sociale Informatizzata - Lomellina</i>	7.385	-
<i>SUAP CM Valli Verbano</i>	5.000	10.000

	bilancio al 31.12.2021	bilancio al 31.12.2020
<b>Dettaglio composizione AnciLab Editore</b>	-	<b>25.588</b>
<i>FSE SEAV</i>		25.588

## Composizione dei costi

### Composizione dei COSTI

bilancio al 31.12.2021    bilancio al 31.12.2020

	euro	%	euro	%
Costi di personale (si veda dettaglio in tabella seguente)	1.721.760	26,5%	1.633.628	32,6%
Servizi tecnici a supporto dei progetti	705.594	10,9%	537.719	10,7%
Costi di funzionamento (si veda dettaglio in tabella seguente)	656.450	10,1%	571.290	11,4%
Ammortamenti	76.257	1,2%	133.445	2,7%
Spese bancarie	69.503	1,1%	66.062	1,3%
Rimborsi indennità di tirocinio DoteComune	3.161.558	48,7%	1.975.638	39,4%
Imposte	17.052	0,3%	44.747	0,9%
Sopravvenienze passive	14.134	0,2%	10.864	0,2%
IVA pro-rata	71.311	1,1%	41.183	0,8%
<b>TOTALE</b>	<b>6.493.621</b>	<b>100,0%</b>	<b>5.014.577</b>	<b>100,0%</b>

### Composizione dei costi di funzionamento

bilancio al  
31.12.2021

bilancio al  
31.12.2020

Utilizzo spazi sede	71.976	70.368
Utenze	42.510	56.637
Pulizia sede (**)	45.317	42.179
Assicurazioni	43.343	33.500
Acquisti hw e sviluppo sw	137.414	85.540
Assistenza informatica	46.474	39.005
Consulenza contabile e fiscale	78.198	73.310
ODV 231	5.200	5.000
Consulenza del lavoro	58.559	62.006
Spese postali	41.338	26.424
Ticket e distributore bevande	44.557	41.130
Viaggi e trasferte	15.875	18.477
Materiale promozionale	1.568	-
Manutenzioni	5806	-
Altro	18.315	17.713
<b>TOTALE</b>	<b>656.450</b>	<b>571.290</b>

(\*\*) comprende sanificazione e dispositivi dpi

## CAPITALE PRODUTTIVO

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; licenze.

Le attività di produzione dei servizi, svolte prevalentemente nella sede sociale, si avvalgono soprattutto di dispositivi informatici dotati di software di base e applicativi, della rete informatica e di dispositivi telefonici e di arredi.

Figura 12 – Indicatori di sintesi relativi al capitale produttivo al 31/12/2021



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 oltre 5000 sedi di attuazione dei progetti. L'applicativo, attualmente, è il più avanzato esistente a livello nazionale. Già attivo da circa dieci 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;
- 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 70 corsi realizzati da AnciLab;
- piattaforma RisorseComuni. Possiede funzionalità di gestione: di community; della comunicazione per promuovere iniziative formative del sistema Anci Lombardia; di portali specializzati, connessi con progetti di carattere stabile, anche riferibili a community ad ingresso riservato. Nel corso dell'anno 2021 la piattaforma, dopo una completa reingegnerizzazione rispetto a una prima versione, più volte migliorata nel corso degli anni, risalente ai primi anni 2000, è uscita da una fase di sperimentazione, mettendo a disposizione una buona parte delle funzionalità progettate;
- piattaforme per la gestione di videoconferenza e la gestione sincrona di seminari, su stimolo dei cambiamenti determinati dall'evento pandemico. La loro importanza strategica, nel corso del 2021, non solo si è stabilizzata, quanto a connessione stretta con le attività di formazione e di relazione istituzionale, ma si è anche ampliata in termini di licenze necessarie per garantire un adeguato sviluppo delle attività.

Degna di nota è, anche, la proprietà di alcuni portali, non considerando quelli sviluppati nell'ambito di progetti finanziati, che svolgono un importante ruolo informativo, di notevole influenza sui risultati e sul posizionamento della società:

- portale del Servizio Civile Universale;
- portale DoteComune;
- Strategie Amministrative on line;
- portale istituzionale di AnciLab, comprendente la sezione di Amministrazione trasparente;
- portale ComuniDigitali.

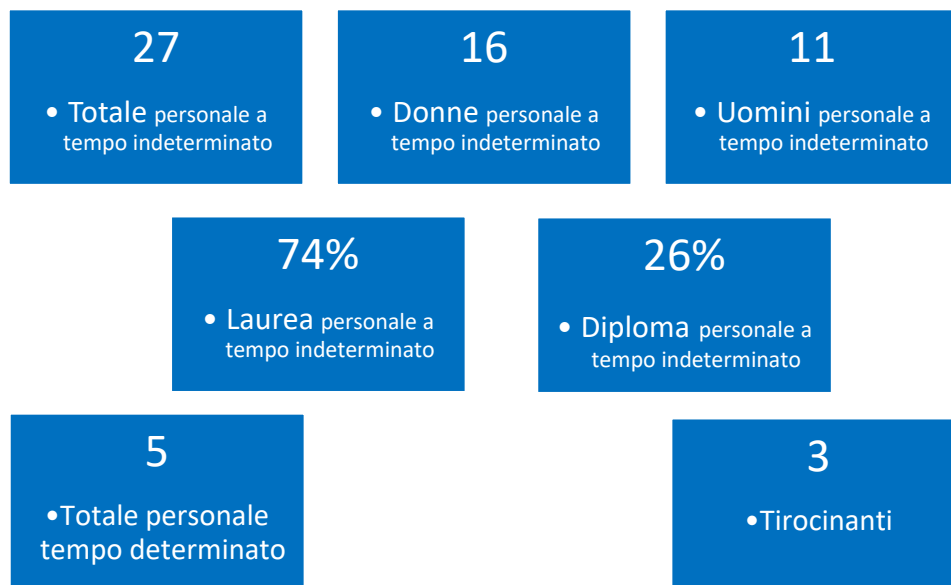
Si ricorda, infine, che il portale istituzionale di Anci Lombardia è stato progettato e realizzato da AnciLab.

## CAPITALE UMANO

Il capitale umano è rappresentato dall'insieme, quantitativamente e qualitativamente evidenziabile, delle persone che la società ritiene rientrino 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 deve essere posta alla ricerca dell'equilibrio fra rispetto esigenze di benessere organizzativo delle persone ed efficace funzionamento aziendale. Un equilibrio che rappresenta un fondamentale fattore propulsivo dello sviluppo e sostenibilità della società.

Figura 13 – Indicatori di sintesi relativi al capitale umano al 31/12/2021



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, c'è da dire anche che 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 vent'anni di attività ci hanno inevitabilmente accompagnati. Per aiutare la condivisione di quei principi, la società ha cercato di rendere il posto di lavoro un luogo accogliente, sicuro, piacevole, dove fosse possibile confrontarsi e sviluppare al meglio le proprie energie e competenze. Allo stesso tempo AnciLab ha definito *policy* aziendali per andare incontro ai bisogni anche personali dei dipendenti attraverso: l'attivazione di specifiche coperture assicurative; introducendo un sistema di Welfare aziendale; creando un fondo a garanzia dei crediti del TFR maturati verso la società; adottando un orario di lavoro capace anche di salvaguardare quelle esigenze di flessibilità utili a tutti.



AnciLab accoglie ogni anno diversi tirocinanti provenienti sia dagli istituti di formazione tecnica e professionale, nell'ambito di progetti di tirocini curricolare, sia in tirocinio extracurricolare, con un rimborso assegnato dalla società. Inoltre, il personale di AnciLab collabora strettamente con volontari del Servizio Civile Universale e Regionale in servizio presso Anci Lombardia.

Per quanto riguarda le competenze possedute dal personale si sottolinea che:

- in corrispondenza delle aree d'azione rivolte a produrre valore per il contesto economico sociale sono presenti nella società competenze specifiche in grado di presidiare adeguatamente i contenuti sviluppati in ciascuna linea di attività. Gli apporti di competenze esterni sono, generalmente acquisite per lo svolgimento attività di particolare specializzazione dalle quali, peraltro, viene tratto giovamento per incrementare le competenze del personale interno;
- sono diffuse competenze fra il personale a tutti i livelli di gestione dei progetti che prevedono, con diversi livelli di responsabilità, attività di programmazione, monitoraggio e controllo progettuale;
- l'evento pandemico ha determinato la diffusa acquisizione di competenze allo svolgimento di attività in *smartworking*;
- le logiche organizzative di responsabilizzazione del personale a tutti i livelli, adottate dalla società come quadro permanente di riferimento, hanno determinato una diffusa acquisizione di competenze per rispondere, nell'ambito di compiti assegnati, con autonomia a esigenze non pienamente standardizzabili proceduralizzabili. Questa situazione ha consentito durante l'evento pandemico di regger l'urto di un'oggettiva difficoltà di coordinamento, dovuto alla difficoltà di comunicare con tempestività e facilità. Nell'attuale situazione sussiste una discrasia fra alcuni inquadramenti contrattuali, di livello basso rispetto alle necessità, e le effettive e più ricche competenze possedute dal personale titolare di responsabilità delegate. In questo senso si sono avviate procedure per giungere a risolvere positivamente tale situazione critica;
- 15 unità di personale possiedono competenze certificate per svolgere attività di formazione e di gestione del funzionamento dell'Anci Lombardia quale ente accreditato al Servizio civile universale e regionale;
- fra il personale sono diffuse competenze in tema di anticorruzione, affinate anche attraverso la frequenza a corsi di formazione e alla gestione, da parte della società, con proprio personale, di significative iniziative di formazione sul tema per le amministrazioni pubbliche.

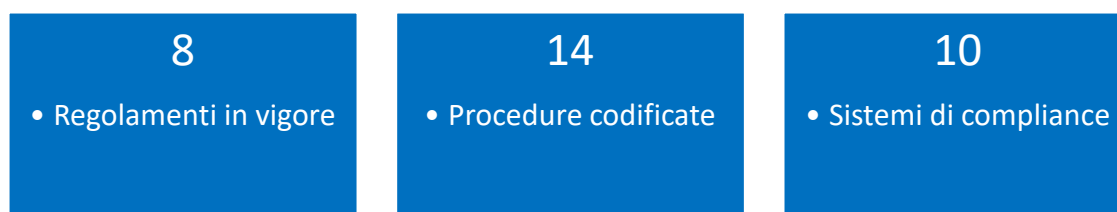
## CAPITALE ORGANIZZATIVO

Il capitale organizzativo 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 e le sue più significative modificazioni nel corso dell'anno 2021 considerando regolamenti e procedure riguardanti:

- la gestione del controllo analogo;
- la gestione della compliance aziendale;
- processi organizzativi primari che riguardano l'erogazione dei servizi;
- la gestione dei processi di supporto a quelli primari.

Figura 14 – Indicatori di sintesi relativi al capitale organizzativo al 31/12/2021



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.

Il controllo analogo esercitato da Anci Lombardia è normato, nei suoi tratti generali, da un regolamento approvato da Anci Lombardia, in coerenza con le disposizioni del proprio statuto e di quello di AnciLab, e articolato nei suoi aspetti procedurali nel flusso già presentato nel capitolo 2 (figura 1), dove si evidenzia la stretta dipendenza della società nell'espletamento delle procedure di programmazione e controllo dalle decisioni della controllante.

In relazione ai sistemi di *compliance* aziendale AnciLab, immediatamente dopo la sua costituzione, 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. 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. In alcuni casi, inoltre, le loro incongruenze, contraddizioni e oscurità hanno determinato appesantimenti e sensazioni di vulnerabilità rispetto a inconsapevoli violazioni. Allo scopo di rispondere a tali criticità, i nostri sforzi hanno riguardato, in primo luogo, l'attivazione di procedure di interpretazione coinvolgenti tutte le aree aziendali e competenze esterne specializzate, tali da costituire un robusto metodo di riflessione aziendale, capace di arricchire le interpretazioni con stimoli e apporti provenienti da diversi punti di vista. In secondo luogo, si è cercato di orientare la gestione organizzativa verso una sempre più attenta valutazione dei vincoli normativi, riservando una particolare attenzione alla necessità di utilizzare modelli unici di descrizione delle dinamiche aziendali, quale riferimento per ottenere le certificazioni e svolgere le comunicazioni previste dalle normative volontarie e cogenti. Lo sforzo aziendale è motivato dalla necessità di evitare la proliferazione di modelli, incentivati dalle diverse culture sottese alle norme, fra loro incoerenti non coordinate e tali da ingenerare confusioni e difficoltà di loro gestione. Così, per esempio, il catalogo delle attività aziendali è utilizzato sostanzialmente in tutti gli ambiti normativi dove è richiesta la loro specificazione.

In sintesi, i sistemi di *compliance* gestiti (figura 15) rappresentano una strutturale risposta gestionale alla crescita dei rischi (legali, operativi, reputazionali) derivanti dalla maggiore complessità normativa e operativa, e la sua importanza è determinante per la creazione di valore aziendale.

**Figura 15 – Attività di *compliance* di AnciLab**



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.

Per quanto riguarda i processi di supporto al funzionamento, nel corso degli ultimi anni 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.

## CAPITALE SOCIALE E 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*<sup>5</sup> 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. Si pensi ai contributi, in termini di idee, stimoli e motivazioni, che i destinatari dei servizi possono apportare alla vita della società uscendo dal semplice ruolo di fruitori di prestazioni e attivando un approccio proattivo che consenta di migliorare le prestazioni su loro sollecitazione, attivando le loro competenze, fino ad arrivare a forme di coprogettazione.

---

<sup>5</sup> Gli *stakeholder*, da "to hold a stake" possedere o portare un interesse, sono soggetti, che si relazionano in istituzioni o aggregati debolmente connessi e i cui comportamenti (atteggiamenti, azioni) influenzano oggettivamente il comportamento della società e da questa ne sono influenzati. Nel caso sia in gioco il perseguimento di un obiettivo, ostacolandone o favorendone il raggiungimento. L'azione di AnciLab può influire sia sulle aspettative delle parti interessate sia sulla soddisfazione dei loro fabbisogni e interessi. L'aspettativa è la previsione ragionevolmente realistica di una parte interessata circa la condotta degli altri membri della rete in un contesto di incertezza. Gli *stakeholder* adottano comportamenti di reciproca attenzione quando principalmente sono connessi da: obblighi legali; preoccupazioni in merito alle decisioni e alle attività di reciproco interesse; richieste di aiuto; richiami da una parte sulle responsabilità che deve assumere l'altra.



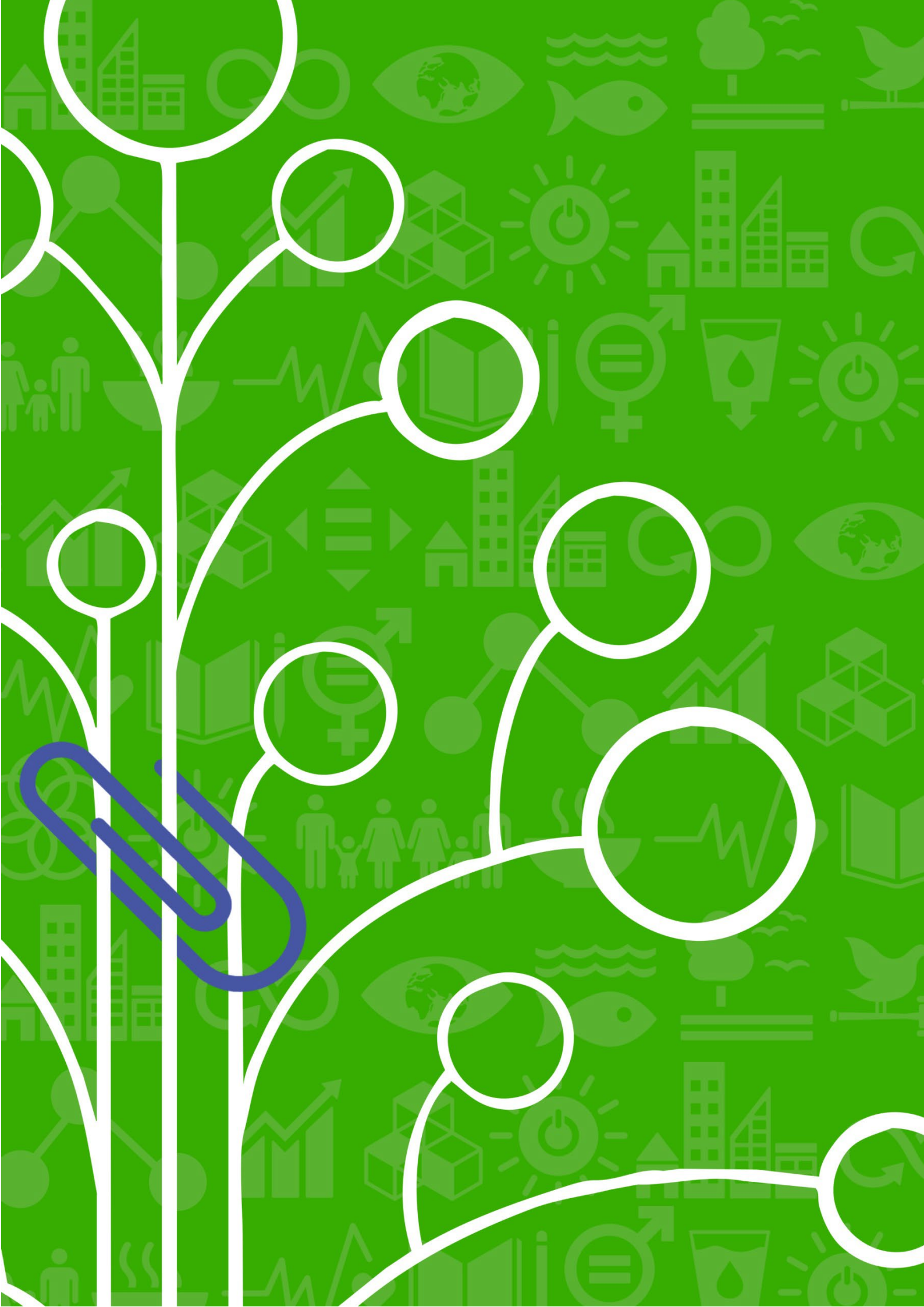
Le analisi sugli *stakeholder* di AnciLab svolte hanno mostrato l'esistenza di complessi intrecci relazionali che sono alimentati da sfide, quale occasione di consolidamento di rapporti profondi e articolati:

- sfide connesse alla realizzazione di sistemi di erogazione degli interventi. La loro configurazione non è assolutamente riconducibile a semplici relazioni cliente/fornitore. Sono identificabile diversi ruoli che si coordinano per realizzare un intervento: committenti; destinatari degli interventi; partner istituzionali; affidanti, nel nostro caso generalmente Anci Lombardia; clienti; fornitori di servizi partecipanti direttamente all'erogazione di servizi; fornitori di beni e servizi di natura infrastrutturale e di supporto operativo. Nel corso degli anni si sono determinati rapporti che hanno sedimentato una base relazionale stabile in clima di conoscenza delle aspettative reciproche e fiducia tali da consentire con la costruzione e realizzazione d'interventi con maggiore facilità rispetto a rapporti episodici e da sperimentare. Con un gruppo di formatori, nel rispetto delle normative sulla rotazione dei fornitori, sono stati instaurati rapporti per la progettazione, realizzazione e valutazione dei corsi erogati in una logica di innovazione e miglioramento continuo. Tale rapporto, pregresso rispetto all'evento pandemico, ha consentito, nella nuova e drammatica situazione che si è determinata, di rispondere con efficacia e tempestività alla necessaria riprogettazione delle modalità di erogazione dei corsi da una modalità in presenza a una a distanza. Per quanto riguarda le relazioni con fornitori di supporto, di particolare rilievo, ci preme ricordare, il positivo clima che si è instaurato con un gruppo di banche, con le quali si sono sedimentati rapporti di fiducia ed efficienza operativa nella concessione e disbrigo delle pratiche di finanziamento;
- sfide di costruzione di alleanze strategiche allo scopo di partecipare a bandi e proporre offerte sul mercato e svolgere le conseguenti azioni d'intervento. In primo luogo, ricordiamo l'accordo per una costituzione di una rete d'impresa con altre due società *in house*, Secoval, attiva nel bresciano, e Consorzio.IT, attiva nel cremasco, sui temi dello sviluppo della digitalizzazione nei Comuni. La necessità di costituire la rete, predisposta nel 2021 e successivamente perfezionata, è emersa dall'esigenza di affrontare lo sviluppo di servizi innovativi per la pubblica amministrazione, unendo esperienze, competenze e capacità d'investimento per dare maggiore forza allo sviluppo di soluzioni e percorsi di cambiamento locale in ragione delle sollecitazioni pervenute dalle mutate condizioni operative e strategiche dovute alla pandemia e al post-pandemia e dall'urgenza di riconfigurazione i servizi ICT in un nuovo contesto dove sono aumentate le disponibilità di risorse economiche connesse alle politiche di rilancio economico. In secondo luogo, AnciLab, in virtù dell'affidamento da parte di Anci Lombardia della gestione organizzativa delle attività connesse al Servizio Civile Universale, ha costruito proficue e stabili relazioni, nell'ambito di accordi sottoscritti fra le Anci regionali, con otto di loro (figura 3 Capitolo 1). La rete si prefigge di costituire un presidio stabile, il cui perno istituzionale è Anci Lombardia, quale ente accreditato, per la partecipazione a bandi nazionali e la gestione dei volontari assegnati nelle diverse regioni coinvolte. Inoltre, si è consolidata una relazione intensa con Anci nazionale, sempre in tema di sviluppo del servizio civile universale. In terzo luogo, è stato stipulato un accordo con l'Università di Pavia per la

realizzazione di percorsi di formazione e ricerca specificatamente orientate alla pubblica amministrazione locale. Una prima iniziativa, all'avvio dei rapporti è stata la sponsorizzazione da parte di AnciLab di un master universitario;

- sfide connesse alla crescita e diffusione delle conoscenze, in un ambito che parte dai principi fondanti discipline e culture non facilmente circoscrivibili e arriva alle metodologie operative. La costruzione di legami stabili con professionisti, docenti e operatori privati e delle pubbliche amministrazioni, costantemente perseguita, ha consentito alla società di realizzare elaborazioni originali e proficue per il proprio sviluppo, per i soggetti che direttamente hanno contribuito alla loro sedimentazione, per gli stakeholder tutti di AnciLab. Le elaborazioni sono state diffuse attraverso la casa editrice sotto forma di volumi o articoli pubblicati sul periodico Strategie Amministrative e seminari e incontri laboratoriali. I legami allacciati rappresentano un fondamele tassello per prefigurare strategie d'innovazione miglioramento di prodotto e processi.





# ALLEGATI

1. Bilancio 2021
2. Relazione del Revisore dei conti al Bilancio 2021
3. Relazione di monitoraggio rischi di crisi (art. Dlgs 175/2016)

## **Bilancio 2021**

Il bilancio di esercizio chiuso al 31 dicembre 2021 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.

## Bilancio di esercizio al 31-12-2021

Dati anagrafici	
Sede in	Via Rovello 2 20121 MILANO (MI)
Codice Fiscale	12790690155
Numero Rea	MI 1587390
P.I.	12790690155
Capitale Sociale Euro	250000.00 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
Numero di iscrizione all'albo delle cooperative	0

## Stato patrimoniale

	31-12-2021	31-12-2020
<b>Stato patrimoniale</b>		
<b>Attivo</b>		
<b>B) Immobilizzazioni</b>		
I - Immobilizzazioni immateriali	34.060	56.464
II - Immobilizzazioni materiali	100.119	112.391
<b>Totale immobilizzazioni (B)</b>	<b>134.179</b>	<b>168.855</b>
<b>C) Attivo circolante</b>		
I - Rimanenze	-	28.636
<b>II - Crediti</b>		
esigibili entro l'esercizio successivo	2.027.474	2.679.192
esigibili oltre l'esercizio successivo	7.522	7.522
<b>Totale crediti</b>	<b>2.034.996</b>	<b>2.686.714</b>
<b>III - Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni</b>	<b>485.646</b>	<b>525.735</b>
IV - Disponibilità liquide	1.295.289	378.265
<b>Totale attivo circolante (C)</b>	<b>3.815.931</b>	<b>3.619.350</b>
<b>D) Ratei e risconti</b>	<b>46.194</b>	<b>28.456</b>
<b>Totale attivo</b>	<b>3.996.304</b>	<b>3.816.661</b>
<b>Passivo</b>		
<b>A) Patrimonio netto</b>		
I - Capitale	250.000	90.000
IV - Riserva legale	9.718	9.083
VI - Altre riserve	180.662	168.625
IX - Utile (perdita) dell'esercizio	22.853	12.672
<b>Totale patrimonio netto</b>	<b>463.233</b>	<b>280.380</b>
<b>C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b>	<b>657.882</b>	<b>684.246</b>
<b>D) Debiti</b>		
esigibili entro l'esercizio successivo	2.291.566	2.398.254
esigibili oltre l'esercizio successivo	171.491	284.237
<b>Totale debiti</b>	<b>2.463.057</b>	<b>2.682.491</b>
<b>E) Ratei e risconti</b>	<b>412.132</b>	<b>169.544</b>
<b>Totale passivo</b>	<b>3.996.304</b>	<b>3.816.661</b>

# Conto economico

	31-12-2021	31-12-2020
<b>Conto economico</b>		
A) Valore della produzione		
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	6.519.598	4.973.113
2), 3) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti e dei lavori in corso su ordinazione	(28.636)	(17.521)
3) variazioni dei lavori in corso su ordinazione	(28.636)	(17.521)
5) altri ricavi e proventi		
altri	24.803	71.644
Totale altri ricavi e proventi	24.803	71.644
Totale valore della produzione	6.515.765	5.027.236
B) Costi della produzione		
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	90.590	84.338
7) per servizi	4.518.400	3.055.816
8) per godimento di beni di terzi	92.145	128.313
9) per il personale		
a) salari e stipendi	1.050.925	1.025.968
b) oneri sociali	383.037	346.366
c), d), e) trattamento di fine rapporto, trattamento di quiescenza, altri costi del personale	154.337	125.450
c) trattamento di fine rapporto	100.160	79.643
e) altri costi	54.177	45.807
Totale costi per il personale	1.588.299	1.497.784
10) ammortamenti e svalutazioni		
a), b), c) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali e materiali, altre svalutazioni delle immobilizzazioni	66.258	78.710
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	22.404	31.448
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	43.854	47.262
d) svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	10.000	54.734
Totale ammortamenti e svalutazioni	76.258	133.444
14) oneri diversi di gestione	99.110	59.408
Totale costi della produzione	6.464.802	4.959.103
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	50.963	68.133
C) Proventi e oneri finanziari		
16) altri proventi finanziari		
d) proventi diversi dai precedenti		
altri	29	13
Totale proventi diversi dai precedenti	29	13
Totale altri proventi finanziari	29	13
17) interessi e altri oneri finanziari		
altri	11.087	10.727
Totale interessi e altri oneri finanziari	11.087	10.727
Totale proventi e oneri finanziari (15 + 16 - 17 + - 17-bis)	(11.058)	(10.714)
Risultato prima delle imposte (A - B + - C + - D)	39.905	57.419
20) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate		
imposte correnti	17.052	44.747
Totale delle imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	17.052	44.747
21) Utile (perdita) dell'esercizio	22.853	12.672

# Nota integrativa al Bilancio di esercizio chiuso al 31-12-2021

## Nota integrativa, parte iniziale

Il presente bilancio è stato redatto in modo conforme alle disposizioni del codice civile e si compone dei seguenti documenti:

- 1) Stato patrimoniale;
- 2) Conto economico;
- 3) Nota integrativa.

Il bilancio di esercizio chiuso al 31 dicembre 2021 corrisponde alle risultanze di scritture contabili regolarmente tenute ed è redatto in conformità agli art. 2423 e seguenti del codice civile.

Il bilancio di esercizio viene redatto in unità di euro secondo quanto disposto dall'art. 2423, ultimo comma, del codice civile.

### **PRINCIPI DI REDAZIONE**

Il seguente bilancio 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.

La relazione sulla gestione è stata omessa in quanto ci si è avvalsi della facoltà prevista dall'art. 2435-bis, comma 7, del codice civile; si precisa infatti che:

- 1) non si possiedono azioni proprie, né quote o azioni di società controllanti, neanche per interposta persona o società fiduciaria;
- 2) non si sono né acquistate, né alienate azioni proprie, né azioni o quote di società controllanti anche per interposta persona o società fiduciaria.

La presente nota integrativa, relativa al bilancio chiuso al 31 dicembre 2021, è parte integrante del bilancio di esercizio, redatto in conformità alle norme del codice civile ed ai principi contabili nazionali, nella versione rivista e aggiornata dall'Organismo Italiano di Contabilità (OIC).

La nota integrativa presenta le informazioni delle voci di stato patrimoniale e di conto economico secondo l'ordine in cui le relative voci sono indicate nei rispettivi schemi di bilancio.

### **CRITERI DI VALUTAZIONE**

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.

Di seguito sono illustrati i più significativi criteri di valutazione adottati nel rispetto delle disposizioni contenute all'art. 2426 del Codice Civile, e con particolare riferimento a quelle voci di bilancio per le quali il legislatore ammette diversi criteri di valutazione e di rettifica o per le quali non sono previsti specifici criteri.

### **ATTIVITA' SVOLTA**

AnciLab opera in quanto società soggetta a direzione e coordinamento di ANCI Lombardia (che ne detiene il 100% delle quote) 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.



## Nota integrativa abbreviata, attivo

I valori iscritti nell'attivo dello Stato patrimoniale sono stati valutati secondo quanto previsto dall'articolo 2426 del Codice Civile e in conformità ai principi contabili nazionali. Nelle sezioni relative alle singole poste sono indicati i criteri applicati nello specifico.

### **Immobilizzazioni**

#### Immobilizzazioni immateriali

Saldo al 31/12/2021	Saldo al 31/12/2020	Variazioni
34.060	56.464	(22.404)

Le immobilizzazioni immateriali sono iscritte/valutate al costo di acquisto o di produzione interna, comprensivo degli oneri accessori di diretta imputazione, e sono sistematicamente ammortizzate in funzione della loro residua possibilità di utilizzazione economica e tenendo conto delle prescrizioni contenute nel punto 5) dell'art. 2426 del codice civile.

Il valore delle immobilizzazioni è esposto al netto dei fondi di ammortamento e di svalutazione.

Ai sensi e per gli effetti dell'art. 10 della legge 19 marzo 1983, n. 72, e così come anche richiamato dalle successive leggi di rivalutazione monetaria, si precisa che per i beni immateriali tuttora esistenti in patrimonio non è stata mai eseguita alcuna rivalutazione monetaria. Non è stato neppure necessario operare svalutazioni ex art. 2426, comma 1 n. 3, del Codice Civile in quanto, come previsto dal principio contabile OIC 9, non sono stati riscontrati indicatori di potenziali perdite di valore delle immobilizzazioni immateriali.

#### Movimenti delle immobilizzazioni immateriali

(Rif. art. 2427, primo comma, n. 2, C.c.)

	Costi di impianto e di ampliamento	Altre immobilizzazioni immateriali	Totale immobilizzazioni immateriali
<b>Valore di inizio esercizio</b>			
Costo	2.730	180.757	183.487
Ammortamenti (Fondo ammortamento)	2.451	124.572	127.023
Valore di bilancio	279	56.185	56.464
<b>Variazioni nell'esercizio</b>			
Ammortamento dell'esercizio	279	22.125	22.404
Totale variazioni	(279)	(22.125)	(22.404)
<b>Valore di fine esercizio</b>			
Costo	2.730	180.757	183.487
Ammortamenti (Fondo ammortamento)	2.730	146.697	149.427
Valore di bilancio	-	34.060	34.060

La voce "Altre Immobilizzazioni" comprende le quote residue dei costi pluriennali.

#### Immobilizzazioni materiali

Saldo al 31/12/2021	Saldo al 31/12/2020	Variazioni
100.119	112.391	(12.272)

I cespiti appartenenti alla categoria delle immobilizzazioni materiali sono iscritti in bilancio al costo di acquisto, aumentato degli oneri accessori sostenuti fino al momento in cui i beni sono pronti all'uso.

Il costo delle immobilizzazioni materiali è stato sistematicamente ammortizzato in ogni esercizio in rapporto alla residua possibilità di utilizzo delle stesse; per il primo anno di entrata in funzione deicespiti, le aliquote sono ridotte del 50% in quanto rappresentativa della partecipazione effettiva al processo produttivo che si può ritenere mediamente avvenuta a metà esercizio.

Le eventuali dismissioni di cespiti (cessioni, rottamazioni, ecc.) avvenute nel corso dell'esercizio hanno comportato l'eliminazione del loro valore residuo.

Le aliquote di ammortamento utilizzate per le singole categorie di cespiti, non modificate rispetto l'esercizio precedente, sono:

- Impianti e macchinari: 15%
- Attrezzature industriali e commerciali: 15%

Altri beni:

- Mobili e arredi 12%
- Macchine Uff. Elettroniche 20%
- Beni inf. 516 euro 100%

Ai sensi e per gli effetti dell'art. 10 della legge 19 Marzo 1983, n. 72, così come anche richiamato dalle successive leggi di rivalutazione monetaria, si precisa che per i beni materiali tuttora esistenti in patrimonio non è stata mai eseguita alcuna rivalutazione monetaria.

Si evidenzia che non è stato necessario operare svalutazioni ex art. 2426, comma 1 n. 3, del Codice Civile in quanto, come previsto dal principio contabile OIC 9, non sono stati riscontrati indicatori di potenziali perdite di valore delle immobilizzazioni materiali.

## Movimenti delle immobilizzazioni materiali

(Rif. art. 2427, primo comma, n. 2, C.c.)

	Impianti e macchinario	Attrezzature industriali e commerciali	Altre immobilizzazioni materiali	Totale Immobilizzazioni materiali
<b>Valore di inizio esercizio</b>				
<b>Costo</b>	55.780	14.481	487.351	557.612
<b>Ammortamenti (Fondo ammortamento)</b>	34.840	13.491	396.890	445.221
<b>Valore di bilancio</b>	20.940	990	90.461	112.391
<b>Variazioni nell'esercizio</b>				
<b>Incrementi per acquisizioni</b>	-	-	31.582	31.582
<b>Ammortamento dell'esercizio</b>	5.673	313	37.868	43.854
<b>Totale variazioni</b>	(5.673)	(313)	(6.286)	(12.272)
<b>Valore di fine esercizio</b>				
<b>Costo</b>	55.780	14.481	518.932	589.193
<b>Ammortamenti (Fondo ammortamento)</b>	40.513	13.804	434.757	489.074
<b>Valore di bilancio</b>	15.267	677	84.175	100.119

Gli incrementi delle immobilizzazioni materiali sono relativi all'acquisizione di dotazioni tecnologiche funzionali anche allo svolgimento delle attività lavorative in modalità "smart working".

## Operazioni di locazione finanziaria

La società alla data di chiusura dell'esercizio, non ha in corso alcun contratto di leasing finanziario.

## Attivo circolante

Le rimanenze, i titoli e le attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni sono iscritte al minor valore tra il costo di acquisto, comprensivo di tutti i costi e oneri accessori di diretta imputazione oltre ai costi indiretti inerenti alla produzione interna, ed il presumibile valore di realizzo desumibile dall'andamento di mercato.

### Rimanenze

Saldo al 31/12/2021	Saldo al 31/12/2020	Variazioni
	28.636	(28.636)

Ai sensi dell'art. 2427, punto 4) del codice civile, si riporta di seguito il dettaglio relativo alla composizione della voce in esame.

	Valore di inizio esercizio	Variazione nell'esercizio
Lavori in corso su ordinazione	28.636	(28.636)
<b>Totale rimanenze</b>	<b>28.636</b>	<b>(28.636)</b>

### Crediti iscritti nell'attivo circolante

Saldo al 31/12/2021	Saldo al 31/12/2020	Variazioni
2.034.996	2.686.714	(651.718)

I crediti verso clienti sono iscritti in bilancio al loro presumibile valore di realizzo. L'eventuale adeguamento del valore è ottenuto mediante stanziamento di apposito fondo svalutazione crediti, costituito per stimare le perdite per inesigibilità.

I crediti verso altri e i crediti tributari sono esposti in bilancio al valore nominale che corrisponde al presumibile valore di realizzo.

### Variazioni e scadenza dei crediti iscritti nell'attivo circolante

Nella seguente tabella vengono espone le informazioni relative alla composizione ed alla variazione dei crediti iscritti nell'attivo circolante nonché, se significative, le informazioni relative alla scadenza degli stessi se di durata residua superiore a cinque anni.

	Valore di inizio esercizio	Variazione nell'esercizio	Valore di fine esercizio	Quota scadente entro l'esercizio	Quota scadente oltre l'esercizio
Crediti verso clienti iscritti nell'attivo circolante	1.682.472	(198.270)	1.484.202	1.484.202	-
Crediti verso imprese controllanti iscritti nell'attivo circolante	680.991	(385.760)	295.231	295.231	-
Crediti tributari iscritti nell'attivo circolante	23.911	8.931	32.842	32.842	-
Crediti verso altri iscritti nell'attivo circolante	299.340	(76.619)	222.721	215.199	7.522
<b>Totale crediti iscritti nell'attivo circolante</b>	<b>2.686.714</b>	<b>(651.718)</b>	<b>2.034.996</b>	<b>2.027.474</b>	<b>7.522</b>

Come già precisato, la voce "Crediti verso clienti" è esposta al netto del Fondo svalutazione crediti che ha subito, nel corso dell'esercizio, le seguenti movimentazioni:

Descrizione	F.do svalutazione
Saldo al 31/12/2020	167.848
Utilizzo nell'esercizio	54.557
Accantonamento dell'esercizio	10.000
<b>Saldo al 31/12/2021</b>	<b>123.291</b>

La voce "Crediti Tributari" è composta prevalentemente dal credito IRES per Euro 22.212 e dal credito IRAP per Euro 5.331.

La voce "Altri Crediti" fa riferimento prevalentemente a contributi da ricevere relativi a due progetti ( *DOTECOMUNENETWORK*, *DIGIPRO*) approvati a valere sull'avviso PON Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020. Il Programma finanzia interventi per la modernizzazione del sistema amministrativo con riferimento agli aspetti gestionali, organizzativi, di semplificazione e digitalizzazione di processi e servizi verso cittadini e imprese (e-government).

#### Suddivisione dei crediti iscritti nell'attivo circolante per area geografica

Non si fornisce la ripartizione per area geografica poiché l'informazione non è significativa.

#### Crediti iscritti nell'attivo circolante relativi ad operazioni con obbligo di retrocessione a termine

La società nel corso dell'esercizio non ha posto in essere alcuna operazione soggetta all'obbligo di retrocessione a termine.

#### Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni

##### Variazioni delle attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni

Saldo al 31/12/2021	Saldo al 31/12/2020	Variazioni
485.646	525.735	(40.089)

Si presentano di seguito le variazioni intervenute nella consistenza della voce "Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni".

	Valore di inizio esercizio	Variazioni nell'esercizio	Valore di fine esercizio
<b>Altre partecipazioni non immobilizzate</b>	525.735	(40.089)	485.646
<b>Totale attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni</b>	525.735	(40.089)	485.646

La voce "Altre partecipazioni" comprende la partecipazione nel Consorzio di garanzia collettiva EUROFIDI oltre ad un piano di accumulo (Raiffeisen Kapitalanlage) che prevede, a decorrere dal mese di agosto 2015, un accantonamento mensile di euro 9.874,10, ridotto a euro 5.000 dal mese di febbraio 2021, a preventiva copertura del debito per TFR nei confronti del personale dipendente.

#### Disponibilità liquide

Saldo al 31/12/2021	Saldo al 31/12/2020	Variazioni
1.295.289	378.265	917.024

Le disponibilità liquide sono valutate al loro effettivo importo.

	Valore di inizio esercizio	Variazione nell'esercizio	Valore di fine esercizio
Depositi bancari e postali	376.078	917.394	1.293.472
Denaro e altri valori in cassa	2.187	(370)	1.817
<b>Totale disponibilità liquide</b>	<b>378.265</b>	<b>917.024</b>	<b>1.295.289</b>

## Ratei e risconti attivi

I ratei e risconti sono stati determinati secondo il principio della competenza economica e temporale avendo cura di imputare all'esercizio in chiusura le quote di costi e ricavi a esso pertinenti.

Saldo al 31/12/2021	Saldo al 31/12/2020	Variazioni
46.194	28.456	17.738

Misurano proventi e oneri la cui competenza è anticipata o posticipata rispetto alla manifestazione numeraria e/o documentale; essi prescindono dalla data di pagamento o riscossione dei relativi proventi e oneri, comuni a due o più esercizi e ripartibili in ragione del tempo.

Anche per tali poste, i criteri adottati nella valutazione e nella conversione dei valori espressi in moneta estera sono riportati nella prima parte della presente nota integrativa.

Non sussistono, al 31/12/2021, ratei e risconti aventi durata superiore a cinque anni.

	Valore di inizio esercizio	Variazione nell'esercizio	Valore di fine esercizio
Risconti attivi	28.456	17.738	46.194
<b>Totale ratei e risconti attivi</b>	<b>28.456</b>	<b>17.738</b>	<b>46.194</b>

## Oneri finanziari capitalizzati

Tutti gli interessi e gli altri oneri finanziari sono stati interamente spesi nell'esercizio. Ai fini dell'art. 2427, comma 1, n. 8 del Codice Civile si attesta quindi che non sussistono capitalizzazioni di oneri finanziari.

## Nota integrativa abbreviata, passivo e patrimonio netto

Le poste del passivo dello Stato patrimoniale sono state iscritte in conformità ai principi contabili nazionali. Nelle sezioni relative alle singole poste sono indicati i criteri applicati nello specifico.

### Patrimonio netto

#### Variazioni nelle voci di patrimonio netto

Il patrimonio netto esistente alla chiusura dell'esercizio è pari ad euro 463.233 (Euro 280.380 nel precedente esercizio).

Nelle tabelle seguenti vengono esposte le variazioni delle singole voci del patrimonio netto, nonché il dettaglio delle varie altre riserve, se presenti in bilancio.

	Valore di inizio esercizio	Destinazione del risultato dell'esercizio precedente	Risultato d'esercizio	Valore di fine esercizio
		Altre destinazioni		
Capitale	90.000	160.000		250.000
Riserva legale	9.083	635		9.718
Altre riserve				
Riserva straordinaria	168.625	12.037		180.662
Totale altre riserve	168.625	12.037		180.662
Utile (perdita) dell'esercizio	12.672	(12.672)	22.853	22.853
<b>Totale patrimonio netto</b>	<b>280.380</b>	<b>160.000</b>	<b>22.853</b>	<b>463.233</b>

Si segnala l'incremento del Capitale sociale deciso dal Socio Unico Anci Lombardia con l'assemblea del 26 gennaio 2021.

#### Disponibilità e utilizzo del patrimonio netto

Nel seguente prospetto, a norma del punto 7-bis dell'art. 2427 c.c., si riportano le voci del patrimonio netto, specificando, per ciascuna, la natura e le possibilità di utilizzazione/distribuibilità e l'avvenuta utilizzazione nei precedenti esercizi:

	Importo	Possibilità di utilizzazione
Capitale	250.000	B
Riserva legale	9.718	A,B
Altre riserve		
Riserva straordinaria	180.662	A,B,C,D
Totale altre riserve	180.662	
<b>Totale</b>	<b>440.380</b>	

Legenda: A: per aumento di capitale B: per copertura perdite C: per distribuzione ai soci D: per altri vincoli statutari E: altro

### Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato

(Rif. art. 2427, primo comma, n. 4, C.c.)

Saldo al 31/12/2021	Saldo al 31/12/2020	Variazioni
657.882	684.246	(26.364)

Il debito per TFR è stato calcolato in conformità alle disposizioni vigenti che regolano il rapporto di lavoro per il personale dipendente e corrisponde all'effettivo impegno della società nei confronti dei singoli dipendenti alla data di chiusura del bilancio.

Si presentano di seguito le variazioni intervenute nella consistenza della voce C del passivo: "Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato".

	Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato
Valore di inizio esercizio	684.246
Variazioni nell'esercizio	
Accantonamento nell'esercizio	84.846
Utilizzo nell'esercizio	111.210
Totale variazioni	(26.364)
Valore di fine esercizio	657.882

L'importo accantonato rappresenta l'effettivo debito per TFR della società alla fine dell'esercizio verso i dipendenti in forza a tale data, al netto degli anticipi corrisposti. Si precisa che il fondo non comprende le indennità destinate a forme pensionistiche complementari.

## Debiti

Saldo al 31/12/2021	Saldo al 31/12/2020	Variazioni
2.463.057	2.682.491	(219.434)

I debiti sono esposti in bilancio al loro valore nominale così come risultano dalla documentazione e dalle scritture contabili.

### Variazioni e scadenza dei debiti

La scadenza dei debiti è così suddivisa (articolo 2427, primo comma, n. 6, C.c.).

	Valore di inizio esercizio	Variazione nell'esercizio	Valore di fine esercizio	Quota scadente entro l'esercizio	Quota scadente oltre l'esercizio
Debiti verso banche	864.054	(405.776)	458.278	286.786	171.491
Acconti	29.973	1.506	31.479	31.479	-
Debiti verso fornitori	533.817	78.678	612.495	612.495	-
Debiti verso controllanti	108.607	27.096	135.703	135.703	-
Debiti tributari	65.334	47.208	112.542	112.542	-
Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	66.523	1.076	67.599	67.599	-
Altri debiti	1.014.183	30.779	1.044.962	1.044.962	-
<b>Totale debiti</b>	<b>2.682.491</b>	<b>(219.434)</b>	<b>2.463.057</b>	<b>2.291.566</b>	<b>171.491</b>

La riduzione della voce debiti verso banche è dovuta all'estinzione di parte dei finanziamenti che la società aveva in essere.

Le voci debiti verso fornitori e debiti verso imprese controllanti includono fatture da ricevere per complessivi Euro 486.197.

La voce debiti tributari è composta principalmente dal debito IVA per Euro 33.160, dalle ritenute IRPEF per lavoro dipendente per Euro 42.986, IRPEF per lavoro autonomo per Euro 9.477 e dal conguaglio INAIL per Euro 15.657.

La voce debiti verso istituti previdenziali è composta da debiti per oneri assistenziali e previdenziali.

La voce altri debiti è composta principalmente da debiti verso tirocinanti per la linea di servizio DoteComune e da debiti verso il personale.

### Suddivisione dei debiti per area geografica

Non si fornisce la ripartizione per area geografica poiché l'informazione non è significativa.

### Debiti di durata superiore ai cinque anni e debiti assistiti da garanzie reali su beni sociali

Ai sensi e per gli effetti dell'art. 2427, comma 1 n. 6 del codice civile si attesta che non esistono debiti sociali assistiti da garanzie reali.

	Debiti non assistiti da garanzie reali	Totale
Debiti verso banche	458.278	458.278
Acconti	31.479	31.479
Debiti verso fornitori	612.495	612.495
Debiti verso controllanti	135.703	135.703
Debiti tributari	112.542	112.542
Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	67.599	67.599
Altri debiti	1.044.962	1.044.962
<b>Totale debiti</b>	<b>2.463.057</b>	<b>2.463.057</b>

### **Ratei e risconti passivi**

Saldo al 31/12/2021	Saldo al 31/12/2020	Variazioni
412.132	169.544	242.588

Sono stati determinati secondo il principio della competenza economica e temporale avendo cura di imputare all'esercizio in chiusura le quote di costi e ricavi a esso pertinenti. Si presentano di seguito le variazioni intervenute nella consistenza di tale voce.

	Valore di inizio esercizio	Variazione nell'esercizio	Valore di fine esercizio
Risconti passivi	169.544	242.588	412.132
<b>Totale ratei e risconti passivi</b>	<b>169.544</b>	<b>242.588</b>	<b>412.132</b>

I risconti passivi si riferiscono ai seguenti progetti:

- Risorse comuni: Euro 800
- Strategie amministrative: Euro 1.150
- DoteComune: Euro 319.895
- Ricavi Garanzia Giovani: Euro 90.287



## Nota integrativa abbreviata, conto economico

### Valore della produzione

Saldo al 31/12/2021	Saldo al 31/12/2020	Variazioni
6.515.765	5.027.236	1.488.529

Descrizione	31/12/2021	31/12/2020	Variazioni
Ricavi vendite e prestazioni	6.519.598	4.973.113	1.546.485
Variazioni lavori in corso su ordinazione	(28.636)	(17.521)	(11.115)
Altri ricavi e proventi	24.803	71.644	(46.841)
<b>Totale</b>	<b>6.515.765</b>	<b>5.027.236</b>	<b>1.488.529</b>

I ricavi sono iscritti in bilancio per competenza, al netto dei resi, abbuoni, sconti e premi. In particolare, per quanto concerne le cessioni di beni, i relativi ricavi sono iscritti con riferimento al momento di consegna o spedizione dei beni; per le prestazioni di servizi, i relativi ricavi sono iscritti con riferimento al momento di ultimazione della prestazione.

### Costi della produzione

Saldo al 31/12/2021	Saldo al 31/12/2020	Variazioni
6.464.802	4.959.103	1.505.699

Descrizione	31/12/2021	31/12/2020	Variazioni
Materie prime, sussidiarie e merci	90.590	84.338	6.252
Servizi	4.518.400	3.055.816	1.462.584
Godimento di beni di terzi	92.145	128.313	(36.168)
Salari e stipendi	1.050.925	1.025.968	24.957
Oneri sociali	383.037	346.366	36.671
Trattamento di fine rapporto	100.160	79.643	20.517
Altri costi del personale	54.177	45.807	8.370
Ammortamento immobilizzazioni immateriali	22.404	31.448	(9.044)
Ammortamento immobilizzazioni materiali	43.854	47.262	(3.408)
Svalutazioni crediti attivo circolante	10.000	54.734	(44.734)
Oneri diversi di gestione	99.110	59.408	39.702
<b>Totale</b>	<b>6.464.802</b>	<b>4.959.103</b>	<b>1.505.699</b>

I costi ed oneri sono imputati per competenza, nel rispetto del principio di correlazione con i ricavi ed iscritti nelle rispettive voci secondo quanto previsto dal principio contabile OIC 12. I costi per acquisiti di beni e servizi sono rilevati in conto economico al netto delle rettifiche per resi, sconti, abbuoni e premi.

### Proventi e oneri finanziari

Saldo al 31/12/2021	Saldo al 31/12/2020	Variazioni
(11.058)	(10.714)	(344)

Descrizione	31/12/2021	31/12/2020	Variazioni
Proventi diversi dai precedenti	29	13	16
(Interessi e altri oneri finanziari)	(11.087)	(10.727)	(360)
<b>Totale</b>	<b>(11.058)</b>	<b>(10.714)</b>	<b>(344)</b>

I proventi e gli oneri finanziari sono iscritti per competenza in relazione alla quota maturata nell'esercizio.

Si precisa che gli oneri finanziari sono riconducibili a interessi passivi corrisposti su scoperti di conto corrente e sui finanziamenti bancari contratti dalla società.

## Importo e natura dei singoli elementi di ricavo/costo di entità o incidenza eccezionali

### Ricavi di entità o incidenza eccezionale

(Rif. art. 2427, primo comma, n. 13, C.c.)

Non sono stati percepiti ricavi di entità o incidenza eccezionale

### Elementi di costo di entità o incidenza eccezionale

(Rif. art. 2427, primo comma, n. 13, C.c.)

Non sono stati sostenuti costi di entità o incidenza eccezionale.

## Imposte sul reddito d'esercizio, correnti, differite e anticipate

Saldo al 31/12/2021	Saldo al 31/12/2020	Variazioni
17.052	44.747	(27.695)

Imposte	Saldo al 31/12/2021	Saldo al 31/12/2020	Variazioni
<b>Imposte correnti:</b>	17.052	44.747	(27.695)
IRES	4.779		4.779
IRAP	12.273		12.273
<b>Totale</b>	<b>17.052</b>	<b>44.747</b>	<b>(27.695)</b>

La società ha provveduto allo stanziamento delle imposte di competenza dell'esercizio sulla base dell'applicazione delle norme tributarie vigenti. Nel Conto economico non è stato effettuato alcuno stanziamento per le imposte differite attive o passive, in quanto non esistono differenze temporanee tra onere fiscale teorico ed onere fiscale effettivo.

## **Nota integrativa abbreviata, altre informazioni**

### **Compensi, anticipazioni e crediti concessi ad amministratori e sindaci e impegni assunti per loro conto**

Ai sensi dell'art. 2427, comma 1, n. 16 del codice civile si precisa che nel corso del 2021 la Società ha stanziato e corrisposto all'Amministratore Unico l'importo di euro 80.000, comprensivo di oneri previdenziali.

### **Compensi al revisore legale o società di revisione**

(Rif. art. 2427, primo comma, n. 16-bis, C.c.)

Ai sensi dell'art. 2427, comma 1, n. 16-bis) del codice civile si precisa che nel corso del 2021 la Società ha stanziato quale somma da corrispondere al revisore legale dei conti l'importo complessivo di euro 4.892,89, comprensivo di spese ed indennità per l'attività da svolgere.

### **Titoli emessi dalla società**

La società non ha emesso titoli o valori simili rientranti nella previsione di cui all'art. 2427 n. 18 Codice Civile.

### **Dettagli sugli altri strumenti finanziari emessi dalla società**

(Rif. art. 2427, primo comma, n. 19, C.c.)

La società non ha emesso altri strumenti finanziari di cui al n. 19 del comma 1 dell'art. 2427 del Codice Civile.

### **Impegni, garanzie e passività potenziali non risultanti dallo stato patrimoniale**

Non esistono conti d'ordine iscritti in bilancio, né altri impegni non risultanti dallo Stato Patrimoniale tali da dover essere indicati in Nota integrativa in quanto utili al fine della valutazione della situazione patrimoniale e finanziaria della società.

### **Informazioni sui patrimoni e i finanziamenti destinati ad uno specifico affare**

La società non ha costituito all'interno del patrimonio della società alcun patrimonio da destinarsi in via esclusiva ad uno specifico affare ex art. 2447-bis, lettera a), c.c. e nemmeno ha stipulato contratti di finanziamento che ricadono nella fattispecie prevista dall'art. 2447-bis, lettera b), c.c..

### **Informazioni sulle operazioni con parti correlate**

(Rif. art. 2427, primo comma, n. 22-bis, C.c.)

Viene omessa l'informativa in quanto le operazioni con parti correlate, pur essendo rilevanti, sono state concluse a normali condizioni di mercato (sia a livello di prezzo che di scelta della controparte).

## Informazioni sugli accordi non risultanti dallo stato patrimoniale

(Rif. art. 2427, primo comma, n. 22-ter, C.c.)

Nel corso dell'esercizio non è stato posto in essere alcun accordo non risultante dallo Stato Patrimoniale.

## Informazioni sui fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio

Al momento della redazione del presente bilancio la pandemia da Covid-19 è ancora in atto, e pertanto l'impatto di tale emergenza sull'attività e sui risultati attesi della Società per l'esercizio in corso non è ancora valutabile e quantificabile. Tuttavia, è ragionevole sostenere che le azioni messe in atto nei primi mesi del 2020 e nei mesi a seguire, mirate al miglioramento dell'efficienza aziendale in termini di costi e prestazioni, hanno sicuramente sortito l'effetto desiderato e contribuito al raggiungimento di un risultato soddisfacente anche per l'esercizio 2021, creando i presupposti per affrontare al meglio l'anno in corso compatibilmente con l'evolversi della situazione a livello nazionale.

Come già precisato lo scorso anno, non si ravvedono condizioni di incertezza significative tali da mettere in discussione la prospettiva di continuità aziendale. In proposito, non si segnalano eventi di rilievo accaduti successivamente alla chiusura dell'esercizio tali da influire sulla valutazione del presupposto della continuità aziendale.

## Prospetto riepilogativo del bilancio della società che esercita l'attività di direzione e coordinamento

Si informa che dalla data del 20 giugno 2013 ANCI Lombardia detiene l'intero Capitale Sociale di Ancilab Srl (allora Ancitel Lombardia Srl). Pertanto la società Ancilab Srl è soggetta ad attività di direzione e coordinamento da parte di ANCI Lombardia.

La seguente tabella mostra la situazione patrimoniale al 31 Dicembre 2021 della società che esercita direzione e coordinamento della Ancilab Srl.

Descrizione	Bilancio al 31.12.2021
<b>Bilancio</b>	
<b>ATTIVITA'</b>	
Immobilizzazioni	569.115
Attivo circolante	14.207.791
Ratei e Risconti	39.841
<b>Totale attività</b>	<b>14.816.747</b>
<b>PASSIVITA'</b>	
Patrimonio netto:	
Capitale sociale	2.082.797
Altre riserve	80.000
Utili a nuovo	15.904
Utile (perdita) d'esercizio	25.015
Fondo rischi e oneri	214.291
Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	422.597
Debiti	10.785.294
Ratei e risconti	1.190.849

Descrizione	Bilancio al 31.12.2021
<b>Totale passività</b>	<b>14.816.747</b>
<b>CONTO ECONOMICO</b>	
Valore della produzione	5.896.899
Costi della produzione	(5.844.385)
Proventi e oneri finanziari	58
Imposte d'esercizio	(27.557)
<b>Utile (perdita) d'esercizio</b>	<b>25.015</b>

## Informazioni ex art. 1, comma 125, della legge 4 agosto 2017 n. 124

Con riferimento alla disciplina sulla trasparenza delle erogazioni pubbliche introdotta dall'articolo 1, commi da 125 a 129, della legge 4 agosto 2017, n. 124, come modificata dal DL 135/2018, conv. L. 12 /2019, si specifica che Ancilab opera nel rispetto delle norme sugli affidamenti in house di cui all'art. 192 del dlgs 50/2016 ed è soggetta all'applicazione del dlgs 175/2016. La società svolge attività necessarie per il perseguimento delle finalità statutarie di ANCI Lombardia e a tal fine eroga servizi a favore di ANCI Lombardia, dei Comuni associati e di altri soggetti pubblici e privati. In conformità al vigente Statuto, oltre l'ottanta per cento del suo fatturato è effettuato nello svolgimento dei compiti ad essa affidati da ANCI Lombardia.

La società, al fine di assolvere l'obbligo informativo, si è avvalsa anche di quanto risultante dal Registro Nazionale degli Aiuti di Stato (RNA), cui si rinvia per maggiori dettagli.

Si conferma che per l'esercizio chiuso in data 31 dicembre 2021 non sono stati percepiti sovvenzioni, sussidi, vantaggi, contributi o aiuti, in denaro o in natura, non avendoli carattere generale e privi di natura corrispettiva, retributiva o risarcitoria da Pubbliche Amministrazioni.

## **Nota integrativa, parte finale**

Si conferma che il presente progetto di Bilancio, composto da Stato patrimoniale, Conto economico e Nota integrativa, rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società, nonché il risultato economico dell'esercizio e corrisponde alle scritture contabili.

Si invita pertanto ad approvare il progetto di Bilancio d'esercizio chiuso al 31/12/2021, deliberando in merito alla destinazione del risultato positivo d'esercizio di euro 22.854,46 che si propone di destinare per l'importo di euro 1.143,00 alla riserva legale e l'importo di euro 21.711,46 alla riserva straordinaria.

Milano

L'Amministratore Unico

Pietro Maria SEKULES

## **Dichiarazione di conformità del bilancio**

Si dichiara che il documento informatico in formato XBRL contenente lo stato patrimoniale, il conto economico, la nota integrativa e il rendiconto finanziario è conforme ai corrispondenti documenti originali depositati presso la società.

*"Il sottoscritto, ai sensi dell'art. 31, comma 2-quinquies della Legge 340/2000, dichiara che il presente documento è conforme a quello originale depositato presso la società".*

# Relazione del Revisore dei conti al Bilancio 2021



**ANCILAB S.R.L.**  
VIA ROVELLO 2 MILANO 20121 MI  
Capitale sociale €  
Registro Imprese di MILANO - MONZA - BRIANZA - LODI n. 12790690155

## **Bilancio chiuso al 31/12/2021**

### **RELAZIONE DEL REVISORE ALL'ASSEMBLEA DEI SOCI**

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

**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 dell'allegato bilancio d'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 31/12/2021, 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 31/12/2021, 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 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.

### 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.

### 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.

I dati del bilancio di esercizio sono sinteticamente esposti nella tabella seguente:

<b>STATO PATRIMONIALE</b>	<b>Bilancio al 31/12/2021</b>	<b>Bilancio al 31/12/2020</b>	<b>VAR 2021-2020</b>
Crediti Verso Soci per versamenti ancora dovuti	0	0	0
Immobilizzazioni	134.179	168.855	-34.676
Disponibilità liquide differite	2.034.996	2.715.350	-680.354
Disponibilità immediate	1.780.935	904.000	876.935
Ratei e risconti	46.194	28.456	17.738
<b>Totale attivo</b>	<b>3.996.304</b>	<b>3.816.661</b>	<b>179.643</b>
Patrimonio netto	463.233	280.380	182.853
Fondi per rischi e oneri	20.000	20.000	0
Trattamento fine rapporto lavoro subordinato	657.882	684.246	-26.364
Debiti	2.443.057	2.662.491	-219.434
Ratei e risconti	412.132	169.544	242.588
<b>Totale passivo</b>	<b>3.996.304</b>	<b>3.816.661</b>	<b>179.643</b>

<b>CONTO ECONOMICO</b>	<b>Bilancio al 31/12/2021</b>	<b>Bilancio al 31/12/2020</b>	<b>VAR 2021-2020</b>
Valore della produzione	6.515.765	5.027.236	1.488.529
Costi della produzione	-6.464.802	-4.959.103	-1.505.699
<b>Differenza tra valore e costi della produzione</b>	<b>50.963</b>	<b>68.133</b>	<b>-17.170</b>
Proventi e oneri finanziari	-11.058	-10.714	-344
Rettifiche di valore di attività finanziarie	0	0	0
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>39.905</b>	<b>57.419</b>	<b>-17.514</b>
Imposte sul reddito dell'esercizio	-17.052	-44.747	27.695
<b>Utile (perdita) dell'esercizio</b>	<b>22.853</b>	<b>12.672</b>	<b>10.181</b>

Si evidenziano i seguenti aspetti di bilancio:

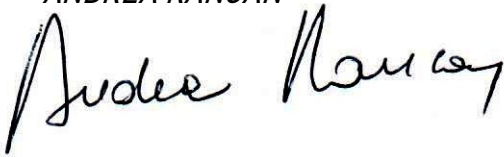
- Per effetto della sospensione di alcune attività connesso con la crisi pandemica, il valore della produzione è tornato al di sopra dei 6 milioni attestandosi nel 2021 a euro 6.515.765

- contro gli euro 5.027.236 del 2020, consentendo di realizzare un la marginalità di euro 50.963, in diminuzione rispetto a quella del 2020 pari a euro 68.133;
- I crediti compresi nell'attivo circolante sono diminuiti a euro 2.034.996 rispetto ai 2.686.714 euro dell'anno precedente. Si raccomanda di proseguire nelle azioni per la riduzione dei crediti.
  - Le disponibilità immediate costituite da depositi bancari e da titoli obbligazionari sono incrementare di euro 876.935.

*Morbegno, 07/06/2021*

Il Revisore

ANDREA RANCAN



## **Relazione di monitoraggio rischi di crisi (art. Dlgs 175/2016)**

# RELAZIONE SU MONITORAGGIO E VERIFICA DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE

(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 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 2021**

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

In adempimento al Programma di valutazione del rischio approvato dall'organo amministrativo in data 14 maggio 2021, 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 31/12/2021, 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 31/12/2021 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. Pietro Maria Sekules, nominato con delibera assembleare in data 25 giugno 2021, e rimarrà in carica sino all'approvazione del bilancio al 31/12/2021.

## **4. ORGANO DI CONTROLLO – REVISORE.**

L'organo di controllo è costituito dal revisore dott. Andrea Rancan nominato con delibera assembleare in data 25 giugno 2021 e rimarrà in carica sino all'approvazione del bilancio al 31/12/2023.

## **5. IL PERSONALE.**

La situazione del personale occupato a tempo indeterminato alla data del 31/12/2021 è la seguente: 27 unità a tempo indeterminato con 1 Dirigente, 5 quadri e 21 impiegati.

## **6. VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE AL 31/12/2021.**

# RELAZIONE SU MONITORAGGIO E VERIFICA DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE

AL 31 DICEMBRE 2021

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

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.). Independentemente 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 2021

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

- 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 2018-2021	Anno 2021	Anno 2020	Anno 2019	Anno 2018
0 <b>patrimonio netto</b> (euro)		463.234	280.379	267.708	258.218
1 <b>indici di redditività</b>					
1.a Grado di indebitamento		8,38	13,38	13,08	18,53
1.b Coefficiente moltiplicativo		5,32	9,57	9,57	13,38
2 <b>indici di liquidità</b>					
2.a Quoziente di disponibilità		1,45	1,43	1,28	1,21
2.b Durata media crediti commerciali (n° gg)		99,62	173,47	133,74	236,74
2.c Durata media debiti commerciali (n° gg)		56,89	70,46	53,66	74,07
2.d CCN (euro)		1.158.428	1.080.000	731.100	786.510
3 <b>indici di solidità</b>					
3.a Incidenza oneri finanziari su fatturato (%)		0,17%	0,22%	0,58%	0,62%

Il **Patrimonio netto** si conferma positivo, con un incremento del 65,2% rispetto all'esercizio precedente in virtù del dell'aumento di **Capitale sociale** deliberato e sottoscritto dal socio ANCI Lombardia nell'Assemblea

# RELAZIONE SU MONITORAGGIO E VERIFICA DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE

AL 31 DICEMBRE 2021

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

straordinaria del 26 gennaio 2021 e della previsione dell'accantonamento degli utili di esercizio 2021 in analogia 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 2021, la performance del Grado di indebitamento è sostanzialmente determinata dall'incremento del Patrimonio netto conseguente all'aumento di capitale effettuato da ANCI Lombardia (dal punto di vista dell'attivo, infatti, non si sono registrate variazioni in diminuzione). Il valore del Coefficiente moltiplicativo è invece determinato sia dalla riduzione dell'importo dei debiti (con particolare riferimento a quelli entro l'esercizio successivo).

**Indici di liquidità:** le dinamiche che hanno caratterizzato gli elementi attivi e passivi appena descritte hanno influito anche sull'andamento del Quoziente di disponibilità e del Capitale circolante netto. In particolare l'importo dell'attivo corrente si è confermato maggiore di quello del passivo corrente, con un effetto positivo anche sul Capitale circolante netto. La buona performance nella gestione degli incassi unita al consistente incremento del valore della produzione ha determinato una riduzione della Durata media dei crediti commerciali, mentre la buona performance nella gestione degli debiti commerciali rispetto all'incremento dei costi operativi esterni ha determinato la riduzione della Durata media dei debiti commerciali.

**Indici di solidità:** il trend di forte riduzione dell'incidenza degli oneri finanziari è generato dal minor utilizzo delle linee di fido accordate, dovuto dalle buone performance nella gestione dei crediti commerciali.

Si segnala altresì il mantenimento di un rating aziendale in linea con quello dell'esercizio pre-cedente 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", attestano che *"[...] l'azienda cura l'aggiornamento costante di procedure e sistemi di tracciabilità variamente formalizzate ma che in ogni caso garantiscono un flusso condiviso di informazioni rilevanti con l'applicazione di sistemi di controllo di secondo livello continuo."*;
- il valore economico delle attività che si sviluppano su due esercizi o che si ripresentano con periodicità annuale è rilevante, come evidenziato nel documento "Andamento delle attività" relativo al Bilancio 2020 e consegnato ad ANCI Lombardia;
- 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.

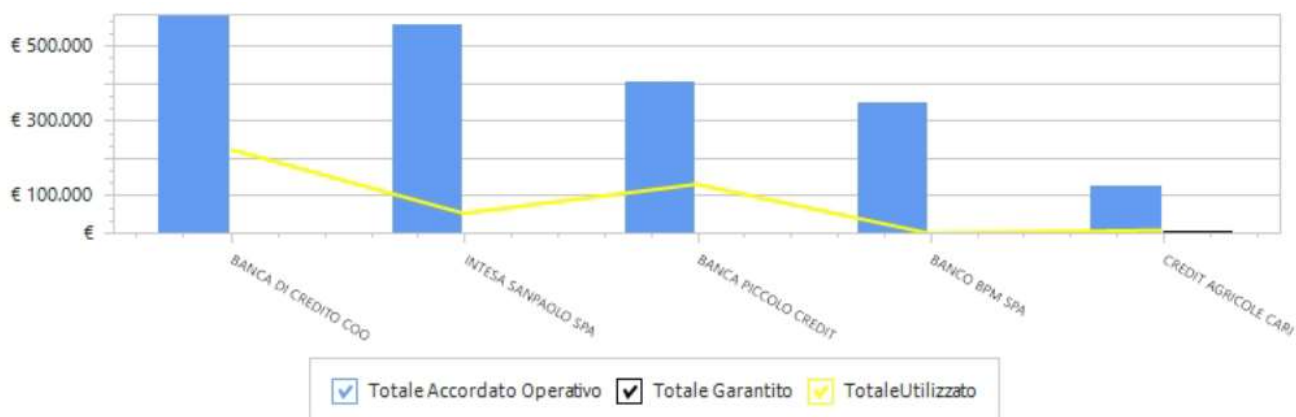
# RELAZIONE SU MONITORAGGIO E VERIFICA DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE

AL 31 DICEMBRE 2021

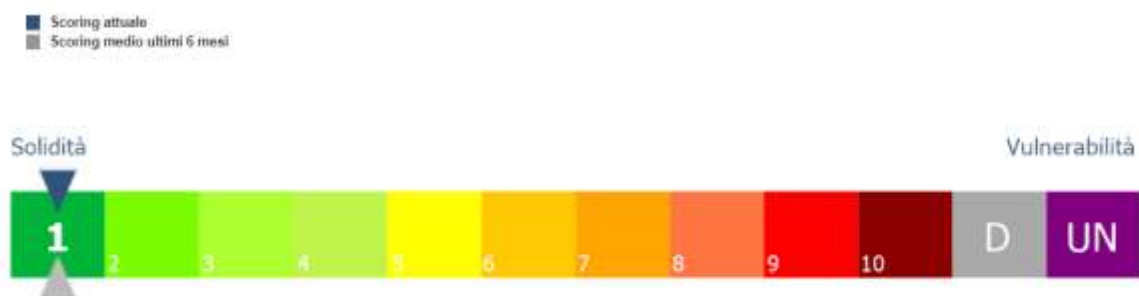
(ART. 6, CO. 4, D.LGS. 175/2016)

Le banche affidanti sono 5: Intesa San Paolo, Credito Valtellinese, BCC Milano, Banco Popolare, Credit 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.



## 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 2021

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

## 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	

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.

**AnciLab S.r.l.**

Società soggetta a direzione e coordinamento da parte dell'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](mailto:info@ancilab.it)

[info@pec.ancilab.it](mailto:info@pec.ancilab.it)