



# Le competenze al centro

*Report Integrato 2022*





# Le competenze al centro

*Report Integrato 2022*





# Lettera agli stakeholder

*Alessio Zanzottera* \*

Il nostro recente passato e il contesto contemporaneo ci mettono di fronte a molte sfide che hanno un importante impatto sulla vita della società. Oggi che il mondo ancora una volta è chiamato a scelte difficili conseguenti a guerre, sconvolgimenti climatici, crisi economiche, siamo invitati a riflettere sul destino del pianeta. Proprio in questo scenario le aziende come AnciLab, connesse per natura alla vita delle comunità locali e dei rispettivi cittadini, devono assumersi una parte importante di responsabilità e agire di conseguenza.

Nell'ultimo triennio abbiamo superato prove difficili fortificandoci ulteriormente e incrementando la nostra capacità di servizio a favore dei comuni lombardi in primis e non solo. Nel 2022 abbiamo ridefinito il nostro organico, abbiamo aperto contatti e rapporti con centinaia di nuovi Comuni, trasformato lo smart working in un punto di forza e di svolta professionale. Con i nostri servizi abbiamo toccato la vita professionale di quasi 3.000 persone, giovani e adulti impegnati nei progetti di orientamento al lavoro, oltre ad aver erogato quasi 6.000 ore di formazione per mantenere alto il livello delle competenze della pubblica amministrazione, rispondendo alle richieste del mercato e intervenendo su una delle criticità più grandi del nostro Paese, l'inoccupazione e la necessità di riqualificazione professionale. Questo, indubbiamente, ci ha premiato anche a livello economico registrando un incremento rispetto alla media del fatturato del triennio precedente.

AnciLab nel 2022 ha fatto registrare un fatturato di poco superiore ai 6,3 Milioni di Euro, con una forza lavoro, al 31 dicembre, di 27 dipendenti a tempo indeterminato, senza variazione di pianta organica rispetto all'anno precedente. La crescita che registriamo ha riguardato i numeri e i nostri comportamenti, la fiducia, la reputazione e il conseguente posizionamento che i nostri stakeholder, e il mercato, ci riconoscono. AnciLab mantenendo fede alla propria visione, al proprio stile e rigore, è diventata sempre più un punto di riferimento per i contesti in cui agisce. Non un semplice fornitore di servizi, ma un supporto sempre presente, un alleato prezioso per far crescere progettualità negli enti locali specie quando gli scenari sono complessi.

Il Report Integrato 2022 ha lo scopo principale di dimostrare come AnciLab sia in grado di creare valore nel tempo. Pensiamo che il documento possa essere utile, non solo al nostro socio unico, ma anche a tutti i nostri stakeholder, ai dipendenti, ai clienti, ai fornitori, ai partner aziendali e alle comunità locali.

Scriviamo ogni anno una storia di attenzione, di cura, di vicinanza a tutti. Una storia che, in futuro, avrà una sola continuazione possibile: aiutare gli enti locali e le persone a sviluppare i propri capitali al fine di interpretare al meglio la complessità di questo tempo. Il mio invito è quello di guardare sempre al futuro per contribuire alla creazione di un modello di sviluppo socialmente compatibile con il rispetto del pianeta e delle persone che lo abitano. Con AnciLab continueremo ad affrontare i grandi temi legati all'ambiente, all'energia, all'inclusione sociale, all'accessibilità ai servizi, alla digitalizzazione e alla qualità della vita.

Buona lettura.

\* *Amministratore Unico*

# Indice

## chi siamo

- Identità **13**
- Governance **14**
- Il modello di funzionamento **16**
- Il sistema di creazione di valore **18**
- Contesto di intervento **20**
- Compliance e certificazioni **22**



## come operiamo

- 27** Lo sviluppo strategico
- 28** Il modello di business
- 30** Strategia
- 32** I rapporti con gli stakeholder
- 34** La trasformazione dei capitali

## la nostra sostenibilità finanziaria

- Il capitale finanziario **37**
- Analisi del conto economico **38**
- Responsabilità e gestione dei rischi **40**



## la sostenibilità nell'organizzazione

- 45** I capitali del fare
- 46** Il capitale produttivo
- 48** Il capitale umano
- 54** Il capitale intellettuale



## la responsabilità sociale e relazionale

- 57 Accendere le relazioni
- 58 Consistenza del capitale sociale e relazionale

## Appendici

- 🔗 [Appendice 1 - Conformità dell'azione di AnciLab con gli obiettivi ONU](#)
- 🔗 [Appendice 2 - I settori strategici](#)
- 🔗 [Appendice 3 - Strategie e risultati relativi alle aree d'azione orientate al contesto esterno](#)
- 🔗 [Appendice 4 - Schede analitiche per linee di attività](#)
- 🔗 [Appendice 5 - Strategie e risultati relativi alle aree d'azione interne](#)
- 🔗 [Appendice 6 - Consistenza del capitale economico finanziario](#)
- 🔗 [Appendice 7 - Il sistema di controllo analogo](#)
- 🔗 [Appendice 8 - Nota metodologica](#)

## Allegati

- 📎 [Allegato 1 - Bilancio 2022](#)
- 📎 [Allegato 2 - Relazione del Revisore dei conti al Bilancio 2022](#)
- 📎 [Allegato 3 - Relazione di monitoraggio rischi di crisi \(Art.6 D.Lgs 175/2016\)](#)

## Nota per la lettura e ringraziamenti

Il report integrato di AnciLab utilizza come riferimento il Framework <IR> (v.2021) dell'Integrated Reporting Council (IIRC). L'attività di reporting ha l'obiettivo di migliorare la qualità delle informazioni trasmesse agli stakeholder, illustra le modalità con cui AnciLab interagisce con l'ambiente esterno e quali sono i capitali impiegati per creare, preservare o erodere valore nel breve, medio e lungo termine. Nel modello proposto, i capitali sono stock di valore che vengono incrementati, ridotti o trasformati dall'attività e dagli output dell'organizzazione. Il Framework considera sei tipologie di capitali: finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale, relazionale e naturale. Il nostro report non prende in considerazione il capitale naturale che non risulta rilevante nello svolgimento delle attività aziendali.

Il documento è stato redatto internamente dalla struttura con il prezioso contributo dei colleghi che ne hanno reso completi i contenuti. È doveroso ricordare che una parte delle attività descritte si sono realizzate sotto la responsabilità di Pietro Sekules che è stato Amministratore Unico fino al 5 agosto 2022. Un ringraziamento particolare va a Massimo Simonetta, direttore fino al 31 maggio 2022, che ha avviato la Società all'attività di reporting impostando la metodologia utilizzata per la stesura del presente documento.

**Appendice 8**

Nota metodologica

# Highlights 2022

*Cominciamo con qualche numero*

Fatturato

**6.3Mln €**

Comuni lombardi  
che assistiamo nella  
rendicontazione di misure  
relative al settore sociale e  
dell'istruzione

**1.098**

Comuni italiani in cui  
operiamo con progetti attivi

**1.032**

Regioni in cui operiamo  
con progetti e servizi

**16**



Progetti individuali attivati  
(tirocini + SCU)

**2.700**

Esami per certificazioni di  
competenze

**660**

Ore di tutoraggio  
al lavoro erogate

**1.600**

Candidati esaminati per  
inserimenti  
nei servizi

**5.700**

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

**65%**

Copie della rivista Strategie  
Amministrative distribuite

**120.000**

Questionari di ricerca  
analizzati

**6.828**

Ore di formazione erogate  
al contesto esterno

**5.900**



# Eventi chiave del 2022

## *Il tempo passa, ecco come l'abbiamo utilizzato*

L'ultimo anno è stato molto importante. Abbiamo avviato nuovi servizi, incontrato esponenti delle Regioni e del Governo, ampliato la nostra offerta in nuovi territori e rinnovato la direzione e la governance aziendale. La risorsa tempo è importante per AnciLab, nelle prossime pagine vi racconteremo come riusciamo a stare al passo, come valorizziamo le esperienze maturate in più di vent'anni di attività e come, in alcuni casi, anticipiamo il futuro con esperienze di grande innovazione.

### I TRIMESTRE

Incontriamo ARERA prima di avviare il nostro servizio di assistenza sulle gare per la concessione del servizio di teleriscaldamento

....

Avviamo il servizio validazione del PEF dei rifiuti, inauguriamo il portale [www.sportellorifiuti.it](http://www.sportellorifiuti.it)

....

Coinvolgiamo i Comuni nella redazione dei PEBA, per l'abbattimento delle barriere architettoniche e la progettazione inclusiva dei servizi

....

AnciLab recepisce gli indirizzi programmatici e strategici di ANCI Lombardia per il 2022

10 RIDURRE LE DISUGUAGLIANZE



12 CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI



### III TRIMESTRE

Avviamo la procedura per la certificazione sulla parità di genere in azienda istituita con la legge n. 162/2021

....

AnciLab è premiata con il CR Award, dedicato alle imprese che si distinguono per puntualità verso il sistema bancario.

....

L'assemblea dei soci nomina il nuovo Amministratore Unico, Alessio Zanzottera succede a Pietro Maria Sekules.

....

AnciLab presenta al socio la situazione economica al 30 giugno e il revised budget 2022

9 IMPRESE, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE



5 PARITÀ DI GENERE



8 LAVORO DIGNITOSO  
E CRESCITA  
ECONOMICA



16 PACE, GIUSTIZIA  
E ISTITUZIONI  
SOLIDE



A Brescia incontriamo la Ministra Fabiana Dadone,  
parliamo di come coinvolgere i giovani

....

AnciLab ha un nuovo direttore, Onelia Rivolta  
succede a Massimo Simonetta

....

Entriamo nella rete Eurodesk per l'orientamento e  
la progettazione europea

....

L'assemblea di AnciLab approva il bilancio 2021

## II TRIMESTRE

## IV TRIMESTRE

Il 23 dicembre 2022 il 60% degli spazi della nostra sede è reso  
inagibile. Intervendiamo per garantire la continuità operativa

....

Incontriamo la Regione Calabria per avviare una collaborazione  
che coinvolge 144 Comuni calabresi nella gara d'ambito per la  
concessione del servizio di distribuzione del gas metano

....

Nasce la collaborazione tra AnciLab e il dipartimento di informatica  
dell'Università di Milano per l'osservatorio sulla cybersecurity

....

Anci Lombardia approva la proposta di indirizzi programmatici  
e strategici della società

....

AnciLab presenta al socio il forecast al 31/12/2022 e il budget 2023

11 CITTÀ E COMUNITÀ  
SOSTENIBILI



7 ENERGIA PULITA  
E ACCESSIBILE



## POST 2022 I TRIMESTRE 2023

Incontriamo Regione Lombardia per un confronto sulle nuove linee guida  
per la certificazione delle competenze, 17 dipendenti di AnciLab acquisiscono  
l'idoneità/abilitazione allo svolgimento della funzione di certificatore

....

Inizia un piano formativo per il potenziamento delle competenze del personale  
che prevede formazione d'aula e sessioni di business coaching individuali

....

Costituiamo un team per l'affiancamento dei Comuni nella gestione del  
project financing per la costruzione di RSA

....

Incontriamo sessanta Comuni interessati alla costituzione di comunità  
energetiche rinnovabili

....

AnciLab recepisce gli indirizzi programmatici e strategici di ANCI Lombardia per il 2023

4 ISTRUZIONE  
DI QUALITÀ



13 LOTTA CONTRO  
IL CAMBIAMENTO  
CLIMATICO





**chi**

**siamo**

**13** Identità

**14** Governance

**16** Il modello di funzionamento

**18** Il sistema di creazione di valore

**20** Contesto di intervento

**22** Compliance e certificazioni

# Identità

## *Siamo nati e cresciamo per essere il partner delle Pubbliche Amministrazioni locali*

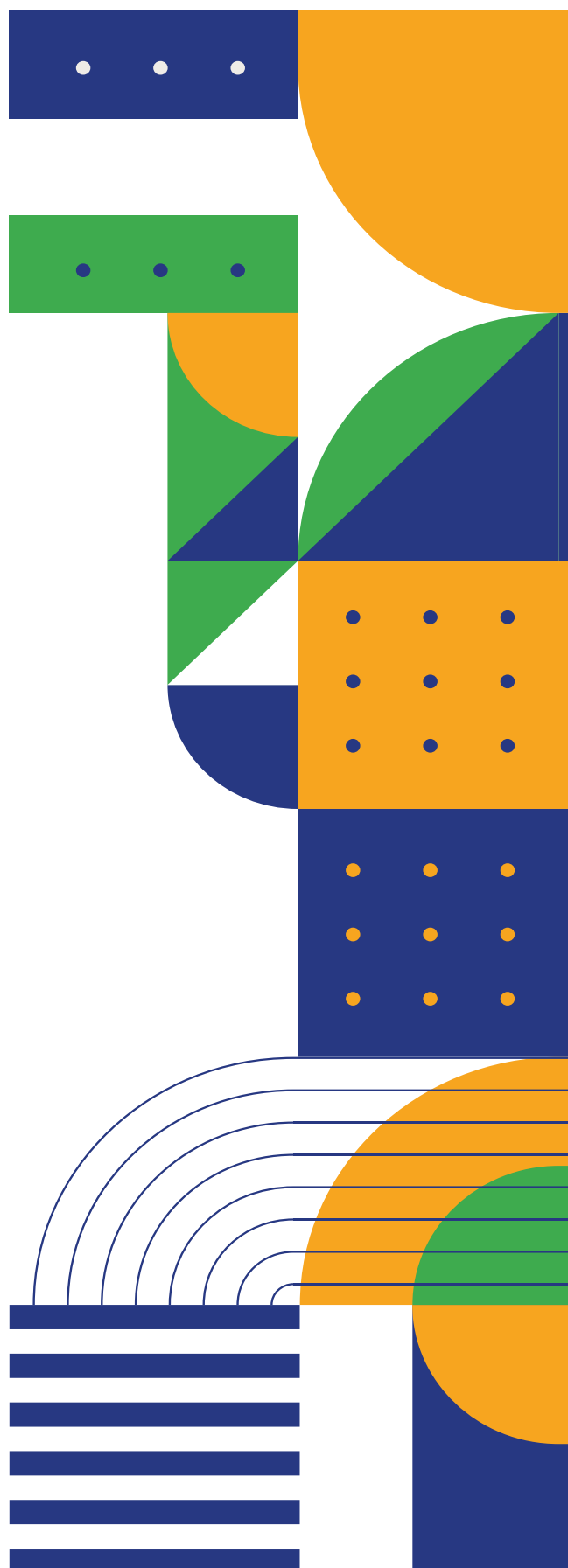
AnciLab s.r.l. è la società di servizi fondata nel 1999 da ANCI Lombardia e da Ancitel S.p.A.

Nel 2013 ANCI Lombardia rileva il 100% delle quote e diventa unico socio di Ancitel Lombardia.

Nel 2016 la società cambia denominazione in AnciLab S.r.l. AnciLab opera con sede centrale a Milano ed è presente in modo capillare su tutto il territorio nazionale collaborando con una fitta rete di Enti locali.

La società assume come scenario di riferimento per la propria 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 funzionamento, considerando anche le relazioni con gli stakeholder che le influenzano.

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 finanziario, produttivo-umano-intellettuale, relazionale e sociale.



# Governance

## *Lo sviluppo strategico trova fondamento nel controllo analogo*

AnciLab è soggetta a direzione e coordinamento da parte di ANCI Lombardia.

Le scelte strategiche di Ancilab, in quanto società *in house*, hanno come riferimento fondamentale le indicazioni comunicate dalla controllante.

Gli organi societari hanno il compito di gestire la società mediante attività di regolamentazione, programmazione e controllo.

La governance è assicurata dall'Organo amministrativo, dall'Assemblea dei Soci e dal Revisore.

L'**Organo amministrativo** della Società è attualmente costituito da un Amministratore Unico. All'Amministratore Unico, spettano tutti i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione e sono demandati in modo esclusivo la responsabilità della gestione 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 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.

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

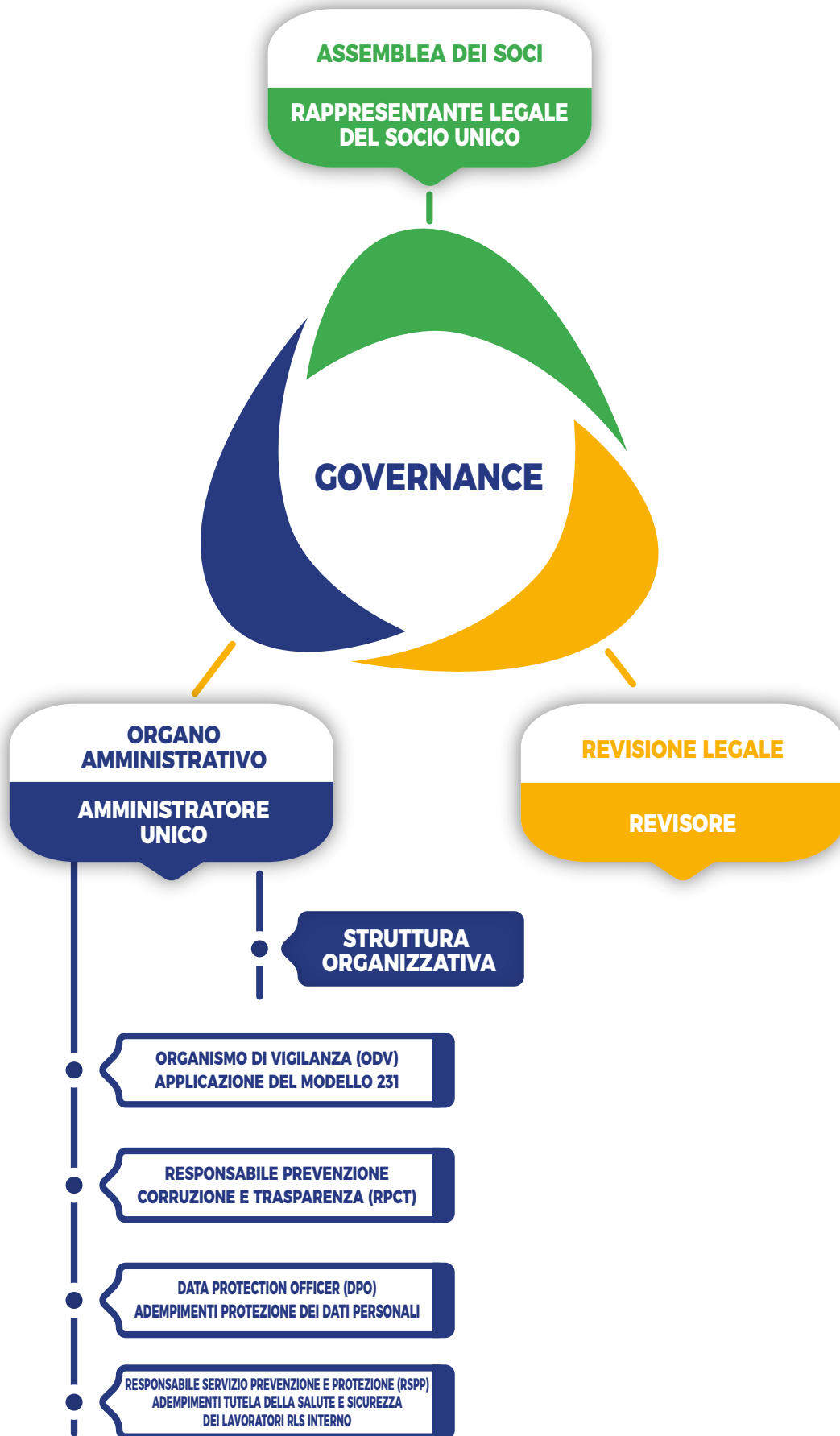
La **Revisione Legale** dei conti è conferita dall'Assemblea ad un revisore legale o ad un collegio dei revisori o ad una società di revisione legale iscritta nell'apposito registro. Attualmente la revisione legale dei conti è conferita dall'Assemblea ad un revisore legale.

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

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

### **Appendice 7**

#### Il sistema di controllo analogo



# Il modello di funzionamento

## *Come siamo organizzati*

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 insieme 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 esprimenti 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 poste in altre unità.

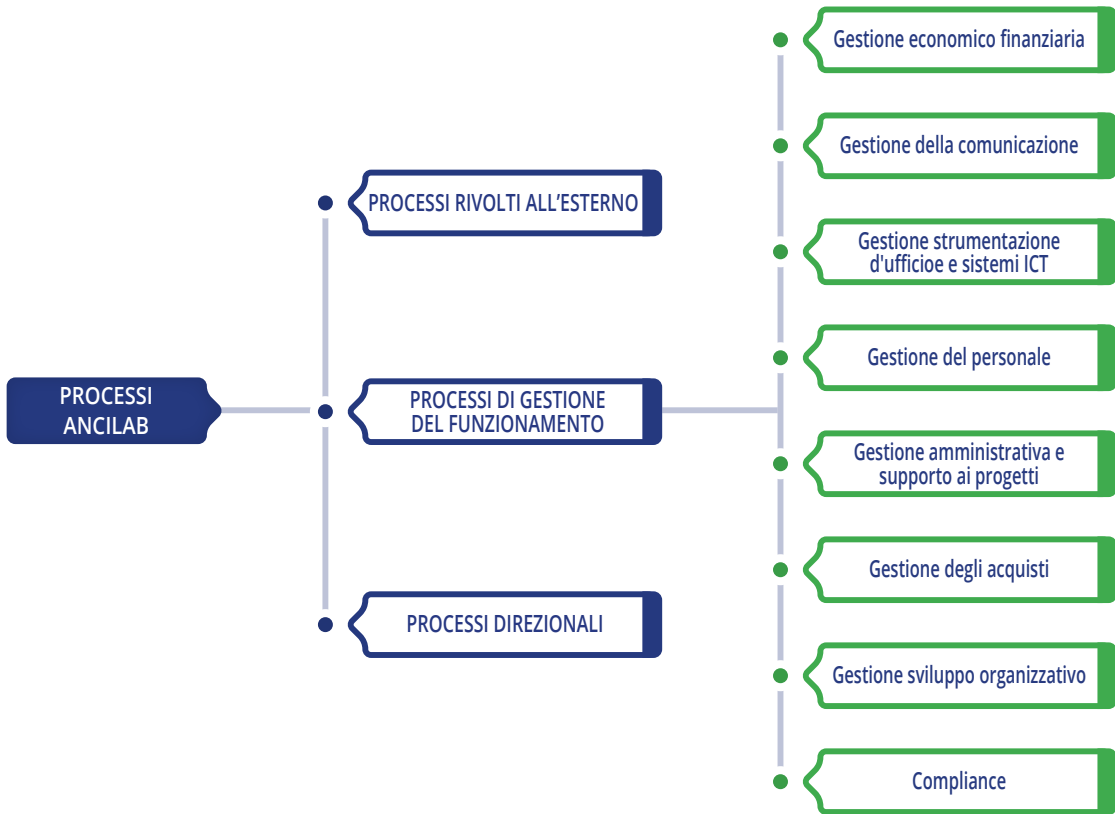
La società ha adottato, come modello per comunicare la propria organizzazione per centri di responsabilità un organigramma. In stretta relazione con l'organigramma è stata definita una job description nella quale sono presentate le posizioni organizzative dei dipendenti in ciascuna delle unità organizzative 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.

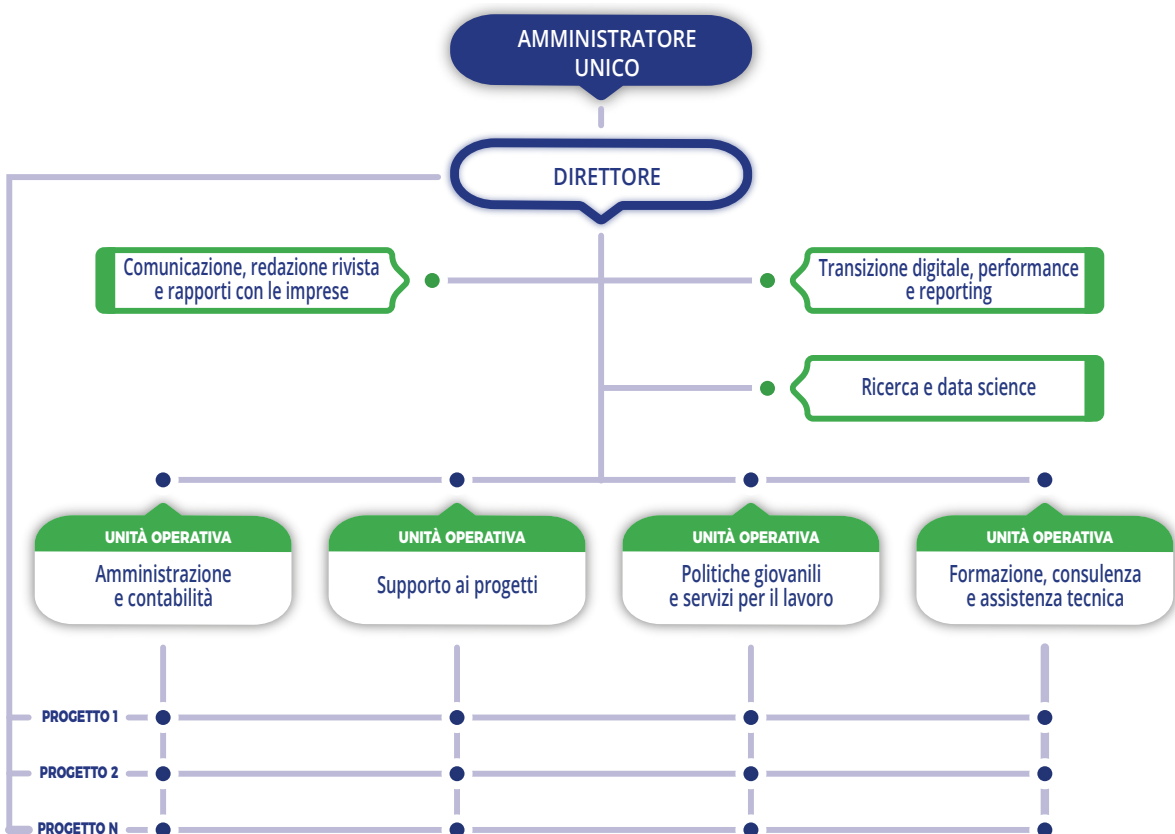




### | Rappresentazione per processi organizzativi



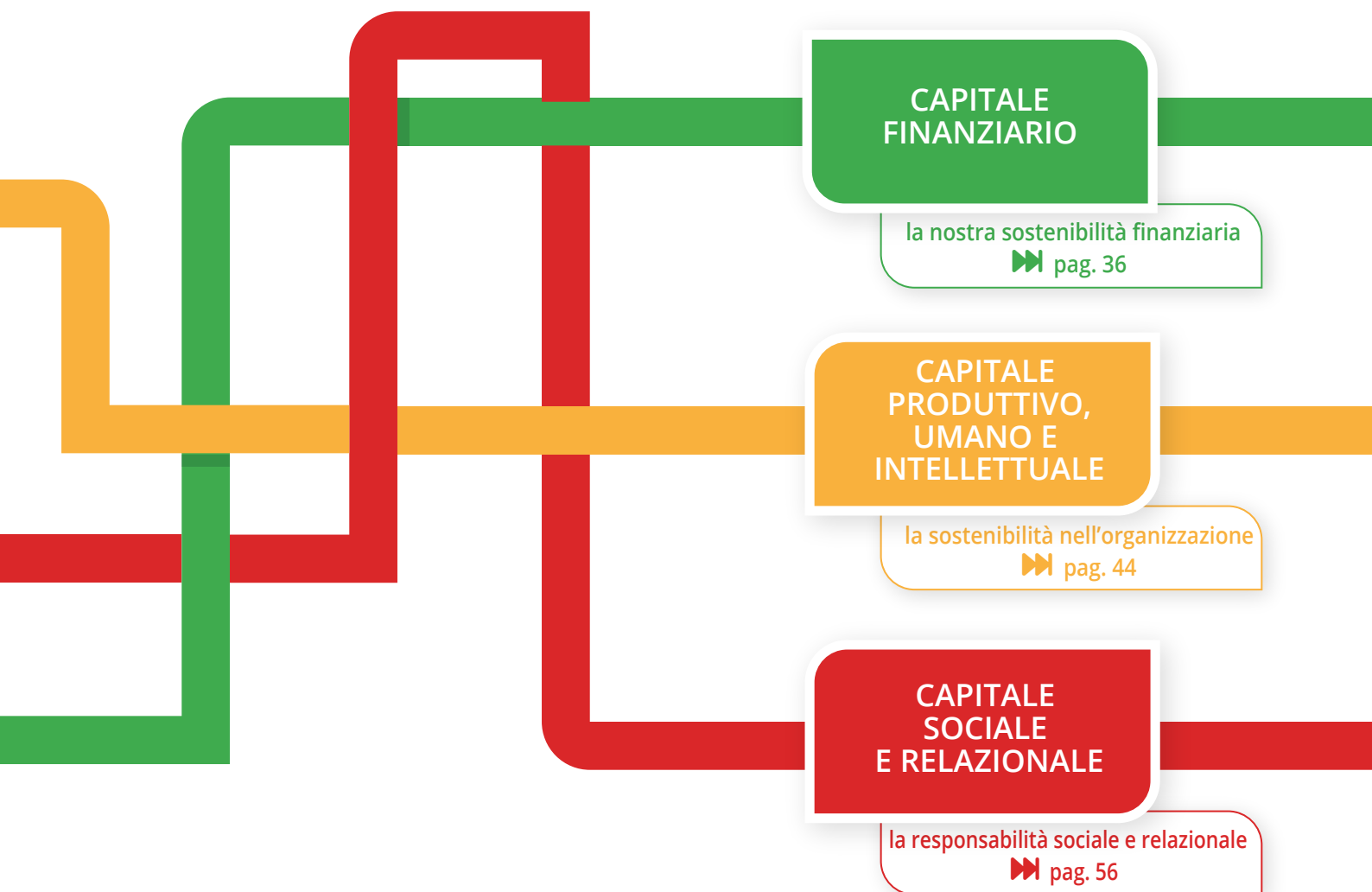
### | Rappresentazione per centri di responsabilità



# Il sistema di creazione di valore

## La trasformazione di capitali

Le risorse utilizzate da AnciLab e le relazioni sulle quali genera influenze sono definite capitali. Le attività che la società svolge influiscono sulla consistenza dei capitali aziendali che si modificano, incrementano, sono consumati o utilizzati per la creazione di valore. Le risorse economiche sono solo una delle tipologie di capitale. Nel report integrato distingueremo i seguenti capitali: finanziario; produttivo, umano e intellettuale; sociale e relazionale.



## Principi di riferimento per la creazione di valore

La Società fornisce servizi e la sua capacità di creare valore per sé è collegata alla capacità di creare valore per altre entità.

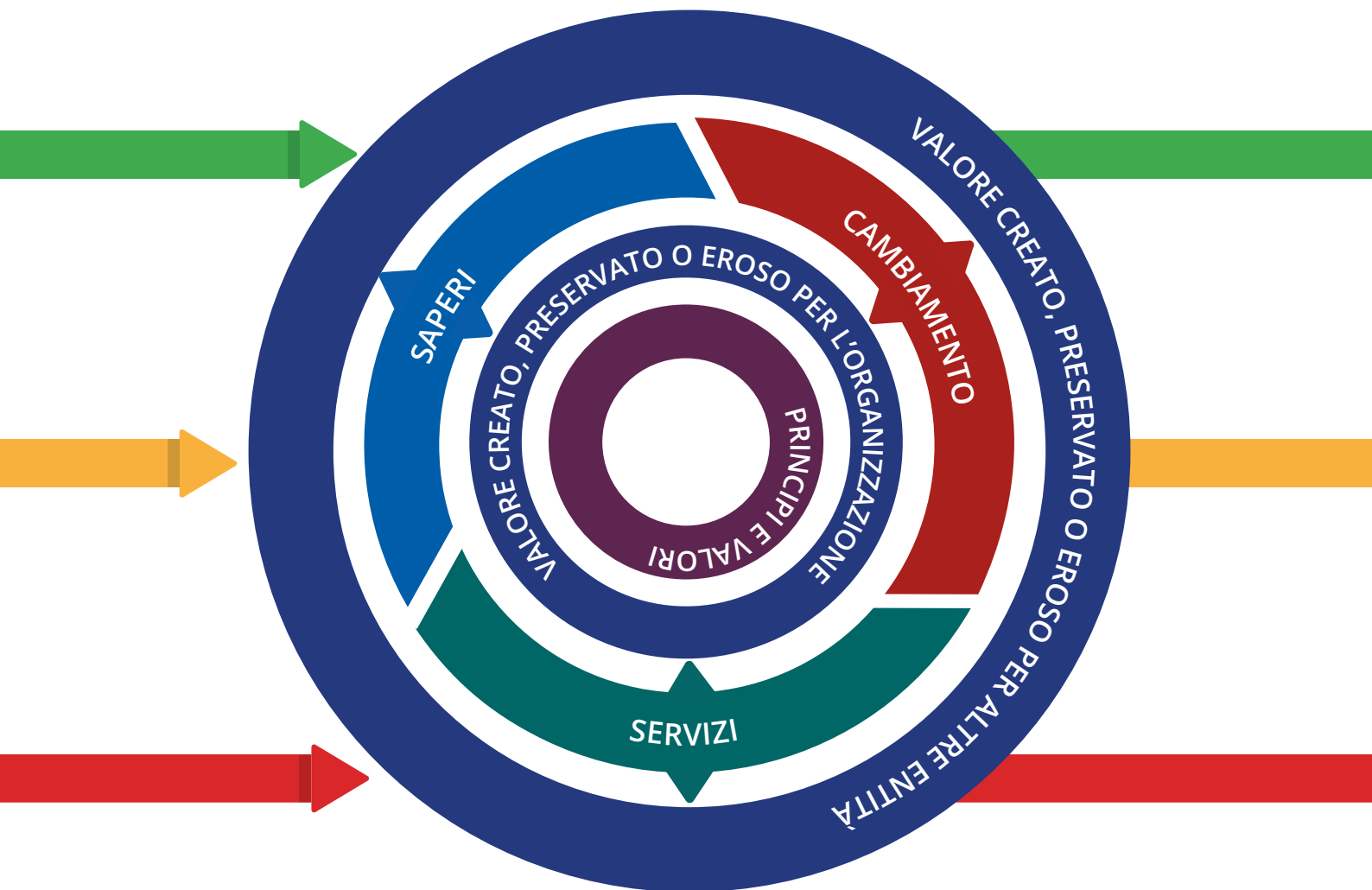
Questa dinamica si realizza attraverso un'ampia gamma di attività, interazioni e relazioni, che si vanno ad aggiungere a quelle attività che hanno impatti diretti sulle variazioni del capitale finanziario.

I principi di riferimento per l'efficace applicazione dei modelli di attività per la creazione di valore sono:

- perseguimento della soddisfazione del cliente con interventi di qualità;
- generazione di risorse finanziarie adeguate e coerenti con la finalità di garantire la possibilità d'investimenti

## Il modello di business

Il nostro modello di business si muove verso una logica di "pensiero integrato" ovvero di consapevolezza che il valore creato da AnciLab si manifesta attraverso lo scambio, la crescita, la diminuzione e la trasformazione continua dei capitali che essa utilizza e influenza, con gli stakeholder e la comunità. Le attività di AnciLab sono organizzate in tre aree strategiche di produzione di valore: **CAMBIAMENTO, SERVIZI, SAPERI**.



- in innovazione e miglioramento di processo e prodotto;
- focalizzazione degli interventi sulle amministrazioni comunali, favorendo lo sviluppo di reti con le formazioni economico sociali quale piattaforma relazionale per facilitare la realizzazione di strategie vincenti;
- assunzione, nelle scelte strategiche e operative, di una responsabilità ambientale, sociale, istituzionale e di sviluppo del benessere delle comunità locali;
- ricerca della trasparenza nelle relazioni sia con la controllante sia con gli stakeholder;
- perseguimento della sostenibilità come condizione di uno sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni presenti senza compromettere l'appagamento di quelli futuri;
- costante analisi di nuovi bisogni allo scopo di sviluppare tempestivamente nuovi interventi.

# Contesto di intervento

## *Siamo in Lombardia e non solo*

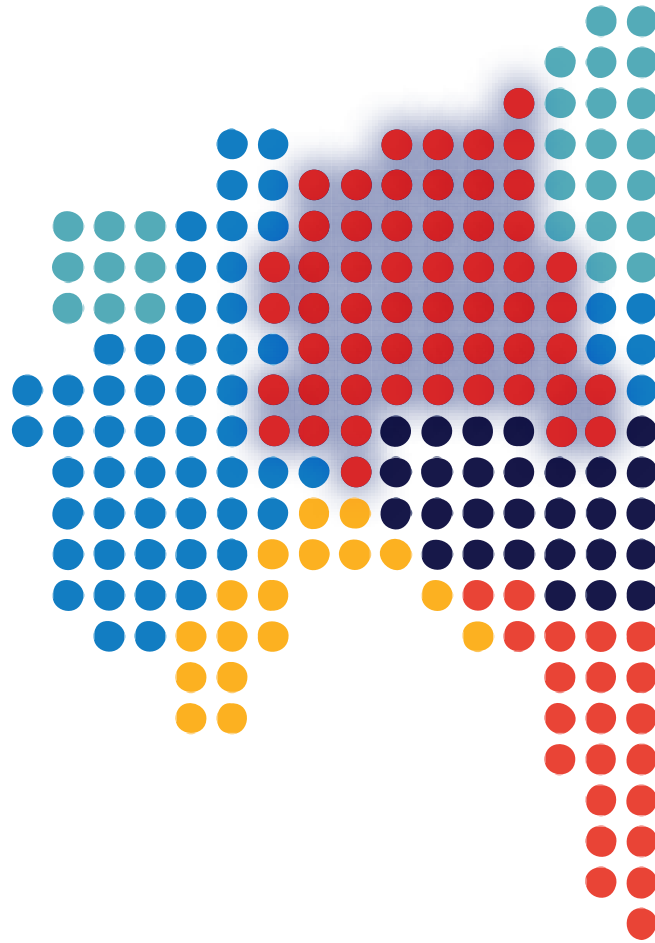
Gli interventi proposti da AnciLab sono destinati a ricercare la piena soddisfazione nella risoluzione di fabbisogni espressi dagli stakeholder:

- amministrazioni locali alle quali è demandato il perseguimento di benefici riferibili alle comunità locali;
- 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.

Vogliamo fondere le nostre esperienze, maturate quasi in un quarto di secolo di attività, con innovazioni 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.

AnciLab opera sviluppando interventi soprattutto per i Comuni lombardi, le esperienze accumulate in Lombardia hanno gemmato anche in attività svolte a favore di Comuni in altre regioni.

L'attivazione delle relazioni extra lombarde è vincolata alla sottoscrizione di accordi tra Anci Lombardia e le Anci regionali coinvolte.



Comuni o Enti che si rapportano con AnciLab  
per la gestione di progetti e in cui  
sono presenti nostre attività



abruzzo	28	piemonte	56
basilicata	1	puglia	1
calabria	3	sardegna	60
friuli-venezia giulia	43	sicilia	5
lazio	5	toscana	1
liguria	14	umbria	44
lombardia	692	valle d'aosta	1
marche	9	veneto	69

# Compliance e certificazioni

## Strumenti per la gestione dei rischi

La Società applica 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.

I nostri sforzi hanno riguardato e riguardano, in primo luogo, l'attivazione e il mantenimento di procedure di interpretazione coinvolgenti tutte le aree aziendali e competenze esterne specializzate. 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.

I sistemi di compliance gestiti rappresentano una strutturale risposta gestionale alla crescita dei rischi (legali, operativi, reputazionali) derivanti dalla maggiore complessità normativa e operativa.



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



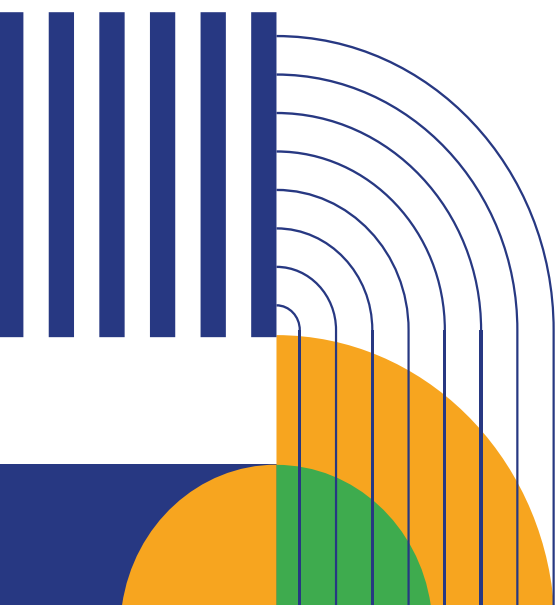
Accreditamento degli Operatori per i servizi al lavoro Regione Lombardia id 278532/2012



Legge 190/2012 Prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione



Misure minime per la sicurezza ICT circolare AGID 2/2017





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



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



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



D.Lgs 33/2013 Obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte della PA



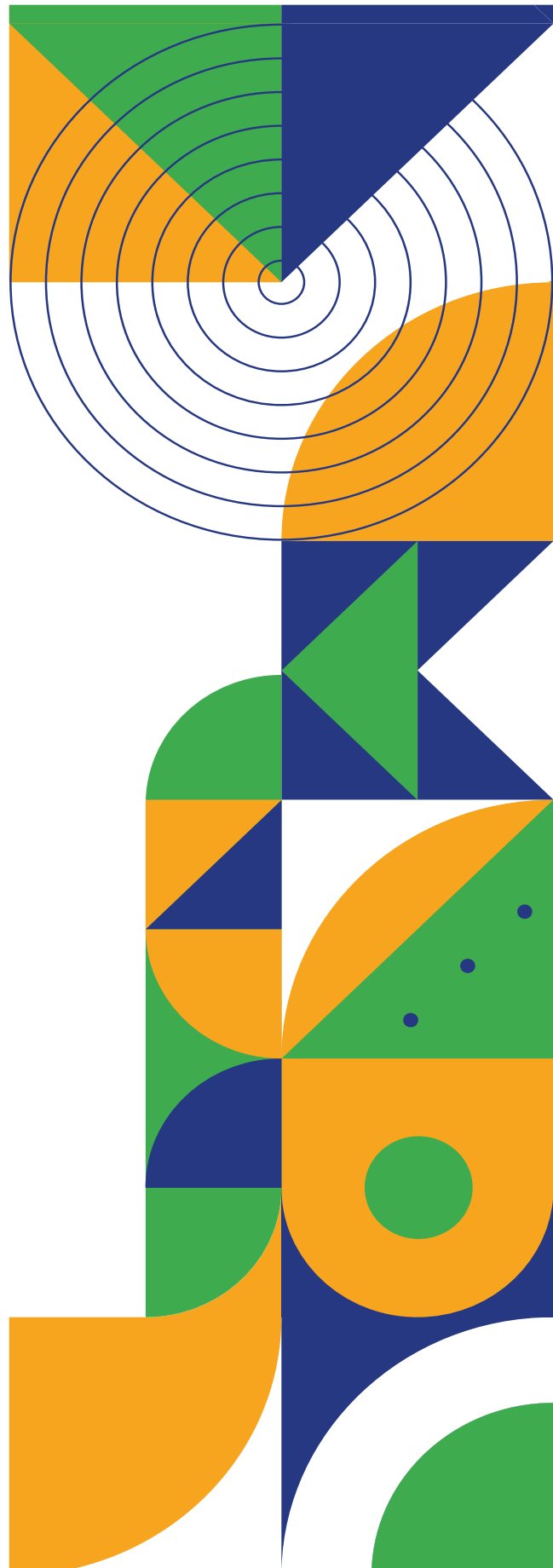
ANCI Lombardia  
Regolamento per il controllo analogo



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



Iscrizione Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA) - art. 33-ter del D.Lgs.179/2012





LOVE  
IS  
TIAN  
HEVEN



# Innovazione per lo sviluppo strategico

*Onelia Rivolta* \*

Sperimentiamo ogni giorno come sia possibile migliorare il lavoro attraverso l'utilizzo della tecnologia abbinata a un costante sforzo di miglioramento dei servizi, mediante lo sviluppo di adeguati sistemi organizzativi. In questi anni abbiamo lavorato alla codificazione delle procedure dei sistemi di erogazione dei servizi. Le procedure svolte dal personale si integrano strettamente con procedure informatiche sviluppate dopo uno sforzo d'analisi che si è basato sulla formalizzazione dei flussi operativi. La proceduralizzazione risulta un fattore chiave di efficienza ed efficacia dei processi dove la varianza degli eventi è governabile mediante l'individuazione di alternative prevedibili ed è una logica di sviluppo societario di particolare attenzione e investimento.

Anche per la gestione dei progetti ci basiamo sull'applicazione di principi di management, parzialmente codificati, ma diffusamente condivisi fra i membri dei team di progetto, che prevedono fasi di progettazione degli interventi, programmazione e controllo.

Nel futuro di AnciLab c'è lo sviluppo di servizi a rete estesa nei quali la Società può avere un ruolo centrale nell'assistere o nel coordinare le attività di grandi numeri di Comuni. Nello sviluppo dei servizi teniamo sempre in considerazione i contesti in cui siamo chiamati a intervenire avendo ben presente come riferimento gli scenari internazionali in tema di sostenibilità e gli obiettivi di miglioramento contenuti nell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile.

Anche le strategie di sviluppo di AnciLab fanno riferimento a queste politiche di vasto respiro, concordando su valori e obiettivi di fondo finalizzati a generare uno sviluppo economico, sociale, istituzionale e ambientale sostenibile. Lavoriamo sul tema delle Comunità energetiche, realizzando iniziative di sensibilizzazione per i Comuni sulle modalità per accedere alle risorse messe a disposizione per la loro attivazione e per comprendere la loro utilità. Monitoriamo le strategie di sviluppo dell'economia circolare, che è un elemento cardine per contrastare i cambiamenti climatici, a tutela dell'ambiente, della salute e della qualità della vita dei cittadini. Siamo partiti con un servizio molto concreto dedicato alla validazione del PEF del servizio rifiuti. Garantiamo l'affiancamento agli amministratori

e ai funzionari per favorire il processo di consapevolezza e responsabilizzazione sul tema della qualità del servizio della gestione dei rifiuti. Supportiamo i Comuni per la predisposizione delle gare di distribuzione del gas metano, per l'affidamento delle concessioni del teleriscaldamento e per lo sviluppo di progetti di riqualificazione energetica anche attraverso lo strumento del project financing.

Questi servizi rispondono a un fabbisogno reale di assistenza che il sistema Anci Lombardia ha individuato e si è proposto di soddisfare attraverso la propria società operativa. La logica attraverso cui passa il rafforzamento futuro della nostra capacità di fare ci vedrà impegnati nell'incremento del valore della società attraverso un'attenta gestione dei capitali: economico finanziario, produttivo, relazionale e umano. Tale incremento non si determinerà esclusivamente mediante politiche nelle quali la società si presenta singolarmente nell'affrontare le sfide, ma anche con l'attivazione di legami di collaborazione con altri soggetti pubblici, privati e del terzo settore con le quali mettere a fattore comune gli investimenti, le relazioni, le opportunità, in una logica di costruzione di una rete basata sulla fiducia di supporto alle dinamiche territoriali.

Il nostro futuro non può fare a meno del nostro passato. Nasciamo con lo scopo di essere un partner 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.

\* *Direttore AnciLab*



come

operiamo

27 Lo sviluppo strategico

28 Il modello di business

30 Strategia

32 I rapporti con gli stakeholder

34 La trasformazione dei capitali

# Lo sviluppo strategico

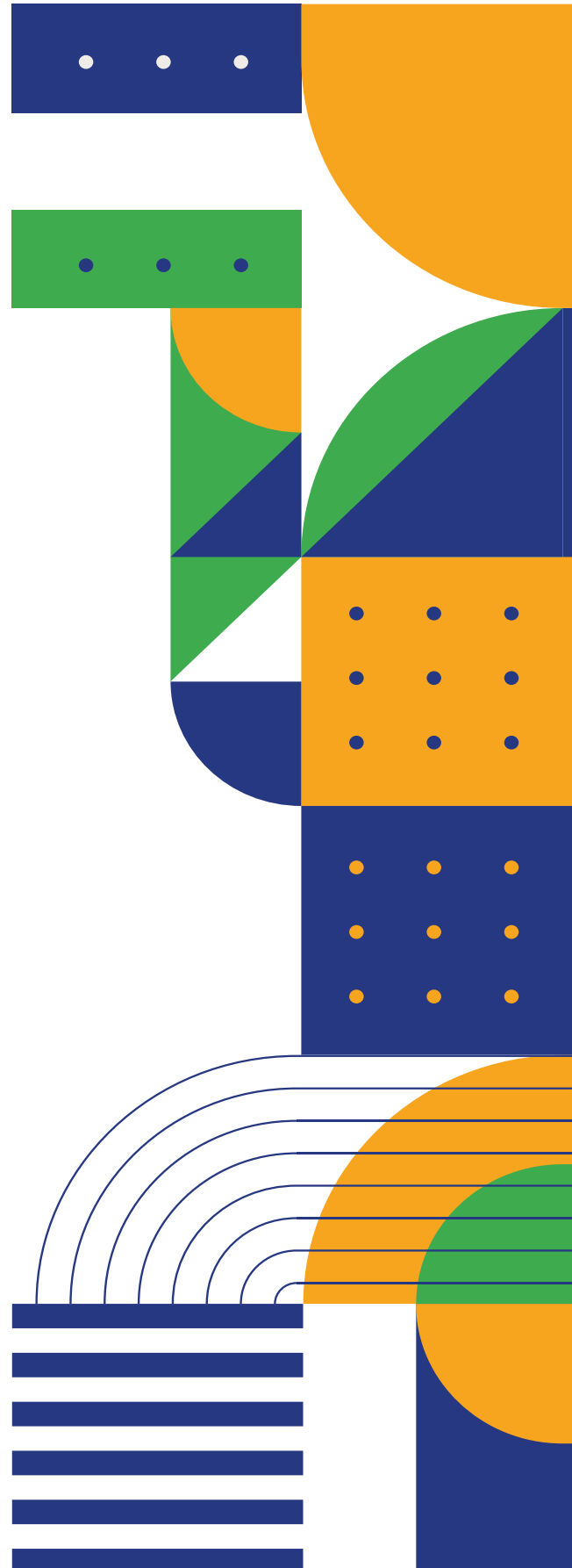
## *Indirizzo e controllo nella forma dell'in house providing*

Le scelte strategiche di AnciLab, in quanto società in house, possiedono come riferimento fondamentale le indicazioni comunicate dalla controllante 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.

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.

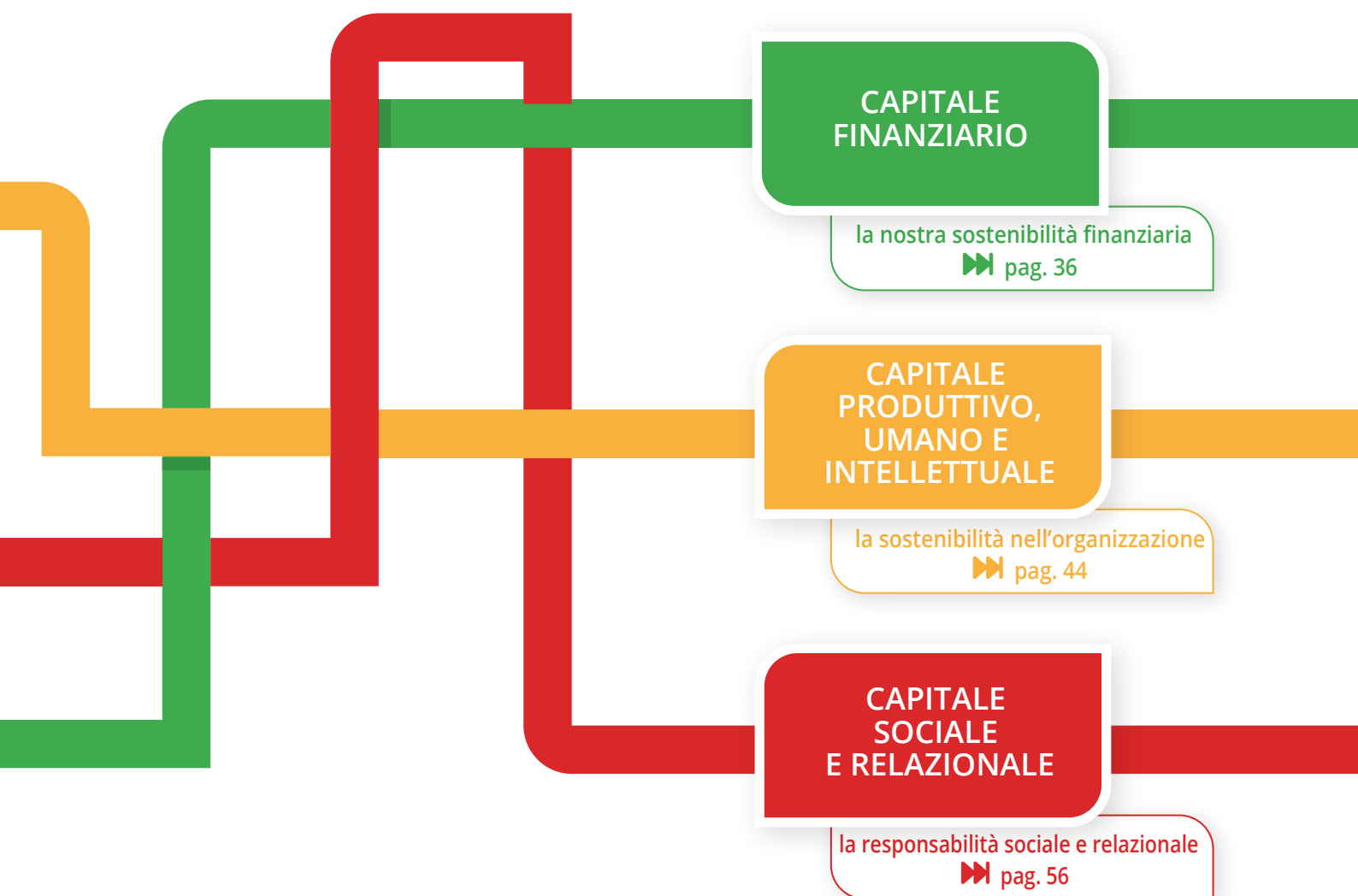
Gli indirizzi, di ANCI Lombardia, attraverso la specificazione di raccomandazioni, vincoli e obblighi, intendono fornire un quadro di riferimento, assicurando alcuni margini di autonomia, ma rimanendo comunque vincolanti per l'azienda che è da sempre impegnata nella continua revisione, in termini di miglioramento e innovazione, del proprio modo di agire.



# Il modello di business

## Il pensiero integrato

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. Il nostro modello di business si muove verso una logica di "pensiero integrato" ovvero di consapevolezza che il valore creato da AnciLab si manifesta attraverso lo scambio, la crescita, la diminuzione e la trasformazione continua dei capitali che essa utilizza e influenza, con gli stakeholder e la comunità.



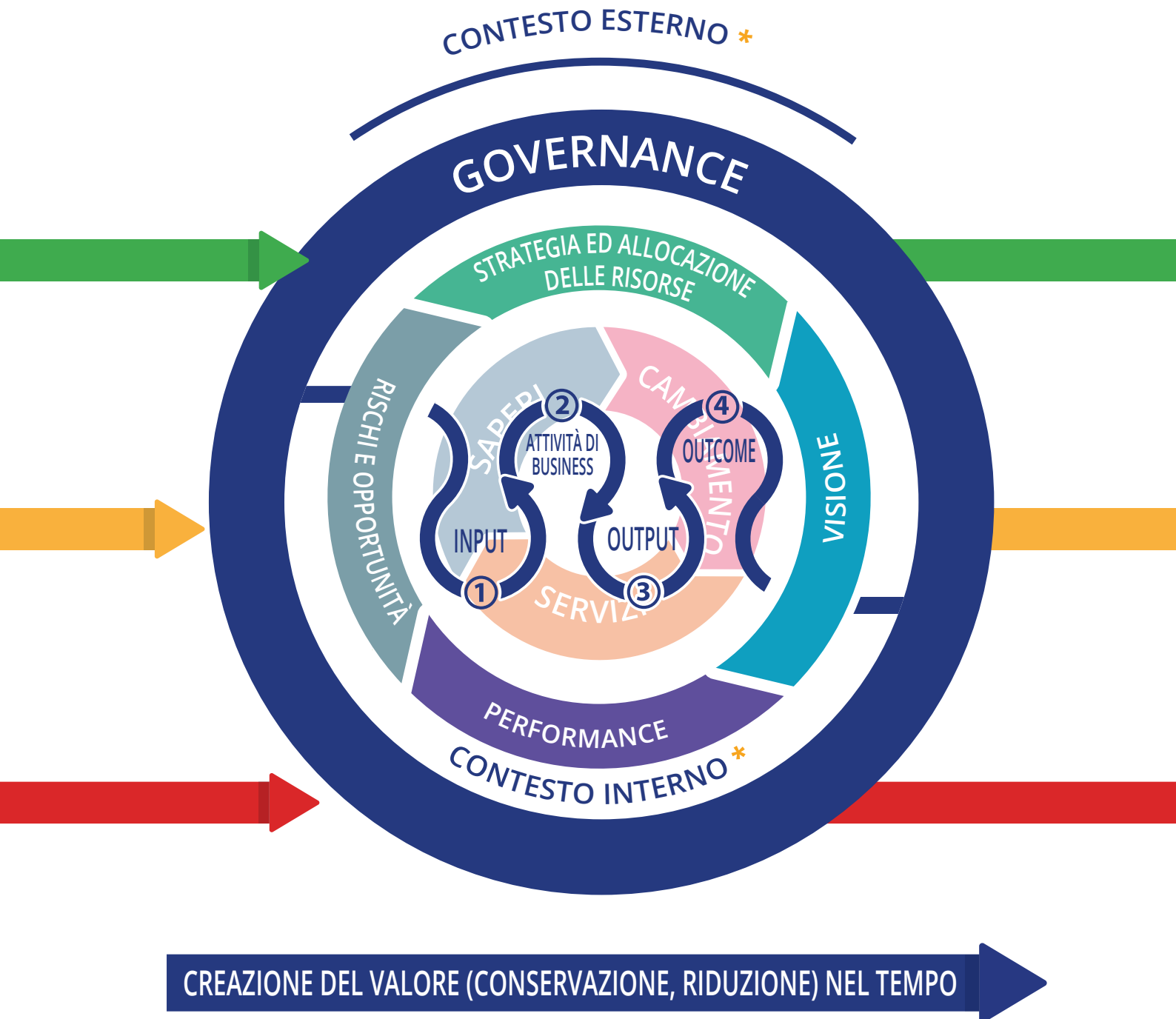
**\* Appendice 2**

I settori strategici

## Le aree strategiche di intervento

Le attività di AnciLab sono organizzate in tre aree strategiche per produrre valore rivolto al proprio contesto economico sociale: **CAMBIAMENTO, SERVIZI, SAPERI.**

Le aree strategiche caratterizzano in termini generali come sono svolte l'insieme delle attività contenute in un'area d'azione. Le aree d'azione sono state articolate 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.



# Strategia

## *La nostra azione per il 2022*

Le linee di attività, che rappresentano la modalità con cui la società realizza un intervento, sono raggruppabili in aree d'azione, per omogeneità di organizzazione, rendicontazione e gestione.

Per la realizzazione dei servizi AnciLab utilizza i propri capitali, trasformandoli, incrementandoli o consumandoli, per svolgere le attività necessarie alla realizzazione di interventi. La realizzazione dei servizi produce conseguenze, positive o negative, sociali e ambientali ed economiche nei territori nei quali si manifesta e influenza i capitali della società, inducendo un'evoluzione della stessa azienda e dell'assetto dei territori di riferimento.

Un'area d'azione è definita da:

- un insieme di stakeholder
- specifici bisogni che s'intendono soddisfare
- settori strategici

Per ciascuna delle aree d'azione, AnciLab ha definito strategie che contemplano lo svolgimento, nell'esercizio 2022, di linee di attività.

La tabella rende conto delle linee di attività svolte nell'anno 2022, raggruppate in aree d'azione, secondo logiche di omogeneità tematica.

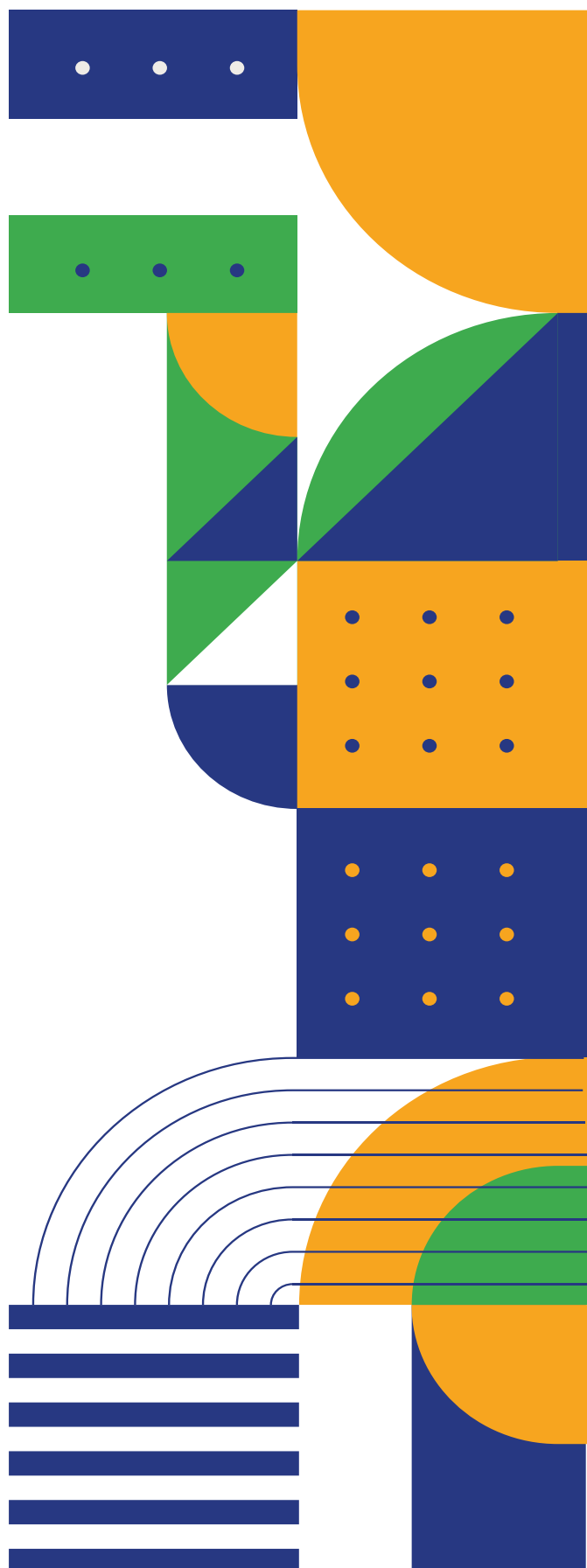
Le linee di attività rappresentano l'applicazione operativa dei modelli di attività, in questo caso, che si rivolgono al contesto esterno.

### **Appendice 3**

Strategie e risultati relativi alle aree di azione orientate al contesto esterno

### **Appendice 4**

Schede analitiche per linee di attività



## | Sintesi delle linee di attività raggruppate in aree d'azione e aree strategiche per l'anno 2022

<b>AREA D'AZIONE</b>	<b>AREA STRATEGICA CAMBIAMENTO [CONSULENZA]</b> <b>Breve descrizione delle LINEE di attività e [nome della linea]</b>
A. GAS E TELERISCALDAMENTO	1. Supporto al RUP per la gara del gas dei 36 Comuni dell'ATeM. [ATeM Gas Mantova]
	2. Supporto al RUP per la gara di affidamento della concessione del servizio di teleriscaldamento del Comune di Sesto San Giovanni. [Teleriscaldamento Sesto San Giovanni]
B. SISMA MANTOVA	3. Assistenza tecnica alla Struttura Commissariale e ai 26 comuni mantovani ai quali sono state delegate specifiche funzioni per la realizzazione di attività finalizzate alla "ricostruzione" - 2022. [Sisma Mantova]
C. DIGITALIZZAZIONE	4. Assistenza tecnica per la valutazione dello stato dei sistemi informativi di 30 Comuni. Anno 2022. [Comuni Digitali]
	5. Supporto strategico per la trasformazione digitale dell'ATO Monza Brianza. [ATO Monza]
	6. Rafforzamento delle competenze per l'utilizzo della Cartella Sociale Informatizzata [CSI Cartella sociale informatizzata]
	7. Piazze digitali
<b>AREA D'AZIONE</b>	<b>AREA STRATEGICA SERVIZI</b> <b>Breve descrizione delle LINEE di attività e [nome della linea]</b>
D. DOTE COMUNE	8. Gestione di avvisi aggregati per la realizzazione di tirocini extracurricolari nei Comuni [Dote Comune 2022]
E. SUPPORTO AL SERVIZIO CIVILE	9. Servizio di supporto alla realizzazione del servizio civile universale per ANCI Lombardia, Anci regionali e di ANCI nazionale. [Servizio Civile Universale]
	10. Servizio di supporto alla realizzazione del servizio civile regionale di ANCI Lombardia [Servizio Civile Regionale]
	11. Servizio di supporto alla realizzazione della leva civica regionale lombarda di ANCI Lombardia [Leva Civica]
F. NIDIGRATIS	12. Servizio di assistenza a 516 Comuni per la gestione e la rendicontazione della misura regionale NidiGratis [NidiGratis 2022]
G. ZEROSEI	13. Monitoraggio della spesa per gli interventi realizzati dai Comuni lombardi relativi al sistema integrato di educazione e di istruzione dalla nascita fino a sei anni. [Monitoraggio 0 -6]
H. ECONOMIA CIRCOLARE - RIFIUTI	14. Servizio di validazione del PEF della TARI
<b>AREA D'AZIONE</b>	<b>AREA STRATEGICA SAPERI</b> <b>Breve descrizione delle LINEE di attività e [nome della linea]</b>
I. RISORSE COMUNI e STRATEGIE AMMINISTRATIVE	15. RisorseComuni, laboratori di approfondimento e confronto sulle strategie per l'innovazione della PA locale. [Strategie Amministrative e RisorseComuni]
	16. Strategie Amministrative, rivista e sito. [Strategie Amministrative e RisorseComuni]
J. FORMAZIONE	17. Polis PEBA Piani Eliminazione Barriere Architettoniche 2022
	18. Polis Beni Confiscati 22-23 [Polis Beni confiscati]
	19. FSE Energie in Comune. Lotto relativo alla Formazione del personale dei servizi sociali [FSE Welfare]
	20. Polis Programmazione Negoziata 21 -22 [Polis - Programmazione negoziata]
	21. FAMI Lab'Impact + FAMI Lab'Impact Comunicare [FAMI Lab'Impact FAMI Comunicare]
	22. FAMI Conoscere [FAMI Conoscere]
K. STUDI E RICERCHE	23. Maybe: diventare adulti in un mondo incerto

# I rapporti con gli stakeholder

## Compagni di viaggio che lasciano il segno

Gli stakeholder sono soggetti che si relazionano e i cui comportamenti influenzano oggettivamente il comportamento della società e da questa sono influenzati. AnciLab riconosce come stakeholder tutti coloro che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi influenzandone l'attività.

Gli stakeholder possono essere classificati in:

- **Socioambientali e diretti:** la comunità, l'ambiente e realtà esterne nelle quali operiamo. Oppure il personale della società che muta le modalità di svolgimento delle attività in seguito a un percorso di riorganizzazione (stakeholder diretti);
- **Indiretti:** indirettamente influenzati dagli interventi (stakeholder indiretti);
- **Attivi:** partecipanti alla realizzazione degli interventi, per esempio i committenti di un progetto finanziato, un'impresa fornitrice di servizi (stakeholder attivi).

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.





# Relazioni orientate alla sostenibilità

*Lucio Franco* \*

L'intera azione di AnciLab si dispiega prendendo come riferimento i goal dell'Agenda 2030.

Consideriamo i contenuti e le logiche degli obiettivi ONU come una fondamentale cornice del nostro operato per la profonda relazione con i valori e la cultura aziendale. Le responsabilità sociali, ambientali ed economiche definiscono il perimetro per noi vincolante per le scelte strategiche e operative. Parte integrante dell'identità con cui l'azienda intende proporsi nei confronti dei propri stakeholder a tutti i livelli.

Nel 2022 siamo stati promotori della Sostenibilità attraverso attività di sensibilizzazione e abbiamo incontrato Comuni e aziende, nostri stakeholder, che si trovano ad affrontare quotidianamente le difficoltà e le opportunità che si riscontrano nella "messa a terra" di progetti di Sviluppo Sostenibile.

Abbiamo collaborato con Anci Lombardia e Regione Lombardia nella realizzazione del Laboratorio Sviluppo Sostenibile 2022 e sono diversi i progetti concreti ancora in corso che testimoniano l'indirizzo strategico dell'azienda nella direzione della Sostenibilità.

Possiamo citare a titolo di esempio l'attività di supporto per la costituzione delle Comunità energetiche rinnovabili o il progetto che prevede giornate laboratoriali, di formazione e disseminazione della conoscenza sul tema dei Piani per l'Eliminazione delle Barriere Architettoniche, senza dimenticare naturalmente il tema dell'economia circolare e della qualità dei rifiuti.

AnciLab contribuisce alla gestione efficiente ed efficace delle risorse e promuove con e presso i propri stakeholder il cambiamento verso l'innovazione e la Sostenibilità.

In questa direzione va anche l'esperienza di coinvolgimento delle aziende, del mondo della ricerca, degli esperti, delle associazioni insieme alla Pubblica Amministrazione nei laboratori: abbiamo saputo far emergere esperienze di grande rilevanza, buone pratiche e nuove progettualità che si pongono l'obiettivo di garantire la transizione verso un sistema energetico sostenibile, garantire la sicurezza dei cittadini, promuovere l'uguaglianza e migliorare la qualità della vita.

Sul tema della sostenibilità AnciLab ha un capitale relazionale fortemente motivato e orientato all'innovazione e al cambiamento e insieme vogliamo contribuire a farlo esprimere al meglio.

*\* Responsabile dei rapporti con le imprese*

## **Appendice 1**

Conformità dell'azione di  
AnciLab con gli obiettivi ONU



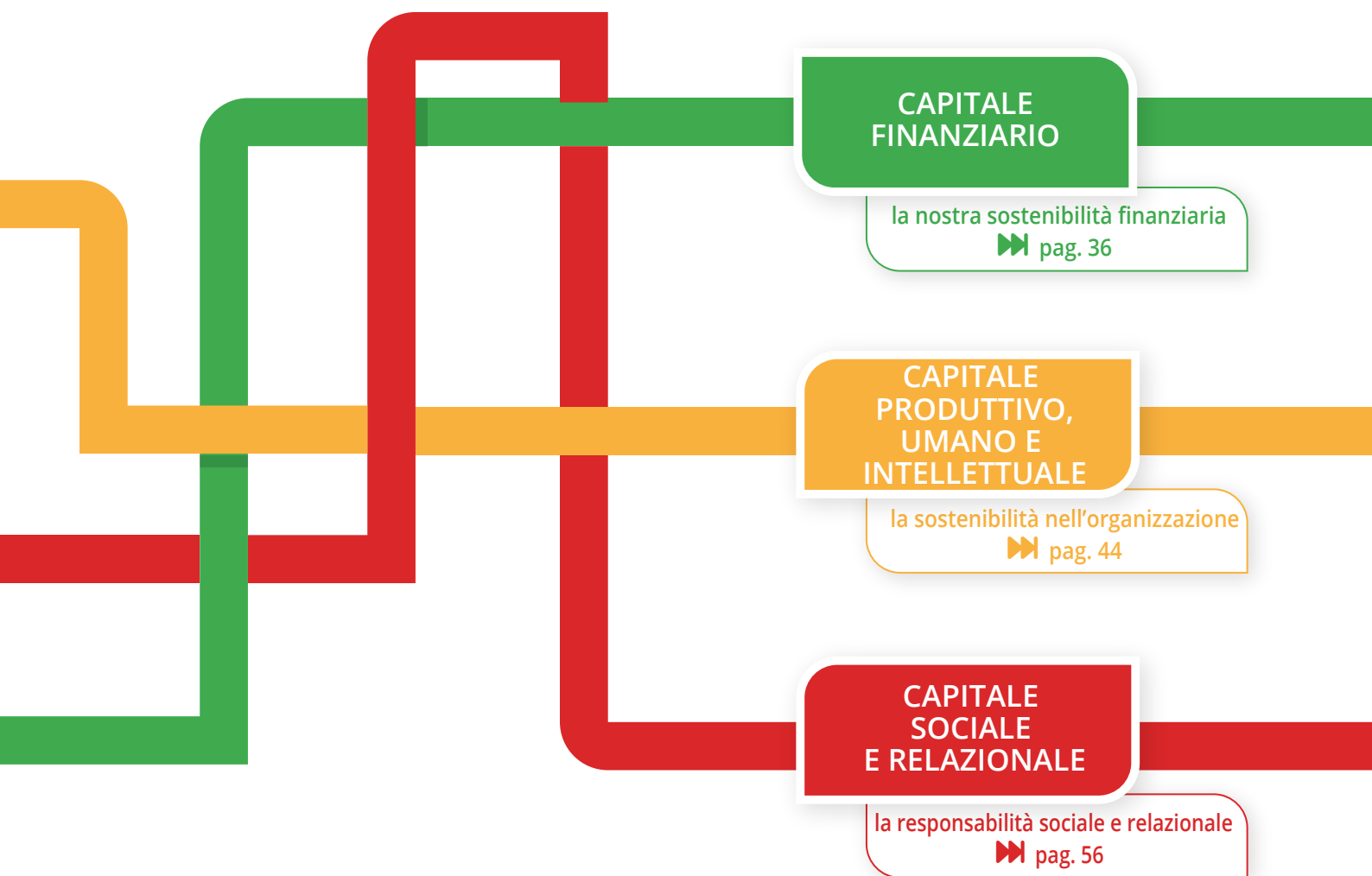
# La trasformazione dei capitali

Le attività che la società svolge, in coerenza con le dinamiche dei settori strategici esterni e interni, influiscono 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.

I capitali rappresentano quei fattori necessari e strettamente correlati, fra i quali le risorse economico finanziarie 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.

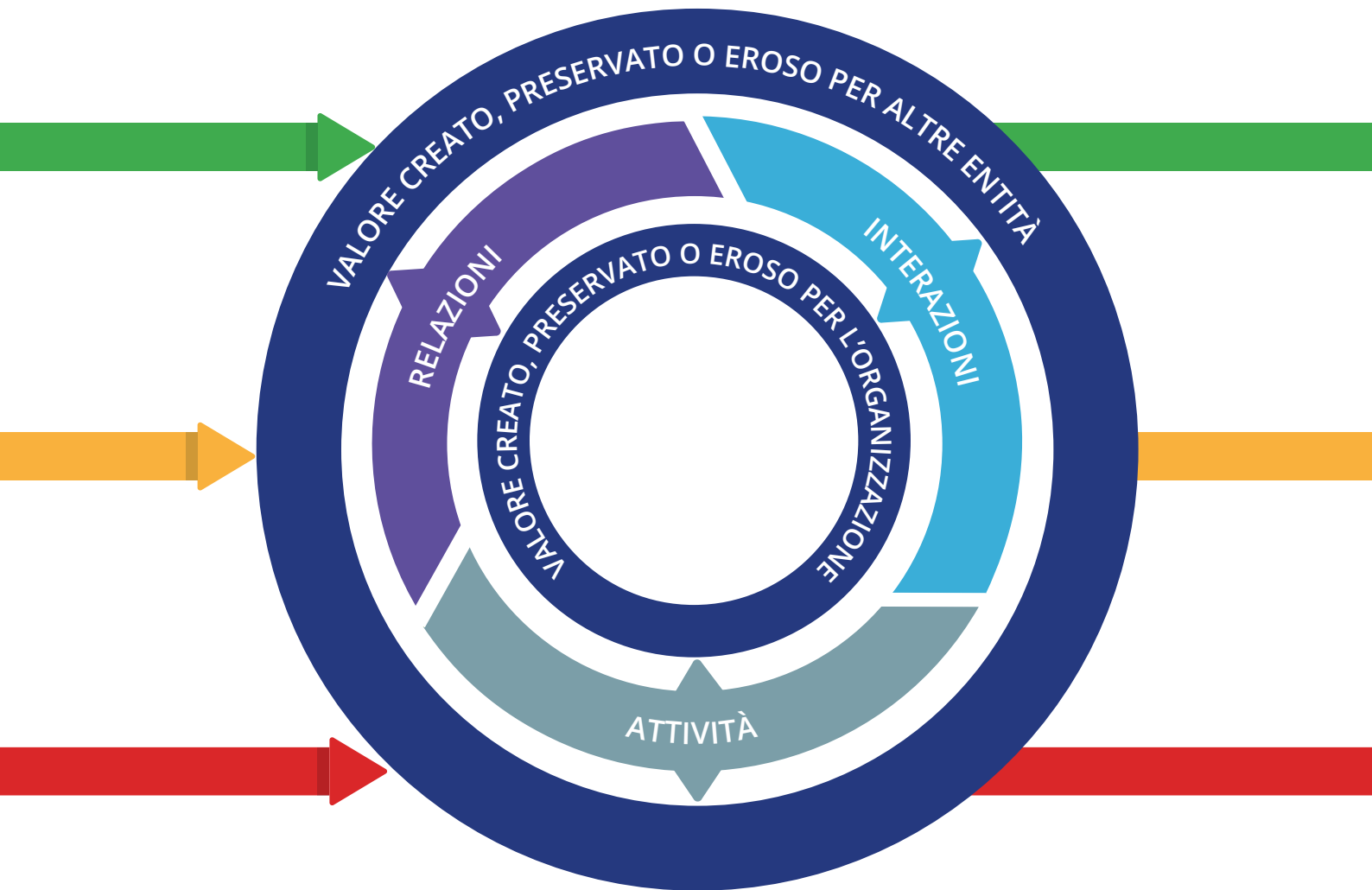
In questo report distingueremo i seguenti capitali:

- finanziario;
- produttivo, umano e intellettuale
- sociale e relazionale.



Fra i capitali 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 sono descritti nei prossimi capitoli, non solo presentando sinteticamente la loro consistenza, ma anche descrivendo i più significativi contributi che si sono determinati nel corso dell'anno 2022 per modificare, in senso positivo o negativo, o per mantenere la loro precedente configurazione.





# la nostra sostenibilità finanziaria

37 Il capitale finanziario

38 Analisi del conto economico

40 Responsabilità e gestione dei rischi

# Il capitale finanziario

## *Premiati per solidità e responsabilità*

Il 2022 è stato un anno di conferma rispetto ai valori generati nel triennio precedente.

Il fatturato, di poco superiore ai 6,3 milioni di euro, si mostra in linea rispetto alla media del triennio precedente. 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 2022 è sintetizzata con la presentazione del conto economico aziendale al 31/12/2022.

Patrimonio netto  
**508.051 €**

Grado d'indebitamento  
**7,06**

Durata media  
crediti commerciali  
**120,7 gg**

Durata media  
debiti commerciali  
**74,2 gg**

Aumento del patrimonio  
netto su 2021  
**+ 9,7 %**

Diminuzione del grado  
d'indebitamento  
rispetto al 2021  
**-15,7 %**

Accantonamento  
copertura debito TFR  
**310.304 €**

rispetto al 2019  
**-46 %**



### **Appendice 6**

Consistenza del capitale  
economico finanziario



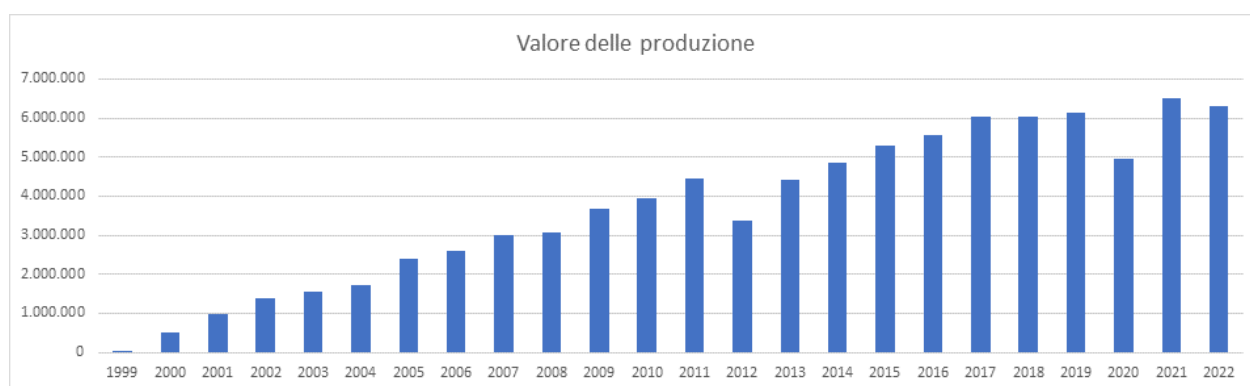
# Analisi del conto economico

## La nostra crescita nell'equilibrio dei conti

L'analisi del conto economico risulta uno dei più significativi fattori che concorre a definire le variazioni del patrimonio economico aziendale. La figura mostra l'andamento del valore della produzione di AnciLab.

Si precisa che la società dall'anno 2000 ha sempre ottenuto utili. Tale andamento positivo ha sempre sostenuto la possibilità di realizzare investimenti per aumentare il valore degli altri capitali.

### | La storia di AnciLab in sintesi - Andamento del valore della produzione 1999-2022



Con un **Valore della produzione** che si è attestato a **euro 6.322.913**, l'anno 2022 si chiude con un risultato ante imposte pari a **115.520 euro**, che al netto delle imposte pari a **euro 70.703** (la società in-house non gode dello stesso regime fiscale della controllante), determina un **Utile netto di euro 44.817**. Tale risultato, è in **incremento rispetto a quanto avvenuto** in passato a testimonianza che AnciLab è riuscita a mantenere, sotto l'aspetto economico e finanziario, un equilibrio tra costi e ricavi.

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

Si rileva che il budget dell'esercizio 2023 presentato nell'assemblea di ANCI Lombardia del 16 dicembre

2022 evidenzia un valore della produzione in linea con i valori dell'esercizio 2022 e di quelli precedenti all'esercizio 2020 (esercizio che ha scontato i noti effetti causati dalla diffusione della pandemia).

Nell'esercizio 2022 si è registrato un riallineamento del valore della produzione con quello degli esercizi precedenti al 2020. Il valore della produzione 2022 risulta in calo rispetto a quanto rilevato nel 2021, esercizio nel quale (come meglio descritto nella relazione al bilancio al 31.12.2021) sono state realizzate anche le attività temporaneamente sospese o rimandate nel corso del 2020.

## Appendice 6

Consistenza del capitale economico finanziario

## Composizione dei ricavi

Composizione dei RICAVI	Bilancio al 31.12.2022		Bilancio al 31.12.2021	
Saperi	466.955 €	7,5%	729.951 €	11,2%
Cambiamento	206.993 €	3,3%	283.980 €	4,4%
Servizi	5.464.659 €	87,5%	5.403.641 €	82,9%
Altri ricavi	108.096 €	1,7%	101.996 €	1,6%
Sopravvenienze attive	76.210 €		24.833 €	
Variazioni lavori in corso			-28.636 €	
<b>TOTALE</b>	<b>6.322.913 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>6.515.765 €</b>	<b>100,0%</b>

## Composizione dei costi

Composizione dei COSTI	Bilancio al 31.12.2022		Bilancio al 31.12.2021	
Costi di personale	1.681.069 €	26,8%	1.721.760 €	26,5%
Servizi tecnici a supporto dei progetti	883.044 €	14,1%	705.594 €	10,9%
Costi di funzionamento	693.402 €	11,0%	656.450 €	10,1%
Ammortamenti	124.280 €	2,0%	76.257 €	1,2%
Spese bancarie	57.825 €	0,9%	69.503 €	1,1%
Rimborsi indennità di tirocinio DoteComune	2.643.597 €	42,1%	3.161.558 €	48,7%
Imposte	70.703 €	1,1%	17.052 €	0,3%
Sopravvenienze passive	89.129 €	1,4%	14.134 €	0,2%
IVA pro-rata	35.047 €	0,6%	71.311 €	1,1%
<b>TOTALE</b>	<b>6.278.096 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>6.493.621 €</b>	<b>100,0%</b>

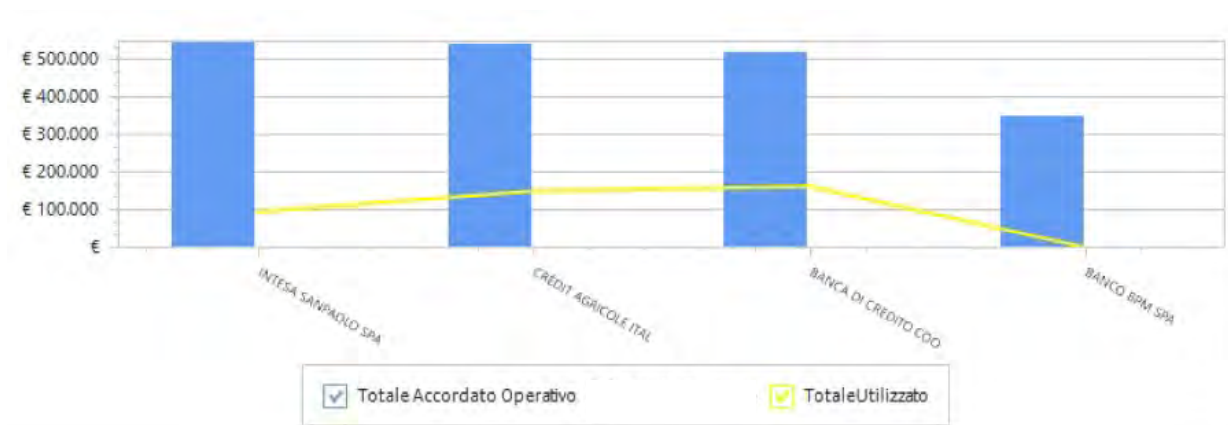


# Responsabilità e gestione dei rischi

## Una situazione ottimale

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

maggiormente significativi. Le banche affidanti sono 4: Intesa San Paolo, BCC Milano, Banco Popolare, Credit Agricole. Nel grafico seguente viene riportato l'ammontare dell'accordato operativo concesso dagli intermediari 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 in particolare nei rapporti con gli istituti di credito come evidenziato nello scoring riportato nel grafico seguente.





Lo Scoring può assumere i seguenti valori:

- 1: stato di elevata solidità creditizia
- 10: stato di grave vulnerabilità creditizia
- 2-9: stati intermedi caratterizzati da solidità decrescente e vulnerabilità crescente
- D: presenza di insoluti persistenti
- UN: non calcolabile

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





<b>Gli indicatori di solidità, liquidità e redditività selezionati attestano la sostanziale solidità aziendale e l'assenza di rischi di crisi</b>		<b>Trend 19-22</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
<b>0</b>	<b>Patrimonio netto (euro)</b> é un indice che, se negativo, fa presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa. Il patrimonio netto diviene negativo o scende sotto il limite legale per effetto di perdite di esercizio, anche cumulate, e rappresenta causa di scioglimento della società di capitali (art. 2484, co. 4 cod. civ.)		508.051	463.234	280.379	267.708
<b>1</b>	<b>Indici di redditività</b> indicatori che, basati su voci di natura patrimoniale, concorrono ad esprimere la redditività aziendale					
<b>1.a</b>	<b>Grado di indebitamento</b> 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		7,06	8,38	13,38	13,08
<b>1.b</b>	<b>Coefficiente moltiplicativo</b> Indica la proporzione tra il totale dei debiti e il patrimonio netto		4,71	5,32	9,57	9,57
<b>2</b>	<b>Indici di liquidità</b> sono stati selezionati quattro indicatori che esprimono la solvibilità a breve dell'azienda					
<b>2.a</b>	<b>Quoziente di disponibilità</b> Indica la capacità dell'azienda di far fronte agli impegni a breve attraverso l'utilizzo del capitale circolante		1,42	1,45	1,43	1,28
<b>2.b</b>	<b>Durata media crediti commerciali (n° gg)</b> Indica i tempi medi di incasso dei crediti commerciali cioè esprime i giorni di credito concesso ai clienti		120,70	99,62	173,47	133,74
<b>2.c</b>	<b>Durata media debiti commerciali (n° gg)</b> Indica i tempi medi di pagamento dei debiti commerciali, cioè esprime i giorni di credito dai fornitori		74,19	56,89	70,46	53,66
<b>2.d</b>	<b>CCN (euro)</b> Indica la misura in cui il fabbisogno finanziario generato da attività a breve termine è coperto da finanziamenti a breve		1.030.438	1.158.428	1.080.008	731.100
<b>3</b>	<b>Indici di solidità</b> è stato selezionato un indicatore che esprime la solvibilità a medio/lungo termine dell'azienda					
<b>3.a</b>	<b>Incidenza oneri finanziari su fatturato (%)</b> misura l'incidenza del costo dell'indebitamento finanziario sul volume di affari		0,05%	0,17%	0,22%	0,58%

!"#



## Credit Reputation Award 2022

Le imprese  
Top per puntualità Bancaria



Top per puntualità Bancaria  
Top per puntualità Bancaria

# Premiati nel rapporto con gli stakeholder del sistema bancario

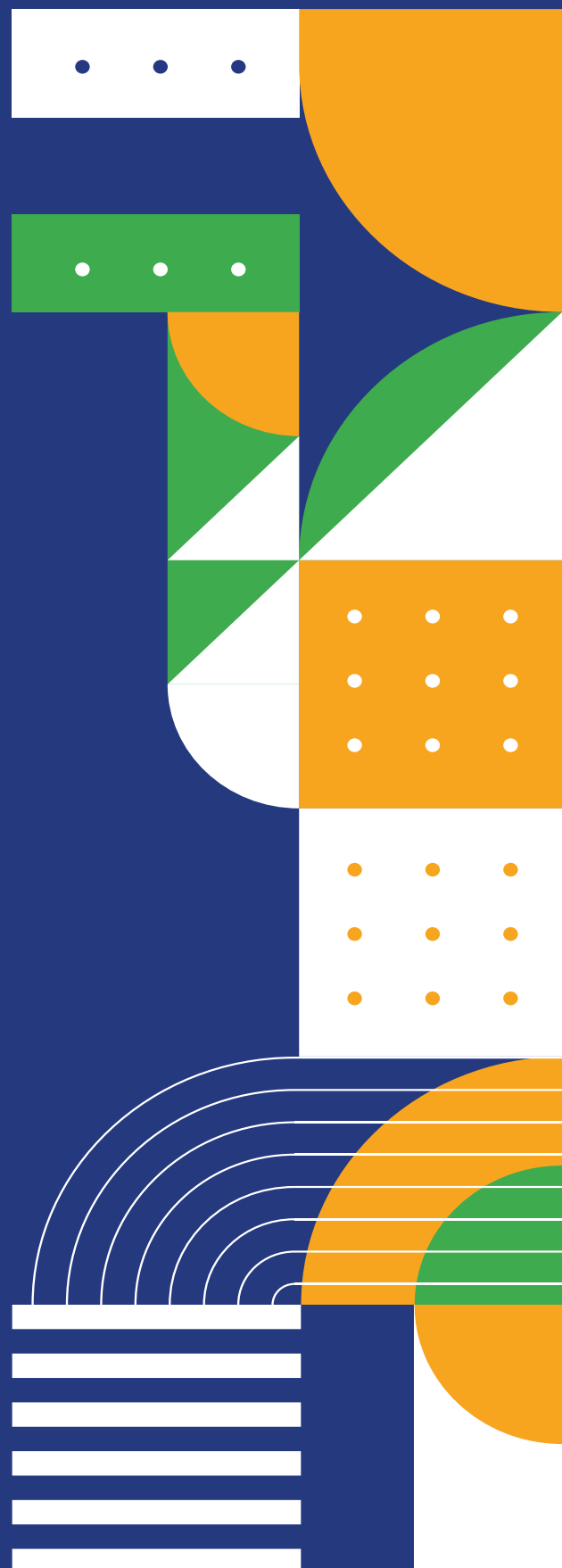
*Andrea Ottonello* \*

AnciLab nel 2022 è stata premiata con il CR Award, dedicato alle imprese che hanno saputo distinguersi per puntualità verso il sistema bancario. Il riconoscimento è stato assegnato da MFCentraleRisk, leader di mercato in Italia per l'attività di presidio della Centrale Rischi (CR) della Banca d'Italia.

AnciLab ha ottenuto un risultato definito "TOP", compreso nella fascia Investment grade fra AAA e BBB in una scala S&P, ed è stata premiata insieme ad altre circa 100 aziende su 700 candidate di ogni settore e dimensione diffuse su tutto il territorio nazionale. La Società, per un'efficace gestione delle proprie relazioni con il mondo bancario, monitora periodicamente la propria situazione finanziaria nei confronti del sistema creditizio utilizzando la piattaforma ideata da MFCentraleRisk ([mfcentralerisk.it](http://mfcentralerisk.it)) che elabora i dati contenuti in Centrale Rischi attraverso l'impiego del modello di scoring.

In un working paper pubblicato nel corso del 2022 Banca d'Italia si concentra sugli effetti di breve termine che i più stringenti requisiti di capitale introdotti da Basilea 3 nel 2014 hanno avuto sull'offerta del credito. Secondo la tesi formulata nel paper, le più stringenti richieste da parte dei regolatori sono correlate ad una restrizione dell'offerta di credito, specie verso le imprese ritenute più rischiose, e ad una sua riallocazione a favore delle aziende più solide. Tale effetto era peraltro largamente previsto dalla riforma di Basilea 3. La puntualità nei confronti del sistema creditizio è pertanto diventato un asset strategico per distinguersi e farsi riconoscere come impresa virtuosa: è un indicatore monitorato nelle valutazioni automatiche svolte in molte banche, ed è richiesto dagli Enti eroganti stessi, per una prudente valutazione degli affidamenti.

*\* Responsabile Unità Operativa  
Amministrazione e Contabilità*





# la sostenibilità

# nell'organizzazione

45 I capitali del fare

46 Il capitale produttivo

48 Il capitale umano

54 Il capitale intellettuale

# I capitali del fare

## *I capitali: produttivo, umano e intellettuale*

Il **capitale produttivo** è rappresentato dagli oggetti fisici che AnciLab utilizza per produrre beni o fornire servizi. Il capitale produttivo viene spesso creato da altre organizzazioni.

Il capitale produttivo è composto dall'insieme di immobili, infrastrutture e mezzi fisici, acquistati o prodotti direttamente, utilizzati dalla società.

Il **capitale umano** è rappresentato dalle competenze, capacità ed esperienza delle persone e la loro motivazione ad innovare, che includono:

- condivisione e sostegno del modello di governance, dell'approccio di gestione dei rischi e dei valori etici dell'organizzazione;
- capacità di comprendere, sviluppare e implementare la strategia di un'organizzazione;
- lealtà e impegno per il miglioramento di processi, beni e servizi, inclusa la loro capacità di guidare, gestire e collaborare.

Il capitale umano rappresenta l'insieme, quantitativamente e qualitativamente evidenziabile, delle persone che la società ritiene rientrino nei confini della propria struttura organizzativa. Il personale rappresenta il più importante asset aziendale. Una particolare attenzione deve essere posta alla ricerca dell'equilibrio fra rispetto delle esigenze di benessere organizzativo delle persone ed efficace funzionamento aziendale. Un equilibrio che rappresenta un fondamentale fattore propulsivo dello sviluppo e sostenibilità della società.

Il **capitale intellettuale** è rappresentato dai beni immateriali corrispondenti al capitale organizzativo e al valore della conoscenza.

Essi includono:

- Proprietà intellettuale, quali brevetti, copyright, software, diritti e licenze
- conoscenze implicite, sistemi, procedure e protocolli. 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.



### **Appendice 5**

Strategie e risultati relativi alle aree d'azione interne



# Il capitale produttivo

## *Gli strumenti per fare*

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.

Dispositivi cellulari attivi  
**39**

Superficie uffici AnciLab  
**443 m<sup>2</sup>**

Spazi della sede sociale  
condivisi con Anci Lombardia  
**426 m<sup>2</sup>**

Dispositivi per Sala Conferenze  
condivisi con Anci Lombardia  
**1**

Portali proprietari  
**10**

Applicativi e piattaforme  
di proprietà  
**8**

Portatili aziendali  
**33**

Domini registrati  
**68**

Fotocopiatrici  
**3**



# Applicativi proprietari per il funzionamento dei servizi

*Luisa Stucchi\**

Particolarmente significativa, in termini di evidenziazione del capitale produttivo, è la produzione e la conseguente proprietà di software sviluppato direttamente da AnciLab con investimenti aziendali.

Nell'ambito della presente attività ricordiamo:

- *Scanci.it* l'applicativo per la gestione del Servizio Civile Universale. Gestisce l'aggiornamento delle informazioni riguardanti le sedi di attuazione e tutte le fasi previste dalla gestione dei progetti: dalla progettazione alla gestione amministrativa e alla formazione dei volontari di servizio civile
- *DoteComune.it* l'applicativo del servizio Dote-Comune. Consente la gestione dei bandi ad evidenza pubblica, supportando la loro comunicazione, la selezione dei candidati, la formazione, la gestione delle presenze dei tirocinanti e la chiusura dei progetti
- *AnciFad.it* la piattaforma per la gestione della formazione asincrona a distanza (FAD). Nel corso dell'anno 2022 è stata aggiornata la versione della licenza per il funzionamento. Contiene circa 70 corsi realizzati da AnciLab
- L'applicativo di interconnessione tra la piattaforma per la gestione degli eventi in videoconferenza e il sistema interno per le iscrizioni
- Il sistema per la gestione delle schede di iscrizione sul modello del Fondo Sociale Europeo
- Il sistema di generazione e invio degli attestati relativi alla presenza ai corsi di formazione on line.
- *SportelloRifiuti.it*, l'applicativo per la gestione dei servizi dedicati all'economia circolare
- I-Lab, l'applicativo per la rendicontazione dell'impegno del personale sui progetti europei.

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:

- Il portale del network Servizio Civile
- Il portale di DoteComune
- Il portale di Leva Civica Regionale
- La rivista Strategie Amministrative on line
- Il portale istituzionale di AnciLab, comprendente la sezione di Amministrazione trasparente
- Il portale ComuniDigitali
- Il portale dello Sportello Rifiuti.

*\* Responsabile transizione digitale performance e reporting*

# Il capitale umano

## Le capacità del fare

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 fidu-

cia 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 delle esigenze di benessere organizzativo delle persone ed efficace funzionamento aziendale. Un equilibrio che rappresenta un fondamentale fattore propulsivo dello sviluppo e sostenibilità della società.

**Totale personale a tempo indeterminato nel 2023**

**27**

*nel 2022 erano 27*

**Donne personale a tempo indeterminato nel 2023**

**19**

*nel 2022 erano 16*

**Uomini personale a tempo indeterminato nel 2023**

**8**

*nel 2022 erano 11*

**Laurea personale a tempo indeterminato nel 2023**

**56 %**

*nel 2022 era 74%*

**Totale personale a tempo determinato nel 2022**

**5**

*identica previsione per il 2023*

**Tirocini nel 2022**

**3**

*identica previsione per il 2023*



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 oltre 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.

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, acquisiti per lo svolgimento di 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 con autonomia, nell'ambito di compiti assegnati, a esigenze non pienamente standardizzabili e proceduralizzabili. Questa situazione consente di reggere l'urto derivante dalle modifiche dei contesti dove operiamo;

- 17 unità di personale possiedono competenze certificate per svolgere attività di formazione e di gestione del funzionamento dei servizi per il lavoro;
- 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.

AnciLab accoglie ogni anno diversi tirocinanti provenienti sia dagli istituti di formazione tecnica e professionale, nell'ambito di progetti di tirocini curricolari, 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.



Foto di Lisa Anita Mascheroni

# La nostra partecipazione all'anno europeo delle competenze

*Elisabetta Martino* \*

Nel 2023 le competenze saranno al centro degli investimenti dell'UE. Ne sono riprova le diverse iniziative promosse dalla Commissione, quali l'Agenda europea per le competenze, lo Spazio europeo dell'istruzione e il Piano d'azione per l'istruzione digitale.

L'Europa invita per il 2023 le organizzazioni pubbliche e private a unire le forze e a intraprendere azioni concrete per migliorare le competenze e riqualificare le persone.

Il Rapporto INAPP 2023 evidenzia come l'84% delle aziende attiva percorsi formativi in risposta a obblighi di legge. Si tratta in prevalenza di corsi obbligatori su ambiente, sicurezza sul lavoro e salute, che sono i più ricorrenti (83,5% delle imprese). L'aggiornamento delle competenze e l'acquisizione di nuove sono gli altri principali obiettivi, rispettivamente per il 65,9% e il 51,8% delle aziende.

Nel caso dello sviluppo digitale, l'indagine sulla conoscenza nelle imprese segnala che circa tre quarti delle imprese con almeno 10 addetti hanno adottato una qualche forma di tecnologia digitale nel periodo 2018-2020 e quasi i due terzi riferiscono di aver adeguato le competenze del proprio organico alle nuove tecnologie digitali adottate. In quest'ultimo caso, il percorso più utilizzato è la realizzazione di attività di formazione (58,5%), a fronte della decisione di assumere e formare nuove risorse (11%) e introdurre personale già in possesso delle abilità necessarie (10,4%).

Anche AnciLab si trova inserita in questo scenario affrontando costantemente i cambiamenti e le evoluzioni richieste dai contesti di riferimento.

Molti dei nostri servizi infatti hanno come obiettivo lo sviluppo di competenze professionali finalizzate alla certificazione delle competenze.

Proprio per fornire un servizio di certificazione al passo con la normativa regionale e nazionale, AnciLab ha aderito al percorso formativo di INAPP Vali.Co, abilitando 17 operatori ai servizi di certificazione. Una crescita personale, dunque, cui AnciLab nel primo trimestre 2023 ha affiancato anche altri percorsi come un corso per la gestione della comunicazione e del lavoro

di gruppo, accompagnato da periodiche riunioni di condivisione delle esperienze e di focalizzazione degli obiettivi. A fianco dei corsi relativi agli obblighi di legge, ovvero dedicati alla sicurezza, non sono mancati interventi di ascolto delle esigenze e della riqualificazione del personale. In questa direzione va la sperimentazione di un'attività di coaching individuale e sistemico.

Dunque, aggiornamento e sviluppo delle conoscenze, crescita professionale e delle competenze gli obiettivi che AnciLab sta perseguendo. A questo si accompagna, infine, un ambiente di lavoro flessibile, attento alle esigenze di vita delle persone, che ha puntato, fra l'altro, ha una gestione efficiente ed efficace dello smartworking, facendo tesoro dell'esperienza accumulata durante il periodo pandemico.

*\* Responsabile Unità Operativa Formazione, consulenza e assistenza tecnica*



# Welfare aziendale e benessere al lavoro

*Andrea Ballabio* \*

Il welfare aziendale, attivato con accordo sindacale in AnciLab per la prima volta nel 2017, è uno strumento prezioso per migliorare il clima lavorativo e il benessere dei dipendenti, fa leva su benefici significativi, non solo dal punto di vista economico, e concilia il lavoro con la vita privata.

L'Agenzia delle Entrate lo ha definito come l'insieme di benefici e prestazioni erogato ai dipendenti nell'intento di integrare la componente meramente monetaria della retribuzione sia in funzione di sostegno al reddito sia in funzione di miglioramento della vita privata e lavorativa.

Il welfare aziendale è un sistema di sicurezza sociale che porta le imprese a confrontarsi con la nuova domanda di protezione e supporto generata dalle trasformazioni sociali e economiche avvenute nel mondo e nel nostro Paese in questi ultimi anni e che le induce ad assumersi maggiori responsabilità verso i lavoratori, le loro famiglie e verso le comunità locali. Le principali ragioni della sua affermazione vanno ricercate in sintesi:

- Cambiamento del modello di famiglia da multigenerazionale a unipersonale, da nucleo di diritto a nucleo di fatto
- La forte pressione fiscale esistente in Italia sui redditi da lavoro dipendente
- La crescente frammentazione e precarietà del mondo del lavoro
- L'invecchiamento della popolazione

Lo strumento risponde a un bisogno assicurando dal lato dipendenti dei «servizi» diversificati, quindi rispondenti alle reali esigenze loro e/o della famiglia, mentre dal lato società contribuisce alla fidelizzazione del dipendente, ad un miglioramento del clima aziendale, ad un abbattimento dei costi dovuti ad altre tipologie di erogazioni economiche (ove esistenti), ad una valorizzazione etica dell'immagine societaria. In sostanza il welfare aziendale incrementa il potere d'acquisto senza incidere sul reddito imponibile.

I beneficiari del welfare aziendale, nel caso di AnciLab, sono tutti i dipendenti (non dirigenti) a tempo indeterminato o determinato. I beni e servizi di welfare aziendale possono essere utilizzati, a seconda della tipologia, dal lavoratore destinatario e dai suoi familiari.

La destinazione del budget del welfare aziendale è definita annualmente sulla base del raggiungimento degli obiettivi aziendali. Nel 2022 il welfare è stato distribuito in modo uniforme a tutti i beneficiari nella misura di euro 1500 per ciascuno.

L'introduzione in azienda di un riconoscimento collettivo premiante ai dipendenti è subordinata al raggiungimento di un risultato positivo dell'esercizio di Bilancio dell'anno precedente, anche se gli importi sono erogati nell'anno in corso.

Quali sono le iniziative di welfare aziendale che si stanno evolvendo?

I servizi di welfare di AnciLab sono raggruppabili in 6 tipologie:

- Formazione
- Viaggio e tempo libero
- Prestazioni sanitarie
- Servizi educativi minori
- Fringe benefits (buoni spesa)
- Trasporto pubblico

La maggior parte delle spese annuali dei dipendenti di AnciLab (35%) si concentra nei servizi a favore dei minori nell'ottica della conciliazione tempi famiglia e lavoro. Gli interventi di welfare aziendale hanno l'obiettivo di sostenere il benessere al lavoro e nella vita del lavoratore.

*\* Responsabile Unità Operativa Supporto ai progetti e referente welfare aziendale*

# Il capitale intellettuale

## Le conoscenze per il fare

Il capitale intellettuale è caratterizzabile con l'evidenziazione dell'insieme delle conoscenze implicite, dei sistemi, procedure e protocolli codificati che sono alla base del funzionamento ordinato della società. In questa sede sintetizzeremo lo stato del capitale organizzativo di AnciLab e le sue più significative modificazioni nel corso dell'anno 2022 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.

Regolamenti in vigore

8

Procedure codificate

15

Sistemi di compliance

10

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, dove si evidenzia la stretta dipendenza della società nell'espletamento delle procedure di programmazione e controllo dalle decisioni della controllante.

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

# Il lavoro agile funzionale al raggiungimento delle performance

*Luca Bramati* \*

A fine dicembre 2022 alcuni locali della sede di AnciLab sono stati resi inagibili a causa di infiltrazioni di acqua. Questa situazione ha determinato la scelta di prolungare la modalità di lavoro agile oltre il termine dell'emergenza covid. La direzione e i referenti di area e di progetto hanno ridefinito l'organizzazione del lavoro per alleggerire la presenza di personale negli uffici rimasti agibili. È stata introdotta la possibilità di svolgere, un giorno alla settimana, il proprio lavoro in modalità smart. A tre mesi dall'attivazione della modalità di lavoro agile con le nuove disposizioni organizzative, che prevedono tra l'altro l'utilizzo di un sistema on line di pianificazione e controllo delle attività, è stato realizzato un sondaggio di opinione rivolto ai dipendenti che ha fornito un'interessante base informativa permettendo di raccogliere alcune importanti considerazioni.

In linea generale la modalità di lavoro agile è molto apprezzata dal personale, il 92% dei dipendenti ha assegnato quattro (19%) o cinque (73%) stelle su cinque al gradimento della misura.

I dati mostrano che lo smart working è giudicato positivamente solo se non eccede una certa frequenza settimanale. La metà dei dipendenti vorrebbe lavorare da casa non più di un giorno alla settimana mentre un ulteriore 30% gradirebbe farlo al massimo per due giorni. I lavoratori di AnciLab hanno affermato che svolgere le proprie mansioni continuativamente in modalità smart creerebbe in loro un senso di solitudine. Ne è prova il fatto che l'aspetto meno apprezzato dello smart working risulta essere proprio la mancanza di interazione con i colleghi.

Sono molteplici gli aspetti apprezzati. Fra tutti quelli che riguardano il benessere e la qualità della vita in generale, ovvero la riduzione degli spostamenti, la conciliazione con i ritmi familiari e la consapevolezza che a beneficiare della riduzione dei tragitti casa-lavoro sia in realtà tutta la collettività. Questo dato non sorprende, il tempo e i costi degli spostamenti sono particolarmente significativi per la maggior parte dei dipendenti di AnciLab. Il 70% usa la metropolitana, spesso congiuntamente al treno, impiegando per il tragitto casa - lavoro poco meno di un'ora.

In linea generale non viene percepita una grande dif-

ferenza a livello di produttività tra lo svolgimento delle attività in ufficio o in modalità smart. È mediamente diffusa l'opinione che lo smart working permetta di gestire in autonomia i tempi e l'organizzazione del lavoro, concorda con questa affermazione il 68% dei rispondenti. Nelle aree relative alla comunicazione non si rilevano particolari differenze nelle opinioni dei lavoratori tra quando sono in sede oppure da remoto. In effetti non si sono rilevate particolari criticità per quanto riguarda la dotazione dei device e la bontà della connessione utilizzata.

In conclusione è possibile affermare che l'introduzione dello smart working è stata accolta molto favorevolmente dal personale. Evitare gli spostamenti e conciliare le esigenze private sono aspetti che vanno incontro al favore delle persone che, tra l'altro, non avvertono particolari vincoli allo svolgimento delle proprie mansioni da remoto.

La percentuale di lavoro che viene svolta abitualmente in ufficio e che potrebbe essere svolta anche in smart working, secondo quanto rilevato, è circa del 55% in media ad indicare che quasi la metà delle mansioni necessitano la presenza in ufficio.

*\* Responsabile Ricerche e data science*



# la responsabilità

# sociale e relazionale

57 Accendere le relazioni

58 Consistenza del capitale sociale e relazionale



# Accendere le relazioni

## *Condividiamo idee, stimoli e motivazioni*

Il capitale sociale e relazionale può essere descritto considerando sia l'attuale consistenza e qualità delle relazioni stabilmente intrattenute sia la capacità della società di gestire il mantenimento e lo sviluppo di relazioni con altre istituzioni e stakeholder individuali o informalmente organizzati. Le relazioni che compongono il capitale sociale sono quelle che hanno la finalità di scambiare informazioni, conoscenze, condividere richieste di aiuto e stati emozionali per aumentare il benessere individuale e collettivo, in una prospettiva di coerente attenzione ai fabbisogni espressi formalmente o informalmente da ciascuno dei soggetti interagenti. Il capitale sociale e relazionale include regole condivise, comportamenti e valori comuni fra stakeholder interni ed esterni sia formalmente espressi, in patti, convenzioni, protocolli d'intesa, contratti, sia informalmente condivisi.

L'importanza del capitale sociale e relazionale si fonda sul presupposto che il valore generato da AnciLab viene creato sia al proprio interno sia con il contributo di stakeholder appartenenti al contesto economico sociale. In questo senso, un efficace rapporto con gli stakeholder rappresenta una vitale condizione per rendere sostenibile dal punto di vista economico, sociale, ambientale e istituzionale l'attività di AnciLab.

La costruzione di un ricco capitale sociale e relazionale implica la capacità e volontà di "accendere" e gestire sempre più rinnovate relazioni, a partire anche da rigidi confini imposti da ruoli funzionalmente codificati, per esempio in patti o convenzioni, secondo logiche di ricerca sperimentale del miglioramento delle proprie condizioni, nel rispetto delle prerogative di ciascuno. 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.



# Consistenza del capitale sociale e relazionale

## Servizi, ascolto e collaborazione

Social media gestiti

5

Iscritti a community

1.543

Accordi e convenzioni  
con Università

4

Documenti pubblicati su  
Amministrazione trasparente

98

L'inquadramento della natura delle relazioni intrattenute fra AnciLab e i suoi stakeholder è analiticamente descritto nel Sistema di Gestione della Qualità aziendale, realizzato in conformità con la norma ISO 9001:2015.

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 identificabili 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 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.

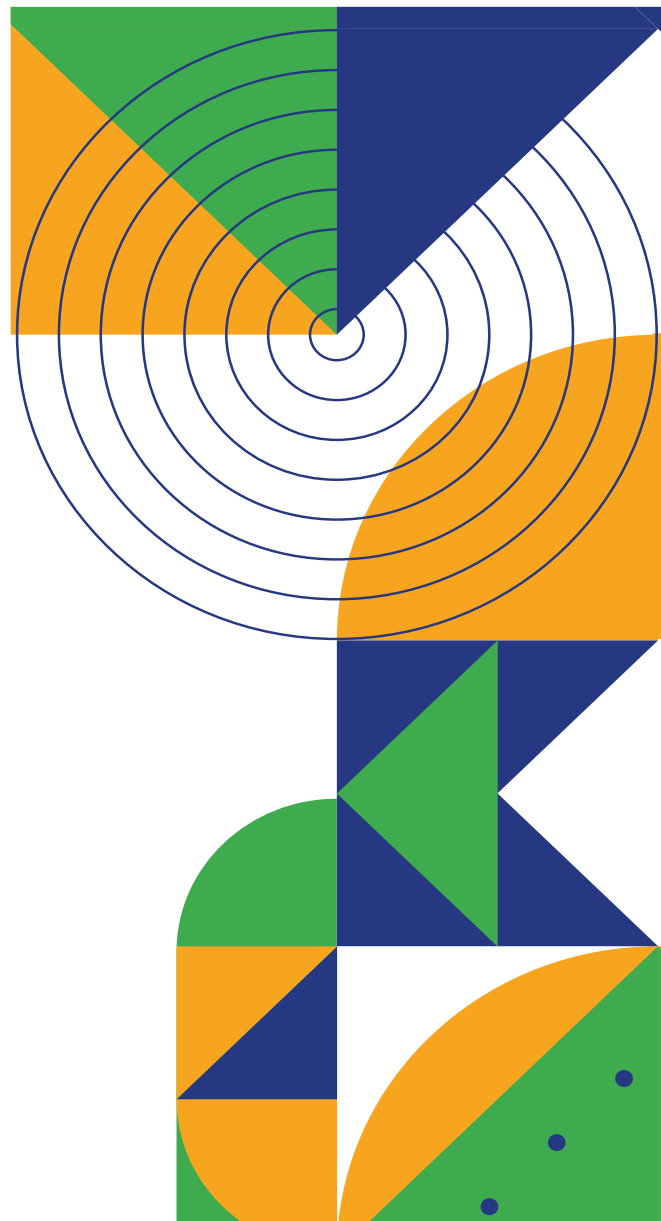
**Sfide di costruzione di alleanze strategiche allo scopo di partecipare a bandi e proporre offerte sul mercato e svolgere le conseguenti azioni d'intervento.**

AnciLab, in virtù dell'affidamento da parte di Anci Lombardia della gestione organizzativa delle attività connesse al Servizio Civile, ha costruito proficue e stabili relazioni, nell'ambito di accordi sottoscritti fra le Anci regionali. 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.

Sono stati stipulati quattro accordi con le Università: con l'**Università di Pavia** per la realizzazione di percorsi di formazione e ricerca specificatamente orientati alla pubblica amministrazione locale. Una prima iniziativa, all'avvio dei rapporti è stata la sponsorizzazione da parte di AnciLab di un master universitario; con l'**Università di Milano** Dipartimento di informatica per la realizzazione di un osservatorio sulla cyber-security; con l'**Università di Milano** Dipartimento scienze sociali e politiche per la realizzazione di una ricerca sulla transizione alla vita adulta dei giovani; con l'**Università di Bologna** Dipartimento di sociologia

e diritto dell'economia per un progetto sulla salute mentale dei giovani.

**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 e miglioramento di prodotto e processi.



# I ♥ SCI!

## Il Servizio Civile dei Comuni

- 18-29 Anni non compiuti
- 25 Ore settimanali
- 444€ mensili
- 1 Anno durata complessiva
- Attestato di partecipazione
- Certificazione competenze
- Percorso di orientamento al lavoro

# I ♥ SCI!

## Il Servizio Civile dei Comuni

- 18-29 Anni non compiuti
- 25 Ore settimanali
- 444€ mensili
- 1 Anno durata complessiva
- Attestato di partecipazione
- Certificazione competenze
- Percorso di orientamento al lavoro



# I ♥ SCI!

## Il Servizio Civile dei Comuni

- 18-29 Anni non compiuti
- 25 Ore settimanali
- 444€ mensili
- 1 Anno durata complessiva
- Attestato di partecipazione
- Certificazione competenze
- Percorso di orientamento al lavoro

# I ♥ SCI!

## Il Servizio Civile dei Comuni

- 18-29 Anni non compiuti
- 25 Ore settimanali
- 444€ mensili
- 1 Anno durata complessiva
- Attestato di partecipazione
- Certificazione competenze
- Percorso di orientamento al lavoro



Foto di Andrea Ballabio

# Promuoviamo relazioni che generano valore

*Sebastiano Megale \**

Nel reciproco scambio tra amministrazione comunale e giovani sta il senso dell'esperienza che raccontiamo. Il Servizio Civile Universale è un importantissimo istituto di cittadinanza attiva e partecipazione alla vita delle comunità dove i giovani sono protagonisti. I progetti di Servizio Civile che si realizzano nei Comuni lombardi sono un'occasione per le nuove generazioni di intraprendere un percorso di crescita personale e professionale. I progetti nei Comuni valorizzano l'attività dei giovani volontari come esperienza di formazione e apprendimento sul campo, oltre che di difesa della Patria in modo non armato e non violento. Questa esperienza rappresenta di fatto un modo per rendere un anno di servizio al proprio Paese e per interagire con persone e professionisti in grado di favorire le possibilità occupazionali, sia nel Comune di svolgimento, sia in senso più ampio nelle partnership che le realtà territoriali sempre più spesso attivano nei diversi settori.

Il Servizio Civile di ANCI Lombardia è supportato, per la gestione degli aspetti organizzativi, da AnciLab. Nel supporto all'associazione per la gestione del servizio la società rispetta standard di qualità certificati (ISO 9001:2015/accreditamento regionale per i servizi di formazione e lavoro) e concilia l'economia e il profitto con l'etica e la sostenibilità. Tra le finalità di beneficio comune, realizzate negli ultimi anni, rientrano politiche di sostegno alla diffusione del Servizio Civile con un grande impatto sul sistema delle politiche per i giovani e sulle politiche di cittadinanza attiva promosse dall'Associazione e dai Comuni. AnciLab ha lavorato affinché il sistema del Servizio Civile dei Comuni potesse avere un'influenza positiva sulla società. In tal senso, a tutti gli effetti, ci comportiamo come un'impresa profit che persegue anche finalità di beneficio comune operando in modo responsabile, sostenibile e trasparente. AnciLab supporta l'Associazione nella definizione di programmi attenti all'inclusione e in grado di garantire le stesse possibilità di partecipare al Servizio Civile Universale anche a giovani che hanno minori opportunità di accesso. Infatti, dal 2018, senza oneri per i Comuni, offriamo l'occasione di prevedere posizioni di Servizio Civile dedicate a giovani con disabilità.

In questi anni sono un centinaio i Comuni che hanno aderito all'iniziativa dando la possibilità, ogni anno, a tali giovani di concorrere per posizioni a loro riservate:

ciò consente loro di costituirsi quali soggetti attivi per il progresso e lo sviluppo della società attraverso la partecipazione democratica, di contribuire ad abbattere il pregiudizio permettendo loro di percepirsi con le stesse potenzialità e opportunità di qualunque giovane di pari età e condizione sociale.

L'Ente abbattendo le barriere che impediscono alla persona con disabilità di svolgere le attività progettuali sulla base delle proprie competenze e abilità, permette al giovane non solo di partecipare, ma anche di promuovere azioni utili alla sua autonomia. L'acquisizione di autonomia entra così in un circolo virtuoso che offre al volontario la possibilità di riconoscersi soggetto attivo e consapevole nella sua comunità.

La promozione del servizio gratuito per gli Enti che si rendono disponibili a coinvolgere giovani con disabilità oggi è una misura strutturale, presente in modo stabile dal 2018. I posti mediamente riservati ai giovani con disabilità sono 150 all'anno, il 7% del totale.

*\* Reponsabile dell'Unità Operativa politiche giovanili e servizi per il lavoro*





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 - info@pec.ancilab.it

