Studio di fattibilità in relazione alla attivazione di un Digital Innovation HUB dell'Oltrepò Mantovano

Deliverable finale di progetto

Dallo studio comparativo sui modelli di Digital Innovation Hub alla restituzione all'Assemblea dei Sindaci Soci del Consorzio Oltrepò Mantovano
28 luglio 2025 — 23 settembre 2026

A cura di ALOT S.r.l.
www.alot.it · info@alot.it · Via Cipro 16, Brescia

SOMMARIO

1. GUIDA ALLA LETTURA DI QUESTO DOCUMENTO **3**

2. EXECUTIVE SUMMARY **4**

3. IL MANDATO E IL CONTESTO **7**

4. IL PERCORSO DEL PROGETTO: CRONOLOGIA INTEGRALE **8**

5. IL BENCHMARK INTERNAZIONALE SUI MODELLI DI DIGITAL INNOVATION HUB **9**

6. IL QUESTIONARIO AI COMUNI SOCI E L'ANALISI DEI RISULTATI **13**

7. LA PRESENTAZIONE DEL MODELLO AL BOARD (18 NOVEMBRE 2025) **16**

8. LA PRESENTAZIONE AI SOCI E LA SCELTA DEI PROGETTI PILOTA (19 DICEMBRE 2025) **18**

9. WORKSHOP 1 — VISIONE E PERIMETRO DEL DIH (30 MARZO 2026) **19**

10. WORKSHOP 2 — MODELLO ECONOMICO E BUSINESS PLAN (23 APRILE 2026) **22**

11. WORKSHOP 3 — GOVERNANCE E PROPOSTA DI MODIFICA STATUTARIA (26 MAGGIO 2026) **27**

12. LA TASSONOMIA COMPARATIVA: RAFFRONTO INTEGRALE ARTICOLO PER ARTICOLO **31**

13. LE RESTITUZIONI FINALI: AL MANAGEMENT E ALL'ASSEMBLEA DEI SINDACI SOCI (31 LUGLIO – 23 SETTEMBRE 2026) **38**

14. ALLEGATI **40**

1. Guida alla lettura di questo documento

Questo documento è il deliverable finale del percorso che ALOT S.r.l. ha svolto per conto del Consorzio Oltrepò Mantovano (COM) tra il 28 luglio 2025 e il 23 settembre 2026, per l'avvio del Digital Innovation Hub dell'Oltrepò Mantovano (DIH-COM). A differenza dei singoli deliverable già consegnati nel corso dell'incarico — lo studio comparativo sui modelli di DIH, l'analisi dei questionari, le presentazioni al Board e ai Soci, i materiali dei tre workshop statutari, la presentazione conclusiva al management e, da ultimo, la presentazione all'Assemblea dei Sindaci Soci — questo report li raccoglie, li descrive e li ricompone in un'unica narrazione organica e cronologica, dal primo giorno di lavoro fino alla restituzione conclusiva del 23 settembre 2026.

Il documento è organizzato per fasi di progetto, nell'ordine in cui si sono effettivamente svolte: il benchmark internazionale sui modelli di DIH (luglio 2025), la rilevazione presso i 20 Comuni soci (luglio-ottobre 2025), le presentazioni del modello preliminare al Board e ai Soci (novembre-dicembre 2025), il ciclo dei tre workshop di co-progettazione statutaria (marzo-maggio 2026), la restituzione al management (luglio 2026) e, infine, la restituzione politica all'Assemblea dei Sindaci Soci (settembre 2026). Ogni capitolo descrive in dettaglio i contenuti dei documenti prodotti in quella fase — comprese le tabelle, le cifre e le citazioni testuali più rilevanti — e segnala esplicitamente, dove rilevante, come il modello sia maturato, cambiato o si sia consolidato da una fase all'altra.

Le presentazioni e i file Excel sono trattati come allegati: questo report ne descrive in dettaglio i contenuti, le slide, le tabelle e i dati, ma non li riproduce slide per slide o cella per cella. I file stessi — in formato .pptx, .pdf e .xlsx — sono consegnati come allegati separati insieme a questo documento, e sono elencati per esteso nel capitolo finale.

Il percorso qui descritto si caratterizza per l'elevato livello di interazione con il territorio e con il management e i soci del COM. Il modello proposto è maturato per fasi, si è progressivamente strutturato sulla base delle esigenze concrete e in alcuni punti si è corretto nel tempo. Questo report racconta la maturazione e l'evoluzione del percorso — cosa è cambiato, quando e perché — dalle basi alle risultanze finali.

2. Executive summary

Tra il 28 luglio 2025 e il 23 settembre 2026, ALOT S.r.l. ha accompagnato il Consorzio Oltrepò Mantovano (COM) — che riunisce 20 Comuni soci del territorio mantovano — in un percorso di studio di fattibilità e consulenza per l'avvio di un Digital Innovation Hub (DIH) al servizio dei Comuni soci e delle piccole e medie imprese del territorio. Il percorso, descritto per intero nei capitoli che seguono, si è sviluppato attraverso cinque fasi di lavoro sequenziali e tra loro complementari: l'ingaggio degli stakeholder territoriali; l'analisi dei servizi erogabili dal futuro DIH; la redazione delle proposte di forme gestionali multiservizio; l'analisi dell'attuale forma di gestione del Consorzio e delle sue possibili trasformazioni; e infine l'accompagnamento alla fase di start-up della nuova forma di gestione.

Il risultato tecnico complessivo è una matrice unica, letta da tre angolazioni tra loro coerenti e maturata progressivamente lungo l'intero arco del progetto: tre **pilastri** di attività (Osservatorio dati e policy, Consulenza strategica, Centro servizi PA); un **modello economico a tre stadi cumulativi**, con un margine aggregato che passa da un disavanzo di circa 51.000€ nel 2027 a un margine positivo di 325.500€ nel 2031; e un **percorso statutario in tre passi** graduali (Statuto consortile potenziato, Società in house, Srl o cooperativa), ciascun passo condizionato al successivo dal raggiungimento di condizioni concrete di sostenibilità, non da scadenze calendariali fisse.

2.1 La fase di ingaggio degli stakeholder territoriali

Il percorso si apre, il 28 luglio 2025 a Suzzara, con la presentazione ai Soci del documento metodologico di avvio e il lancio di una duplice rilevazione presso i 20 Comuni: un questionario online e un ciclo di interviste telefoniche, condotto tra luglio e ottobre 2025 (capitolo 6). È il primo e più esteso momento di ascolto diretto del territorio, che porta la copertura dei Comuni rispondenti dal 35% al 60% grazie al lavoro di interviste telefoniche mirate a colmare la bassa partecipazione online iniziale. I risultati vengono restituiti in due tappe successive — la presentazione al Board del 18 novembre 2025 e quella ai Soci del 19 dicembre 2025 (capitoli 7 e 8) — dove il modello preliminare viene esposto e discusso pubblicamente per la prima volta, e dove i progetti pilota candidati vengono progressivamente messi a fuoco ed infine selezionato dai soci del consorzio quello a loro parere più adeguato: “cittadini e fiscale”.

L'ingaggio prosegue nel 2026 con il ciclo dei tre workshop di co-progettazione statutaria — Visione (30 marzo), Modello economico (23 aprile), Governance (26 maggio), descritti nei capitoli 9-11 — che coinvolgono direttamente tecnici e amministratori dei Comuni soci nella definizione del modello, del modello economico e della governance della nuova struttura, in continuità con il primo ascolto condotto tramite questionario e interviste. L'ingaggio degli stakeholder si chiude, un anno dopo il kickoff, con le due restituzioni finali al management del Consorzio (31 luglio 2026) e all'Assemblea dei Sindaci Soci (23 settembre 2026), descritte nel capitolo 13.

Questo report documenta con trasparenza il percorso progettuale come parte naturale di un processo di ascolto che si affina nel tempo. L'ingaggio degli stakeholder si chiude, un anno dopo il kickoff, con le due restituzioni finali al management del Consorzio (31 luglio 2026) e all'Assemblea dei Sindaci Soci (23 settembre 2026), descritte nella parte finale del documento.

2.2 La fase di analisi dei servizi erogabili

In parallelo all'ascolto del territorio, il progetto ha condotto un'analisi sistematica dei servizi che un DIH può erogare, a partire da un benchmark internazionale su sette modelli di riferimento europei, italiani e nordamericani (capitolo 5): un esercizio che ha permesso di individuare i criteri di un DIH efficace — prossimità e pipeline, neutralità e partnership tecnologiche, ambiti laboratoriali evoluti, sostenibilità economica mista, KPI outcome-oriented — e un repertorio di servizi trasferibili al contesto dell'Oltrepò Mantovano. Incrociando questi criteri con i bisogni reali emersi dai questionari ai Comuni (capitolo 6) — sportello digitale del cittadino, centralizzazione di servizi standardizzabili, mappatura data-driven dei bisogni sociali — il progetto è arrivato a definire i tre pilastri di servizio del DIH-COM: Osservatorio dati e policy, Consulenza strategica per PA e PMI, Centro servizi per le PA. È un risultato che, come questo report ricostruisce nel dettaglio, era già sostanzialmente presente nella presentazione al Board del novembre 2025, benché in quella fase convivesse ancora con un più ampio impianto teorico mutuato direttamente dal benchmark (hub & spoke, nodi tematici), poi progressivamente abbandonato in favore dei soli tre pilastri.

2.3 La redazione delle proposte di forme gestionali multiservizio

Definiti i servizi, il ciclo dei tre workshop di co-progettazione statutaria — Visione (30 marzo 2026), Modello economico (23 aprile 2026), Governance (26 maggio 2026), descritti nei capitoli 9-11 — ha tradotto il modello in una proposta organica di gestione multiservizio: una nuova missione statutaria all'art. 2 con 12 funzioni core; un modello economico quinquennale (2027-2031) che distingue la quota istituzionale dai canoni per servizi; un'architettura di governance a cinque livelli con la DIH Quality Partnership come strumento permanente di ingaggio degli stakeholder esterni. Il lavoro tecnico-giuridico di dettaglio è raccolto per intero nella Tassonomia comparativa (capitolo 12), che confronta articolo per articolo lo Statuto vigente del Consorzio con le proposte di revisione elaborate nei workshop.

2.4 L'analisi dell'attuale forma di gestione del Consorzio e le possibili trasformazioni

Il Consorzio Oltrepò Mantovano opera oggi come agenzia di sviluppo locale ai sensi dell'art. 31 del TUEL (capitolo 3): una forma giuridica consortile che il progetto ha messo a confronto, nel Workshop 3 di governance (capitolo 11), con due scenari alternativi di trasformazione — una società in house (scarl), che richiederebbe un patto di controllo analogo congiunto tra i 20 Comuni, e una società non in house (s.r.l. o cooperativa), aperta a soci privati ma priva di affidamento diretto dei servizi. Il confronto, condotto in parallelo lungo cinque criteri (natura giuridica, affidamento diretto, apertura a terzi, complessità di governance, sostenibilità economica), è maturato nel corso del progetto in una lettura a passi graduali, resa esplicita nella restituzione di settembre 2026 (capitolo 13): si parte da ciò che il Consorzio già è, e si valuta l'eventuale trasformazione verso una società in house solo come passo successivo — un veicolo operativo che si affiancherebbe al Consorzio per i soli servizi delegati, senza sostituirne il ruolo istituzionale, statutario e di titolare della DIH Quality Partnership.

2.5 L'accompagnamento alla fase di start-up della nuova forma di gestione

L'ultima fase del percorso riguarda l'avvio operativo del modello. Il progetto pilota su “cittadini e fiscale” — nato dall'analisi dei questionari (capitolo 6) e affinato con 10 interviste dirette a Comuni e addetti fiscali tra marzo e giugno 2026 — è il banco di prova scelto per la prima fase di start-up, con un costo di lancio del primo anno stimato in circa 490.000€ e un percorso di pareggio economico già al secondo anno (capitolo 10).

La roadmap proposta all'Assemblea resta volutamente condizionale oltre il primo passo statutario: il 2027 è l'unica data operativa (avvio dell'Osservatorio, del pilota, delle modifiche statutarie), mentre il consolidamento della società in house e l'eventuale apertura a soci privati restano legati al raggiungimento di condizioni concrete — una massa critica di adesione dei Comuni, un fatturato verso i privati — piuttosto che a scadenze calendariali. È in questa fase che il Consorzio ha chiesto all'Assemblea un mandato esplicito di accompagnamento: l'autorizzazione a un approfondimento di fattibilità sulla società in house, e l'impegno a un aggiornamento semestrale su progetto pilota e modello economico.

2.6 Conclusioni

Il percorso descritto in questo report consegna al Consorzio Oltrepò Mantovano tre risultati distinti ma coerenti tra loro: una fotografia onesta — comprensiva dei suoi limiti — dei bisogni digitali dei 20 Comuni soci; un modello di DIH validato progressivamente da Board, management e Assemblea; e una proposta di percorso statutario graduale, tecnicamente pronta per la fase di redazione giuridica definitiva. La presentazione conclusiva del 23 settembre 2026 ha chiesto all'Assemblea dei Sindaci Soci quattro indirizzi politici espliciti: validare l'impostazione a tre pilastri e il modello economico a tre stadi; dare mandato al Consiglio di Amministrazione e alla Direzione per l'iter di modifica statutaria del Passo 1, con il supporto di un legale specializzato in enti locali e diritto societario pubblico; autorizzare l'approfondimento di fattibilità sul Passo 2 (società in house), da riportare in Assemblea entro metà 2027; confermare una cadenza semestrale di aggiornamento sul progetto pilota e sul modello economico.

3. Il mandato e il contesto

Il Consorzio Oltrepò Mantovano (COM) è un consorzio tra enti locali costituito ai sensi dell'art. 31 del Testo Unico degli Enti Locali (TUEL), che riunisce 20 Comuni soci del territorio mantovano, nel bacino del Po. Lo Statuto vigente del Consorzio, pubblicato sul Bollettino Ufficiale della Regione Lombardia (BURL), Serie Avvisi e Concorsi n. 52 del 27 dicembre 2018, definisce il COM come un'agenzia di sviluppo locale — un organismo di indirizzo, programmazione, coordinamento e propulsione delle iniziative per lo sviluppo economico, sociale e culturale dell'area — e ne disciplina la composizione (che include, tra gli enti convenzionati originari, oltre ai Comuni fondatori anche la Provincia di Mantova), la governance (Assemblea, Consiglio di Amministrazione, Presidente) e i mezzi di finanziamento.

Il territorio dell'Oltrepò Mantovano si presenta come una "città-territorio dispersa" in pianura, con poli urbani principali a Suzzara, Poggio Rusco e Ostiglia, e una duplice vocazione economica: manifatturiera nei Comuni a sinistra del fiume Secchia, agricolo-rurale in quelli a destra. I settori economici chiave includono la meccatronica avanzata per l'agricoltura, la gomma-plastica, il metalmeccanico, l'alimentare, oltre a un ruolo di hub logistico strategico. Le sfide strutturali individuate fin dalle prime fasi del progetto includono la fragilità demografica (invecchiamento e spopolamento), il digital divide (carenza di competenze digitali sia nella PA sia nelle PMI), la dipendenza settoriale (urgenza di diversificazione produttiva) e la vulnerabilità ambientale (rischio idrogeologico, in un'area del bacino del Po).

Prima dell'avvio di questo incarico, il Consorzio già gestiva in forma associata alcune funzioni tra i Comuni soci — tra cui il SUAP/SUAPE, la Centrale Unica di Committenza (CUC), la Commissione Paesaggio, la valutazione sismica, il coordinamento su cultura e turismo.

ALOT S.r.l. ha ricevuto l'incarico di accompagnare il Consorzio in un percorso di studio di fattibilità e consulenza per l'avvio di un **Digital Innovation Hub dell'Oltrepò Mantovano** dedicato alle imprese e alla pubblica amministrazione dell'area vasta, con l'obiettivo di:

- fotografare lo stato della digitalizzazione nei Comuni soci e i bisogni reali di cittadini e uffici, attraverso un confronto con i modelli di DIH più efficaci a livello internazionale e una rilevazione diretta presso i 20 Comuni;
- costruire, insieme a tecnici e amministratori, un modello di funzionamento del DIH sostenibile dal punto di vista economico e giuridico, validato progressivamente da Board e Assemblea;
- tradurre il modello in una proposta di percorso statutario condivisa, elaborata attraverso un ciclo di workshop di co-progettazione con i Comuni soci, da sottoporre infine all'indirizzo politico dell'Assemblea dei Sindaci Soci.

4. Il percorso del progetto: cronologia integrale

La tabella seguente ricostruisce la cronologia integrale e datata dell'intero incarico, dal kickoff del luglio 2025 alla restituzione finale del settembre 2026.

Data / periodo	Attività	Deliverable / prodotto
28 luglio 2025	Kick off meeting a Suzzara con i soci del COM	Presentazione ai Soci del documento metodologico di avvio; lancio dello studio comparativo sui modelli DIH e del questionario ai 20 Comuni
29 settembre 2025	Analisi desk: modelli DIH	Redazione dello studio comparativo sui modelli DIH nazionali e internazionali
Luglio–ottobre 2025	Rilevazione presso i Comuni	Questionario online e interviste telefoniche ai 20 Comuni soci; analisi dei risultati
15 ottobre 2025	Analisi desk: analisi del territorio e trend della digitalizzazione delle PA	Analisi territoriale e Analisi dei Trend (tendenze gestionali e normativa in arrivo) in ambito digitalizzazione nelle PA
18 novembre 2025	Presentazione al Board	Modello preliminare del DIH (modello a 4 blocchi + tre pilastri), analisi territoriale, priorità dai questionari; proposta progetto pilota ("Piattaforma Integrata Entrate")
19 dicembre 2025	Presentazione ai Soci	Architettura front-end/back-end elevata a modello generale; due progetti pilota nominati ("TaxSuite" e "Adriano"); call to action per l'avvio dei tavoli di lavoro
30 marzo 2026	Workshop 1 — Visione e perimetro	Individuazione delle cinque lacune statutarie; bozza unificata del nuovo art. 2 con 12 funzioni core
23 aprile 2026	Workshop 2 — Modello economico	Simulazione economica del quinquennio 2027-2031 sui tre pilastri; bozza degli artt. 8, 9, 10
26 maggio 2026	Workshop 3 — Governance	Metodo TSLL; architettura a due livelli (organi + DIH Quality Partnership); bozza del nuovo art. 21-bis; confronto con gli scenari societari alternativi
31 luglio 2026	Restituzione finale al management	Sintesi integrale dei tre workshop statutari e del percorso complessivo
23 settembre 2026	Assemblea dei Sindaci Soci	Restituzione finale "DIH Oltrepò Mantovano — un anno dopo" ai soci del COM

Come si vedrà nei capitoli seguenti, il progetto ha seguito fin dall'inizio una doppia impostazione: da un lato la costruzione del modello DIH in senso proprio (benchmark, analisi territoriale, ingaggio degli stakeholder), dall'altro un percorso parallelo e specifico di evoluzione istituzionale del Consorzio, che nella prima presentazione al Board (novembre 2025) veniva ancora descritto come un obiettivo distinto ("redazione documento finale con Business Plan e statuto DIH-COM") e che ha poi preso forma concreta nel ciclo dei tre workshop di marzo-maggio 2026, di gran lunga la fase più densa e tecnicamente elaborata dell'intero percorso.

5. Il benchmark internazionale sui modelli di Digital Innovation Hub

Rif Allegato "01 Studio comparativo modelli DIH.pdf"

Il primo deliverable del percorso è un dossier per decisori politici che analizza sette modelli di Digital Innovation Hub esistenti a livello europeo, italiano e internazionale, con l'obiettivo di individuare quello — o il mix — più adatto al contesto dell'Oltrepò Mantovano. Il documento apre con cinque evidenze chiave che restano il filo conduttore dell'intera analisi e, in ultima analisi, dell'intero progetto:

1. **Prossimità e pipeline:** i modelli efficaci combinano uno sportello locale vicino al territorio, capace di fare orientamento tecnologico (assessment), con l'instradamento verso il "test-before-invest" su asset specializzati e, infine, voucher/cofinanziamenti a supporto dell'adozione (esempi citati: EDIH, PID, MDZ, BDIH).
2. **Neutralità e partnership tecnologiche:** una governance vendor-neutral e consortile (camere di commercio, università, cluster) aumenta la fiducia nel DIH; le partnership con provider tecnologici, ai livelli avanzati, riducono l'onerosità degli investimenti in tecnologia.
3. **Ambiti laboratoriali evoluti (testbed dimostrativi):** fondamentali per l'efficacia delle azioni più avanzate, ma costosi; le linee pilota accelerano il passaggio da interesse a proof-of-concept, mentre laboratori standard sono più economici per i primi livelli di crescita tecnologica.
4. **Sostenibilità economica:** un mix tra finanziamento pubblico ed entrate a mercato (il "thirds model" dei Catapult britannici; il cost-share del NIST MEP americano) garantisce continuità senza distorsioni concorrenziali.
5. **KPI outcome-oriented:** misurare le conversioni lungo il funnel (contatto → assessment → PoC → adozione), il delta di maturità digitale e gli impatti economici garantisce il value for money degli investimenti pubblici.

5.1 Che cos'è un DIH e chi sono i suoi utenti

Un DIH è definito come un ecosistema territoriale che supporta le imprese, in particolare le PMI, nella transizione digitale per aumentarne la competitività attraverso l'uso di tecnologie digitali, con un funzionamento in molti casi simile a un incubatore/acceleratore d'impresa: formazione e sensibilizzazione sulle tecnologie 4.0, assessment della maturità digitale, accesso a infrastrutture tecnologiche e finanziamenti, networking e facilitazione con l'ecosistema innovativo locale, nazionale ed europeo.

I dati più solidi citati nel documento provengono dal report JRC "European Digital Innovation Hubs Network's activities and customers, State of play report 2024" (2025), riferito a una rete di **225 EDIH** che riunisce **2.355 organizzazioni** in Europa. La distribuzione media dei servizi erogati nel 2024 è: formazione e competenze 30%, networking/ecosistemi 27%, test-before-invest 25%, accesso ai finanziamenti 17%. Oltre la metà dei DIH europei eroga servizi in ambito Intelligenza Artificiale & Decision Support (82,7% degli hub), Servizi e applicazioni Internet (57,3%), Internet of Things (53,6%) e Cybersecurity (51,8%). Sul fronte dei settori serviti, oltre un'azienda su quattro che si rivolge a un DIH europeo proviene dal settore manifatturiero (26,4% dei clienti), seguito da attività professionali/tecniche/scientifiche (19,8%) e ICT (14,9%). Il profilo tipico dell'impresa cliente è una PMI consolidata — non una start-up — con 14 dipendenti (valore mediano) e 1,27 milioni di euro di attivo totale.

5.2 I sette modelli analizzati

Il documento applica a ciascun modello la stessa griglia di lettura — clienti target, focus tecnologico, modello organizzativo, modello finanziario, governance, KPI — su sette casi:

EDIH — European Digital Innovation Hubs (rete UE)

Rete di one-stop shop regionali cofinanziata dall'UE (Digital Europe Programme), istituita nel 2023, con 225 hub che coprono quasi il 90% delle regioni europee. Utenza: circa 90% PMI, 10% enti pubblici. Distanza media tra hub e PMI supportate: 115 km. Governance tipicamente consortile (università, camere di commercio, cluster, PA), con lo strumento del Digital Maturity Assessment Tool (DMAT) come porta di ingresso principale: il 90% delle aziende valutate mostra un aumento del punteggio di maturità digitale dopo l'intervento, con incrementi tra 5 e 10 punti.

Mittelstand-Digital Zentren (Germania)

Rete nazionale tedesca per PMI e artigianato (Handwerk), con servizi core interamente gratuiti grazie al finanziamento federale (BMWK). Dal 2024 forte focus sull'intelligenza artificiale tramite l'iniziativa "KI-Trainer" (circa 100 "allenatori di AI" sul territorio). Impatti: 300.000 contatti impresa tra il 2020 e il 2023; cambiamenti positivi dichiarati da circa 7 PMI su 10 supportate.

Punti Impresa Digitale — PID (Italia)

Sportello di prossimità del sistema camerale per le MPMI di tutti i settori, con percorso in tre fasi: assessment tramite SELFI4.0/ZOOM4.0, formazione, instradamento verso partner specialistici. Il finanziamento degli investimenti successivi al percorso base avviene soprattutto tramite voucher PID, con cofinanziamento tipico 50-70% e massimali nell'ordine di 10-15 mila euro.

Centri di Competenza Industria 4.0 (Italia)

Partenariati pubblico-privati nati con il DM 214/2017, guidati da atenei e centri di ricerca (MADE 4.0 a Milano, CIM4.0 a Torino, BI-REX a Bologna, SMACT in Triveneto, Cyber 4.0 a Roma, ARTES 4.0 a Pontedera, START 4.0 a Genova, MedITech a Napoli), che hanno erogato circa 330 servizi di consulenza per oltre 10 milioni di euro e attivato 19 bandi per 211 progetti cofinanziati (circa 24 milioni di euro di agevolazioni complessive).

Basque Digital Innovation Hub — BDIH (Paesi Baschi)

Rete pubblico-privata coordinata dall'agenzia regionale SPRI, organizzata in 9 nodi tematici con oltre 300 asset (laboratori, testbed) collegati a esperti dei partner. Il programma di punta, KONEXIO, cofinanzia fino all'80% dei costi ammissibili (contributo tipico fino a 20.000€ per progetto) e ha sostenuto oltre 300 imprese dal lancio.

Catapult Network (Regno Unito)

Rete nazionale di 9 Catapult (enti di ricerca no-profit) con oltre 65 sedi, coordinata da Innovate UK. Il modello finanziario di riferimento è il celebre "thirds model": un terzo core grant pubblico, un terzo contratti industriali, un terzo ricerca e sviluppo collaborativa.

NIST MEP (Stati Uniti)

Rete federale con centri in tutti i 50 Stati e Porto Rico (475 sedi di servizio) a supporto dei piccoli e medi produttori manifatturieri, con un modello di finanziamento a cost-share in cui il contributo federale non supera il 50% dei costi del centro.

5.3 Griglia comparativa dei sette modelli

A ciascuno dei sette modelli è stata applicata la stessa griglia di lettura (analisi di benchmark). La tabella seguente ne offre una sintesi comparativa unificata, utile a leggere in un solo colpo d'occhio le differenze di governance e di modello finanziario tra i casi analizzati:

Modello	Clienti target	Modello finanziario	Governance	KPI chiave
EDIH (rete UE)	~90% PMI, 10% enti pubblici	Cofinanziamento Digital Europe Programme	Consortile (università, CCIAA, cluster, PA)	90% delle imprese valutate aumenta il punteggio DMAT (+5/+10 punti)
Mittelstand-Digital Zentren (Germania)	PMI e artigianato (Handwerk)	Finanziamento federale BMWK, servizi core gratuiti	Rete nazionale con "AI-Trainer" territoriali	300.000 contatti impresa 2020-2023; ~7 PMI su 10 dichiarano cambiamenti positivi
PID (Italia)	MPMI di tutti i settori	Voucher PID, cofinanziamento 50-70%, massimale 10-15k€	Sistema camerale	Percorso in 3 fasi: assessment SELFI4.0/ZOOM4.0 → formazione → instradamento
Centri di Competenza I4.0 (Italia)	PMI manifatturiere	Bandi cofinanziati (~24M€ agevolazioni)	Partenariati pubblico-privati guidati da atenei	~330 servizi di consulenza erogati; 211 progetti cofinanziati su 19 bandi
BDIH (Paesi Baschi)	Imprese del territorio basco	KONEXIO: cofinanziamento fino all'80%, tipico 20k€/progetto	Agenzia regionale SPRI, 9 nodi tematici	Oltre 300 imprese sostenute dal lancio del programma
Catapult Network (UK)	Imprese industriali e high-tech	"Thirds model": 1/3 grant pubblico, 1/3 contratti industriali, 1/3 R&S collaborativa	9 Catapult coordinati da Innovate UK, oltre 65 sedi	Non quantificato nel documento in forma aggregata
NIST MEP (USA)	Piccoli e medi produttori manifatturieri	Cost-share, contributo federale ≤ 50%	Rete federale, 475 sedi di servizio in 50 Stati + Porto Rico	Non quantificato nel documento in forma aggregata

5.4 Sintesi del benchmark e i sei tasselli trasferibili

Il documento conclude che i modelli più efficaci convergono su un impianto "prossimità più pipeline", sostenuto da neutralità e partnership tecnologiche, arricchito da ambiti laboratoriali evoluti nelle fasi alte del percorso, reso sostenibile da un mix di finanziamento pubblico ed entrate a mercato, e misurato con KPI outcome-oriented. La conclusione testuale del documento individua sei "tasselli" da combinare per un modello realmente trasferibile al territorio: sportello di prossimità, rete Hub & Spoke di asset federati,

verticali settoriali mirati, partnership pubblico-privata disciplinata, testbed sostenuti e academy integrata — tutti misurati con KPI di conversione e impatto.

5.5 I casi studio DIH e PA

Poiché il committente è un consorzio di Comuni e non un'associazione di imprese, il documento si chiude con una scheda dedicata alle collaborazioni tra DIH e Pubblica Amministrazione, con sei casi di riferimento italiani: ER2Digit (Emilia-Romagna, focus su AI e HPC per servizi pubblici, con accesso al supercomputer Leonardo), PAI – Public Administration Intelligence (Friuli Venezia Giulia-Piemonte-Valle d'Aosta, focus primario sulla PA), DIPS (Trentino, digitalizzazione dei servizi pubblici), SharD-HUB (Sardegna, sportello unico per imprese e organizzazioni del settore pubblico), NEURAL (Veneto, target esplicito fino a 900 enti in tre anni) e AI-PACT (iniziativa nazionale AI per PA connesse).

6. Il questionario ai Comuni soci e l'analisi dei risultati

Rif Allegati "02 Questionario soci COM DIH format.pdf"; "02_1 allegato risposte quest.xls"; "02_2 allegato QUESTIONARIO SULLA GESTIONE ASSOCIATA CONSORZIO OLTREPO' MANTOVANO.xlsx"; "03 Analisi-dei-Questionari-ai-Comuni-del-Consorzio-Oltrepo-Mantovano.pdf"; "03_1 allegato analisi_esiti_questionari_Comuni_Consorzio.pdf".

Subito dopo la presentazione introduttiva del 28 luglio 2025, ALOT ha attivato una duplice rilevazione presso i 20 Comuni soci: un questionario online (compilazione richiesta entro il 29 agosto 2025) e — a fronte di una partecipazione online inizialmente limitata ("solo in 7 su 20 hanno risposto online, ma un Comune non ha scritto praticamente nulla") — un ciclo di interviste telefoniche semi-strutturate, condotte sulle stesse domande per assicurare la confrontabilità delle risposte.

6.1 Struttura del questionario

Il questionario, esplicitamente qualificato come privo di finalità statistica (la mappatura quantitativa dei servizi comunali sarebbe stata condotta separatamente su documenti pubblici), era strutturato in una griglia a quattro colonne per funzione — Funzione, Problematica in termini di Efficienza/Efficacia, Ambiti di digitalizzazione noti, Disponibilità a conferire la funzione al Consorzio (S/N) — con una terza pagina che offriva, come traccia facoltativa, sei macro-aree di possibile intervento di un DIH per la PA: gestione amministrativa e servizi digitali ai cittadini; pianificazione e gestione del territorio; infrastrutture e servizi intercomunali; welfare digitale e coesione sociale; gestione associata e governance; propedeutica all'aggregazione delle funzioni.

6.2 Il tasso di risposta

	Comuni COM (20)	DX Secchia (14)	SX Secchia (6)
Risposte	12 (60%)	9 (64%)	3 (50%)
— di cui WEB	6	5	1
— di cui TEL	6	4	2
Non validi	2	1	1
Non rispondono	6	4	2

I rispondenti sono stati principalmente Sindaci, in alcuni casi funzionari apicali con responsabilità operative. Da notare come, sommando tutte le citazioni raccolte nell'analisi, il totale delle segnalazioni risulti nettamente sbilanciato verso i Comuni a sinistra del Secchia: pur avendo un tasso di risposta più basso (50% contro 64%), quando rispondono i Comuni destra Secchia forniscono risposte molto più estese e articolate.

6.3 Le risposte online: una selezione di casi

Tra le compilazioni online più rappresentative: Sermide e Felonica ha segnalato difficoltà di tracciamento delle segnalazioni/richieste di manutenzione dei cittadini, informazioni frammentate sui bisogni dei servizi sociali (proposta: digitalizzazione della "cartella" della persona in carico) e difficoltà del cittadino a reperire informazioni sul sito comunale (proposta: assistenti virtuali). San Benedetto Po ha fornito la risposta più

completa e articolata dell'intero campione, l'unica a percorrere sistematicamente tutte le sei macro-aree della griglia guida, segnalando tra l'altro la necessità di completare la digitalizzazione dei fascicoli ICI-IMU per il periodo 1998-2015 (circa 700 atti da scansionare per ogni anno). San Giovanni del Dosso ha risposto su sette funzioni distinte, con disponibilità a conferire su quasi tutte, suggerendo di suddividere il conferimento per sub-ambiti. Borgo Mantovano ha segnalato, tra l'altro, un'esperienza diretta positiva della polizia locale già in convenzione con altri due Comuni, proponendo una rete unica delle telecamere sull'intero Oltrepò.

6.4 Le interviste telefoniche: le voci più significative

Il ciclo di interviste telefoniche ha raggiunto 13 Comuni, con esiti eterogenei (5 contatti senza risposta dopo due tentativi, un rifiuto netto a Ostiglia). Tra le sette interviste che hanno prodotto note qualitative estese, alcune posizioni meritano una citazione diretta per la loro rilevanza politico-amministrativa:

> *"Unire ufficio tecnico → ok per i piccoli ma non per tutti NO → in particolare la gestione del patrimonio si allontana dalle priorità del paese e delle comunità. […] NO Ufficio Tecnico deve rimanere sul territorio."*
> *— Intervista telefonica, Gonzaga*
>
> *"Digitalizzare/conferire non può limitarsi agli strumenti: serve prima una governance basata sulla pianificazione, con idee chiare e strategie condivise, poiché anche Comuni vicini presentano forti differenze."*
> *— Intervista telefonica, Pegognaga*
>
> *"È assolutamente una idea geniale che può funzionare."*
> *— Intervista telefonica, Villimpenta, sul progetto tributi*
>
> *"Sono perplesso e abbastanza contrario → bisognerebbe valutare caso per caso."*
> *— Intervista telefonica, Magnacavallo*

Questi estratti fotografano una gamma di posizioni reali, dall'entusiasmo alla cautela, che il progetto ha scelto di riportare senza appiattirle in un consenso di facciata: è un tratto distintivo del metodo di ascolto adottato lungo tutto il percorso.

6.5 Il questionario precedente del Consorzio (fine 2024 – inizio 2025)

Prima della campagna ALOT, il Consorzio aveva già somministrato ai Comuni, tra il 23 dicembre 2024 e il 30 gennaio 2025, un proprio questionario sulla gestione associata, con 12 risposte. I servizi più citati come candidati a una futura gestione associata sono stati: il servizio paghe (9 citazioni su 12, 75%), il servizio di pulizia e manutenzione immobili comunali (8, 67%), riscossione coattiva, gestione strutture culturali, servizio CUP, pubblicità e affissioni, supporto al Responsabile Transizione Digitale e servizio IVA (tutti a 7 citazioni, 58%).

6.6 Le tre linee di tendenza e i tre progetti pilota proposti

L'analisi degli esiti delle interviste converge su tre linee di tendenza principali:

- il rafforzamento dello sportello digitale del cittadino; la centralizzazione di servizi standardizzati (personale, tributi, polizia locale, gestione cimiteriale);

- un sistema unico di mappatura delle esigenze sociali.

Da queste linee scaturiscono tre progetti pilota, tutti proposti con approccio sperimentale e su base volontaria:

1. **Gestione del Personale:** unità operativa condivisa per servizio paghe, formazione, aggiornamento e gestione dei bandi di reclutamento.
2. **Gestione Integrata dei Tributi:** piattaforma comune per IMU, TARI e servizi scolastici, con dashboard condivise, procedure uniformi e assistenza tecnica centralizzata.
3. **Mappatura dei Bisogni Sociali:** raccolta, digitalizzazione e standardizzazione delle informazioni sui bisogni sociali, a supporto della programmazione delle risorse.

È in particolare il secondo progetto pilota — la gestione integrata dei tributi — quello che, come si vedrà nei capitoli seguenti, diventerà il nucleo del progetto pilota "cittadini e fiscale".

Il report di analisi conclude che entrambe le rilevazioni convergono su una visione del Consorzio come infrastruttura di supporto tecnico e gestionale, ma anche come soggetto di governance vero e proprio, con la necessità di una governance duale: coinvolgimento costante dei Comuni aderenti nelle scelte strategiche da un lato, autonomia gestionale sufficiente per l'efficienza operativa dall'altro.

7. La presentazione del modello al Board (18 novembre 2025)

Rif Allegati "04 DIH-dell'Oltrepò Mantovano — presentazione modello al Board.pdf"

La presentazione al Board del Consorzio apre con una visione dichiarata: "L'Oltrepò Mantovano può diventare un laboratorio territoriale di innovazione diffusa, capace di unire la forza produttiva delle sue filiere alla sperimentazione di servizi digitali e sociali innovativi." Segue un indice in sei blocchi tematici: stato di avanzamento del progetto, modello operativo DIH, trend di digitalizzazione della PA, analisi dei fabbisogni territoriali, pilastri strategici di sviluppo, progetto pilota.

7.1 Il modello operativo DIH: due livelli non ancora riconciliati

La presentazione propone il primo e più ricco modello organizzativo del DIH, costruito su quattro blocchi mutuati direttamente dal benchmark internazionale del luglio 2025:

- un **Portafoglio Servizi** articolato in tre "migli" (sensibilizzazione, co-progettazione/test-before-invest, supporto a bandi/coaching);
- un'**Architettura Organizzativa** a rete Hub & Spoke (one-stop-shop, hub interno/esterno, nodi tematici per manifattura, agroalimentare, PA, cybersecurity);
- un **Modello Economico** a tre fonti (quote soci, cofinanziamento progetti, servizi a mercato);
- **Asset e Infrastrutture** articolati in tre fasi temporali di sviluppo.

Una nota strategica precisa inoltre che "l'ingaggio degli stakeholder definirà il modello hub & spoke territoriale, trasformando il framework teorico in azioni concrete.

Ne deriva quindi il "Modello Evolutivo per la COM a Tre Pilastri":

- Osservatorio Dati e Incubatore di Policy - con un meccanismo a quattro passi (raccolta dati → trasformazione in intelligence → supporto alle decisioni → decisioni data-driven) e un finanziamento misto (quote associative, fondi europei/nazionali/regionali);
- Consulenza Strategica per PA e PMI - la Consulenza a PMI e PA, con un "circolo virtuoso" tra le due platee di utenti;
- Centro Servizi per le PA; in cui il COM diventa "service provider digitale qualificato", con il Comune che mantiene il front-end verso il cittadino e il Consorzio che gestisce il back-end tecnologico (schema fondamentale Front End dei Comuni che mantengono la relazione con i cittadini – back end del COM che potenzia facendo economie di scala sia in termini qualitativi e quantitativi l'azione dei territori)

I tre pilastri sono tra loro integrati in un ciclo virtuoso di crescita del DIH per cui l'osservatorio alimenta la consulenza con dati, la consulenza orienta lo sviluppo dei servizi, i servizi generano nuovi dati per l'osservatorio.

7.2 I fabbisogni dei Comuni e i tre pilastri in dettaglio

Sulla base dell'analisi dei questionari vengono individuate le tre priorità operative urgenti:

- lo sportello digitale del cittadino,
- la gestione associata di funzioni standardizzabili (personale, tributi, polizia locale, servizi cimiteriali),
- e la mappatura data-driven dei bisogni sociali.

7.3 I trend evolutivi della digitalizzazione nelle PA

La presentazione dedica anche un affondo al quadro normativo italiano ed europeo entro cui si colloca la trasformazione digitale della pubblica amministrazione, presentato come un ecosistema integrato in continua evoluzione — non un vincolo statico, ma l'opportunità per ripensare i processi, semplificare l'interazione con i cittadini e costruire servizi pubblici digitali di qualità. Il documento articola il quadro in sei ambiti tra loro connessi:

- l'identità digitale (SPID, CIE e il futuro EUDI Wallet europeo, per un accesso sicuro e un riconoscimento univoco ai servizi);
- le piattaforme abilitanti (pagoPA per i pagamenti standardizzati, SEND e la Piattaforma Notifiche Digitali per le comunicazioni certificate, l'App IO come punto di accesso unificato);
- le basi dati nazionali (ANPR, INAD e IPA, che unificano anagrafi e domicili digitali abilitando il principio “once only”, per cui il cittadino non è tenuto a fornire un dato già in possesso della PA);
- sicurezza e cloud (infrastrutture cloud qualificate AgID, certificazioni di cybersicurezza, protocolli avanzati e disaster recovery a garanzia della continuità operativa);
- l'interoperabilità, con la Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND) come cuore dello scambio di dati in tempo reale tra enti, che riduce oneri burocratici e tempi di risposta;
- il design e l'accessibilità, con i servizi “accessibili by design” secondo le linee guida WCAG presentati non come un vincolo normativo ma come un'opportunità strategica di inclusione e di riduzione del rischio legale.

Questo quadro normativo definisce, di fatto, l'infrastruttura abilitante su cui il futuro DIH-COM è chiamato a innestarsi a partire da: identità digitale e le basi dati nazionali che sono il presupposto per l'anagrafica unificata del progetto pilota sui tributi, e l'interoperabilità tramite PDND e la sicurezza cloud AgID che sono richiamate esplicitamente, nel modello economico (WS2 capitolo 10), tra le voci di costo dei servizi centralizzati dell'Osservatorio.

8. La presentazione ai Soci e la scelta dei progetti pilota (19 dicembre 2025)

Rif allegati "05 DIH-dell'Oltrepò Mantovano — Strumenti concreti per Sindaci e Giunte per governare il territorio con efficacia.pdf"

Un mese dopo l'incontro con il Board, il modello viene presentato all'Assemblea dei Soci con un registro comunicativo completamente diverso: meno analitico, più motivazionale e orientato all'attivazione di azioni concrete (in particolare il progetto pilota).

8.1 Il nuovo ruolo del Sindaco

Il documento introduce una riflessione specificamente rivolta ai Sindaci sul cambiamento di ruolo atteso: "dal controllo alla regia". Il sindaco moderno non si limita a controllare gli uffici, ma orchestra i processi con visione strategica, basata su decisioni data-driven, ascolto strutturato, tecnologia come leva di policy.

8.2 Il modello si consolida: front-end/back-end come architettura generale

Il passaggio concettuale è che lo schema front-end/back-end diviene il modello organizzativo generale dell'intero DIH: il Sindaco e il Comune restano il front-end (sportello unico, responsabilità politica, presidio del territorio); il DIH è il back-end (piattaforme condivise, competenze specialistiche, economie di scala).

8.3 Da uno a due progetti pilota

All’assemblea dei sindaci sono stati presentati due possibili progetti pilota.

Il primo — TaxSuite — incentrato sulla gestione unificata delle entrate comunali in ambito fiscale, con un'architettura in tre riquadri: front-end comunale (Portale Unico del Cittadino, accesso SPID/CIE), back-end consortile (monitoraggio real-time, SLA garantiti) e sperimentazione del nuovo modello. Le caratteristiche della piattaforma sono: gestione multi-ente e multi-dipartimento, anagrafiche unificate sincronizzate con ANPR, workflow configurabili, integrazione con PDND, ACI, pagoPA e Poste Italiane, governance dati centralizzata con previsioni di gettito basate su Machine Learning.

Il secondo è il Pilota Welfare locale Data-Driven “Adriano”: integrazione dei dati sociali, sanitari e scolastici in un'unica piattaforma protetta, analisi predittiva dei bisogni, monitoraggio dell'impatto, servizi personalizzati.

> *“LE DUE SUITE PILOTA INDIVIDUATE CONDIVIDONO LA METODOLOGIA DELL'INTEGRAZIONE DEI SISTEMI COMUNALI E NON DELLA SOSTITUZIONE!”*
> *— Presentazione ai Soci, 19 dicembre 2025*

L’assemblea dei sindaci ha deciso di adottare il pilota “Tax Suite” e presente l'avvio di tavoli di lavoro sulle modifiche statutarie mediante il coinvolgimento degli stakeholder concretamente effettuata attraverso il ciclo dei tre workshop di co-progettazione statutaria, descritto nei capitoli seguenti.

9. Workshop 1 — Visione e perimetro del DIH (30 marzo 2026)

Rif allegati: "WORKSHOP NUOVA GOVERNANCE COM.pdf" (agenda generale del ciclo); "WS1 Visione e perimetro.pdf; "WS1 Visione Esiti.pdf"

Il Workshop 1 ha aperto, il 30 marzo 2026, il ciclo di tre incontri di co-progettazione statutaria annunciato nella chiusura della presentazione ai Soci di dicembre.

Il metodo di governo del percorso è stato esplicitato come segue: gli incontri sono coordinati da un gruppo di lavoro operativo di nomina assembleare, ma la partecipazione è aperta a tutti gli amministratori dei Comuni soci. Tre principi guida orientano il lavoro: un approccio progressivo (tre blocchi sequenziali — modello di riferimento, business plan di massima, traduzione in norme statutarie), la scelta di discutere "prima i contenuti" e solo dopo tradurli in articoli di statuto, e un risultato condiviso in cui ogni ente partecipante contribuisce sia alla costruzione del modello sia alla sua traduzione giuridica.

9.1 Lo statuto vigente come punto di partenza

Il workshop ha ripercorso analiticamente lo statuto vigente: base giuridica nell'art. 31 TUEL; missione attuale di sviluppo economico, sociale e culturale; composizione che include, tra gli enti convenzionati, Comuni fondatori e Provincia di Mantova (art. 1). Tre i "semi" del digitale già presenti nello statuto vigente pur non essendo ancora funzioni istituzionali centrali: la previsione di infrastrutturazione digitale, i servizi per banche dati e nuove tecnologie, e una clausola di apertura residuale.

> *"Il digitale è ancora un mezzo e non una funzione istituzionale centrale. Questo è il nodo da sciogliere nel percorso dei workshop."*
> *— WS1 — Visione e perimetro, 30 marzo 2026*

Sono state richiamate tre attività già operative del Consorzio, a dimostrazione che il DIH non nasce dal nulla: la gestione associata della sismica, il piano economico finanziario rifiuti, e — elemento più rilevante — la funzione di Responsabile della Transizione Digitale (RTD) già associata tra i Comuni soci, definita testualmente "prima concreta espressione del ruolo digitale del Consorzio".

Nello statuto del consorzio ci sono già alcuni elementi importanti per lo sviluppo del DIH ma che devono essere analizzati a potenziati.

9.2 Le cinque lacune strutturali dello statuto vigente

Il cuore del workshop è stato l'individuazione di cinque lacune tra lo statuto vigente e la visione del nuovo COM/DIH:

1. **Missione DIH esplicita:** una missione esplicita come Digital Innovation Hub territoriale non ancora presente nello statuto.
2. **Osservatorio dati:** il riferimento all'Osservatorio dati come funzione istituzionale centrale assente dalla formulazione attuale.
3. **Centro servizi digitali:** il ruolo di centro servizi digitali per i Comuni non riconosciuto come funzione statutaria fondamentale.

4. **Consulenza strutturata:** la consulenza a PA e PMI come funzione core del Consorzio non prevista nell'architettura statutaria vigente.
5. **Modello front-end/back-end:** il modello operativo di rapporto tra Comuni e Consorzio non definito a livello statutario.

Le lacune 2, 3 e 4 corrispondono puntualmente ai tre pilastri del DIH (Osservatorio dati e policy, Consulenza strategica, Centro servizi PA), a conferma diretta del principio che i tre pilastri nascono esattamente dalle lacune individuate ndl workshop rispetto all'art. 2 vigente.

9.3 Il metodo di lavoro in aula e gli esiti dei due gruppi

La sessione si è svolta in gruppi misti, con compresenza di componenti politiche e tecniche a partire dal testo dell'art. 2 vigente. Il documento di esito riporta un confronto sinottico articolato su nove punti focali tra il testo vigente, l'esito del Gruppo 1 e l'esito del Gruppo 2. Il Gruppo 2, in particolare, ha prodotto l'elenco più dettagliato e operativo di funzioni concrete emerso in tutto il percorso — anagrafe digitale, polizia locale, CED, posta elettronica, helpdesk IT, centrale acquisti IT, ufficio gare, RTD, gestione territorio/PGT, ragioneria e tributi, ambiente — oltre a proporre tre livelli distinti di relazione tra Comuni e Consorzio: delega di servizio, consulenza specialistica, rete. Per scelta redazionale esplicita, questo elenco dettagliato non è confluito punto per punto nella bozza unificata dell'art. 2, ma è stato tradotto in categorie generali, rinviando il dettaglio a regolamenti attuativi.

9.4 La bozza unificata del nuovo art. 2 (testo integrale)

Il principale deliverable tangibile del workshop è la bozza unificata del nuovo art. 2, qui riportata per intero:

> *Art. 2 - Scopi del Consorzio. Il Consorzio opera come agenzia di sviluppo locale e come soggetto di indirizzo, programmazione, coordinamento, supporto ed erogazione di servizi, per promuovere lo sviluppo e il rinnovamento economico, sociale, culturale, ambientale e digitale dell'area dell'Oltrepò Mantovano in ogni sua accezione, perseguendo maggiore efficienza, efficacia, innovazione e sostenibilità nell'azione pubblica e nei servizi di interesse territoriale. Il Consorzio, nel rispetto della propria natura istituzionale, opera altresì quale hub territoriale per l'innovazione e la transizione digitale, a supporto degli enti aderenti e, nei limiti consentiti dall'ordinamento e dagli atti attuativi, di altri soggetti pubblici e privati del territorio, favorendo la costruzione di reti, competenze, infrastrutture e servizi condivisi. La sua azione è regolata da programmi pluriennali, piani operativi e forme di cooperazione con organismi pubblici e privati, con l'obiettivo di sviluppare sinergie istituzionali e territoriali. A tal fine il Consorzio persegue i seguenti scopi:*

1. elaborare proposte, progetti, interventi, piani e programmi diretti allo sviluppo produttivo, occupazionale, territoriale, sociale, culturale e ambientale dell'area, nonché alla valorizzazione del patrimonio locale e all'attrazione territoriale anche a valenza turistica;
2. promuovere uno sviluppo sostenibile del territorio, anche mediante iniziative in materia di transizione energetica, mobilità sostenibile, resilienza ambientale, sicurezza territoriale e tutela dell'ambiente, in collaborazione con enti e associazioni operanti nel territorio;
3. sostenere la qualificazione delle imprese esistenti, la nascita di nuove iniziative imprenditoriali e la valorizzazione delle produzioni locali, delle filiere territoriali e delle tipicità dell'area;

4. incentivare l'infrastrutturazione del territorio nell'ambito delle tecnologie della comunicazione, della trasmissione dati, delle piattaforme digitali, delle banche dati e dei sistemi informativi condivisi;
5. agire quale centro di competenza e di servizio per la trasformazione digitale del territorio, supportando gli enti aderenti nella progettazione, organizzazione, gestione, integrazione e innovazione dei servizi pubblici locali e dei servizi amministrativi a rilevanza territoriale;
6. svolgere attività di supporto specialistico, assistenza tecnica, consulenza, affiancamento operativo e, ove previsto dagli atti convenzionali o regolamentari, gestione associata o delegata di servizi, funzioni o processi, con particolare riferimento ai servizi digitali, informatici, amministrativi, tecnici e organizzativi;
7. promuovere, organizzare e gestire servizi di supporto fondati sulla centralizzazione di strumenti e infrastrutture tecnologiche, sulla disponibilità di competenze specialistiche e su modelli organizzativi efficienti, in forma stabile o modulare, secondo i fabbisogni degli enti aderenti;
8. sviluppare funzioni di osservatorio, analisi, indirizzo e conoscenza a supporto delle decisioni pubbliche, anche mediante raccolta, integrazione, elaborazione e condivisione di dati, indicatori, banche dati e strumenti informativi territoriali;
9. favorire relazioni differenziate con gli enti aderenti e con gli altri soggetti dell'ecosistema territoriale, attraverso modelli di collaborazione fondati, a seconda dei casi, sulla consulenza specialistica, sulla delega di servizio, sulla gestione associata o sulla partecipazione a reti territoriali;
10. promuovere e coordinare interventi di sviluppo territoriale utilizzando le opportunità offerte dalla normativa europea, statale e regionale vigente o in corso di emanazione, nonché attivando partenariati istituzionali, economici, sociali e scientifici coerenti con le finalità del Consorzio;
11. realizzare e fornire servizi e attività nei campi del controllo di gestione economica e finanziaria, della comunicazione, dell'informazione, del marketing territoriale, delle tecnologie digitali, della formazione, della divulgazione e del supporto amministrativo e organizzativo, secondo quanto previsto dagli atti di programmazione e dai regolamenti dell'ente;
12. compiere, nel rispetto delle norme vigenti, ogni azione o intervento, anche non espressamente elencato nei commi precedenti, necessario o utile al perseguimento delle finalità istituzionali del Consorzio.

All'interno dell'elenco si possono mappare chiaramente i tre pilastri: il punto 8 corrisponde all'Osservatorio dati e policy; i punti 5 e 7 al Centro servizi PA; il punto 6 alla Consulenza strategica; il punto 9 codifica il modello front-end/back-end attraverso le relazioni differenziate con gli enti aderenti; il punto 12 è la clausola di apertura residuale, erede diretta di quella già presente nello statuto vigente.

10. Workshop 2 — Modello economico e Business Plan (23 aprile 2026)

Fonti: "WS2 Modello economico.pdf"; "WS2 Modello economico esiti.pdf"; "WS2_1 modello rev.1.xlsx"

Il Workshop 2 ha risposto a tre domande poste in apertura:

- quanto costa attivare e mantenere il DIH-COM?;
- chi paga cosa e in che misura?;
- da dove vengono le risorse per avviarlo e sostenerlo nel tempo.

Il lavoro si è svolto in tre gruppi paralleli di 45 minuti — Gruppo A (Volumi e Domanda), Gruppo B (Costi e Riparto), Gruppo C (Finanziamento) — seguiti da una restituzione in plenaria in tre fasi, conclusa dalla costruzione condivisa degli elementi per la costruzione di un "business case" specificando il carattere esplorativo dell'esercizio per cui non si parla di "business plan" ma una simulazione realistica che guidi la riscrittura degli articoli.

10.1 Il perimetro della simulazione

La simulazione economica sviluppata nel documento di esito riguarda esclusivamente le nuove linee di attività del triennio di avvio del DIH-COM, con esclusione dei servizi storici SUAP già erogati dal Consorzio, per rendere leggibile la sostenibilità del solo "nuovo motore" DIH. Le nuove linee di attività considerate sono: servizi IT centralizzati (competenze e infrastrutture); condivisione del Responsabile per la Transizione Digitale; servizi e consulenza su cloud sicuro e cybersicurezza; servizi tipici dei DIH rivolti alle PMI (inizialmente gratuiti, per costruire rete e competenze); servizi centralizzati digitali con modello front-end/back-office; centro di competenza professionale; formazione in ambito PA e digitale; osservatorio dati.

Il "triennio di avvio" richiamato in questo paragrafo e nel successivo riguarda specificamente l'orizzonte di pianificazione dei costi di impianto (personale, formazione, ammortamento IT): è il periodo in cui il DIH-COM costruisce la propria capacità organizzativa di base. La simulazione economica completa, sviluppata nel dettaglio granulare del §10.3, estende invece l'analisi al quinquennio 2027-2031, per mostrare come tale capacità di base si traduca, negli anni successivi all'avvio, in un margine aggregato crescente sui tre pilastri.

10.2 Le assunzioni di costo del primo anno

Le ipotesi di costo per il primo anno di avvio prevedono l'inserimento di tre nuove figure ad alta qualificazione sui servizi IT e digitale (70.000€ di costo aziendale pieno ciascuna) e una nuova figura amministrativa a supporto della direzione (35.000€), un piano di 2.000 ore di formazione (50€/ora) e un investimento iniziale di 300.000€ in infrastrutture IT, finanziato con leasing o strumenti equivalenti così da ripartire il pagamento su tre quote annue di ammortamento.

Voce	Descrizione	Importo indicativo
Infrastruttura cloud e servizi CED	Ambiente cloud condiviso, storage, backup, continuità operativa	90.000 €
Cybersicurezza	Protezione perimetrale, monitoraggio, audit iniziale, formazione tecnica	60.000 €

Voce	Descrizione	Importo indicativo
Piattaforma osservatorio dati / BI	Software e configurazione per raccolta e reportistica verso i Comuni	50.000 €
Piattaforma servizi standardizzati	Portale di accesso ai servizi per Comuni/PMI/cittadini, incluso SUAP agevolato	60.000 €
Dotazioni per le nuove figure assunte	Postazioni, licenze, strumenti collaborativi e per la formazione	40.000 €

Voce	Calcolo	Importo
Personale alta qualificazione	3 × 70.000 €	210.000 €
Amministrazione	1 × 35.000 €	35.000 €
Totale personale	210.000 € + 35.000 €	245.000 €
Formazione anno 1	2.000 h × 50 €	100.000 €
Ammortamento IT	300.000 € / 3 anni	100.000 €
Costi diretti anno 1	245.000 € + 100.000 € + 100.000 €	445.000 €
Costi generali	10% di 445.000 €	44.500 €
Totale costi anno 1	445.000 € + 44.500 €	489.500 €

Per semplificare la lettura politica e gestionale, il costo annuo del nuovo DIH viene arrotondato a circa 500.000 euro nel triennio di lancio.

10.3 Il modello a tre pilastri

Il modello economico riprende e formalizza la logica dei tre pilastri: Osservatorio, Consulenza/Progetti e Servizi delegati. Non sono tre bilanci separati, ma stadi progressivi e cumulativi di uno stesso percorso di crescita.

Pilastro 1 — Osservatorio

È il punto di partenza e il volano dell'intero modello: potenzia un'attività già presente in nuce nel COM, sostenuta da personale dedicato, un piano di formazione e un investimento infrastrutturale, finanziata dalle quote dei soci su tre livelli di adesione (Base, Intermedio, Avanzato).

Voce di ricavo (quote soci)	2027	2028	2029	2030	2031
Quota Base	120.000 € (10 Comuni)	72.000 € (6)	40.000 € (4)	20.000 € (2)	20.000 € (2)
Quota Intermedio	120.000 € (6)	140.000 € (7)	75.000 € (5)	60.000 € (4)	30.000 € (2)
Quota Avanzato	144.000 € (4)	231.000 € (7)	253.000 € (11)	280.000 € (14)	306.000 € (16)
Totale ricavi da quote	384.000 €	443.000 €	368.000 €	360.000 €	356.000 €

La tabella conferma quantitativamente la migrazione progressiva dei Comuni verso i livelli superiori (i Comuni di livello Avanzato passano da 4 nel 2027 a 16 nel 2031), accompagnata da un canone medio decrescente per effetto delle economie di scala.

Margine Osservatorio	2027	2028	2029	2030	2031
Margine annuo	-105.500 €	-22.000 €	-2.000 €	+65.000 €	+88.500 €

Pilastro 2 — Consulenza/Progetti

Sull'Osservatorio si costruiscono le progettualità innovative del DIH: il pilota sui tributi (2027, coperto da 280.000€ di fondi pubblici a finanziamento esterno — PNRR, europei o regionali, a seconda dei bandi disponibili al momento dell'avvio —, margine 0€), l'attività di revisione contabile "Accrual revisione" (2027, margine incluso nel dato aggregato dell'anno), il progetto PGT (2028), il "Progetto XY" (2029) e il "Progetto WQ" (2029-2030, attivo su due anni). Il finanziamento è prevalentemente esterno — fondi PNRR, europei e regionali — integrato dal cofinanziamento dei soci interessati (in media 4-6 Comuni per iniziativa).

Margine Consulenza/Progetti	2027	2028	2029	2030	2031
Margine annuo	+7.500 €	+25.000 €	+25.000 €	+10.000 €	0 €

Pilastro 3 — Servizi delegati

È il pilastro a regime, in cui i Comuni affidano al Consorzio la gestione operativa di funzioni prima svolte internamente, a un corrispettivo dimensionato per restare inferiore al costo di gestione in proprio. Partendo dal servizio Tributi (attivo dal 2027, 9 Comuni aderenti, margine +47.000€), il numero di servizi delegati cresce negli anni: Cespiti dal 2028, PGT dal 2029, un Servizio XY dal 2030, un Servizio AW dal 2031 — alcuni con una componente di ricavo variabile pari al 5% del "valore gestito", che rafforza il legame tra corrispettivo e beneficio economico generato per l'ente.

Margine Servizi delegati	2027	2028	2029	2030	2031
Margine annuo	+47.000 €	+53.500 €	+69.500 €	+225.500 €	+237.000 €

10.4 Il margine complessivo del DIH-COM (2027-2031)

Pilastro / margine annuo	2027	2028	2029	2030	2031
Osservatorio	-105.500 €	-22.000 €	-2.000 €	+65.000 €	+88.500 €
Consulenza/Progetti	+7.500 €	+25.000 €	+25.000 €	+10.000 €	0 €
Servizi delegati	+47.000 €	+53.500 €	+69.500 €	+225.500 €	+237.000 €
Totale DIH-COM	-51.000 €	+56.500 €	+92.500 €	+300.500 €	+325.500 €

Il risultato economico aggregato passa da un disavanzo di circa 51.000€ nel primo anno di avvio (quando i costi di impianto dell'Osservatorio pesano più delle altre voci) a un margine positivo e crescente già dal 2028,

fino a superare i 300.000€ nel biennio 2030-2031. Le quote dei soci finanziano l'infrastruttura di base; i finanziamenti di progetto ne moltiplicano l'impatto; i servizi delegati trasformano progressivamente il DIH da centro di costo a strumento di risparmio ed efficienza.

10.5 Implicazioni per il business plan

Il primo periodo appare come una fase di costruzione della capacità organizzativa, in cui i canoni dei soci restano la principale fonte di copertura dei costi. Il modello ritenuto più robusto combina una massa critica di Comuni ai livelli Intermedio e Avanzato, una moderata crescita dei ricavi a mercato, e la possibilità di usare il margine come leva per l'accesso a finanziamenti europei o regionali. Il documento segnala inoltre, come elemento critico di follow-up, la necessità per il management del DIH-COM di intraprendere una campagna di coinvolgimento uno a uno dei Comuni, per verificare il livello di engagement atteso e il canone ritenuto sostenibile per ciascun livello.

10.6 Implicazioni per la revisione dello statuto: gli articoli 8, 9, 10

Sulla base del modello economico, il documento di esito propone quattro criteri generali di modifica statutaria:

- mantenere il legame tra quota di partecipazione e diritto di voto;
- distinguere la quota istituzionale dai canoni per i servizi digitali;
- riconoscere espressamente che il Consorzio può finanziarsi anche tramite servizi a corrispettivo ed entrate da mercato;
- consentire all'Assemblea di approvare modelli di servizio flessibili anche su base triennale.

Segue la bozza redazionale integrale, qui riportata per intero:

Art. 8 – Quota di partecipazione, diritto di voto e adesione ai servizi. 1. La quota di partecipazione degli Enti associati al Consorzio è fissata annualmente dall'Assemblea Consortile ed è calcolata sulla base dei dati ufficiali dell'ultimo censimento, secondo quanto previsto dalla Tabella allegata. 2. Il diritto di voto è attribuito agli Enti consorziati sulla base della popolazione residente alla data dell'ultimo censimento, secondo quanto previsto dalla Tabella allegata. 3. La quota di partecipazione di cui ai commi precedenti attiene alla partecipazione istituzionale dell'Ente al Consorzio e non esaurisce gli eventuali obblighi economici derivanti dall'adesione a servizi, funzioni, progetti o livelli di servizio specifici. 4. L'Assemblea può approvare modelli di servizio articolati per livelli, ambiti funzionali, pacchetti operativi o servizi a domanda individuale, determinando i relativi canoni, corrispettivi, criteri di accesso e modalità di riparto, anche differenziati tra gli Enti consorziati, fermo restando il diritto di voto. 5. L'adesione ai livelli di servizio non modifica il sistema di rappresentanza e di voto previsto dal presente Statuto, salvo diversa espressa previsione statutaria.
Art. 9 – Finanziamento dell'Ente. 1. I mezzi di finanziamento dell'Ente si distinguono in ordinari e straordinari, nel rispetto delle norme vigenti in materia di finanza locale e dei principi di equilibrio economico-finanziario. 2. Sono mezzi ordinari: il contributo annuo a carico degli Enti convenzionati; i canoni per l'adesione a servizi condivisi, livelli di servizio, funzioni specialistiche o gestioni associate; i corrispettivi per servizi, prestazioni tecniche, attività formative e supporti specialistici; i contributi di Stato, Regione, UE e altri soggetti pubblici; i proventi da attività verso terzi compatibili con le finalità istituzionali. 3. Sono mezzi straordinari: i contributi

straordinari degli Enti convenzionati; i contributi di Enti o privati non inclusi nell'Ente; i finanziamenti in conto capitale, i fondi di avvio o sviluppo di nuovi servizi. 4. L'Assemblea può disciplinare con regolamento i criteri per la determinazione di canoni e corrispettivi, anche in relazione a livelli differenziati di servizio.
Art. 10 – Oneri, spese di funzionamento e contributi straordinari. 1. L'onere delle spese ordinarie di costituzione, funzionamento, gestione e sviluppo è assunto dal Consorzio mediante le risorse di cui all'art. 9. 2. L'Assemblea ha facoltà di deliberare contributi straordinari per il perseguimento degli scopi statutari, l'avvio di nuovi servizi, investimenti infrastrutturali o la copertura temporanea dei costi di start-up, con voto favorevole della maggioranza assoluta delle quote rappresentate. 3. I contributi straordinari possono essere previsti anche nell'ambito di programmi pluriennali approvati dall'Assemblea. 4. Per servizi attivati in forma progressiva o sperimentale, l'Assemblea può deliberare fondi di avvio o meccanismi transitori di copertura dei costi, nel rispetto del pareggio di bilancio.
Le proposte redazionali non sostituiscono la necessaria validazione politica dell'Assemblea dei soci né la revisione giuridica formale da parte di un legale specializzato in enti locali e diritto societario pubblico: costituiscono una base di lavoro coerente con gli esiti dei tre workshop.

11. Workshop 3 — Governance e proposta di modifica statutaria (26 maggio 2026)

Rif allegati: "WS3 Governance.pdf"; "WS3 Governance esiti.pdf"

Il Workshop 3 chiude il percorso avviato con WS1 e WS2, traducendo in linee guida statutarie concrete i contenuti già maturati. Tre le basi già condivise su cui si è innesta il lavoro:

- il COM-DIH come motore territoriale della trasformazione digitale;
- i tre pilastri funzionali (Osservatorio, Consulenza, Centro servizi);
- il business case della fase di start-up impostato nel WS2 — con visione chiara ed esplicita che la governance rimane tuttavia il vero criterio di sostenibilità nel lungo periodo.

Nota metodologica: le proposte redazionali derivano da una logica gestionale e strategica, tuttavian non sostituiscono la validazione politica dell'Assemblea né la revisione giuridica formale finale.

11.1 Il modello TSLL — Transition Super Living Lab

Il framework metodologico proposto per leggere la governance del DIH-COM è il TSLL, un ecosistema per la trasformazione territoriale fondato su governance collaborativa, innovazione cross-settoriale e approccio sistemico, articolato in un ciclo iterativo di quattro fasi ricorrenti:

1. **Capacità di transizione:** costruzione della coalizione di stakeholder, definizione della governance, elaborazione di visione e scenari.
2. **Use case pilota:** individuazione dei casi d'uso prioritari, obiettivi misurabili, indicatori di successo, verifica di fattibilità.
3. **Co-sviluppo:** progettazione condivisa delle soluzioni, dei piani d'azione, delle responsabilità e degli investimenti.
4. **Monitoraggio e scala:** valutazione dei risultati, apprendimento organizzativo, messa a scala delle iniziative di successo.

11.2 Due livelli ma una sola governance

Il cuore concettuale della proposta è la distinzione — e insieme l'integrazione — tra due livelli complementari:

- gli organi del Consorzio (Assemblea, CdA, Presidente, Direzione), che mantengono la titolarità formale delle decisioni;
- la DIH Quality Partnership (QP), che non sostituisce gli organi ma organizza la collaborazione con l'ecosistema territoriale (imprese, centri di competenza, università, altri enti pubblici, associazioni, cittadini).

Il workshop ha lavorato nell'ipotesi di continuità con lo statuto vigente, sfruttando come punto di innesto l'art. 14, lett. h) e m), che già consente di nominare commissioni tecniche consultive e gruppi di lavoro — "senza necessità di stravolgere l'impianto istituzionale del Consorzio".

L'architettura proposta si articola su cinque livelli complementari:

Livello	Ruolo proposto
1. Assemblea	Indirizzo politico-istituzionale, approvazione degli atti fondamentali, revisione dello Statuto.
2. Consiglio d'Amministrazione	Traduzione operativa degli indirizzi assembleari, regolamenti, programmazione annuale.
3. Presidente	Rappresentanza istituzionale, relazioni esterne, partnership strategiche.
4. Direzione e staff	Cerniera tra organi ed ecosistema: coordinamento dei tavoli tematici, monitoraggio dei risultati, e — nel suo ambito operativo — coordinamento/osservatorio, struttura consulenza e gestione dei servizi delegati e dello staff.
5. DIH Quality Partnership	Core group, gruppi di lavoro tematici e comunità di stakeholder per co-design e sperimentazione.

Il metodo della Quality Partnership è presentato come un metodo strutturato di coinvolgimento in sei passaggi (definire obiettivi, mappare gli stakeholder, clustering, engagement, attivazione, monitoraggio), che trasforma il partenariato da consultazione episodica a infrastruttura stabile di co-design e implementazione.

11.3 Il nuovo Art. 21-bis — "DIH Quality Partnership" (testo integrale)

Il principale deliverable normativo del workshop è la bozza del nuovo articolo, qualificata esplicitamente come non definitiva:

> *Art. 21-bis – DIH Quality Partnership. 1. Il Consorzio promuove la DIH Quality Partnership quale strumento organizzativo permanente attraverso cui la Direzione e il Presidente, nell'ambito degli indirizzi approvati dal Consiglio d'Amministrazione, coinvolgono in modo stabile e strutturato l'ecosistema territoriale dell'innovazione digitale, con particolare riferimento a imprese, professionisti, centri di competenza, università ed enti di ricerca, altri enti pubblici e associazioni rappresentative del territorio. 2. La DIH Quality Partnership non costituisce organo del Consorzio ai sensi del presente Statuto e non attribuisce ai soggetti partecipanti quote di partecipazione, diritto di voto o qualità di socio, fermo restando quanto previsto dall'articolo 5. 3. La DIH Quality Partnership si articola, di norma, in un core group di coordinamento e in più tavoli tematici, il cui numero, oggetto, composizione e modalità di funzionamento sono definiti con regolamento approvato dall'Assemblea su proposta del Consiglio d'Amministrazione, e successivamente aggiornati, con cadenza almeno triennale. 4. Il Consiglio d'Amministrazione approva annualmente il piano operativo dei tavoli tematici attivi, comprensivo di obiettivi, risultati attesi e modalità di monitoraggio, e ne riferisce all'Assemblea in occasione dell'approvazione del bilancio. 5. La Direzione coordina il funzionamento della DIH Quality Partnership, cura la mappatura della comunità di stakeholder, promuove i processi di ascolto e co-progettazione, e riferisce periodicamente al Consiglio d'Amministrazione e al Presidente sui risultati conseguiti e sugli apprendimenti maturati. 6. La partecipazione ai tavoli tematici è aperta e non comporta oneri economici a carico del Consorzio, salvo quanto eventualmente previsto nella programmazione economico-finanziaria approvata dall'Assemblea ai sensi degli articoli 9 e 10.*

Tavoli tematici indicativi, da confermare in sede di pianificazione: servizi digitali e infrastrutture condivise, competenze e formazione, dati e osservatorio territoriale, sviluppo di impresa e PMI, sostenibilità e transizione energetica.

11.4 Gli scenari alternativi di forma giuridica

Il terzo capitolo del documento di esito, esplicitamente motivato dal fatto che "nel WS è uscita anche l'ipotesi di una revisione più radicale di modello", confronta il modello statutario consortile evoluto con due scenari alternativi di forma giuridica: lo scenario "in house" (società consortile a responsabilità limitata, scarl) e lo scenario "non in house" (s.r.l. o cooperativa di proprietà dei soci, eventualmente cooperativa di comunità).

Scenario in house (scarl): il DIH-COM verrebbe costituito come società partecipata esclusivamente dagli Enti soci, operante secondo il modello dell'affidamento diretto in house providing (artt. 7-9 D.Lgs. 36/2023; TUSP D.Lgs. 175/2016), con requisiti sostanziali di controllo analogo, oltre l'80% dell'attività verso gli Enti controllanti e assenza di partecipazione privata di capitale. Data la numerosità dei soci pubblici, la governance richiederebbe un patto di controllo analogo congiunto ("patto di sindacato") tra i Comuni, con un organo di coordinamento comune (conferenza dei sindaci) che assuma collegialmente le decisioni strategiche prima che vengano portate agli organi sociali.

Scenario non in house (s.r.l./cooperativa): il DIH-COM verrebbe costituito come società ordinaria o cooperativa — eventualmente cooperativa di comunità ai sensi della Legge Regionale Lombardia n. 36/2015 — senza necessariamente soddisfare i requisiti dell'in house, operando quindi sul mercato con logiche più aperte anche a soci o partner privati, ma perdendo l'affidamento diretto dei servizi ai Comuni (che dovrebbero normalmente seguire le procedure ordinarie di evidenza pubblica).

Criterio	Consorzio evoluto	In house (scarl)	Non in house (s.r.l./coop.)
Affidamento diretto	Non richiesto (convenzionale)	Sì, se requisiti rispettati	No, salvo canone/convenzione
Apertura a privati/PMI	Solo via Quality Partnership	Limitata, solo contrattuale	Piena: soci di capitale/coop.
Complessità di governance	Bassa	Alta (patto tra 20 Comuni)	Media
Tempi e onerosità	Bassa — delibera assembleare	Alta — costituzione societaria	Alta — statuto societario ad hoc

Il criterio che lega i tre scenari, letto in chiave di percorso graduale più che di alternative statiche, è quello dell'apertura crescente a soggetti privati e del progressivo affrancamento dal vincolo di affidamento diretto in house: è questa la lettura che il gruppo di lavoro ha sviluppato a partire dal confronto tra i tre scenari, e che nella presentazione finale di settembre 2026 il team ALOT ha tradotto esplicitamente nel “percorso statutario in tre passi” (si veda il capitolo 13 per la sua formulazione finale, e per come questa lettura è maturata tra maggio e settembre 2026, nella restituzione al management e all'Assemblea).

Due punti dell'art. 21-bis meritano un chiarimento di lettura. Il primo riguarda la definizione dei tavoli tematici: l'art. 14, lett. m) attribuisce alla Direzione la facoltà di costituire commissioni tecniche consultive e gruppi di lavoro nell'ordinaria gestione, mentre l'art. 21-bis, comma 3, riserva all'Assemblea — su proposta del CdA — l'approvazione del regolamento che ne fissa numero, oggetto, composizione e modalità di funzionamento. Le due previsioni non sono in conflitto ma operano su piani distinti: il regolamento assembleare stabilisce la cornice costitutiva dei tavoli, mentre la Direzione, nell'ambito di quella cornice, ne gestisce operativamente il funzionamento quotidiano e l'ingaggio degli stakeholder. Il secondo riguarda il

piano operativo annuale dei tavoli tematici: il nuovo comma 12 dell'art. 21 attribuisce al Direttore il compito di proporlo, mentre l'art. 16 e l'art. 21-bis, comma 4, ne riservano l'approvazione al Consiglio di Amministrazione — un rapporto propositivo/approvativo coerente con la ripartizione ordinaria delle competenze tra Direzione e CdA, non una duplicazione di ruoli.

12. La Tassonomia comparativa: raffronto integrale articolo per articolo

Rif allegato: "Tassonomia comparativa — Revisione Statuto COM-DIH.pdf"

Il primo esito finale del ciclo dei workshop è la tassonomia comparativa, articolo per articolo, del testo dello Statuto vigente del Consorzio Oltrepò Mantovano (pubblicato sul Bollettino Ufficiale della Regione Lombardia, Serie Avvisi e Concorsi n. 52 del 27 dicembre 2018) con le proposte di revisione emerse dal progetto e dal ciclo dei tre workshop (Workshop 1 — Visione, Workshop 2 — Modello economico, Workshop 3 — Governance). È il documento di raccordo tecnico-giuridico più completo prodotto nel corso dell'incarico, e viene qui riportato per intero, articolo per articolo, con il testo integrale di entrambe le colonne — proposta di revisione e statuto vigente — così come redatto nel documento originale.

> *Le proposte redazionali non sostituiscono la necessaria validazione politica dell'Assemblea dei soci né la revisione giuridica formale da parte di un legale specializzato in enti locali e diritto societario pubblico: costituiscono una base di lavoro coerente con gli esiti dei tre workshop.*

12.1 Art. 2 — Scopi del Consorzio, identità, missione digitale, funzioni, destinatari (fonte: Workshop 1)

Proposta di revisione

Il Consorzio opera come agenzia di sviluppo locale e come soggetto di indirizzo, programmazione, coordinamento, supporto ed erogazione di servizi, per promuovere lo sviluppo e il rinnovamento economico, sociale, culturale, ambientale e digitale dell'area dell'Oltrepò Mantovano in ogni sua accezione, perseguendo maggiore efficienza, efficacia, innovazione e sostenibilità nell'azione pubblica e nei servizi di interesse territoriale.

Il Consorzio, nel rispetto della propria natura istituzionale, opera altresì quale hub territoriale per l'innovazione e la transizione digitale, a supporto degli enti aderenti e, nei limiti consentiti dall'ordinamento e dagli atti attuativi, di altri soggetti pubblici e privati del territorio, favorendo la costruzione di reti, competenze, infrastrutture e servizi condivisi. La sua azione è regolata da programmi pluriennali, piani operativi e forme di cooperazione con organismi pubblici e privati, con l'obiettivo di sviluppare sinergie istituzionali e territoriali.

A tal fine il Consorzio persegue i seguenti scopi:

1. elaborare proposte, progetti, interventi, piani e programmi diretti allo sviluppo produttivo, occupazionale, territoriale, sociale, culturale e ambientale dell'area, nonché alla valorizzazione del patrimonio locale e all'attrazione territoriale anche a valenza turistica;
2. promuovere uno sviluppo sostenibile del territorio, anche mediante iniziative in materia di transizione energetica, mobilità sostenibile, resilienza ambientale, sicurezza territoriale e tutela dell'ambiente, in collaborazione con enti e associazioni operanti nel territorio;
3. sostenere la qualificazione delle imprese esistenti, la nascita di nuove iniziative imprenditoriali e la valorizzazione delle produzioni locali, delle filiere territoriali e delle tipicità dell'area;

4. incentivare l'infrastrutturazione del territorio nell'ambito delle tecnologie della comunicazione, della trasmissione dati, delle piattaforme digitali, delle banche dati e dei sistemi informativi condivisi;
5. agire quale centro di competenza e di servizio per la trasformazione digitale del territorio, supportando gli enti aderenti nella progettazione, organizzazione, gestione, integrazione e innovazione dei servizi pubblici locali e dei servizi amministrativi a rilevanza territoriale;
6. svolgere attività di supporto specialistico, assistenza tecnica, consulenza, affiancamento operativo e, ove previsto dagli atti convenzionali o regolamentari, gestione associata o delegata di servizi, funzioni o processi, con particolare riferimento ai servizi digitali, informatici, amministrativi, tecnici e organizzativi;
7. promuovere, organizzare e gestire servizi di supporto fondati sulla centralizzazione di strumenti e infrastrutture tecnologiche, sulla disponibilità di competenze specialistiche e su modelli organizzativi efficienti, in forma stabile o modulare, secondo i fabbisogni degli enti aderenti;
8. sviluppare funzioni di osservatorio, analisi, indirizzo e conoscenza a supporto delle decisioni pubbliche, anche mediante raccolta, integrazione, elaborazione e condivisione di dati, indicatori, banche dati e strumenti informativi territoriali;
9. favorire relazioni differenziate con gli enti aderenti e con gli altri soggetti dell'ecosistema territoriale, attraverso modelli di collaborazione fondati, a seconda dei casi, sulla consulenza specialistica, sulla delega di servizio, sulla gestione associata o sulla partecipazione a reti territoriali;
10. promuovere e coordinare interventi di sviluppo territoriale utilizzando le opportunità offerte dalla normativa europea, statale e regionale vigente o in corso di emanazione, nonché attivando partenariati istituzionali, economici, sociali e scientifici coerenti con le finalità del Consorzio;
11. realizzare e fornire servizi e attività nei campi del controllo di gestione economica e finanziaria, della comunicazione, dell'informazione, del marketing territoriale, delle tecnologie digitali, della formazione, della divulgazione e del supporto amministrativo e organizzativo, secondo quanto previsto dagli atti di programmazione e dai regolamenti dell'ente;
12. compiere, nel rispetto delle norme vigenti, ogni azione o intervento, anche non espressamente elencato nei commi precedenti, necessario o utile al perseguimento delle finalità istituzionali del Consorzio.

Statuto vigente

Il Consorzio opera come agenzia di Sviluppo Locale quale organismo di indirizzo, di programmazione, di coordinamento e di propulsione delle iniziative per promuovere lo sviluppo ed il rinnovamento economico, sociale e culturale dell'area dell'Oltrepò Mantovano in ogni sua accezione. La sua azione è regolata da programmi triennali con l'obiettivo di sviluppare sinergie con organismi pubblici e privati.

A tal fine il Consorzio persegue i seguenti scopi a tutela degli interessi degli Enti aderenti e per la gestione dei servizi comunitari:

- sviluppo produttivo, occupazionale e territoriale; valorizzazione culturale/artistica; attrazione turistica; sviluppo sostenibile;

- servizi per la produzione, anche con strutture consortili interaziendali; qualificazione delle imprese; nuove iniziative imprenditoriali;
- infrastrutturazione dell'area nell'ambito delle nuove tecnologie di comunicazione e trasmissione dati; energie alternative e contenimento energetico;
- affiancamento di operatori pubblici o privati; coordinamento di interventi di sviluppo economico, sociale e culturale;
- tutela e salvaguardia dell'ambiente; valorizzazione dei prodotti locali agricoli, silvicoli e della pesca;
- servizi di controllo di gestione economica e finanziaria, marketing, informazione, comunicazione, banche dati, nuove tecnologie;
- clausola residuale: ogni altra azione utile al soddisfacimento delle finalità istituzionali.

12.2 Art. 5 — Ampliamento del Consorzio, coordinamento con la Quality Partnership (fonte: Workshop 3)

Statuto vigente	Proposta di revisione
È consentita l'adesione di altri soggetti anche successivamente alla sua istituzione. Gli Enti consorziati potranno deliberare con il voto favorevole di tanti Enti, in modo da rappresentare la maggioranza delle quote e degli Enti. L'accettazione della domanda di adesione presentata da altri soggetti non presuppone la revisione del presente statuto.	È consentita l'adesione di altri soggetti anche successivamente alla sua istituzione. Gli Enti consorziati potranno deliberare con il voto favorevole di tanti Enti, in modo da rappresentare la maggioranza delle quote e degli Enti. L'accettazione della domanda di adesione presentata da altri soggetti non presuppone la revisione del presente statuto. La partecipazione di soggetti terzi (imprese, PMI, centri di competenza, altri enti pubblici) alla DIH Quality Partnership: non costituisce adesione al Consorzio ai sensi del presente articolo; non attribuisce quote di partecipazione né diritto di voto; è disciplinata dal nuovo articolo dedicato alla Quality Partnership (proposto come Art. 21-bis).

12.3 Art. 8 — Quota di partecipazione, diritto di voto e adesione ai servizi (fonte: Workshop 2)

Proposta di revisione

1. La quota di partecipazione degli Enti associati al Consorzio è fissata annualmente dall'Assemblea Consortile ed è calcolata sulla base dei dati ufficiali dell'ultimo censimento, secondo quanto previsto dalla Tabella allegata.
2. Il diritto di voto è attribuito agli Enti consorziati sulla base della popolazione residente alla data dell'ultimo censimento, secondo quanto previsto dalla Tabella allegata.
3. La quota di partecipazione di cui ai commi precedenti attiene alla partecipazione istituzionale dell'Ente al Consorzio e non esaurisce gli eventuali obblighi economici derivanti dall'adesione a servizi, funzioni, progetti o livelli di servizio specifici attivati dal Consorzio nell'ambito delle proprie finalità statutarie.

4. L'Assemblea può approvare, con apposita deliberazione, modelli di servizio articolati per livelli, ambiti funzionali, pacchetti operativi o servizi a domanda individuale, determinando i relativi canoni, corrispettivi, criteri di accesso e modalità di riparto, anche differenziati tra gli Enti consorziati, fermo restando il diritto di voto di cui ai commi precedenti.
5. L'adesione degli Enti consorziati ai livelli di servizio o ai singoli servizi attivati dal Consorzio non modifica il sistema di rappresentanza e di voto previsto dal presente Statuto, salvo diversa espressa previsione statutaria.

Statuto vigente

La quota di partecipazione degli Enti associati al Consorzio è fissata annualmente dall'Assemblea Consortile ed è calcolata sulla base dei dati ufficiali dell'ultimo censimento ponderata con il diritto di voto in assemblea (tabella A, allegata). Il diritto di voto è attribuito agli Enti consorziati, sempre sulla base della popolazione residente alla data dell'ultimo censimento secondo quanto previsto dalla Tabella A allegata.

12.4 Art. 9 — Finanziamento dell'Ente (fonte: Workshop 2)

Proposta di revisione

1. I mezzi di finanziamento dell'Ente, nel rispetto delle norme vigenti in materia di finanza locale e dei principi di equilibrio economico-finanziario, si distinguono in ordinari e straordinari.
2. Sono mezzi di finanziamento ordinari: il contributo annuo a carico degli Enti convenzionati, fissato dall'Assemblea; i canoni dovuti dagli Enti consorziati per l'adesione a servizi condivisi, livelli di servizio, funzioni specialistiche o gestioni associate promosse dal Consorzio; i corrispettivi per servizi, prestazioni tecniche, attività formative, supporti specialistici e altri interventi resi dal Consorzio agli Enti consorziati; i contributi dello Stato, della Regione, dell'Unione europea e di altri soggetti pubblici destinati al funzionamento ordinario, all'innovazione, alla digitalizzazione, alla formazione o allo sviluppo delle attività del Consorzio; i proventi derivanti da attività, servizi o progetti svolti a favore di altri enti pubblici, soggetti privati, imprese, cittadini o altri destinatari, purché compatibili con le finalità istituzionali del Consorzio.
3. Sono mezzi di finanziamento straordinari: i contributi straordinari degli Enti convenzionati; i contributi straordinari di Enti o privati non inclusi nell'Ente; i finanziamenti in conto capitale, i contributi per investimenti, i fondi di avvio o sviluppo di nuovi servizi, nonché ogni altra entrata straordinaria compatibile con le finalità dell'Ente.
4. L'Assemblea può disciplinare con apposito regolamento o atto generale i criteri per la determinazione dei canoni, dei corrispettivi e delle modalità di copertura dei costi, anche in relazione a livelli differenziati di servizio, a soglie di utilizzo e a meccanismi incentivanti di efficienza e condivisione.

Statuto vigente

I mezzi di finanziamento dell'Ente, fatto sempre salvo il rispetto delle norme vigenti in materia di finanza locale, si distinguono in ordinari e straordinari. Ordinari: a) contributo annuo a carico degli Enti convenzionati, fissato dall'Assemblea, in proporzione; b) eventuali contributi dello Stato e della Regione

Lombardia, previsti da leggi specifiche. Straordinari: a) contributi straordinari degli Enti convenzionati; b) contributi straordinari di Enti o privati non inclusi nell'Ente; c) qualsiasi altra entrata compatibile con le finalità dell'Ente.

12.5 Art. 10 — Oneri e spese di funzionamento, contributi straordinari (fonte: Workshop 2)

Proposta di revisione

1. L'onere delle spese ordinarie di costituzione, funzionamento, gestione e sviluppo delle attività dell'Ente è assunto dal Consorzio mediante le risorse di cui all'articolo 9, secondo i criteri di programmazione economico-finanziaria approvati dall'Assemblea.
2. L'Assemblea dell'Ente ha facoltà di deliberare contributi straordinari a carico degli Enti convenzionati per il perseguimento degli scopi statutari, per l'avvio di nuovi servizi, per investimenti infrastrutturali, per il cofinanziamento di progetti o per la copertura temporanea dei costi di start-up di nuove linee di attività, con il voto favorevole corrispondente ad almeno la maggioranza assoluta delle quote rappresentate dai componenti.
3. I contributi straordinari possono essere previsti anche nell'ambito di programmi pluriennali o piani di sviluppo approvati dall'Assemblea, con indicazione della finalità, della durata, dei criteri di riparto e delle modalità di rendicontazione.
4. Per servizi o funzioni attivati in forma progressiva o sperimentale, l'Assemblea può deliberare specifici fondi di avvio, fondi di sviluppo o meccanismi transitori di copertura dei costi, nel rispetto del principio di pareggio di bilancio.

Statuto vigente

L'onere delle spese ordinarie di costituzione e funzionamento dell'Ente è assunto dall'Ente stesso. L'Assemblea dell'Ente ha facoltà di deliberare contributi straordinari a carico degli Enti convenzionati per il perseguimento degli scopi statutari; per la relativa deliberazione occorre il voto favorevole corrispondente ad almeno la maggioranza assoluta delle quote rappresentate dai componenti.

12.6 Art. 11 — Organi: architettura integrata a cinque livelli (fonte: Workshop 3, Governance)

Statuto vigente	Proposta di revisione
Sono organi del Consorzio: l'Assemblea; il Consiglio di Amministrazione; il Presidente del Consorzio.	Sono organi del Consorzio: l'Assemblea; il Consiglio di Amministrazione; il Presidente del Consorzio. Accanto agli organi di cui al comma precedente, il Consorzio si articola operativamente in Direzione e in DIH Quality Partnership. La Direzione e la DIH Quality Partnership non costituiscono organi del Consorzio ai sensi di legge, ma strumenti funzionali dell'architettura di governance del Consorzio, disciplinati agli articoli successivi.

12.7 Art. 14, lett. h) e m) — Competenze dell'Assemblea, regolamento della Quality Partnership (fonte: Workshop 3)

Statuto vigente	Proposta di revisione
h) nominare i membri di eventuali commissioni tecniche con funzioni consultive; m) costituire commissioni o gruppi di lavoro per la gestione di progetti specifici.	h) nominare i membri di eventuali commissioni tecniche con funzioni consultive, ivi compresa l'approvazione del regolamento istitutivo della DIH Quality Partnership; m) costituire commissioni o gruppi di lavoro per la gestione di progetti specifici, nonché approvare periodicamente le linee guida per la gestione del coinvolgimento degli attori nei tavoli tematici della DIH Quality Partnership definiti dalla Direzione.

12.8 Art. 16, ultimo paragrafo — Attribuzioni del Consiglio d'Amministrazione sulla Quality Partnership (fonte: Workshop 3)

Statuto vigente	Proposta di revisione
Mantiene i rapporti con enti, sistemi, progetti sviluppatisi sul territorio locale o coinvolgano il territorio dell'Oltrepò Mantovano.	Esercita l'indirizzo e la vigilanza sulla DIH Quality Partnership, approva periodicamente, su proposta della Direzione, il documento operativo dei tavoli tematici attivi (temi, composizione, obiettivi) e ne verifica periodicamente i risultati.

12.9 Art. 21 — Direttore: coordinamento operativo della Quality Partnership (fonte: Workshop 3)

Il testo vigente non prevede alcuna disposizione corrispondente. La proposta aggiunge in fondo all'attuale articolo 21 un nuovo comma 12, di seguito riportato per intero:

> *12) coordinare operativamente la DIH Quality Partnership e i relativi tavoli tematici, la proposta al Consiglio d'Amministrazione del piano operativo annuale dei tavoli e la relazione periodica al Consiglio d'Amministrazione e al Presidente sui risultati conseguiti e sugli apprendimenti maturati.*

12.10 Nuovo Art. 21-bis — DIH Quality Partnership (fonte: Workshop 3, bozza di lavoro)

Nessuna disposizione corrispondente nello Statuto vigente. Il testo integrale dei sei commi proposti è riportato nel capitolo 11 (§ 11.3) di questo report, in quanto esito diretto del Workshop 3; se ne richiama qui, in forma sintetica, il contenuto essenziale ai fini del confronto articolo per articolo:

1. Il Consorzio promuove la DIH Quality Partnership quale strumento organizzativo permanente attraverso cui la Direzione e il Presidente, nell'ambito degli indirizzi del CdA, coinvolgono in modo stabile l'ecosistema territoriale dell'innovazione digitale (imprese, professionisti, centri di competenza, università, enti pubblici, associazioni).
2. La DIH Quality Partnership non costituisce organo del Consorzio e non attribuisce quote, diritto di voto o qualità di socio ai partecipanti (fermo l'art. 5).

3. Si articola, di norma, in un core group e in più tavoli tematici, definiti con regolamento approvato dall'Assemblea su proposta del CdA, aggiornati almeno ogni triennio.
4. Il CdA approva annualmente il piano operativo dei tavoli tematici (obiettivi, risultati attesi, monitoraggio) e ne riferisce all'Assemblea in sede di bilancio.
5. La Direzione coordina la Quality Partnership, mappa gli stakeholder, promuove ascolto e co-progettazione e riferisce a CdA e Presidente su risultati e apprendimenti.
6. La partecipazione ai tavoli è aperta e non comporta oneri economici per il Consorzio, salvo quanto previsto nella programmazione economico-finanziaria (artt. 9 e 10).

Nota a commento di questo nuovo articolo: Lo Statuto vigente prevede già la possibilità di nominare commissioni tecniche consultive e gruppi di lavoro (art. 14, lett. h e m), utile punto di innesto per la nuova articolazione, senza necessità di stravolgere l'impianto istituzionale del Consorzio.

13. Le restituzioni finali: al management e all'Assemblea dei Sindaci Soci (31 luglio – 23 settembre 2026)

Rif Allegati "07 DIH_pres finale mngemt 31lug26.pdf"; "DIH Oltrepò Mantovano - Presentazione Assemblea 23set2026.pdf".

Il percorso di ascolto e co-progettazione descritto nei capitoli precedenti si chiude con due restituzioni finali, a due mesi di distanza l'una dall'altra e a due platee diverse: il management del Consorzio, a Quistello il 31 luglio 2026, e l'Assemblea dei Sindaci Soci, in sede politica, il 23 settembre 2026. Le due presentazioni condividono lo stesso modello tecnico — tre pilastri, cinque anni di simulazione economica, percorso statutario in tre passi — ma perseguono obiettivi diversi e complementari: la prima consolida e verifica il lavoro tecnico dei tre workshop davanti a chi lo dovrà attuare; la seconda lo trasforma in una richiesta di indirizzo politico esplicito davanti a chi dovrà deciderne il futuro. Questo capitolo ne riepiloga rapidamente i contenuti condivisi ed evidenzia, soprattutto, gli esiti e le richieste concrete che le due restituzioni hanno prodotto.

13.1 Il modello

Entrambe le presentazioni ripercorrono lo stesso impianto, già descritto nei capitoli precedenti, senza sostanziali variazioni tecniche. Le restituzioni riprendono come il principale motore di crescita a cui tendere nel medio periodo sia il pilastro Servizi delegati mentre il margine di Consulenza/Progetti sono volani per lo sviluppo dei progetti e l'osservatorio diventa sempre più forte (per massa critica di dati presenti) e sempre meno oneroso al crescere dei servizi erogati. Il messaggio chiave è che il digitale non è più un'attività tra le altre ma deve diventare una funzione statutaria riconosciuta, perché è parte integrante del servizio politico ed istituzione dei comuni verso le loro comunità.

Sul piano statutario il percorso proposto si articola in tre passaggi:

- Passo 1 (Statuto consortile potenziato, attuabile con una sola delibera assembleare);
- Passo 2 (Società in house, da avviare come approfondimento di fattibilità);
- Passo 3 (Srl o cooperativa, condizionato al raggiungimento di una massa critica di fatturato verso i privati)

Le PMI del territorio attraversano trasversalmente i tre pilastri e crescono di intensità salendo i tre passi statutari, da un rapporto oggi in gran parte gratuito fino a una piena apertura societaria nel Passo 3.

13.2 Gli esiti e gli indirizzi proposti

Dopo un anno di lavoro non si chiude un progetto ma si apre una fase ancora più articolata di sviluppo del COM in DIH. L'urgenza di tale evoluzione viene motivata con i dati raccolti dai questionari sul progetto pilota:

- fondamenta digitali presenti ma isolate (integrazione tra sistemi 2,70 su 4, con almeno 6 Comuni su 10 che usano fornitori software che non dialogano tra loro);
- cittadino che resta disconnesso (servizi digitali fermi a 2,10 su 4, funnel di utilizzo che crolla dal 70% al 10%);

- personale al limite strutturale (8 Comuni su 10 con un solo addetto tributi) a fronte di investimenti già fatti in campo IT che potrebbe essere messi a frutto, rendendo anche più leggero il carico di lavoro del personale dei comuni.

Su questa base alla fine del percorso è stato chiesto all'Assemblea quattro indirizzi politici espliciti che ha acconsentito (non l'approvazione di testi statutari):

1. validare l'impostazione a tre pilastri e il modello economico a tre stadi;
2. dare mandato al Consiglio di Amministrazione e alla Direzione per l'iter di modifica statutaria del Passo 1, con il supporto di un legale specializzato in enti locali e diritto societario pubblico;
3. autorizzare l'approfondimento di fattibilità sul Passo 2 (società in house), da riportare in Assemblea entro metà 2027.

13.4 I risultati tecnici complessivi del percorso

Al termine del percorso, il progetto ha prodotto quattro risultati tecnici concreti, tra loro coerenti, che le due restituzioni finali hanno portato rispettivamente al management e all'Assemblea:

1. **Un modello organizzativo validato:** i tre pilastri (Osservatorio dati e policy, Consulenza strategica, Centro servizi PA) e il framework front-end/back-end, stabili dalla presentazione al Board di novembre 2025 fino alla restituzione finale di settembre 2026.
2. **Un modello economico quantificato:** una simulazione a cinque anni (2027-2031), granulare fino al livello di singola iniziativa, con un percorso di pareggio già al secondo anno e un margine aggregato atteso di oltre 300.000€ nel 2031.
3. **Una proposta di percorso statutario in tre passi:** Statuto consortile potenziato (con bozze redazionali complete per gli artt. 2, 5, 8, 9, 10, 11, 14, 16, 21 e il nuovo 21-bis), Società in house, Srl o cooperativa — ciascun passo condizionato al raggiungimento di condizioni concrete, non a scadenze fisse.
4. **Un metodo di ascolto e coinvolgimento replicabile:** questionari, interviste telefoniche, workshop misti politico-tecnici, restituzioni periodiche a Board, management e Assemblea, che ha portato la copertura dei Comuni rispondenti dal 35% al 60% e ha permesso di scegliere il progetto pilota sulla base dei bisogni realmente rilevati sul territorio.

Il percorso ha inoltre messo a disposizione del Consorzio un patrimonio documentale organico — raccolto e ricomposto per la prima volta in questo report — che include lo studio comparativo internazionale, l'analisi completa dei questionari, il confronto articolo per articolo tra lo Statuto vigente e le proposte di revisione, e la simulazione economica granulare a cinque anni: materiale di lavoro pronto per essere ripreso dal legale specializzato in enti locali e diritto societario pubblico nella fase di redazione giuridica definitiva, e dal management del Consorzio nella fase di attuazione del progetto pilota.

14. Allegati

Le presentazioni e i file Excel/xls citati e descritti in questo report sono trattati come allegati e sono stati consegnati anche come file separati insieme a questo documento, e qui elencati per esteso con l'indicazione del capitolo di riferimento in cui il loro contenuto è descritto.

- **01 Studio comparativo modelli DIH.pdf** — descritto nel capitolo 5.
- **02 Questionario soci COM DIH format.pdf** — descritto nel capitolo 6.
- **03 Analisi-dei-Questionari-ai-Comuni-del-Consorzio-Oltrepo-Mantovano.pdf** e **03_1 allegato analisi_esiti_questionari_Comuni_Consorzio.pdf** — descritti nel capitolo 6.
- **04 DIH-dell'Oltrepò Mantovano — presentazione modello al Board, 18 nov 2025.pdf** — descritto nel capitolo 7.
- **05 DIH-dell'Oltrepò Mantovano — presentazione soci, modello e pilota, 19 dic 2025.pdf** — descritto nel capitolo 8.
- **06 ciclo WS per statuto**: **WORKSHOP NUOVA GOVERNANCE COM.pdf**, **WS1 Visione e perimetro.pdf**, **WS1 Visione Esiti.pdf**, **WS2 Modello economico.pdf**, **WS2 Modello economico esiti.pdf**, **WS3 Governance.pdf**, **WS3 Governance esiti.pdf** — descritti nei capitoli 9, 10 e 11.
- **07 DIH_pres finale mngemt 31lug26.pdf** — descritto nel capitolo 13.
- **DIH Oltrepò Mantovano - Presentazione Assemblea 23set2026.pptx** — la presentazione finale utilizzata per la restituzione all'Assemblea del 23 settembre 2026, descritta per intero nel capitolo 13.
- **Tassonomia comparativa - Revisione Statuto COM-DIH.docx** — riprodotto integralmente nel capitolo 12.

<u>Fogli di calcolo (xls / xlsx)</u>

- **02_1 allegato risposte quest.xls** — risposte grezze al questionario (fogli "quest on line" e "telefonate"), descritte nel capitolo 6.
- **02_2 allegato QUESTIONARIO SULLA GESTIONE ASSOCIATA CONSORZIO OLTREPO' MANTOVANO.xlsx** — questionario precedente del Consorzio (2024-25), descritto nel capitolo 6.
- WS2_1 modello rev.1.xlsx — modello economico granulare 2027-2031 per pilastro e iniziativa, descritto per intero nel capitolo 10.

Benchmark dei possibili modelli di Digital Innovation Hub a livello nazionale e internazionale.

Asse PMI – Fase1

Sommario.

0. Executive Summary. 3
1. Caratteristiche fondamentali di un DIH e dei suoi utenti. 4
2. Rassegna dei modelli DIH e best case. 7
2.1 EDIH (UE) – Rete europea di hub regionali 7
2.2 Mittelstand-Digital Zentren (GER) – Rete nazionale 9
2.3 Punti Impresa Digitale (ITA) 10
2.4 Centri di Competenza Industria 4.0 (ITA) 11
2.4 Basque Digital Innovation Hub (BDIH) (Spagne Paesi Baschi) 13
2.5 Catapult Network (UK) 14
2.6 NIST MEP (USA) 15
3. Benchmark 16
4. Casi studio – DIH e PA 19
Riferimenti 20

0. Executive Summary.

Il presente documento "**Benchmark dei possibili modelli di Digital Innovation Hub a livello nazionale e internazionale**" si colloca come primo passo del servizio di assistenza e consulenza per la realizzazione di uno studio di fattibilità a favore del Consorzio Oltrepò Mantovano (COM) denominato: *L'avvio di un Digital Innovation HUB dell'Oltrepò Mantovano dedicato alle imprese ed alla pubblica amministrazione dell'area vasta dell'Oltrepò mantovano*, precedentemente presentata da ALOT Srl al committente (COM) e ai rappresentati dei comuni soci il 28 luglio 2025 a Suzzara.

Tale relazione è pensata come un dossier per i decisori politici, che riepiloghi le caratteristiche principali degli attuali modelli di Digital Innovation Hub (DIH) esistenti a livello nazionale e internazionale. Il documento è l'esito di una analisi della copiosa documentazione già presente sull'argomento riassunta e schematizzata in modo da far emergere quelle peculiarità dei diversi modelli di DIH, di come queste peculiarità si relazionano nei diversi contesti territoriali e poter individuare il modello (o un mix di modelli) che massimizzi la propria utilità nel contesto territoriale dell'Oltrepò Mantovano.

Evidenze chiave ovvero i punti critici per il set up di un DIH efficace sul territorio.

- **Prossimità e pipeline**: i modelli efficaci combinano sportello locale vicino al territorio che sia capace di ragigungere le imprese e fare orientamento tecnologico (assessment) andando ad indirizzare verso ambiti in con test-before-invest su asset specializzati per focalizzare progetti di sviluppo ed infine disporre di voucher/cofinanziamenti a supporto dell'adozione delle nuove tecnologie (EDIH, PID, MDZ, BDIH).
- **Neutralità e partnership tecnologiche**: governance vendor-neutral e consortile (camere, università/centri, cluster) aumenta fiducia di chi si avvicina; ma partnership con provider tecnologici a livelli avanzati rende la crescita di scala degli investimenti in tecnologie meno onerosa (EDIH/MDZ/BDIH).
- Gli **ambiti laboratoriali evoluti** dove fare Testbed dimostrativi sono fondamentali per l'efficacia dell'azioni più avanzate; ma sono anche molto costosi: linee pilota/learning factory accelerano il passaggio da interesse a PoC/pilota (CC I4.0, Catapult). Ambito laboratoriali standard sono meno costosi e efficaci ai primi livelli di crescita tecnologica.
- **Sostenibilità economica**: un mix tra finanziamento pubblico e entrate da servizi/progetti "a mercato" (Catapult thirds model, MEP cost-share) garantisce continuità senza distorsioni.
- **KPI outcome-oriented**: misurare conversioni (contatto→assessment→PoC→adozione), delta maturità digitale (DMAT) e impatti economici (vendite/risparmi/investimenti) garantisce il value for money degli investimenti pubblici.

1. Caratteristiche fondamentali di un DIH e dei suoi utenti.

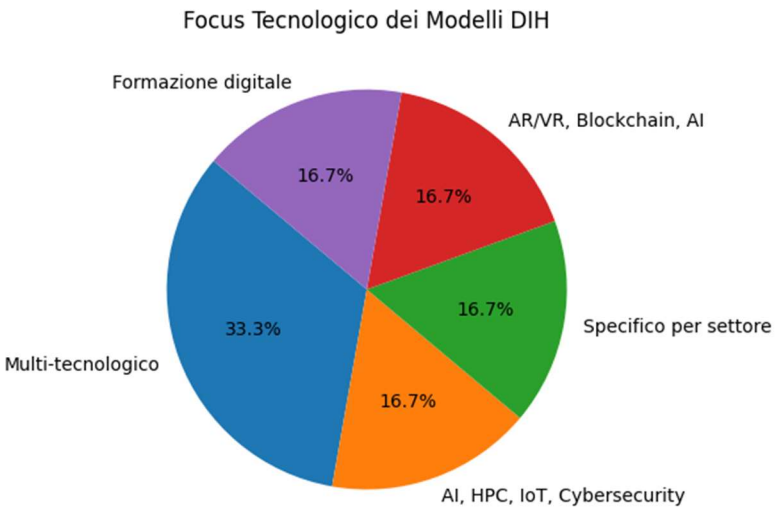
Prima di entrare nel dettaglio delle diverse tipologie esistenti è necessario dedicare alcune righe per definire cosa si intende per DIH, quali sono le caratteristiche di base comuni a tutte le diverse tipologie. La lettura ragionata della documentazione consente anche di porre in evidenza alcune caratteristiche di coloro che sono gli utenti dei DIH.

Un DIH è un ecosistema territoriale che supporta le imprese, in particolare le PMI, nella transizione digitale al fine di aumentare la propria competitività attraverso l'uso di tecnologie digitali. Il funzionamento in molti casi è simile a quello di un incubatore e acceleratore d'impresa, offrendo servizi di:

- Formazione e sensibilizzazione sulle tecnologie 4.0 (Skills & training);
- Assessment della maturità digitale e supporto alla progettazione e implementazione di soluzioni digitali (dando la possibilità di sperimentare favorendo il cosiddetto "test before invest");
- Accesso a infrastrutture tecnologiche e finanziamenti;
- Networking e facilitazione per creare connessioni con diverse realtà dell'ecosistema innovativo a livello locale, nazionale ed europeo.

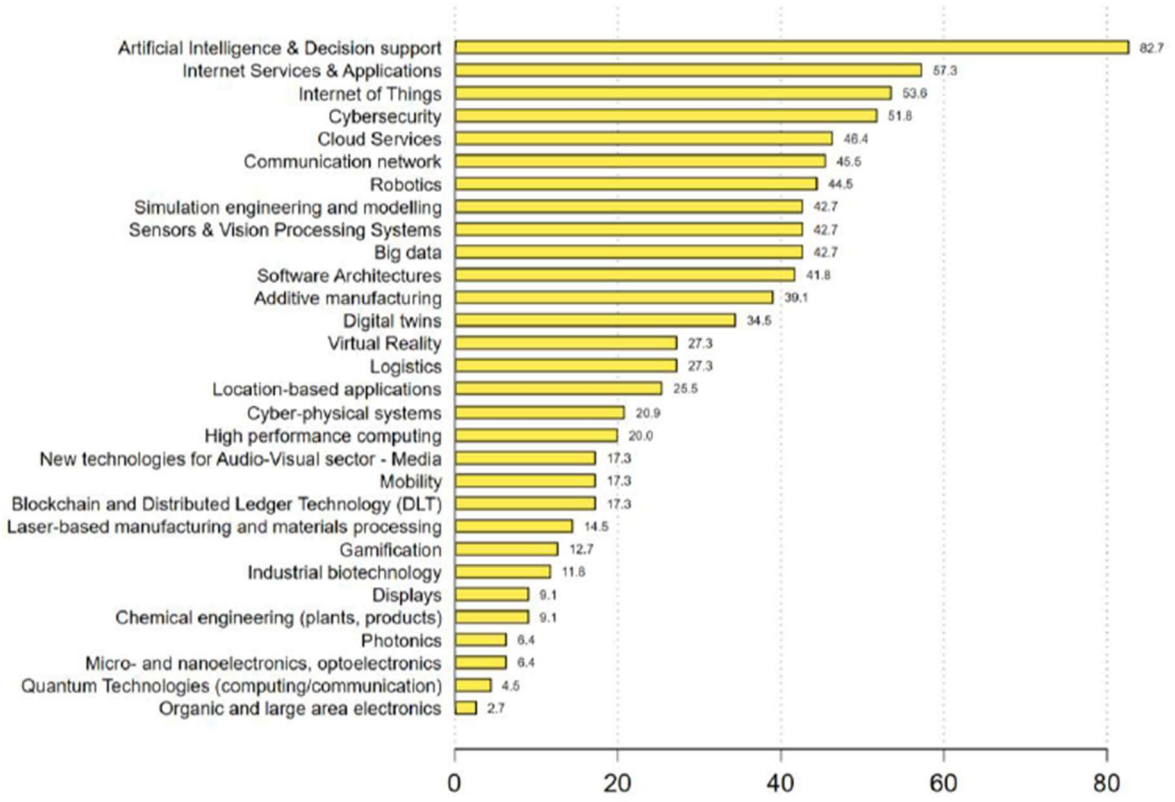
I DIH operano spesso in rete con Competence Center, università, enti locali, incubatori, fablab e investitori e sono parte integrante delle strategie nazionali ed europee come S3, Industria 4.0, Transizione 4.0 e il PNRR.

Nel 2024, dati della Commissione Europea (JRC), mostrano come i servizi erogati dagli EDIH - i DIH della rete Europea - si distribuiscano in media in questo modo: 30% formazione e competenze, 27% networking/ecosistemi, 25% test before invest, 17% accesso ai finanziamenti[1]. La medesima ricerca, basata sui dati dei EDIH, fornisce interessanti dati e statistiche relativi alle aree di competenze che i DIH hanno maggiormente sviluppato.



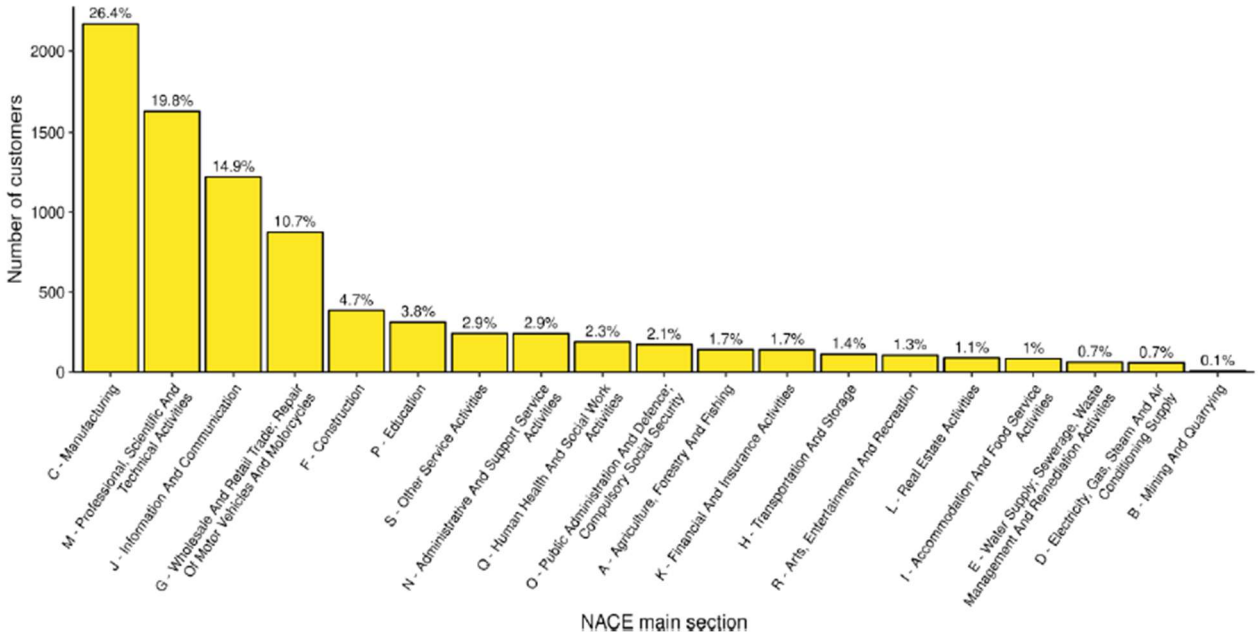
La tabella di seguito mostra sul totale (100% pari a 225 EDIH che formano una rete europea che unisce 2355 organizzazioni) quanti di questi EDIH erogano servizi relativi agli ambiti tecnologici riportati sulla sinistra (asse Y).

[1] CARPENTIER, E., D'ADDA, D., NEPELKY, D., STAKE, J., "European Digital Innovation Hubs Network's activities and customers, State of play report 2024", 2025 - https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC140547/JRC140547_01.pdf?utm



Oltre la metà dei DIH europei eroga i suoi servi servizi in ambito AI & Decision Support, Servizi e applicazioni internet, IoT e Cybersecurity.

Ancora il report della JRC riporta indicazioni interessanti relative alle caratteristiche degli utenti di un DIH: la tabella che segue mostra quale sia il settore merceologico di appartenenza delle aziende che fino al 2024 si sono affacciate in tutta Europa a chiedere servizi di supporto ad un EDIH: più di una azienda da 4 che ha chiesto supporto ad un DIH in Europa viene dal settore della manifattura.



Considerando la dimensione dei clienti, emerge che le caratteristiche delle imprese che più frequentemente ricorrono ai servizi di un DIH sono: 14 dipendenti e 1,27 milioni di euro di totale attivo. Sono poche le imprese che sono al di sopra della soglia dimensionale di una PMI e che cercano tali servizi. Generalmente le aziende clienti dei DIH non sono start up ma PMI con una storia consolidata e con un alto livello di maturità.

I dati mostrano anche quali siano le tecnologie che i clienti combinano per soddisfare le loro esigenze di digitalizzazione. Le tre tecnologie più comunemente associate tra loro sono: la mobilità con la logistica e ciascuna di queste con la robotica. La seconda associazione più comune di tecnologie riguardano micro e nanoelettronica, l'optoelettronica con la produzione laser e la lavorazione dei materiali. Altre associazioni rilevanti sono la realtà virtuale con la gamification e le nuove tecnologie per il settore audiovisivo e l'high-performance computing.

2. Rassegna dei modelli DIH e best case.

Questo paragrafo vuole approfondire la conoscenza dei diversi modelli di DIH esistenti principalmente in ambito europeo (EDIH, Italia, Germania, Paesi Baschi) a cui si aggiungono, per ampliare lo sguardo, anche modelli Inglesi e USA. La descrizione dei differenti modelli punta a evidenziare delle linee di comparazione che poi saranno affiancate nel paragrafo successivo e sono:

- Caratteristiche dei clienti target di riferimento (PMI, grandi imprese, Pubbliche amministrazioni, settori merceologici, ecc.);
- Focus tecnologico dei servizi erogati;
- Modello organizzativo dell'erogazione dei servizi nell'area territoriale di riferimento;
- Modello finanziario e asset di riferimento;
- Modello di Governance;
- KPI e impatti attesi.

A chiusura del paragrafo sono state inserite delle box che riportano alcuni esempi di DIH.

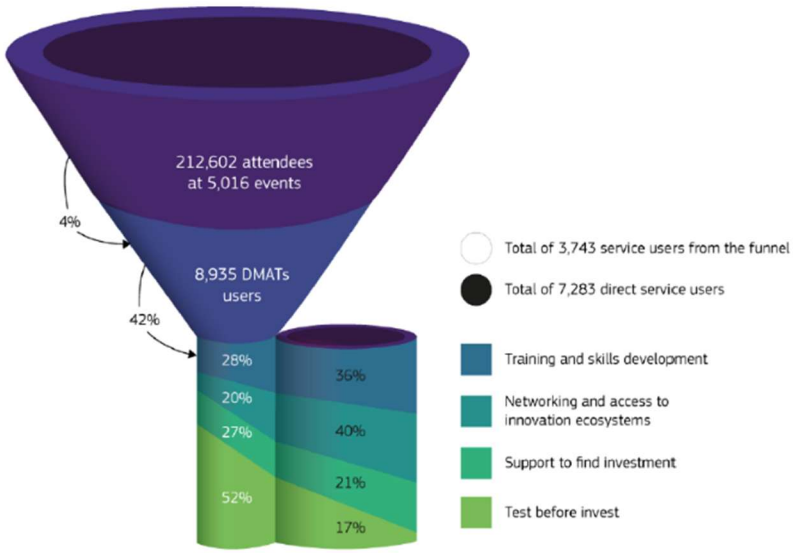
2.1 EDIH (UE) – Rete europea di hub regionali.

Gli European Digital Innovation Hubs (EDIH) sono one-stop shop regionali, connessi in una rete paneuropea, che supportano la trasformazione digitale di imprese e Pubbliche Amministrazioni. La rete è cofinanziata dall'UE (Digital Europe Programme) e dagli Stati membri/regioni, con presidio locale e possibilità di attivare servizi specializzati anche oltre regione quando necessario.

Istituita nel 2023, la rete degli hub europei per l'innovazione digitale (EDIH) è un'iniziativa volta ad accelerare l'adozione di tecnologie digitali avanzate tra le PMI di tutte le regioni europee. Istituita nell'ambito del Programma Europa Digitale, la rete EDIH riunisce una vasta gamma di attori pubblici e privati, riunendo un totale di 2.355 organizzazioni all'interno di 225 hub che coprono quasi il 90% delle regioni europee. Questa rete di intermediari dell'innovazione digitale offre un'ampia gamma di servizi di supporto alla digitalizzazione personalizzati per PMI e organizzazioni del settore pubblico, che comprendono tecnologie come l'intelligenza artificiale, la sicurezza informatica e il calcolo ad alte prestazioni. Promuovendo la collaborazione e la condivisione delle conoscenze tra gli stakeholder regionali, la rete EDIH mira a colmare il divario digitale e a promuovere la competitività delle PMI europee, contribuendo in ultima analisi alla crescita economica e alla resilienza della regione.

L'utenza è composta prevalentemente da PMI (circa 90%) e PSO – Public Sector Organisations (circa 10%). Per settore, la domanda si concentra su manifattura (26%), attività professionali/tecniche (20%) e ICT (15%), che insieme superano il 60% dei clienti serviti. A livello di profilo aziendale, le organizzazioni seguite dagli EDIH risultano mediamente più strutturate delle omologhe regionali/settoriali che indicano di una base competenze più elevata della media.

Fino a settembre 2024, attraverso oltre 5.000 eventi, gli EDIH hanno raggiunto oltre 200.000 partecipanti e/o aziende, pari all'1% di tutte le PMI in Europa. I clienti degli EDIH hanno ricevuto oltre 18.000 servizi relativi a formazione (30%), networking (27%), test tecnologici (25%) e finanziamenti (17%). La porta di ingresso principale al modo dei servizi del DIH è il test di maturità digitale (Digital Maturity Assessment Tool DMAT). La maggior parte dei clienti riceve un unico tipo di servizio, spesso networking o formazione.



Gli EDIH supportano l'adozione di tecnologie digitali avanzate con forte enfasi su Intelligenza Artificiale (e decision support), cybersecurity e supercalcolo; combinando Test-before-Invest, skills & training, supporto alla finanza e ecosistema/networking. Le specializzazioni sono pubbliche nel catalogo EDIH e, quando le competenze non sono disponibili localmente, la rete favorisce servizi "cross-hub".

Gli EDIH operano molto vicino ai loro clienti e hanno un'ampia copertura di servizi a livello regionale, ma limitata a livello internazionale. La distanza media tra un EDIH e le PMI che supporta è di 115 km e metà dei clienti dei servizi si trova entro un raggio di 70 km dall'EDIH. In questo modo, gli EDIH rimangono a "distanza di lavoro aziendale" dai propri clienti. Allo stesso tempo, il 21% dei clienti degli EDIH riceve servizi da hub situati al di fuori della regione di appartenenza, spesso per accedere a specializzazioni non presenti localmente. L'erogazione di servizi transfrontalieri rappresenta il 2% sia dei servizi che dei clienti.

La composizione settoriale dei clienti degli EDIH rivela una concentrazione nel settore della programmazione informatica, della consulenza e delle attività correlate, con il 12,5% dei clienti, mentre la sua quota corrispondente nelle aziende dell'UE è solo del 2,5%. L'analisi mostra inoltre che la distribuzione settoriale dei clienti degli EDIH non riflette fedelmente la distribuzione di tutte le aziende dell'UE. In termini di caratteristiche aziendali, il numero medio di dipendenti (114) e il numero mediano di dipendenti (14) sono superiori al numero medio di dipendenti di aziende comparabili nello stesso settore e regione. Inoltre, i clienti degli EDIH presentano costi del lavoro per dipendente più elevati, il che indica un livello di competenza più elevato.

Fino al 2024 erano state condotte quasi 9.000 valutazioni di PMI e 800 valutazioni di organizzazioni del settore pubblico utilizzando il Digital Maturity Assessment Tool (DMAT). Un punteggio DMAT più elevato è in genere associato alle aziende di maggiori dimensioni, in particolare a quelle nei settori ad alta intensità tecnologica. I clienti degli EDIH appartengono frequentemente a settori con livelli di digitalizzazione più elevati. Il DMAT rivela che i processi di digitalizzazione delle aziende seguono un percorso strutturato e che alcune dimensioni hanno maggiori probabilità di svilupparsi in diverse fasi di maturità digitale. La strategia aziendale digitale è il principale motore della digitalizzazione a bassi livelli di maturità, mentre la digitalizzazione incentrata sull'uomo e la gestione dei dati diventano centrali a livelli di maturità più elevati. Il confronto dei punteggi DMAT prima e dopo gli interventi EDIH rivela che il 90% delle aziende mostra un aumento del proprio punteggio di maturità digitale, che aumenta con un intervallo compreso tra 5 e 10 punti (dal 12 al 35%) nelle diverse dimensioni. Mentre la dimensione "Gestione dei Dati" mostra l'aumento più elevato in termini di punti, la dimensione "Intelligenza Artificiale e Automazione" mostra il maggiore aumento relativo, pari al 35%, del punteggio DMAT prima e dopo gli interventi EDIH. Le aziende con punteggi iniziali di digitalizzazione più bassi tendono a mostrare incrementi maggiori nel loro punteggio DMAT. Intervalli più lunghi tra le valutazioni sono associati a maggiori incrementi nei punteggi DMAT.

Il finanziamento tipico è metà fondi europei e il resto cofinanziamento nazionale/regionale/privato; i ricavi generati vanno trattati come co-funding nel rispetto del principio di "non profit" e gli hub devono definire un price list dei servizi. Gli asset comprendono laboratori e testbed, sandbox e strumenti di valutazione della maturità digitale – in primis il

Digital Maturity Assessment (DMA/DMAT), disponibile per PMI e PA e utilizzato per tarare i percorsi di trasformazione. Relativamente al modello di governance: un EDIH può essere un ente singolo ma più spesso è un consorzio (università/centri di ricerca, camere di commercio/cluster, imprese ancoranti, soggetti della PA), con un coordinatore responsabile verso la Commissione e partner per la delivery. È prevista la cooperazione strutturata con reti europee complementari (Enterprise Europe Network, reti di cluster, Startup Europe) e con i centri di eccellenza di High Performance Computing, AI e cybersecurity, per integrare servizi e instradare i casi che richiedono competenze o infrastrutture non locali.

Dal modello EDIH emergono alcuni elementi chiave.

1. La prossimità: l'operatività ha mostrato che gli hub hanno un miglior impatto (inteso in numero di aziende servite e di miglioramento della maturità digitale) quando combinano un presidio di prossimità (orientamento, assessment, formazione breve) che orienti e guidi verso i giusti asset specialistici anche esterni (laboratori, testbed, linee pilota). In pratica: presidio locale per intercettare bisogni e instradamento verso i migliori fornitori/partner per il "test-before-invest".
2. Il portafoglio servizi facilita l'ingresso delle micro-PMI e crea una pipeline che porta dai primi passi ai progetti concreti se è differenziato ed in grado di approcciare differentemente a più livelli:
    a. una fascia base gratuita (sensibilizzazione, check-up DMAT);
    b. una intermedia cofinanziata (Proof of Concept, coaching);
    c. una avanzata a tariffa (noleggio testbed, consulenza specialistica).
3. La governance a rete è un moltiplicatore: l'asset principale è la capacità di lettura del contesto e dell'azienda che si propone per un supporto alle porte del DIH e con lui la capacità di orientare verso centri specializzati anche se non prossimi (che però esistono a prescindere dalla rete EDIH). La competenza tecnologica dei manager del DIH deve essere molto diffusa perché il modello EDIH si pone come "one-stop-shop"; questo comporta grande semplificazione nell'accesso ai servizi, ma può essere limitante in scala e livello di approfondimento.
4. Dal punto di vista non solo tecnico, il DMAT è un potente strumento per agganciare le aziende ma anche per misurare l'efficacia degli investimenti in EDIH.

2.2 Mittelstand-Digital Zentren (GER) – Rete nazionale

I Mittelstand-Digital Zentren (MDZ) tedeschi sono pensati per PMI e imprese artigiane (Handwerk) su tutto il territorio tedesco; possono coinvolgere anche start-up e moltiplicatori (camere, associazioni) quando utile a diffondere competenze e far conoscere le best practises delle PMI più virtuose e innovative. Tutti i servizi core sono gratuiti per le imprese grazie al finanziamento federale (BMWK). Sono molti i settori in cui sono stati attivati i servizi dei MDZ (manifattura, servizi, ICT, costruzioni, retail, sanità, ecc.); nella rete dei MDZ, ci sono centri nazionali che si specializzano per settore e sono in gradi di proporre format adattati alle specificità di filiera.

Il network copre l'intero spettro della trasformazione digitale (processi, dati, cloud/IoT, automazione, e-commerce, sicurezza informatica) con un focus rafforzato su Intelligenza Artificiale dal 2024: si segnala sul tema l'iniziativa KI-Trainer che ha finanziato workshop, visite in azienda, roadshow e programmi "train-the-trainer" per rendere le PMI AI-ready e accelerare applicazioni concrete. KI-Trainer è un'iniziativa nazionale del network tedesco Mittelstand-Digital (sostenuto dal Ministero federale BMWK) che continua a mettere a disposizione circa 100 "allenatori di AI" distribuiti sul territorio tedesco per aiutare in modo pratico e gratuito (e vendor-neutral) PMI, start-up, artigiani, associazioni e camere di commercio a capire, testare e introdurre soluzioni di Intelligenza Artificiale nei propri processi. Altro focus tematico su cui il programma ha investito è la componente IT-Sicherheit. Questo è il filone (ancora a regia e totale finanziamento pubblico) che affianca i Centri del network per rafforzare la cybersecurity nelle PMI e nell'artigianato, con offerte gratuite e vendor-neutral: sensibilizzazione, strumenti pratici di testing (esiste un tool simile al DMAT, un autotest totalmente focalizzato sulla sicurezza che genera alla fine oltre all'analisi un piano d'azione personalizzato) e supporto concreto all'implementazione delle misure senza oneri per le PMI.

Dal punto di vista organizzativo, quella dei MDZ tedeschi è una rete nazionale che incorpora sia centri territoriali che centri tematici, con dimostratori/showroom, format mobili e supporto on-site in azienda. L'erogazione combina sensibilizzazione (eventi, webinar), formazione (academy, coaching), dimostrazioni pratiche e progetti pilota; le imprese individuano il centro territoriale più vicino/pertinente e possono accedere a competenze specifiche in altri nodi della rete (centri tematici).

Il BMWK assicura la copertura dei costi dei servizi core (offerta gratuita e vendor-neutral); i centri operano con laboratori, demo-factory, testbed e showroom (anche esperienziali) e con strumenti didattici/dimostratori per portare la tecnologia "a vista" delle PMI. Alcuni centri offrono roadshow e spazi immersivi per provare casi d'uso (es. AI).

I centri sono gestiti da consorzi (atenei/centri di ricerca, camere/associazioni, cluster, imprese ancoranti) con un capofila; a livello federale, il DLR Projektträger (agenzia di gestione dei programmi del German Aerospace Center ovvero un soggetto operativo pubblico che, per conto di ministeri federali e regionali, Commissione europea, fondazioni ecc., progetta, attua e monitora programmi di ricerca-innovazione ed educazione e opera come service provider neutrale a supporto delle politiche di innovazione) supporta il BMWK nel coordinamento del programma e nel monitoraggio. L'assetto totalmente finanziato dallo stato ne favorisce neutralità nei confronti dei partner che forniscono le tecnologie.

L'evaluation indipendente 2023–2025 del BMWK attesta elevata efficacia complessiva del sistema: 300.000 contatti impresa tra il 2020 e il 2023, con cambiamenti positivi (competenze e comportamenti) dichiarati da circa 7 su 10 delle PMI supportate; risultano particolarmente rafforzate le aree di IT-security e della capacità d'innovazione.

Alcuni elementi chiave di questo secondo modelli:

- Il modello tedesco aggiunge alla prossimità dei EDIH anche una forte componente di mobilità: il punto di accesso vicino alle imprese (sportello territoriale) è sempre integrato con format itineranti e visite in azienda (ovviamente per farlo servono investimenti in strumenti adeguati) e ne aumenta fortemente la capacità di ingaggio anche nelle PMI di minori dimensioni.
- Alla capacità di test, gli operatori MDZ che entrano nelle aziende, propongono un approccio "dimostrare prima di progettare": i dimostratori "hands-on" e i testbed abbassano la barriera all'adozione (specialmente per AI e cybersecurity), allineando aspettative e risultati prima di investimenti più consistenti.
- Massima neutralità verso i produttori: una governance vendor-neutral e consortile (università/centri, camere, cluster) facilita fiducia, scalabilità e collegamenti con bandi/finanza pubblica, mantenendo i servizi gratuiti o low-touch nella fase iniziale. Tale neutralità comporta (in generale sul sistema) costi più alti relativi agli investimenti nelle dotazioni tecnologiche se confrontati con un modello di partnership con i provider tecnologici.
- Il modello funziona – di fatto – su tre livelli: 1) il livello MDZ territoriale; 2) i suoi dimostratori nelle aziende; 3) gli MDZ specializzati. Tale complessità copre molte esigenze, ma comporta un grande costo di coordinamento.

2.3 Punti Impresa Digitale (ITA)

I Punti Impresa Digitale (PID) del sistema camerale sono lo sportello di prossimità per la trasformazione digitale dedicato alle MPMI di tutti i settori (manifattura, servizi, commercio, costruzioni, turismo, agrifood e artigianato), con accesso esteso a startup e professionisti. Operano in modalità ibrida grazie a sportelli fisici territoriali presso le Camere di Commercio e canali digitali nazionali (il portale nazionale e la community dove si trovano strumenti online come ad esempio la mappa dei servizi e dei bandi consultabile sul portale InfoCamere PID).

Il servizio offerto è un percorso che parte dall'assessment della maturità (SELFI4.0 e ZOOM4.0) per definire priorità e fabbisogni, prosegue con alfabetizzazione e formazione (academy, webinar, tutoring) su tecnologie e processi 4.0 – dall'uso dei dati a cloud/IoT, da AI ed e-commerce a cybersecurity – e si completa con l'instradamento verso partner specialistici sulla base delle esigenze specifiche (DIH, Centri di Competenza, cluster); quando occorre in alcuni casi è possibile accedere a testbed o a formazioni in tema tecnologie e competenze più avanzate.

Organizzativamente ogni PID copre il "primo miglio" (informazione, assessment, orientamento) sul proprio territorio e, quando serve, collega l'impresa ai soggetti più adatti ai bisogni specialistici (altre strutture del Network Impresa 4.0 quali DIH associativi, Centri di Competenza universitari o altri partner territoriali). Sono stati sperimentati anche format mobili ("PID on tour") per raggiungere aree periferiche. Finanziariamente i servizi base sono gratuiti e sostenuti da risorse camerali/Unioncamere, mentre l'attivazione degli investimenti dopo il percorso base viene sostenuto soprattutto tramite voucher PID (cofinanziamento tipico 50–70% con massimali ordinariamente nell'ordine di 10–15 mila euro). I principali asset dei PID sono le piattaforme di assessment, i cataloghi formativi, gli sportelli di tutoring e – dove disponibili – spazi demo e prove guidate.

La governance vede ogni Camera di Commercio gestire il proprio PID con coordinamento nazionale di Unioncamere (i cui principi guida sono neutralità tra i produttori, il raggiungimento degli standard tecnologici nelle MPIMI, interoperabilità dei processi e collegamento con i membri del Network Impresa 4.0), così da evitare sovrapposizioni e facilitare la pipeline che passa dall'assessment dell'azienda, poi alla definizione di un progetto di sviluppo e investimenti specifico ed infine l'adozione di nuove tecnologie.

Gli impatti vengono misurati in termini di imprese valutate con SELFI4.0/ZOOM4.0 (e relativi delta di maturità a 6–12 mesi); numero di partecipanti/ore formazione; voucher concessi (n., valore, tasso di completamento dei progetti di investimento); numero instradamenti verso DIH/Competence Center; copertura territoriale di MPMI inserite nel network. I monitoraggi di questi KPI regionali collegati al network PID evidenziano adozione crescente di tecnologie 4.0 (cloud, cybersecurity fra le più diffuse) e progressi nelle competenze digitali. Uno dei punti di forza dei PID è anche la loro collocazione dentro l'ecosistema CCIAA: dal punto di vista strategico i PID mantengono un continuo flusso di scambio dati con il DB Excelsior in modo da monitorare quantità e qualità della domanda di skill digitali nelle imprese italiane.

Alcuni elementi chiave molto concrete dai PID:

- La prossimità e la pipeline: lo sportello camerale funziona come "primo miglio" (informazione, assessment SELFI4.0/ZOOM4.0, orientamento), ma l'impatto cresce quando esiste una pipeline chiara verso step successivi. La standardizzazione di questo percorso (moduli, check-list, tempistiche) ha ridotto riduce tempi e dispersioni.
- Voucher come volano: i bandi PID sono la leva decisiva per trasformare l'intenzione in progetto; fattore di successo è stato agganciare l'ammissibilità all'assessment iniziale e prevedere premialità per chi completa formazione/coaching e per chi collega l'intervento a test-before-invest.
- Rete e neutralità: la cabina di regia camerale orchestra solo soggetti neutrali (Camere, DIH, Competence Center, cluster, ITS/Università) così da indirizzare ogni impresa al luogo giusto (demo, testbed, consulenza), evitando sovrapposizioni. La rete ha saputo anche sfruttare i benefici della collocazione (es. il rapporto di scambio dati con la rete excelsior).
- Tre ambiti operativi dei PID di particolare successo sono:
    - format mobili (sportelli itineranti, "PID on tour") per raggiungere aree periferiche;
    - integrazione CRM–assessment–voucher (stesso ID impresa) per seguire il ciclo nella sua interezza;
    - price list trasparente dei servizi "oltre il voucher" e catalogo corsi modulare (base/intermedio/avanzato) che hanno aiutato le microimprese a pianificare i percorsi senza incertezze.

2.4 Centri di Competenza Industria 4.0 (ITA)

I Centro di Competenze Industria 4.0 (CC I4.0) sono partenariati pubblico-privati nati per supportare imprese di ogni dimensione lungo la trasformazione digitale, con forte focus su PMI manifatturiere ma apertura a grandi imprese, startup e, in alcuni casi, PA per progetti e servizi specialistici. I competence center hanno erogato centinaia di servizi di consulenza (circa 330 per oltre 10 mln €) e attivato 19 bandi selezionando 211 progetti d'impresa cofinanziati (circa 24 mln € di agevolazioni complessive), a testimonianza di una domanda ampia e multi-settore (meccanica, automazione, ICT, agroalimentare, ecc.).

Il portafoglio dei servizi erogati copre l'intero set di tecnologie 4.0 (dati/AI, IoT, cloud/edge, robotica, additive manufacturing, cybersecurity, digital twin, qualità 4.0, manutenzione smart, tracciabilità, sostenibilità). Alcuni CC hanno specializzazioni distintive: es. CIM4.0 su Digital Factory e Additive Manufacturing; BI-REX su Big Data e data-driven manufacturing; MADE con learning factory e filiere dimostrative integrate; Cyber 4.0 su cybersecurity. I servizi tipici: orientamento, formazione, "test before invest" su linee pilota/testbed, consulenza e progetti di ricerca industriale e sviluppo sperimentale (R&S/SS) con validazione su casi d'uso.

I CCI4.0 operano come hub fisici con laboratori e linee dimostrative (spesso organizzati per "isole"/aree di competenza) e servizi on-site presso le aziende. Sono nodi nazionali con una forte radice territoriale universitaria/industriale (es. CIM4.0 costituito da Politecnico e Università di Torino con oltre 20 grandi imprese socie; MADE con "learning factory"

integrata in cui le imprese sperimentano processi e tecnologie). L'erogazione combina demo con formazione, progetti pilota e accompagnamento alla messa in produzione, anche in rete con altri CC.

Relativamente al modello finanziario e agli asset di riferimento Il quadro nasce col DM 214/2017 (il regolamento che definisce modalità di costituzione dei partenariati pubblico-privati e forme di finanziamento dei Centri di Competenza ad alta specializzazione nell'ambito del Piano nazionale Industria 4.0. Stabilisce finalità - ricerca applicata, trasferimento tecnologico, formazione e le risorse iniziali pari a 20 milioni di € per il 2017 e 10 per il 2018) e successive misure MISE/MIMIT; negli ultimi anni si sono aggiunte risorse PNRR (RRF) per potenziare infrastrutture/servizi e bandi. Gli asset a disposizione dei CCI4.0 sono mediamente più rilevanti rispetto ad altri tipologie precedentemente presentate di DIH ed includono linee pilota, fabbriche dimostrative, robotica collaborativa, banchi prova per qualità e tracciabilità, laboratori cyber, ambienti dati/AI e ambienti di prototipazione. I bandi CCI4.0 cofinanziano progetti d'impresa con intensità che variano per centro/edizione: esempi recenti si configurano per un sostegno finanziario fino al 70% dei costi (MADE) e con massimali prossimi ai 200.000 euro per progetto; altri bandi fissano cofinanziamenti fino al 50% con massimali analoghi (BI-REX). In più, alcuni CC hanno ricevuto dotazioni PNRR dedicate (es. MADE RRF 5,36 mln €; Cyber 4.0 soggetto attuatore MIMIT).

La governance: ogni CC, generalmente, è una rete consortile guidata da atenei e grandi centri di ricerca con il sostegno imprese socie e altri stakeholder (camere, cluster). La governance punta a essere vendor-neutral ma nei laboratori sono tendenzialmente presenti le tecnologie più avanzate delle imprese partner. Nonostante l'analisi dei fatti ha mostrato che il focus non è principalmente commerciale ma orientata al trasferimento tecnologico: board strategico, direzione operativa, responsabili di linea/testbed e un ecosistema di partner "activity" per erogare servizi e progetti.

Centro	Sede	Sito web	Soggetto gestore / riferimento	Settore prevalente (indicativo)
MADE 4.0	Milano (Campus Bovisa – Politecnico di Milano)	https://www.made-cc.eu/	MADE s.c.a r.l.; iniziativa guidata dal Politecnico di Milano	Manifattura discreta / Digital Factory (automotive, machinery)
CIM4.0	Torino	https://cim40.com/	Competence Industry Manufacturing 4.0 S.c.a r.l.; promotori Politecnico di Torino e Università di Torino	Manifatturiero avanzato (focus automotive & additive)
BI-REX	Bologna (Opificio Golinelli)	https://bi-rex.it/	Consorzio pubblico-privato BI-REX – Big Data Innovation & Research Excellence	Manifattura data-driven (meccanica, packaging, agroalimentare)
SMACT	Venezia (sede legale) – rete Triveneto	https://smact.it/	SMACT S.c.p.A. (società consortile) promossa da atenei/centri di ricerca del Triveneto	Manifattura & filiere Triveneto (legno-arredo, meccatronica, agroalimentare, turismo)
CYBER 4.0	Roma	https://www.cyber40.it/	Associazione Cyber 4.0 – Centro nazionale per la cybersecurity	Cybersecurity multisettoriale (manifattura, PA, energia, mobilità)
ARTES 4.0	Pontedera (Pisa)	https://www.artes4.it/	Associazione ARTES 4.0, coordinata dalla Scuola Superiore Sant'Anna	Robotica & automazione (manifattura, logistica, healthcare)
START 4.0	Genova	https://www.start4-0.it/	Centro di Competenza "Start 4.0" (partenariato pubblico-privato)	Infrastrutture critiche & logistica portuale (energia, trasporti, porti)
MedITech	Napoli (Campania–Puglia)	https://meditech4.com/	Consorzio MedITech – Mediterranean Competence Centre 4 Innovation (Università Federico II e partner)	Manifattura avanzata (aerospazio, automotive, agroalimentare)

Gli impatti dei CCI4.0 si misurano in numero di imprese assistite (per servizi/progetti), ore/partecipanti formazione, demo/test su linee pilota, progetti cofinanziati, variazione del livello TRL delle aziende coinvolte, numero di adozioni in produzione, numero di prototipi e brevetti, soddisfazione delle aziende coinvolte. A livello di rete, il MIMIT riporta 19 bandi con 211 progetti cofinanziati e 330 servizi consulenziali specialistici e di alto profilo, evidenziando impatti su competenze, adozione tecnologica e investimenti mobilitati. I bandi recenti mostrano inoltre tempi di valutazione e massimali pensati per 12 mesi di progetto, con criteri tecnici e di impatto industriale.

Elementi di rilevanza:

- Dimostrare prima di investire: la learning factory/linee pilota è il cuore del modello perchè portare le imprese a toccare con mano (demo guidate, test rapidi su dati e processi) aumenta la conversione da interesse a progetto e riduce il rischio in fase di adozione. I laboratori dei CCI4.0 intercettano i progetti di più alto livello di investimento e di maggiore avanzamento tecnologico.
- Ingegneria dei Bandi: mirati e modulari. Spesso si trovano combinazioni di voucher leggeri (diagnosi/PoC) con cofinanziamenti R&S/SS su filiere prioritarie consente di accompagnare le PMI lungo un percorso a stadi (assessment; demo/test; progetto; produzione), mantenendo massimali e intensità calibrati per time-to-impact in 6–12 mesi.
- Governance a rete: un consorzio con università/centri, imprese ancoranti e soggetti camerali/cluster, con price list trasparente, SLA su tempi di risposta e KPI di conversione, crea fiducia e scala meglio. Operativamente: definire aree demo chiare (es. AI su qualità, robotica collaborativa, additive, cyber), pubblicare catalogo servizi per livelli (base/cofinanziato/pro), bandire call annuali con massimali fino a 200.000 € e cofinanziamenti differenziati (es. fino al 70% per PMI in ricerca industriale, valori inferiori per sviluppo sperimentale e grandi imprese), e misurare delta TRL e adozioni a 12 mesi come “stella polare” dell’impatto.

2.4 Basque Digital Innovation Hub (BDIH) (Spagne Paesi Baschi)

La rete pubblico-privata dei Basque Digital Innovation Hub (BDIH) coinvolge università, centri di ricerca e sviluppo e enti di formazione professionale con asset e laboratori organizzati per “nodi” tematici; è costituita in connessione alla rete EDIH.

Il BDIH è pensato per le imprese industriali basche, con priorità alle PMI e apertura a grandi imprese e, per ambiti specifici, attori della sanità e dell’energia. L’obiettivo è facilitare l’accesso a tecnologie digitali e sostenibili per sperimentare e validare soluzioni prima dell’adozione su scala. Nel canale e nei programmi BDIH (es. KONEXIO) il target esplicito sono le PMI manifatturiere, con estensioni verso smart industry, energy, digital health.

Il BDIH organizza competenze e infrastrutture in nove nodi tematici (potrebbero aumentare), che coprono: Intelligenza Artificiale, Robotics/Robótica flessibile, Additive Manufacturing, Cybersecurity, Materiali avanzati, Macchine intelligenti e connesse, Data-Driven Solutions, Reti elettriche digitali, Dispositivi medici & salute digitale. I servizi includono test-before-invest, formazione/sensibilizzazione, progettazione, prototipazione e validazione su asset reali.

Modello organizzativo nell’area territoriale è una rete connessa che mette a disposizione delle imprese asset, laboratori, attrezzature e know-how distribuiti presso università, centri tecnologici, centri di formazione professionale avanzata e unità R&S aziendali. Le competenze e le infrastrutture sono raggruppate in nodi per rendere più semplice alle imprese trovare il servizio giusto. Dall’orientamento si passa rapidamente al test in asset reali e alla validazione. La rete è coordinata dal Gruppo SPRI (agenzia di sviluppo del Governo Basco) e dispone di cataloghi di tutti i laboratori e gli ambienti messi a disposizione per , giornate di immersione e canali di contatto unificati.

Il modello basco combina finanziamento pubblico regionale (Governo Basco tramite SPRI) con schemi di agevolazione dedicati per favorire l’uso degli asset, che cofinanziano il testing su infrastrutture della rete; in passato, i servizi BDIH sono stati riconosciuti spese ammissibili in bandi Basque Industry 4.0. A disposizione delle imprese ci sono oltre 300 asset (laboratori, testbed, software, attrezzature) collegati a esperti dei partner BDIH. Il principale esempio è KONEXIO. KONEXIO è il programma di SPRI che cofinanzia l’accesso delle imprese (soprattutto PMI industriali e servizi collegati) agli asset di test del BDIH – e, quando serve, a DIH europei – con accompagnamento tecnico per piani d’azione e Proof-of-Concept su tecnologie digitali e sostenibili. Dal lancio ha supportato oltre 300 imprese, attestandosi come leva chiave per la trasformazione digitale del manifatturiero basco. La call 2025 (aperta dal 26 agosto) dispone di €950.000; la call

2024 ha sostenuto 124 progetti con oltre €1 milione. Il contributo tipico medio arriva fino a 20.000 € per progetto e copertura fino all'80% dei costi ammissibili (stime su parametri indicativi delle ultime edizioni).

La governance si base su una collaborazione pubblico-privata che integra università, centri tecnologici, formazione professionale avanzata e R&S industriale, con coordinamento SPRI; la rete opera in logica vendor-neutral e di interoperabilità con altri DIH/EDIH europei. Il ruolo di SPRI come agenzia del Governo Basco (con aree come il Basque CyberSecurity Centre) garantisce regia, neutralità e connessione alle politiche e ai programmi regionali.

Impatti tipici misurati sono il numero di imprese supportate (con distinzione PMI), numero di prove/PoC su asset, utilizzo dei nodi (accessi a laboratori/attrezzature), ore/partecipanti formazione, progetti avviati dopo il test e investimenti mobilitati. Per i programmi come KONEXIO si misura anche il tasso di conversione da test a progetto/adozione e tempi (time-to-test, time-to-pilot). La rete rende pubblici nodi/asset e casi (success stories) e, nel canale EDIH, evidenzia ampiezza della membership e volume di asset disponibili, con l'obiettivo di facilitare il test-before-invest e la scalata verso l'adozione.

Si segnalano tre elementi di particolare rilievo.

- Architettura "a nodi": mappare gli asset esistenti (laboratori, linee pilota, software, competenze) e raggrupparli in nuclei tematici chiari (es. AI/visione, robotica, additive, cybersecurity, data & analytics) semplifica l'accesso delle PMI e consente di "comporre" percorsi multi-tecnologici senza creare nuove strutture ex-novo sebbeno questo sacrifichi il tema dell'ingaggio mediante vicinanza territoriale.
- Test-before-invest con incentivo dedicato: replicare uno schema "tipo KONEXIO" che cofinanzi l'uso degli asset per prove mirate riduce drasticamente la distanza tra orientamento e pilota, e crea una pipeline misurabile (test → progetto → adozione).
- Coordinamento pubblico forte, delivery distribuita: ovvero una regia leggera da parte della PA centrale che anima, ma il core del servizio e affidato alla rete di partner che si prende cura di catalogo, asset, giornate di immersione e presa in carico unica. Questo sistema consente prossimità, neutralità e scalabilità—mantenendo i test vicini alle imprese ma con qualità e standard condivisi. In pratica la "regia" centrale: mantiene un catalogo unico degli asset (laboratori, linee pilota, esperti) così l'impresa trova subito dove fare il test giusto; organizza giornate di immersione e dimostrazioni comuni per far vedere le tecnologie "dal vivo"; gestisce una presa in carico unica (sportello front-door): l'impresa entra una volta sola, poi la regia la instrada al partner più adatto; definisce standard e qualità condivisi (moduli, checklist, KPI), così il servizio è coerente ovunque, ma vicino all'impresa.

2.5 Catapult Network (UK)

Catapult network e una "infrastruttura" nazionale per l'innovazione che serve startup, PMI e grandi imprese in UK, con 9 Catapult (ricerca no profit) e oltre 65 sedi: l'obiettivo è ridurre il rischio dell'adozione industriale di nuove tecnologie collegando aziende e ricerca applicata in filiere chiave.

Nel portafoglio delle tecnologie sono presenti laboratori specializzati, testbed e impianti pilota per: manifattura avanzata (HVM), reti/5G–Open RAN (Digital Catapult), energia, città e mobilità, semiconduttori, farmaceutico/biotech e spazio. Un esempio è SONIC Labs (Digital Catapult con Ofcom - https://www.digicatapult.org.uk/apply/labs/sonic-labs/) che offre un ambiente neutrale per test di interoperabilità Open RAN (anche outdoor) a supporto della diversificazione del 5G.

Rete nazionale coordinata da Innovate UK (UKRI): ogni Catapult opera con sedi/"hub" e partner regionali; l'impresa entra nel centro più vicino e accede a competenze e asset dell'intera rete (dimostratori, living lab, esperti). Innovate UK è l'agenzia nazionale britannica per l'innovazione, parte di UK Research and Innovation (UKRI). Finanzia e accelera l'innovazione guidata dalle imprese (grant, prestiti, programmi come KTP/SBRI) e sostiene infrastrutture come il Catapult Network per portare tecnologie sul mercato.

Il modello di finanziamento poggia su un finanziamento pluriennale pubblico (core grant) integrato da ricavi industriali e progetti competitivi: il modello è noto come "thirds model" (grant + commerciale + R&S collaborativa). Gli asset

comprendono attrezzatura, laboratori e tecnologia avanzata: linee pilota, fabbriche modello, testbed 5G/AI/robotica, laboratori per materiali/energia/bioprocessi.

Ogni Catapult è un soggetto privato senza scopo di lucro sotto framework e il coordinamento di Innovate UK che consiste in monitoraggio in termini di impatto e generazione di valore oltre che allineamento alle priorità nazionali.

Note al modello inglese:

- Il modello si caratterizza per la semplicità di accesso favorita da Testbed aperti come "ponte" strutturale tra demo e PoC (proof of concept); a questo seguono tempi rapidi e protocollo che portano velocemente verso standard tecnici.
- Modello finanziario che permette stabilità e parallelamente flessibilità per sostenibilità e neutralità (core pubblico + entrate da impresa + progetti).
- Coordinamento centrale, delivery distribuita: un'agenzia guida standard e KPI ma i nodi territoriali erogano vicino alle imprese.

2.6 NIST MEP (USA)

Rete federale (composta da università o centri di ricerca no profit) che assiste piccoli e medi produttori (SMM) con centri in tutti i 50 Stati e Porto Rico e 475 sedi di servizio. La mission consiste nel far crescere produttività, vendite e occupazione nelle manifatture locali.

Il Focus tecnologico dei servizi offerti: Consulenza e training hands-on su lean/qualità, supply chain, cybersecurity, Industry 4.0/automazione e dati, sviluppo competenze ed export; i centri adattano gli interventi ai bisogni della singola fabbrica e connettono a risorse statali/federali.

I nodi della rete sul territorio sono dei partenariati pubblico-privato: NIST stipula "cooperative agreements" con centri di ricerca non-profit, università, agenzie statali garantendo forte impatto locale ma standard comuni a livello federale (il finanziamento al centro dipende da valutazioni tramite survey indipendente sull'impatto presso i clienti.

Il finanziamento segue la regola di cost-share: il contributo federale non può superare il 50% dei costi del Centro; il restante 50% proviene da Stati/fee/partner. Il risultato è che i servizi sono a tariffa calmierata e si integrano con programmi competitivi.

- Presidio locale con standard nazionali: sportelli vicini alle PMI, ma misurazione centralizzata e comparabile.
- Sostenibilità economica con cost-share e fee-for-service su servizi specialistici, mantenendo accessibili gli interventi base. Il focus non è solo tecnologico ma coinvolge anche temi di business.
- KPI economici forti (vendite, investimenti, risparmi, jobs) rilevati da terza parte: danno trasparenza e credibilità agli impatti.

3. Benchmark

La tabella che segue (benchmark) sintetizza e confronta i principali modelli di “hub per l’innovazione digitale” utili all’Oltrepò Mantovano, selezionati dopo una ricognizione di reti e programmi con evidenze documentate e KPI comparabili, più ampiamente descritti nei paragrafi precedenti.

Il campione copre quattro archetipi ricorrenti:

(i) one-stop shop di prossimità per il “primo miglio” (PID, EDIH);
(ii) rete federata di asset/testbed che abilita il “test-before-invest” e la scalabilità (BDIH, CC I4.0, Catapult);
(iii) network nazionale standardizzato con forte presenza locale e servizi vendor-neutral (Mittelstand-Digital, NIST MEP);
(iv) modelli challenge-driven/programma che connettono imprese e tecnologie tramite bandi e dimostratori (Catapult, CC I4.0).

I paragrafi precedenti hanno puntato alla descrizione di modelli più che di singoli casi specifici. I criteri di selezione dei modelli presentati hanno privilegiato:

a. la rilevanza per PMI/PA e per le principali filiere manifatturiere–servizi;
b. la replicabilità e la maturità operativa dei modelli;
c. la disponibilità di asset abilitanti (laboratori, linee pilota, testbed) e di servizi core (assessment, formazione, PoC);
d. la sostenibilità economico-finanziaria (mix di grant, cofinanziamento, fee);
e. una governance vendor-neutral e basata su partenariati pubblico-privati; (vi) la prossimità territoriale e la capacità di instradamento in rete;
f. la misurabilità degli impatti con KPI outcome-oriented (conversioni assessment→PoC→adozione, delta di maturità digitale, vendite/risparmi/investimenti);
g. l’allineamento a policy e incentivi (UE/PNRR/regionali) e la coerenza con i bisogni del territorio.

Model / Program	Region / Scope	Governance	Core Services	Primary Target	Typical Funding	Representative pages	Service Lines (dettaglio)	KPI comuni	Modello di business	Policy prezzi (indicativa)	Strumenti finanziari collegati	Asset / Testbed tipici	Esempi di programmi/strumenti
EDIH (UE)	Rete UE; presidio regionale con copertura nazionale/europea	Consorzi vendor-neutral (università/centri, camere, cluster, PA) coordinati su portale EDIH	Test-before-invest; assessment/DMAT; formazione/upskilling; access to finance; networking/ecosistema	PMI (~90%) e PA (~10%) – settori: manifattura, professionali/tecnici, ICT	Grant UE (Digital Europe ~50%) + cofinanziamento nazionale/regionale/privato	EDIH policy: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/edihs Catalogo EDIH: https://european-digital-innovation-hubs.ec.europa.eu/home	Orientamento e DMAT; TBInvest su lab/testbed; formazione; supporto bandi; referral cross-hub	Mix servizi (formazione/networking/testing/funding); n. clienti (PMI/PA); DMAT e delta; eventi/partecipanti; PoC/piloti	Non-profit; ricavi trattati come co-funding; price list e rendicontazione KPI comune	Orientamento/assessment gratuiti o cofin.; TBInvest e corsi con tariffario; nessuna marginalità	Digital Europe; cofinanziamenti nazionali/regionali; strumenti regionali per PoC/piloti	Laboratori, testbed, sandbox (AI, cyber, HPC), dataset e tool DMAT	DMAT; percorsi TBInvest; academy/bootcamp; brokerage ed eventi cross-hub
Mittelstand-Digital Zentren (DE)	Rete nazionale tedesca; centri territoriali e tematici	Consorzi multi-attore; coordinamento programma presso BMWK con supporto DLR-Projektträger	Sensibilizzazione; workshop/academy; coaching; demo mobili; visite in azienda; IT-Sicherheit	PMI e artigianato (Handwerk); multi-settore; moltiplicatori (camere/associazioni)	Grant federale (BMWK) per servizi core; impresa non paga i servizi base	Mittelstand-Digital: https://www.mittelstand-digital.de/ KI-Trainer: https://www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/Artikel/Publikationen/ki-trainer.html	KI-Trainer (AI-readiness); TISiM/Sec-O-Mat (cyber); roadshow; train-the-trainer; coaching in azienda	Imprese raggiunte/assistite; eventi/partecipanti; visite on-site; adozione misure cyber; NPS	Core pubblico + progetti; delivery distribuita nei centri; vendor-neutral	Servizi core gratuiti; eventuali servizi avanzati tramite progetti/partner	Digital Jetzt (voucher investimenti); programmi dei Länder; fondi partner	Demo-factory, showroom, testbed tematici, unità mobili, tool Sec-O-Mat	KI-Trainer; TISiM (Transferstelle IT-Sicherheit); roadshow tematici
PID (IT)	Rete nazionale camerale; sportelli locali + canali digitali	Camere di Commercio con coordinamento Unioncamere/InfoCamere; neutralità	Assessment SELFI4.0/ZOOM4.0; formazione/academy; orientamento e tutoraggio; referral verso DIH/CC	MPMI di tutti i settori; startup e professionisti	Risorse camerali; bandi voucher territoriali (cofin. 50–70%)	Unioncamere PID: https://www.unioncamere.gov.it/digitalizzazione-e-impresa-50/punto-impresa-digitale Portale PID: https://pidn.infocamere.it/	Sportello di prossimità; assessment e piano; formazione; voucher; instradamento a testbed/partner	Assessment e delta 6/12 mesi; partecipanti/ore; voucher concessi/completati; referral; copertura territoriale	Servizi base gratuiti; cofinanziamenti tramite voucher; eventuali servizi pro a tariffario	Base gratuita; servizi avanzati a tariffario pubblicato; voucher riducono costo per impresa	Voucher PID; bandi regionali; Transizione 5.0/PNRR (dove applicabile)	Piattaforme SELFI/ZOOM; aule/academy; spazi demo in partnership; CRM	SELFI4.0; ZOOM4.0; Eccellenze in Digitale; bandi voucher PID
Centri di Competenza I4.0 (IT)	Rete nazionale di hub fisici con forte radicamento territoriale	Consorzi pubblico-privati guidati da atenei/centri; imprese socie; vendor-neutral	Test-before-invest su linee pilota; formazione; consulenza; R&S/SS cofinanziata; trasferimento tecnologico	PMI manifatturiere; anche grandi imprese e startup	DM 214/2017 + misure MIMIT/PNRR; bandi CC con cofin. fino al 50–70% (massimali ~200k€)	MIMIT CC: https://www.mimit.gov.it/it/incentivi/centri-di-competenza-ad-alta-specializzazione Esempi: MADE https://www.made-cc.eu/ | CIM4.0 https://cim40.com/	Learning factory; PoC/piloti; consulenza specialistica; bandi R&S; coaching industriale	Progetti cofinanziati; delta TRL; PoC→adozione; ore/partecipanti; IP/prototipi; NPS	Grant pubblici + fee da servizi e progetti; partnership industriali	Tariffario per accesso asset/consulenza; progetti cofinanziati via bandi; sconti per PMI	Bandi CC; PNRR/RRF; bandi regionali; Transizione 4.0 complementare	Learning factory, linee pilota, robotica collaborativa, additive, lab cyber, banchi prova qualità	Call annuali CC; percorsi demo→pilota; academy tecniche
BDIH – Basque Digital Innovation Hub (ES)	Paesi Baschi; accesso anche a DIH europei	Rete pubblico-privata coordinata da SPRI (agenzia Governo Basco) con università/centri/aziende	Orientamento; accesso a nodi/asset; test-before-invest; formazione; brokerage; supporto a bandi	PMI industriali (anche grandi; PA/health/energy per domini specifici)	Programmi regionali SPRI; schema KONEXIO per cofin. test (fino a ~80%, contributo tipico ~20k€)	BDIH: https://bdih.spri.eus/en/ EDIH catalogue: https://european-digital-innovation-hubs.ec.europa.eu/edih-catalogue/bdihedih	Mappatura bisogno→asset; immersion days; test su lab partner; coaching post-test; accesso a reti UE	Imprese supportate; n. test/PoC; conversione test→progetto; uso asset; formazione	Core pubblico regionale; servizi e progetti in partnership con centri/aziende	Test cofinanziati (KONEXIO); tariffe degli asset partner per servizi extra	KONEXIO; Basque Industry 4.0; altri incentivi SPRI	>300 asset in 9 nodi (AI, robotica, additive, cyber, materiali, macchine connesse, data, reti elettriche, medtech)	KONEXIO; Immersion & demo days; progetti congiunti con centri tecnologici
Catapult Network (UK)	Regno Unito; 9 Catapult, 65+ sedi	Enti privati no-profit (RTO) sotto framework e monitoraggio Innovate UK (UKRI)	Impianti pilota, testbed/living labs, scaling e industrializzazione, collaborazione R&S, programmi PMI	Startup, PMI e grandi imprese	Thirds model: 1/3 core grant, 1/3 contratti industriali, 1/3 R&S collaborativa	Catapult overview: https://catapult.org.uk/about-us/why-the-catapult-network/ Digital Catapult: https://www.digicatapult.org.uk/about/	Accesso a facility; programmi di accelerazione; open calls; SONIC Labs (Open RAN); training specialistico	Imprese supportate; utilizzo asset; collaborazioni R&S; investimenti mobilitati; diffusione regionale	Grant pluriennale + ricavi industriali + progetti competitivi (sostenibilità 'a terzi')	Accesso a facility a tariffa; cofinanziamenti su progetti; licenze/IP case-by-case	Innovate UK grants; SBRI; KTP; collaborazioni UKRI/DSIT	Pilot lines; 5G/ORAN testbeds; robotica/AI; energia e materiali avanzati; biotech/space labs	SONIC Labs; programmi HVM; testbed 5G/AI; challenge programmes
NIST MEP (USA)	USA – tutti i 50 Stati + Porto Rico; ~475 sedi di servizio	Partenariati pubblico-privati (cooperative agreements NIST con enti statali/università/no-profit)	Consulenza e training su lean/qualità, supply chain, cybersecurity, I4.0/automazione, workforce, export	Small & Medium Manufacturers (SMM)	Cost-share: contributo federale ≤50% + quota non-federale (Stati/fee/partner)	MEP network: https://www.nist.gov/mep MEP brochure: https://www.nist.gov/document/mepbrochurepdf	Diagnosi e roadmap; progetti di miglioramento; adozione tecnologie; supplier scouting; cybersecurity	Vendite nuove/retain; investimenti; risparmi; posti creati/retained; NPS (survey terza parte)	Fee-for-service calmierato + cost-share; programmi competitivi (CAP)	Tariffario calmierato con cofinanziamento pubblico; sconti PMI; contratti standard	State grants; NIST MEP Competitive Awards (CAP); crediti/incentivi statali	Laboratori partner universitari/statali; demo-cell; strumenti di assessment e training	Supplier Scouting; Cybersecurity services (NIST 800-171/CSF); Industry 4.0 adoption projects

L'analisi mostra che i modelli più efficaci convergono su un impianto "prossimità + pipeline": uno sportello locale capace di fare outreach e assessment tecnologico (orientamento strutturato), che instrada rapidamente le imprese verso test-before-invest su asset specializzati per focalizzare i casi d'uso e, a valle dell'evidenza tecnica, le accompagna con voucher/cofinanziamenti fino all'adozione (EDIH, PID, MDZ, BDIH).

Questo funziona se sorretto da neutralità e partnership tecnologiche: una governance vendor-neutral e consortile (camere, università/centri, cluster) che dà fiducia e trasparenza, integrata—ai livelli avanzati—da accordi con provider per accedere a capacità e investimenti senza oneri eccessivi né lock-in (EDIH/MDZ/BDIH).

Gli ambiti laboratoriali evoluti (linee pilota, learning factory, testbed complessi) sono il cuore dell'efficacia nelle fasi alte del percorso—abbreviando il passaggio da interesse a PoC/pilota (CC I4.0, Catapult)—ma hanno costi rilevanti: vanno quindi selezionati e usati come vertice di una scala che parte da laboratori standard e dimostratori "leggeri", più economici ed efficaci per l'alfabetizzazione e i primi passi.

La sostenibilità economica richiede un mix tra finanziamento pubblico e entrate a mercato da servizi/progetti (es. thirds model dei Catapult; cost-share MEP): riduce i rischi di avvio, preserva neutralità e assicura continuità senza distorsioni. Infine, la garanzia di value for money passa da KPI outcome-oriented: misurare le conversioni lungo il funnel (contatto → assessment → PoC → adozione), il delta di maturità digitale (DMAT) e gli impatti economici (vendite/risparmi/investimenti), affiancando indicatori operativi (time-to-first-service, time-to-PoC, NPS) e di leverage pubblico-privato.

In termini di assetto organizzativo, le scelte non sono alternative ma componibili: il One-Stop-Shop fornisce un punto d'ingresso unico e semplifica l'esperienza utente; l'architettura Hub & Spoke estende scalabilità e copertura territoriale ma richiede coordinamento forte; il modello Settoriale massimizza specializzazione e impatto verticale (benchmarking e standard di filiera), a costo di minore flessibilità cross-settore; la Public-Private Partnership abilita sinergie e co-investimenti, pur potendo soffrire lentezze burocratiche se non si fissano SLA e responsabilità chiare; Testbed & Living Lab sono ideali per sperimentazione e co-creazione con l'industria, ma vanno sostenuti con piani di utilizzo e cofinanziamenti. Le reti funzionano ancora meglio se sono permeabili con le altre (es. reti nazionali che collaborano senza sovrapporsi ma sommando competenze, con quella Europea).

Infine una Digital Academy garantisce formazione continua e sviluppo competenze, sapendo però che è meno orientata alla prototipazione e va collegata strettamente a test/PoC.

In tema di investimenti, la combinazione di spazi fisici (testbed, living lab) e ambienti digitali (gemelli digitali, sandbox dati) accelera il "test-before-invest": provi sul reale, simuli in virtuale, riduci rischio e tempi di iterazione. I laboratori fisici catturano vincoli materiali (safety, qualità, integrazione impianti), mentre il gemello digitale esplora varianti, scenari "what-if" e scaling senza fermare la produzione. Per la co-creazione servono piattaforme collaborative e standard di interoperabilità dati/API, con regole chiare su proprietà intellettuale e sicurezza.

In sintesi: sportello di prossimità, rete Hub & Spoke di asset federati, verticali settoriali mirati, PPP disciplinata, testbed sostenuti e academy integrata—misurati con KPI di conversione e impatto—sono i sei tasselli da combinare per un modello realmente trasferibile al territorio.

4. Casi studio – DIH e PA

Il riferimento tipico dell'azione dei DIH sono le PMI. Stante la peculiarità della richiesta di consulenza da parte ci COM, questo primo deliverable si conclude con una scheda che sondi il tema delle collaborazioni tra DIH e PA.

Ambiti principali di collaborazione ad oggi esplorati

- Servizi data-driven e AI per la PA: analisi dati, assistenti/automazione per processi interni e servizi al cittadino; design e test di casi d'uso in sandbox/lab.
- Test-before-invest su asset reali: prove e PoC in testbed/learning factory (es. qualità del servizio, digital twin, XR per training/assistenza).
- HPC/AI infrastrutturale: accesso a calcolo e competenze per analytics avanzata, simulazioni e modelli predittivi.
- Cybersecurity: assessment, piani minimi (backup, MFA, patching), hardening e percorsi di compliance per enti e società in-house.
- Interoperabilità e dati: data governance, integrazione applicativa, open data/portali, IoT per asset pubblici (mobilità, energia, ambiente).
- Formazione e change management: upskilling di dirigenti/tecnici PA, academy su AI, dati e cyber, coaching su project delivery.
- Accesso a finanziamenti: scouting bandi, istruttoria, co-progettazione e instradamento verso incentivi (voucher, call regionali/nazionali/UE).
- Co-creazione e partecipazione: design di servizi con cittadini e stakeholder (laboratori di innovazione pubblica).

I casi di riferimento in Italia sono:

- ER2Digit (Emilia-Romagna, IT) — Hub regionale focalizzato sul miglioramento dei servizi pubblici tramite AI e HPC per l'uso strategico dei dati; accesso a infrastrutture di alto livello (es. al super computer Leonardo). Fronti con PA: data-driven public services, AI per processi e servizi, accesso HPC, cybersecurity per settori "Smart Living" e "Health & Active Life".
- PAI – Public Administration Intelligence (FVG-Piemonte-VdA, IT) — EDIH con focus primario sulla PA e sulle imprese dell'economia sociale che erogano servizi ai cittadini. Fronti con PA: co-creazione di servizi con i cittadini (piattaforme di partecipazione), assessment digitale/green, test-before-invest, formazione, accesso ai finanziamenti.
- DIPS – Digitalizzazione e Innovazione dei Servizi Pubblici (Trentino, IT) — Hub dedicato alla trasformazione digitale della PA e delle aziende fornitrici. Fronti con PA: stimolo della domanda d'innovazione, miglioramento qualità dei servizi al cittadino, formazione e gestione del capitale umano nella PA, supporto all'ecosistema dei fornitori.
- SharD-HUB (Sardegna, IT) — Sportello unico per imprese e Organizzazioni del Settore Pubblico, focalizzato su AI, HPC, Cybersecurity per la transizione digitale. Fronti con PA: progetti AI/HPC su dati pubblici, rafforzamento cyber, formazione e networking per PSO.
- NEURAL (Veneto, IT) — EDIH che serve aziende e PA, con target esplicito (fino a 900 enti in 3 anni) e portafoglio servizi su Test-Before-Invest, Advanced Upskilling, Access to Finance, Networking. Fronti con PA: sperimentazioni TBInvest, upskilling del personale, supporto a finanziamenti e messa in rete.
- AI-PACT (Nazionale, IT – Seal of Excellence) — Iniziativa AI per PA connesse, con verticali su servizi ai cittadini, analisi fiscale/antifrode, turismo, agro-alimentare. Fronti con PA: design, test e adozione di soluzioni AI per servizi pubblici digitali, in architettura a quattro livelli (cloud→architetture→metodologie→servizi).

Riferimenti

European Digital Innovation Hubs (EDIH)

- Pagina ufficiale EDIH – Commissione europea
- Portale rete EDIH / catalogo

Mittelstand-Digital (Germania)

- Portale ufficiale Mittelstand-Digital
- BMWK – Panoramica sul network Mittelstand-Digital

Punti Impresa Digitale (PID) – Sistema camerale

- Unioncamere – Punti Impresa Digitale
- InfoCamere – Portale PID

Basque Digital Innovation Hub (BDIH)

- Sito ufficiale BDIH (SPRI)
- Scheda BDIH sul catalogo EDIH

Catapult Network (UK)

- Perché il Catapult Network – Catapult.org.uk
- Digital Catapult – About

NIST MEP (USA)

- NIST Manufacturing Innovation Blog – MEP National Network
- MEP brochure (NIST)

Centri di Competenza Industria 4.0 – Italia (riferimenti generali)

- MIMIT – Centri di Competenza ad alta specializzazione
- CIM4.0 – Chi siamo (esempio)

Centri di Competenza – siti dei principali centri

- MADE 4.0 (Milano – Politecnico di Milano)
- CIM4.0 (Torino)
- BI-REX (Bologna – Opificio Golinelli)
- SMACT (Triveneto)

• CYBER 4.0 (Roma)

• ARTES 4.0 (Pontedera – Pisa)

• START 4.0 (Genova)

• MedITech (Napoli)

Altri Riferimenti

https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/edihs

https://www.change2twin.eu/dih/whatis-dih/

https://www.dihlombardia.com/

https://www.change2twin.eu/dih/whatis-dih/

https://www.ip4fvg.it/

https://www.ediconfcommercio.it/en/digital-innovation-hub-en/

https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-innovation-hubs-helping-companies-across-economy-make-most-digital-opportunities-brochure

Altri esempi italiani:

- DIHCUBE: specializzato in costruzioni e ambiente - https://www.dihcube.eu/
- CETMA-DIHSME: per PMI del Sud Italia, con focus su AI e HPC - https://www.cetma-dihsme.eu
- DANTE: per smart living e assistenza domiciliare - https://dante-edih.clustersmile.it/progetto/
- HSL: per beni culturali e industrie creative - https://www.heritagesmartlab.it/chi-siamo/edih-heritage-smart-lab/

Spettabili soci COM,
a seguito della presentazione di lunedì 28, per avviare il percorso che vi abbiamo in quella sede presentato (in particolare quello che abbiamo indicato nella presentazione “ASSE SOCI DEL CONSOZIO”) vi chiediamo di compilare un semplice questionario raggiungibile on line al link: https://forms.office.com/r/JK1JKMAsz2?origin=lprLink ; oppure mediante il QR code

Vi chiediamo di inserire il vostro contributo **entro il 29/08/2025**,

Ci teniamo a specificare che il focus del questionario non è tipo statistico; alla mappatura delle funzioni ed i servizi erogati nei comuni soci del consorzio provvederemo mediante analisi dei documenti pubblici (es. PIAO, Bilancio e le informazioni presenti sul sito dei comuni, ecc), ma le informazioni che raccoglieremo, per quanto complete saranno una fotografia dell’attuale a cui serve una caratterizzazione. Il questionario serve quindi per cogliere i principali aspetti qualitativi, le sensibilità di chi si trova ogni giorno a governare i problemi del territorio mediante le amministrazioni comunali, le possibili prospettive future, gli aspetti che sfuggono alla semplice fotografia quantitativa dell’attuale ma che i sindaci ben conoscono e che possono essere i punti forti per uno sviluppo innovativo o i punti critici che hanno bisogno di un intervento sui quali vale la pena di volgere l’attenzione per non sprecare tempo e risorse in ambiti non fondamentali.

Nella pagina seguente abbiamo tentato di inserire alcuni esempi di compilazione del questionario più che altro per suggerire uno stile di compilazione, mentre ribadiamo totale libertà nella compilazione sia di scelta di funzioni (tradizionali, innovative, esterne, interne, ecc.) che di contenuti da inserire.

Per qualsiasi richiesta di informazione o chiarimenti non esitate a contattare: matteo.brambilla@alot.it.

ALOT S.r.l.
Via Cipro, 16 · I- 25124 Brescia · Italy
Tel +39/030/2477956 - Fax +39/030/2427735 - GSM +39 348 2291977
E-mail guido.piccoli@alot.it · Web http://www.alot.it
P.IVA e C.F. 03667530988

Comune di …	Nominativo compilatore / referente	email	Ev. tel.

Funzione	Problematica (EfF – EfC)	Ambiti di digitalizzazione noti	Disponbili a conferire
Ufficio Tecnico	L'UT è presidiato part-time da X risorse: il presidio part time, oltre a non essere quatitativamente sufficiente per mantenere dei tempi di evasione della pratiche soddisfacenti per il territorio, è anche discontinuo e non focalizzato dilatando oltremodo i tempi. Non abbiamo un quadro chiaro della situazione della manutenzione cespiti e degli asset pubblici (es. manutenzione strade)	• dotarsi di un archivio digitale delle pratiche edilizie • piattaforma di gestione e pianificazione della manutenzione • strumenti per migliorare l'interazione con i cittadini (es. Portale trasparenza urbanistica: accesso pubblico a piani regolatori, vincoli, pratiche edilizie; Prenotazione appuntamenti online: per consulenze tecniche o accesso agli atti	S
Controllo di Gestione	La funzione non è presente e manca una reale capacità di controllo dei costi	• introduzione di un software collegato alla contabilità finanziaria con cui impostare i centri di costo • KPI digitali per i servizi comunali: tempi medi di risposta, costi per pratica, ecc. • Reportistica	S
Gestione del personale	Difficoltà nel reperimento di personale; difficoltà nel mappare le competenze; spreco di tempo e risorse nell'amministrazione del personale	• Gestione centralizzata dell'amministrazione del personale (es. cedolini) • Digitalizzazione del fasciolo, del cedolino, delle presenze, ecc)	S / N

Se fosse utile per supportare la compilazione di seguito un quadro articolato dei possibili ambiti di intervento di un DIH per PA

1. Gestione amministrativa e servizi digitali ai cittadini

- **Protocollo e gestione documentale**: digitalizzazione dei flussi (PEC, firma digitale, archiviazione in cloud), interoperabilità con piattaforme nazionali (ANPR, pagoPA, App IO).
- **Sportello unico digitale**: piattaforma per SUAP/SUE e servizi demografici, riducendo tempi e spostamenti per i cittadini.
- **Pagamenti e tributi**: gestione centralizzata di IMU, TARI, servizi scolastici, con dashboard condivise tra più comuni.
- **Accesso integrato ai servizi**: unificare identità digitale (SPID/CIE) e moduli on-line per pratiche, riducendo la frammentazione.

2. Pianificazione e gestione del territorio

- **Sistemi GIS condivisi**: cartografia interattiva per urbanistica, vincoli ambientali, manutenzione del patrimonio.
- **Monitoraggio lavori pubblici**: piattaforme per il controllo avanzamento cantieri, cartellonistica digitale automatizzata.
- **Gestione patrimonio**: inventario e analisi costi/ricavi di immobili e infrastrutture (scuole, impianti sportivi, spazi pubblici).

3. Infrastrutture e servizi intercomunali

- **Centrale operativa unica**: per servizi tecnici, manutenzioni, protezione civile, con cruscotti di gestione e alerting in tempo reale.
- **Trasporti e mobilità**: sistemi di prenotazione per trasporto scolastico/sociale, integrazione con mobility-as-a-service (MaaS) e micromobilità.
- **Gestione rifiuti**: piattaforme per monitoraggio raccolta, ottimizzazione percorsi, comunicazione ai cittadini su calendario e conferimenti.

4. Welfare digitale e coesione sociale

- **Servizi sociosanitari**: prenotazioni telematiche per servizi domiciliari, teleassistenza, condivisione dei dati sanitari in sicurezza.
- **Piattaforme di partecipazione**: consultazioni pubbliche, bilancio partecipativo, forum tematici per coinvolgere la cittadinanza.
- **Educazione digitale**: ambienti di e-learning per scuole e formazione continua di personale e cittadini.

5. Gestione associata e governance

- **Uffici virtuali sovracomunali**: condivisione di personale qualificato (es. RUP, ingegneri, segretari comunali) attraverso piattaforme collaborative.
- **Cruscotto di performance**: KPI comuni su tempi di risposta, costi/benefici, monitoraggio obiettivi PNRR e POR.
- **Deleghe a soggetti terzi**: gestione di servizi digitali da parte di società in-house o consorzi intercomunali, garantendo controllo pubblico e economie di scala.

6. Propedeutica all'aggregazione delle funzioni

- **Standardizzazione dei processi**: analisi e reingegnerizzazione dei procedimenti per renderli uniformi e facilmente aggregabili.
- **Roadmap di unificazione**: percorsi graduali verso unioni di comuni o convenzioni funzionali, con supporto legale e organizzativo.
- **Compliance e cybersecurity**: adeguamento al GDPR e piani di sicurezza condivisi, con servizi SOC (Security Operations Center) per piccoli enti.

.

SESSIONE TELEFONICA

SOCI CONSORZIO OLTREPO MANTOVANO

COMUNE	SINDACO / PRESIDENTE	telefono Comune	cellulare Sindaco	data1	data2	esito	mail
Borgocarbonara	Viviana Bertazzoni	0386 41549	348 7514578	18-set		ok	vb.viviana@gmail.com
Gonzaga	Elisabetta Galeotti	0376 526311	328 8252376	19-set		ok	elisabetta.galeotti@comune.gonzaga.mn.it
Magnacavallo	Marchetti Arnaldo	0386 55151	338 9066013	22-set	06-ott	ok	arnaldomarchetti60@gmail.com
Moglia	Claudio Bavutti	0376 511411	349 7798720	23-set	06-ott	no risp x2	
Ostiglia	Luciano Barberio	0386 300211	331 1137973	24-set		KO	butta giù il telefono
Poggio Rusco	Fabio Zacchi	0386 51001	328 9507000	25-set		dice che manda fb delle PO; fb non arrivato e sollecitato via mail	sindaco@comune.poggiorusco.mn.it
Quingentole	Luca Perlari	0386 42141	328 9438198	26-set	06-ott	no risp x2	
Quistello	Gloriana Dall'Oglio	0376 627201	335 6788807	03-ott	06-ott	no risp x2	
Serravalle a Po	Tiberio Capucci	0386 840111	347 2957231	03-ott		ok	t.capucci@minciopo.it
Sustinente	Michele Bertolini	0386 43161	348 7413360	03-ott	06-ott	ok	m.bertolini@minciopo.it
Suzzara	Alessandro Guastalli	0376 5131	340 0854868	03-ott	06-ott	no risp x2	
Pegognaga	Matteo Zilocchi	0376 5546243	349 7372780	03-ott		ok	sindaco@comune.pegognaga.mn.it
Villimpenta	Fabrizio Avanzini	0376 667508	338 3398590	03-ott	06-ott	ok	sindaco@comune.villimpenta.mn.it

Gonzaga

unire ufficio tecnico -> ok per i piccoli ma non per tutti NO -> in particole la gestione del patrimonio si allontana dalle priorità del paese e delle comunità
meglio delle sotto aggregazioni magari per i piccoli e prossimi
quando le risorse sono centralizzate come si governano le priorità
ha senso centralizzare gli strumenti di prossimità digitale verso i cittadini (es. segnalazioni marciapiedi / strade e cimiteri)
ma poi le priorità vanno gestite vicino alla comunità
NO UFFICIO TECNICO deve rimanere sul territorio

URP

Serve personale qualificato nel COM
il SUAP ha snellito burocraticamente
ma ha generato nuovi costi

Forse centralizzare cose tipo paghe -> però se la persona funziona magari è un errore cambiare -> attenzione al change management
non solo le paghe e cedoli ma tutta la gestione del personali (es. anche bandi)

SUAP già centralizzato -> criticità: tempi (es. eventi sabato domenica) - i comuni lavorano su 6 giorni -> eventi sono nel WE ... non si sa
Sportello edilizio -> aumentare la flessiilità --- SUAP impermeabile alle rischieste last minute -> moltiplicazione uffici allunga i tempi
il politico resta meno in grado di inserirsi negli ingranaggi dell'iter amministrativo

Le regole del SUAP sono diverse da comune e comune e alle volte uff tecnico; la pratica della centralizzazione non è stato solo benenficio ma alle volte è stato aggravio o doppio lavoro

Poggio Rusco

hanno avuto fondi PNRR e fatto alcuni interventi di digitalizzazione dentro al comune
martedi prossimo (30.9) incontra le PO a cui ha già girato il materiale per ricevere spunti

Pegognaga

1) il conferimento di servizi a COM non può non comportare comunque che qualcuno deve seguire le cose a livello locale -> viene un po' meno il tema del "risparmio" di personale.
è importante focalizzare il meccanismo di dialogo tra il centro (consorzio) e la periferia (dove ci sono le esigenze) -> COM si acquisisce allora deve anche dialogare e lasciare leve al livello locale

2) digitalizzare / conferire -> il focus non può essere solo sugli strumenti: alla base devono esserci IDEE CHIARE e strategie concrete condivise. I comuni, anche vicino hanno forti differenze (es. tariffe);
prima di accorpare e digitalizzare bisogna conferire in COM anche prerogative decisionali -> soprattutto in tema di pianificazione -> GOVERNANCE BASATA SULLA PIANIFICAZIONE
Non si può proporre a tutti, ma chi ci sta deve essere anche disponibile ad aderire a meccanismi di governance vincolanti
es. la visione urbanistica -> si conferisce e si centralizzano l'analisi dei dati e la strategia armonizzata generale

3) es. SERVIZIO BANDI -> solo definendi gli obiettivi può diventare un vero servizio per il territorio

Serravalle a Po

Serravalle è in UNIONE con Sustinente + stanno cercando di condividere buone prassi con Ostiglia (i tre comuni di COM ma al nord del Po')
tutto il personale è in forze presso l'unione
Loro si sentono un po' diversi dal resto del COM -> perché sono a nord e sono vicini condividono esigenze
aver fatto unione e collaborazione con Ostiglia li ha portati a non avere l'acqua alla gola e sono aperti a valutare qualsiasi proposta di digitalizzazione;

Per il conferimento bisogna fare attenzione a due questioni: 1) il micro territorio va valorizzato per quello che è e non standardizzato a tutto il consorzio;
2) ci sono già servizi esternalizzati a professioniasti e consulenti e le cose stanno finzionando (paghe e tributi) non pensano proprio di cambiare setting perché funzionano

Stanno lavorando anche ad un sito di e-governament (un sistema di interfacciamento diretto e di accountability verso i cittadini) -> è finanziato con PNRR ... ma poi i fondi finiscono , questo è una frontiera di collavorazione

Villimpenta

ok il SUAP funziona bene e libera risorse per il comune
ok fare da centrale unica di committenza
no su socio sanitario perché villimpenta è agganciata a un consorzio fuori dal COM
TRIBUTI è assolutamente una idea geniale che può funzionare

Il problema è che i dipendenti comunali passano il tempo a gestire burocrazioa per i livelli superiori

Magnacavallo

sono sindaco da 17 anni e sono perplesso e abbastanza contrario -> bisognerebbe valutare caso x caso

Es. i servizi alla persona gestiti dall'azienda speciale costano più di prima (meno efficienti) e contemporaneamente anche meno efficaci
SUAP funziona
Forse potrebbe funzionare sui servizi anagrafici
la polizia locale fatta in unione funziona
il trasporto scolastico no

Sustinente (unione con Serravalle a Po)

Unione Mincio Po ha investito in digitalizzazione ma ci sono molti margini di miglioramento
piacerebbe avere una piattaforma unica TRASVERSALE dalla quale un cittadino più ricevere tutte le info dal comune (es. catastali, tributarie, etc...) + la medesima piattaforma può ricevere info / segnalazioni dal cittadino

CORPO DI POLIZIA LOCALE CONSORTILE è una grande idea ... alla quale andrebbe connessa una piattaforma digitale con i servizi digitali strumentali connessi; es. tutte le telecamere potrebbero comunicare e condividere le info
controllo targhe non solo in città ma a livello consortile

id	Ora di inizio	Ora di completamento	Posta elettronica	Nome	Comune di	Nominativo compilatore / referente	Contatto e-mail	Contatto telefonico	Nome della Funzione 1	Problematic a ERP/ERC per la funzione 1	Ambiti di digitalizzazio ne nati per la funzione 1	Disponibilità a conferire per la funzione 1	Nome della Funzione 2	Problematic a ERP/ERC per la funzione 2	Ambiti di digitalizzazio ne nati per la funzione 2	Disponibilità a conferire per la funzione 2	Nome della Funzione 3	Problematic a ERP/ERC per la funzione 3	Ambiti di digitalizzazio ne nati per la funzione 3	Disponibilità a conferire per la funzione 3	Nome della Funzione 4	Problematic a ERP/ERC per la funzione 4	Ambiti di digitalizzazio ne nati per la funzione 4	Disponibilità a conferire per la funzione 4	Nome della Funzione 5	Problematic a ERP/ERC per la funzione 5	Ambiti di digitalizzazio ne nati per la funzione 5	Disponibilità a conferire per la funzione 5	Nome della Funzione 6	Problematic a ERP/ERC per la funzione 6	Ambiti di digitalizzazio ne nati per la funzione 6	Disponibilità a conferire per la funzione 6	Nome della Funzione 7	Problematic a ERP/ERC per la funzione 7	Ambiti di digitalizzazio ne nati per la funzione 7	Disponibilità a conferire per la funzione 7
5	04/08/21 12:24	04/08/21 13:29	anonymous		Sermide e Felonica	Edoardo Maestri	sindaco@comunesermidefelonica.mn.it	3,463E+08	Segnalazioni/richieste manutenzione da parte dei cittadini	nella gestione delle segnalazioni di manutenzione da parte dei cittadini; in particolare: - Necessario semplificare le modalità di segnalazione e risoluzione di una segnalazione non sempre è comunicata, lasciando all'amministratore - Al cittadino non sempre viene comunicata la presa in carico e la risoluzione	- APP per velocizzare e semplificare le segnalazioni da parte dei cittadini per tracciare al meglio lo stato d'avanzamento e la presa in carico della segnalazione	SI	Mappatura bisogni persone Servizi Sociali	Problematic a ERP/ERC per la funzione 2	Ambiti di digitalizzazione nati per la funzione 2	SI	Sportello del Cittadino digitale	Problematic a ERP/ERC per la funzione 3	Ambiti di digitalizzazio ne nati per la funzione 3	SI	Controllo di gestione	Problematic a ERP/ERC per la funzione 4	Ambiti di digitalizzazio ne nati per la funzione 4	NO																
6	05/08/21 07:27	05/08/21 07:29	anonymous		San Benedetto Po	LANFREDI FLORINDO	florindo.lanfredi@comune-sanbenedetto-po.mn.it	3746223044	RESPONSABILE DEL SETTORE TECNICO	DIGITALIZZAZIONE ARCHIVIO PRATICHE EDILIZIE		SI																												
7	22/08/21 13:00	22/08/21 13:09	anonimo		San Benedetto Po	Pradella Barbara	barbara.pradella@comune-sanbenedetto-po.mn.it	0376/623026	Gestione amministrativa e servizi digitali ai cittadini	servizi demografici segnalazione/richiesta già effettuata con i cittadini; con lo sportello digitale per tutti i comuni per unificare diversità digitale (SPID,CIE),	la strumentazione già esistente e migliorare l'interazione con i cittadini con	SI	2.Pianificazione e gestione del territorio	servizio edilizia privata: la crescente richiesta di accesso e consultazione delle	2.1 Ostacoli di un archivio digitale delle pratiche edilizie	SI	Welfare digitale e coesione sociale	sociosanitari Fincomentario dei casi sociali sia determinandi un crescente	strumentazione già esistente e migliorare l'interazione con i cittadini con operatori	SI	Gestione cimiteri	cimiteriali: la gestione dei servizi cimiteriali, sia sul versante amministrativo che	Il servizio è prevalentemente gestito in appalto, completamente digitalizzato sia per la	SI	Gestione tributi	tributi si vende necessaria la digitalizzazione completa dei fascicoli dei contribuenti	Completamento dell'archivio digitale dei contribuenti	SI	Gestione del personale	paghe: la gestione del trattamento economico del personale nella pubblica	ente è già dotato di un software di gestione del personale integrato con un software di	SI						
8	01/09/21 11:13	01/09/21 12:42	anonimo		San Giovanni del Dosso	angela cibordi sindaco	angela.cibordi@comune.sangiovannideldosso.mn.it	3,28E+08	GENERALI (Anagrafe Stato Civile Elettorale Segreteria Contratti Cultura Gestione	assenza del personale rubentrano difficoltà di gestione del servizio anagrafe stato civile	SGD ha digitalizzato tutti i servizi e partecipando a bandi PNRR ha provveduto	SI	Bilancio Pagamenti Rapporti con Istituti di Credito Gestione del Personale Paghe Conci	Gestione della funzione giuridica del personale e formazione delle buste paga Gestione economico patrimoniale del bilancio Servizi che potrebbero essere esternalizzati	SGD ha aggiornato i software partecipando a bandi PNRR di digitalizzazione.	SI	SOCIALI - Prevalentemente gestiti dall'azienda sociale da vecchia con invio di assistente	Poche ore di disponibilità dell'assistente sociale dedicato Trasporto protetti in assenza di accompagnatori	Implementare la cartella sociale che attualmente non è in uso ma importante soprattutto	SI	SCOLASTICI - Piano Diritto allo Studio, gestione Mensa, trasporti, pre e post scuola,	costi molto elevati rispetto agli utenti che non usufruiscono in particolare al trasporto.	stesa di applicativi per le iscrizioni e i pagamenti delle rette pasti e trasporto da	SI	PUBBLICI, NUOVE OPERE, MANUTENZIONI SERVIZI CIMITERIALI PATRIMONIO	La gestione dei servizi cimiteriali e la gestione del verde vanno migliorate	esternalizzati servizi specifici come ANAC alcuni servizi di rendicontazioni.	SI	URBANISTICA EDILIZIA PRIVATA AMBIENTE	governo del territorio gestione dei piani urbanistici di ambito. Relativamente	Il Sue e Suap sono già digitalizzati a livello consortile	SI	SICUREZZA POLIZIA LOCALE PROTEZIONE CIVILE	sicurezza è evidente la carenza di personale di agenti di polizia locale che potrebbero	Nessuno	SI
9	01/09/21 17:49	01/09/21 18:31	anonimo		Borgo Mantovano	ALBERTO BORGHI SINDACO	sindaco@comune.borgomantovano.mn.it	3,39E+08	GESTIONE PERSONALE	AD AVERE RISORSE INTERNE CHE SI OCCUPANO DELLA GESTIONE, POSSIBILITA'	VENGONO ELABORATI PER GIUSTIFICA ESTERNA E ALL'INTERNO DELL'ENTE NON VI E' UNA FORMAZ	SI	MANUTENZIONI DEL TERRITORIO	INTERVENTI RIGUARDANTI LA MANUTENZIONE ORDINARIA DEL NOSTRO TERRITORIO	POTREBBERO REALIZZARE PROGETTI PER DIGITALIZZARE LA GESTIONE	SI	POLIZIA LOCALE	SANNO STRUTTURATO CON LA NOSTRA POLIZIA LOCALE CHE GESTIAMO in	PERMETTONO DI GESTIRE VERBALI E PRATICHE IN MODO DECISAMENTE PIU' VELOCE CHE	SI	DIGITALIZZAZIONE	FUNZIONE CHE RAPPRESENTA IL CUORE GESTIONALE DI OGNI ENTE E LO SARA'	VERAMENTE SPIAZZARE IN SVANTAGGI, DAL RESPONSABILE ALLA TRASIZIONE DIGITALE	SI	GESTIONE CIMITERI	DELLE GESTIONI PIU' COMPLESSE CHE SI TROVANO NEL NOSTRO ENTE. RICHIEDE	DIGITALIZZARE TUTTO...DAL LA GESTIONE DEI LOCULI, ALLE LUCI VOTIVE,AL PAGAMENTI	SI						
10	02/09/21 16:39	02/09/21 16:49	anonimo		Mottaggiona	MASSIMO BONESI	sindaco@comune.mottaggiona.mn.it	3,28E+08	SINDACO			SI				SI				SI				SI				SI				SI				SI
11	04/09/21 08:48	04/09/21 09:19	anonimo		San Giacomo delle Segnate	Ruberti Alberto	ar01125@gmail.com	3,314E+08	Polizia locale	Difficoltà ad avere un servizio continuativo , dovuto alla sostenibilità della funzione.	Compilazione delle documentazioni (verbali, controllo tonfini).	SI	Anagrafe	Difficoltà nella sostituzione, temporanea, del responsabile ufficio	No	SI	Ufficio Tecnico	Non sussistono problemi particolari, sono l'attuale carico di lavoro	Si è presente edi buon livello, ma di difficile consultazion	SI	Manutenzione ambientale e paesaggistica	Personale insufficiente, con difficoltà di reperire personale competente e motivato.		SI	Ragioneria Amministrazione	Necessità di delegare funzioni per il miglio funzionamento dei servizi	SI	Tributi e recupero crediti	Funzionamento ragionevole	SI						
12	04/09/21 23:07	04/09/21 23:28	anonimo		Schivenoglia	Paolo Oppini	sindaco@comune.schivenoglia.mn.it	3,40E+08	Gestione fiscale	gestione fiscale, risorse necessarie per l'implementazione degli adempimenti di	centralizzata interscomunale della gestione fiscale, tramite utilizzo di applicativi	SI	Gestione dei cedolini del personale	tempo e risorse nell'amministrazione del personale. Condizioni economiche applicate	Gestione centralizzata dei cedolini del personale comunale	SI	Iscrizione ai servizi scolastici	Iscrizione ai servizi scolastici ecogol del Comune (trasporto, refezione, pre-scuola)	funzionalità nel sito internet istituzionale del Comune, che consentano l'iscrizione/a	SI	Attività riguardanti i servizi cimiteriali	Attività riguardanti i servizi cimiteriali sono effettuate dal personale comunale in		SI	Biblioteca	gestione della Biblioteca comunale, affidata a entità esterna, possono	SI	Pratiche di iscrizione all'Anagrafe Italiani Residenti all'Estero (AIRE)	gestione che richiederebbe risorse con elevato livello di specializzazione, difficilmente	SI						

Informazioni cronologiche	SAI DA QUANTO TEMPO OPERA IL CONSORZIO SUL TERRITORIO DELL'OLTREPO' MANTOVANO?	SAI QUALI SERVIZI ASSOCIATI ATTUALMENTE GESTISCE IL CONSORZIO?	SAI CHE NELLA STRATEGIA AREE INTERNE ABBIAMO DOVUTO INDICARE UNO STRUMENTO DI GOVERNANCE TERRITORIALE PER LA GESTIONE FUTURA DEI SERVIZI D'AREA VASTA?	RITIENI UTILE PENSARE AD UN PERCORSO DI TRASFORMAZIONE DELL'ENTE CHE POSSA GESTIRE ULTERIORI SERVIZI ASSOCIATI?	TI INDICHIAMO UNA SERIE DI SERVIZI CHE POTREBBERO ESSERE GESTITI IN FORMA ASSOCIATA INDICA A QUALI IL TUO COMUNE POTREBBE ESSERE INTERESSATO	DEI SERVIZI CHE HAI INDICATO COME INTERESSANTI PER UNA FUTURA GESTIONE ASSOCIATA, CI SAI DIRE L'ATTUALE MODALITA' DI GESTIONE E SCADENZA
12/23/2024 16:40:23	SI	Suap-CUC	SI	SI	SERVIZIO PAGHE, RISCOSSIONE COATTIVA, SERVIZIO GESTIONE MULTE, GESTIONE STRUTTURE CULTURALI (ES: BIBLIOTECHE, MUSEI, ECC.), SERVIZIO CUP, PUBBLICITA' E PUBBLICHE AFFISSIONI, SERVIZIO TRASPORTO SCOLASTICO,	Trasporto scolastico scade il 31/12/2025
1/3/2025 10:09:20	NO	SUAPE, CUC, COORDINAMENTO CULTURA E TURISMO, COORDINAMENTO E SUPPORTO PARTECIPAZIONE BANDI	SI	SI	SUPPORTO RESPONSABILE TRANSIZIONE DIGITALE, SERVIZIO PAGHE, SERVIZIO IVA, SERVIZIO REDAZIONE BILANCIO CONSOLIDATO, GESTIONE CIMITERO, SERVIZIO MANUTENZIONE HARDWARE, SERVIZIO CLOUD CONDIVISO, SERVIZIO TRASPORTO SCOLASTICO, REFEZIONE SCOLASTICA, PASTI ANZIANI	PASTI (refezione scolastica+anziani): giugno 2028 TRASPORTO SCOLASTICO: giugno 2026 CIMITERO: marzo 2027 SERVIZI FINANZIARI: dicembre 2025
1/7/2025 12:40:50	SI	SUAPE, CUC, Commissione Paesaggio, Valutazione Sismica, Bandi	SI	SI	SERVIZIO PAGHE, SERVIZIO REDAZIONE BILANCIO CONSOLIDATO, GESTIONE CIMITERO, SERVIZIO CUP, PUBBLICITA' E PUBBLICHE AFFISSIONI, SERVIZIO MANUTENZIONE HARDWARE, SERVIZIO DI PULIZIA E MANUTENZIONE IMMOBILI COMUNALI, REFEZIONE SCOLASTICA, PASTI ANZIANI	Affidati a ditte esterne
1/13/2025 12:10:03	SI	CUC, SUE, SUAP	NON SAPEVO	SI	SUPPORTO RESPONSABILE TRANSIZIONE DIGITALE, GESTIONE STRUTTURE CULTURALI (ES: BIBLIOTECHE, MUSEI, ECC.)	GESTIONE INTERNA
1/17/2025 0:12:54	NO	CUC, Turismo e Cultura	SI	SI	SUPPORTO RESPONSABILE TRANSIZIONE DIGITALE, SERVIZIO PAGHE, SERVIZIO IVA, SERVIZIO TRIBUTI, RISCOSSIONE COATTIVA, GESTIONE CIMITERO, GESTIONE STRUTTURE CULTURALI (ES: BIBLIOTECHE, MUSEI, ECC.), SERVIZIO CUP, PUBBLICITA' E PUBBLICHE AFFISSIONI, SERVIZIO MANUTENZIONE HARDWARE, SERVIZIO CLOUD CONDIVISO, SERVIZIO DI PULIZIA E MANUTENZIONE IMMOBILI COMUNALI, SERVIZIO TRASPORTO SCOLASTICO, REFEZIONE SCOLASTICA, PASTI ANZIANI, Gestione verde pubblico	Supporto RTD 31/12/2025, paghe Cedepp 31/12/2025, IVA CDA 31/12/2025, tributi e riscossione coattiva in fase di aggiudicazione, cimitero 31/12/2027, biblioteca 31/12/2026, pubblicità/affissioni 30/06/2028, cloud APkappa 31/12/2028, pulizia immobili in fase di aggiudicazione, trasporto scolastico 30/06/2025, refezione scolastica e pasti anziani 30/06/2025, verde pubblico 31/12/2026. Tutti appalti di servizi, tranne pubblicità/affissioni (concessione).
1/21/2025 14:27:17	SI	SI	SI	SI	SERVIZIO PAGHE, SERVIZIO CUP, PUBBLICITA' E PUBBLICHE AFFISSIONI	SERVIZIO PAGHE 31/12/2025 SERVIZIO PUBBLICITA' 30/06/2028
1/22/2025 10:39:14	SI	CUC - SUAPE - SISMICO - TURISMO -	SI	SI	SUPPORTO RESPONSABILE TRANSIZIONE DIGITALE, SERVIZIO PAGHE, SERVIZIO IVA, SERVIZIO TRIBUTI, RISCOSSIONE COATTIVA, SERVIZIO GESTIONE MULTE, GESTIONE CIMITERO, GESTIONE STRUTTURE CULTURALI (ES: BIBLIOTECHE, MUSEI, ECC.), SERVIZIO MANUTENZIONE HARDWARE, SERVIZIO DI PULIZIA E MANUTENZIONE IMMOBILI COMUNALI, SERVIZIO TRASPORTO SCOLASTICO	tributi (31/12/26) paghe (31/12/25) IVA (31/12/25) coattiva (31/12/25) cimiteriali(31/12/24) biblioteca (31/12/25) trasporto scolastico (31/12/26) pulizia (31/12/2035)
1/22/2025 12:26:18	SI	si	SI	SI	SUPPORTO RESPONSABILE TRANSIZIONE DIGITALE, SERVIZIO PAGHE, SERVIZIO IVA, RISCOSSIONE COATTIVA, GESTIONE STRUTTURE CULTURALI (ES: BIBLIOTECHE, MUSEI, ECC.), SERVIZIO CUP, PUBBLICITA' E PUBBLICHE AFFISSIONI, SERVIZIO MANUTENZIONE HARDWARE, SERVIZIO CLOUD CONDIVISO, SERVIZIO DI PULIZIA E MANUTENZIONE IMMOBILI COMUNALI, SERVIZIO TRASPORTO SCOLASTICO	quanto indicato é ora gestito con incarichi esterni e con diversi termini di scadenza.
1/24/2025 1:35:03	SI	SI	NON SAPEVO	NO	SERVIZIO PAGHE, SERVIZIO IVA, SERVIZIO TRIBUTI, RISCOSSIONE COATTIVA, SERVIZIO GESTIONE MULTE, SERVIZIO MANUTENZIONE HARDWARE, SERVIZIO CLOUD CONDIVISO, SERVIZIO DI PULIZIA E MANUTENZIONE IMMOBILI COMUNALI, PASTI ANZIANI	Gli affidamenti sono da annuali a pluriennali (massimo 3 anni) e sono stati tutti affidati lo scorso anno.
1/29/2025 21:56:11	SI	Sì	SI	SI	SERVIZIO IVA, SERVIZIO REDAZIONE BILANCIO CONSOLIDATO, SERVIZIO GESTIONE MULTE, GESTIONE CIMITERO, GESTIONE STRUTTURE CULTURALI (ES: BIBLIOTECHE, MUSEI, ECC.), SERVIZIO CUP, PUBBLICITA' E PUBBLICHE AFFISSIONI, SERVIZIO DI PULIZIA E MANUTENZIONE IMMOBILI COMUNALI, SERVIZIO TRASPORTO SCOLASTICO	Servizio IVA e servizio redazione bilancio consolidato: gestione esternalizzata, contratto annuale; Servizio gestione multe: gestione interna; Gestione cimitero: appalto, termine contratto 28/02/2026; Gestione biblioteca: appalto, termine contratto 31/12/2027; Gestione pubblicità e pubbliche affissioni: concessione, termine contratto 31/12/2027; Servizio pulizia: appalto, termine contratto 31/12/2027; Manutenzione immobili: appalti con contratti di diversa durata; Servizio trasporto scolastico: appalto, termine contratto 30/07/2028
1/30/2025 13:07:46	SI	Suap, Cuc, Ufficio Bandi, Ufficio Cultura e Turismo	SI	SI	SUPPORTO RESPONSABILE TRANSIZIONE DIGITALE, RISCOSSIONE COATTIVA, GESTIONE CIMITERO, SERVIZIO DI PULIZIA E MANUTENZIONE IMMOBILI COMUNALI	Servizio di Riscossione coattiva appena affidato per 3 anni, Servizio di pulizia in scadenza, gestione cimiteriale con project financing (scade nel 2034)
1/30/2025 16:43:43	SI	SI	SI	SI	SUPPORTO RESPONSABILE TRANSIZIONE DIGITALE, SERVIZIO PAGHE, SERVIZIO IVA, SERVIZIO TRIBUTI, SERVIZIO REDAZIONE BILANCIO CONSOLIDATO, RISCOSSIONE COATTIVA, GESTIONE STRUTTURE CULTURALI (ES: BIBLIOTECHE, MUSEI, ECC.), SERVIZIO CUP, PUBBLICITA' E PUBBLICHE AFFISSIONI, SERVIZIO CLOUD CONDIVISO, SERVIZIO DI PULIZIA E MANUTENZIONE IMMOBILI COMUNALI	Alcuni dei servizi che potrebbero essere gestiti con uno modello sovracomunale sono attulamente gestiti nel nostro Comune internamente mentre la maggior parte sono gestiti da società esterne. Le scadenze contrattuali sono diverse ma rimane la volontà di ragionare per ottimizzare l'erogazione dei servizi



Analisi dei Questionari ai Comuni del Consorzio Oltrepò Mantovano

Un'indagine completa per mappare i fabbisogni di digitalizzazione e gestione associata dei 20 Comuni del Consorzio, con l'obiettivo di accrescere efficacia ed efficienza dei servizi.

oltrepò mantovano

ALOT INNOVATION FOR SUSTAINABILITY

Obiettivi dell'Indagine

Mappatura Funzioni

Identificare le funzioni e la natura del fabbisogno per ciascuna di esse

Criticità Operative

Far emergere punti di attenzione specifici e temi ricorrenti trasversali

Differenze Territoriali

Evidenziare variazioni tra Comuni a destra e sinistra del fiume Secchia

Base Informativa

Produrre dati omogenei per progetti pilota nelle aree prioritarie

ALOT
INNOVATION FOR SUSTAINABILITY



Metodologia e Partecipazione

Approccio Duale

L'indagine ha utilizzato due modalità complementari:

- **Questionario online strutturato con link univoco**
- **Interviste telefoniche semi-strutturate per aumentare la partecipazione**

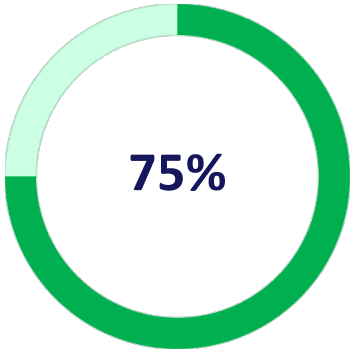
Tasso di Risposta

Su 20 Comuni totali:

- **12 amministrazioni hanno risposto (60%)**
- **6 risposte online, 6 telefoniche**
- **2 questionari non validi**
- **6 Comuni non hanno partecipato**

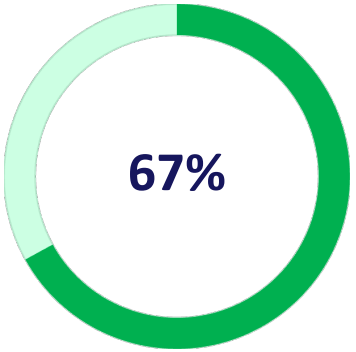
ALOT
INNOVATION FOR SUSTAINABILITY

Risultati Questionario COM: Servizi per Gestione Associata



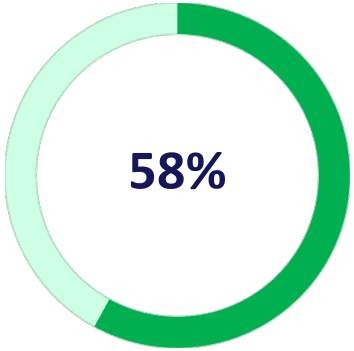
Gestione Personale

Servizio paghe prioritario per 3 Comuni su 4



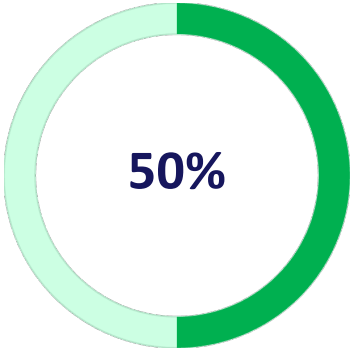
Manutenzione Immobili

2 su 3 favorevoli alla gestione condivisa



Servizi Multipli

7 su 12 per cultura, pubblicità, IVA e digitale



Altri Servizi

Gestione cimiteriale, trasporto scolastico, hardware

ALOT
INNOVATION FOR SUSTAINABILITY

Priorità Emerse dalla Campagna ALOT

Gestione Amministrativa

22 citazioni - Focus su sportello digitale (8), pagamenti e tributi (4), protocollo (3), accesso integrato (7)

Altre Funzioni

18 citazioni - Gestione personale (4), servizi sociali (4), polizia locale (4), cimiteriale (4)

Welfare Digitale

9 citazioni - Piattaforme partecipazione (6), servizi sociosanitari (2), educazione digitale (1)

ALOT
INNOVATION FOR SUSTAINABILITY

Tre Linee di Tendenza Principali

Sportello Digitale del Cittadino

Potenziare comunicazione, trasparenza e snellimento burocratico. Punto unico per tutte le informazioni PA-cittadini e viceversa.

Centralizzazione Servizi Standardizzati

Gestione personale, tributi, polizia locale, cimiteri. Economie di scala in ambiti procedurali ben definiti.

Mappatura Servizi Sociali

Sistema unico centralizzato per pianificare risorse e standardizzare livelli di servizio sul territorio.



Tematiche Trasversali dalle Interviste

Aggregazioni Selettive

Preferenza per collaborazioni mirate tra Comuni con prossimità territoriale e caratteristiche simili. Evitare soluzioni uniformi calate dall'alto.

Presidio Locale

Centralizzazione efficiente ma con controllo di prossimità. Accresce efficacia e capacità di risposta ai cittadini.

Governance Coordinata

Necessaria standardizzazione dei processi. Il Consorzio deve sviluppare una visione strategica condivisa con standard operativi comuni.

Qualità e Continuità

Livello qualitativo almeno pari all'attuale. Continuità dei referenti operativi fondamentale per la fiducia reciproca.

ALOT
INNOVATION FOR SUSTAINABILITY



Tre Progetti Pilota Proposti

01

Gestione del Personale

Unità operativa condivisa per servizio paghe, formazione, aggiornamento e gestione bandi di reclutamento.

02

Gestione Integrata Tributi

Piattaforma comune per IMU, TARI e servizi scolastici con dashboard condivise e procedure uniformi.

03

Mappatura Bisogni Sociali

Raccolta, digitalizzazione e standardizzazione delle informazioni per programmazione risorse e interventi integrati.

ALOT
INNOVATION FOR SUSTAINABILITY

Prospettive e Governance Futura

Il Consorzio Oltrepò Mantovano può svolgere un ruolo chiave come facilitatore tecnico-organizzativo, promuovendo standard condivisi senza imporre modelli uniformi.

Necessaria una governance duale: coinvolgimento costante dei Comuni nelle scelte strategiche e autonomia gestionale per efficienza ed efficacia.

Leve fondamentali: pianificazione condivisa e definizione di livelli di servizio comuni per garantire coerenza, qualità e sostenibilità organizzativa.

20

Comuni Coinvolti

3

Progetti Pilota



Esposizione e analisi degli esiti dei questionari ai Comuni del Consorzio

1. Premessa e obiettivi

L'indagine è stata concepita per rilevare, presso i 20 Comuni del Consorzio Oltrepò Mantovano, le funzioni già presenti a livello comunale che necessitano di potenziamento, distinguendo in modo esplicito tra fabbisogni di digitalizzazione dei processi/banche dati e fabbisogni di conferimento/gestione associata in capo al Consorzio al fine di accrescere efficacia ed efficienza. In particolare, gli obiettivi specifici riguardano:

(i) mappare le funzioni e la natura del fabbisogno per ciascuna di esse;

(ii) far emergere punti di attenzione specifici (criticità operative, vincoli organizzativi, disomogeneità degli strumenti) e temi ricorrenti trasversali ai Comuni;

(iii) evidenziare eventuali differenze territoriali tra Comuni (in particolare tra quelli collocati a destra e a sinistra del fiume Secchia);

(iv) produrre una base informativa omogenea e comparabile a supporto di successivi approfondimenti e dell'eventuale definizione di progetti pilota nelle aree ritenute prioritarie.

2. Metodologia e campione

L'indagine si è articolata in due modalità di raccolta dati complementari:

⇒ Somministrazione online tramite questionario strutturato, accessibile mediante link univoco inviato ai Comuni del Consorzio. A fronte di una bassa partecipazione (solo in 7 su 20 hanno risposto ma un Comune non ha scritto praticamente nulla) si è pensato di procedere mediante

⇒ Interviste telefoniche condotte con schema semi-strutturato, basato sulle stesse domande del questionario, al fine di assicurare confrontabilità tra le risposte.

Complessivamente sono stati coinvolti 20 Comuni. Hanno risposto 12 amministrazioni (6 online e 6 via telefono), pari al 60 % del totale. Inoltre, due questionari, pur formalmente compilati, non contenevano informazioni utili all'analisi. I restanti 6 Comuni non hanno partecipato.

	Comuni COM (20 comuni)	DX Secchia (14 comuni)	SX Secchia (6 comuni)
Risposte	12 (60%)	9 (75%)	3 (50%)
Di cui WEB	*6*	*5*	*1*
Di cui TEL	*6*	*4*	*2*
Non validi	2	1	1
Non rispondono	6	4	2

I rispondenti sono stati principalmente Sindaci; in alcuni casi hanno risposto funzionari apicali con responsabilità operative.

L'elaborazione descritta nel prosegue ha previsto:

- una lettura quantitativa delle frequenze con cui le funzioni sono state indicate come prioritarie per digitalizzazione/conferimento;
- un confronto territoriale tra Comuni situati a destra e a sinistra del fiume Secchia, per cogliere eventuali differenze di orientamento gestionale;
- una analisi qualitativa delle risposte aperte, finalizzata a far emergere criticità, esigenze specifiche e ricorrenze tematiche.

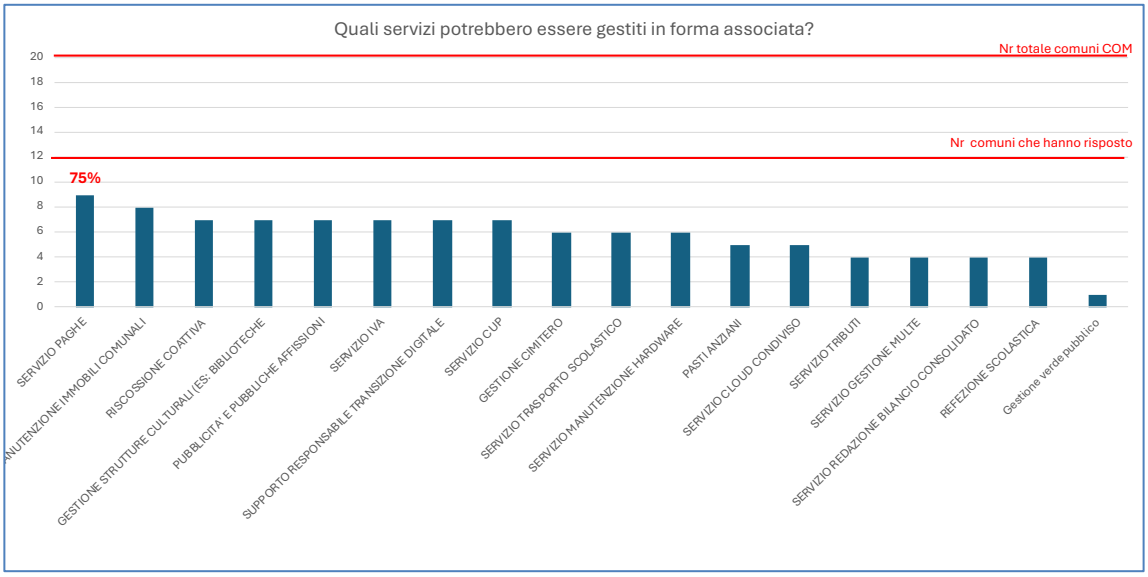
Prima di addentrarsi nei punti sopra citati vengono illustrati i risultati di un questionario precedentemente effettuato da COM sul tema quali servizi sarebbero potuti essere gestiti in forma associata; il questionario è stato citato da alcuni sindaci ed è attinente all'indagine svolta; per tanto si ritiene di doverlo porre in evidenza in questo documento.

3. Risultati del questionario del Consorzio Oltrepò Mantovano

Nel periodo compreso tra fine 2024 e inizio 2025 il Consorzio Oltrepò Mantovano ha somministrato ai Comuni aderenti un questionario conoscitivo volto a raccogliere indicazioni sulle funzioni e sui servizi che gli enti locali ritengono idonei a una futura gestione associata.

Il tracciato delle risposte mostra che dodici Comuni hanno compilato il questionario. Tuttavia, la struttura del file restituisce le risposte in forma anonima, senza indicazione del Comune di provenienza.

Tra le domande poste, quella di maggiore rilievo ai fini della presente analisi chiedeva ai Comuni di indicare i servizi che potrebbero essere gestiti in forma associata. La tabella che segue ne riepiloga i risultati emersi



Si rilevano di particolare rilevanza, sul totale dei rispondenti:

- 3 su 4 ritiene che si possa gestire in forma associata il tema della gestione del personale (servizio paghe);
- 2 su 3 la manutenzione degli immobili comunali;
- 7 su 12 la gestione delle strutture culturali; pubblicità e affissioni; temi di ambito fiscale e tributario (IVA); il coordinamento della transizione digitale;
- 1 su 2 la gestione cimiteriale, il servizio di trasporto scolastico, la manutenzione degli hardware.

4. Analisi dei risultati – Campagna ALOT (questionario e interviste telefoniche)

La campagna di rilevazione promossa da ALOT, svolta attraverso questionari online e interviste telefoniche, aveva l'obiettivo di individuare le funzioni comunali che, secondo i Comuni del Consorzio, presentano fabbisogni di digitalizzazione o di gestione associata in capo al Consorzio Oltrepò Mantovano.

Lo schema delle interviste è stato volutamente lasciato con un ampio grado di libertà in modo da dare spazio agli associati di poter esprimere, oltre che la sola indicazione del servizio, alcuni punti focali di attenzione e le condizioni per eventualmente procedere verso la digitalizzazione e/o il conferimento per la gestione associata in COM.

La tabella che segue mostra le funzioni che sono state citati più di frequente, mostrando anche uno spaccato tra i comuni a destra e a sinistra del fiume Secchia. Lo schema usato per la tabulazione è il medesimo inviato ai Comuni del consorzio insieme alla presentazione del questionario a cui è stata aggiunta una settima categoria per non forzare le varie sfumature in uno schema predefinito.

FUNZIONI / POSSIBILI AMBITI DI INTERVENTO	Comuni	*DX secchia*	*SX secchia*
1. Gestione amministrativa e servizi digitali ai cittadini	**22**	***2***	***20***
· Protocollo e gestione documentale: digitalizzazione dei flussi (PEC, firma digitale, archiviazione in cloud), interoperabilità con piattaforme nazionali (ANPR, pagoPA, App IO).	3	*0*	*3*
· Sportello unico digitale: piattaforma per SUAP/SUE e servizi demografici, riducendo tempi e spostamenti per i cittadini. (MicioPo' - accesso unico digitale per tutti i servizi)	8	*1*	*7*
· Pagamenti e tributi: gestione centralizzata di IMU, TARI, servizi scolastici, con dashboard condivise tra più comuni.	4	*0*	*4*
· Accesso integrato ai servizi: unificare identità digitale (SPID/CIE) e moduli on-line per pratiche, riducendo la frammentazione.	7	*1*	*6*

2. Pianificazione e gestione del territorio	**4**	***1***	***3***
· Sistemi GIS condivisi: cartografia interattiva per urbanistica, vincoli ambientali, manutenzione del patrimonio.	3	*1*	*2*
· Monitoraggio lavori pubblici: piattaforme per il controllo avanzamento cantieri, cartellonistica digitale automatizzata.	0	*0*	*0*
· Gestione patrimonio: inventario e analisi costi/ricavi di immobili e infrastrutture (scuole, impianti sportivi, spazi pubblici).	1	*0*	*1*

3. Infrastrutture e servizi intercomunali	**4**	***0***	***4***
· Centrale operativa unica: per servizi tecnici, manutenzioni, protezione civile, con cruscotti di gestione e alerting in tempo reale.	2	*0*	*2*
· Trasporti e mobilità: sistemi di prenotazione per trasporto scolastico/sociale, integrazione con mobility-as-a-service (MaaS) e micromobilità.	2	*0*	*2*
· Gestione rifiuti: piattaforme per monitoraggio raccolta, ottimizzazione percorsi, comunicazione ai cittadini su calendario e conferimenti.	0	*0*	*0*

4. Welfare digitale e coesione sociale	**9**	***1***	***8***
· Servizi sociosanitari: prenotazioni telematiche per servizi domiciliari, teleassistenza, condivisione dei dati sanitari in sicurezza.	2	*0*	*2*
· Piattaforme di partecipazione: consultazioni pubbliche, bilancio partecipativo, forum tematici per coinvolgere la cittadinanza.	6	*1*	*5*
· Educazione digitale: ambienti di e-learning per scuole e formazione continua di personale e cittadini.	1	*0*	*1*

5. Gestione associata e governance	**3**	***2***	***1***
· Uffici virtuali sovracomunali: condivisione di personale qualificato (es. RUP, ingegneri, segretari comunali) attraverso piattaforme collaborative.	1	*0*	*1*
· Cruscotto di performance: KPI comuni su tempi di risposta, costi/benefici, monitoraggio obiettivi PNRR e POR.	1	*1*	*0*
· Deleghe a soggetti terzi: gestione di servizi digitali da parte di società in-house o consorzi intercomunali, garantendo controllo pubblico e economie di scala.	1	*1*	*0*

6. Propedeutica all'aggregazione delle funzioni	2	*1*	*1*
· Standardizzazione dei processi: analisi e reingegnerizzazione dei procedimenti per renderli uniformi e facilmente aggregabili.	1	*1*	*0*
· Roadmap di unificazione: percorsi graduali verso unioni di comuni o convenzioni funzionali, con supporto legale e organizzativo.	0	*0*	*0*
· Compliance e cybersecurity: adeguamento al GDPR e piani di sicurezza condivisi, con servizi SOC (Security Operations Center) per piccoli enti.	1	*0*	*1*

7. ALTRE FUNZIONI	18	*1*	*18*
· Gestione del personale: gestione paghe e cedolini, ma anche gestione centralizzata bandi, formazione e aggiornamento (?).	4	*0*	*4*
· Servizi sociali: sistema di condivisione (e standardizzazione) dei fabbisogni.	4	*0*	*4*
· Servizio bandi: ma a partire dalla individuazione degli obiettivi .	1	*1*	*0*
· Servizio centrale di committenza unica	2	*0*	*2*
· Standardizzazione dei servizi legati alla polizia locale (es. db unico per controllo targhe e telecamere)	4	*0*	*4*
· Gestione Cimiteriale	4	*0*	*4*

Volendo tirare qualche conclusione sintetica a partire dalla visione quantitativa emergono tre principali linee di tendenza:

1. **SPORTELLO DIGITALE DEL CITTADINO**. Focus principale sul potenziamento di strumenti per aumentare la comunicazione, la trasparenza, lo snellimento della burocrazia nei rapporti con la cittadinanza; tale esigenza parte dal mettere a disposizione dei cittadini in unico punto tutte le informazioni dalla Pa ai cittadini, ma anche viceversa permette al cittadino di comunicare verso la PA;
2. **GESTIONE PERSONALE** (paghe ma non solo) – **SERVIZIO TRIBUTI – SERVIZI LEGATI ALLA POLIZIA LOCALE** (es. sistema unico di telecamere e controllo targhe) **– GESTIONE CIMITERIALE**. Secondo focus sulla centralizzazione di servizi che potrebbero avere grandi benefici legate a economie di scala che funzionano molto bene in ambiti procedurali particolarmente ben definiti e standardizzati (o standardizzabili);
3. **SISTEMA UNICO DI MAPPATURA DELLE ESIGENZE SERVIZI SOCIALI**. Il terzo focus riguarda il tema della mappatura (centralizzata) delle informazioni finalizzate all'intervento (locale) che porterebbe ad una migliore pianificazione delle risorse nonché alla standardizzazione deli livelli di servizio sul territorio.

A queste indicazioni si aggiungono alcune tematiche trasversali che sono ritornate soprattutto nelle interviste telefoniche:

- **Aggregazioni selettive e basate su prossimità territoriale**. Non tutti i servizi si prestano a una gestione unificata: è preferibile valutare aggregazioni mirate tra Comuni con caratteristiche simili o con una reale prossimità territoriale e funzionale. In questo modo è possibile costruire modelli di collaborazione più efficaci, evitando soluzioni eccessivamente uniformi o calate dall'alto. Già a partire dalle interviste e dall'analisi dei risultati emerge: un maggiore coinvolgimento sulle tematiche dei comuni a sinistra del Secchia e anche micropolarizzazioni e sotto aggregazioni in alcuni casi già istituzionalizzate da accordi di collaborazione tra comuni, fin anche ad unioni di comuni (es. Unione Minciopo').
- **Centralizzazione efficiente ma con presidio locale**. Anche laddove i servizi vengano centralizzati per ragioni di efficienza e razionalizzazione dei costi, è importante preservare un livello di controllo e di prossimità da parte dell'ente più vicino al beneficiario. Tale modello, pur garantendo minori economie di scala in termini di riduzione del personale, accresce l'efficacia complessiva del servizio e la capacità di risposta alle esigenze dei cittadini.
- **Governance e standardizzazione dei processi**. L'attuale assenza di standardizzazione richiede un intervento di governance coordinata. Il Consorzio Oltrepò Mantovano dovrebbe sviluppare e condividere una visione strategica comune, alla quale i Comuni deleganti possano aderire in modo consapevole. La governance, intesa come pianificazione condivisa e definizione di standard operativi, è condizione necessaria per garantire omogeneità e coerenza nell'erogazione dei servizi.
- **Qualità del servizio e continuità dei referenti**. Un nodo cruciale riguarda la qualità dei servizi offerti dal Consorzio: gli enti locali ritengono fondamentale che, in caso di conferimento di nuove funzioni, il livello di qualità rimanga almeno pari a quello attuale. La continuità dei referenti operativi è inoltre considerata un elemento determinante per la fiducia reciproca: se un servizio funziona bene con le persone che già lo seguono, non vi è motivo di modificarne l'organizzazione.

5. Conclusioni e prospettive operative

L'analisi congiunta dei due percorsi di rilevazione — il questionario promosso dal Consorzio Oltrepò Mantovano e la campagna di interviste e questionari condotta da ALOT — restituisce un quadro coerente e ricco di spunti strategici. Entrambe le indagini convergono nel delineare una visione del Consorzio come infrastruttura di supporto tecnico e gestionale capace di garantire, nel medio periodo, maggiore efficienza e qualità dei servizi comunali attraverso forme di cooperazione progressiva.

Sulla base dei risultati emersi, possono essere individuate tre linee d'intervento da sviluppare come progetti pilota di prima attuazione, con approccio sperimentale e su base volontaria:

- **Gestione del personale**. Comprende non solo il servizio paghe, ma anche aspetti collegati alla formazione, all'aggiornamento del personale e alla gestione dei bandi di reclutamento. L'obiettivo è la creazione di una unità operativa condivisa in grado di fornire supporto amministrativo e gestionale ai Comuni che scelgano di aderire.
- **Gestione integrata dei tributi locali**. Riguarda in particolare IMU, TARI e servizi scolastici. La proposta mira a realizzare una piattaforma comune per la riscossione e il monitoraggio dei tributi, con dashboard condivise, procedure uniformi e assistenza tecnica centralizzata.
- **Mappatura dei bisogni e dei servizi sociali**. Si tratta di un'azione trasversale finalizzata alla raccolta, digitalizzazione e standardizzazione delle informazioni relative ai bisogni sociali dei cittadini, utile sia alla programmazione delle risorse che alla pianificazione di interventi integrati a livello locale.

Le due campagne di rilevazione dimostrano che il territorio dell'Oltrepò Mantovano è maturo per avviare percorsi di cooperazione funzionale mirata, fondati su criteri di prossimità, gradualità e qualità.

Il Consorzio può svolgere un ruolo chiave come facilitatore tecnico-organizzativo, promuovendo standard condivisi e garantendo il coordinamento tra Comuni, senza imporre modelli uniformi ma sostenendo la crescita di esperienze volontarie, monitorate e scalabili.

In considerazione della molteplicità e della diversa natura dei soggetti coinvolti, è essenziale definire con precisione il processo di coinvolgimento e di progettazione dei progetti pilota. La questione centrale, dal punto di vista metodologico, riguarda la visione del ruolo del Consorzio Oltrepò Mantovano (COM): esso deve essere inteso non solo come strumento operativo di supporto tecnico, ma anche come soggetto di governance, in grado di esercitare funzioni decisionali e di coordinamento nelle materie conferite.

Per i Comuni che aderiscono alla sperimentazione è importante che sia chiaro che, insieme al conferimento della funzione, si trasferisce al COM anche la responsabilità di definire i livelli di servizio e di assicurare la standardizzazione delle modalità di erogazione tra tutti i partecipanti.

Occorre dunque impostare una struttura di governance duale: da un lato, capace di garantire un costante coinvolgimento dei Comuni aderenti nelle scelte strategiche e nella pianificazione dei servizi; dall'altro, dotata di autonomia gestionale sufficiente a rendere il servizio efficiente ed efficace nel tempo.

Le leve fondamentali di tale governance sono la pianificazione condivisa e la definizione di livelli di servizio comuni, strumenti indispensabili per garantire coerenza, qualità e sostenibilità organizzativa.



Digital Innovation Hub dell'Oltrepò Mantovano

Quistello, 18 novembre 2025

oltrepò mantovano

ALOT
INNOVATION FOR SUSTAINABILITY

Visione: Polo di Innovazione Digitale per il Territorio

L'Oltrepò Mantovano può diventare un laboratorio territoriale di innovazione diffusa, capace di unire la forza produttiva delle sue filiere alla sperimentazione di servizi digitali e sociali innovativi.

Motore della Trasformazione Digitale

- Guida la digitalizzazione del territorio dell'Oltrepò Mantovano.
- Crea un ecosistema che connette PA, imprese, formazione e ricerca.

Modello di Prossimità e Rete Capillare

- Supera la logica del polo centralizzato.
- Raggiunge ogni comune, azienda e cittadino con soluzioni digitali.

Obiettivi Strategici

Supporto alla PA Locale

- Digitalizzazione attraverso servizi condivisi e piattaforme integrate.
- Sviluppo di competenze qualificate.

Innovazione per le PMI

- Accompagnamento nel percorso tecnologico.
- Dalla sensibilizzazione all'implementazione di soluzioni digitali.

Indice

Stato di avanzamento progetto

Fasi completate e obiettivi iniziali (Luglio 2025)

Modello operativo DIH

Servizi, struttura, risorse e asset tecnologici

Trend digitalizzazione PA

Normative, piattaforme e standard nazionali/UE

Analisi fabbisogni territoriali

Evidenze dai questionari soci COM

Pilastri strategici di sviluppo

Osservatorio dati, consulenza, erogazione servizi

Progetto pilota

Linee guida e opportunità di sperimentazione

Gli Assi e le Fasi di Intervento

Piano presentato: 28 Luglio 2025

Asse DIH

- Benchmark DIH: Analisi modelli esistenti (nazionali/internazionali)
- Analisi Territoriale: Studio socio-economico e vocazioni produttive
- Ingaggio Stakeholder: Coinvolgimento imprese, associazioni, istituzioni
- Documento Finale: Presentazione piano strategico operativo

Asse Evoluzione del Consorzio

- Analisi Preliminare: Valutazione stato attuale e potenzialità
- Mappatura Servizi/Risorse: Censimento funzioni e infrastrutture
- Governance Evolutiva: Definizione ruoli e modelli decisionali
- Progetto Pilota: Identificazione caso d'uso per test
- Documento Finale: Formalizzazione strategia e accordi

Lo Stato di Avanzamento

Situazione al 17 novembre 2025

Asse DIH

Benchmark modelli DIH

29 settembre – Completato benchmark comparativo (nazionali/internazionali)

Analisi desk territoriale

15 ottobre – Completata analisi territoriale per incontro stakeholder

Preparazione ingaggio stakeholder

15 ottobre – Inviata lista stakeholder e temi focus group da discutere il 18 novembre

Redazione documento finale (applicazione modello DIH per COM)

Obiettivo finale per la fase conclusiva del progetto

Asse Evoluzione del Consorzio

Analisi preliminare

Luglio - Completata analisi posizionamento strategico Consorzio

Mappatura servizi e risorse

da Agosto a Ottobre - Completato questionari e interviste ai comuni soci

Definizione strategia ingaggio

18 novembre – Incontro per definire strategia ingaggio stakeholder consortili

Redazione documento finale (BP e statuto DIH-COM)

Obiettivo: Formalizzazione strategia consortile

Modello DIH: Servizi, Struttura, Risorse, Asset

1 Portafoglio Servizi (Pipeline)

- **Primo miglio**: sensibilizzazione (eventi, webinar, assessment digitale)
- **Secondo miglio**: co-progettazione, test-before-invest, testbed e laboratori esterni
- **Terzo miglio**: supporto a bandi/incentivi, coaching tecnologico, change management

2. Architettura Organizzativa

- **One-Stop-Shop**: sportello unico fisico/digitale per informazione e diagnosi
- **Hub & Spoke interno**: coordinamento centrale con sportelli itineranti
- **Hub & Spoke esterno**: accordi con laboratori, CC e centri di ricerca
- **Nodi tematici**: specializzazioni (manifattura, agroalimentare, PA, cybersecurity)

3. Modello Economico

- **Finanziamento core**: quote soci, fondi regionali/nazionali/europei
- **Cofinanziamento progetti**: voucher per studi di fattibilità e PoC
- **Servizi a mercato**: tariffe calmierate per consulenze, formazione, PM

4. Asset e Infrastrutture

- **Fase 1**: demo tecnologiche "leggere" e assessment online accessibili
- **Fase 2**: accesso federato ad asset avanzati (laboratori, linee pilota)
- **Fase 3**: eventuale sviluppo di asset proprietari avanzati su domanda specifica

Nota strategica: L'ingaggio degli stakeholder definirà il modello hub & spoke territoriale, trasformando il framework teorico in azioni concrete e misurabili.

Analisi Territoriale dell'Oltrepò Mantovano

Caratteristiche Distintive

- **Città-territorio dispersa** in pianura - Poli urbani principali: Suzzara, Poggio Rusco, Ostiglia
- **Duplice vocazione economica**: Sinistra Secchia: Manifatturiera - Destra Secchia: Agricolo-rurale
- **Settori economici chiave**: Meccatronica avanzata per agricoltura / Gomma-plastica / Metalmeccanico / Alimentare / Hub logistico strategico

Sfide Strutturali

Fragilità Demografica

- Invecchiamento e spopolamento
- Necessità di nuovi servizi e attrattività

Digital Divide

- Carenza di competenze digitali (PA e PMI)
- Domanda di supporto qualificato all'innovazione

Dipendenza Settoriale

- Urgenza di diversificazione produttiva
- Riconversione tecnologica settori maturi

Vulnerabilità Ambientale

- Rischi idrogeologici significativi
- Impatto del cambiamento climatico

Il Modello DIH / COM: Rete di Prossimità per il Territorio

Ecosistema Diffuso

- Rete policentrica, non centralizzata
- Unisce imprese manifatturiere e agroalimentari
- Coinvolge PA, sistema formativo, università, enti di ricerca e innovation lab

Prossimità Territoriale

- Adattamento di metodologie al contesto specifico dell'Oltrepò
- Risponde a morfologia rurale e vocazione manifatturiera

Pipeline dell'Innovazione

- Percorso strutturato per le organizzazioni
- Dall'orientamento (eventi) al "test-before-invest" (laboratori)
- Fino all'adozione concreta di soluzioni innovative

Approccio Pragmatico

- Organizza e connette risorse esistenti, senza nuove burocrazie
- Valorizza competenze, infrastrutture e relazioni locali
- Crea ponti, non silos

Benefici del Modello DIH

Il modello proposto risponde direttamente alle sfide strutturali del territorio:

- Contrasta il digital divide con servizi di prossimità
- Supporta la diversificazione settoriale facilitando l'accesso all'innovazione
- Crea nuove opportunità per attrarre talenti e imprese
- Democratizza l'accesso all'innovazione digitale, raggiungendo anche piccole aziende e comuni

Trend Evolutivi della Digitalizzazione nelle PA

Il Contesto Normativo Italiano ed Europeo

La trasformazione digitale si basa su un quadro normativo in continua evoluzione (AgID, piattaforme nazionali, direttive UE) che crea un ecosistema integrato per servizi efficienti e sicuri per i cittadini. e che è l'opportunità per ripensare processi, semplificare l'interazione e costruire servizi pubblici digitali di qualità.

1

Identità Digitale

- SPID, CIE e futuro EUDI Wallet europeo.
- Accesso sicuro e riconoscimento univoco ai servizi digitali.

2

Piattaforme Abilitanti

- pagoPA per pagamenti standardizzati.
- SEND e Piattaforma Notifiche Digitali per comunicazioni certificate.
- App IO come punto di accesso unificato ai servizi.

3

Basi Dati Nazionali

- ANPR, INAD e IPA unificano anagrafi e domicili digitali.
- Abilitano il principio "once only" (dato non richiesto più volte).

4

Sicurezza e Cloud

- Infrastrutture cloud qualificate AgID e certificazioni cybersecurity.
- Protocolli di sicurezza avanzati e disaster recovery.
- Garantiscono continuità operativa e protezione dei dati.

5

Interoperabilità

- La Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND) è il cuore dell'interoperabilità tra enti.
- Permette la condivisione di dati in tempo reale tramite e-service e protocolli sicuri.
- Riduce oneri burocratici e tempi di risposta, evitando di chiedere le stesse informazioni ai cittadini.

6

Design e Accessibilità

- L'accessibilità digitale è un'opportunità strategica, non solo un vincolo normativo.
- Servizi "accessibili by design" (linee guida WCAG) migliorano l'usabilità per tutti.
- Dimostra attenzione all'inclusione e all'equità digitale, riducendo rischi legali.

La Visione: Mettere il Cittadino al Centro

Un Nuovo Paradigma Organizzativo

Riprogettare Sistemi e Organizzazione

Non solo tecnologia, ma anche processi amministrativi.

Tecnologia Trasparente

Isistemi IT "spariscono" dietro interfacce user-friendly.

Collaborazione Inter-Dipartimentale

Superare i "silos" per percorsi condivisi.

Linguaggio Amministrativo Chiaro

Comunicazione accessibile e comprensibile per tutti.

Benefici Concreti della Trasformazione

Economici

Riduzione dei costi operativi.

Organizzativi

Semplificazione dei processi interni.

Qualità del Servizio

Miglioramento della percezione del servizio pubblico.

da «Contenuti e Processi al centro» a «Cittadino al centro»

I Fabbisogni dei Comuni

3 Priorità Operative Emerse dall'Analisi

L'analisi dei questionari a 20 Comuni consorziati ha evidenziato **tre priorità operative urgenti**, base per la strategia digitale di area.

01. Sportello Digitale del Cittadino

- Punto unico di accesso (fisico/online)
- Informazioni, pratiche, pagamenti, segnalazioni
- Comunicazioni proattive e tracking richieste

02. Gestione Associata di Funzioni

- Centralizzazione attività standardizzabili
- Personale, paghe, tributi, polizia locale
- Servizi cimiteriali e demografici condivisi

03. Mappatura Bisogni Sociali

- Rilevazione, analisi, monitoraggio data-driven
- Programmazione interventi equi ed efficaci
- Basato su evidenze concrete, non percezioni

Requisiti Aggiuntivi

- Aggregazioni flessibili e modulari Governance condivisa e trasparente
- Standardizzazione rigorosa dei processi
- Mantenimento presidio locale (relazione diretta)

L'equilibrio tra efficienza di scala e qualità del servizio locale è la sfida chiave.

Il modello DIH è in grado di rispondere alle esigenze emerse grazie a competenza, modello a rete e approccio pragmatico

Il Modello Evolutivo per la COM a Tre Pilastri

Pilastro 1: Osservatorio Dati e Incubatore di Policy

- Raccolta e analisi intelligente dei dati territoriali
- Trasformazione dati operativi in intelligence strategica
- Supporto decisioni dei policy maker con evidenze concrete
- Finalità: decisioni di policy più consapevoli e misurabili

Pilastro 2: Consulenza Strategica per PA e PMI

- Advisor strategico nel change management
- Accompagnamento negli investimenti tecnologici
- Sviluppo nuovi servizi digitali
- Supporto alla trasformazione digitale per PA e PMI
- Finalità: orientare investimenti e massimizzare impatto digitale

Pilastro 3: Centro Servizi per le PA

- Erogazione diretta di servizi digitali delegati
- Gestione back-end tecnologico (front-end ai Comuni)
- Responsabilità operativa, economica e qualitativa
- Finalità: economie di scala e liberazione risorse comunali

Integrazione e Sinergia dei Pilastri

L'Osservatorio alimenta la Consulenza con dati, La Consulenza orienta lo sviluppo dei Servizi, I Servizi generano nuovi dati per l'Osservatorio, Contribuiscono a un ecosistema di apprendimento continuo

Primo Pilastro: Osservatorio Dati e Incubatore di Policy

Situazione ATTUALE:

- Punto di incontro istituzionale per i policy maker locali.
- Discussioni periodiche su tematiche amministrative comuni.

Prospettiva FUTURA (Policy Incubator):

- Creazione attiva di scenari futuri. Elaborazione di policy evidence-based.
- Co-creazione di linee guida basate su dati e analisi comparative.
- Referente consultivo e data repository

Meccanismo di Funzionamento

1. **Raccolta Dati Operativi**
   Aggregazione e gestione sistematica dei dati back-end sui servizi erogati.
2. **Trasformazione in Intelligence**
   Analisi comparativa, benchmarking e modelli predittivi sui dati grezzi.
3. **Supporto alle Decisioni**
   Report, dashboard e approfondimenti per i policy maker.
4. **Decisioni Data-Driven**
   Decisioni politiche basate su informazioni comparative ed evidence-based.

Funzioni Chiave dell'Osservatorio

- **Monitoraggio in tempo reale** delle prestazioni e qualità dei servizi.
- **Benchmarking sistematico** tra i comuni consorziati.
- **Analisi delle tendenze** e sviluppo di approfondimenti predittivi.
- **Misurazione della soddisfazione** dei cittadini.
- **Ottimizzazione delle risorse** (economiche, umane, tecnologiche).

Modello di Finanziamento

- Finanziato tramite **quote associative di base**.
- Accesso democratico a capacità analitiche e insight strategici.
- Vantaggi simili a grandi municipalità metropolitane.
- Fondi Europei, Nazionali e Regionali

Condizioni di Successo

- Passaggio a una **"Quality Partnership" rafforzata**.
- Impegno attivo dei comuni interessati a un servizio evoluto e data-driven.

Secondo Pilastro: Consulenza a PMI e PA per la Transizione Digitale

Consulenza per le Piccole e Medie Imprese (PMI)

- **Sensibilizzazione e Assessment:** Valutazione della maturità digitale delle PMI.
- **Co-progettazione e Test:** Soluzioni innovative e test in ambienti controllati.
- **Supporto a Bandi e Investimenti:** Guida per finanziamenti e investimenti qualificati.
- **Change Management:** Garanzia di adozione effettiva delle innovazioni.

Consulenza per le Pubbliche Amministrazioni (PA)

- **Smart City di Area Vasta:** Progettazione integrata di servizi digitali intercomunali.
- **Servizi Centrati sul Cittadino:** Piattaforme unificate (sportello unico, SUAP digitale, gestione dati).
- **Oltre i Confini Amministrativi:** Soluzioni che attraversano i comuni per efficienza e coerenza.

Sinergie e Efficienza Incrociata

Gestione Integrata

- **Team Unico:** PMI e PA seguite dallo stesso team di consulenti.
- **Dati Condivisi:** Utilizzo degli stessi dati territoriali.
- **Linguaggio Comune:** Stesso linguaggio tecnico e metodologico.
- **Efficienze Significative:** Riuso di soluzioni, standard tecnici, riduzione costi.

Circolo Virtuoso

- **PMI >PA:** Esigenze delle PMI accelerano la trasformazione digitale della PA (es. semplificazione procedimenti).
- **PA >PMI:** Servizi digitali comuni della PA facilitano innovazione e crescita per le imprese (es. SUAP digitale).

Modello di Finanziamento

- **Simile al modello DIH**: a)servizi inclusi quota socio, b)servizi a costi marginali, c)consulenza a mercato.
- **Ricerca Attiva Bandi:** Regionali, nazionali ed europei per enti consorziati.
- **Massimizzazione Co-finanziamento:** Opportunità per progetti di innovazione e trasformazione digitale.

Alimentazione Osservatorio Dati

- Tutti i percorsi di consulenza alimentano l'Osservatorio Dati. Informazioni preziose su fabbisogni, soluzioni e risultati.
- L'Osservatorio restituisce analisi e benchmark per policy maker e DIH. Crea un circolo virtuoso di apprendimento collettivo.

Terzo Pilastro: Service Provider per le PA

Service Provider Digitale Qualificato

Il COM diventa il **service provider digitale qualificato** per i comuni soci, gestendo professionalmente il **back-end tecnologico e operativo** (piattaforme, cloud, sicurezza, manutenzione).

Front-end Locale e Riconoscibile

Il **front-end di interazione con il cittadino** resta in capo ai singoli Comuni, che mantengono il **primo riferimento visibile e riconoscibile** per il cittadino.

Reporting Trasparente

Implementazione di un sistema di **reporting trasparente e in tempo reale** per il monitoraggio continuo dei servizi.

Economie di Scala e Competenza

Sfruttamento di **economie di scala e di competenza** grazie alla gestione consortile centralizzata.

Ripensare in Chiave Digitale

→ Ripensamento Radicale

Non solo aggregare funzioni, ma **ripensarle radicalmente** in chiave digitale.

→ Approccio Cittadino-Centrico

Progettazione dei servizi con un approccio **cittadino-centrico**, focalizzato sulle reali esigenze degli utenti.

→ Servizi Semplici e Intuitivi

Offrire servizi più **semplici e intuitivi** per facilitare l'accesso e l'utilizzo.

Modello di Sostenibilità Economica

Fonti di Finanziamento

- **Quote associative** stabili dai soci.
- **Economie generate dal modello** (riduzione duplicazioni, infrastrutture condivise).
- **Economie di competenza** dallo staff consortile specializzato.

Logica di Reinvestimento

- Le economie vengono **sistematicamente reinvestite**.
- Miglioramento continuo dei servizi digitali.
- Aggiornamento tecnologico delle piattaforme.
- Formazione specialistica del personale.
- Sviluppo di nuovi servizi innovativi per i cittadini.

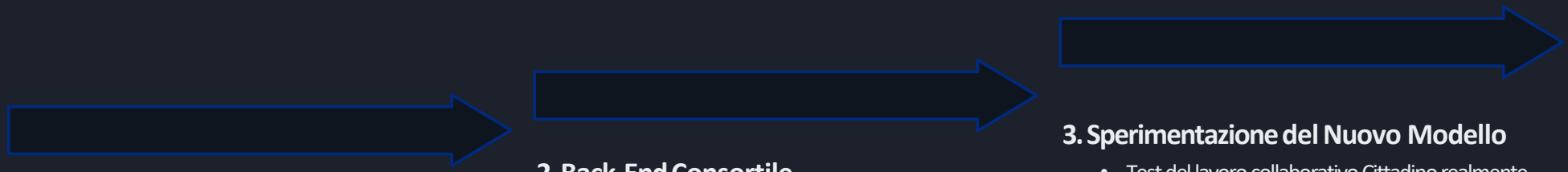
Lista priorità dai questionari

Tematica	Frequenza	Impatto efficienza	Impatto efficacia	Priorità
Gestione amministrativa e servizi digitali ai cittadini	**22**	**A**	**A**	**1**
Pianificazione e gestione del territorio	**4**	**A**	**M**	**3**
Infrastrutture e servizi intercomunali	4	M	B	4
Welfare digitale e coesione sociale	**9**	**A**	**A**	**2**
Gestione associata e governance	3	B	B	5
Propedeutica all'aggregazione delle funzioni	2	B	B	6
Gestione del personale: gestione paghe e cedolini, ma anche gestione centralizzata bandi, formazione e aggiornamento.	4	M	B	4
Servizi sociali: sistema di condivisione (e standardizzazione) dei fabbisogni	**4**	**M**	**A**	**3**
Servizio bandi: ma a partire dalla individuazione degli obiettivi.	1	B	B	7
Servizio centrale di committenza unica	2	B	B	6
Standardizzazione dei servizi legati alla polizia locale	4	B	M	4
Gestione Cimiteriale	4	B	M	4

Progetto Pilota: Piattaforma Integrata Entrate

È stata individuata una piattaforma tecnologica avanzata per la gestione unificata in ambito fiscale. Questo progetto pilota servirà a testare operativamente l'approccio integrato cittadino-centrico e l'integrazione di sistemi eterogenei.

Architettura del Modello Pilota



1. Front-End Comunale

- Gestito dai Comuni
- Realizzazione e gestione Portale Unico del Cittadino
- Interfaccia personalizzata (brand e identità comunale)
- Accesso con SPID/CIE, comunicazioni via App IO

2. Back-End Consortile

- Gestito centralmente dal COM
- Piena trasparenza operativa (monitoraggio real-time)
- Reportistica dettagliata, SLA garantiti Supporto tecnico qualificato

3. Sperimentazione del Nuovo Modello

- Test del lavoro collaborativo Cittadino realmente al centro
- Integrazione effettiva tra sistemi diversi
- Apertura a piattaforme nazionali e banche dati pubbliche

Caratteristiche Tecniche della Piattaforma

Multi-Ente e Multi-Dipartimento

- Gestione unificata entrate di più Comuni e uffici (tributi, sanzioni, SUAP)
- Piattaforma condivisa con separazione logica dei dati
- Personalizzazione per ente

Anagrafiche Unificate

- Sincronizzazione automatica con ANPR
- Vista unica del contribuente (posizioni fiscali, tributarie e amministrative)

Workflow Dinamici e Configurabili

- Processi operativi configurabili per ente/dipartimento
- Coerenza comunicativa e uniformità UX per il cittadino

Integrazione Estesa

- Collegamento nativo con banche dati nazionali (ANPR, PDND, ACI)
- Integrazione con piattaforme private (pagoPA, istituti di credito, Poste Italiane)

Governance Dati Centralizzata

- Vista consolidata per analisi territoriali
- Previsioni di gettito basate su ML
- Supporto decisioni policy su dati verificabili

Contatti

Guido Piccoli

CEO & Partner

Mobile
+39 348 2291 977

Email
guido.piccoli@alot.it

Matteo Brambilla

Partner

Mobile
+39 347 779 3450

Email
matteo.brambilla@alot.it

ALOT Srl

Via Cipro 16
25124 Brescia – Italy

Ufficio: 030 6371 729
Web: www.alot.it



Digital Innovation Hub dell'Oltrepò Mantovano

Strumenti concreti per Sindaci e Giunte per governare il territorio con efficacia

oltrepò mantovano

ALOT
INNOVATION FOR SUSTAINABILITY



La sfida della governance territoriale moderna

La complessità

Normative sempre più articolate e vincoli crescenti richiedono nuove capacità di gestione e coordinamento

I bisogni

Le esigenze dei cittadini aumentano in varietà e qualità, richiedendo risposte sempre più personalizzate

Le risorse

Budget limitati e carenza di personale specializzato rendono difficile rispondere alle sfide quotidiane

Il risultato? Il rischio concreto di una gestione basata solo sulle urgenze, perdendo la visione strategica del territorio. Il DIH offre una soluzione: **decisioni più efficienti ed efficaci attraverso dati e tecnologia**.

Il nuovo ruolo del Sindaco

Dal controllo alla regia

Il sindaco moderno non si limita a controllare gli uffici, ma orchestra i processi con visione strategica

Decisioni data-driven

Scelte informate da dati verificabili e analisi predittive, non solo dall'esperienza

Ascolto strutturato

Sistemi di rilevazione continua dei fabbisogni della comunità per anticipare le necessità

Tecnologia e policy

La digitalizzazione diventa leva strategica per realizzare la visione amministrativa (cittadino al centro)



Come abbiamo costruito il modello DIH



Benchmark internazionale

Studio delle migliori esperienze europee di Innovation Hub territoriali



Analisi territoriale

Mappatura dettagliata delle specificità e delle risorse dell'Oltrepò Mantovano



Modello su misura

Progettazione di un DIH che risponde alle esigenze concrete del territorio



Integrazione strategica

Allineamento perfetto con gli obiettivi della Pubblica Amministrazione locale

Digitalizzazione PA: oltre la semplice compliance

Non solo adempimenti

La digitalizzazione non è un obbligo burocratico ma un'opportunità di trasformazione profonda del modo di lavorare

Ripensamento dei processi

Ogni procedura viene ridisegnata per essere più snella, trasparente e orientata al risultato

Interoperabilità e standard

Sistemi che dialogano tra loro e con altre PA, eliminando ridondanze e sprechi di tempo

Servizi cittadino-centrici

Il cittadino al centro: servizi pensati e progettati partendo dai suoi bisogni reali



L'architettura del Digital Innovation Hub

Front-end: il Sindaco e il Comune

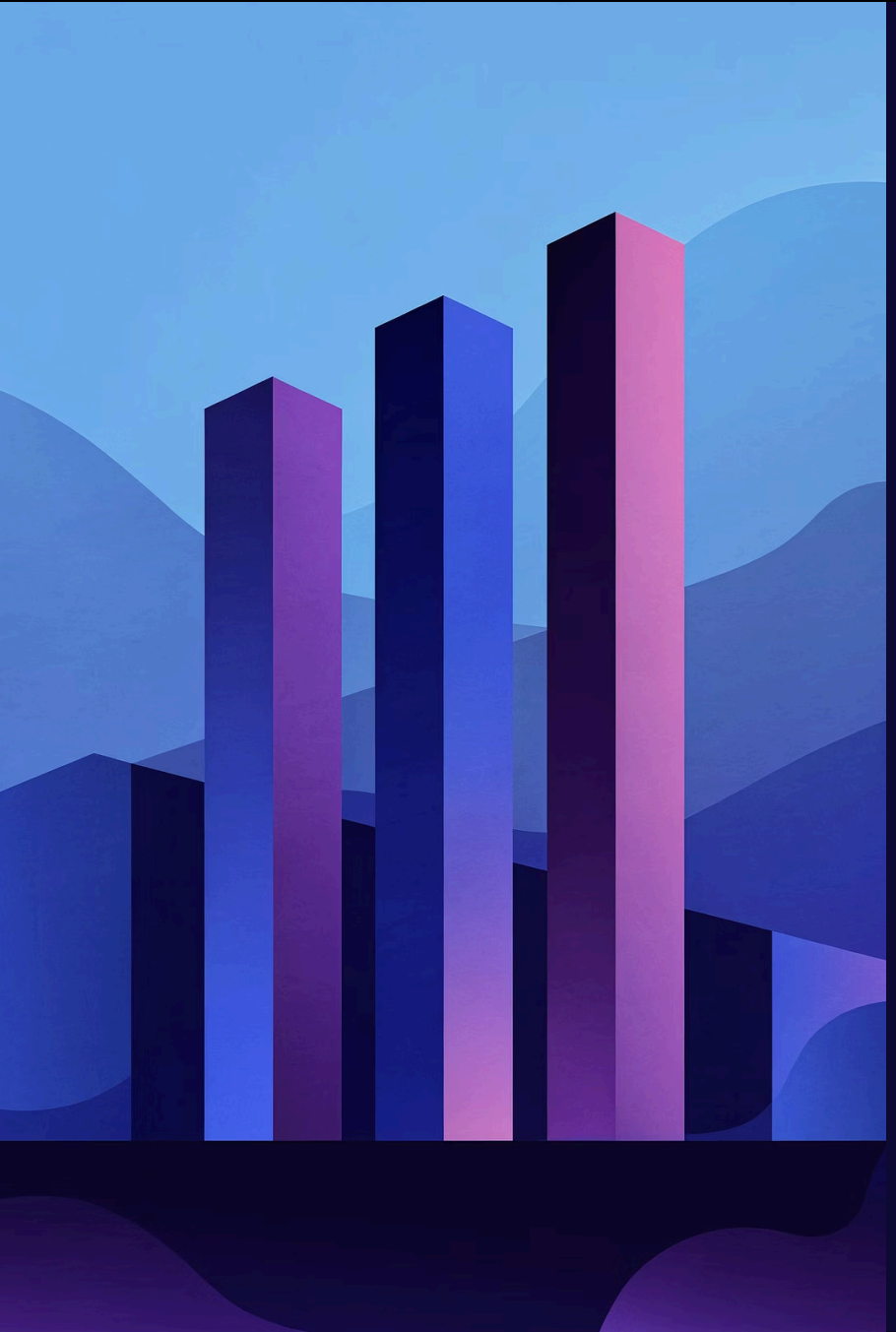
Resta il punto di riferimento per i cittadini, mantiene la relazione diretta e la responsabilità politica verso la comunità

- Sportello unico per il cittadino
- Responsabilità politica e amministrativa
- Presidio del territorio e delle sue specificità

Back-end: il DIH

Fornisce l'infrastruttura tecnologica, le competenze specialistiche e gli strumenti di analisi che singolarmente sarebbero insostenibili

- Piattaforme tecnologiche condivise
- Data analytics e business intelligence
- Competenze digitali specializzate
- Economie di scala e efficienza



I tre pilastri strategici del DIH

1

Osservatorio dati e policy

Raccolta, integrazione e analisi di dati territoriali per produrre intelligence utile alle decisioni

- Dashboard in tempo reale
- Analisi predittive
- Benchmark e KPI

2

Consulenza strategica

Supporto qualificato a PA e PMI per progetti di innovazione digitale e sviluppo

- Accompagnamento digitalizzazione
- Progettazione europea
- Change management

3

Centro servizi PA

Erogazione diretta di servizi digitali condivisi per tutti i Comuni aderenti

- Servizi digitali al cittadino
- Gestione associata
- Supporto tecnico continuo

Un **circolo virtuoso** dove dati alimentano decisioni migliori, che generano servizi più efficaci, che producono nuovi dati di qualità.

Esiti questionario e priorità Tematica

Tematica	Frequenza	Impatto efficienza	Impatto efficacia	Priorità
Gestione amministrativa e servizi digitali ai cittadini	**22**	**A**	**A**	**1**
Pianificazione e gestione del territorio	**4**	**A**	**M**	**3**
Infrastrutture e servizi intercomunali	4	M	B	4
Welfare digitale e coesione sociale	**9**	**A**	**A**	**2**
Gestione associata e governance	3	B	B	5
Propedeutica all'aggregazione delle funzioni	2	B	B	6
Gestione del personale: gestione paghe e cedolini, ma anche gestione centralizzata bandi, formazione e aggiornamento.	4	M	B	4
Servizi sociali: sistema di condivisione (e standardizzazione) dei fabbisogni	**4**	**M**	**A**	**3**
Servizio bandi: ma a partire dalla individuazione degli obiettivi.	1	B	B	7
Servizio centrale di committenza unica	2	B	B	6
Standardizzazione dei servizi legati alla polizia locale	4	B	M	4
Gestione Cimiteriale	4	B	M	4

Abbiamo ascoltato i Comuni dell'Oltrepò

Attraverso questionari strutturati e interviste dirette con Sindaci e responsabili di servizio, abbiamo mappato le priorità reali del territorio.

Le esigenze più sentite sono emerse con chiarezza e hanno guidato la progettazione dei piloti.

1 **Sportello digitale unificato**

Un punto di accesso unico per tutti i servizi comunali, accessibile 24/7

2 **Servizi digitali al cittadino**

a partire da servizi amministrativi ad alta complessità procedurale e burocratica (es. tributi)

3 **Welfare locale data - driven**

Servizi sociali basati su analisi predittive per intervenire prima delle emergenze

4 **Pianificazione e gestione del territorio**

Analisi territoriali integrate a partire da dati condivisi



Perché partire dai progetti pilota

Traduzione operativa

I piloti trasformano il modello teorico in azioni concrete e misurabili sul territorio

Priorità reali

Scelti direttamente dalle indicazioni dei Sindaci, rispondono a bisogni urgenti e sentiti

Impatto immediato

Risultati visibili in tempi brevi per dimostrare il valore del modello DIH

Scalabilità

Ogni pilota è progettato per essere replicato ed esteso a tutti i Comuni aderenti

LE DUE SUITE PILOTA INDIVIDUATE CONDIVIDONO LA METODOLOGIA DELL'INTEGRAZIONE DEI SISTEMI COMUNALI E NON DELLA SOSTITUZIONE!

Pilota 1: Governo delle Entrate Territoriali (TaxSuite)

L'obiettivo

Creare un sistema integrato per il governo completo delle entrate comunali, dalla previsione alla riscossione, con trasparenza totale verso i cittadini.



Il ruolo del Comune

- Gestisce il front-end con interfaccia personalizzata, totalmente interoperabile con tutti i servizi comunali: lo sportello unico del cittadino
- Mantiene le decisioni politiche su aliquote e agevolazioni
- Cura la relazione diretta con i contribuenti
- Gestisce le istanze e i ricorsi

Il ruolo del DIH

- Piattaforma unica per IMU, TARI, addizionali
- Analisi predittive su evasione e gettito
- Automazione calcoli e notifiche
- Dashboard di controllo in tempo reale

Benefici immediati

Riduzione evasione, maggiore efficienza nella riscossione, trasparenza totale, decisioni basate su dati certi. Questo progetto pilota servirà a testare operativamente l'approccio integrato cittadino-centrico e l'integrazione di sistemi eterogenei.

Pilota 2: Welfare locale Data-Driven (Adriano)

Integrazione dati e cartella welfare standard

Unificazione dati sociali, sanitari, scolastici in un'unica piattaforma protetta

Monitoraggio impatto

Passaggio dalla gestione reattiva delle emergenze alla prevenzione strategica



Analisi predittiva dei bisogni

Identificazione precoce di situazioni di fragilità prima che diventino emergenze

Servizi personalizzati

Allocazione intelligente delle risorse sulle situazioni prioritarie

Il risultato: migliore qualità della vita per i cittadini fragili, ottimizzazione delle risorse comunali, riduzione dei costi sociali a lungo termine.

PMI e PA: un ecosistema integrato

Perché insieme?

Le piccole e medie imprese del territorio e la Pubblica Amministrazione condividono sfide simili: risorse limitate, necessità di digitalizzazione, bisogno di competenze specialistiche.

Il DIH crea un **ecosistema unico** dove pubblico e privato crescono insieme.

Benefici per le PMI

- Accesso a competenze digitali altrimenti inaccessibili
- Semplificazione dei rapporti con la PA
- Opportunità di innovazione e crescita

Benefici per la PA

- Interlocutori imprenditoriali più evoluti
- Maggiore competitività del territorio
- Crescita dell'occupazione locale



E' il momento di agire insieme

Tavoli di lavoro

Avvio di gruppi tematici con amministratori e tecnici comunali

1

Gruppi pilota

Costituzione dei Comuni partecipanti alle sperimentazioni

2

Coinvolgimento stakeholder

Dialogo con gli attori del territorio rilevanti

3

Piano operativo

Definizione condivisa di tempi, risorse, modalità e obiettivi misurabili

4

Il vostro contributo è fondamentale

Il Digital Innovation Hub dell'Oltrepò Mantovano è il Comune che utilizza la piattaforma per co-costruire insieme. Questo è il momento per condividere domande, chiarimenti e manifestare interesse per i piloti. Partecipare oggi significa costruire il modello di governo territoriale di domani.

Siamo qui per ascoltare e per co-progettare insieme. Il Comune resta centrale e questo strumento vi aiuterà a essere ancora più vicini ai vostri cittadini e agli attori dell'Oltrepò Mantovano.

Grazie per l'attenzione

Guido Piccoli

CEO & partner

guido.piccoli@alot.it

mob: +39.348.229.1977

Matteo Brambilla

Partner

matteo.brambilla@alot.it

mob: +39.347.779.3450

ALOT Srl

via Cipro, 16 - BRESCIA

www.alot.it

phone: +39.030.6371.729

COESIONE ITALIA 21-27 LOMBARDIA | Cofinanziato dall'Unione europea | Regione Lombardia

Avvio del percorso di lavoro per definire il nuovo assetto del Consorzio. La sfida di una governance territoriale moderna. La complessità, i bisogni, le risorse Aree Interne Oltrepò Mantovano.

LUNEDÌ 30.03

dalle ore 10 alle ore 12/12,30

WORKSHOP 1 – VISIONE E PERIMETRO DEL DIGITAL INNOVATION HUB

Obiettivo: convergenza politica e tecnica sulla missione del DIH, il suo ruolo come centro servizi digitali per la PA e le funzioni "core".
Output attesi: dichiarazione di missione; funzioni principali da riconoscere in statuto; ruolo degli enti soci e altri stakeholder; proposta di organi del DIH COM.

GIOVEDÌ 23.04

dalle ore 10 alle ore 12/12,30

WORKSHOP 2 – MODELLO ECONOMICO E BUSINESS PLAN

Obiettivo: definire lo "scheletro" del business plan da connettere allo statuto.
Output attesi: volumi di attività previsti; stima macro dei costi e ipotesi di riparto; linee di finanziamento; quadro economico .

MARTEDÌ 26.05

dalle ore 10 alle 12/12,30

WORKSHOP 3 – SINTESI E LINEE GUIDA STATUTARIE

Obiettivo: trasformare gli output precedenti in un indice ragionato di statuto.
Output attesi: documento "Linee per lo statuto e business plan del DIH COM", base per la redazione giuridica finale.

Gli incontri sono coordinati dal gruppo di lavoro operativo nominato dall'assemblea dei soci, la partecipazione è comunque aperta, in questa prima fase, a tutti gli amministratori dei comuni soci del Consorzio.

OBIETTIVI COMUNI

Consorzio Oltrepò Mantovano

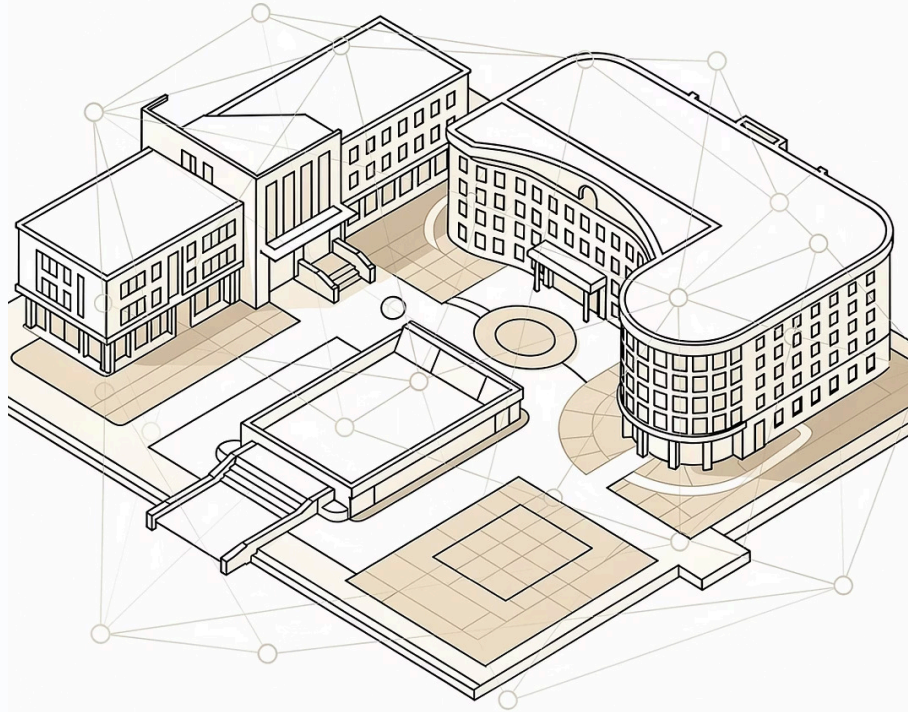
Fondazione CARIPLO

Consorzio Oltrepò Mantovano
via Martiri di Belfiore, 7
46026 **QUISTELLO** (MN)

Tel: +39 0376.1950038
Email: info@oltrepomantovano.eu
www.oltrepomantovano.it

oltrepò mantovano

ALOT INNOVATION FOR SUSTAINABILITY



lunedì 30 marzo 2026

Verso il nuovo COM / DIH

Percorso di lavoro per arrivare allo statuto del nuovo Consorzio Oltrepò Mantovano / Digital Innovation Hub

WORKSHOP 1 — VISIONE E PERIMETRO

Perché siamo qui

L'obiettivo di questo percorso è arrivare in modo robusto e condiviso alla definizione dello statuto del nuovo COM/DIH, garantendo che ogni scelta sia radicata nel consenso istituzionale e nella fattibilità tecnica.

Approccio progressivo

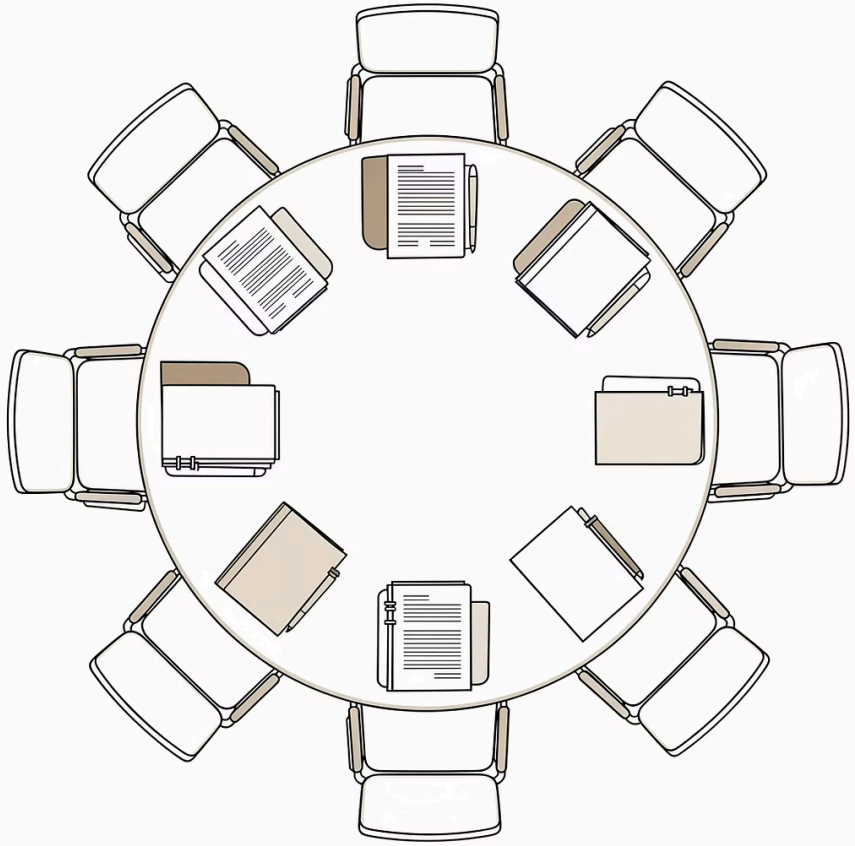
Il lavoro è organizzato in tre blocchi sequenziali: modello di riferimento, business plan di massima, traduzione in norme statutarie.

Prima i contenuti

Chiariremo prima i contenuti e le scelte politico-tecniche; solo dopo li tradurremo in articoli di statuto, evitando di anticipare la forma prima della sostanza.

Risultato condiviso

Al termine del percorso, ogni ente partecipante avrà contribuito attivamente alla costruzione del modello e alla sua traduzione giuridica.



Il percorso in tre workshop

Il percorso è strutturato in tre incontri progressivi, ciascuno con un obiettivo specifico e output chiari, che si alimentano a vicenda fino alla redazione delle linee guida statutarie finali.



Workshop 1 (30.03)

Visione e perimetro

Missione, ruolo del DIH, funzioni core, stakeholder, primi elementi di governance.



Workshop 2 (23.04)

Modello economico

Business plan di massima, costi, ricavi, criteri di contribuzione, sostenibilità a 3–5 anni.



Workshop 3 (26.05)

Governance

Revisione delle attribuzioni degli organi e della struttura operativa che andrà a governare il nuovo COM/DIH.

Cosa dobbiamo chiarire prima del dettaglio degli articoli

Prima di scrivere qualsiasi bozza di statuto, è necessario costruire un quadro condiviso su cinque elementi fondamentali. Solo su queste basi potrà avere senso redigere gli articoli e gli eventuali patti parasociali.

1 Matrice delle attività

Osservatorio, consulenza, funzioni delegate — con tempi di attivazione chiari e priorità operative.

2 Modello front-end / back-end

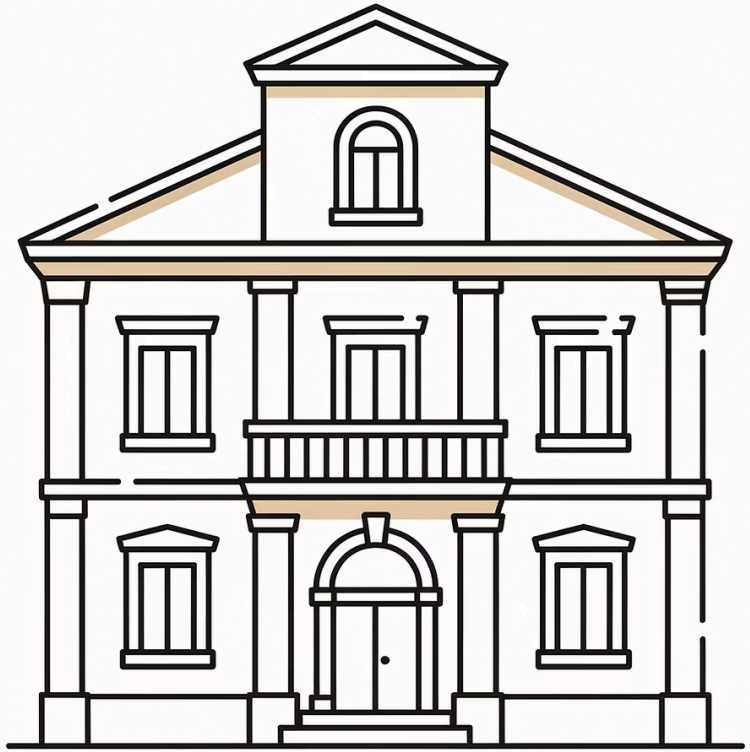
Definire il rapporto operativo tra Comuni (front-end) e Consorzio (back-end) nel modello di erogazione dei servizi.

3 Piano economico di massima

Un primo modello di servizio con una stima dei costi, dei ricavi e dei criteri di contribuzione.

4 Rete di partner strategici

Mappatura della rete interna ed esterna: partner tecnici, università, imprese, soggetti pubblici e privati.



Da dove partiamo

Il punto di partenza è lo statuto vigente del Consorzio Oltrepò Mantovano, che definisce il COM come consorzio tra enti locali e come agenzia di sviluppo locale per il territorio. È una base giuridica solida, da cui partire per costruire l'evoluzione verso il DIH.

Base giuridica

Consorzio ai sensi dell'**art. 31 TUEL** — forma consolidata nel diritto degli enti locali.

Missione attuale

Sviluppo economico, sociale e culturale dell'area dell'Oltrepò Mantovano.

Logica di azione

Programmi triennali e sinergie strutturate con soggetti pubblici e privati del territorio.

Lo statuto oggi: identità

Lo statuto vigente disegna un ente di sviluppo territoriale con una governance ben definita, ma non ancora un DIH esplicitamente strutturato. Rappresenta tuttavia una base giuridica adeguata su cui innestare la nuova missione digitale.

1	2	3
Art. 1 — Composizione	**Art. 2 — Missione**	**Art. 4–6 — Struttura**
Enti convenzionati: Comuni fondatori e Provincia di Mantova, quali soggetti istituzionali del Consorzio.	Il Consorzio opera come **agenzia di sviluppo locale**, con funzioni di indirizzo, programmazione e coordinamento.	Durata del Consorzio, modalità di ampliamento e disciplina del recesso degli enti partecipanti.

Lo statuto vigente disegna un ente di sviluppo territoriale, non ancora un DIH esplicitamente definito.

Lo statuto oggi: scopi principali

L'art. 2 dello statuto vigente elenca una serie di finalità che, pur nella loro formulazione originaria, offrono già un perimetro ampio e flessibile. Molte di queste funzioni sono compatibili con una futura missione digitale e innovativa.



Sviluppo produttivo

Sviluppo produttivo, occupazionale e territoriale come missione centrale del Consorzio.



Valorizzazione territoriale

Valorizzazione culturale e turistica del territorio, con attenzione alle specificità locali.



Sviluppo sostenibile

Sviluppo sostenibile e tutela ambientale come dimensione trasversale alle attività.



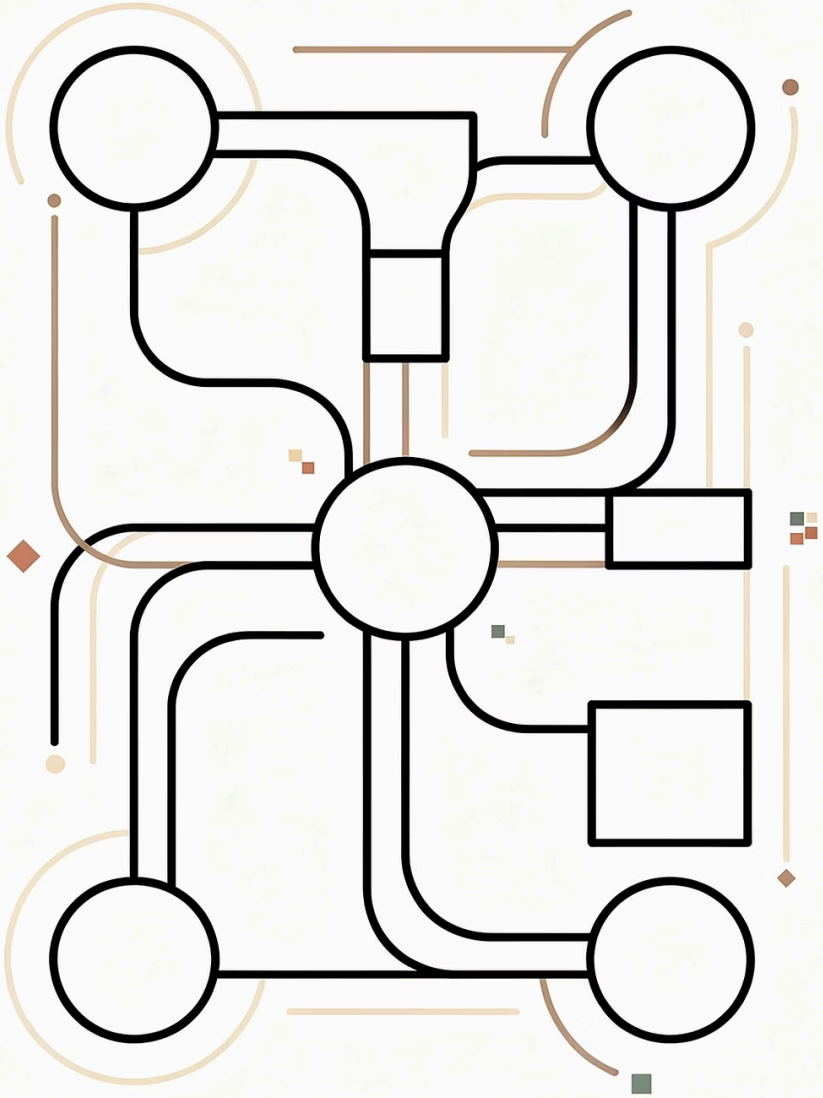
Supporto imprenditoriale

Supporto a imprese esistenti e nuove iniziative imprenditoriali nel territorio.



Nuove tecnologie

Servizi per informazione, comunicazione, banche dati e nuove tecnologie.



Lo statuto oggi: i "semi" del digitale

Anche nella sua formulazione attuale, lo statuto contiene già alcuni elementi che possono essere considerati precursori di una vocazione digitale. Non sono ancora funzioni istituzionali centrali, ma rappresentano mattoni utili su cui costruire.

Infrastrutturazione digitale

Previsione esplicita dell'infrastrutturazione dell'area nelle nuove tecnologie di comunicazione e trasmissione.

Banche dati e tecnologie

Servizi per banche dati e nuove tecnologie già riconosciuti come ambito di intervento statutario.

Clausola di apertura

Possibilità di attivare ulteriori azioni utili al perseguimento delle finalità istituzionali: una norma flessibile e aperta all'evoluzione.

Il digitale è ancora un mezzo e non una funzione istituzionale centrale. Questo è il nodo da sciogliere nel percorso dei workshop.

Cosa fa oggi il Consorzio

Dal sito istituzionale emerge un Consorzio che lavora come sistema di sviluppo locale e di coordinamento territoriale, con attività su servizi associati, sviluppo socioeconomico, ambiente, cultura e governance d'area vasta. Un soggetto già attivo e radicato nel territorio.

Servizi associati

Erogazione di servizi associati per i Comuni membri, con economie di scala e qualità tecnica sovracomunale.

Funzioni tecniche

Funzioni tecniche e amministrative sovracomunali, a supporto delle amministrazioni locali più piccole.

Sviluppo territoriale

Progetti territoriali e supporto allo sviluppo locale, in coordinamento con enti pubblici e soggetti privati.

Esempi di attività oggi attive

Le attività già operative mostrano che il COM è in grado di svolgere funzioni associate complesse e che esiste già una prima traiettoria verso il digitale. Queste esperienze sono il punto di partenza concreto per il salto verso il DIH.

1

Sismica associata

Gestione associata delle attività legate alla prevenzione sismica per i Comuni del territorio.

2

Piano economico finanziario rifiuti

Elaborazione del piano economico finanziario per la gestione dei rifiuti in forma sovracomunale.

3

Responsabile Transizione Digitale

Funzione di RTD associata: prima concreta espressione del ruolo digitale del Consorzio per i Comuni.

Il COM già svolge attività che mostrano una capacità di servizio associato e una prima traiettoria verso il digitale, ma non ancora dentro una cornice statutaria DIH pienamente definita.

Il salto da fare

Le presentazioni strategiche propongono un'evoluzione chiara: il Consorzio deve diventare un **Digital Innovation Hub territoriale**, capace di servire Comuni, PA, imprese e territorio attraverso dati, competenze e servizi digitali condivisi. Non un semplice aggiornamento, ma una trasformazione identitaria.

Motore digitale

Motore della trasformazione digitale del territorio, con capacità propulsiva verso PA e imprese.

Modello di prossimità

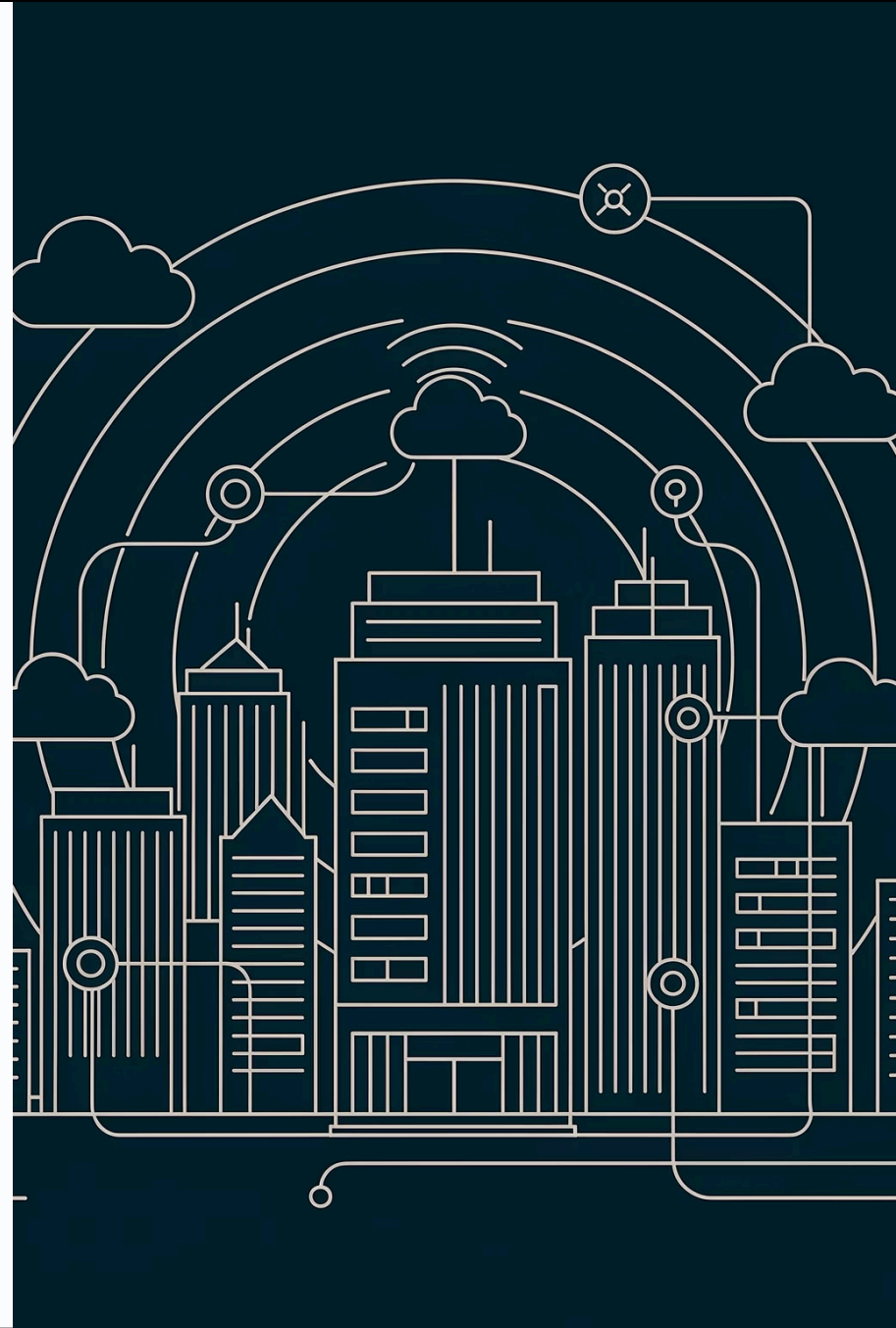
Rete diffusa e modello di prossimità, radicato nel territorio e nelle sue specificità.

Supporto strutturato

Supporto strutturato a PA e PMI su digitalizzazione, progettazione e innovazione.

Centro servizi digitali

Centro servizi digitali condivisi per la PA locale, con piattaforme e strumenti comuni.



I tre pilastri del DIH

Il nuovo COM/DIH si fonda su tre pilastri funzionali complementari, che insieme coprono l'intera catena del valore della trasformazione digitale territoriale: dalla conoscenza all'azione, dalla strategia all'erogazione.



1. Osservatorio dati e policy

Raccolta, integrazione e analisi dei dati territoriali. Dashboard, benchmark e KPI per supportare le decisioni di governance locale.



2. Consulenza strategica

Supporto strutturato a PA e PMI su digitalizzazione, progettazione europea, innovazione organizzativa e change management.



3. Centro servizi PA

Servizi digitali condivisi, piattaforme comuni e supporto tecnico continuativo per i Comuni dell'Oltrepò Mantovano.

Cosa manca oggi nello statuto

Il confronto tra lo statuto vigente e la visione del nuovo COM/DIH evidenzia cinque lacune strutturali che il percorso dei workshop dovrà colmare. Queste sono le aree su cui concentrare il lavoro di revisione statutaria.

→ Missione DIH esplicita

Una missione esplicita come Digital Innovation Hub territoriale non è ancora presente nello statuto.

→ Osservatorio dati

Il riferimento all'Osservatorio dati come funzione istituzionale centrale è assente dalla formulazione attuale.

→ Centro servizi digitali

Il ruolo di centro servizi digitali per i Comuni non è riconosciuto come funzione statutaria fondamentale.

→ Consulenza strutturata

La consulenza a PA e PMI come funzione core del Consorzio non è prevista nell'architettura statutaria vigente.

→ Modello front-end / back-end

Il modello operativo di rapporto tra Comuni e Consorzio non è definito a livello statutario.

Su quali parti dello statuto lavoreremo

Ogni workshop si concentra su articoli specifici dello statuto, seguendo una progressione logica dalla missione alla governance, passando per il modello economico.

Workshop	Articoli	Contenuto
WS1 — Visione	Art. 2 + nuovi commi/articoli	Scopi, missione DIH, osservatorio dati, centro servizi digitali
WS2 — Economia	Art. 8, 9, 10, 29	Quote, finanziamento, oneri straordinari, finanza e contabilità
WS3 — Governance	Art. 11–17, 20–21, 28	Organi, competenze, direzione, personale, governance

Focus del Workshop 1

Nel primo incontro lavoriamo soprattutto sul cuore identitario dello statuto: missione, perimetro, funzioni fondamentali e soggetti del nuovo COM/DIH. È il momento fondativo del percorso, da cui dipenderanno tutti i passi successivi.

Art. 2 — Scopi del Consorzio

Il fulcro del Workshop 1: revisione e arricchimento della missione istituzionale per incorporare la funzione di Digital Innovation Hub.

Art. 5 — Ampliamento del Consorzio

Punto di partenza per ragionare su aperture verso nuovi soggetti, reti territoriali e modelli di adesione allargata.

Art. 14 lett. h) e m)

Base per immaginare strutture tecniche e gruppi di lavoro specializzati. Il dettaglio della governance sarà sviluppato nel WS3.

> "Il Consorzio opera come agenzia di sviluppo locale quale organismo di indirizzo, di programmazione, di coordinamento e di propulsione delle iniziative…"
>
> — Art. 2, Statuto vigente COM

Art. 2 oggi

La formulazione attuale è ampia e flessibile, e contiene già un buon perimetro di azione. Tuttavia, non descrive ancora il Consorzio come un DIH né come centro servizi digitali per la PA locale.



Sviluppo locale



Coordinamento



Programmazione



Promozione sviluppo

Art. 2: cosa c'è già e cosa manca

Un confronto diretto tra i contenuti già presenti nell'art. 2 e ciò che dovrà essere aggiunto per rispecchiare la nuova identità del COM/DIH. Il lavoro del WS1 riguarda esattamente questo confine.

✓ Già presente

- Sviluppo territoriale come missione fondante
- Supporto a operatori pubblici e privati
- Banche dati e nuove tecnologie
- Capacità di agire su servizi comunitari

+ Da aggiungere

- Missione esplicita come DIH territoriale
- Osservatorio dati come funzione istituzionale
- Centro servizi digitali per la PA
- Consulenza strutturata a PA e PMI
- Modello di rete hub & spoke

Le aggiunte da costruire nel WS1

Il Workshop 1 deve produrre cinque elementi fondamentali che costituiranno la base per la revisione dell'art. 2 e per gli articoli integrativi. Ogni elemento richiede una scelta condivisa tra i partecipanti.

01

Dichiarazione di missione

Una dichiarazione chiara e condivisa della missione del nuovo COM/DIH, da inserire nell'incipit dell'art. 2 rivisto.

02

Funzioni core statutarie

Le funzioni fondamentali da riconoscere esplicitamente nello statuto: osservatorio, consulenza, centro servizi.

03

Ruolo dei soggetti

Il ruolo dei Comuni, delle PMI e degli altri stakeholder nell'ecosistema del nuovo Consorzio.

04

Perimetro dei servizi digitali

La definizione del perimetro del centro servizi digitali: quali servizi, per chi, con quale modello di erogazione.

05

Principio front-end / back-end

Il principio operativo del modello di rapporto tra sportello comunale (front-end) e back-office consortile (back-end).

Le domande guida di oggi

Queste cinque domande strutturano il lavoro del Workshop 1. Le risposte condivise costituiranno l'input diretto per la revisione dell'art. 2 e per la costruzione del nuovo impianto statutario.

1. Missione istituzionale

Qual è la missione istituzionale del nuovo COM/DIH? Come vogliamo descriverla?

2. Funzioni fondamentali

Quali funzioni devono essere scritte nello statuto come funzioni fondamentali e irrinunciabili?

3. Rapporto COM–Comuni

Quale rapporto vogliamo tra Comuni e Consorzio nel modello di erogazione dei servizi?

4. Stakeholder ed ecosistema

Quale ruolo devono avere PMI, partner tecnici e altri soggetti dell'ecosistema territoriale?

5. Fasi di attivazione

Cosa deve partire immediatamente e cosa potrà essere attivato in una fase successiva?

Tempo per il vostro lavoro

La sessione di lavoro si svolge in gruppi misti, con compresenza di componenti politiche e tecniche di ogni ente. Lo strumento di riferimento è l'art. 2 dello statuto vigente, da cui partire per costruire la nuova visione.

Come lavorare

- Lavorate in gruppi misti, con presenza politica e tecnica
- Partite dall'art. 2 dello statuto vigente
- Evidenziate tre cose: cosa tenere, cosa integrare, cosa aggiungere

Cosa restituire

- Una frase di missione per il nuovo COM/DIH
- Le funzioni core da riconoscere in statuto
- Una prima idea del rapporto COM–Comuni
- Il ruolo di stakeholder e partner strategici

Output attesi del Workshop 1

Al termine del Workshop 1, i partecipanti avranno prodotto quattro output condivisi che costituiranno le fondamenta del percorso verso il nuovo statuto del COM/DIH e la base di lavoro per il secondo workshop sul modello economico.

Missione condivisa

Una formulazione condivisa della missione del DIH COM, validata da tutti i partecipanti istituzionali.

Funzioni principali

Le funzioni fondamentali da riconoscere nello statuto, con indicazione delle priorità di attivazione.

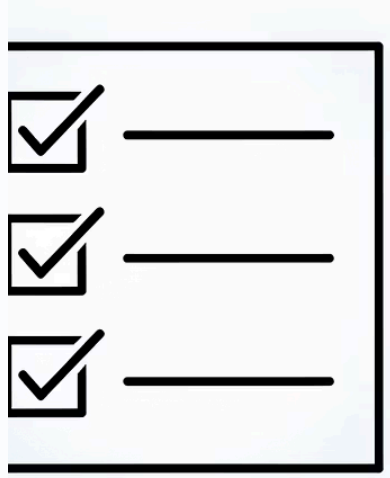
Ruolo dei soggetti

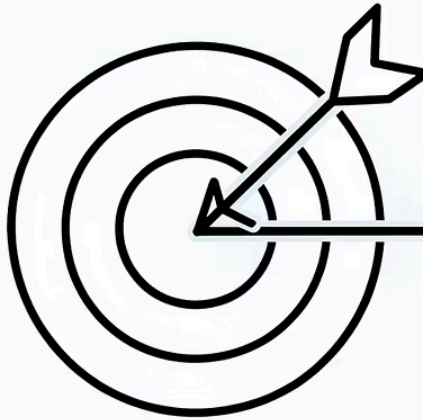
Un primo chiarimento sul ruolo dei diversi soggetti coinvolti: Comuni, PMI, partner, stakeholder.

Base per il WS2

Le basi concettuali e operative per il workshop successivo sul business plan di massima e il modello economico.

PROSSIMO PASSO: WORKSHOP 2 — MODELLO ECONOMICO







Grazie

Guido Piccoli

CEO & partner

guido.piccoli@alot.it

+39.348.2291977

Matteo Brambilla

Partner

matteo.brambilla@alot.it

+39.347.7793450



Confronto sinottico e bozza unificata dell'art. 2 dello Statuto del Consorzio Oltrepò Mantovano

Premessa

Il workshop 1 era finalizzato alla revisione dell'art. 2 dello statuto vigente, con particolare attenzione alla missione del nuovo COM-DIH, alle funzioni core, al rapporto tra Comuni e Consorzio e al ruolo degli stakeholder territoriali. Lo statuto vigente definisce il Consorzio come agenzia di sviluppo locale e contiene già riferimenti a banche dati, nuove tecnologie e infrastrutturazione digitale, ma non riconosce ancora in modo espresso il ruolo di Digital Innovation Hub né il centro servizi digitali come funzione istituzionale centrale.

Confronto sinottico

Focal point	Statuto vigente art. 2	Esito Gruppo 1	Esito Gruppo 2	Osservazioni per sintesi
Identità del Consorzio	Il Consorzio opera come agenzia di sviluppo locale, organismo di indirizzo, programmazione, coordinamento e propulsione delle iniziative per lo sviluppo economico, sociale e culturale dell'area.	Conferma la natura di agenzia di sviluppo locale e aggiunge consultazione, rappresentatività ed erogazione di attività orientate a efficienza, efficacia e sostenibilità economica dei servizi pubblici locali, anche nella transizione digitale.	Chiede che lo statuto attribuisca una veste istituzionale chiara verso i soci e verso gli altri livelli della pubblica amministrazione.	Mantenere la matrice di sviluppo locale e rafforzarla con la missione istituzionale di hub territoriale per innovazione e trasformazione digitale.

Missione digitale	Sono presenti solo riferimenti indiretti a banche dati, nuove tecnologie e infrastrutturazione nelle tecnologie di comunicazione e trasmissione dati.	Introduce espressamente il ruolo di innovation digital hub per aziende private ed enti locali, il supporto alla transizione digitale dei servizi pubblici locali e l'erogazione di attività digitali per cittadini e imprese.	Propone competenze professionali di alto livello e relazioni differenziate con i membri, anche mediante delega totale o consulenza e supporto.	Inserire una missione esplicita come hub territoriale per innovazione, digitalizzazione e servizi condivisi.
Funzioni core	L'art. 2 elenca finalità generali di sviluppo, valorizzazione territoriale, sostegno a imprese, ambiente, marketing, informazione, comunicazione, banche dati e nuove tecnologie.	Mantiene l'impianto delle finalità storiche e aggiunge transizione energetica e mobilità sostenibile, attività digitali, osservatorio/indirizzo, consulenza e ipotesi di centrale unica.	Elenca funzioni molto concrete: anagrafe digitale, polizia locale, CED, posta elettronica, helpdesk IT, centrale acquisti IT, ufficio gare, RTD, gestione territorio/PGT, ragioneria e tributi, ambiente.	Tenere nel testo statutario le funzioni core a livello generale; rinviare a strumenti attuativi o regolamenti l'elenco puntuale dei servizi.

Destinatari	Gli scopi sono perseguiti a tutela degli interessi degli enti aderenti e per la gestione dei servizi comunitari.	Estende l'azione anche ad aziende private, cittadini e imprese del territorio, oltre che agli enti locali.	Considera i soci come destinatari principali, ma apre anche ai rapporti con altri livelli dell'amministrazione pubblica e a reti territoriali più ampie.	Prevedere come destinatari principali gli enti aderenti, con possibilità di operare anche a favore di altri soggetti pubblici e privati coerenti con le finalità statutarie.
Modalità di intervento	Il Consorzio elabora proposte, progetti, interventi e programmi e affianca operatori pubblici o privati nei processi di trasformazione dell'area.	Introduce l'idea di erogazione di servizi e di delega operativa per ottenere maggiore efficienza ed efficacia.	Definisce tre livelli di relazione con il COM/DIH: delega di servizio, consulenza specialistica, rete.	Inserire in statuto una clausola sulle diverse modalità di azione: indirizzo, supporto, consulenza, gestione associata, delega e reti collaborative.

Servizi di supporto	Non sono dettagliati come categoria autonoma nell'art. 2 vigente.	Richiama in modo implicito il tema con la nozione di erogazione servizi e con riferimenti a centrale unica, osservatorio e consulenza.	Definisce i servizi di supporto come centralizzazione di strumenti e infrastrutture tecnologiche, competenze specialistiche e organizzazione efficiente dove possibile e richiesto.	Utile inserire la categoria dei servizi di supporto in modo generale, senza cristallizzare un elenco troppo rigido nello statuto.
Rapporto COM-Comuni	Lo statuto vigente non disciplina un modello esplicito front-end/back-end.	Fa emergere il problema della forma statutaria per consentire modelli organizzativi più efficaci e compatibili con le competenze gestionali.	Propone che, in alcuni casi, piccoli Comuni possano aggregarsi e affidare al COM/DIH la gestione dei servizi di supporto, con localizzazione territoriale diffusa.	Inserire un principio generale di organizzazione territoriale in rete e di gestione associata modulabile, rimandando il dettaglio operativo ad accordi e regolamenti.
Rete territoriale e partner	Il vigente art. 2 prevede sinergie con organismi pubblici e privati.	Conferma l'obiettivo di sviluppare sinergie con organismi pubblici e privati.	Chiede di disciplinare modalità operative e accordi per eventuale rete territoriale e localizzazione diffusa dei servizi.	Rafforzare nel testo il riferimento all'ecosistema territoriale, ai partner strategici e alla rete dei servizi.

Ambiente e sostenibilità	L'art. 2 vigente richiama sviluppo sostenibile, energie alternative, contenimento energetico e tutela ambientale.	Rafforza il tema con il riferimento espresso a transizione energetica, mobilità sostenibile, piano alluvioni e sicurezza idraulica.	Include l'ambiente tra i servizi di supporto possibili.	Conservare e aggiornare il profilo ambientale, integrandolo con resilienza, sicurezza territoriale e sostenibilità.

Criteri di redazione della bozza unificata

La bozza unificata sotto riportata adotta quattro criteri: 1) conserva l'impianto identitario dello statuto vigente; 2) recepisce dal Gruppo 1 le integrazioni sulla missione digitale; 3) traduce il contributo del Gruppo 2 in categorie statutarie generali; 4) evita, infine, un eccesso di dettaglio organizzativo che sarebbe più adatto a regolamenti, convenzioni attuative o deliberazioni assembleari di volta in volta.

Bozza unificata dell'art. 2

Art. 2 - Scopi del Consorzio

Il Consorzio opera come **agenzia di sviluppo locale** e come soggetto di indirizzo, programmazione, coordinamento, supporto ed erogazione di servizi, per promuovere lo sviluppo e il rinnovamento economico, sociale, culturale, ambientale e digitale dell'area dell'Oltrepò Mantovano in ogni sua accezione, perseguendo maggiore efficienza, efficacia, innovazione e sostenibilità nell'azione pubblica e nei servizi di interesse territoriale.

Il Consorzio, nel rispetto della propria natura istituzionale, opera altresì quale **hub territoriale per l'innovazione e la transizione digitale**, a supporto degli enti aderenti e, nei limiti consentiti dall'ordinamento e dagli atti attuativi, di altri soggetti pubblici e privati del territorio, favorendo la costruzione di reti, competenze, infrastrutture e servizi condivisi.

La sua azione è regolata da programmi pluriennali, piani operativi e forme di cooperazione con organismi pubblici e privati, con l'obiettivo di sviluppare sinergie istituzionali e territoriali.

A tal fine il Consorzio persegue i seguenti scopi:

1. elaborare proposte, progetti, interventi, piani e programmi diretti allo sviluppo produttivo, occupazionale, territoriale, sociale, culturale e ambientale dell'area, nonché alla valorizzazione del patrimonio locale e all'attrazione territoriale anche a valenza turistica;
2. promuovere uno sviluppo sostenibile del territorio, anche mediante iniziative in materia di transizione energetica, mobilità sostenibile, resilienza ambientale, sicurezza territoriale e tutela dell'ambiente, in collaborazione con enti e associazioni operanti nel territorio;
3. sostenere la qualificazione delle imprese esistenti, la nascita di nuove iniziative imprenditoriali e la valorizzazione delle produzioni locali, delle filiere territoriali e delle tipicità dell'area;
4. incentivare l'infrastrutturazione del territorio nell'ambito delle tecnologie della comunicazione, della trasmissione dati, delle piattaforme digitali, delle banche dati e dei sistemi informativi condivisi;
5. agire quale centro di competenza e di servizio per la trasformazione digitale del territorio, supportando gli enti aderenti nella progettazione, organizzazione, gestione, integrazione e innovazione dei servizi pubblici locali e dei servizi amministrativi a rilevanza territoriale;
6. svolgere attività di supporto specialistico, assistenza tecnica, consulenza, affiancamento operativo e, ove previsto dagli atti convenzionali o regolamentari, gestione associata o delegata di servizi, funzioni o processi, con particolare riferimento ai servizi digitali, informatici, amministrativi, tecnici e organizzativi;
7. promuovere, organizzare e gestire servizi di supporto fondati sulla centralizzazione di strumenti e infrastrutture tecnologiche, sulla disponibilità di competenze specialistiche e su modelli organizzativi efficienti, in forma stabile o modulare, secondo i fabbisogni degli enti aderenti;
8. sviluppare funzioni di osservatorio, analisi, indirizzo e conoscenza a supporto delle decisioni pubbliche, anche mediante raccolta, integrazione, elaborazione e condivisione di dati, indicatori, banche dati e strumenti informativi territoriali;
9. favorire relazioni differenziate con gli enti aderenti e con gli altri soggetti dell'ecosistema territoriale, attraverso modelli di collaborazione fondati, a seconda dei casi, sulla consulenza specialistica, sulla delega di servizio, sulla gestione associata o sulla partecipazione a reti territoriali;
10. promuovere e coordinare interventi di sviluppo territoriale utilizzando le opportunità offerte dalla normativa europea, statale e regionale vigente o in corso di emanazione, nonché attivando partenariati istituzionali, economici, sociali e scientifici coerenti con le finalità del Consorzio;

11. realizzare e fornire servizi e attività nei campi del controllo di gestione economica e finanziaria, della comunicazione, dell'informazione, del marketing territoriale, delle tecnologie digitali, della formazione, della divulgazione e del supporto amministrativo e organizzativo, secondo quanto previsto dagli atti di programmazione e dai regolamenti dell'ente;
12. compiere, nel rispetto delle norme vigenti, ogni azione o intervento, anche non espressamente elencato nei commi precedenti, necessario o utile al perseguimento delle finalità istituzionali del Consorzio.

Modello economico DIH-COM:

simulazione semplificata del triennio di start up

Inquadramento

Questo documento riassume l'esercizio di simulazione economica sviluppato per il DIH-COM, limitatamente alle nuove attività del triennio di avvio e con esclusione dei servizi storici SUAP, in coerenza con l'impostazione del Workshop 2 di giovedì 23 aprile 2026 dedicato al modello economico e al business plan.

Perimetro della simulazione

La simulazione riguarda le nuove linee di attività ipotizzate per la fase di lancio del DIH-COM che vanno ad arricchire la gamma di servizi già erogati da COM:

- servizi IT centralizzati, nella componente competenze e nella componente infrastrutture;
- condivisione del Responsabile per la transizione digitale;
- servizi e consulenza su cloud sicuro e cybersicurezza;
- servizi tipici dei DIH rivolti alle PMI, inizialmente orientati soprattutto ad *assessment*, formazione di base e messa in connessione con centri di competenza[1];
- altri servizi centralizzati digitali e standardizzati con modello front-end / back-office;
- centro di competenza professionale su figure difficilmente reperibili nei Comuni più piccoli;
- formazione in ambito PA e digitale;
- osservatorio dati.

L'esclusione dei servizi storici SUAP serve a costruire una simulazione più leggibile del solo "nuovo motore" DIH, così da capire se le nuove attività reggono economicamente già nella fase di lancio.

Assunzioni economiche di base

Le ipotesi di costi incrementali per anno nella fase 1 sono le seguenti:

- inserimento di 3 nuove figure ad alta qualificazione sui servizi IT e digitale, al costo medio di 70.000 euro (costo aziendale pieno) annui ciascuna;
- inserimento di 1 nuova figura amministrativa, a supporto della direzione che deve assumere un ruolo più di guida e coordinamento delle nuove progettualità al costo annuo di 35.000 euro;
- piano di erogazione di 2.000 ore di formazione nel primo anno, al costo medio di 50 euro/ora;
- 300.000 euro di investimento iniziale in infrastrutture IT. Infrastrutture soprattutto in ambito servizi cloud e per dotare DIH degli strumenti minimi per i servizi rivolti alle PMI; di seguito una tabella con un plausibile elenco di investimenti coerenti con il piano.

Voce	Descrizione	Importo indicativo
Infrastruttura cloud e servizi CED	Ambiente cloud condiviso, storage, backup, continuità operativa per i servizi centralizzati	90.000€

[1] Il modello ipotizza che nel primo triennio i servizi erogati a favore delle PMI siano fondamentalmente quelli di base (principalmente assessment, formazione / informazione, messa in rete con centri di competenza più grandi e specializzati) erogati gratis al fine della creazione della rete e delle competenze necessarie nei trienni successivi per la messa sul mercato di servizi a valore aggiunto (a pagamento) e progettualità condivise sulla rete per reperire nuove risorse per nuovi investimenti.

Voce	Descrizione	Importo indicativo
Cybersicurezza	Strumenti di protezione perimetrale, monitoraggio, audit di sicurezza iniziale, formazione tecnica specifica	60.000 €
Piattaforma osservatorio dati / BI	Software e configurazione per la raccolta e reportistica dati verso i comuni	50.000 €
Piattaforma servizi standardizzati (front-end/back-office)	Portale di accesso ai servizi per comuni/PMI/cittadini, incluse pratiche SUAP a tariffa agevolata	60.000 €
Dotazioni strumentali per le nuove figure assunte	Postazioni di lavoro, licenze software, strumenti collaborativi per le 4 nuove risorse; incluse software per assesment PMI e strumenti per la formazione	40.000 €

Da queste ipotesi deriva la seguente struttura dei costi del primo anno:

Voce	Calcolo	Importo
Personale alta qualificazione	3 × 70.000 €	210.000 €
Amministrazione	1 × 35.000 €	35.000 €
Totale personale	210.000 € + 35.000 €	245.000 €
Formazione anno 1	2.000 h × 50 €	100.000 €
Ammortamento IT	300.000 € / 3 anni[2]	100.000 €
Costi diretti anno 1	245.000 € + 100.000 € + 100.000 €	445.000 €
Costi generali	10% di 445.000 €	44.500 €
Totale costi anno 1	445.000 € + 44.500 €	489.500 €

Per semplificare la lettura politica e gestionale, il costo annuo del nuovo DIH può essere arrotondato a circa 500.000 euro nel triennio di lancio.

Business Model

Il modello economico del DIH-COM riprende e formalizza, in chiave gestionale e finanziaria, la logica di funzionamento a tre pilastri emersa nel Workshop 2 e riportata nel file allegato “WS2_1 modello rev.1.xlsx”: Osservatorio, Consulenza/Progetti e Servizi delegati. I tre ambiti non sono alternativi, ma stadi progressivi e cumulativi di uno stesso percorso di crescita, ciascuno con una propria strategia di finanziamento e con un ruolo specifico nella costruzione della sostenibilità economica del Consorzio.

[2] Nella simulazione si ipotizza che l'infrastruttura IT venga finanziata con leasing o strumenti equivalenti, così che il pagamento effettivo avvenga a rate nel tempo e coincida con la ripartizione contabile dell'investimento in tre quote annue (ammortamento), evitando un unico esborso di 300.000 euro nel primo anno.

- **Osservatorio –** è il punto di partenza e il volano dell'intero modello: potenzia un'attività già presente in nuce in COM (raccolta e restituzione di dati ai Comuni), trasformandola in un servizio strutturato, sostenuto da personale dedicato, da un piano di formazione e da un investimento infrastrutturale. Il finanziamento è garantito dalle quote dei soci, articolate su tre livelli di adesione (base, intermedio, avanzato): nel quinquennio simulato i circa 20 Comuni migrano progressivamente verso i livelli più elevati (i Comuni di livello avanzato passano da 4 nel 2027 a 17 nel 2031), a fronte di un canone medio decrescente per effetto delle economie di scala. Il margine dell'Osservatorio, negativo negli anni di avvio (circa -105.500 € nel 2027) per l'assorbimento dei costi di impianto, si riequilibra progressivamente (-22.000 € nel 2028, -2.000 € nel 2029) fino a diventare positivo dal 2030 (+65.000 €, +88.500 € nel 2031): la sua funzione è quella di infrastruttura abilitante, non di centro di profitto.
- **Consulenza/Progetti –** sull'Osservatorio si costruiscono le progettualità innovative del DIH, alcune già radicate nell'attività di COM (come il pilota sui tributi, avviato nel 2027) e altre attivate negli anni successivi (e.g. PGT nel 2028, nuovi progetti nel 2029-2030). Il finanziamento è prevalentemente esterno – fondi PNRR, europei e regionali coprono la quota preponderante dei costi di ciascuna iniziativa – integrato dal cofinanziamento dei soci interessati al singolo progetto (in media 4-6 Comuni per iniziativa). L'ambito genera margini contenuti ma sistematicamente positivi (da +7.500 € nel 2027 a +25.000 € nel 2028-2029, +10.000 € nel 2030), funzionando come laboratorio di innovazione che alimenta il terzo pilastro: è infatti dai progetti che nascono le competenze e le basi tecniche per trasformare un'iniziativa temporanea in un servizio delegato stabile.
- **Servizi delegati –** è il pilastro a regime, in cui i Comuni (e potenzialmente altri soggetti terzi) affidano al Consorzio la gestione operativa di funzioni prima svolte internamente. Il finanziamento avviene tramite un corrispettivo (quota soci) versato da ciascun ente aderente, dimensionato in modo da restare inferiore al costo che l'ente sosterrebbe gestendo il servizio in proprio: il vantaggio per l'ente delegante deriva quindi dai risparmi di gestione ottenuti esternalizzando la funzione al DIH, che opera a costi unitari più bassi grazie alla scala consortile. Alcuni servizi potrebbero anche prevedere una componente variabile legata al valore gestito, che rafforza il legame tra corrispettivo e beneficio economico effettivamente generato per l'ente. Partendo dal servizio Tributi (9 Comuni aderenti nel 2027, margine +47.000 €), il numero di servizi delegati cresce negli anni (Cespiti dal 2028, PGT dal 2029, nuovi servizi nel 2030-2031), generando un margine complessivo in forte crescita, da +47.000 € nel 2027 a +237.000 € nel 2031: è questo il pilastro che, a regime, sostiene la sostenibilità economica del DIH.

La tabella seguente riassume il margine economico generato da ciascun pilastro nei cinque anni della simulazione (dati dal file WS2_1 modello rev.1.xlsx):

Pilastro / margine annuo	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**2031**
Osservatorio	-105.500 €	-22.000 €	-2.000 €	+65.000 €	+88.500 €
Consulenza/Progetti	+7.500 €	+25.000 €	+25.000 €	+10.000 €	0 €
Servizi delegati	+47.000 €	+53.500 €	+69.500 €	+225.500 €	+237.000 €
Totale DIH-COM	**-51.000 €**	**+56.500 €**	**+92.500 €**	**+300.500 €**	**+325.500 €**

Nel complesso, la combinazione dei tre pilastri porta il risultato economico aggregato del DIH-COM da un disavanzo di circa 51.000 € nel primo anno di avvio (2027, quando i costi di impianto

dell'Osservatorio pesano più delle altre voci) a un margine positivo e crescente già dal 2028 (+56.500 €), fino a superare i 300.000 € nel biennio 2030-2031. Questa dinamica conferma la logica alla base del modello: le quote dei soci finanziano l'infrastruttura di base (Osservatorio), i finanziamenti di progetto ne moltiplicano l'impatto e ne testano l'evoluzione in nuovi servizi (Consulenza/Progetti), mentre i servizi delegati trasformano progressivamente il DIH da centro di costo per i soci a strumento di risparmio ed efficienza per gli enti aderenti, diventando nel tempo il principale motore di sostenibilità economica del Consorzio.

Implicazioni per il business plan

Dal punto di vista del business plan, il primo periodo appare come una fase di costruzione della capacità organizzativa e della rete territoriale, nella quale i canoni dei soci restano la principale fonte di copertura dei costi e i ricavi a mercato crescono gradualmente ma non sono ancora la fonte dominante.

In questa prospettiva, il modello più robusto sembra essere quello che combina:

- una massa critica di Comuni ai livelli Intermedio e Avanzato;
- una moderata crescita dei ricavi a mercato;
- la possibilità di usare il margine o eventuali fondi esterni come leva per il successivo ampliamento dei servizi e per l'accesso a finanziamenti europei o regionali, come previsto anche nella logica del workshop.

La simulazione mette anche in luce quanto sia cruciale per il management del DIH-COM definire la lista dei servizi nel dettaglio e intraprendere il prima possibile una campagna di coinvolgimento uno ad uno dei comuni per verificare:

- Quale sia per comune il livello di engagement atteso;
- Quale sia per livello di engagement il livello di canone ritenuto adeguato e sostenibile.

Di seguito la tabella dei servizi emersi dal WS, utilizzata per la simulazione e con indicazioni sulla tipologia di ricavo collegato e allegate note operative

N.	Servizio (fase 1)	Tipo ricavo prevalente fase 1	Note operative
1	Servizi storici SUAP	Canone + fee a pratica	Canone base include piattaforma; supporto pratiche “premium” a mercato per cittadini/PMI
2.1	CED centralizzato – competenze (esperti normative)	Canone intermedio/avanzato	Inclusi X ore di consulenza/anno, extra a tariffa agevolata
2.2	CED centralizzato – infrastrutture (cloud, POS ecc.)	Canone avanzato + contributo infrastrutturale	Una quota fissa per accesso, più costi variabili per uso intensivo
3	RTD condiviso	Canone intermedio/avanzato	Riparto proporzionale (es. per popolazione o complessità)
4	Servizi cloud sicuri e cybersecurity	Canone intermedio/avanzato + progetti	Nella fase 1 più impostazione e audit che grandi progetti
5	Servizi per PMI “tipici DIH” (assessment, formazione base, collegamento centri competenza)	In fase 1 prevalentemente gratuiti	Servono a costruire la rete; in futuro servizi a mercato / progetti UE
6	Altri servizi centralizzati digitali (recupero crediti, paghe, cedolini)	Canone avanzato + tariffa a pratica	Modello “front-end/back-office” standardizzato
7	Centro competenza professionale (es. esperto ambientale, sportello SUAP per cittadini)	Tariffa a mercato agevolata	Tariffe < mercato privato, con piccolo margine per DIH
8	Formazione PA e cittadini (IA, processi, digitale)	In gran parte inclusa in canone + qualche quota a partecipante	Le 2.000 ore di formazione si distribuiscono tra comuni e territorio
9	Osservatorio dati	Incluso in canone base/intermedio/avanzato (diversi livelli di profondità)	Il livello avanzato accede a analytics più spinte e report personalizzati

Implicazioni per la revisione dello statuto

Sulla base di quanto emerso dal modello economico semplificato, il capitolo che segue propone linee guida e una prima bozza redazionale per l'aggiornamento degli articoli 8, 9 e 10 dello Statuto del Consorzio Oltrepò Mantovano, al fine di renderli coerenti con il modello economico semplificato del DIH-COM sviluppato per il triennio di lancio delle nuove attività digitali.
L'obiettivo è integrare nello Statuto un assetto economico-finanziario che consenta di distinguere la partecipazione istituzionale dei soci dalla fruizione dei servizi, di introdurre canoni differenziati per livelli di servizio e di disciplinare in modo più chiaro il ricorso a entrate da mercato, fondi pubblici e contributi straordinari.

Criteri generali di modifica

Le modifiche dovrebbero essere costruite secondo quattro criteri guida:

- mantenere il legame tra quota di partecipazione e diritto di voto, in linea con quello che attualmente avviene, senza alterare l'equilibrio politico-istituzionale del Consorzio;
- distinguere la quota istituzionale di adesione dai canoni e corrispettivi dovuti per i servizi digitali condivisi e per i diversi livelli di servizio;
- riconoscere in modo espresso che il Consorzio può finanziarsi anche tramite servizi a corrispettivo, entrate da mercato compatibili con le finalità statutarie, contributi pubblici e fondi di avvio;
- consentire all'Assemblea di approvare modelli di servizio flessibili, anche su base triennale, senza irrigidire eccessivamente lo Statuto su importi o formule che possono cambiare nel tempo.

Impostazione consigliata articolo per articolo

Articolo 8
L'articolo 8 dovrebbe continuare a regolare la partecipazione istituzionale dei soci e il diritto di voto, confermando il criterio demografico già previsto nello Statuto vigente. Nello stesso articolo, o in un comma aggiuntivo, andrebbe chiarito che la quota di partecipazione non esaurisce tutte le obbligazioni economiche verso il Consorzio, poiché i soci possono aderire a servizi, funzioni o pacchetti operativi differenziati, con canoni o corrispettivi specifici deliberati dall'Assemblea.

Articolo 9
L'articolo 9 dovrebbe diventare il punto di riferimento dell'architettura delle entrate del Consorzio, superando una formulazione troppo centrata sul solo contributo proporzionale dei soci. In coerenza con il modello economico elaborato, tra le entrate ordinarie dovrebbero essere inclusi anche i canoni dei servizi consortili, i corrispettivi per prestazioni standardizzate o specialistiche, i proventi da attività rivolte a terzi compatibili con gli scopi del Consorzio e i finanziamenti pubblici destinati al funzionamento o allo sviluppo dei servizi.

Articolo 10
L'articolo 10 dovrebbe chiarire meglio che la copertura delle spese ordinarie e di sviluppo del Consorzio può avvenire con una combinazione di quote istituzionali, canoni di servizio, corrispettivi specifici, contributi straordinari e finanziamenti esterni. Andrebbe inoltre introdotta la possibilità di deliberare fondi straordinari di avvio o di sviluppo per nuove linee strategiche, in particolare per servizi digitali condivisi, infrastrutture, formazione, progettazione e innovazione.

Bozza redazionale proposta

La bozza qui proposta non sostituisce la revisione giuridica formale, ma offre una struttura coerente con lo Statuto vigente e con il modello economico sviluppato per il DIH-COM, utile come base di lavoro per il consulente legale, per il Consiglio di Amministrazione e per l'Assemblea dei soci.

Articolo 8

Testo guida proposto

Art. 8 – Quota di partecipazione, diritto di voto e adesione ai servizi

1. La quota di partecipazione degli Enti associati al Consorzio è fissata annualmente dall'Assemblea Consortile ed è calcolata sulla base dei dati ufficiali dell'ultimo censimento, secondo quanto previsto dalla Tabella allegata.
2. Il diritto di voto è attribuito agli Enti consorziati sulla base della popolazione residente alla data dell'ultimo censimento, secondo quanto previsto dalla Tabella (che verrà) allegata.
3. La quota di partecipazione di cui ai commi precedenti attiene alla partecipazione istituzionale dell'Ente al Consorzio e non esaurisce gli eventuali obblighi economici derivanti dall'adesione a servizi, funzioni, progetti o livelli di servizio specifici attivati dal Consorzio nell'ambito delle proprie finalità statutarie.
4. L'Assemblea può approvare, con apposita deliberazione, modelli di servizio articolati per livelli, ambiti funzionali, pacchetti operativi o servizi a domanda individuale, determinando i relativi canoni, corrispettivi, criteri di accesso e modalità di riparto, anche differenziati tra gli Enti consorziati, fermo restando il diritto di voto di cui ai commi precedenti.
5. L'adesione degli Enti consorziati ai livelli di servizio o ai singoli servizi attivati dal Consorzio non modifica il sistema di rappresentanza e di voto previsto dal presente Statuto, salvo diversa espressa previsione statutaria.

Articolo 9

Testo guida proposto

Art. 9 – Finanziamento dell'Ente

1. I mezzi di finanziamento dell'Ente, nel rispetto delle norme vigenti in materia di finanza locale e dei principi di equilibrio economico-finanziario, si distinguono in ordinari e straordinari.

2. Sono mezzi di finanziamento ordinari:
   - il contributo annuo a carico degli Enti convenzionati, fissato dall'Assemblea secondo i criteri previsti dal presente Statuto;
   - i canoni dovuti dagli Enti consorziati per l'adesione a servizi condivisi, livelli di servizio, funzioni specialistiche o gestioni associate promosse dal Consorzio;
   - i corrispettivi per servizi, prestazioni tecniche, attività formative, supporti specialistici e altri interventi resi dal Consorzio agli Enti consorziati nell'ambito delle proprie finalità statutarie;
   - i contributi dello Stato, della Regione, dell'Unione europea e di altri soggetti pubblici destinati al funzionamento ordinario, all'innovazione, alla digitalizzazione, alla formazione o allo sviluppo delle attività del Consorzio;
   - i proventi derivanti da attività, servizi o progetti svolti a favore di altri enti pubblici, soggetti privati, imprese, cittadini o altri destinatari, purché compatibili con le finalità istituzionali del Consorzio.

3. Sono mezzi di finanziamento straordinari:
   - i contributi straordinari degli Enti convenzionati;

- i contributi straordinari di Enti o privati non inclusi nell'Ente;
- i finanziamenti in conto capitale, i contributi per investimenti, i fondi di avvio o sviluppo di nuovi servizi, nonché ogni altra entrata straordinaria compatibile con le finalità dell'Ente.

4. L'Assemblea può disciplinare con apposito regolamento o atto generale i criteri per la determinazione dei canoni, dei corrispettivi e delle modalità di copertura dei costi, anche in relazione a livelli differenziati di servizio, a soglie di utilizzo e a meccanismi incentivanti di efficienza e condivisione.

Articolo 10

Testo guida proposto

Art. 10 – Oneri, spese di funzionamento e contributi straordinari

1. L'onere delle spese ordinarie di costituzione, funzionamento, gestione e sviluppo delle attività dell'Ente è assunto dal Consorzio mediante le risorse di cui all'articolo 9, secondo i criteri di programmazione economico-finanziaria approvati dall'Assemblea.
2. L'Assemblea dell'Ente ha facoltà di deliberare contributi straordinari a carico degli Enti convenzionati per il perseguimento degli scopi statutari, per l'avvio di nuovi servizi, per investimenti infrastrutturali, per il cofinanziamento di progetti o per la copertura temporanea dei costi di start-up di nuove linee di attività, con il voto favorevole corrispondente ad almeno la maggioranza assoluta delle quote rappresentate dai componenti.
3. I contributi straordinari possono essere previsti anche nell'ambito di programmi pluriennali o piani di sviluppo approvati dall'Assemblea, con indicazione della finalità, della durata, dei criteri di riparto e delle modalità di rendicontazione.
4. Per servizi o funzioni attivati in forma progressiva o sperimentale, l'Assemblea può deliberare specifici fondi di avvio, fondi di sviluppo o meccanismi transitori di copertura dei costi, anche al fine di accompagnare il raggiungimento dell'equilibrio economico-finanziario nel rispetto del principio di pareggio di bilancio.



Workshop 2 – Modello Economico e Business Plan

Consorzio Oltrepò Mantovano / DIH-COM · **23 aprile 2026**

WS2 DI 3 | MODELLO ECONOMICO | BUSINESS PLAN

Il Percorso in Tre Tappe

I tre workshop si costruiscono in progressione: ogni output alimenta il successivo. Non si torna indietro, si aggiunge.

✓ COMPLETATO

Tappa 1 – WS1

30 marzo 2026

Visione e perimetro. Missione del DIH-COM, funzioni core, bozza art. 2 statuto.

← SIAMO QUI

Tappa 2 – WS2

23 aprile 2026

Modello economico e business plan. Volumi di attività, costi e riparto, fonti di finanziamento (art. 8-9-10-29)

IN PROGRAMMA

Tappa 3 – WS3

26 maggio 2026

Sintesi e linee guida statutarie. Documento "Linee per lo statuto e business plan DIH-COM".

Il Punto di Arrivo del WS1

Due gruppi di lavoro, un unico punto di arrivo: la **bozza condivisa dell'art. 2 del nuovo statuto**. Oggi non si rimette in discussione la missione — si costruisce il modello economico che la rende possibile.

🌱 Radice Identitaria

Il Consorzio come **agenzia di sviluppo locale**, confermata nella sua funzione storica e istituzionale.

🔗 Nuova Missione Esplicita

Il Consorzio come **hub territoriale per l'innovazione e la transizione digitale** dei Comuni soci.

📋 Azione Regolata

Attività governata da **programmi pluriennali** e cooperazione istituzionale strutturata.

12 funzioni core approvate — dai servizi digitali condivisi all'osservatorio dati, dalla consulenza alla gestione associata e delegata — con un principio di **relazioni differenziate** con i Comuni: Rete di prossimità · Consulenza specialistica · Delega di servizio · Gestione associata.

Il Salto Necessario: Dalla Visione alla Sostenibilità

Se il DIH-COM ha...

- 12 funzioni core definite
- Tre pilastri strategici condivisi
- Relazioni differenziate con i Comuni
- Una bozza dell'art. 2

Allora dobbiamo rispondere a:

1. Quanto costa attivare e mantenere il DIH-COM?
2. Chi paga cosa e in che misura?
3. Da dove vengono le risorse per avviare e sostenere nel tempo?

La risposta a queste tre domande è lo **"scheletro del business plan"** — l'output concreto che costruiamo insieme oggi. Gli articoli di riferimento nello statuto (art. 8-9-10-29) saranno o no modificati alla luce degli esiti odierni

Come Lavoriamo Oggi

Tre gruppi in parallelo per **45 minuti**, ciascuno con una scheda operativa e domande guida. Restituzione e confronto in plenaria per costruire lo scheletro comune.

Gruppo A – Volumi e Domanda

"Cosa farà davvero il DIH-COM e per chi?"

- Servizi attivabili nei primi 3 anni
- Comuni e destinatari coinvolti
- Stima dei volumi per servizio

Gruppo B – Costi e Riparto

"Quanto costa e chi paga?"

- Principali voci di costo
- Modelli di riparto tra i Comuni soci
- Quote fisse e variabili

Gruppo C – Finanziamento

"Da dove vengono le risorse?"

- Canoni differenziati per livello
- Fonti di co-finanziamento pubblico
- Percorso verso la sostenibilità autonoma

Output comune: uno **"scheletro di business plan"** a tre colonne → **Cosa offriamo / Quanto costa / Come lo paghiamo**

GRUPPO A

Cosa Farà il DIH-COM e per Chi?

Punto di partenza: le **12 funzioni core dell'art. 2** (bozza esito del WS1). Il gruppo seleziona quelle prioritarie e stima i volumi realistici per i primi anni. Non serve precisione statistica — serve una stima di ordine di grandezza condivisa che orienti i costi.

1

Priorità realistica

Quali 3–5 funzioni attivare concretamente nei primi 12–24 mesi?

2

Mappa dei destinatari

Per ciascuna funzione: quanti Comuni? Con quale livello di coinvolgimento? Ci sono destinatari oltre ai Comuni (PMI, cittadini, altri enti)?

3

Unità di misura

Quale metrica è ragionevole? Ore, sportelli attivati, pratiche gestite, numero utenti, progetti avviati.

Funzione core	Comuni coinvolti (stima)	Altri destinatari	Unità di misura	Vol. anno 1	Vol. anno 3
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—

GRUPPO B

Quanto Costa e Chi Paga?

Il gruppo analizza le voci di costo del DIH-COM e definisce il modello di riparto tra i Comuni soci. Il riparto dei costi è la **faccia interna** del modello — le fonti di finanziamento (Gruppo C) sono la **faccia esterna**: i due lavori si devono incrociare.

Personale Specializzato

Tecnici digitali, RTD (Responsabile Transizione Digitale condiviso), coordinatore di progetto, amministrativi.

Infrastruttura IT

CED, licenze software, piattaforme cloud, connettività, cybersecurity.

Formazione e Coordinamento

Aggiornamento continuo del personale, coordinamento consortile, comunicazione verso i Comuni soci.

Voce di costo	Stima annua	Chi la sostiene	Note
Personale	€ ___	Consorzio / Comuni / entrambi	—
Infrastruttura IT	€ ___	Consorzio / Comuni / entrambi	—
Formazione	€ ___	Consorzio / Comuni / entrambi	—
Coordinamento	€ ___	Consorzio / Comuni / entrambi	—

Domanda chiave: esiste un **"costo fisso consortile"** che prescinde dai servizi effettivamente utilizzati dai singoli Comuni?

GRUPPO C

Da Dove Vengono le Risorse?

Le fonti di finanziamento del DIH-COM si articolano in **quattro categorie**. Il gruppo deve identificare la combinazione più realistica per garantire la sostenibilità a 3 anni, senza dipendere esclusivamente dai finanziamenti pubblici.

1 · Canoni dei Comuni Soci

Fonte ordinaria e strutturale. Differenziati per livello: **Base** (rete di prossimità, canone minimo) · **Intermedio** (consulenza specialistica, RTD, progettazione europea) · **Avanzato** (delega/gestione associata, CED, tributi, sportello digitale).

2 · Co-finanziamento Pubblico

PNRR / Misura 1.4.4 · Fondi regionali Lombardia (POR FESR, bandi innovazione) · Fondazione Cariplo · Fondi UE (Horizon Europe, Interreg, Aree Interne).

3 · Entrate da Servizi a Mercato

Servizi a PMI e terzo settore del territorio · Partecipazione a progetti europei come partner o capofila · Sviluppo progressivo nel corso dei 3 anni.

4 · Contributi Straordinari e Avvio

Contributi una tantum dei soci per la fase di start-up (delibera assembleare) · Eventuale supporto Regione Lombardia per l'avvio.

Fonte	Stima importo annuo	Probabilità (A/M/B)	Orizzonte temporale	Vincoli/condizioni
Canoni Comuni	€ ___	—	—	—
Co-finanziamento pubblico	€ ___	—	—	—
Servizi a mercato	€ ___	—	—	—
Contributi straordinari	€ ___	—	—	—

Cosa Portiamo a Casa Oggi

La restituzione in plenaria segue tre fasi progressive per costruire insieme lo scheletro del business plan DIH-COM — l'input decisivo per il WS3 del 26 maggio.

1 2 3

Fase 1 · 15 min

Presentazione rapida. Ogni gruppo illustra i punti chiave (5 min ciascuno). Prima si ascolta, poi si discute.

Fase 2 · 20 min

Confronto facilitato. I servizi del Gruppo A reggono i costi del Gruppo B? I canoni del Gruppo C coprono i costi fissi? Qual è il "core minimo" sostenibile?

Fase 3 · 10 min

Scheletro del business plan. Una pagina condivisa a tre colonne: Cosa offriamo / Quanto costa e chi paga / Come lo finanziamo.

Le tre domande di connessione tra i gruppi: **"I servizi del Gruppo A reggono i costi stimati dal Gruppo B?" · "I canoni differenziati del Gruppo C coprono i costi fissi del Consorzio?" · "Qual è il core minimo sostenibile?"**

OUTPUT WS2

Lo Scheletro del Business Plan DIH-COM

Da completare insieme in plenaria — output condiviso del Workshop 2

COSA OFFRIAMO Funzioni prioritarie (Gruppo A)	**QUANTO COSTA E CHI PAGA** Costi e riparto (Gruppo B)	**COME LO FINANZIAMO** Canoni + co-finanziamento (Gruppo C)

Costo fisso stimato	Costo variabile per servizio	Canone base / intermedio / avanzato	Principale fonte di co-finanziamento
€ _____	€ _____	€ __ / € __ / € __	_____

NON E' IL BUSINESS PLAN CHE VOGLIAMO FARE, MA UNA SIMULAZIONE REALISTICA CHE GUIDI LA RISCRITTURA DEGLI ARTICOLI

Grazie

Guido Piccoli - *CEO & Partner* - guido.piccoli@alot.it +39 348 229 1977

Matteo Brambilla - *Partner* - matteo.brambilla@alot.it +39 347 779 3450



			N1			N2			N3			N4			N5		
		Perido	2027			2028			2029			2030			2031		
Ambiti		**Costi**	**Importo**	**#**	**Totale**	**Importo**	**#**	**Totale**	**Importo**	**#**	**Totale**	**Importo**	**#**	**Totale**	**Importo**	**#**	**Totale**
Osservatorio		IT/digitale	-70.000 €	3,00	-210.000 €	-70.000 €	4,00	-280.000 €	-70.000 €	3,00	-210.000 €	-70.000 €	2,50	-175.000 €	-70.000 €	2,00	-140.000 €
		Admin	-35.000 €	1,00	-35.000 €	-35.000 €	1,00	-35.000 €	-35.000 €	1,00	-35.000 €	-35.000 €	1,00	-35.000 €	-35.000 €	1,00	-35.000 €
		Formazione	-50 €	2.000,00	-100.000 €	-50 €	1.000,00	-50.000 €	-50 €	500,00	-25.000 €	-50 €	200,00	-10.000 €	-50 €	200,00	-10.000 €
		HW/SW	-300.000 €	0,33	-100.000 €	-300.000 €	0,33	-100.000 €	-300.000 €	0,33	-100.000 €	-75.000 €	1,00	-75.000 €	-82.500 €	1,00	-82.500 €
		Costi generali	-445.000 €	0,10	-44.500 €												
		Quota base	12.000 €	10,00	120.000 €	12.000 €	6,00	72.000 €	10.000 €	4,00	40.000 €	10.000 €	2,00	20.000 €	10.000 €	2,00	20.000 €
		Quota intrm	20.000 €	6,00	120.000 €	20.000 €	7,00	140.000 €	15.000 €	5,00	75.000 €	15.000 €	4,00	60.000 €	15.000 €	2,00	30.000 €
		Quota adv	36.000 €	4,00	144.000 €	33.000 €	7,00	231.000 €	23.000 €	11,00	253.000 €	20.000 €	14,00	280.000 €	18.000 €	17,00	306.000 €
		Margine			**-105.500 €**			**-22.000 €**			**-2.000 €**			**65.000 €**			**88.500 €**
Consulenza / Progetti	**Tributi**	Consulenza	-280.000 €	1,00	-280.000 €												
		Fin.PNRR	280.000 €	1,00	280.000 €												
	Accrual revisione	Staff	-45.000 €	0,50	-22.500 €												
		Contab	-50.000 €	1,00	-50.000 €												
		Consulenza	-25.000 €	1,00	-25.000 €												
		SW	-45.000 €	1,00	-45.000 €												
		Soci	15.000 €	6,00	90.000 €												
		Fin.EU/RL	60.000 €	1,00	60.000 €												
	PGT	Consulenza				-45.000 €	1,00	-45.000 €									
		SW/HW				-50.000 €	1,00	-50.000 €									
		Q.Soci				10.000 €	4,00	40.000 €									
		Fin.EU/RL				80.000 €	1,00	80.000 €									
	Progetto XY	Staff							-45.000 €	1,00	-45.000 €						
		Consulenza							-50.000 €	1,00	-50.000 €						
		Q.Soci							10.000 €	4,00	40.000 €						
		Fin.EU/RL							70.000 €	1,00	70.000 €						
	Progetto WQ	Staff							-25.000 €	1,00	-25.000 €	-25.000 €	1,00	-25.000 €			
		Consulenza							-10.000 €	1,00	-10.000 €	-10.000 €	1,00	-10.000 €			
		Q.Soci							7.500 €	6,00	45.000 €	7.500 €	6,00	45.000 €			
		Fin.EU/RL							0 €	1,00	0 €	0 €	1,00	0 €			
		Margine			**7.500 €**			**25.000 €**			**25.000 €**			**10.000 €**			**0 €**
Servizi delegati	**Tributi**	Staff	-35.000 €	4,00	-140.000 €	-35.000 €	4,00	-140.000 €	-35.000 €	5,00	-175.000 €	-35.000 €	5,00	-175.000 €	-35.000 €	6,00	-210.000 €
		SW	-65.000 €	1,00	-65.000 €	-65.000 €	1,00	-65.000 €	-85.000 €	1,00	-85.000 €	-85.000 €	1,00	-85.000 €	-85.000 €	1,00	-85.000 €
		Q.Soci	28.000 €	9,00	252.000 €	28.000 €	9,00	252.000 €	28.000 €	11,00	308.000 €	28.000 €	12,00	336.000 €	23.000 €	15,00	345.000 €
	Cespiti	Staff				-45.000 €	0,50	-22.500 €	-45.000 €	1,00	-45.000 €	-45.000 €	0,75	-33.750 €	-45.000 €	1,00	-45.000 €
		Consulenza				-50.000 €	0,50	-25.000 €	-50.000 €	1,00	-50.000 €	-50.000 €	1,50	-75.000 €	-50.000 €	1,75	-87.500 €
		% share				0 €	-	0 €	750.000 €	0,05	37.500 €	1.200.000 €	0,05	60.000 €	1.500.000 €	0,05	75.000 €
		Q.Soci				9.000 €	6,00	54.000 €	12.000 €	6,00	72.000 €	15.000 €	8,00	120.000 €	15.000 €	10,00	150.000 €
	PGT	Staff							-45.000 €	1,00	-45.000 €	-45.000 €	1,00	-45.000 €	-45.000 €	1,00	-45.000 €
		SW/HW							-25.000 €	1,00	-25.000 €	-25.000 €	1,00	-25.000 €	-25.000 €	1,00	-25.000 €
		Consulenza							-35.000 €	1,00	-35.000 €	-35.000 €	1,00	-35.000 €	-35.000 €	1,00	-35.000 €
		Q.Soci							28.000 €	4,00	112.000 €	28.000 €	4,00	112.000 €	28.000 €	4,00	112.000 €
	Servizio XY	Staff										-45.000 €	0,75	-33.750 €	-45.000 €	1,00	-45.000 €
		Consulenza										-50.000 €	1,50	-75.000 €	-50.000 €	1,75	-87.500 €
		% share										1.200.000 €	0,05	60.000 €	1.500.000 €	0,05	75.000 €
		Q.Soci										15.000 €	8,00	120.000 €	13.000 €	10,00	130.000 €
	Servizio AW	Staff													-45.000 €	1,00	-45.000 €
		Consulenza													-15.000 €	4,00	-60.000 €
		Q.Soci													12.000 €	10,00	120.000 €
		Margine			**47.000 €**			**53.500 €**			**69.500 €**			**225.500 €**			**237.000 €**
		Totale			**-51.000 €**			**56.500 €**			**92.500 €**			**300.500 €**			**325.500 €**

Governance, architettura integrata e proposta di modifica statutaria

Il presente documento rappresenta l'esito di sintesi del Workshop 3, e assolve a tre funzioni:

(1) restituire una sintesi degli esiti del Workshop 3 sulla nuova governance;

(2) proporre un primo orientamento su come modificare lo Statuto vigente del Consorzio sul tema dell'architettura integrata multilivello, comprensiva di una apertura statutaria verso l'ecosistema territoriale tramite una "DIH Quality Partnership" organizzata per tavoli tematici;

(3) confrontare il modello statutario attuale — con le integrazioni proposte nei Workshop 1 e 2 — con due scenari alternativi di forma giuridica: un modello "in house" (scarl) e un modello "non in house" (s.r.l. o cooperativa di proprietà dei soci).

Le proposte redazionali contenute in questo documento non sostituiscono la necessaria validazione politica dell'Assemblea dei soci né la revisione giuridica formale da parte di un legale specializzato in enti locali e diritto societario pubblico: costituiscono una base di lavoro coerente con gli esiti dei tre workshop, da perfezionare nelle fasi successive di pianificazione.

1. Sintesi degli esiti del Workshop 3 — Nuova governance del DIH-COM

Il Workshop 3 propone di leggere la governance del DIH-COM attraverso un ciclo di lavoro articolato in quattro fasi ricorrenti (metodo TSLL), che accompagnano la maturazione dell'ecosistema territoriale dell'innovazione digitale:

1. Capacità di transizione — costruzione della coalizione di stakeholder, definizione della governance, elaborazione di visione e scenari.
2. Use case pilota — individuazione dei casi d'uso prioritari, definizione di obiettivi misurabili e verifica di fattibilità.
3. Co-sviluppo — progettazione condivisa delle soluzioni, dei piani d'azione, delle responsabilità e degli investimenti.
4. Monitoraggio e scala — valutazione dei risultati, apprendimento organizzativo, adattamento e messa a scala delle iniziative di successo.

Le quattro fasi si succedono in modo ciclico: gli apprendimenti della fase di monitoraggio alimentano una nuova capacità di transizione, in una logica di miglioramento continuo della governance e dei servizi del DIH.

"Due livelli, una sola governance"

Il cuore della proposta emersa nel Workshop 3 è la distinzione — e insieme l'integrazione — tra due livelli complementari di governance, che restano parte di un unico disegno istituzionale:

- Organi del Consorzio (Assemblea, Consiglio d'Amministrazione, Presidente, Direzione e Struttura operativa) — mantengono la titolarità formale delle decisioni, la responsabilità istituzionale e la gestione operativa, così come già previsto dallo Statuto vigente e dalla normativa sui consorzi tra enti locali.
- DIH Quality Partnership (QP) — non sostituisce gli organi consortili, ma organizza la collaborazione con l'ecosistema territoriale (imprese, centri di competenza, altri enti pubblici, associazioni, cittadini); è lo strumento

operativo di cui si dotano il Direttore e il Presidente per agire nel territorio, dando forma stabile alle relazioni di partenariato.

Si propone quindi un'architettura di governance integrata su cinque livelli complementari, dagli organi istituzionali fino all'ecosistema territoriale:

Livello	Ruolo proposto
1. Assemblea	Indirizzo politico-istituzionale, approvazione degli atti fondamentali, revisione dello Statuto, definizione delle traiettorie strategiche pluriennali.
2. Consiglio d'Amministrazione	Traduzione operativa degli indirizzi assembleari, approvazione dei regolamenti, programmazione annuale, raccordo con la struttura operativa.
3. Presidente	Rappresentanza istituzionale, presidio delle relazioni esterne, abilitazione di partnership strategiche con enti e soggetti esterni.
4. Direzione	Cerniera tra gli organi e l'ecosistema: coordinamento dei tavoli tematici, accompagnamento dei progetti pilota, monitoraggio continuo dei risultati.
5. Struttura operativa	1) Coordinamento, comunicazione e gestione osservatorio; 2) Struttura consulenza; 3) Gestione servizi delegati dalle PA + servizi di staff
6. DIH Quality Partnership	Core group, gruppi di lavoro tematici e comunità di stakeholder per il co-design dei servizi, la condivisione dei dati, la sperimentazione e l'apprendimento collettivo.

Il Workshop 3 (come i precedenti) ha lavorato nella ipotesi di continuità ovvero che il nuovo statuto non avrebbe dovuto rompere la base giuridica esistente, ma evolverla; nel WS in vertà è uscita anche l'ipotesi di una revisione più radicale di modello di cui si parla nel paragrafo finale del documento. Lo Statuto vigente prevede già Assemblea, Consiglio d'Amministrazione, Presidente e un Direttore con responsabilità gestionale, e offre già la possibilità di nominare commissioni tecniche consultive e gruppi di lavoro (art. 14, lett. h e m) — una base come utile punto di innesto per le logiche del ciclo TSLL e della Quality Partnership, senza necessità di stravolgere l'impianto istituzionale del Consorzio.

Da questa impostazione discendono cinque linee di azione raccomandate:

1. Rafforzare la missione del Consorzio come hub territoriale per l'innovazione e piattaforma di collaborazione digitale.
2. Chiarire il rapporto tra organi, Direzione, personale e strutture tecniche.
3. Introdurre strumenti permanenti di coinvolgimento dell'ecosistema (commissioni, tavoli, partenariati).
4. Prevedere una funzione strutturata di monitoraggio, apprendimento e aggiornamento strategico.
5. Collegare in modo organico la governance e il business plan del DIH-COM.

2. Proposta di modifica statutaria: architettura integrata e DIH Quality Partnership

La proposta che segue non introduce nuovi organi consortili né modifica gli equilibri di voto e di rappresentanza previsti dallo Statuto vigente (artt. 8, 12, 13, 16). Interviene invece su tre piani complementari:

1. consolidare in Statuto l'architettura integrata a cinque livelli descritta nel Workshop 3, esplicitando il ruolo della Direzione come cerniera operativa e introducendo la DIH Quality Partnership come strumento organizzativo permanente, distinto dagli organi ma da essi promosso e presidiato;
2. introdurre una base statutaria esplicita per l'apertura del Consorzio verso l'ecosistema territoriale (imprese, PMI, centri di competenza, altri enti pubblici, cittadini), tramite la DIH Quality Partnership, eventualmente articolata in più tavoli tematici la cui composizione e i cui contenuti operativi vengono definiti in una fase successiva di pianificazione, tramite regolamento o piano operativo, e non irrigiditi nel testo statutario;
3. aggiornare la missione statutaria (art. 2) recependo la bozza già elaborata nel Workshop 1, in modo da fornire una base finalistica coerente con il ruolo di hub digitale territoriale.

Lo Statuto vigente del Consorzio Oltrepò Mantovano (pubblicato sul Bollettino Ufficiale di Regione Lombardia, Serie Avvisi e Concorsi n. 52 del 27 dicembre 2018) offre già alcuni appigli normativi utili all'innesto dell'architettura integrata e della Quality Partnership. La tabella seguente individua gli articoli su cui intervenire.

Articolo vigente	Contenuto attuale (sintesi)	Modifica proposta
Art. 11 — Organi	Elenca Assemblea, CdA, Presidente come organi del Consorzio.	Aggiungere un comma che richiami, accanto agli organi, l'articolazione operativa del Consorzio in Direzione e in DIH Quality Partnership, chiarendo che questi ultimi due livelli non sono organi ai sensi di legge ma strumenti funzionali dell'architettura di governance, disciplinati agli articoli successivi.
Art. 14 — Competenze dell'Assemblea, lett. h) e m)	Lett. h): nomina dei membri delle commissioni tecniche consultive. Lett. m): costituire commissioni o gruppi di lavoro per progetti specifici.	Esplicitare che tali competenze includono l'approvazione del regolamento istitutivo della DIH Quality Partnership e l'approvazione periodica delle linee guida per la gestione del coinvolgimento degli attori nei tavoli tematici definiti dalla direzione.
Art. 16 — Consiglio d'Amministrazione, attribuzioni	Tra le attribuzioni: "rapporti con enti/sistemi/progetti sul territorio".	Aggiungere esplicitamente tra le attribuzioni del CdA l'indirizzo e la vigilanza sulla DIH Quality Partnership, l'approvazione di un documento operativo annuale dei tavoli tematici (temi, composizione, obiettivi) su proposta della Direzione, e la verifica periodica dei risultati.
Art. 20–21 — Direttore, compiti e funzioni	Il Direttore ha la responsabilità gestionale, sovrintende all'andamento tecnico-amministrativo, dirige il personale, cura l'esecuzione degli appalti.	Aggiungere tra i compiti del Direttore il coordinamento operativo della DIH Quality Partnership e dei relativi tavoli tematici, la proposta al CdA del piano operativo annuale dei tavoli e la relazione periodica sui risultati e sull'apprendimento maturato (cfr. fase 4 del ciclo TSLL, par. 1.1).
Art. 5 — Ampliamento del Consorzio	Disciplina l'adesione di nuovi Enti soci al Consorzio, con effetti su quote e diritto di voto.	Chiarire, con un comma di coordinamento, che la partecipazione di soggetti terzi alla DIH Quality Partnership (imprese, PMI, centri di competenza, altri enti) non costituisce adesione al Consorzio ai sensi del presente articolo, non attribuisce quote di partecipazione né diritto di voto, ed è disciplinata dal nuovo articolo dedicato alla Quality Partnership.

Si propone l'introduzione di un nuovo articolo (indicativamente collocato dopo l'art. 21, come "Art. 21-bis", oppure rinumerando la sequenza in sede di stesura giuridica definitiva) dedicato alla DIH Quality Partnership. La formulazione seguente ha carattere di bozza di lavoro, da sottoporre a validazione politica e a revisione legale:

Art. 21-bis – DIH Quality Partnership

1. Il Consorzio promuove la DIH Quality Partnership quale strumento organizzativo permanente attraverso cui la Direzione e il Presidente, nell'ambito degli indirizzi approvati dal Consiglio d'Amministrazione, coinvolgono in modo stabile e strutturato l'ecosistema territoriale dell'innovazione digitale, con particolare riferimento a imprese, professionisti, centri di competenza, università ed enti di ricerca, altri enti pubblici e associazioni rappresentative del territorio.

2. La DIH Quality Partnership non costituisce organo del Consorzio ai sensi del presente Statuto e non attribuisce ai soggetti partecipanti quote di partecipazione, diritto di voto o qualità di socio, fermo restando quanto previsto dall'articolo 5.

3. La DIH Quality Partnership si articola, di norma, in un core group di coordinamento e in più tavoli tematici, il cui numero, oggetto, composizione e modalità di funzionamento sono definiti con regolamento approvato dall'Assemblea su proposta del Consiglio d'Amministrazione, e successivamente aggiornati, con cadenza almeno triennale, dal Consiglio d'Amministrazione stesso in sede di programmazione operativa, su proposta della Direzione.

4. Il Consiglio d'Amministrazione approva annualmente il piano operativo dei tavoli tematici attivi, comprensivo di obiettivi, risultati attesi e modalità di monitoraggio, e ne riferisce all'Assemblea in occasione dell'approvazione del bilancio.

5. La Direzione coordina il funzionamento della DIH Quality Partnership e dei tavoli tematici, cura la mappatura e l'aggiornamento della comunità di stakeholder coinvolti, promuove i processi di ascolto, co-progettazione e sperimentazione, e riferisce periodicamente al Consiglio d'Amministrazione e al Presidente sui risultati conseguiti e sugli apprendimenti maturati, ai fini dell'aggiornamento strategico del Consorzio.

6. La partecipazione ai tavoli tematici della DIH Quality Partnership è aperta, secondo criteri definiti dal regolamento di cui al comma 3, e non comporta oneri economici a carico del Consorzio salvo quanto eventualmente previsto nella programmazione economico-finanziaria approvata dall'Assemblea ai sensi degli articoli 9 e 10.

In coerenza con la scelta di non irrigidire lo Statuto su contenuti che matureranno nel tempo, il testo proposto rinvia la definizione puntuale dei tavoli tematici a un regolamento attuativo e alla programmazione operativa. Sulla base delle funzioni core individuate nei Workshop 1 e 2 (cfr. la tabella dei servizi elaborata nel Workshop 2), i tavoli tematici che potrebbero essere presi in considerazione in prima battuta — a titolo indicativo e non esaustivo, da confermare in sede di pianificazione — includono ambiti quali: servizi digitali e infrastrutture condivise (CED, cloud, cybersicurezza); competenze e formazione (RTD condiviso, formazione PA e cittadini); dati e osservatorio territoriale; sviluppo di impresa e PMI (assessment, collegamento con i centri di competenza); sostenibilità e transizione energetica. Questa articolazione andrà validata e affinata dal Consiglio di Amministrazione in sede di prima applicazione del regolamento.

3. Confronto statutario e scenari alternativi di forma giuridica

Alla luce di quanto emerso nella discussione nel WS3, questo capitolo affronta le possibili ricadute di una eventuale differenziazione della forma giuridica del DIH-COM in due scenari alternativi: 1) “in house – scarl”; 2) “non in house – s.r.l. o cooperativa di proprietà dei soci”.

Scenario 1 — “In house”: società consortile a responsabilità limitata (scarl)

In questo scenario il DIH-COM verrebbe costituito come società, tipicamente in forma di scarl, partecipata esclusivamente dagli Enti soci (Comuni e Provincia), operante secondo il modello dell’affidamento diretto in house providing.

- Base normativa: art. 7, 8 e 9 del D.Lgs. 36/2023 (nuovo Codice dei contratti pubblici, in vigore dal 1° luglio 2023), che codificano il principio di auto-organizzazione amministrativa; Testo Unico delle Società Partecipate (D.Lgs. 175/2016), artt. 4 (categorie societarie ammesse, incluse le società consortili anche cooperative), 5 (controllo analogo, anche congiunto), 16 (requisiti delle società in house), 20 (razionalizzazione periodica delle partecipazioni).
- Requisiti sostanziali da rispettare: controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi da parte degli Enti soci; oltre l’80% dell’attività della società svolta a favore degli Enti controllanti; assenza di partecipazione privata diretta di capitale, salvo le eccezioni normative specificamente previste.
- Governance: richiede un patto di sindacato o strumenti equivalenti di controllo analogo congiunto tra i Comuni soci, dato il numero elevato di enti partecipanti (16 Comuni più la Provincia); necessità di un CdA e, potenzialmente, di un revisore legale dei conti secondo le regole del diritto societario, in aggiunta o in sostituzione degli organi consortili attuali.
- Implicazioni sulla DIH Quality Partnership: la struttura in house resta comunque un soggetto interamente pubblico, per cui l’apertura verso imprese e stakeholder privati tramite la Quality Partnership dovrebbe necessariamente restare un rapporto contrattuale o convenzionale esterno alla compagine sociale, per non compromettere il requisito di assenza di partecipazione privata di capitale richiesto dall’in house.
- Adempimenti aggiuntivi: onere di razionalizzazione periodica delle partecipazioni pubbliche, vincoli su assunzioni e trattamento del personale secondo la disciplina delle società a controllo pubblico, vademecum ANAC sulle società in house nel nuovo Codice dei contratti pubblici.

Scenario 2 — “Non in house”: s.r.l. o cooperativa di proprietà dei soci

In questo scenario il DIH-COM verrebbe costituito come società ordinaria (s.r.l.) o come cooperativa — eventualmente una cooperativa di comunità — di proprietà degli Enti soci, senza necessariamente soddisfare (o senza voler soddisfare) i requisiti dell’in house providing, e quindi operando sul mercato con logiche più aperte anche a soci o partner privati.

- Base normativa: disciplina ordinaria del Codice Civile per s.r.l. o società cooperative; per le società a partecipazione pubblica non in house, restano applicabili le disposizioni generali del TUSP (D.Lgs. 175/2016) su costituzione, gestione e vincoli di finalità pubblica delle partecipazioni, ma senza il regime di affidamento diretto riservato alle in house.
- Differenza operativa rispetto all’in house: non godendo dell’affidamento diretto, gli affidamenti di servizi da parte degli Enti soci dovrebbero normalmente seguire le procedure ordinarie di evidenza pubblica previste dal Codice dei contratti pubblici, salvo che i servizi resi siano remunerati a tariffa/canone su base convenzionale e non configurino appalto.

- Apertura a soci privati o a capitale misto: questa forma consente, diversamente dall'in house, l'ingresso di soci privati (imprese, cooperative, professionisti) nel capitale sociale, oppure la costituzione come cooperativa di comunità con scopo di sviluppo integrato economico, sociale e culturale del territorio e pluralità di scambi mutualistici con i propri soci — un modello potenzialmente più coerente, sul piano concettuale, con la logica di ecosistema aperto della DIH Quality Partnership.
- Requisiti organizzativi: capitale sociale minimo e organi sociali obbligatori (assemblea dei soci, organo amministrativo, eventuale organo di controllo) secondo le regole ordinarie previste per s.r.l. e cooperative, generalmente meno onerosi di quelli richiesti dal controllo analogo congiunto delle in house.
- Implicazioni sulla DIH Quality Partnership: la maggiore apertura strutturale di questa forma la rende potenzialmente più coerente con l'integrazione stabile di soggetti privati nella governance (ad esempio tramite quote di minoranza o strumenti partecipativi), ma richiede di ridefinire in sede statutaria societaria — non più nello Statuto consortile — il rapporto tra soci pubblici, eventuali soci privati e tavoli tematici della Quality Partnership.

BOX — Cosa sono le cooperative di comunità

Le cooperative di comunità sono società cooperative costituite secondo le regole ordinarie del Codice civile (artt. 2511 e seguenti), ma con una finalità che va oltre la mutualità "chiusa" tipica delle cooperative tradizionali (di lavoro, di consumo, agricole): offrono beni e servizi di interesse generale a beneficio dell'intera comunità territoriale in cui operano, non solo dei propri soci.

Caratteristiche tipiche:

- *Scopo di sviluppo integrato — economico, sociale e culturale — del territorio: mantenimento di servizi essenziali (negozi, energia, digitale, cura del territorio), creazione di occupazione locale, contrasto allo spopolamento nelle aree marginali.*
- *Compagine sociale aperta e plurale: possono farne parte cittadini, imprese, PMI, enti pubblici, associazioni — un modello "multi-stakeholder" per definizione, diversamente dalle cooperative mutualistiche classiche.*
- *Governo democratico "voto capitario" (una testa, un voto), salvo eccezioni previste per specifiche categorie di soci.*

La Lombardia ha definito le cooperative di comunità con la Legge Regionale 6 novembre 2015, n. 36. La norma:le definisce come società cooperative costituite ai sensi degli artt. 2511 e seguenti del Codice civile, iscritte all'Albo delle cooperative (art. 2512 c.c.) e le caratterizza per la finalità di promuovere la partecipazione dei cittadini all'erogazione di servizi pubblici e di pubblica utilità, e alla valorizzazione/gestione di beni comuni (salute, cultura, paesaggio, educazione), oltre all'acquisto collettivo di beni o servizi di interesse generale. Prevede che possano assumere la forma di cooperative di produzione e lavoro, di utenza, sociali o miste, con soci lavoratori, utenti o finanziatori legati alla comunità di riferimento.

Sintesi comparativa

Criterio	Consorzio (statuto evoluto, WS1+WS2+WS3)	Scenario in house (scarl)	Scenario non in house (s.r.l. / cooperativa)
Natura giuridica	Ente pubblico associativo, senza capitale sociale.	Società di capitali a totale partecipazione pubblica.	Società di capitali o cooperativa, aperta anche a capitale non pubblico.
Affidamento diretto dei servizi	Non richiesto: rapporto convenzionale tra Enti soci e Consorzio.	Consentito, a condizione del rispetto dei requisiti in house (controllo analogo, 80% attività, assenza capitale privato).	Non consentito in via ordinaria: richiede procedure di evidenza pubblica salvo canoni/convenzioni fuori perimetro appalti.
Apertura a soggetti privati	Solo tramite DIH Quality Partnership (nessuna quota/voto).	Limitata/esclusa per non compromettere il requisito in house; rapporti solo contrattuali.	Possibile anche come soci di capitale o cooperativa di comunità.
Complessità di governance	Bassa: architettura già esistente, evoluzione incrementale.	Alta: richiede patto di controllo[1] analogo congiunto tra 20 Comuni.	Media: organi societari standard, ma richiede nuova governance multi-stakeholder.
Tempi e onerosità di attuazione	Bassa: modifica statutaria via Assemblea consortile.	Alta: costituzione societaria, conferimenti, adempimenti TUSP, vademecum ANAC.	Alta: costituzione societaria, definizione assetto proprietario, statuto societario ad hoc.

La tabelle che seguono ne evidenziano – sempre in prospettiva comparativa – i punti salienti in tema di:

- Gestione del personale dipendente;
- Rapporti verso terzi (rilevante per il tema della gestione dei servizi DIH v/PMI).

[1] Quando un servizio pubblico viene affidato senza gara a una società partecipata ("in house providing"), la legge richiede che gli enti pubblici soci esercitino sulla società un controllo analogo a quello che esercitano sui propri uffici interni — cioè un'influenza determinante sia sugli obiettivi strategici sia sulle decisioni significative della società. Il problema si pone quando i soci pubblici sono molti (in questo caso 20 Comuni): nessun singolo Comune, con la sua piccola quota, potrebbe da solo esercitare un'influenza "determinante". Per questo la legge consente di ricostruire il controllo analogo in forma congiunta, anche attraverso appositi patti parasociali — comunemente chiamati "patto di sindacato" o, nel linguaggio del documento, "patto di controllo" In concreto, il patto di controllo analogo congiunto è un accordo tra tutti i soci pubblici che, in parallelo allo statuto societario:

- istituisce un organo di coordinamento comune (es. conferenza/comitato dei sindaci o dei sindaci-soci), che assume collegialmente le decisioni strategiche prima che vengano portate agli organi sociali;
- disciplina l'esercizio "sindacato" del voto in assemblea, affinché i Comuni si presentino con posizione già coordinata sulle materie più rilevanti (bilancio, piani industriali, nomine, tariffe);
- prevede diritti di informazione, veto o co-decisione su atti fondamentali, per garantire che nessuna decisione strategica scappi al controllo congiunto;

- è vincolante tra i soci (e in genere richiamato/allegato al patto parasociale sottoscritto contestualmente allo statuto della società), con eventuali meccanismi sanzionatori interni in caso di violazione.

Gestione del personale

Aspetto	Consorzio (statuto evoluto)	Scenario in house (scarl)	Scenario non in house (s.r.l./cooperativa)
Natura del rapporto oggi	Rapporto di pubblico impiego, disciplinato dal D.Lgs. 165/2001 (accesso per concorso, CCNL Funzioni Locali)	—	—
Meccanismo di transizione	—	Trasferimento di attività da ente pubblico a soggetto societario: si applica l'art. 2112 c.c. tramite il rinvio dell'art. 31, D.Lgs. 165/2001 — continuità del rapporto di lavoro, mantenimento dei diritti acquisiti fino alla scadenza del CCNL vigente	Stesso meccanismo di continuità (art. 2112 c.c.), ma con margini negoziali più ampi su CCNL di destinazione
Obbligo procedurale	—	Informazione e consultazione sindacale preventiva	Informazione e consultazione sindacale preventiva
Natura del rapporto “dopo”	Regole ordinarie di pubblico impiego	Anche se il rapporto diventa di diritto privato, restano vincoli pubblicistici tipici delle società a controllo pubblico: programmazione del personale e tetti alle assunzioni	Se il controllo pubblico permane, si applicano ancora (in parte) i vincoli TUSP; se la partecipazione pubblica diventa minoritaria o il controllo passa a soggetti privati, si applica il diritto del lavoro privato "puro", con CCNL di settore (commercio/servizi o cooperative) liberamente negoziabile

Rapporti v/terzi

Aspetto	Consorzio (statuto evoluto)	Scenario in house (scarl)	Scenario non in house (s.r.l./cooperativa)
Relazione con i Comuni soci	Convenzionale, senza gara (natura di ente pubblico associativo)	Affidamento diretto, ma solo se rispettati i requisiti in house (controllo analogo, oltre 80% attività verso gli enti controllanti, assenza di capitale privato)	Non consentito l'affidamento diretto in via ordinaria: servizi ai Comuni soci normalmente in gara, salvo che siano remunerati a tariffa/canone convenzionale (non riconducibile ad appalto)
Relazione con PMI/imprese terze	Solo tramite la DIH Quality Partnership: partecipazione aperta, non contrattuale, senza quote, senza oneri economici (art. 21-bis, commi 2 e 6 della proposta) — una relazione di governance/co-progettazione, non commerciale	Deve restare un rapporto contrattuale o convenzionale esterno alla compagine sociale, per non compromettere il requisito "assenza di capitale privato": i ricavi verso PMI rientrano comunque nel tetto del 20% di attività "extra moenia" consentito, con necessità di separazione contabile e attenzione alle regole sugli aiuti di Stato	Piena apertura: le PMI possono diventare socie (quote di capitale s.r.l. o adesione come socie cooperative), oppure semplici clienti/fornitori con contratti commerciali ordinari di diritto civile — nessun tetto normativo sulla quota di attività verso privati
Forma del rapporto con PMI	Adesione a un tavolo tematico, regolamento interno, nessun contratto commerciale	Contratto/convenzione di servizio ordinario (consulenza, fornitura, licenza), tenuto fuori dalla compagine sociale	Contratto commerciale ordinario e, in aggiunta, eventuale patto sociale/parasociale se la PMI entra come socia (definizione di diritti di governance, way-out, valutazione della quota)
Vincolo di concorrenza/aiuti di Stato	Basso: nessuna attività di mercato in senso proprio	Alto: l'attività verso privati deve restare marginale e a condizioni di mercato per non generare distorsioni concorrenziali o aiuti di Stato indiretti	Medio: essendo un soggetto pienamente di mercato, si applicano le regole ordinarie di concorrenza, ma senza il vincolo dell'80%

Verso il nuovo COM-DIH

Workshop 3 — Governance e linee guida statutarie *26.maggio.2026*

Il terzo workshop chiude il percorso avviato con WS1 e WS2. L'obiettivo è trasformare contenuti, funzioni e modello economico in linee guida concrete per il nuovo statuto del COM-DIH — costruendo una governance coerente con la missione di Digital Innovation Hub territoriale.

oltrepò mantovano

ALOT INNOVATION FOR SUSTAINABILITY



Il compito del WS3

Il WS3 non riparte da zero: prende missione, funzioni core e business plan già discussi nei workshop precedenti e li traduce in architettura istituzionale. Tre obiettivi fondamentali guidano il lavoro di oggi.

Consolidare gli output

Raccogliere i risultati dei primi due workshop in una proposta coerente di governance, senza dispersione del lavoro già compiuto.

Chiarire i rapporti

Definire con precisione il rapporto tra organi del Consorzio, struttura tecnica, partner e stakeholder territoriali, evitando sovrapposizioni istituzionali.

Vedi Bozza di Modello economico



Dalla visione allo statuto

Il percorso in tre tappe

Prima i contenuti, poi la forma statutaria. I tre workshop seguono una logica cumulativa: ogni fase costruisce sulle precedenti per arrivare a un'architettura istituzionale fondata su scelte già condivise.

1

WS1 — Visione

Missione, ruolo del DIH, funzioni core, stakeholder e primi elementi di governance.

2

WS2 — Sostenibilità (nel breve / medio periodo)

Business plan di massima, costi, ricavi, criteri di contribuzione e sostenibilità a 3–5 anni.

3

WS3 — Governance (sostenibilità nel lungo periodo)

Revisione di organi, competenze, direzione, personale e linee guida statutarie finali.

Le basi già condivise

Il lavoro dei workshop precedenti ha sedimentato un patrimonio comune di scelte strategiche e orientamenti operativi su cui il WS3 può costruire con solidità.

Motore territoriale

Il nuovo COM-DIH è concepito come motore della trasformazione digitale del territorio, con un modello di prossimità al servizio di Comuni, PA e imprese locali.

Tre pilastri funzionali

Osservatorio dati e policy · Consulenza strategica · Centro servizi digitali per la PA. Funzioni distinte ma integrate in un'offerta coerente.

Business case della fase start up

Volumi, costi, fonti di finanziamento e criteri di sostenibilità sono stati impostati. La governance rimane tuttavia il vero criterio di sostenibilità nel lungo periodo.



Quale governance serve davvero?

> Per governare un DIH territoriale non basta definire organi; serve anche una infrastruttura stabile di collaborazione, sperimentazione e apprendimento.

La governance del nuovo COM-DIH deve tenere insieme tre dimensioni spesso in tensione: **legittimazione istituzionale**, **capacità operativa** e **collaborazione territoriale**. Le domande chiave a cui il WS3 deve rispondere sono:

1 Quali organi decidono?

Competenze, responsabilità e confini decisionali di ciascun organo consortile.

2 Come lavora la struttura operativa?

Ruolo della Direzione, del personale tecnico e dei coordinatori di progetto nel quotidiano.

3 Come si coinvolgono gli stakeholder?

Meccanismi stabili per partner, imprese, università senza creare sovrapposizioni istituzionali.

I concetti base del TSLL

Transition Super Living Lab — un ecosistema per la trasformazione territoriale

Governance collaborativa

Allinea attori pubblici, privati e comunitari in un quadro decisionale condiviso.

Innovazione cross-settoriale

Connette competenze diverse per generare soluzioni che superano i confini di singolo settore.

Approccio sistemico

Affronta problemi complessi integrando sperimentazione, investimenti e apprendimento continuo.

Il TSLL collega decisione, sperimentazione, investimenti e apprendimento continuo in un unico framework operativo.



Le fasi del modello TSLL

Il TSLL segue un ciclo iterativo in quattro fasi progressive, ciascuna con obiettivi, strumenti e responsabilità definiti. Il modello è pensato per essere adattabile alle specificità di ogni contesto territoriale.



Fase 1 — Capacità di transizione

Costruire la coalizione di stakeholder, il modello di governance, la visione condivisa e gli scenari di riferimento.



Fase 2 — Use case pilota

Definire i casi d'uso prioritari, gli obiettivi misurabili, gli indicatori di successo e la fattibilità tecnico-economica.



Fase 3 — Co-sviluppo

Co-sviluppare soluzioni concrete, piani d'azione, responsabilità, tempi e investimenti con tutti gli attori coinvolti.



Fase 4 — Monitoraggio e scala

Monitorare i risultati, apprendere dall'esperienza, adattare il modello e scalare le soluzioni efficaci.

Due livelli, una sola governance

> Gli organi governano il Consorzio; il **QUALITY PARTNERSHIP** (QP) governa la collaborazione attorno al Consorzio.

Organi del Consorzio

Mantengono la titolarità formale delle decisioni e la responsabilità istituzionale. Assemblea, CdA e Presidente restano i soggetti giuridici della governance.

DIH QP come strumento

Il QP non sostituisce gli organi, ma organizza la collaborazione dell'ecosistema territoriale. È lo strumento del Direttore e del Presidente per agire efficacemente nel territorio.

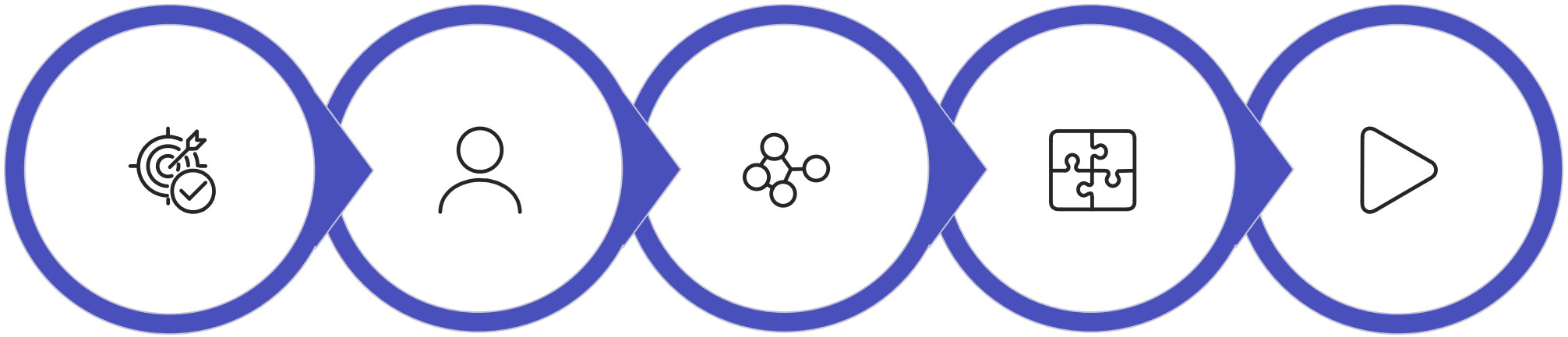
La qualità della governance dipende dalla capacità di collegare **indirizzo**, **attuazione**, **partnership** e **monitoraggio** in un sistema coerente e integrato.



La Quality Partnership

Un metodo strutturato per il coinvolgimento degli stakeholder

La **Quality Partnership** trasforma il partenariato da consultazione episodica a infrastruttura stabile di co-design e implementazione. Il metodo si articola in sei passaggi sequenziali:



Il valore aggiunto è operativo: ogni stakeholder sa quale ruolo ha, in quale sede agisce e con quali strumenti contribuisce. Il partenariato smette di essere un adempimento e diventa un asset strategico del COM-DIH.

Proposta di architettura integrata

La governance proposta per il nuovo COM-DIH articola cinque livelli complementari, ciascuno con un ruolo distinto ma interconnesso agli altri. L'architettura è progettata per essere coerente con la missione di Digital Innovation Hub territoriale.

Assemblea

Indirizzo politico-istituzionale, approvazione atti fondamentali, revisione dello statuto e scelta delle traiettorie strategiche pluriennali.

CdA

Traduzione operativa degli indirizzi, approvazione regolamenti, programmazione annuale e raccordo con la struttura operativa.

Presidente

Rappresentanza istituzionale, presidio delle relazioni, abilitazione delle partnership strategiche con enti e soggetti esterni.

Direzione

Cerniera tra organi ed ecosistema: coordinamento dei tavoli tematici, accompagnamento ai pilot, monitoraggio continuo dei risultati.

Struttura operativa

1) Coordinamento, comunicazione e gestione osservatorio; 2) Struttura consulenza; 3) Gestione servizi delegati dalle PA

DIH Quality Partnership

Core group, working groups tematici e stakeholder community per co-design, dati, sperimentazione e apprendimento collettivo.

Le linee guida statutarie da discutere

Cosa potrebbe — e dovrebbe — entrare nel nuovo statuto

Il nuovo statuto non deve rompere la base giuridica esistente, ma **evolverla**. Lo statuto vigente prevede già Assemblea, CdA, Presidente e un Direttore con responsabilità gestionale; offre anche la possibilità di nominare commissioni tecniche consultive e gruppi di lavoro — una base utile per l'innesto di logiche TSLL.

Lo statuto vigente contiene già gli strumenti giusti. Il compito è renderli espliciti, coordinati e coerenti con la nuova missione.

- Rafforzare la missione come DIH territoriale e piattaforma di innovazione collaborativa.
- Chiarire il rapporto tra organi, Direzione, personale e strutture tecniche.
- Introdurre strumenti permanenti di coinvolgimento: commissioni, tavoli, partenariati.
- Prevedere una funzione strutturata di monitoraggio, apprendimento e aggiornamento strategico.
- Collegare governance e business plan in modo organico e coerente.

Cosa dobbiamo portare a casa oggi

Output attesi del Workshop 3

Proposta di governance

Una proposta chiara sul rapporto tra organi di governo, Direzione e governance collaborativa di tipo TSLL.

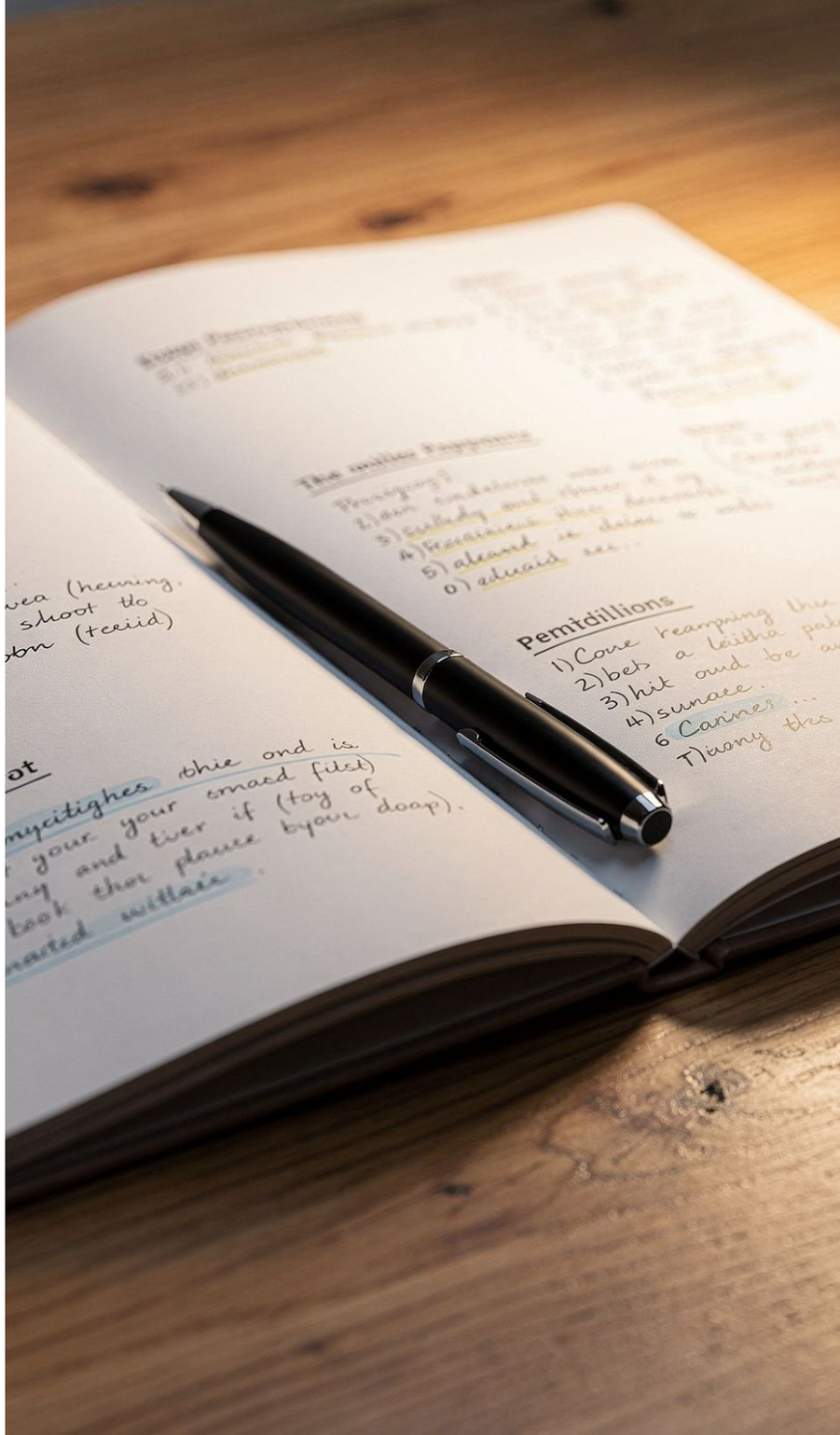
Disegno dei tavoli

Un primo schema di tavoli, gruppi tematici e partnership coerenti con la missione del DIH e con le funzioni core già definite.

Governance e sostenibilità

Un collegamento esplicito tra assetto di governance e sostenibilità del modello economico nel medio-lungo periodo.

Obiettivo finale: uno statuto che non disciplini solo un ente, ma renda possibile un ecosistema territoriale di innovazione.



Domande guida per la plenaria

Cinque domande strutturate per orientare la discussione conclusiva e garantire che gli output del workshop siano concreti, condivisi e direttamente utilizzabili per la redazione dello statuto.

01

Decisioni formali

Quali decisioni devono restare in capo agli organi formali del Consorzio?

02

Presidio tecnico

Quali funzioni devono essere presidiate dalla Direzione e dalla struttura tecnica?

03

Tavoli permanenti

Quali temi richiedono tavoli o gruppi di lavoro permanenti e con quale composizione?

04

Relazioni di partenariato

Come si organizza il rapporto tra enti soci, partner strategici, PMI e stakeholder territoriali?

05

Monitoraggio dell'efficacia

Come si monitora nel tempo l'efficacia della governance del nuovo COM-DIH?

Grazie

Guido Piccoli - *CEO & Partner* - guido.piccoli@alot.it +39 348 229 1977

Matteo Brambilla - *Partner* - matteo.brambilla@alot.it +39 347 779 3450

ALOT INNOVATION FOR SUSTAINABILITY

oltrepò mantovano



Tassonomia comparativa — Revisione dello Statuto del Consorzio Oltrepò Mantovano (DIH-COM)

Il documento confronta, articolo per articolo, il testo dello Statuto vigente del Consorzio Oltrepò Mantovano (Bollettino Ufficiale Regione Lombardia, Serie Avvisi e Concorsi n. 52 del 27 dicembre 2018) con le proposte di revisione emerse dal progetto e dal ciclo di incontri (Workshop 1 — Visione, Workshop 2 — Modello economico, Workshop 3 — Governance). Nella tabella, a sinistra sono riportate le proposte di revisione e a destra il testo statutario attualmente in vigore.

Le proposte redazionali non sostituiscono la necessaria validazione politica dell'Assemblea dei soci né la revisione giuridica formale da parte di un legale specializzato in enti locali e diritto societario pubblico: costituiscono una base di lavoro coerente con gli esiti dei tre workshop, da perfezionare nelle fasi successive di pianificazione.

Riferimento statutario	Proposte di revisione — esiti del progetto e del ciclo di incontri (WS1, WS2, WS3)	Statuto vigente — Consorzio Oltrepò Mantovano (BURL n. 52 del 27.12.2018)
Art. 2 *Scopi del Consorzio: identità, missione digitale, funzioni, destinatari* *Fonte: Workshop 1*	Il Consorzio opera come agenzia di sviluppo locale e come soggetto di indirizzo, programmazione, coordinamento, supporto ed erogazione di servizi, per promuovere lo sviluppo e il rinnovamento economico, sociale, culturale, ambientale e digitale dell'area dell'Oltrepò Mantovano in ogni sua accezione, perseguendo maggiore efficienza, efficacia, innovazione e sostenibilità nell'azione pubblica e nei servizi di interesse territoriale. Il Consorzio, nel rispetto della propria natura istituzionale, opera altresì quale hub territoriale per l'innovazione e la transizione digitale, a supporto degli enti aderenti e, nei limiti consentiti dall'ordinamento e dagli atti attuativi, di altri soggetti pubblici e privati del territorio, favorendo la costruzione di reti, competenze, infrastrutture e servizi condivisi. La sua azione è regolata da programmi pluriennali, piani operativi e forme di cooperazione con organismi pubblici e privati, con l'obiettivo di sviluppare sinergie istituzionali e territoriali. A tal fine il Consorzio persegue i seguenti scopi: 1. elaborare proposte, progetti, interventi, piani e programmi diretti allo sviluppo produttivo, occupazionale, territoriale, sociale, culturale e ambientale dell'area, nonché alla valorizzazione del patrimonio locale e all'attrazione territoriale anche a valenza turistica; 2. promuovere uno sviluppo sostenibile del territorio, anche mediante iniziative in materia di transizione energetica, mobilità sostenibile, resilienza ambientale, sicurezza territoriale e tutela dell'ambiente, in collaborazione con enti e associazioni operanti nel territorio; 3. sostenere la qualificazione delle imprese esistenti, la nascita di nuove iniziative imprenditoriali e la valorizzazione delle produzioni locali, delle filiere territoriali e delle tipicità dell'area;	Il Consorzio opera come agenzia di Sviluppo Locale quale organismo di indirizzo, di programmazione, di coordinamento e di propulsione delle iniziative per promuovere lo sviluppo ed il rinnovamento economico, sociale e culturale dell'area dell'Oltrepò Mantovano in ogni sua accezione. La sua azione è regolata da programmi triennali con l'obiettivo di sviluppare sinergie con organismi pubblici e privati. A tal fine il Consorzio persegue i seguenti scopi a tutela degli interessi degli Enti aderenti e per la gestione dei servizi comunitari: • sviluppo produttivo, occupazionale e territoriale; valorizzazione culturale/artistica; attrazione turistica; sviluppo sostenibile; • servizi per la produzione, anche con strutture consortili interaziendali; qualificazione delle imprese; nuove iniziative imprenditoriali; • infrastrutturazione dell'area nell'ambito delle nuove tecnologie di comunicazione e trasmissione dati; energie alternative e contenimento energetico; • affiancamento di operatori pubblici o privati; coordinamento di interventi di sviluppo economico, sociale e culturale; • tutela e salvaguardia dell'ambiente; valorizzazione dei prodotti locali agricoli, silvicoli e della pesca; • servizi di controllo di gestione economica e finanziaria, marketing, informazione, comunicazione, banche dati, nuove tecnologie; • clausola residuale: ogni altra azione utile al soddisfacimento delle finalità istituzionali.

	4. incentivare l'infrastrutturazione del territorio nell'ambito delle tecnologie della comunicazione, della trasmissione dati, delle piattaforme digitali, delle banche dati e dei sistemi informativi condivisi; 5. agire quale centro di competenza e di servizio per la trasformazione digitale del territorio, supportando gli enti aderenti nella progettazione, organizzazione, gestione, integrazione e innovazione dei servizi pubblici locali e dei servizi amministrativi a rilevanza territoriale; 6. svolgere attività di supporto specialistico, assistenza tecnica, consulenza, affiancamento operativo e, ove previsto dagli atti convenzionali o regolamentari, gestione associata o delegata di servizi, funzioni o processi, con particolare riferimento ai servizi digitali, informatici, amministrativi, tecnici e organizzativi; 7. promuovere, organizzare e gestire servizi di supporto fondati sulla centralizzazione di strumenti e infrastrutture tecnologiche, sulla disponibilità di competenze specialistiche e su modelli organizzativi efficienti, in forma stabile o modulare, secondo i fabbisogni degli enti aderenti; 8. sviluppare funzioni di osservatorio, analisi, indirizzo e conoscenza a supporto delle decisioni pubbliche, anche mediante raccolta, integrazione, elaborazione e condivisione di dati, indicatori, banche dati e strumenti informativi territoriali; 9. favorire relazioni differenziate con gli enti aderenti e con gli altri soggetti dell'ecosistema territoriale, attraverso modelli di collaborazione fondati, a seconda dei casi, sulla consulenza specialistica, sulla delega di servizio, sulla gestione associata o sulla partecipazione a reti territoriali; 10. promuovere e coordinare interventi di sviluppo territoriale utilizzando le opportunità offerte dalla normativa europea, statale e regionale vigente o in corso di emanazione, nonché attivando partenariati istituzionali, economici, sociali e scientifici coerenti con le finalità del Consorzio; 11. realizzare e fornire servizi e attività nei campi del controllo di gestione economica e finanziaria, della comunicazione, dell'informazione, del marketing territoriale, delle tecnologie digitali, della formazione, della divulgazione e del supporto amministrativo e organizzativo, secondo quanto previsto dagli atti di programmazione e dai regolamenti dell'ente; 12. compiere, nel rispetto delle norme vigenti, ogni azione o intervento, anche non espressamente elencato nei commi precedenti, necessario o utile al perseguimento delle finalità istituzionali del Consorzio.	
Art. 5 *Ampliamento del Consorzio —*	È consentita l'adesione di altri soggetti anche successivamente alla sua istituzione. Gli Enti consorziati potranno deliberare con il voto favorevole di tanti Enti, in modo da rappresentare la maggioranza delle quote e degli Enti.	È consentita l'adesione di altri soggetti anche successivamente alla sua istituzione. Gli Enti consorziati potranno deliberare con il voto favorevole di tanti Enti, in modo da rappresentare la maggioranza delle quote e degli Enti.

coordinamento con la Quality Partnership *Fonte: Workshop 3*	L'accettazione della domanda di adesione presentata da altri soggetti non presuppone la revisione del presente statuto. La partecipazione di soggetti terzi (imprese, PMI, centri di competenza, altri enti pubblici) alla DIH Quality Partnership: • non costituisce adesione al Consorzio ai sensi del presente articolo; • non attribuisce quote di partecipazione né diritto di voto; • è disciplinata dal nuovo articolo dedicato alla Quality Partnership (proposto come Art. 21-bis).	L'accettazione della domanda di adesione presentata da altri soggetti non presuppone la revisione del presente statuto.
Art. 8 *Quota di partecipazione, diritto di voto e adesione ai servizi* *Fonte: Workshop 2 (modello economico)*	1. La quota di partecipazione degli Enti associati al Consorzio è fissata annualmente dall'Assemblea Consortile ed è calcolata sulla base dei dati ufficiali dell'ultimo censimento, secondo quanto previsto dalla Tabella allegata. 2. Il diritto di voto è attribuito agli Enti consorziati sulla base della popolazione residente alla data dell'ultimo censimento, secondo quanto previsto dalla Tabella allegata. 3. La quota di partecipazione di cui ai commi precedenti attiene alla partecipazione istituzionale dell'Ente al Consorzio e non esaurisce gli eventuali obblighi economici derivanti dall'adesione a servizi, funzioni, progetti o livelli di servizio specifici attivati dal Consorzio nell'ambito delle proprie finalità statutarie. 4. L'Assemblea può approvare, con apposita deliberazione, modelli di servizio articolati per livelli, ambiti funzionali, pacchetti operativi o servizi a domanda individuale, determinando i relativi canoni, corrispettivi, criteri di accesso e modalità di riparto, anche differenziati tra gli Enti consorziati, fermo restando il diritto di voto di cui ai commi precedenti. 5. L'adesione degli Enti consorziati ai livelli di servizio o ai singoli servizi attivati dal Consorzio non modifica il sistema di rappresentanza e di voto previsto dal presente Statuto, salvo diversa espressa previsione statutaria.	La quota di partecipazione degli Enti associati al Consorzio è fissata annualmente dall'Assemblea Consortile ed è calcolata sulla base dei dati ufficiali dell'ultimo censimento ponderata con il diritto di voto in assemblea (tabella A, allegata). Il diritto di voto è attribuito agli Enti consorziati, sempre sulla base della popolazione residente alla data dell'ultimo censimento secondo quanto previsto dalla Tabella A allegata.
Art. 9 *Finanziamento dell'Ente* *Fonte: Workshop 2 (modello economico)*	1. I mezzi di finanziamento dell'Ente, nel rispetto delle norme vigenti in materia di finanza locale e dei principi di equilibrio economico-finanziario, si distinguono in ordinari e straordinari. 2. Sono mezzi di finanziamento ordinari: il contributo annuo a carico degli Enti convenzionati, fissato dall'Assemblea; i canoni dovuti dagli Enti consorziati per l'adesione a servizi condivisi, livelli di servizio, funzioni specialistiche o gestioni associate promosse dal Consorzio; i corrispettivi per servizi, prestazioni tecniche, attività formative, supporti specialistici e altri interventi resi dal Consorzio agli Enti consorziati; i contributi dello Stato, della Regione, dell'Unione europea e di altri soggetti pubblici destinati al funzionamento ordinario, all'innovazione, alla digitalizzazione, alla formazione o allo sviluppo delle attività del Consorzio; i proventi derivanti da attività, servizi o progetti svolti a favore di altri enti pubblici, soggetti privati, imprese, cittadini o altri destinatari, purché compatibili con le finalità istituzionali del Consorzio.	I mezzi di finanziamento dell'Ente, fatto sempre salvo il rispetto delle norme vigenti in materia di finanza locale, si distinguono in ordinari e straordinari. Ordinari: a) contributo annuo a carico degli Enti convenzionati, fissato dall'Assemblea, in proporzione; b) eventuali contributi dello Stato e della Regione Lombardia, previsti da leggi specifiche. Straordinari: a) contributi straordinari degli Enti convenzionati; b) contributi straordinari di Enti o privati non inclusi nell'Ente; c) qualsiasi altra entrata compatibile con le finalità dell'Ente.

	3. Sono mezzi di finanziamento straordinari: i contributi straordinari degli Enti convenzionati; i contributi straordinari di Enti o privati non inclusi nell'Ente; i finanziamenti in conto capitale, i contributi per investimenti, i fondi di avvio o sviluppo di nuovi servizi, nonché ogni altra entrata straordinaria compatibile con le finalità dell'Ente. 4. L'Assemblea può disciplinare con apposito regolamento o atto generale i criteri per la determinazione dei canoni, dei corrispettivi e delle modalità di copertura dei costi, anche in relazione a livelli differenziati di servizio, a soglie di utilizzo e a meccanismi incentivanti di efficienza e condivisione.	
Art. 10 *Oneri e spese di funzionamento — contributi straordinari* *Fonte: Workshop 2 (modello economico)*	1. L'onere delle spese ordinarie di costituzione, funzionamento, gestione e sviluppo delle attività dell'Ente è assunto dal Consorzio mediante le risorse di cui all'articolo 9, secondo i criteri di programmazione economico-finanziaria approvati dall'Assemblea. 2. L'Assemblea dell'Ente ha facoltà di deliberare contributi straordinari a carico degli Enti convenzionati per il perseguimento degli scopi statutari, per l'avvio di nuovi servizi, per investimenti infrastrutturali, per il cofinanziamento di progetti o per la copertura temporanea dei costi di start-up di nuove linee di attività, con il voto favorevole corrispondente ad almeno la maggioranza assoluta delle quote rappresentate dai componenti. 3. I contributi straordinari possono essere previsti anche nell'ambito di programmi pluriennali o piani di sviluppo approvati dall'Assemblea, con indicazione della finalità, della durata, dei criteri di riparto e delle modalità di rendicontazione. 4. Per servizi o funzioni attivati in forma progressiva o sperimentale, l'Assemblea può deliberare specifici fondi di avvio, fondi di sviluppo o meccanismi transitori di copertura dei costi, nel rispetto del principio di pareggio di bilancio.	L'onere delle spese ordinarie di costituzione e funzionamento dell'Ente è assunto dall'Ente stesso. L'Assemblea dell'Ente ha facoltà di deliberare contributi straordinari a carico degli Enti convenzionati per il perseguimento degli scopi statutari; per la relativa deliberazione occorre il voto favorevole corrispondente ad almeno la maggioranza assoluta delle quote rappresentate dai componenti.
Art. 11 *Organi — architettura integrata a cinque livelli* *Fonte: Workshop 3 (governance)*	Sono organi del Consorzio: • l'Assemblea; • il Consiglio di Amministrazione; • il Presidente del Consorzio. Accanto agli organi di cui al comma precedente, il Consorzio si articola operativamente in Direzione e in DIH Quality Partnership. La Direzione e la DIH Quality Partnership non costituiscono organi del Consorzio ai sensi di legge, ma strumenti funzionali dell'architettura di governance del Consorzio, disciplinati agli articoli successivi.	Sono organi del Consorzio: • l'Assemblea; • il Consiglio di Amministrazione; • il Presidente del Consorzio.
Art. 14, lett. h) e m) *Competenze dell'Assemblea — regolamento della Quality Partnership*	h) nominare i membri di eventuali commissioni tecniche con funzioni consultive, ivi compresa l'approvazione del regolamento istitutivo della DIH Quality Partnership; m) costituire commissioni o gruppi di lavoro per la gestione di progetti specifici, nonché approvare periodicamente le linee guida per la gestione del coinvolgimento degli attori nei tavoli tematici della DIH Quality Partnership definiti dalla Direzione.	h) nominare i membri di eventuali commissioni tecniche con funzioni consultive; m) costituire commissioni o gruppi di lavoro per la gestione di progetti specifici.

Fonte: Workshop 3 (governance)		
Art. 16 (ultimo paragrafo) *Consiglio d'Amministrazione — attribuzioni sulla Quality Partnership* *Fonte: Workshop 3 (governance)*	- esercita l'indirizzo e la vigilanza sulla DIH Quality Partnership, approva periodicamente, su proposta della Direzione, il documento operativo dei tavoli tematici attivi (temi, composizione, obiettivi) e ne verifica periodicamente i risultati.	- mantiene i rapporti con enti, sistemi, progetti sviluppatisi sul territorio locale o coinvolgano il territorio dell'Oltrepò Mantovano.
Art. 21 *Direttore — coordinamento operativo della Quality Partnership* *Fonte: Workshop 3 (governance)*	Aggiungere in fondo all'attuale articolo 21: 12) coordinare operativamente il DIH Quality Partnership e dei relativi tavoli tematici, la proposta al Consiglio d'Amministrazione del piano operativo annuale dei tavoli e la relazione periodica al Consiglio d'Amministrazione e al Presidente sui risultati conseguiti e sugli apprendimenti maturati.	
Nuovo Art. 21-bis *DIH Quality Partnership — nuovo articolo dedicato* *Fonte: Workshop 3 (governance) — bozza di lavoro*	1. Il Consorzio promuove la DIH Quality Partnership quale strumento organizzativo permanente attraverso cui la Direzione e il Presidente, nell'ambito degli indirizzi del CdA, coinvolgono in modo stabile l'ecosistema territoriale dell'innovazione digitale (imprese, professionisti, centri di competenza, università, enti pubblici, associazioni). 2. La DIH Quality Partnership non costituisce organo del Consorzio e non attribuisce quote, diritto di voto o qualità di socio ai partecipanti (fermo l'art. 5). 3. Si articola, di norma, in un core group e in più tavoli tematici, definiti con regolamento approvato dall'Assemblea su proposta del CdA, aggiornati almeno ogni triennio. 4. Il CdA approva annualmente il piano operativo dei tavoli tematici (obiettivi, risultati attesi, monitoraggio) e ne riferisce all'Assemblea in sede di bilancio. 5. La Direzione coordina la Quality Partnership, mappa gli stakeholder, promuove ascolto e co-progettazione e riferisce a CdA e Presidente su risultati e apprendimenti. 6. La partecipazione ai tavoli è aperta e non comporta oneri economici per il Consorzio, salvo quanto previsto nella programmazione economico-finanziaria (artt. 9 e 10).	*— Nessuna disposizione corrispondente nello Statuto vigente.* *Lo Statuto vigente prevede già la possibilità di nominare commissioni tecniche consultive e gruppi di lavoro (art. 14, lett. h e m), utile punto di innesto per la nuova articolazione, senza necessità di stravolgere l'impianto istituzionale del Consorzio.*

DIH Oltrepo' Mantovano un anno dopo

Quistello – 31 luglio 2026

ALOT
INNOVATION FOR SUSTAINABILITY

oltrepò mantovano

IL PERCORSO

28 luglio 2025	Presentazione ai soci	Doc metodologico di presentazione del progetto
Agosto – novembre 2025	Presentazione ai soci	Studio comparativo modelli DIH EU; questionario soci; analisi territoriale
18 novembre 2025	Presentazione al board del modello	Presentazione: 1) modello operativo; 2) trend digitalizzazione PA; 3) analisi territoriale (desk e questionari); 4) pilatri della visione strategica; 5) ipotesi di progetti pilota
19 dicembre 2025	Presentazione ai soci	Il modello del nuovo DIH + ipotesi di progetti pilota tra cui hanno scelto
Gennaio – giugno 2026	3 Work shop statuto	Nuovo statuto COM
	10 Questionari progetto pilota	Definizione incarico



"Verso il nuovo COM/DIH"

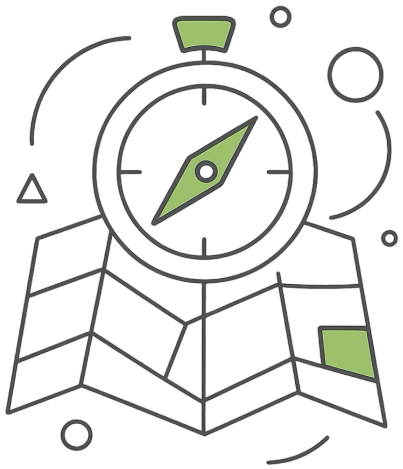
Il percorso e i risultati dei workshop di co-progettazione statutaria

CONSORZIO OLTREPÒ MANTOVANO · MARZO–MAGGIO 2026

ALOT
INNOVATION FOR SUSTAINABILITY

oltrepò mantovano

Perché siamo qui



Il Consorzio Oltrepò Mantovano opera oggi come **agenzia di sviluppo locale** ex art. 31 TUEL. Segnali di una traiettoria digitale sono già presenti: gestione associata del rischio sismico, piano economico rifiuti, RTD associato tra i Comuni.

Il salto da compiere: trasformare questi segnali in una **missione istituzionale esplicita** — il Consorzio come motore digitale del territorio, modello di prossimità, centro servizi condiviso per PA e PMI.

Messaggio chiave: Il digitale non è più un'attività tra le altre: deve diventare una funzione statutaria riconosciuta.

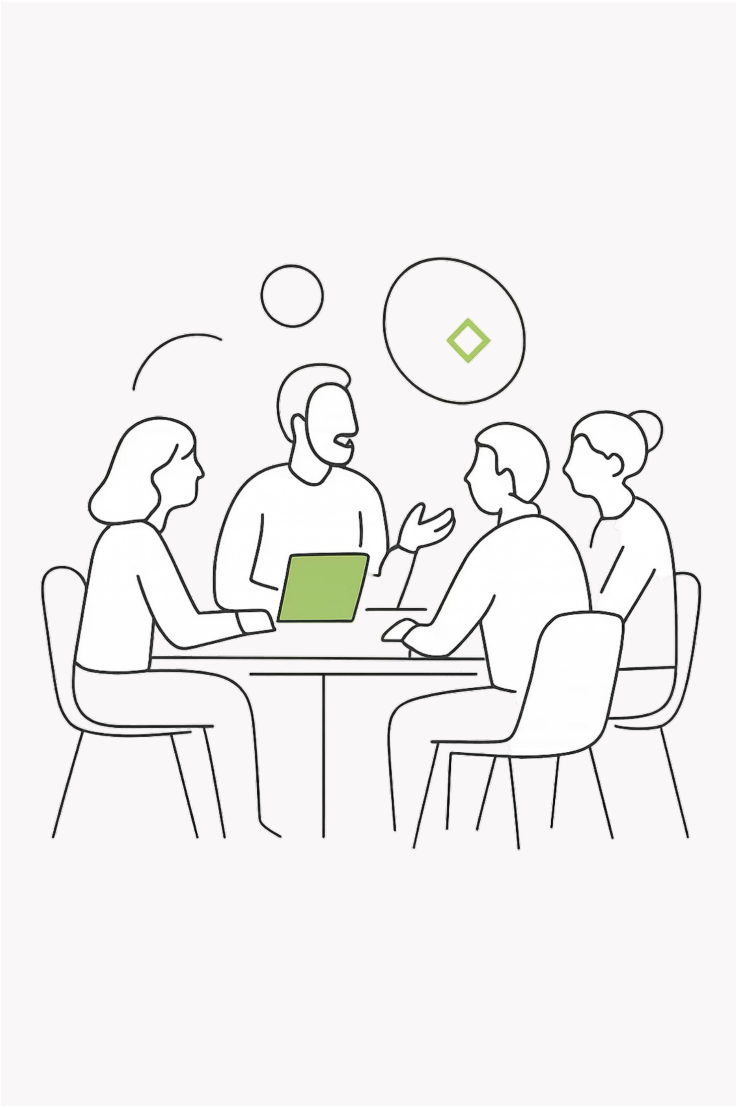
Il metodo: prima i contenuti, poi la forma statutaria

Approccio adottato in tutti e tre gli incontri: si discutono prima le scelte politico-tecniche, **poi** si traducono in articoli di statuto. Logica cumulativa e progressiva: ogni workshop parte dall'output del precedente.

1	2	3
WS1 — Visione	**WS2 — Economia**	**WS3 — Governance**
30 marzo 2026	23 aprile 2026	26 maggio 2026
Missione, perimetro, funzioni core — Art. 2	Modello economico, — Art. 8, 9, 10, 29	Organi, direzione, partnership — Art. 5, 11–17, 20–21, 28

WORKSHOP 1 · 30 MARZO 2026

Visione e perimetro del DIH



WS1 — OBIETTIVO

Convergenza politico-tecnica sulla missione

Il primo workshop ha lavorato per raggiungere una **visione condivisa** tra componente politica e tecnica sul ruolo e sulle funzioni fondamentali del futuro DIH-COM.

Punto di partenza: il testo vigente dell'art. 2 dello statuto consortile e le **cinque lacune** identificate rispetto alla visione DIH.

1. Missione DIH

Assente nello statuto vigente

2. Osservatorio dati

Non riconosciuto come funzione istituzionale

3. Centro servizi digitali

Non previsto come funzione statutaria

4. Consulenza PA/PMI

Non prevista in forma strutturata

5. Modello front/back-end

Comuni-Consorzio non definito

WS1 — RISULTATO

I tre pilastri del nuovo COM/DIH



Osservatorio dati e policy

Raccolta, integrazione e analisi di dati territoriali. Dashboard e KPI per la governance locale.



Consulenza strategica

Supporto a PA e PMI su digitalizzazione, progettazione europea e change management.



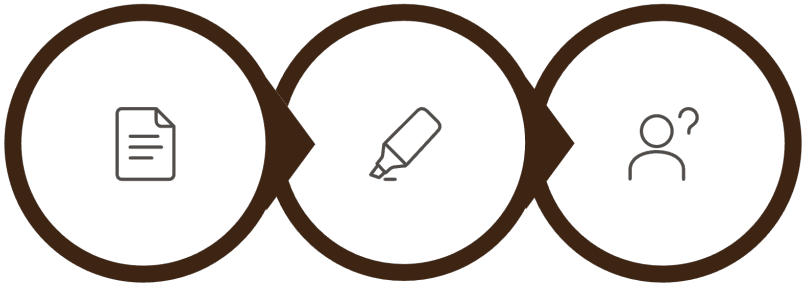
Centro servizi PA

Servizi digitali condivisi, piattaforme comuni, supporto tecnico continuativo ai Comuni.

Dalla **conoscenza** (osservatorio) alla **strategia** (consulenza) all'**erogazione** (servizi): copertura dell'intera catena del valore della trasformazione digitale territoriale.

WS1 — METODO

Come si è lavorato



Partenza Analisi Domande

Cinque domande guida

1. Qual è la missione istituzionale del COM?
2. Quali sono le funzioni fondamentali?
3. Come si struttura il rapporto COM-Comuni?
4. Quale ruolo per PMI e stakeholder?
5. Cosa parte subito e cosa dopo?

Due gruppi misti — componente politica e tecnica di ogni ente — hanno lavorato in parallelo a partire dal testo vigente dell'art. 2.

WS1 — OUTPUT

Cosa c'era e cosa è stato aggiunto

✓ Già presente nell'art. 2 vigente	+ Aggiunto dal WS1
Sviluppo territoriale come missione fondante	Missione esplicita come DIH territoriale
Supporto a operatori pubblici e privati	Osservatorio dati come funzione istituzionale
Banche dati e nuove tecnologie	Centro servizi digitali per la PA
Capacità di agire su servizi comunitari	Consulenza strutturata a PA e PMI
—	Modello di rete hub & spoke

WS1 — OUTPUT FINALE

La bozza unificata dell'art. 2

I due gruppi hanno convogliato i lavori in un **testo unico** che conferma l'identità storica di agenzia di sviluppo locale e aggiunge il ruolo di **hub territoriale per l'innovazione e la transizione digitale**.

4 modalità di relazione con i Comuni soci

Rete di prossimità	**Consulenza specialistica**
Delega di servizio	**Gestione associata**

12 funzioni core approvate

- Progetti di sviluppo territoriale
- Transizione energetica e sostenibilità
- Supporto alle imprese
- Infrastrutture digitali
- Competence center trasformazione digitale
- Consulenza specialistica
- Gestione associata e delegata
- Servizi centralizzati di supporto
- Funzioni di osservatorio e dati
- Coordinamento fondi UE/nazionali/regionali
- Controllo di gestione e comunicazione
- Formazione continua



WORKSHOP 2 · 23 APRILE 2026

Modello economico

WS2 — OBIETTIVO

Dalla visione alla sostenibilità

Punto di partenza: le 12 funzioni core del WS1 e le tre macro tipologie di attività del modello DIH;

Sviluppo di un modello semplificato esemplificativo delle logiche di gestione economico finanziaria

			N1			N2			N3			N4			N5		
		Peridо	2027			2028			2029			2030			2031		
Ambiti		Costi	Importo	#	Totale	Importo	#	Totale	Importo	#	Totale	Importo	#	Totale	Importo	#	Totale
Osservatorio		IT/digitale	-70.000 €	3,00	-210.000 €	-70.000 €	4,00	-280.000 €	-70.000 €	3,00	-210.000 €	-70.000 €	2,50	-175.000 €	-70.000 €	2,00	-140.000 €
		Admin	-35.000 €	1,00	-35.000 €	-35.000 €	1,00	-35.000 €	-35.000 €	1,00	-35.000 €	-35.000 €	1,00	-35.000 €	-35.000 €	1,00	-35.000 €
		Formazione	-50 €	2.000,00	-100.000 €	-50 €	1.000,00	-50.000 €	-50 €	500,00	-25.000 €	-50 €	200,00	-10.000 €	-50 €	200,00	-10.000 €
		HW/SW	-300.000 €	0,33	-100.000 €	-300.000 €	0,33	-100.000 €	-300.000 €	0,33	-100.000 €	-75.000 €	1,00	-75.000 €	-82.500 €	1,00	-82.500 €
		Costi generali	-445.000 €	0,10	-44.500 €												
		Quota base	12.000 €	10,00	120.000 €	12.000 €	6,00	72.000 €	10.000 €	4,00	40.000 €	10.000 €	2,00	20.000 €	10.000 €	2,00	20.000 €
		Quota intrm	20.000 €	6,00	120.000 €	20.000 €	7,00	140.000 €	15.000 €	5,00	75.000 €	15.000 €	4,00	60.000 €	15.000 €	2,00	30.000 €
		Quota adv	36.000 €	4,00	144.000 €	33.000 €	7,00	231.000 €	23.000 €	11,00	253.000 €	20.000 €	14,00	280.000 €	18.000 €	17,00	306.000 €
		Margine			-105.500 €			-22.000 €			-2.000 €			65.000 €			88.500 €
Consulenza / Progetti	Tributi	Consulenza	-280.000 €	1,00	-280.000 €												
		Fin.PNRR	280.000 €	1,00	280.000 €												
	Accrual revisione	Staff	-45.000 €	0,50	-22.500 €												
		Contab	-50.000 €	1,00	-50.000 €												
		Consulenza	-25.000 €	1,00	-25.000 €												
		SW	-45.000 €	1,00	-45.000 €												
		Soci	15.000 €	6,00	90.000 €												
		Fin.EU/RL	60.000 €	1,00	60.000 €												
	PGT	Consulenza				-45.000 €	1,00	-45.000 €									
		SW/HW				-50.000 €	1,00	-50.000 €									
		Q.Soci				10.000 €	4,00	40.000 €									
		Fin.EU/RL				80.000 €	1,00	80.000 €									
	Progetto XY	Staff							-45.000 €	1,00	-45.000 €						
		Consulenza							-50.000 €	1,00	-50.000 €						
		Q.Soci							10.000 €	4,00	40.000 €						
		Fin.EU/RL							70.000 €	1,00	70.000 €						
	Progetto WQ	Staff							-25.000 €	1,00	-25.000 €	-25.000 €	1,00	-25.000 €			
		Consulenza							-10.000 €	1,00	-10.000 €	-10.000 €	1,00	-10.000 €			
		Q.Soci							7.500 €	6,00	45.000 €	7.500 €	6,00	45.000 €			
		Fin.EU/RL							0 €	1,00	0 €	0 €	1,00	0 €			
		Margine			7.500 €			25.000 €			25.000 €			10.000 €			0 €
Servizi delegati	Tributi	Staff	-35.000 €	4,00	-140.000 €	-35.000 €	4,00	-140.000 €	-35.000 €	5,00	-175.000 €	-35.000 €	5,00	-175.000 €	-35.000 €	6,00	-210.000 €
		SW	-65.000 €	1,00	-65.000 €	-65.000 €	1,00	-65.000 €	-85.000 €	1,00	-85.000 €	-85.000 €	1,00	-85.000 €	-85.000 €	1,00	-85.000 €
		Q.Soci	28.000 €	9,00	252.000 €	28.000 €	9,00	252.000 €	28.000 €	11,00	308.000 €	28.000 €	12,00	336.000 €	23.000 €	15,00	345.000 €
	Cespiti	Staff				-45.000 €	0,50	-22.500 €	-45.000 €	1,00	-45.000 €	-45.000 €	0,75	-33.750 €	-45.000 €	1,00	-45.000 €
		Consulenza				-50.000 €	0,50	-25.000 €	-50.000 €	1,00	-50.000 €	-50.000 €	1,50	-75.000 €	-50.000 €	1,75	-87.500 €
		%share				0 €	-	0 €	750.000 €	0,05	37.500 €	1.200.000 €	0,05	60.000 €	1.500.000 €	0,05	75.000 €
		Q.Soci				9.000 €	6,00	54.000 €	12.000 €	6,00	72.000 €	15.000 €	8,00	120.000 €	15.000 €	10,00	150.000 €
	PGT	Staff							-45.000 €	1,00	-45.000 €	-45.000 €	1,00	-45.000 €	-45.000 €	1,00	-45.000 €
		SW/HW							-25.000 €	1,00	-25.000 €	-25.000 €	1,00	-25.000 €	-25.000 €	1,00	-25.000 €
		Consulenza							-35.000 €	1,00	-35.000 €	-35.000 €	1,00	-35.000 €	-35.000 €	1,00	-35.000 €
		Q.Soci							28.000 €	4,00	112.000 €	28.000 €	4,00	112.000 €	28.000 €	4,00	112.000 €
	Servizio XY	Staff										-45.000 €	0,75	-33.750 €	-45.000 €	1,00	-45.000 €
		Consulenza										-50.000 €	1,50	-75.000 €	-50.000 €	1,75	-87.500 €
		%share										1.200.000 €	0,05	60.000 €	1.500.000 €	0,05	75.000 €
		Q.Soci										15.000 €	8,00	120.000 €	13.000 €	10,00	130.000 €
	Servizio AW	Staff													-45.000 €	1,00	-45.000 €
		Consulenza													-15.000 €	4,00	-60.000 €
		Q.Soci													12.000 €	10,00	120.000 €
		Margine			47.000 €			53.500 €			69.500 €			225.500 €			237.000 €
		Totale			-51.000 €			56.500 €			92.500 €			300.500 €			325.500 €

WS2 — OUTPUT

Ricadute sullo statuto: articoli 8-9-10

1

Art. 8 — Quota di partecipazione

Separare la partecipazione istituzionale dal pagamento dei servizi. Diritto di voto e adesione ai servizi diventano dimensioni distinte.

2

Art. 9 — Finanziamento dell'Ente

Ampliare le fonti: canoni, corrispettivi, contributi pubblici, proventi da terzi e fondi europei.

3

Art. 10 — Oneri e contributi straordinari

Consentire all'Assemblea di istituire fondi di start-up e sviluppo per sostenere le fasi di avvio.

WORKSHOP 3 · 26 MAGGIO 2026

Governance e linee guida statutarie

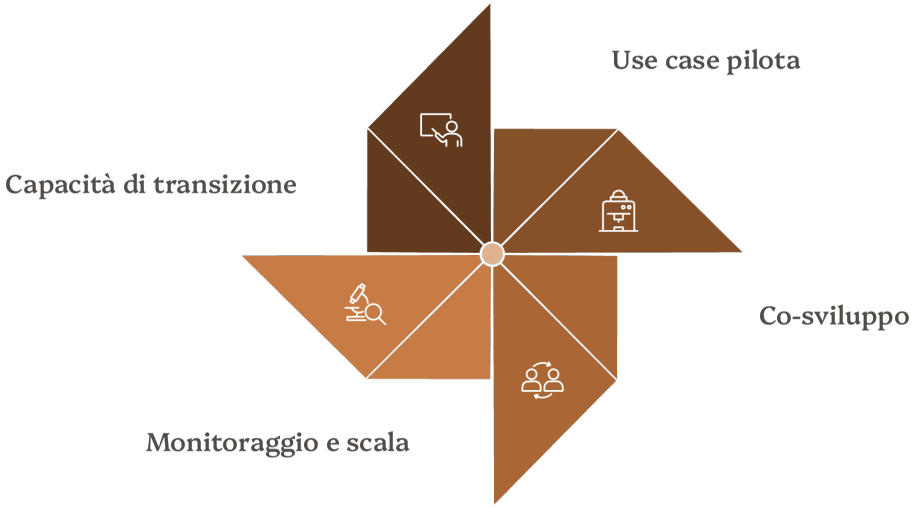


WS3 — OBIETTIVO

Tradurre missione ed economia in un'architettura istituzionale

Il WS3 ha il compito di connettere **visione** (WS1) e **modello economico** (WS2) in una governance concreta, praticabile e coerente con il quadro normativo consortile.

Metodo di riferimento adottato: **TSLL — Transition Super Living Lab**, un ciclo a 4 fasi ricorrenti che guida la progettazione partecipata della transizione.



WS3 — IDEA GUIDA

Due livelli, una sola governance

Organi del Consorzio

Assemblea, CdA, Presidente, Direzione — mantengono il **potere decisionale formale e istituzionale**. Nessuna modifica alla struttura di governo democratico dei Comuni soci.

DIH Quality Partnership (QP)

Nuovo strumento organizzativo — **non un organo formale** — per strutturare la collaborazione con l'ecosistema territoriale: imprese, centri di competenza, università, altri enti, cittadini.

Non si crea un nuovo ente. Si crea un **metodo di lavoro collaborativo** accanto agli organi esistenti.

WS3 — ARCHITETTURA

L'architettura a 6 piani

DIH Quality Partnership

Core group, tavoli tematici, community stakeholder

Struttura operativa

Coordinamento, osservatorio, consulenza, servizi delegati

Direzione

Cerniera tra organi ed ecosistema, coordinamento tavoli

Presidente

Rappresentanza istituzionale e partnership esterne

CdA

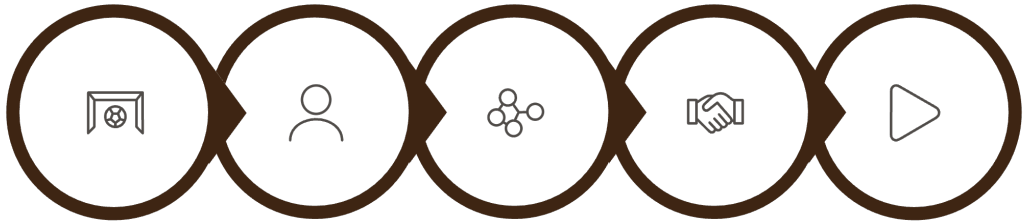
Traduzione operativa, regolamenti, programmazione annuale

Assemblea

Indirizzo politico, revisione statuto

WS3 — QUALITY PARTNERSHIP

Il metodo Quality Partnership



Tavoli tematici indicativi

- Servizi digitali e infrastrutture condivise
- Competenze e formazione
- Dati e osservatorio territoriale
- Sviluppo PMI
- Sostenibilità e transizione energetica

La partecipazione alla QP **non equivale** a diventare socio del Consorzio: nessun diritto di voto, nessuna quota.

WS3 — OUTPUT

Ricadute sullo statuto: gli articoli coinvolti

Art. 5

Chiarire che la partecipazione alla QP non equivale ad adesione al Consorzio.

Art. 11

Introdurre Direzione e QP come strumenti funzionali, non organi formali.

Art. 14 · Art. 16

L'Assemblea approva il regolamento QP; il CdA vigila e approva il piano operativo annuale.

Art. 20–21

Il Direttore coordina la QP, propone il piano annuale e riferisce sui risultati.

Nuovo Art. 21-bis

"DIH Quality Partnership" — 6 commi che istituiscono la QP come struttura permanente ma non partecipativa (né voto né quote), organizzata in core group e tavoli tematici.

Scenari alternativi all'attuale modello

Criterio	Consorzio (statuto evoluto, WS1+WS2+WS3)	Scenario in house (scarl)	Scenario non in house (s.r.l. / cooperativa)
Natura giuridica	Ente pubblico associativo, senza capitale sociale.	Società di capitali a totale partecipazione pubblica.	Società di capitali o cooperativa, aperta anche a capitale non pubblico.
Affidamento diretto dei servizi	Non richiesto: rapporto convenzionale tra Enti soci e Consorzio.	Consentito, a condizione del rispetto dei requisiti in house (controllo analogo, 80% attività, assenza capitale privato).	Non consentito in via ordinaria: richiede procedure di evidenza pubblica salvo canoni/convenzioni fuori perimetro appalti.
Apertura a terzi soggetti non soci (privati ma non solo)	Solo tramite DIH Quality Partnership (nessuna quota/voto).	Limitata/esclusa per non compromettere il requisito in house; rapporti solo contrattuali.	Possibile anche come soci di capitale o cooperativa di comunità.
Soggetti privati	Bassa: architettura già esistente, evoluzione incrementale.	Alta: richiede patto di controllo analogo congiunto tra 20 Comuni.	Media: organi societari standard, ma richiede nuova governance multi-stakeholder.
Sostenibilità economica	Tutto sulle spalle dei soci	In larga parte sulle spalle dei soci, massimo 20% mercato	Nessun vincolo tra soci e mercato

In house providing per 20 comuni = "patto di controllo" vincolante tra i soci che definisca:

- «conferenza dei sindaci», che assume collegialmente le decisioni strategiche prima che vengano portate agli organi sociali;
- disciplina l'esercizio "sindacato" del voto in assemblea, affinché i Comuni si presentino con posizione già coordinata
- diritti di informazione, veto o co-decisione per garantire che le decisione strategica scappi al controllo congiunto;

IL PERCORSO continua...

28 luglio 2025	Presentazione ai soci	Doc metodologico di presentazione del progetto
Agosto – novembre 2025	Presentazione ai soci	Studio comparativo modelli DIH EU; questionario soci; analisi territoriale
18 novembre 2025	Presentazione al board del modello	Presentazione: 1) modello operativo; 2) trend digitalizzazione PA; 3) analisi territoriale (desk e questionari); 4) pilatri della visione strategica; 5) ipotesi di progetti pilota
19 dicembre 2025	Presentazione ai soci	Il modello del nuovo DIH + ipotesi di progetti pilota tra cui hanno scelto
Gennaio – giugno 2026	3 Work shop statuto	Nuovo statuto COM
	10 Questionari progetto pilota	Definizione incarico

NEXT STEPS

GRAZIE

Guido Piccoli - *CEO & Partner* - guido.piccoli@alot.it +39 348 229 1977

Matteo Brambilla - *Partner* - matteo.brambilla@alot.it +39 347 779 3450

ALOT
INNOVATION FOR SUSTAINABILITY

oltrepò mantovano



INNOVATION FOR SUSTAINABILITY

DIH oltrepò mantovano …*un anno dopo…*

Restituzione all'Assemblea dei Sindaci Soci del COM - 23 settembre 2026

Di cosa parliamo oggi

01

Digitalizzazione come priorità

Il contesto amministrativo e politico: perché il digitale non è più un'opzione tecnica ma una scelta di governo.

02

Il percorso di sviluppo

Cosa ha funzionato, cosa ha mostrato i suoi limiti: un anno di coinvolgimento tra Comuni, workshop e ascolto.

03

Il modello del nuovo DIH

Tre pilastri, tre stadi economici, un percorso statutario in tre passi graduali.

04

Prossimi passi

Tempistica.

ALOT
INNOVATION FOR SUSTAINABILITY

01

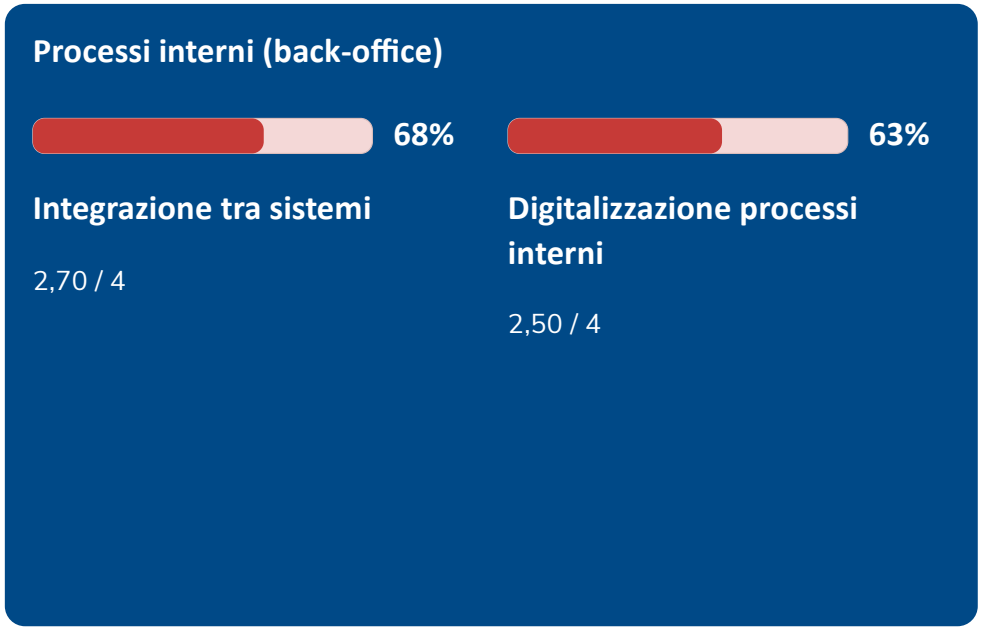
SEZIONE 1

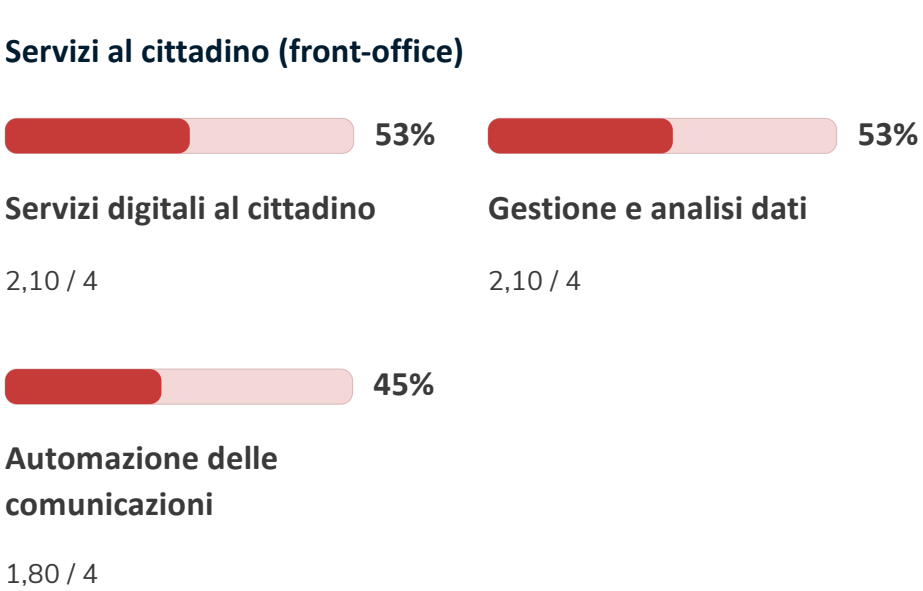
Digitalizzazione come priorità

Il contesto amministrativo e politico: perché il digitale non è più un'opzione tecnica ma una scelta di governo.

La digitalizzazione è già nelle PA

Il paradosso operativo emerso dai questionari del progetto pilota racconta una storia precisa: il Comune investe dove il cittadino non vede. Il back-office interno è più maturo dei servizi digitali rivolti alla comunità. È questo lo squilibrio da correggere con un'azione che non può essere solo tecnica, ma deve essere amministrativa e politica.





Ma i servizi digitali si fermano alla comunicazione unidirezionale

I comuni offrono canali digitali per ricevere nuovo lavoro ma mancano quasi totalmente degli strumenti self service che permetterebbero di ridurre il carico degli uffici



Lo stato della digitalizzazione COM







Il DIH è lo strumento per portare efficienza, valorizzando investimenti IT già presenti nei comuni e aumentando l'efficacia dell'azione amministrativa connettendo il cittadino alla PA

ALOT
INNOVATION FOR SUSTAINABILITY

02

SEZIONE 2

Il percorso di sviluppo

Cosa ha funzionato, cosa ha mostrato i suoi limiti: un anno di coinvolgimento tra Comuni, workshop e ascolto.

Le tappe del percorso

Dal luglio 2025 al luglio 2026, un anno di lavoro strutturato in fasi progressive di ascolto, co-progettazione e restituzione.

1

Luglio 2025

Avvio a Suzzara: benchmark europeo sui modelli DIH, questionario ai 20 Comuni soci.

2

Nov–Dic 2025

Modello al Board (18/11) e ai Soci (19/12): scelta del progetto pilota su cittadini e fiscale.

3

Mar–Mag 2026

Tre workshop di co-progettazione statutaria: Visione, Modello economico, Governance. Questionari e ascolto dei Comuni.

4

Luglio 2026

Restituzione conclusiva al management a Quistello. Preparazione dell'Assemblea odierna.

Molti elementi positivi e qualche criticità

✓ Elementi positivi

- **Coinvolgimento continuo**: questionario, interviste, Board, Assemblea, workshop misti politica-tecnica hanno tenuto alta l'attenzione.
- **Copertura cresciuta dal 35% al 60%** dei Comuni, grazie alle interviste telefoniche di follow-up.
- **Progetto pilota scelto dai Sindaci** sulla base dei bisogni reali emersi dall'ascolto.

⚠ Criticità emerse

- **6 Comuni su 20** non hanno mai risposto al questionario: un dato da non ignorare.
- **Differenze territoriali**: 75% di risposta a destra del Secchia, 50% a sinistra.
- **Priorità sentita dai Comuni**: qualità del servizio e continuità dei referenti, prima ancora delle piattaforme.

> "Il digitale non è più un'attività tra le altre: deve diventare una funzione statutaria riconosciuta."
> — *Workshop 3, Governance e linee guida statutarie*

ALOT
INNOVATION FOR SUSTAINABILITY

03

SEZIONE 3

Il modello del nuovo DIH

Tre pilastri, tre stadi economici, un percorso statutario in tre passi graduali.

La Matrice del Nuovo DIH: i Tre Pilastri

Dalla conoscenza alla strategia all'erogazione: una sola catena del valore, non tre opzioni alternative. Il Comune resta il front-end; il DIH è il back-end specializzato.

📊 Osservatorio Dati e Policy

Raccolta, integrazione e analisi di dati territoriali. Dashboard e KPI in tempo reale per la governance locale dei Sindaci.

🎯 Consulenza Strategica

Supporto a PA e PMI su digitalizzazione, progettazione europea e change management. Competenze che i Comuni singoli non possono permettersi.

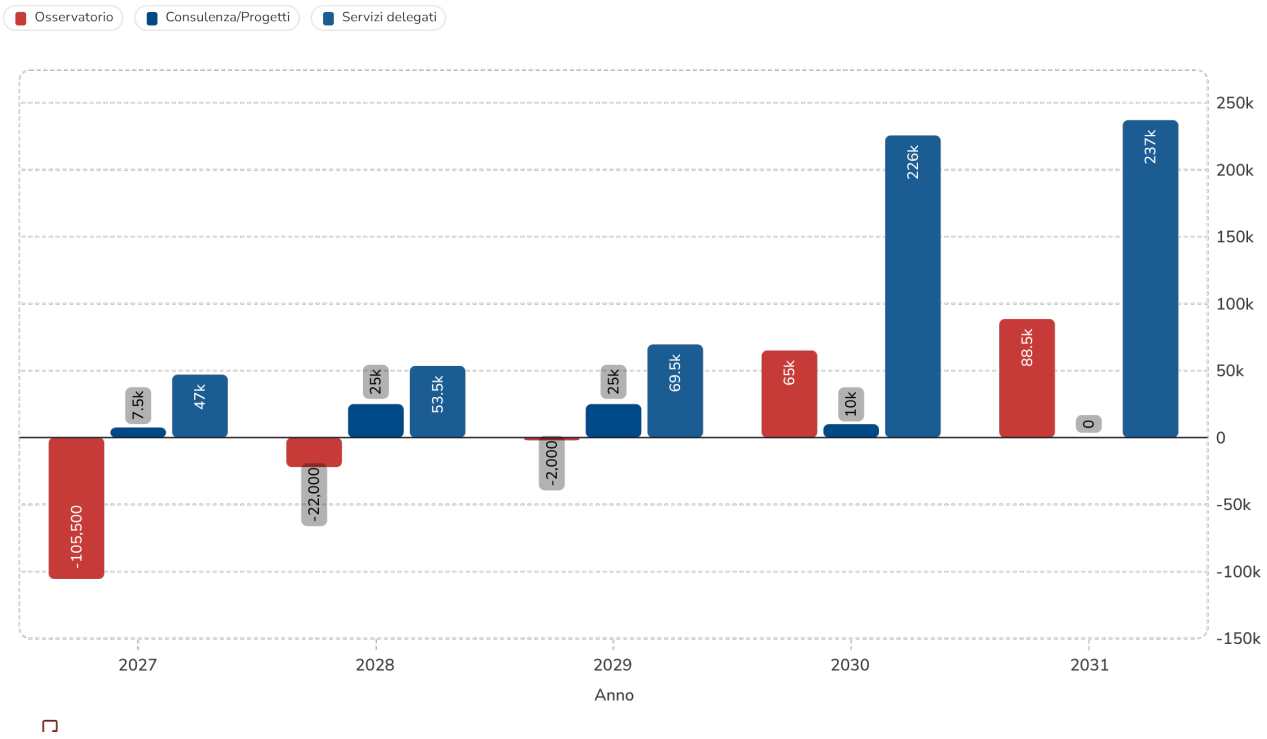
⚙️ Centro Servizi PA

Servizi digitali condivisi, gestione associata, supporto tecnico continuativo. Efficienza e risparmio concreto per i Comuni soci.

🗒️ **Non si perde autonomia politica**, si potenzia la capacità tecnica (back off) e la capacità di parlare con l cittadini (front end).

Il Modello Economico a Tre Stadi

... solidamente ancorato alla dinamica delle attività



1

Contributi dai soci → Osservatorio

Quote articolate su tre livelli (base, intermedio, avanzato). Margine negativo negli anni di impianto (-105.500€ nel 2027), positivo dal 2030 (+65.000€). Funzione: infrastruttura abilitante, non centro di profitto.

2

Fondi esterni → Consulenza/Progetti

PNRR, fondi europei e regionali, integrati dal cofinanziamento dei Comuni interessati (4-6 per iniziativa). Margini contenuti ma sempre positivi (+7.500€ nel 2027, fino a +25.000€).

3

Corrispettivi → Servizi delegati

I Comuni affidano funzioni al Consorzio pagando meno del costo di gestione diretta. Si parte da Tributi (9 Comuni, +47.000€ nel 2027) fino a +237.000€ nel 2031.

Il percorso statutario in 3 passi

Si parte da ciò che già esiste — il Consorzio — e si valuta passo dopo passo, legando ogni evoluzione a condizioni economiche concrete, non a un calendario fisso.

Passo 1 — Statuto Consortile Potenziato

Nuova missione di hub digitale (Art. 2, 12 funzioni core), quota istituzionale separata (Artt. 8-9-10), "DIH Quality Partnership" per i terzi senza quote né voto. **Strumento: delibera assembleare.** Nessun nuovo soggetto giuridico.

Passo 2 — Società In House (SCARL)

Affidamento diretto dei servizi ai Comuni soci. Richiede patto di controllo analogo congiunto tra i 20 Comuni. Oltre l'80% dell'attività verso gli enti soci; nessuna partecipazione privata di capitale. **Da valutare dal 2028**, quando il pilastro Servizi delegati avrà massa critica.

Passo 3 — Srl o Cooperativa: la Scelta di Mercato

Apre il capitale a soci privati, imprese e PMI. Si perde l'affidamento diretto; i servizi tornano a gara. **Non è legato a una data**: si valuta solo al raggiungimento di una massa critica di fatturato privato.

> "Si parte da ciò che già esiste — il Consorzio — e si affianca, un passo alla volta e solo quando serve, una società in house per i servizi a scala."
> — *Sintesi dei Workshop 1-2-3*

Le modifiche proposte allo Statuto Consortile

Sintesi delle modifiche previste dal Passo 1 del percorso statutario

Mission

Art. 2 — Nuova missione di hub digitale

Il Consorzio aggiorna la propria missione: da ente di gestione servizi a hub digitale del territorio, con 12 funzioni core aggiornate e coerenti con il ruolo di riferimento per la trasformazione digitale dei Comuni soci.

Gestione

Artt. 8-9-10 — Quota istituzionale separata

Si distingue la quota di partecipazione istituzionale, che dà diritto di voto in Assemblea, dai canoni per i servizi erogati: due piani separati, per chiarire ruoli e responsabilità tra governance e fornitura dei servizi.

Governance

Artt. 5, 11, 14, 16, 20-21 + nuovo Art. 21-bis — “DIH Quality Partnership”

Si introduce una seconda fascia di adesione, aperta a imprese, PMI, centri di competenza e università: possono partecipare ai lavori del DIH senza quote né diritto di voto.

I Tre Passi a Confronto

Non tre alternative: tre gradini di un unico percorso di gradualità, ciascuno con caratteristiche precise di governance, complessità e apertura al mercato.

Dimensione	1. Consorzio evoluto	2. In house (SCARL)	3. Srl / Cooperativa
Affidamento diretto	Non richiesto (convenzionale)	Sì, se requisiti rispettati	No
Apertura a privati/PMI	Solo via Quality Partnership	Limitata, solo contrattuale	Piena, soci di capitale/coop.
Complessità di governance	Bassa	Alta (patto tra 20 Comuni)	Media
Tempi e onerosità	Bassa — delibera assembleare	Alta — costituzione societaria	Alta — statuto societario ad hoc
Orizzonte temporale	**2027**	**Fattibilità dal 2028**	**Dopo massa critica privata**

I Servizi alle PMI: un Affiancamento che Cresce con i Tre Passi

Le PMI non sono un quarto pilastro né un'alternativa ai servizi per la PA: attraversano tutti e tre i pilastri e crescono di intensità salendo i tre passi statutari.

1

Oggi — Fase di lancio

Assessment, formazione di base, collegamento con centri di competenza nazionali ed europei. In gran parte gratuiti: servono a costruire la rete territoriale.

2

Passo 1 — Quality Partnership

Tavoli tematici aperti alle imprese, senza quote né voto. Accesso alle attività del DIH come partner, non come soci.

3

Passo 2 — Rapporto contrattuale

Servizi erogati alle PMI entro il tetto del 20% extra moenia. Relazione strutturata ma fuori dalla compagine sociale.

4

Passo 3 — Piena apertura

Le PMI possono diventare socie a tutti gli effetti, in una srl o cooperativa di comunità. Modello di ecosistema completo.

ALOT
INNOVATION FOR SUSTAINABILITY

04

SEZIONE 4

Prossimi passi

Tempistica

Tempistiche e prossimi passi

Aut–Inv 2026

Indirizzo politico dell'Assemblea; avvio confronto con legale specializzato per le modifiche statutarie.

2027

Passo 1: modifiche statutarie approvate. Avvio Osservatorio, pilota su cittadini e fiscale, primi progetti UE/PNRR.

2028

Avvio fattibilità Passo 2: negoziazione del patto di controllo per la SCARL. Solo la base tecnica e giuridica, non il consolidamento.

Dopo il 2028

Consolidamento in house sui servizi delegati. Passo 3 valutato solo al raggiungimento di massa critica di fatturato privato.

2031 (scenario)

Margine aggregato atteso oltre **300.000€**: base numerica di riferimento, non traguardo calendarizzato per il Passo 3.

Grazie

Per maggiori informazioni sui nostri progetti e servizi

www.alot.it · info@alot.it · Via Cipro 16, Brescia

