

InnovLab

Janvier 2018
Gennaio 2018

INTERREG V-A France-Italie
ALCOTRA 2014-2020
INTERREG V-A Italia-Francia
ALCOTRA 2014-2020

Description technique détaillée
Descrizione dettagliata del progetto

PITER GRAIES Lab



Interreg
ALCOTRA

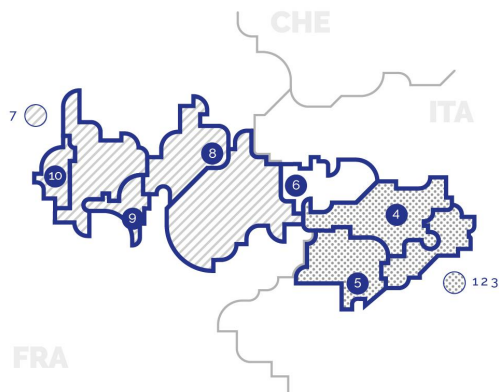
Fonds européen de développement régional
Fondo europeo di sviluppo regionale



UNION EUROPÉENNE
UNIONE EUROPEA

PITER GRAIES Lab

Partenariat · Partenariato



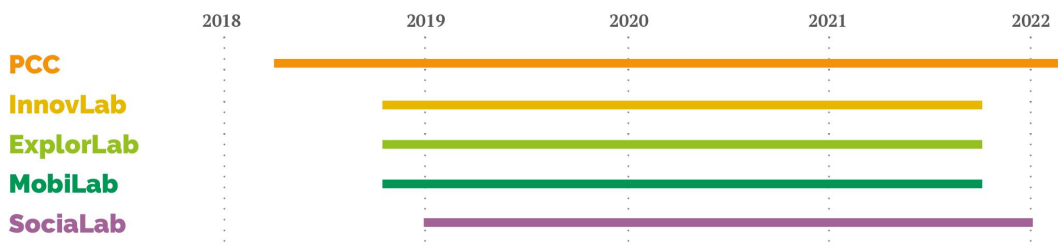
- | | |
|--|---|
| 1. Città metropolitana di Torino (C) | 6. Unité des communes valdôtaines Grand-Paradis |
| 2. Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Torino | 7. Conseil départemental de la Savoie |
| 3. Federazione Provinciale Coldiretti di Torino | 8. Communauté d'Agglomération Arlysère |
| 4. GAL Valli del Canavese | 9. Communauté de communes Coeur de Savoie |
| 5. GAL Valli di Lanzo Ceronda Casternone | 10. Syndicat Mixte de l'Avant Pays Savoyard |

(C) = Coordinateur · Coordinatore

Architecture du PITER · Architettura del PITER



Période de mise en œuvre · Periodo di attuazione



Index

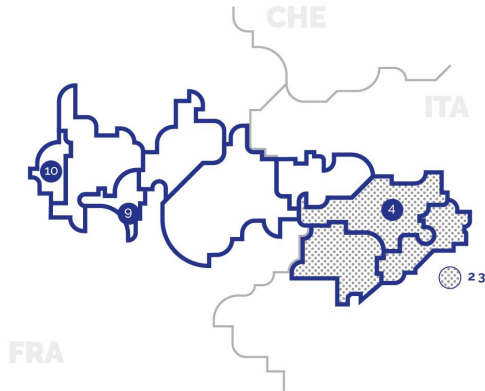
01	Projet simple InnovLab: fiche de synthese	5
02	Presentation du partenariat.....	7
2.1	Communauté de communes Coeur de Savoie (capofila).....	8
2.2	Camera di Commercio Industria Artigianato e Agroalimentare di Torino	9
2.3	Federazione provinciale Coldiretti di Torino.....	10
2.4	GAL Valli del Canavese.....	11
2.5	Syndicat Mixte de l'Avant Pays Savoyard (SMAPS).....	12
03	Contexte de coopération transfrontalière.....	14
3.1	Origine du projet.....	15
3.2	Secteur d'intervention	17
	Analyse du contexte.....	17
	Analyse SWOT.....	23
	Italie - France : photographie, à l'échelle nationale, de la dimension de la transformation numérique.....	25
3.3	Besoins exprimés.....	28
04	LE PROJECT : Cadre logique	30
4.1	Logique du projet.....	31
4.2	Référence au Programme Alcotra: O.S.....	32
4.3	Objectif général.....	33
4.4	Objectifs spécifiques.....	34
4.5	Types d'action envisagés.....	37
4.6	Résultats attendus.....	37
	Résultats attendus / Impacts.....	37
	Indicateurs.....	40
	Valeur ajoutée de l'approche intégrée.....	40
4.7	Caractéristiques innovantes	42
	Stratégie du PITER GRAIES Lab	42
4.8	Groupes d'activité (WP).....	48
	WP 0 Préparation projet	49
	0.1 Création du dossier de candidature	49
	WP 1 Gouvernance et gestion administrative.....	51
	1.1 Gestion opérationnelle.....	51
	1.2 Gestion administrative et financière	53
	1.3 Suivi et évaluation	55
	WP 2 Communication.....	59
	2.1 Promotion des services	59
	2.2 Diffusion des résultats	61
	WP 3 Soutien à l'innovation des modèles commerciaux.....	63
	3.1 Promouvoir l'entreprenariat auprès des nouvelles générations.....	63

3.2 Accompagnement à l'innovation dans les Business models.....	69
3.3 Intégration aux autres plans et projets.....	73
WP 4 Assistance à la transformation numérique	76
4.1 Prototypage et création d'outils et services numériques.....	76
4.2 Accompagnement au déploiement des systèmes de gestion numérique et des stratégies OmniChannel.....	84
4.3 Intégration aux autres plans et projets.....	88
4.9 Calendrier	91
4.10 Coûts – liste détaillée des coûts.....	92
Communauté de communes Coeur de Savoie.....	93
Camera di Commercio Industria Artigianato e Agroalimentare di Torino	94
Federazione provinciale Coldiretti di Torino.....	95
GAL Valli del Canavese.....	96
Syndicat Mixte de l'Avant Pays Savoyard.....	97
4.11 Dimension transfrontalière	98
4.12 Intégration aux autres projets du PITER GRAIES Lab	99
4.13 Cohérence.....	99
Politiques / programmes européens.....	100
Politiques / programmes nationaux et locaux	101
Programme ALCOTRA.....	102
4.14 Développement durable	104
05 LE PROJET: Plan financier – subvention.....	105
06 Sitographie	108
07 Annexes	112
Annexe 1 - Délégués.....	113
Communauté de Communes du Lac D'aiguebelette (CCLA).....	113
Communauté de Communes Val Guiers (CCVG).....	114

Projet simple InnovLab: fiche de synthese

01

Partenariat · Partenariato



- 1. Città metropolitana di Torino
- 2. Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Torino
- 3. Federazione Provinciale Coldiretti di Torino
- 4. GAL Valli del Canavese
- 5. GAL Valli di Lanzo Ceronca Casternone
- 6. Unité des communes valdôtaines Grand-Paradis
- 7. Conseil départemental de la Savoie
- 8. Communauté d'Agglomération Artsère
- 9. Communauté de communes Coeur de Savoie (C)
- 10. Syndicat Mixte de l'Avant Pays Savoyard

(C) = Chef de file · Capofila

225
Communes · Comuni

3.174
Surface · Superficie (km²)

342.552
Habitants · Abitanti

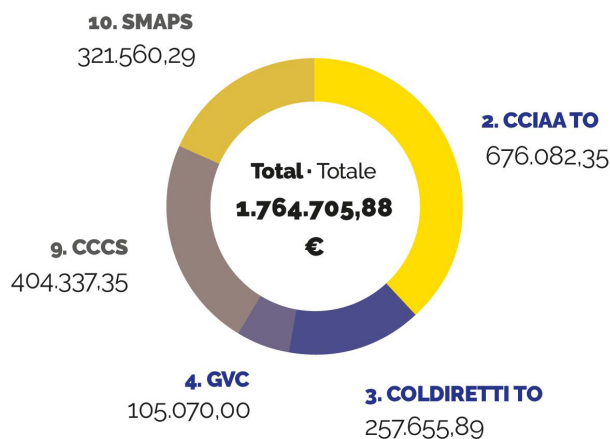
Objectifs

L'objectif du projet InnovLab est de rendre compétitif et durable le système des micro et petites entreprises du territoire du PITER GRAIES Lab, en promouvant l'entreprenariat des nouvelles générations, l'innovation des modèles d'opération des entreprises et leur transformation digitale.

Obiettivi

L'obiettivo di InnovLab è rendere competitivo e sostenibile il sistema delle micro e piccole imprese del territorio del PITER GRAIES Lab, promuovendo l'imprenditorialità nelle nuove generazioni, l'innovazione nei modelli di business delle imprese e la loro trasformazione digitale.

Budget du projet · Budget del progetto



Durée du projet
Durata del progetto

Debut · Inizio
01.10.2018

Fin · Fine
30.09.2021



graies.eu

Presentation du partenariat

02

Afin de fournir les éléments utiles à une lecture et une interprétation correctes du projet, on propose ci-dessous une fiche de synthèse des principales caractéristiques des partenaires du projet de coopération simple InnovLab :

- Communauté de communes Coeur de Savoie (capofila);
- Camera di Commercio Industria Artigianato e Agroalimentare di Torino;
- Federazione provinciale Coldiretti di Torino;
- GAL Valli del Canavese;
- Syndicat Mixte de l'Avant Pays Savoyard (SMAPS).

(Pour davantage de détails, se rapporter à l'annexe 8 de la Stratégie PITER GRAIES Lab)

2.1 Communauté de communes Coeur de Savoie (capofila)

www.coeurdesavoie.fr

Forma Giuridica

Établissement public de coopération intercommunale à fiscalité avec siège à Montmelian (France).

Buts et objectifs

La Communauté de Communes Cœur de Savoie est un établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre.

La communauté de communes (art. L5214-1 CGCT) est un EPCI créé par la loi du 6 février 1992 qui associe des communes au sein d'un espace de solidarité en vue d'élaborer un projet commun de développement et d'aménagement de l'espace.

Elle exerce, aux lieu et place des communes membres, des compétences obligatoires et des compétences optionnelles, ainsi que des compétences supplémentaires que les communes lui transfèrent:

- aménagement du territoire:
 - aménagement de l'espace pour la conduite d'actions d'intérêt communautaire;
 - schéma de cohérence territoriale et schéma de secteur;
 - coopération;
- actions de développement économique:
 - création, aménagement, entretien et gestion de zones d'activité industrielle, commerciale, tertiaire, artisanale, touristique, portuaire ou aéroportuaire;
 - développement agricole et forestier;
 - politique locale du commerce et soutien aux activités commerciales d'intérêt communautaire;
 - développement touristique et promotion du tourisme dont la création d'offices de tourisme;
 - aménagement, entretien et gestion des aires d'accueil des gens du voyage;
- environnement:
 - gestion des milieux aquatiques et prévention des inondations;

- collecte et traitement des déchets des ménages et déchets assimilés;
- protection et mise en valeur de l'environnement le cas échéant dans le cadre de schémas départementaux et soutien aux actions de maîtrise de la demande d'énergie;
- compétence facultative en lien avec la gestion des milieux aquatiques
- politiques socioculturelles:
 - politique du logement et du cadre de vie;
 - action sociale d'intérêt communautaire;
 - création et gestion des maison de service au public et définition des obligations de service public y afférentes;
 - petite enfance, enfance, jeunesse, Ludothèques;
 - sports, culture et patrimoine: l'accès à la culture et au sport; construction, entretien et fonctionnement d'équipements culturels et sportifs d'intérêt communautaire;
 - insertion sociale et professionnelle;
- services d'intérêt collectif:
 - eau potable;
 - réseaux de communication électronique;
 - entretien et fonctionnement des gendarmeries;
 - mobilité: création, aménagement et entretien de la voirie; mobilité, déplacement,

2.2 Camera di Commercio Industria Artigianato e Agroalimentare di Torino

www.to.camcom.it

Forme juridique

La Camera di Commercio Industria Artigianato e Agroalimentare di Torino (CCIAA Torino), comme défini par l'art. 1 de son statut, est un organisme public doté d'une autonomie fonctionnelle et, en tant que tel, un organisme exponentiel et d'auto-gouvernance du système des entreprises, qui exerce, sur la base du principe de subsidiarité, conformément à l'article 118 de la Constitution, des fonctions d'intérêt général pour les entreprises de la circonscription territoriale de la Ville métropolitaine de Turin. La CCIAA de Turin a son siège à Turin (TO, Italie).

Buts et objectifs

Camera di Commercio (art. 2 des Statuts) exerce des fonctions de soutien et de promotion des intérêts généraux de l'économie locale; elle exerce en outre, hormis les compétences attribuées par la Constitution et des lois à l'État et à la Région, les fonctions administratives et économiques relatives au système des entreprises et des services. [...]. En particulier :

- les fonctions administratives comme service aux entreprises (par exemple, la gestion des ordres, des rôles et listes, des autorisations, des certifications, etc.). Elle exerce de telles fonctions en privilégiant les outils télématiques d'acquisition de la documentation ;

- les fonctions de régulation et de surveillance du marché, exercées en qualité de sujet neutre, à travers l'exercice d'activités directes en faveur de la transparence et de la justesse des rapports commerciaux ;
- les fonctions de promotion économique comme soutien et développement des potentialités locales, même dans leur projection nationale en relation avec les implications transfrontalières communautaires, autant qu'internationales, comme par exemple, la promotion des intérêts des entreprises et de la communauté socio-économique ; le développement et la gestion de projets en faveur et pour soutenir l'internationalisation pour la promotion du système italien d'entrepreneuriat à l'étranger ; la promotion de l'innovation et du transfert technologique pour le système d'entrepreneuriat local, y compris à travers la réalisation de services et d'infrastructures informatiques et télématiques ; [...] la coopération avec les institutions scolaires et universitaires, en matière d'alternance école-travail et pour l'orientation vers le travail et les professions.

2.3 Federazione provinciale Coldiretti di Torino

www.torino.coldiretti.it

Forme juridique

La Federazione provinciale Coldiretti di Torino (Coldiretti Torino) est une association non reconnue, une force sociale qui représente les entreprises agricoles et valorise l'agriculture en tant que ressource économique, humaine et environnementale. Le siège légal de Coldiretti Torino est à Turin.

Le code civil définit l'association non reconnue au Chapitre III du Titre II du Livre I, intitulé « Des associations non reconnues et des comités » et en dicte la discipline dans trois articles (art. 36, 37 et 38 du code civil). Concernant l'objectif, aucune différence n'existe par rapport à ce qui concerne la thématique d'une association reconnue. L'association non reconnue est constituée d'un ensemble de sujets et de biens, visant à poursuivre un but non lucratif (les éventuels utiles de l'activité d'entreprise ne peuvent pas être distribués entre les associés, mais sont réinvestis dans l'activité associative). L'absence de reconnaissance n'exclut pas que celle-ci soit un sujet de droit, avec distinction entre le patrimoine de celle-ci et celui des associés individuels. À titre d'exemple, les partis politiques et les syndicats sont, selon la législation italienne, des associations non reconnues.

Buts et objectifs

Coldiretti Torino représente les entreprises agricoles autour des différentes tables rondes de la gouvernance, en valorisant l'agriculture en tant que ressource économique, humaine et environnementale, en garantissant aux entreprises agricoles des opportunités de développement dans un cadre d'intégration total de l'agriculture avec les intérêts économiques et sociaux du Pays. Coldiretti s'occupe en particulier de :

- à l'égard des institutions politiques, représenter les intérêts des entreprises agricoles dans le secteur des politiques économiques ;

- encourager le développement de la personne et de son professionnalisme, soutenir le développement de l'entreprise agricole avec une attention particulière à la promotion des jeunes entrepreneurs et des entreprises féminines ;
- identifier les politiques en faveur du développement de la multifonctionnalité et pour un développement écologique, de soutenir les valeurs de qualité et de sécurité des produits alimentaires italiens, dans l'intérêt des entreprises et des consommateurs ;
- mener des enquêtes et des études de nature sociale, technique, économique, financière, d'intérêt pour le secteur agro-alimentaire et les zones rurales ;
- garantir aux entreprises associées l'information politique, syndicale, technique et économique; d'assurer la diffusion de l'activité de formation professionnelle et d'assistance technique dans l'agriculture.

2.4 GAL Valli del Canavese

galvallidelcanavese.it

Forme Juridique

Società Consortile a Responsabilità Limitata avec siège social à Rivara (TO, Italie).

Buts et objectifs

Le GAL Valli del Canavese est le sujet responsable de l'application du PSL (Piano di Sviluppo Locale - *Plan de Développement Local*) conformément à l'initiative communautaire Leader du Programme de Développement Rural.

Sa constitution est l'expression équilibrée et représentative des opérateurs publics et privés, ainsi que des différentes réalités socio-économiques du territoire de référence.

Le GAL se présente comme Agence de Développement local, dont les interlocuteurs internes à l'aire de compétence sont les administrateurs locaux des Communes et regroupements de Communes, les opérateurs économiques de l'aire, les associations de catégorie, les leaders d'opinion et les familles résidentes ; ceux externes sont la Città metropolitana di Torino, la Région Piémont, les Organismes et les Institutions du système économique, les sujets commerciaux intermédiaires, les nouveaux entrepreneurs et les familles.

La société a pour but commun de promouvoir le développement social et économique du territoire, tel que délimité par les limites administratives des organismes partenaires locaux, ainsi que d'en protéger et valoriser le patrimoine culturel, naturel et environnemental.

Parmi les différentes activités envisagées pour atteindre l'objet social (article 4 des Statuts), la Société peut:

- effectuer toute activité organisationnelle, promotionnelle, technique et scientifique jugée utile pour atteindre son objet social [...];
- réaliser des structures physiques et des interventions de nature matérielle, destinées à avoir un impact positif et généralisé pour la valorisation d'un secteur spécifique de l'économie locale ou visant à introduire des éléments d'innovation dans les processus de production et de commercialisation des produits et services générés par les opérateurs publics et privés du

territoire;

- fournir à la population résidente, aux Autorités Locales, aux opérateurs économiques individuels de chaque secteur, aux entreprises artisanales, commerciales et touristiques ainsi qu'aux petites et moyennes entreprises, des services jugés nécessaires pour améliorer les perspectives de développement du territoire au sens large.

La Société met en œuvre son objectif commun en opérant également dans les secteurs suivants (article 4 des Statuts):

- sensibilisation de la communauté locale à son identité et aux perspectives de développement social et économique de son territoire;
- formation professionnelle dans les secteurs traditionnels et innovants du monde rural, visant en particulier à la reconversion ou à l'insertion des jeunes;
- [...] innovations techniques, organisationnelles et de gouvernance;
- création de nouveaux produits touristiques ruraux, promotion et organisation de l'offre du territoire, la mise en place de systèmes de réservation.

2.5 Syndicat Mixte de l'Avant Pays Savoyard (SMAPS)

www.avant-pays-savoyard.com

Forme Juridique

Le SMAPS est un Syndicat Mixte, soit une structure de coopération intercommunale qui regroupe les 36 communes de l'Avant Pays Savoyard à travers 3 structures intercommunales : la communauté de communes de Yenne; la communauté de communes du lac d'Aiguebelette et la communauté de communes Val Guiers. Le siège social du SMAPS est à Belmont-Tramonet (France).

Buts et Objectifs

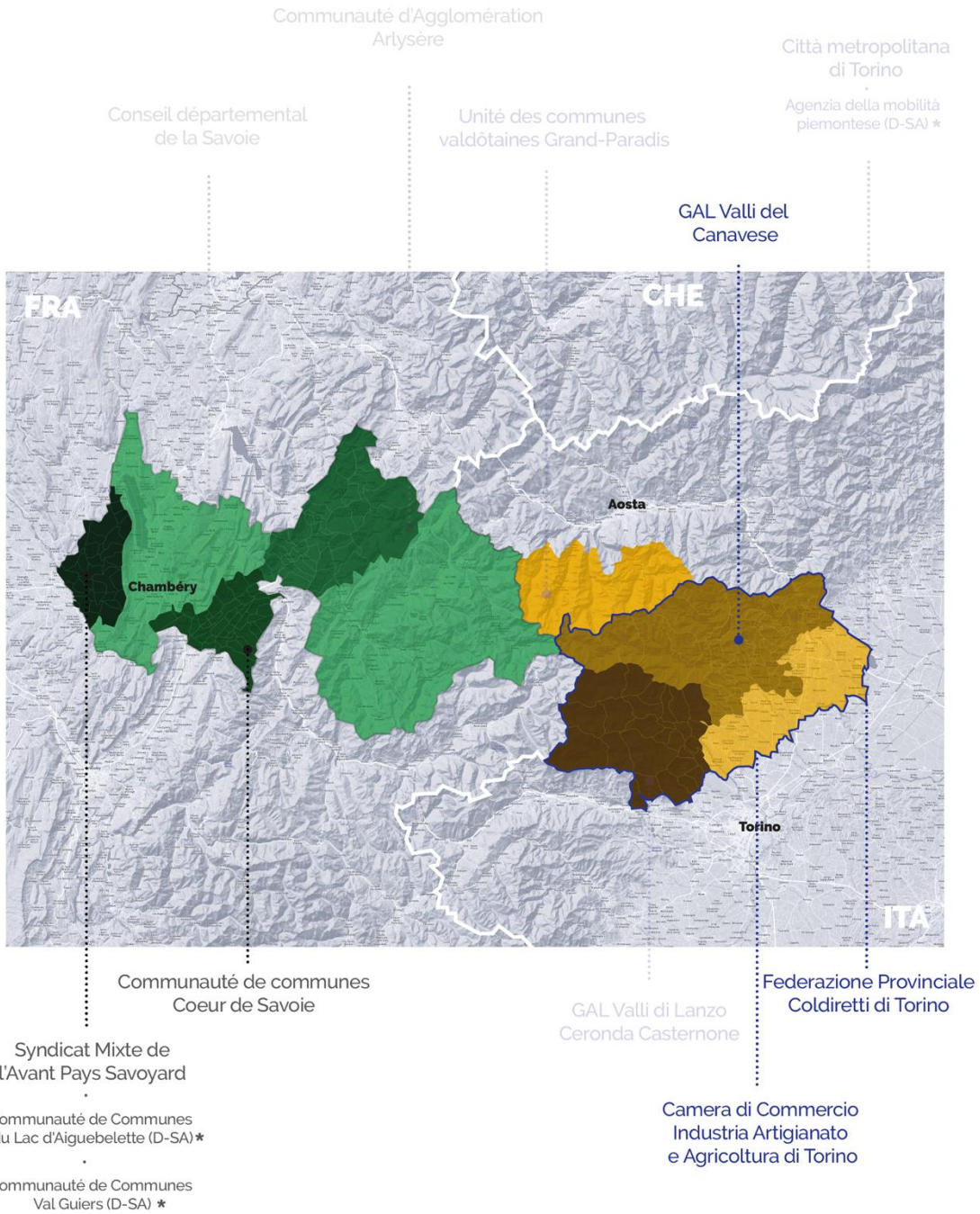
Le SMAPS s'occupe du territoire de l'Avant-Pays Savoyard, notamment dans les domaines de l'aménagement du territoire, du développement économique, de la transition énergétique, de la culture, du tourisme et du logement.

Les compétences du SMAPS sont multiples :

- animer et coordonner un projet de territoire pour l'Avant Pays Savoyard et négocier des moyens financiers avec la Région Rhône-Alpes, l'Etat, le Conseil Général de la Savoie et l'Europe;
- accompagner les communes, les structures intercommunales, des acteurs privés ou associatifs dans le montage de leurs projets;
- mettre en place un Schéma de Cohérence Territoriale SCOT, une Opération Programmée d'Amélioration de l'Habitat (OPAH).

Le SMAPS, pour la réalisation de certaines activités, aura recours aux délégataires (Annexe 1) Communauté de Communes du Lac d'Aiguebelette (CCLA) et Communauté de Communes Val Guiers (CCVG), selon une convention ad-hoc qui sera signée au moment du lancement du projet.

Carte du territoire
Carta del territorio



* D-SA = Délégué - Soggetto attuatore

Contexte de coopération transfrontalière

03

3.1 Origine du projet

Pour comprendre comment naît l'exigence d'InnovLab il est nécessaire de voir le PITER GRAIES Lab à une autre échelle, et de considérer le parcours qui a mené à la nécessité et à la volonté partagées de co-construire le PITER.

2015, Map2 Coop. En 2015 la Camera di Commercio di Torino (partenaire d'InnovLab), le GAL Valli del Canavese (partenaire d'InnovLab), le GAL Valli di Lanzo Ceronda e Casternone (partenaire du PITER), Ue.Coop et la Federazione provinciale Coldiretti Torino (partenaire d'InnovLab), grâce au financement de la Camera di Commercio di Torino et de la Fondazione CRT, ont promu le projet "**Mappare per Cooperare**" ("Cartographe pour Coopérer" - Map2Coop)¹.

Le projet est né de la volonté de former, sur les territoires montagneux et ruraux, les entrepreneurs et jeunes désireux de raconter leur propre territoire, culture, agriculture, artisanat et environnement en utilisant les technologies numériques. Le projet s'est donné comme objectif de lancer la cartographie des excellences locales dans les territoires du le GAL Valli di Lanzo Ceronda e Casternone et du GAL Valli del Canavese, à travers le travail conjoint de 16 entreprises et 16 jeunes résidant dans les communes adhérant aux GAL locaux et et passionnés de technologies web.

Les entreprises et les jeunes ont participé à deux laboratoires de formation d'une durée de 15 jours avec deux leçons théoriques et des applications pratiques afin d'apprendre à utiliser la plateforme Openstreetmap et à géolocaliser les ressources locales.

Pour accompagner les jeunes et les entreprises dans ce parcours de formation, sont intervenus trois professionnels de haut niveau qui ont donné des cours sur trois sujets principaux: géolocaliser sur le web, décrire la réalité et raconter en images.

De pair avec le programme de formation, un concours a été organisé entre participants: chaque jeune a été jumelé avec une entreprise avec laquelle il a travaillé sur le géoréférencement et la communication. Les travaux produits ont été jugés par un groupe d'experts en communication et de référents locaux, les trois premiers classés ont été récompensés par des objets informatiques (1er prix Apple Ipad Mini, 2ème prix Wd My Passport Wireless et 3ème prix Easyacc Ultra Compac).

2016, Map2Graies et PITER GRAIES Lab. Le succès de Map2Coop en termes d'intérêt suscité et résultats obtenus a souligné la nécessité de poursuivre le travail commencé.

En 2016, GAL Valli del Canavese (partenaire d'InnovLab), le GAL Valli di Lanzo Ceronda e Casternone (partenaire du PITER), la Fédération provinciale Coldiretti Torino (partenaire d'InnovLab), la Città metropolitana di Torino (coordinateur du PITER), et la Camera di Commercio di Torino (partenaire d'InnovLab), ont promu le projet Map2Graies.

L'initiative a concerné les territoires du Ciriacese-Valli di Lanzo, Canavese Occidentale et Eporediese pour un total de 146 communes et plus de 275 000 habitants, regroupés dans les zones homogènes 7, 8 et 9.

L'objectif principal du projet² était de cartographier et de rendre accessible la connaissance des points forts et faibles du versant italien des Alpes Graies en continuité avec le précédent Map2Coop, à travers un parcours cartographique ouvert et collectif.

¹ Mappare per Cooperare, galvallidelcanavese.it/progetti/mappare-per-cooperare/

² Map2Graies, galvallidelcanavese.it/progetti/map2coop/

Map2Graies a été structuré en deux phases:

- une phase laboratoire, destinée à 20 jeunes résidant sur le territoire de référence, articulée en trois jours de formation avec des moments théoriques et d'exercices guidés (de Développement Local, Coopération entre l'Italie et la France, Conception européenne et Processus participatifs). Cette première phase s'est conclue avec la sélection de 3 personnes ;
- une phase de cartographie des ressources territoriales réalisée par les 3 personnes sélectionnées (formées à l'utilisation de la plateforme OpenStreetMap et aux logiciels associés) avec lesquelles les partenaires du projet ont entamé des collaborations professionnelles.

Le projet a permis de construire une première « base de données territoriale » utile pour entamer un processus de comparaison avec les acteurs du développement local sur le versant français de ces mêmes Alpes pour co-définir les objectifs stratégiques du développement transfrontalier local et, par conséquent, de coordonner actions, stratégies et opportunités.

En 2016, à partir des réflexions du groupe de travail de Map2Graies, s'ouvre le parcours de dialogue, rapport et co-construction du partenariat transfrontalier pour la construction d'une stratégie de développement commune (PITER GRAIES Lab)³.

Le travail de co-création se poursuit avec le dépôt de la proposition de candidature en mars 2017 et le début de la phase de co-définition ponctuelle, partagée et intégrée de la stratégie et des projets simples dans lesquels il s'articule⁴.

L'expérience de Map2Coop et de Map2Graies a permis, en conséquence, de :

- confirmer l'importance des partenaires des deux projets dans leur activité/relation quotidienne avec les entreprises ;
- créer une synergie et une volonté de collaboration entre les partenaires des deux projets ;
- identifier, dans la dimension d'une étendue vaste et dans l'intégration entre les points de vue, les compétences, les approches et les exigences, un élément stratégique pour permettre un changement effectif des opportunités des petites et moyennes entreprises des territoires ruraux.

C'est donc entre 2016 et 2017, en partie grâce à Map2Coop et Map2Graies, que naît le projet d'approfondissement et d'intervention ExplorLab. Tout comme les autres projets de coopération simples du PITER GRAIES Lab, son but est de permettre l'essor de Générations Rurales, Actives, Innovantes et Solidaires sur le domaine territorial du projet (Alpes Graies).

InnovLab naît de la volonté de définir et de réaliser ensemble des actions en mesure de répondre aux attentes du territoire, dans une optique à moyen et long terme.

³ Pour plus d'informations, voir l'Annexe 1 « Parcours de concertation » de la Phase I de la candidature.

⁴ Pour plus d'informations, voir l'Annexe 6 « Parcours de concertation » de la Phase II de la candidature.

3.2 Secteur d'intervention

Le partenariat du PITER GRAIES Lab a décidé d'expérimenter des actions spécifiques pour atteindre l'objectif commun, des actions qui sont reproductibles à cinq macro-champs thématiques (gouvernance innovation, tourisme, mobilité et services sociaux). Les champs thématiques ont été identifiés à partir des besoins du territoire et des compétences des partenaires du Plan. Les actions expérimentales dans les projets individuels du PITER sont développées par les partenaires des projets sur les territoires de leur compétence, mais devront avoir une valeur de transférabilité dans toute la zone du PITER (et pas seulement) et constitueront un patrimoine conceptuel et d'évaluation important pour les acteurs du Plan (et pas seulement).

Le territoire du projet InnovLab peut être considéré comme le système territorial que le PITER GRAIES Lab a défini pour expérimenter des actions fonctionnelles et destinées à innover les compétences des petites et moyennes entreprises.

Afin de pouvoir définir un plan des actions répondant concrètement aux besoins du territoire, alignées avec l'approche du Cadre Logique⁵, une analyse du territoire de projet a été réalisée en se basant sur la dimension de l'innovation et du secteur des entreprises (synthétisée ci-dessous).

En l'absence d'une banque de données transfrontalière commune pour la collecte des données, il a été nécessaire de se référer aux diverses banques de données et aux informations spécifiques des partenaires individuels de projet et/ou des organismes responsables qui élaborent ces informations pour les territoires de projet. La recherche de ces sources a mis en évidence leur pluralité et leur possibilité seulement partielle d'intégration. Par conséquent, il n'a pas été possible, dans la phase de candidature, de construire une base de données unique à analyser, à comparer et à systématiser. Les partenaires du projet InnovLab ont par conséquent décidé d'adopter une approche intermédiaire qui prévoit lorsque possible la comparaison des données et, dans les autres cas, une analyse parallèle à partir des sources disponibles.

Nous proposons ce qui suit :

- la synthèse de l'analyse de contexte réalisée dans la phase de candidature, avec la mise en évidence des aspects majoritairement corrélés à la thématique du projet ;
- l'analyse SWOT ;
- une photographie à l'échelle nationale relative à la thématique de la transformation numérique.

Analyse du contexte

Territoire

Le territoire concerné par le projet InnovLab prévoit l'engagement de toute la zone piémontaise du PITER GRAIES Lab (zones homogènes 7, 8 et 9) et des territoires français CCCS et SMAPS.

En ce qui concerne le **territoire italien**, il est caractérisé par des communes localisées en plaine comme en montagne, avec une prédominance nette des « communes de montagne »⁶ qui

⁵ Cadre Logique et PITER GRAIES Lab : pour plus d'informations, se référer à l'Annexe 6 de la Stratégie

⁶ Le classement proposé ici est celui utilisé par l'Ires Piémont dans différentes études pour la planification supralocale. Parmi celles-ci, le « Document d'encadrement socio-économique et territorial pour le Plan Stratégique de la Città metropolitana di Torino » (2015) identifie comme « communes de montagne » celles dont l'extension territoriale est « principalement de montagne », y compris les communes situées au-delà de 600 mètres (montagne statistique et légale).

constituent plus de 50% des villes impliquées dans le projet, alors que les 7 « communes de colline » apparaissent fragmentées à l'intérieur de la large portion de territoire de plaine qui va presque jusqu'aux frontières de la ville chef-lieu. Les territoires impliqués dans le projet sont donc ceux qui, à l'intérieur de la zone métropolitaine de Turin, présentent les signes majeurs de marginalité, suite à la présence simultanée de deux facteurs de forte incidence sur les dynamiques socio-économiques locales : la montagne⁷ et un pourcentage très élevé de communes de moins de 5 000 habitants (et, parmi eux, de nombreuses communes avec une population inférieure à 1 000 habitants).

En ce qui concerne le **territoire français** concerné par le projet, presque toutes les communes impliquées sont classées « communes rurales »⁸ car elles ont généralement une population inférieure à 1 000 habitants.

Les territoires concernés par le projet semblent donc avoir des caractéristiques plutôt similaires qui, cependant, lors d'une lecture plus poussée, présentent certaines différences. Sur les deux versants, il s'agit de nombreuses petites communes qui gravitent autour de centres urbains à polarisation et/ou attractivité fortes : Turin et *Chambéry*. En Italie, à cause de la plus grande extension territoriale du partenariat (aussi bien par le nombre de communes que par l'extension territoriale) de petits pôles intermédiaires s'ajoutent, reconnaissables dans les villes de plus de 10 000/20 000 habitants, totalement absents en France, la première d'entre elle étant celle d'Ivrea dans l'Eporediese. De telles conditions génèrent une situation de plus grande hétérogénéité dans presque tous les facteurs et les dynamiques observés en Italie par rapport à la France.

Infrastructures

Du point de vue du profil des infrastructures pour la mobilité, les zones italiennes de projet présentent une ampleur d'offre différente dans les quatre vallées concernées. Elles sont toutes desservies par des routes provinciales, communales et des lignes de chemin de fer qui sont établies le long des axes de liaison avec la ville de Turin. La zone d'Eporediese dispose d'un réseau routier et ferroviaire plus grand par sa typologie et sa longueur, étant un territoire de liaison avec la France doté (aussi) d'une autoroute qui mène au tunnel du Mont-Blanc dans le Val d'Aoste. La situation de Cirié-Val de Lanzo et de la région du Canavese est différente, où le réseau routier est plus petit et principalement communal. Ici, le territoire de montagne qui accueille le Parc National du Gran Paradiso, constitue de fait la frontière physique entre les deux pays et la ligne ferroviaire qui, bien qu'elle s'arrête dans les communes de Ceres et de Pont Canavese, garantit en tous cas la liaison avec le chef-lieu et l'aéroport international de Caselle.

Les territoires des deux partenaires français sont insérés dans des zones moins périphériques de la Savoie et bénéficient de la proximité en grande partie des infrastructures de transport qui relie Chambéry avec Lyon, Genève, le Piémont, le Val d'Aoste et le réseau montagneux interne où se trouve le Parc National de la Vanoise. En plus d'un réseau d'autoroutes structuré, de liaisons internationales, nationales et interrégionales qui effleurent la CCCS et traversent l'avant-pays

⁷ Les zones homogènes 7 et 8 ont des pourcentages de surface montagneuse supérieurs à 80%, et on y trouve la majeure partie des communes. La zone 9 est celle où il y a le plus grand nombre de communes situées en plaine et le pourcentage de surface montagneuse se situe autour de 40% de la surface territoriale totale.

⁸ Les « communes rurales » ont une population inférieure à 2 000 habitants, ou bien comprise entre 2 000 et 5 000 habitants, si elles n'appartiennent pas à une unité urbaine ou si elles appartiennent à une unité urbaine dont la population ne dépasse pas 5 000 habitants.

Source : Observatoire des Territoires de la Savoie - www.observatoire.savoie.equipement-agriculture.gouv.fr/Communes/comm_rurales.htm

savoyard, ici aussi, un réseau ferroviaire est présent. Cette portion du territoire bénéficie en outre de la proximité de l'aéroport régional Chambéry Savoie, au sud du Lac du Bourge, qui, seulement en hiver, constitue le point d'arrivée de plus de 200 000 passagers provenant du Royaume-Uni et de l'Europe du nord.

Population

Entre 1999 et 2013⁹ la population totale dans les communes partenaires augmente aussi bien en Italie qu'en France, mais avec des pourcentages et des distributions territoriales nettement différentes : le partenariat italien croît de 5,6%, avec la perte d'habitants dans presque toutes les communes de montagne par rapport à celles de plaine qui, à l'inverse, augmentent beaucoup ; les deux partenaires français augmentent de 29,3% dans l'Avant-Pays Savoyard et de 23% dans la CCCS, en insistant sur les territoires moins montagneux du PITER GRAIES Lab, qui, par rapport aux italiens, maintiennent une tendance positive.

En 2013, la population dans les communes de projet apparaît distribuée de la manière suivante, selon les classes d'âge concernées par les actions de projet¹⁰:

Données population 2013	Territoire partenaire IT	Territoire partenaire FR	
		Syndicat Mixte de l'Avant Pays Savoyard	Communauté de communes Coeur de Savoie
<i>Partenaire</i>	CCIAA Torino et Coldiretti Torino	Syndicat Mixte de l'Avant Pays Savoyard	Communauté de communes Coeur de Savoie
Total	282 500	24 542	35 510
Âge moyen	46	42	41
Âge 15-19 ans	11 817	1 260	2 021
Âge 20-24 ans	12 120	821	1 439

Dans les 146 communes italiennes, l'âge moyen de la population est plus élevé de celui des deux partenaires français, 4,2% des habitants a un âge compris entre 15 et 19 ans et 4,3% est dans la tranche d'âge 20 - 24 ans.

En France, le pourcentage des plus jeunes est plus grand que celui des personnes de vingt ans, aussi bien dans la CCCS que dans les communes de l'Avant-Pays Savoyard. Alors que les jeunes entre 15 et 19 ans représentent respectivement 5,7% et 5,1% de la population, ceux en âge universitaire représentent respectivement 4,1% et 3,3% de la population. Si on observe la distribution territoriale des jeunes entre 20 et 24 ans, il semble utile de noter comment les pourcentages les plus bas (inférieurs à 2%) en Italie se concentrent dans les communes frontalières déjà faiblement peuplées,

⁹ Sources: Insee et Istat, année 2013. Élaboration de données comparables sur le territoire transfrontalier du PITER GraiesLAB.

¹⁰ Les actions de projet tiennent compte des tranches d'âge 15-18 ans et 19-25 ans, mais les données disponibles pour tout le territoire de projet comprennent seulement les deux tranches d'âge indiquées dans le tableau. Les données disponibles sur une échelle transfrontalière sont regroupées par tranche d'âge non décomposables par âge individuel.

alors qu'en France, le phénomène semble plus diffus et se vérifie aussi dans les communes de 500/1000 personnes. En revanche, la distribution des plus jeunes est plus homogène dans les deux pays, même si les pourcentages les plus élevés (plus de 6%) s'enregistrent en France, alors que la majeure partie des communes italiennes se place dans une tranche de 4%-6%. En observant la distribution sur le territoire de la tranche d'âge 15-24, il apparaît évident qu'il existe une plus grande fragilité en termes démographiques sur le territoire italien, par rapport au français et, à l'intérieur, celui de l'Avant-Pays Savoyard par rapport à la CCCS. Le phénomène exige certainement une réflexion en termes de création d'opportunités et d'attractivité pour les jeunes qui étudient aujourd'hui et qui approchent le monde du travail.

Économie / entreprises

L'observation des données¹¹ relatives au nombre d'unités locales dans les territoires de projet montre qu'aussi bien en Italie qu'en France, les **secteurs moteurs** sont :

- le secteur relatif aux activités professionnelles, scientifiques et techniques et, en général, de service aux entreprises (territoire italien 33,1% ; SMAPS 32,7% ; CCCS 34,8%) ;
- le commerce (en gros et au détail), le transport et le stockage (territoire italien 24,9% ; SMAPS 17,6% ; CCCS 15,9%) ;
- la construction (territoire italien 16,5% ; SMAPS 13,9% ; CCCS 13,3%).

Les activités du secteur public, de l'enseignement, et celui des services sanitaires et de l'assistance sociale sont plus forts en France (SMAPS 13,5% ; CCCS 13,1%) qu'en Italie (8,1%), tout comme le secteur lié à l'agriculture (Italie 0,4% ; SMAPS 9,5% ; CCCS 10,8%). Dans le premier cas en France, le numéro d'employés dépasse les 20% contre 14,2% italiens, tandis que dans le second cas, un nombre élevé d'entreprises emploie un pourcentage de personnel français plutôt bas (2-3%).

Le secteur manufacturier (regroupé avec celui de l'extraction, de la fourniture de gaz, de l'énergie, de l'eau, de la vapeur et de la gestion des déchets, moins significative) en Italie occupe 28,9 % des employés au total dans 11,1% des unités locales globales, et en France (SMAPS 24,2% d'employés dans 7,2% d'unités locales ; CCCS 27,4% dans 8,5% d'unités locales). En revanche, le secteur des activités de service d'hébergement et de restauration est plutôt faible dans les deux territoires de projet (Italie 5,9% ; SMAPS 5,6% ; CCCS 3,7%).

Par rapport à la **localisation des activités** dans les zones de projet, il est utile de noter que :

- activité d'hébergement et de restauration : en Italie, elle est présente seulement dans les territoires de montagne où les ressources naturelles exercent un attrait touristique qui devrait être valorisé, alors qu'en France, le phénomène est pratiquement inexistant ;
- activités agricoles : en Italie, elles se concentrent sur trois/quatre communes, à la différence des partenaires français où il y a une présence plus diffuse de petites entreprises qui pourraient devenir plus compétitives ;
- les activités manufacturières : les pourcentages relatifs aux employés en Italie, dans le secteur manufacturier sont plus diffus sur le territoire et sont présents aussi bien dans la région du Canavese, que de Ciré et du Val de Lanzo ; en France les pourcentages sont plus élevés et se concentrent dans plus de communes dans les deux zones de projet ;

¹¹ Sources: Insee et Istat, année 2013. Élaboration de données comparables sur le territoire transfrontalier du PITER GRAIES Lab.

- le commerce : en Italie, il montre des signes de faiblesse seulement dans les communes proches de la frontières et l'offre est homogène sur tout le territoire, et la situation distributive en France est plus délicate, étant donné un phénomène d'îlots séparés ;
- le secteur du bâtiment : en Italie, il est assez homogène jusqu'aux communes de montagne dans lesquelles se concentre le pourcentage plus élevé d'employés, alors qu'en France, ces derniers se trouvent dans peu de communes ;
- les activités professionnelles, scientifiques, techniques et de service aux entreprises : en Italie, les pourcentages plus élevés d'employés (24,3%) sont concentrés principalement dans la région d'Ivrea; en France les pourcentages sont généralement inférieurs à 15% ;

La **structure productive** sur le territoire de projet est caractérisée, en synthèse, par la prédominance de micro, petites et moyennes entreprises (nombre d'employés inférieur à 249), alors que les grandes entreprises (avec plus de 249 employés) se concentrent seulement dans certaines villes.

Sur le territoire français, les villes de La Bridoire, Saint-Genix-sur-Guiers, Le Pont-de-Beauvoisin, dans le territoire du Syndicat Mixte de l'Avant Pays Savoyard et les villes de Francin, Montmélian, La Rochette, Les Marches dans la communauté de communes Cœur de Savoie, hébergent des entreprises avec un nombre d'employés qui varie de 300 à 700, alors qu'en Italie, diverses entreprises dépassent les 1 000 employés et sont situées dans les communes d'Ivrea, Ciriè, Rivarolo Canavese, Robassomero, Mathi, Busano et Banchette.

Dans ce cadre où les micro, petites et moyennes entreprises représentent plus de 90% des entreprises présentes sur le territoire, il existe des réalités où les entreprises innovatrices et les start-up commencent à percer, sous l'action des politiques nationales et de la proximité territoriale aux pôles régionaux d'importance majeure.

Entreprises et innovation

En Italie, bien que de constitution récente, le registre des entreprises innovatrices et des start-up¹² enregistre une augmentation positive entre avril et novembre 2017 :

- les *start-up* passent de 6 973 à 8 160, dont 440 sont situées au Piémont, 303 dans la Province de Turin et 7 dans la région PITER (1 à Cantoira, 3 à Ivrea, 1 à Salassa, 1 à Strambino et 1 à Colleretto Giacosa);
- les entreprises innovatrices, en revanche, passent de 510 à 686, dont 58 sont au Piémont, 42 dans la Province de Turin et 5 dans la région de projet (2 à Ivrea, 1 à Lombardore, 2 à Strambino).

La situation est différente pour les incubateurs certifiés qui sont en revanche en baisse au niveau national, passant de 37 à 33 et dont 3 sont au Piémont et 2 à Turin (Incubatore del Politecnico I3P - S.C.P.A. ; Société pour la gestion de l'incubateur des entreprises et le transfert technologique de l'Université de Turin 2I3T SOC. CONS. A R.L.¹³).

Il faut souligner dans tous les cas que les données nationales ne sont pas exhaustives, si l'on se place à une échelle plus locale, au motif que l'inscription au Registre national n'est pas obligatoire.

¹² Sources: Ministère du Développement Économique, Chambres de commerces d'Italie, Registre des entreprises et des *start-up*

¹³ www.i3p.it ; <http://www.2i3t.it/>

Une enquête bisannuelle de la Camera di Commercio di Torino sur les entreprises innovatrices de la province fournit des indications significatives sur l'état de la recherche et de l'innovation sur le territoire de projet, même s'il s'agit d'une recherche menée sur un échantillon d'entreprises (364), et que la partie la plus importante de l'échantillon se trouve hors des communes qui font partie du projet InnovLab. Parmi les données les plus significatives, citons :

- seulement 13% des entreprises (sur un échantillon de 364) a moins de 5 ans, alors que les deux tiers de l'échantillon sont sur le marché depuis plus de 15 ans ;
- presque la moitié des entreprises déclare des niveaux technologiques supérieurs aux niveaux moyens du secteur (45%) ;
- 31% des entreprises analysées dépense plus de 10% du chiffre d'affaires pour la recherche et 82% ont des projets de recherche en cours ;
- un pourcentage significatif (15%) d'entreprises n'a pas de budget dédié à l'investissement en R&S ;
- l'innovation concerne avant tout le produit, elle est liée aussi bien à l'amélioration des caractéristiques et des prestations des produits déjà existants (69%), qu'à l'introduction de produits radicalement innovants (48%) ; l'investissement dans de nouveaux secteurs technologiques qui n'ont pas encore contribué au développement de nouveaux produits et/ou processus (47%) ;
- le recours à des brevets est plutôt limité (les demandes de brevets italiens sont de 20% environ; 15% sont des demandes de brevets internationaux) ;
- les trois obstacles principaux à l'augmentation des activités de R&S sont le manque de ressources financières, le manque de financements publics et l'incertitude des demandes du marché pour de nouveaux produits ou services.

Pour les territoires français de projet, aucune enquête correspondante n'est disponible. Dans tous les cas, la *Chambre de commerce et d'industrie de la région Auvergne-Rhône-Alpes* fait référence à des données de grand intérêt pour le projet dans ses bulletins :

- aussi bien le SMAPS que la CCCS ont un tissu économique plutôt dynamique, avec une augmentation du nombre d'entreprises entre 2008 et 2015 supérieure à 40% (et de plus de 60% dans le secteur des services) ;
- l'énorme majorité des nouvelles entreprises sont dans des secteurs à faible valeur ajoutée technologique (constructions, commerce, etc.) ;
- dans les deux territoires, le poids de l'exportation est extrêmement limité (autour de 15%, très en-dessous de 34% en moyenne du Département de la Savoie) ;
- divers acteurs publics et privés sont actifs dans la promotion de l'innovation, de la Région jusqu'au Parc Technologique Technolac, du Cluster Montagne à la Chambre de Commerce elle-même, au point qu'en 2015, pas moins de 78 projets ont été soutenus dans tout le Département.

Entreprises et connectivité

Dans les zones homogènes de la Città metropolitana di Torino, il existe un fossé important entre les zones urbanisées et celles de montagne.¹⁴ Les services de réseau à haut débit concernent les territoires moins urbanisés et seule une partie de ceux-ci veille à la planification et à la réalisation

¹⁴ Source : « Document d'encadrement socio-économique et territorial pour le Plan Stratégique de la Ville Métropolitaine de Turin », (Ires Piémont, 2015), sur une base de données Infratel Italie_MISE 2015

(parmi eux, émergent les zones intéressées par le projet InnovLab et en particulier la zone de Ciré - Val de Lanzo qui a déjà lancé l'intervention). Les services numériques à très haut débit sont concentrés majoritairement dans les zones les plus urbanisées et le pourcentage de la population des zones de projet couverte par les services entre 2 - 20 Mbps est d'environ 50%, auquel s'ajoute celui de 20% de fossé numérique.

Par analogie, le partenariat de projet français¹⁵ insiste sur les zones territoriales qui, comme 99,6% de la Savoie, semblent bien desservies (même si à une vitesse différente) par le haut débit, grâce à la technologie ADSL mais elles ne sont pas encore prêtes pour la transition vers le haut débit ultra-rapide et la fibre optique. En 2015, seulement 43 communes semblaient intéressées par les intentions de couverture des opérateurs (Chambéry Métropole, CALB et la ville d'Albertville), par conséquent, le département s'est doté d'un « Plan territorial de développement numérique pour la Savoie ». Ce plan cherche à organiser de manière cohérente les initiatives publiques et privées dans le seul but d'éviter que certaines zones territoriales soient pénalisées par un nouveau fossé numérique, là où il existe de bonnes capacités d'utilisation des technologies numériques, un intérêt et une conscience (aussi bien de la part de citoyens privés que des entreprises) des nombreuses potentialités liées à l'amélioration des infrastructures.

Analyse SWOT

Présence : les points forts (ressources)

- Fort encouragement des politiques nationales pour la création d'entreprises innovatrices, de start-ups, de pôles d'innovation et d'incubateurs d'entreprises (sur les territoires italiens – It. - du PITER et sur les territoires français – Fr.)
- Politiques nationales et locales (It. et Fr.) aux fins de renforcer les infrastructures numériques¹⁶
- Territoires avec une bonne capacité de mise en réseau et une expérience préalable de la coopération / co-conception
- Présence consolidée d'infrastructures pour la mobilité et l'accessibilité aux territoires
- Croissance démographique positive : 5.6% sur le territoire italien du PITER, 5.6% sur celui du SMAPS et 23% sur celui du CCCS
- Présence (It.) et/ou proximité (It. et Fr.) de zones à valeur environnementale avec une forte attractivité touristique (Parc national du Grand Paradis, Parc National de la Vanoise)

¹⁵ Sources: Département de la Savoie - www.savoie.fr ; Observatoire France Très Haut Débit - observatoire.francethd.fr

¹⁶ La France, avec le *Piano France THD (France Très Haut Débit)*, mis à jour en février 2014, a comme objectif de donner à 100% de son territoire un accès à internet à haute prestation (bande à haut débit) au plus tard en 2022, à travers des investissements publics et privés de 20 milliards d'euro. Le défi vise à renforcer la compétitivité de l'économie française et l'attractivité de la France à travers : la connexion prioritaire avec la fibre optique dans les zones d'activité économique ; la modernisation des services publics sur tout le territoire, même dans les zones rurales et de montagne, fournissant un accès à Internet à haute prestation dans les écoles, les hôpitaux, les maisons de repos, les centres pour l'emploi, etc. ; donner accès à l'utilisation numérique à tous les citoyens. L'Italie, en mars 2015, a approuvé la Stratégie italienne pour le haut débit avec laquelle on entend couvrir, au plus tard en 2020, 85% de la population avec des infrastructures capables de transporter des services à une vitesse égale et supérieure à 100Mbps, en garantissant en même temps à 100% des citoyens l'accès à un réseau internet d'au moins 30Mbps. Sources : Observatoire France Très Haut Débit - www.francethd.fr/; Piano Strategico Banda ultralarga (*Plan stratégique Ultra-large bande, Italie*) bandaultralarga.Italie.it_MISE.

- Structure productive constituée d'un tissu diffus de micros, petites et moyennes entreprises, et de grandes sociétés situées dans les secteurs plus urbains ; d'un groupe naissant de start-ups et d'entreprises innovantes
- Présence de centres de « recherche et innovation » (Life Science, BioPmed, It.) ; expériences préalables du FabLab sur le territoire (TecnoFab, Fr.)
- Principaux secteurs industriels : activités de services professionnels, scientifiques et techniques pour l'entreprise ; secteur du commerce (grossiste et détail), transport et logistique ; construction et activité manufacturière.

Présent : points faibles (criticité)

- Lenteur et/ou blocages dans la mise en place d'infrastructures numériques performantes, hétérogénéité du territoire (la plaine par rapport à la montagne ; manque d'intérêt des opérateurs privés ; niveau de planification et temps de mise en œuvre) ;
- Transition lente vers des formes de mobilité nouvelles/durables qui assurent l'accessibilité et la viabilité des territoires en limitant leur marginalisation ;
- Age moyen de la population : 46 ans sur le territoire italien du PITER, 42 ans sur le territoire du SMAPS et 41 ans sur celui du CCCS ;
- Proportion faible de jeunes entre 20 et 24 ans : 4.6% de la population totale sur le territoire italien du PITER, 3.3% sur celui du SMAPS et 4.1% sur celui du CCCS ;
- Structure productive fragmentée par secteur d'activité et situation géographique territoriale, avec une faible intégration des opérateurs économiques ;
- Tissu de micro, petites et moyennes entreprises qui est diversifié mais avec des pôles d'excellence qui présentent des difficultés dans la conversion au numérique et pour l'internationalisation de l'activité productive locale ;
- Tendance faible au dépôt de brevets et budgets limités pour la recherche et le développement.

Futur : opportunités

- Mise en valeur et spécialisation des nouvelles générations présentant des compétences numériques « natives » pour augmenter les capacités entrepreneuriales et le sentiment d'appartenance aux territoires, pour redessiner l'identité locale en collaboration avec les autres acteurs de l'innovation ;
- Proximité territoriale d'incubateurs certifiés (It.), pôles universitaires et centres de recherche (« Technopôle Savoie Technolac », Université Savoie Mont Blanc, Pôle d'innovation en Mécatronique et Systèmes Avancés de Production, Incubateur du Politecnico I3P – S.C.P.A. ; Association pour la gestion de l'incubateur d'entreprises et le transfert technologique de l'Università degli Studi di Torino 2I3T SOC. CONS. AR.L, etc.) et grandes entreprises en divers points du territoire ;
- Intégration entre secteurs de l'économie rurale (tourisme, agriculture et artisanat), développement des économies d'échelle, mise en valeur / spécialisation de terrains agricoles et territoires de montagne ;
- Investissements dans le champ de l'innovation (des processus, des services, etc.) ;
- Renforcement des clusters locaux et de leurs relations à l'échelle transfrontalière ;

- Réforme de la fiscalité locale en France en vigueur en 2020. Une réforme d'ampleur de la fiscalité locale entrera en vigueur en 2020.

La réforme prévoit : modification de l'imposition sur l'habitat, réduction de l'imposition des sociétés de 33% à 25%, baisse de la dépense publique à hauteur de 3 points du PIL, retour à l'équilibre des caisses de la Sécurité Sociale à l'horizon 2020 et un grand plan d'investissement à hauteur de 50 milliards d'euros. Il s'agit d'une réforme à moyen-long terme, puisque la réforme sur l'imposition des capitaux entrera en vigueur à partir de 2019, et celle sur l'imposition de l'habitat d'ici 2022. L'objectif est de créer un cadre incitatif favorisant de nouveaux investissements, de nouveaux emplois et une relance de l'économie.

- Le 1er novembre 2017, l'Agence économique Savoie c'est fusionné avec l'Agence Entreprises Auvergne Rhône-Alpes.

Futur : menaces

- Vieillesse de la population, dépeuplement des communes montagneuses, présence faible des jeunes ;
- Perte des traditions, des métiers ancestraux, des identités et caractéristiques locales ;
- Présence d'infrastructures pour l'accessibilité (physique et numérique) inaptes à supporter efficacement la transition vers le numérique et/ou les innovations dans le tissu économique local ;
- Persistance de la crise économique, des processus de marginalisation, de polarisation/attractivité des centres urbains, du manque de spécialisation des territoires de projet ;
- Augmentation des inégalités numériques entre les territoires, les habitants et les entreprises.

Italie - France : photographie, à l'échelle nationale, de la dimension de la transformation numérique¹⁷

Ci-après sont présentées quelques données utiles pour avoir une photographie générale de la transition numérique en France et en Italie, afin de définir correctement cette thématique dans le contexte rural et montagnard des deux Pays.

Index score by framework conditions

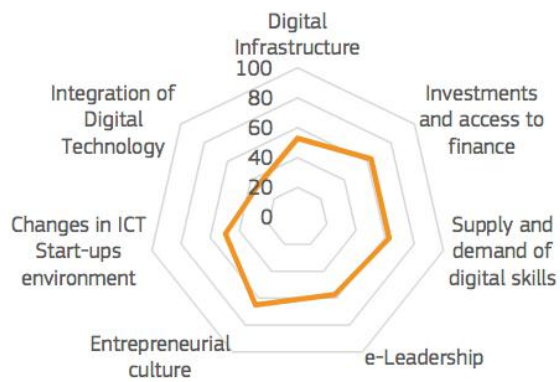
Les "conditions-cadres" (*framework conditions*) décrivent les principaux moteurs des prestations innovantes externes à l'entreprise et couvrent trois dimensions de l'innovation : les ressources humaines, les environnements de recherche attractifs et l'environnement favorable à l'innovation.

¹⁷ Informations tirées du Digital Transformation Scoreboard 2017 - ec.europa.eu/growth/tools-databases/dem/monitor/sites/default/files/Digital%20Transformation%20Scoreboard%202017.pdf

		France	Italie	EU 28	EU28 Median
Facteurs favorables	Digital Infrastructure	53	41	49	55
	Investments and access to finance	63	45	44	45
	Supply and demand of digital skills	63	19	40	32
	e-leadership	57	43	55	61
	Entrepreneurial culture	65	55	47	52
Résultats	Change in the ICT start-up environmet	50	31	48	50
	Integration of digital technology	34	31	36	37

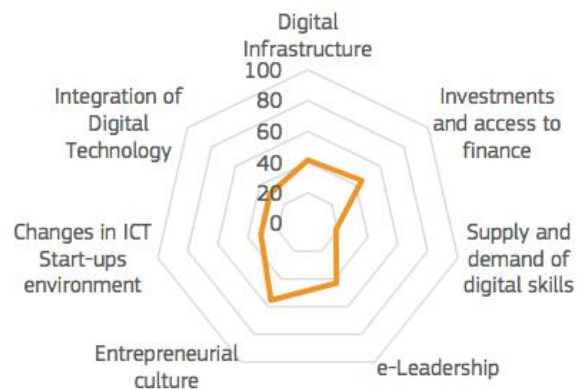
(Source : extrapolation des données de la figure n°88 originale)

France : Photographie de synthèse



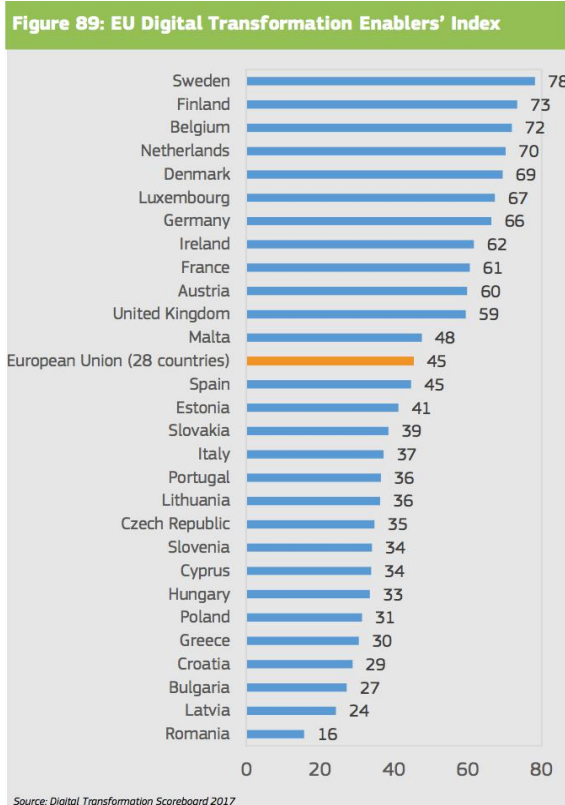
Note: Based on the average of the latest imputed values. Where no data available, the EU average was used.

Italie : Photographie de synthèse

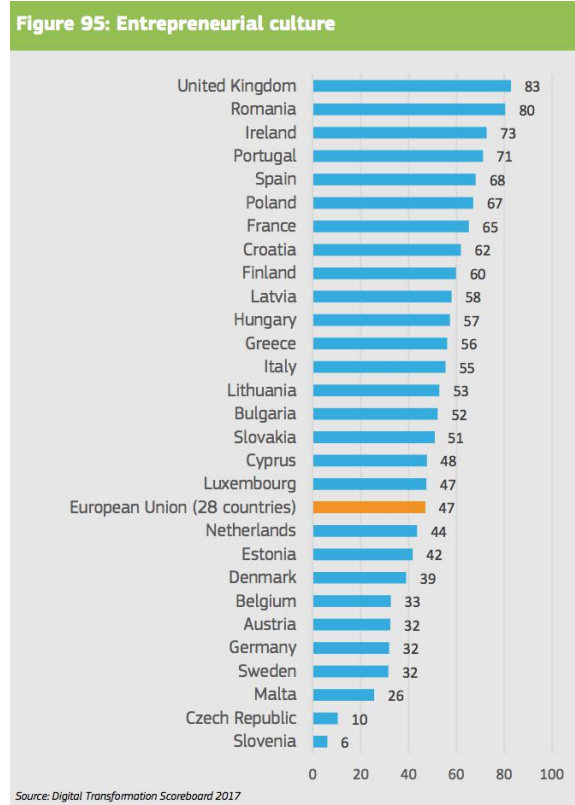


Note: Based on the average of the latest imputed values. Where no data available, the EU average was used.

Indice des facteurs facilitant la transition numérique



Culture entrepreneuriale



Cet indice offre un classement de chaque Pays membre en considérant les trois facteurs les plus importants qui sont à la base de la transition numérique : l'infrastructure, l'accès au financement, la demande et l'offre de compétences

3.3 Besoins exprimés

A partir des données collectées au cours du projet Map2Graies et suite à un travail approfondi d'analyse et de comparaison (tel que prévu par l'Approche du Cadre Logique¹⁸) les partenaires ont considéré que la problématique principale du territoire résidait dans l'absence d'une activité de soutien aux TPME (Très Petites et Moyennes Entreprises) pour la mise en place de modèles et processus plus innovants, pour la transformation numérique.

Selon le Partenariat, pour apporter une réponse à un besoin aussi complexe, il est primordial de porter l'attention sur les facteurs qui le composent et sur les exigences et thématiques du territoire :

- augmenter la capacité du tissu entrepreneurial local à produire et à transférer l'innovation (d'un produit comme d'un processus), en s'appuyant surtout sur les nouvelles générations (également dans le but de contrer la « fuite des cerveaux » vers des pôles urbains en dehors de la zone) ;
- déterminer des outils efficaces pour orienter les jeunes vers l'entrepreneuriat innovant et, par la suite, les accompagner dans cette démarche (en utilisant les divers services existants et en identifiant ceux à créer chaque fois que nécessaire) ;
- intégrer la capacité d'innovation aux compétences et savoirs principaux qui se trouvent sur le territoire (dans le secteur agroalimentaire, artisanal, de la petite industrie, de l'accueil, etc.) ;
- appuyer la création de réseaux d'entreprises toujours plus forts et fréquents, également à l'échelle transfrontalière, pour établir les conditions favorables au transfert de technologie, à la recherche collaborative et à l'internationalisation.

Il s'agit de besoins complexes, articulés et intégrés entre eux, qui requièrent une participation active des entreprises, des jeunes et également des administrations.

En outre, s'agissant de sujets qui évoluent et aux facettes diverses, le partenariat a considéré nécessaire la définition de quelques concepts clés, qui sont les fondations des processus d'innovation, et par ailleurs identifiés comme besoins dans le cadre de l'InnovLab : innovation, transformation numérique et entrepreneuriat numérique.

Innovation	<p>Il n'existe pas une définition unique.</p> <p>L'innovation, telle que décrite dans le plan <i>Innovation Union</i>, exprime en général un changement qui accélère ou améliore la façon dont nous concevons, développons, produisons ou accédons à de nouveaux produits, processus industriels et services. L'innovation permet des changements qui créent plus d'emploi, améliorent la vie des individus et construisent des sociétés plus vertes et bienfaitantes.</p> <p>L'innovation, pour les partenaires, telle que définie dans la phase de candidature et après un travail de co-création et partage, est un processus qui apporte un changement à un certain nombre d'éléments et procure une amélioration, un progrès qui peut être d'ordre environnemental, sociétale ou économique. De plus, l'innovation permet de développer et d'adopter de nouvelles pratiques qui prennent en compte l'adaptabilité et la créativité, qui</p>
-------------------	--

¹⁸ Pour plus d'informations sur l'Approche du Cadre Logique voir § 1.D de l'Annexe 6 de la Stratégie du Plan.

	<p>trouvent leur place dans des modes de travail, dans la dimension technique et dans les aspects organisationnels.</p> <p>Globalement l'innovation est l'acte d'introduire de nouveaux systèmes, de nouvelles règles, de nouvelles méthodes de production dans un contexte donné.</p>
Transformation numérique	<p>La transformation numérique se caractérise par la fusion de technologies avancées et par l'intégration de systèmes physiques et numériques, par la prépondérance de <i>business models</i> innovants et de nouveaux processus, par la création de produits et de services intelligents.</p> <p>Il s'agit d'une évolution en cours qui porte intrinsèquement l'idée d'un changement de paradigme.</p>
Entrepreneuriat numérique	<p>L'entrepreneuriat numérique embrasse toute les initiatives nouvelles et la transformation des <i>business models</i> existants par l'usage des nouvelles technologies numériques.</p> <p>Les sociétés du numérique se caractérisent par un usage intensif des nouvelles technologies numériques (en particulier les réseaux sociaux, l'analyse du <i>big data</i>, la mobilité, le <i>cloud</i> et la numérisation de la production) cherchant à améliorer les opérations commerciales, à inventer de nouveaux marchés et à s'engager auprès des clients et des parties prenantes.</p>

LE PROJECT : Cadre logique

04

4.1 Logique du projet

Objectif général	Rendre le système transfrontalier de micro et petites entreprises locales compétitif et durable en fournissant des outils pour produire des changements efficaces.	
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la promotion de l'entrepreneuriat innovant auprès des nouvelles générations - Assurer la promotion de l'innovation dans les business models des micros et petites entreprises en milieu montagnard et rural - Assurer la promotion de la transformation numérique au sein des micros et petites entreprises en milieu montagnard et rural <p><i>Les bénéficiaires:</i> <i>Micro et petites entreprises dans les zones de montagne et rurales</i></p> <p><i>Territoire:</i> <i>Territoire ALCOTRA et, en particulier, le territoire qui comprend le CCCS, SMAP et la partie nord de la Città metropolitana di Torino (zones homogènes 7,8 et 9)</i></p>	
Résultats attendus	<ol style="list-style-type: none"> 1. Des jeunes possédant les compétences en lien avec l'entrepreneuriat innovant 2. La numérisation des petites et moyennes entreprises ; 3. L'expérimentation des processus innovants. 	
Activités	WP 0 Préparation du projet	<i>0.1 Création dossier de candidature</i>
	WP 1 Gouvernance et gestion administrative fonctionnel aux résultats attendus n. 1, n. 2 et n. 3	<i>1.1 Gestion opérationnelle</i> <i>1.2 Gestion administrative et financière</i> <i>1.3 Suivi et évaluation</i>
	WP 2 Communication fonctionnel aux résultats attendus n. 1, n. 2 et n. 3	<i>2.1 Promotion des services</i> <i>2.2 Diffusion des résultats</i>
	WP 3 Soutien innovation des modèles d'affaires fonctionnel aux résultats attendus n. 1, 2 et 3	<i>3.1 Promotion de l'entrepreneuriat de jeunes</i> <i>3.2 Accompagnement innovation des modèles d'affaires</i> <i>3.3 Intégration avec d'autres plans et projets</i>
	WP 4 Soutien transformation numérique fonctionnel aux résultats attendus n. 2 et n. 3	<i>4.1 Prototypage et création d'outils et de services numériques</i> <i>4.2 Accompagnement adoption de systèmes de gestion numériques et de stratégies OmniChannel gestionali digitali e di strategie omnichannel</i> <i>4.3 Intégration avec d'autres plans et projets</i>

4.2 Référence au Programme Alcotra: O.S.

Le projet InnovLab se place dans le cadre des objectifs de l’Axe 1 **Innovation appliquée du Programme de Coopération Transfrontalière ALCOTRA 2014-2020.**

L’objectif de l’Axe 1 est de favoriser l’innovation au coeur des systèmes économiques et productifs transfrontaliers afin d’en accroître la compétitivité, surtout dans les zones les plus marginales et, en particulier, de réduire la distance entre le monde de la recherche et celui du monde productif pour :

- soutenir la capacité d’innovation et la compétitivité des secteurs les plus stratégiques pour les aires non urbaines du territoire ALCOTRA;
- développer les services innovants adaptés aux exigences des zones à faible densité de population et qui présentent des inconvénients naturels;
- expérimenter, diffuser et appliquer des modèles innovants dans le secteur de la construction durable et de l’efficacité énergétique.

L’Axe 1 naît de la conscience que la zone ALCOTRA est un territoire de contrastes aussi bien en termes de densité de population que d’activité productive et de caractéristiques naturelles et, par conséquent, les niveaux de développement économique sont différents en fonction des zones.

L’innovation est tendanciellement faible dans les zones rurales et de montagne et plus forte dans les grands pôles urbains et dans les zones qui leur sont voisines.

Parallèlement, la présence importante de ressources renouvelables encore trop peu utilisées et de « filières vertes » déjà soutenues par les pôles de compétitivité, les clusters ainsi que par les centres de recherche, crée des conditions favorables à la recherche, au développement et à la modernisation des filières d’éco-matériaux, de matériaux locaux, de bois-énergie et de bois construction, y compris l’intégration des processus productifs les plus efficaces du point de vue énergétique et une plus grande utilisation des énergies renouvelables.

L’Axe 1 vise deux objectifs spécifiques et InnovLab s’insère dans le cadre du premier: **Objectif spécifique 1.1 “Recherche et innovation”.**

L’objectif spécifique 1.1 entend accroître les projets d’innovation (en particulier des clusters, des pôles et des entreprises) et développer les services innovants au niveau transfrontalier en réduisant les distances entre le monde de la recherche et celui des entreprises (souvent petites et moyennes), favorisant l’échange de bonnes pratiques dans le domaine du transfert de technologies, des mécanismes et des méthodologies de l’innovation (innovation ouverte, méthodologie Living Lab, achats publics avant commercialisation, etc.).

Les thèmes d’innovation identifiés concernent principalement les secteurs considérés comme stratégiques pour renforcer la compétitivité des zones les plus périphériques du territoire ALCOTRA comme la santé, la mobilité, le tourisme durable, la culture ou l’économie verte.

L’objectif spécifique 1.1 a également comme ambition d’étendre aux zones non urbaines les avantages dérivants du développement de services innovants dans l’optique d’une amélioration de la qualité de vie.

4.3 Objectif général

L'objectif général de l'Axe 1 est de favoriser l'innovation dans les systèmes économiques et de production transfrontaliers pour en accroître la compétitivité surtout dans les zones plus marginales.

L'objectif spécifique 1.1 L'objectif spécifique 1.1 entend accroître les projets d'innovation et à et développer les services innovants.

Contribuer à ces objectifs signifie, pour les partenaires d'InnovLab, **rendre le système transfrontalier de micro et petites entreprises locales compétitif et durable en fournissant des outils** (voir section 4.3) **pour produire des changements efficaces.**

Par "micro et petites entreprises" nous nous référons à la définition donnée par la Commission européenne¹⁹:

- les *microentreprises* sont définies comme des entreprises qui emploient moins de 10 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros;
- les *petites entreprises* sont définies comme des entreprises qui emploient moins de 50 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions d'euros;
- les *entreprises de taille moyenne* sont définies comme des entreprises qui emploient moins de 250 personnes et soit ont un chiffre d'affaires annuel qui ne dépasse pas 50 millions d'euros, soit un bilan annuel qui n'excède pas 43 millions d'euros.

Les petites, moyennes et micros entreprises²⁰ représentent 99% de l'ensemble des entreprises de l'U.E. En 2015, un peu moins de 23 millions de PME ont produit une valeur ajoutée équivalente à 3900 milliards d'euros et ont donné du travail à près de 90 millions de personnes, représentant ainsi une source essentielle d'entrepreneuriat et d'innovation, facteurs clés de la compétitivité des entreprises de l'U.E.

La mise en œuvre d'une nouvelle révolution industrielle²¹ est un des objectifs principaux de Europa 2020, la stratégie de l'U.E. pour une croissance intelligente, durable et inclusive. Deux des initiatives prioritaires de Europa 2020 touchent le secteur industriel :

- « Une politique industrielle à l'ère de la globalisation », vouée à améliorer le contexte dans lequel évoluent les entreprises, surtout les PME, et à soutenir l'essor d'une base industrielle forte et durable, compétitive au niveau global ;
- « L'Union de l'innovation », vouée à améliorer les conditions générales et l'accès au financement pour la recherche et l'innovation, à allouer des budgets permettant la transformation d'idées innovantes en nouveaux produits et services capables de stimuler la croissance et l'emploi.

En particulier, les **objectifs industriels et d'innovation pour 2020** sont :

- Renforcer la base industrielle de l'Europe en la rendant plus compétitive ;

¹⁹ Commission européenne, *Guide de l'utilisateur pour la définition des PME*, 2015, pp. 11
publications.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1

²⁰ extrait de: *Piccole e medie imprese*. Notes de synthèse sur l'Unione europea – 2017,
www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/it/FTU_2.4.2.pdf

²¹ Commission européenne. *Le politiche dell'unione Europea. Imprese*, 2014, pp. 3-5
publications.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/353e8d0a-3b15-4737-99bb-b5f98c211b89/language-it/format-PDF/source-58546413

- Promouvoir la transition vers une économie à basse émission de CO2 ;
 - Garantir l'ouverture du marché interne aux biens ;
 - Favoriser l'innovation pour générer de nouveaux relais de croissance et faire face aux attentes de la société ;
 - Encourager la création et la croissance des PME, promouvoir une culture entrepreneuriale.
- Les deux derniers points sont au cœur de l'objectif général et des actions de l'InnovLab.

4.4 Objectifs spécifiques

En lien avec l'objectif spécifique 1.1., InnovLab identifie les trois objectifs spécifiques suivants :

- Assurer la promotion de l'entrepreneuriat innovant auprès des nouvelles générations – WP 3.1.;
- Assurer la promotion de l'innovation dans les *business models* des micros et petites entreprises en milieu montagnard et rural – WP 3.2. ;
- Assurer la promotion de la transformation numérique au sein des micros et petites entreprises en milieu montagnard et rural – WP 4.

Assurer la promotion de l'entrepreneuriat innovant auprès des nouvelles générations

Les entreprises, pour continuer à exister sur le marché, requièrent un changement de perspective et d'approche quant à leur rôle, leurs relations, leurs modes de production, etc. Il s'agit d'un changement important, nécessaire, mais qui n'est pas automatique et souvent difficile pour les micro et petites entreprises.

Le Partenariat d'InnovLab s'est interrogé sur l'identification des meilleures stratégies à adopter, les plus efficaces et réalistes pour aider les entreprises du territoire et assurer « le virage de l'innovation ». Le *turning* et l'accompagnement des entrepreneurs actuels et futurs est considéré comme un point de passage fondamental pour initier le changement dans les mentalités et les approches.

Pour devenir innovant, il n'est pas suffisant d'introduire des dynamiques d'innovation, il faut également avoir la capacité de les comprendre, les maîtriser, les gérer et les anticiper. Il est aussi nécessaire de savoir mettre en adéquation sa propre structure à ces dynamiques, et inversement. Pour cela, des compétences spécifiques sont requises.

L'importance de cette démarche définie par InnovLab est confirmée par le *Digital Transformation Scoreboard 2017*²². Celui-ci fait partie du *Digital Transformation Monitor*, un projet promu par la Commission Européenne, qui vise à développer une base de données sur l'état de l'art et l'évolution des transformations numériques en Europe.

L'édition 2017, suivie d'une série d'analyses, indique que seuls les facteurs de l'environnement entrepreneurial (e-leadership et culture entrepreneuriale) présentent une corrélation positive statistiquement confirmée avec l'*output* : le leadership électronique et la culture entrepreneuriale sont des facteurs clés de la transformation numérique.

²² European Commission, *Digital Transformation Scoreboard 2017: Evidence of positive outcomes and current opportunities for EU businesses* January 2017, pp 50-52 e pp. 14 - ec.europa.eu/growth/tools-databases/dem/monitor/sites/default/files/Digital%20Transformation%20Scoreboard%202017.pdf

Pour cette raison, les activités de *upskilling* (formation) et *reskilling* (réadaptation) sont stratégiques et non plus seulement optionnelles.

Les programmes de requalification et mise à jour sont souvent coûteux, et les entreprises constatent que ceux-ci ne produisent pas nécessairement des bénéfices proportionnels à l'investissement réalisé. Cependant la réalité est différente : les programmes d'*upskilling* permettent aux employés de développer des compétences spécifiques qui peuvent participer à la mise en place des technologies numériques, et de ce fait aider l'entreprise à évoluer à l'ère numérique. Ces programmes de formation continue permettent de laisser la place à de nouvelles opportunités liées à des modes de production nouveaux et avancés, en créant des services d'entreprise dynamiques et des processus qui répondent à la cadence du changement. L'*upskilling* permet en outre d'éviter la création d'une fracture numérique.

Cela est confirmé par le *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), la principale étude mondiale sur l'entrepreneuriat.

Dans le GEM 216/2017²⁵ on souligne l'importance de la formation à deux niveaux :

- des stages pour les jeunes adultes intéressés à l'entrepreneuriat (innovant) sont stratégiques parce qu'une culture de l'apprentissage par acquis offre à ce public la possibilité d'apprendre auprès du monde professionnel alors qu'ils sont encore étudiants. Les stages fournissent aux jeunes les compétences et l'expérience nécessaires pour gérer leur propre activité, en lien avec les dynamiques du marché ;
- des parcours de formation dédiés à l'entrepreneuriat (innovant) peuvent influencer de manière positive la culture entrepreneuriale locale. D'après l'étude, les attitudes et les perceptions de la société jouent un rôle important dans la création d'une culture entrepreneuriale : les activités d'entrepreneur sont menées par des individus qui vivent dans des conditions culturelles et sociales particulières, et les perceptions positives ou négatives de la société sur l'entrepreneuriat peuvent avoir une forte influence sur les ambitions des entrepreneurs potentiels ou existants, ainsi que sur la façon dont cette activité sera soutenue.

L'itinéraire d'*upskilling* prévu au sein d'InnovLab adopte une structure flexible, innovante et considère la dimension transfrontalière comme une valeur ajoutée que ce soit pour les partenaires comme pour les bénéficiaires du parcours.

Assurer la promotion de l'innovation dans les *business models* des micro et petites entreprises

Le parcours d'*upskilling* ainsi défini permet l'acquisition de compétences, de nouveaux points de vue, de démarches et d'outils utiles à l'entrepreneuriat innovant. Mais cela ne signifie pas « faire innovation », cela signifie « créer les conditions favorables à l'innovation ».

Au sein du projet InnovLab il est donc souhaité d'adjoindre au parcours d'*upskilling* de véritables itinéraires d'aide aux micro et petites entreprises leur permettant de devenir des structures innovantes. Concrètement, cela se traduit par une réflexion précise sur les *business models*.

²⁵ GEM 2016 / 2017 Global Report pag. 18 - 36, www.gemconsortium.org/report

Le *Business Model*, tel que défini par Alexander Osterwalde, créateur du *Business Model Canvas*, « décrit la logique par laquelle une organisation crée, distribue et capte de la valeur ».

Pour comprendre en détail ce qu'est un *business model*, on peut s'intéresser à la définition donnée par Beople²⁴, la première société spécialisée sur l'innovation des *business models* en Italie.

Le *Business Model* peut être comparé au système d'exploitation d'une entreprise, c'est la structure logique qui définit en amont les relations et les attitudes de chacun des éléments, et qui permet de travailler de manière fluide, optimisée et productive. Les processus particuliers représentent les programmes et les applications.

Faire de la *Business Model Innovation* est comme mettre à jour le système d'exploitation de l'ordinateur, c'est une opération nécessaire quand :

- Apparaissent de nouvelles menaces externes (les virus informatiques dans le cas d'un ordinateur, des concurrents dans le cas d'une entreprise) ;
- Naissent de nouveaux besoins qui requièrent une gestion différente (de nouvelles applications pour l'ordinateur, de nouveaux clients potentiels pour l'entreprise) ;
- Le système est surchargé et les opérations sont ralenties et saccadées (ralentissements de l'ordinateur, marges réduites pour l'entreprise).

Faire de l'innovation dans le *business model* d'une entreprise, globalement, est une opération nécessaire au fil du temps pour ne pas risquer l'obsolescence et perdre en compétitivité.

Assurer la promotion de la transformation numérique au sein des micros et petites entreprises

A côté des activités dédiées à l'*upskilling* et à l'innovation des *business models*, le Partenariat a considéré nécessaire, afin d'offrir aux entreprises un set complet d'outils assurant leur compétitivité, de travailler également sur la *digital transformation*, c'est-à-dire sur les relations, les dynamiques de conception et de productions des produits et services.

La numérisation est le processus de changement provoqué par la technologie au sein de tout type d'entreprise, encore appelé *Internet of Things* ou Industrie 4.0.

La transformation numérique est la transformation des activités organisationnelles et d'affaires, des processus, des connaissances et des modèles pour exploiter pleinement les changements et opportunités offertes par un mix de technologies numériques et l'impact accéléré de ces derniers sur la société. Cela doit se faire de manière stratégique et prioritaire, avec à l'esprit les changements présents et futurs (Référence : i-scoop)²⁵

Par conséquent, devenir une entreprise numérique nécessite des changements beaucoup plus profonds que de simples investissements dans les dernières technologies numériques : les entreprises doivent investir dans le facteur humain, repenser radicalement leur modèle d'exploitation, actualiser la façon dont elles attirent et encouragent les talents numériques, et reconsidérer leurs façons de mesurer le succès de leurs activités²⁶.

Par les actions d'InnovLab, on cherche à accompagner de manière concrète les entreprises dans cette transformation.

²⁴ Beople: www.busines

²⁵ Interreg Europe, *Digital transformation and SMEs: what regions can do*, october 2017, pp. 1 www.interregeurope.eu/fileadmin/user_upload/plp_uploads/2017-10-05-Policy_brief_Digitalisation_introduction.pdf

²⁶ Source: World Economic Forum, *White Paper Digital Transformation of Industries*, 2016, p. 4 reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/digital-enterprise-narrative-final-january-2016.pdf

4.5 Types d'action envisagés

L'objectif spécifique 1.1 "Recherche et innovation" définit comme stratégiques deux types d'actions et InnovLab prévoit des actions liées aux deux :

1. Projets de support au développement de la recherche et de l'innovation à travers la promotion de réseaux transfrontaliers.

- accompagnement à la réalisation d'échanges entre le monde de la recherche et celui des entreprises pour favoriser le développement de processus et de produits innovants (WP 3.2, WP 3.3 et WP 4);
- échanges de bonnes pratiques dans le cadre des services d'aide à la création d'entreprises innovantes, d'incubateurs d'entreprises, de start-up, et de spin-off (WP 3.2 et WP 4.2).

2. Expérimentation de services et projets locaux innovants destinés à satisfaire les besoins des communautés transfrontalières.

Exemples de secteurs d'intervention des expérimentations et des projets : TIC, mobilité durable et intelligente, éco-innovation, qualité de l'air et contrôle des émissions, santé, innovation sociale, économie, système de santé, écoles, valorisation touristique et culturelle, open-government, et efficacité administrative, ramassage et traitement des déchets, gestion des ressources hydriques.

Pour tous les services expérimentaux et « pilotes », la viabilité financière et la valeur ajoutée en terme d'innovation devront être démontrées (la valeur ajoutée est relevée par comparaison à un même service réalisé de façon classique dans la zone de référence du projet).

Pour ces actions, il est possible de mettre en place de petites infrastructures TIC en vue de rendre opérationnels les services proposés (WP 4).

4.6 Résultats attendus

Résultats attendus / Impacts

Le projet InnovLab, en cohérence avec l'objectif général et les objectifs spécifiques précédemment décrits, se fixe trois principaux résultats qui constitueront la valeur ajoutée, le patrimoine matériel et immatériel légués au territoire :

1. Des jeunes possédant les compétences en lien avec l'entrepreneuriat innovant
2. La numérisation des petites et moyennes entreprises ;
3. L'expérimentation des processus innovants.

Des jeunes possédant les compétences en lien avec l'entrepreneuriat innovant

Un des publics cibles de référence pour InnovLab est constitué par les nouvelles (et futures) générations d'entrepreneurs, en lien avec la stratégie du PITER GRAIES Lab (Génération Rurales Actives, Innovantes et Solidaires Lab).

Grâce aux actions définies (WP 2 et WP 3), on entend pourvoir le territoire d'une nouvelle génération d'entrepreneurs qui agissent en prenant en compte la transformation numérique comme un point de départ et non comme un objectif à atteindre ; une nouvelle génération d'entrepreneurs

avec des compétences spécifiques en lien avec l'innovation, la lecture des dynamiques économiques et le rôle des réseaux.

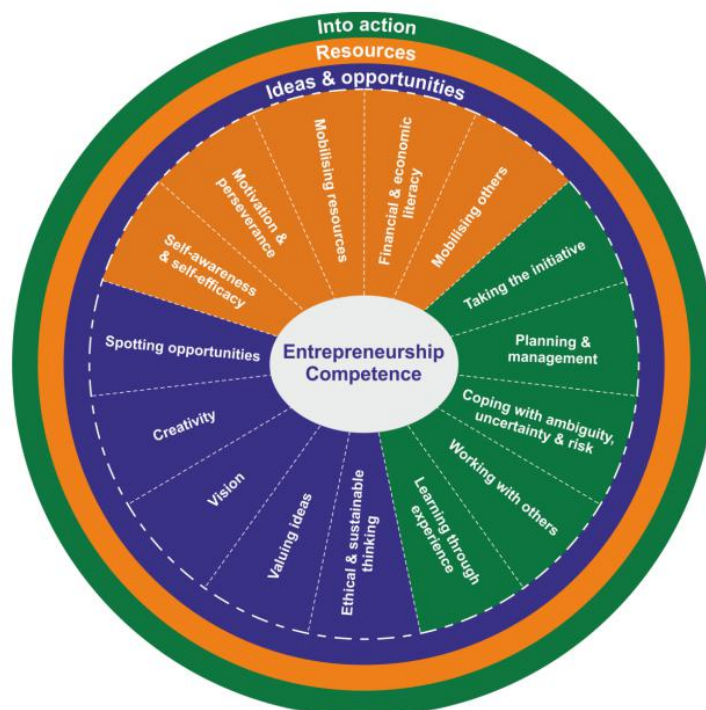
Le cadre de référence pour les activités liées à la formation à l'entrepreneuriat innovant des nouvelles générations est celui du **EntreComp Framework**²⁷.

La Commission Européenne a fait référence à l'importance de l'éducation à l'entrepreneuriat pour la première fois en 2003, dans le Livre vert européen sur l'entrepreneuriat en Europe. En 2006, la Commission Européenne avait identifié « l'esprit d'initiative et d'entreprise » comme une des huit connaissances clés nécessaires à chaque membre d'une société construite sur le savoir. Le *Small Business Act* pour l'Europe en 2008, la communication sur « Repenser l'éducation » en 2012, le Plan d'action pour l'entrepreneuriat à l'horizon 2020 et, plus récemment, l'Agenda pour les nouvelles connaissances pour l'Europe, ont chaque fois maintenu le besoin de réfléchir sur la promotion de l'éducation à l'entrepreneuriat et à l'approfondissement en déterminant une série d'initiatives à travers l'Europe.

Dans ce contexte, le JRC (*Joint Research Centre*, le service scientifique interne de la Commission Européenne), au nom de la Direction Générale pour l'Emploi, les Affaires sociales et l'Intégration, a lancé en 2015 une étude sur les compétences à l'entrepreneuriat (*EntreComp – Entrepreneurship Competence Study*). Un des principaux objectifs d'EntreComp était l'élaboration d'une approche conceptuelle commune qui puisse soutenir le développement des compétences entrepreneuriales à l'échelle européenne.

Le cadre *Entrecomp Framework* est construit sur 3 zones de compétences : « Idées et possibilités », « Ressources » et « En action ». Chaque secteur comprend 5 compétences qui, ensemble, sont les bases de la vision de l'entrepreneuriat comme compétence. Le cadre établit 15 compétences au fil d'un modèle de progression à 8 niveaux.

²⁷ EntreComp Framework: Joint Research Centre, *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*, 2016, pp. 6-7 - publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/1fna27939enn.pdf



InnovLab utilisera EntreComp comme référence pour la conception des activités de formation car il établit un pont entre le monde de l'éducation et du travail en ce qui concerne la définition de l'entrepreneuriat comme compétence.

La numérisation des petites et moyennes entreprises

La deuxième cible de référence d'InnovLab est constituée par les micro et petites entreprises qui opèrent sur le territoire et qui sont au centre des actions menées dans les WP, à l'exception du premier (gouvernance et gestion financière du projet).

Les actions identifiées permettront à une série de micro et petites entreprises particulièrement motivées à entreprendre ce changement, de « passer au numérique ». Il s'agit d'un résultat important car, à partir de ce premier noyau sur le territoire du PITER GRAIES, il sera possible de :

- Démontrer l'importance de la transformation numérique et, par conséquent, augmenter le nombre d'entreprises (et espérons-le aussi d'administrations) intéressées pour investir dans cette transformation ;
- Mettre en place les compétences des territoires connexes à la transformation numérique ;
- Doter le territoire de facteurs de compétitivité importants.

L'expérimentation des processus innovants

L'innovation est un changement. Mais un changement, pour assurer son efficacité, doit être compris, appris, avoir une valeur positive et bénéficier de temps pour s'articuler. Cela est rendu possible par la mise en place d'une approche de type *bottom-up*, dans le cas contraire le risque existe de créer des attitudes de rejet qui peuvent cristalliser une contestation au changement.

Les actions du WP 2 et surtout du WP 3.3 et WP 4 InnovLab ont pour objectif de faire expérimenter la valeur ajoutée concrète de l'innovation. Par des itinéraires de travail qui se basent sur la démarche de cocréation ouverte et l'intégration opérationnelle et sectorielle (Living Lab,

Hackathon, Design Thinking Workshop), on accompagnera le territoire dans la mise en œuvre de solutions innovantes.

L'innovation sera donc un résultat du territoire, obtenu dans un contexte de travail couvert par la démarche du *learning by doing* (apprendre par l'action) : les entreprises et autres acteurs du territoire ne recevront pas seulement une explication sur les possibilités d'innovation ou l'établissement de solutions innovantes, ils devront essayer de les mettre en œuvre concrètement avec le soutien d'experts.

Cette démarche permettra d'observer un progrès technique effectif et l'amélioration de la performance, résultats d'une familiarisation acquise par la pratique des outils et des techniques.

Indicateurs

Pour l'objectif spécifique 1.1 le Programme définit un **indicateur de résultats** : Nombre d'innovations/services innovants créés avec une valeur objective de 2013 égale à 35.

Dans le cadre d'InnovLab sont prévus les suivantes innovations/services:

- 1 service InnovLab School- WP 3.1
- 1 service InnovLab Camp - WP 3.1
- 1 service accompagnant à l'innovation des business models - WP 3.2
- 1 service de design et prototypage - WP 4.1
- 1 service d'accompagnement de transformation numérique - WP 4.2
-

Valeur ajoutée de l'approche intégrée

Adopter une approche intégrée permet de dépasser les logiques de secteur, qui souvent limitent le champ d'action et les possibilités de succès d'une politique, d'un projet ou d'un processus donné, en créant des synergies et des points de contact avec d'autres secteurs, acteurs, politiques, processus, etc. De cette façon il est non seulement possible d'introduire des éléments de valeur ajoutée au projet capables d'en améliorer les retombées sur le territoire, mais il est également possible d'optimiser et de valoriser les différentes ressources dans une perspective de partage et de mise en réseau.

Adopter une approche intégrée signifie également adopter une approche inclusive.

La combinaison des deux approches permet d'introduire à l'intérieur du PITER et, par conséquent, dans InnovLab, les éléments suivants qui constituent une importante valeur ajoutée:

- **connaissances et compétences.** Les acteurs concernés, qui oeuvrent/vivent/bénéficient/connassent le territoire et/ou le sujet, sont porteurs de connaissances et d'un point de vue essentiel pour une mise en contexte appropriée et la définition du problème et des processus, pour l'identification et la mise en oeuvre de solutions et stratégies, pour la création de synergies et l'identification d'opportunités.
- **relations innovantes.** En adoptant une approche inclusive et intégrée, et à travers des outils et des méthodologies qui le caractérisent, on expérimente et consolide des façons novatrices d'entrer en relation, l'interaction et la communication entre organismes, administrateurs et citoyens, on renforce les existantes et on peut surmonter les obstacles relationnels existant entre les différents sujets dans la zone transfrontalière;

- **renforcement de la position des acteurs (empowerment).** “Empowerment” est un terme anglais qui permet d’exprimer en un seul mot le processus général de renforcement, croissance et responsabilisation des personnes et des communautés afin qu’elles deviennent de plus en plus capables de remplir leur fonction sociale. Il s’agit donc à la fois d’un processus de construction des capacités, et de l’ensemble des retombées et effets qu’il suscite.
Un parcours de travail mis en place à travers une approche inclusive et intégrée permet aux sujets impliqués (institutions, administrateurs et citoyens) de se sentir partie intégrante du processus, d’accroître leurs compétences, de se sentir responsables de sa mise en oeuvre et des résultats produits et conscients de l’importance du partage et de la mise en réseau des ressources par rapport aux dynamiques de développement;
- **efficacité du résultat du processus.** L’implication des acteurs du territoire, à différents niveaux, avec leurs compétences, besoins, ressources et points de vue; la création de relations innovatrices et l’*empowerment* des participants, ainsi que les méthodologies et outils d’une approche inclusive, permettent, en synthèse, de garantir l’efficacité du processus. La construction et la représentation partagée des problèmes et des solutions permet en effet d’obtenir des résultats plus efficaces (solutions qui ne feront guère l’objet de contrastes car partagées), plus efficaces (elles répondent aux besoins du territoire et sont donc plus stables dans le temps et naissent de solutions souvent innovantes et qui conjuguent les différents besoins et intérêts).

Faire le choix d’une démarche intégrée, dès la phase de candidature, a permis au Partenariat de choisir un point de vue du projet qui n’est pas autoréférencé.

Les partenaires du projet sont en effet conscients que les besoins auxquels ils cherchent à répondre sont des besoins du territoire ALCOTRA dans son ensemble et des zones rurales et montagnardes en général. Par conséquent, il s’agit de besoins auxquels d’autres acteurs cherchent à répondre.

Dans le but de proposer des réponses les plus efficaces possibles, il est primordial d’avoir connaissance des expériences parallèles envers lesquelles faire preuve de curiosité, collaboration et, dans la mesure du possible, intégration.

A titre d’exemple, parmi les expériences à approfondir on peut citer celles sur la transformation numérique promues dans le cadre de Interrger Europe et notamment ERUDITE (Enhancing Rural and Urban Digital Innovation Territories)²⁸ et TRINNO (Business ecosystem for TRadition and INNOvation)²⁹. - www.interregeurope.eu/trinno/.

²⁸ ERUDITE (Enhancing Rural and Urban Digital Innovation Territories - - www.interregeurope.eu/erudite/)

²⁹ TRINNO (Business ecosystem for TRadition and INNOvation) - www.interregeurope.eu/trinno/.

4.7 Caractéristiques innovantes

Les aspects innovants qui caractérisent le projet InnovLab sont de deux types : d'un côté les facteurs imputables à la stratégie globale du PITER GRAIES Lab, de l'autre les facteurs propres au projet.

Stratégie du PITER GRAIES Lab

Faisant référence au PITER GRAIES Lab, et tels que décrits dans la note détaillée du PCC, les aspects innovants concernent :

- La lecture du PITER GRAIES Lab comme un élément innovant par rapport aux dynamiques de développement des territoires ;
- L'intégration thématique et l'intégration méthodologique, poursuivant le travail et la configuration choisis durant la phase de candidature.

PITER GRAIES Lab comme facteur innovant des territoires

Le partenariat du PITER, et donc aussi celui d'InnovLab, considère le PITER GRAIES Lab comme le début d'un itinéraire d'innovation territoriale.

Par innovation territoriale on entend la stimulation (directe ou indirecte) d'un changement dans les caractéristiques sociales, économiques, de gouvernance, etc. des contextes locaux et supra-locaux suivant une logique de mise en oeuvre des opportunités et/ou de qualité.

En se référant spécifiquement au PITER GRAIES Lab on peut observer la dimension « innovation » que ce soit en adoptant un point de vue interne qu'externe au PITER.

En ce qui concerne le point de vue interne, comme décrit ci-dessus, les actions, l'approche, la structure, le parcours de travail et les résultats attendus du PITER GRAIES Lab peuvent tous être considérés comme des éléments d'innovation pour le territoire.

En observant le PITER de l'extérieur, en tant que partie des dynamiques de développement des territoires, il peut être considéré comme un laboratoire territorial d'innovation thématique et sur le plan de la gouvernance, comme le début d'une trajectoire d'innovation territoriale.

Si nous plaçons le PITER dans la spirale de l'innovation nous pouvons observer que : la phase 1 correspond à la phase où les partenaires ont partagé l'opportunité de travailler ensemble et de saisir le « défi » promu par ALCOTRA. Dans la deuxième phase les partenaires ont travaillé méthodiquement et de manière intégrée et partagée à la définition des projets (phase de candidature). Les phases 3, 4 et 5 correspondent à la période de mise en oeuvre au cours de laquelle nous expérimenterons des outils

INNOVATION SPIRAL



Image tirée de Scuola di Tecnologie Civiche (*Ecole de Technologies civiles*), intervention de Marco Zappalorto, Nesta Italia (Nesta Italia, *Innovation Teams and labs. A practice guide*, ©Nesta 2014, p. 14³⁰)

La phase 5 est la phase dans laquelle débutera le parcours de réflexion et de la première mise en valeur du travail effectué et des compétences et connaissances acquises, un travail qui devra nécessairement se produire dans les pages successives de la spirale d'innovation, phases qui ne rentrent pas dans le arc temporel du PITER. Par conséquent, le parcours de valorisation, aura lieu dans le PITER, avec une réflexion précise sur l'avenir, et il devra être un Objectif de chaque partenaire individuel et du partenariat dans son ensemble.

Integrazione tematica

Le PITER GRAIES Lab, et donc aussi InnovLab, est caractérisé par deux types d'Intégration thématique (ce que l'on fait): Intégration thématique interne et l'Intégration thématique externe. L'**intégration thématique interne** concerne les synergies entre les actions envisagées non seulement au sein des projets simples du PITER mais aussi entre projets simples. En effet, dans le PITER, les projets simples sont reliés entre eux: il y a des dynamiques d'utilité fonctionnelle (je réalise une actions spécifique pour un projet qui me permettra de mettre en oeuvre d'autres actions pour un autre projet) et/ou dynamiques de partenariat avec un Objectif partagé (l'ensemble des actions de plusieurs projets permet d'atteindre un résultat spécifique).

L'**intégration thématique externe**, prend en considération les intégrations thématiques avec d'autres projets développés sur le territoire local, au niveau de la zone du PITER et à échelle européenne et internationale. Dans ce cadre s'insèrent les intégrations repérées lors de la phase de candidature avec les PITEM et les autres PITER.

(Pour plus d'informations voir la section 4.11.)

³⁰Document disponible sur le site de Nesta.uk : www.nesta.org.uk/publications/innovation-teams-and-labs-practice-guide

Intégration méthodologique

Ce niveau d'intégration concerne le "comment ça se passe" et fait référence à tous les aspects communs des projets simples (y compris InnovLab) et qui concourent à poursuivre les objectifs généraux du PITER, alignés avec la stratégie/l'idée forte identifiée.

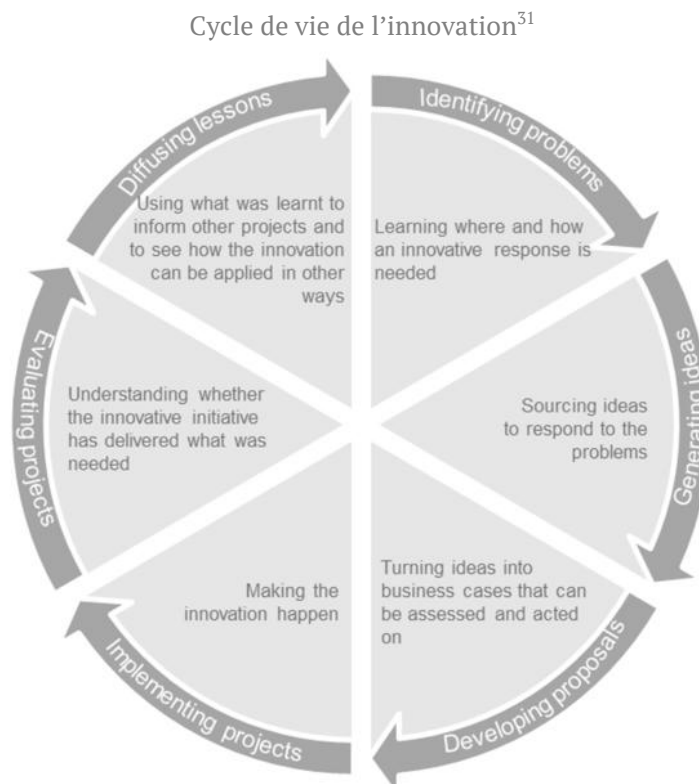
A l'intérieur de l'Intégration méthodologique nous retrouvons:

- PCM – Approche du Cadre Logique (pour plus d'informations consulter l'Annexe 6 de la Stratégie du PITER GRAIES Lab);
- Co-création ouverte;
- Approche Lab.

Co-création ouverte

Co-création signifie « *donner vie avec* » à des stratégies et solutions avec d'autres personnes, en tenant compte d'autres points de vue, d'une variété de besoins, en mettant en réseau informations, connaissances et ressources. La co-création permet des approches personnalisées, adaptées aux exigences des citoyens et des entreprises, et prête une attention particulière à la co-diffusion, au partage et à la valorisation des résultats, des compétences et des connaissances apprises pour répondre à des besoins spécifiques.

Dans le cadre du PITER, l'objectif est de développer et promouvoir une « co-création ouverte », soit un parcours de co-création dans lequel la dimension de base de données ouverte (open data) est un élément essentiel et pivot.



⁵¹ OECD, *Public sector innovation lifecycle study on learning for innovation*

Cette approche méthodologique permettra de:

- rechercher simultanément, sur le même territoire, dans un temps restreint, avec une mise en parallèle constante/un échange constant, les solutions optimales en fonction des cinq éléments clés (gouvernance, innovation, tourisme, mobilité et services sociaux);
- disposer des compétences territoriales, thématiques et techno-opératives d'un nombre significatif d'acteurs (les partenaires avec des relais dans leurs réseaux locaux et supra-locaux);
- mettre en valeur l'expérience et les résultats obtenus au fur et à mesure.

Approche Living Lab

Les partenaires, come décrit, considèrent le PITER GRAIES Lab comme partie d'un parcours d'innovation territoriale. L'innovation concerne les dynamiques de gouvernance, les actions proposées, les objectifs mais aussi et surtout la méthode de travail.

Outre une référence spécifique à la méthode et aux approches décrites, ils considèrent comme fondamentale l'expérimentation de la dimension Living Lab (LL), comprise comme espace d'une vaste et efficace co-création avec le territoire (WP 3.1 et WP 4.1 d'InnovLab).

Définition

L'ENoLL, le réseau Européen des Living Lab³², définit les Living Lab comme des écosystèmes innovants ouverts et centrés sur l'utilisateur. Ces écosystèmes fonctionnent en utilisant une approche de co-création systématique avec l'utilisateur final (systematic user co-creation approach), approche qui permet d'intégrer les processus de recherche et d'innovation au sein des communautés et dans des environnements réels.

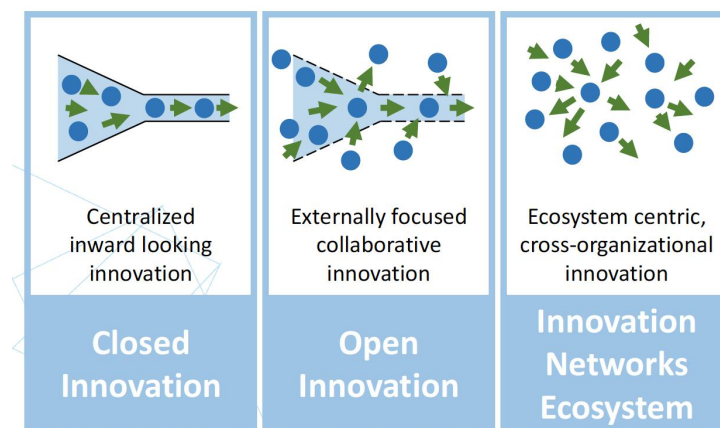


Image tirée de ENoLL: Learning Lab³³

Les Living Lab sont donc à la fois des organisations axées sur la pratique qui facilitent et encouragent une innovation ouverte et collaborative, à la fois des environnements ou des arènes réelles où l'innovation ouverte (*open innovation*) et les processus d'innovation de l'utilisateur (*user innovation processes*) peuvent être étudiés et soumis à des expériences et/ou où de nouvelles solutions sont développées.

³² ENoLL: www.openlivinglabs.eu

³³ ENoLL Learning Lab, Day 0, 28.08.2017, Krakow (Poland)

En résumé, les Living Lab fonctionnent comme des intermédiaires entre les citoyens, les organismes de recherche, les entreprises, les villes et les régions pour la co-création conjointe de valeur, le prototype rapide ou la validation pour améliorer l'innovation et les entreprises (par exemple, les input et les idées sur comment une situation spécifique peut être améliorée avec des solutions intelligentes; co-crée des solutions; fournir des données à l'aide de services; tester des produits/services; etc.).

Éléments caractérisants

Qui: peuvent participer tous les acteurs concernés à titres divers (*multi-stakeholder participation*). Les LL sont basés sur le Quadruple Helix Model (modèle de la Quadruple hélice) selon lequel toutes les catégories doivent être impliquées: personnes (citoyens/utilisateurs), gouvernement (à différentes échelles), industrie et université/monde de la recherche.

Comment: (*orchestration*) gestion ponctuelle (*orchestration*); intégration d'approches différentes (approche multi-méthode); implication active des utilisateurs finaux potentiels (active user involvement).

Dans quel cadre: l'approche des LL est multithématique, il n'y a pas de restrictions en ce qui concerne les thèmes (culture, innovation urbaine, patrimoine culturel, qualité de vie, ICT, durabilité, inclusion sociale, etc.)

Où: contextes réels pour une expérimentation efficace et test (*real-life setting*) ;

Pourquoi: co-création (*co-creation*) de solutions qui seront plus efficaces et durables parce qu'ils répondent à des besoins réels et définies à partir de solutions réelles et non hypothésées.

Principes clé

Les Activités des Living Lab sont basées sur cinq principes clé qui peuvent être utilisés à la fois comme des outils pour guider la planification et les prestations du processus d'innovation, et aussi comme outils pour évaluer le processus d'innovation et pour s'assurer qu'il est conçu et réalisé dans le mode des Living Lab :

- **Valeur** (*Value*). Les processus LL devraient soutenir la création de valeur à la fois pour les partenaires (valeur métier) et pour les utilisateurs présumés de l'innovation (expérience comme valeur);
- **Influence** (*Influence*). Les utilisateurs présumés devraient être considérés comme des partenaires actifs et compétents et des experts dans le domaine. Cet aspect est fondamental car leur implication et leur influence dans les processus d'innovation sont essentielles. Il est donc important de montrer l'impact que leur contribution peut avoir sur l'innovation afin de motiver la participation et l'engagement ;
- **Développement durable** (*Sustainability*). Les LL utilisent des approches qui répondent aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations futures à satisfaire leurs besoins d'un point de vue économique, social et écologique ;
- **Ouverture** (*Openness*). Dans les LL, le présupposé est que le processus d'innovation s'enrichit davantage si les perspectives, les points de vue, sont multiples ;
- **Réalisme** (*Realism*). L'une des pierres angulaires des LL est que les activités doivent se dérouler dans un environnement réaliste, naturel et réel. Par exemple, les meilleurs résultats en termes de validation et de vérification, proviennent de la mise à disposition de prototypes pendant une durée suffisamment longue et dans les mêmes conditions « de vie réelle » dans lesquelles les

produits ou services seraient utilisés une fois activés/mis sur le marché.

Valeur ajoutée

Pourquoi impliquer les utilisateurs finaux/les citoyens? Parce que...

- ce sont les experts d'un territoire/service/etc. et il est de leur droit de pouvoir influencer des choix, services, etc.;
- de cette façon on accèdera à nombre plus grand d'idées et de solutions originales et créatives;
- les groupes multidisciplinaires raisonnent mieux, car ils ont en général une vision plus ample ;
- ils ont des attentes réalistes;
- en développant la compétence technique des utilisateurs, un processus de perfectionnement et d'éducation de la collectivité se met en place ;
- si la compétence technique des utilisateurs est développée, on commence un parcours de renforcement et d' éducation de la communauté ;
- permet d'équilibrer les relations de pouvoir.

Le partenariat a défini l'intégration méthodologique du PITER GRAIES Lab grâce au soutien :

- d'une Equipe Lab constituée d'experts en innovation et développement local : Marco Zappalorto et Sylvain Bouchard (Annexe 6 de la Stratégie) ;
- ENoLL, le réseau européen des Living Labs, auquel le PITER GRAIES Lab a adhéré par le biais de son Coordinateur, Città metropolitana di Torino (Annexe 6 de la Stratégie du Plan).

Activité InnovLab

Les aspects innovants spécifiques qui caractérisent le projet InnovLab, en plus de ceux décrits, sont:

- intervenir sur le système des micro et petites entreprises avec des actions intégrées pour accompagner le changement - et non uniquement des incitations au changement. Dans InnovLab, les autorités locales et les entreprises rejoignent le réseau et travaillent ensemble pour atteindre un objectif commun selon un parcours partagé à une échelle transfrontalière;
- activer des actions qui ne sont pas une fin en elles mêmes mais qui peuvent être considérées comme un investissement pour l'avenir, comme la formation destinée aux futurs entrepreneurs, qui permet également d'anticiper relations, opportunités et situations;
- considérer les micro et petites entreprises stratégiques pour le territoire.

4.8 Groupes d'activité (WP)

WP 0 Préparation du projet	0.1 <i>Création dossier de candidature</i>
--------------------------------------	---

WP 2 Communication	2.1 <i>Promotion des services</i>	2.2 <i>Diffusion des résultats*</i>
------------------------------	--------------------------------------	--

WP 3 Soutien innovation des modèles d'affaires	3.1 <i>Promotion de l'entrepreneuriat de jeunes*</i>	3.2 <i>Accompagnement innovation des modèles d'affaires*</i>	3.3 <i>Intégration avec d'autres plans et projets</i>
--	---	---	--

WP 4 Soutien transformation numérique	4.1 <i>Prototypage et création d'outils et de services numériques</i>	4.2 <i>Accompagnement adoption de systèmes de gestion numériques et de stratégies OmniChannel*</i>	4.3 <i>Intégration avec d'autres plans et projets</i>
---	--	---	--

* Activités utiles à la pérennisation du Plan

Le projet InnovLab se compose de 5 WP et chaque WP prévoit des activités intégrées les unes aux autres sur le plan méthodologique, opérationnel, et en lien avec l'objectif du projet.

Parallèlement à ces activités, il y a celles qui:

- impliquent le partenariat d'InnovLab dans le cadre du PITER GRAIES Lab mais dont les coûts relèvent du PCC comme la formation du partenariat (WP 2.1, 3.1 et 4.1 du PCC) et les activités pour le renforcement des partenariats à la fin du PITER (WP 3.4 du PCC)
- nécessitent une forte coordination entre le PCC et les projets individuels tels que l'évaluation (qui doit dialoguer avec l'approche donnée par le PCC) et la diffusion des résultats (qui doivent être coordonnées avec le PCC);
- demandent une forte coordination, un partage et une disponibilité pour co-créeer entre des projets individuels (WP 3.3 et WP 4.3 d'InnovLab);
- naissent d'un partage fort d'objectifs et de ressources dans la phase de conception et sont donc réalisées par un projet, y compris au bénéfice d'un autre, comme le WP 4.2 d'InnovLab qui prévoit des activités au profit aussi des acteurs du tourisme d'ExplorL

WP 0 Préparation projet

Mots-clés: construction partagée

Activité 0.1 Création du dossier de candidature

0.1 Création du dossier de candidature

Description détaillée

La définition du projet InnovLab et la création du dossier de candidature sont le fruit d'un parcours d'élaboration conjointe et intense, articulé en :

- moments de travail commun du groupe composé de partenaires de projet ;
- moments d'approfondissement à distance sur des thèmes spécifiques ;
- moments de dialogue entre le chef de file d'InnovLab et les autres chefs de file du PITER GRAIES Lab, afin de coordonner les actions et définir les intégrations avec les référents de PITER et PITEM, avec qui des synergies ont été recherchées ;
- moments de dialogue avec l'ensemble du partenariat du PITER GRAIES Lab ;
- moments d'approfondissement à charge de l'assistance technique (société spécialisée et expérimentée dans le domaine de l'élaboration de projets transfrontaliers).

(Pour plus de détails sur le parcours de rédaction du dossier de candidature d'InnovLab voir Annexe 6 de la Stratégie du PITER GRAIES Lab).

Les éléments-clé pour la création du projet et du dossier de candidature sont :

- un haut degré de mise en commun et de capacité d'écoute ;
- l'utilisation des opportunités offertes par les nouvelles technologies (conférences d'appel, plateformes de travail en ligne) pour l'élaboration conjointe et le dialogue à distance.

Partenaires impliqués

La phase de conception du projet a vu l'implication de tous les partenaires du projet InnovLab et le partenariat du PITER GRAIES Lab dans son ensemble.

Les frais liés au parcours de co-définition du dossier de candidature d'InnovLab ont été soutenus par le CCCS.

Organismes concernés (acteurs et bénéficiaires impliqués)

La phase de création du dossier de candidature a vu l'implication des animateurs ALCOTRA de référence et des référents des PITER et PITEM.

Localisation

Pour les rencontres de co-construction, les partenaires ont mis à tour de rôle leurs locaux à disposition des partenaires de projet.

Calendrier

01.05.2017 – 15.01.2018

Livrables

n. 1 Dossier de candidature du Projet InnovLab, inscrit dans le PITER GRAIES Lab, réalisé de manière synergique et intégrée, accompagné des autres documents et projets du Plan.

WP 1 Gouvernance et gestion administrative

Mots-clés: gouvernance, efficacité, transparence, mise en valeur, intégration, co-création

Activité : 1.1 Gestion opérationnelle

1.2 Gestion administrative et financière

1.3 Suivi et évaluation

1.1 Gestion opérationnelle

Description détaillée

La Gestion opérationnelle du projet, c'est-à-dire l'ensemble des actions conjointes du partenariat prévues par le Programme, pour la mise en œuvre du projet InnovLab dans toutes ses nuances et conformément aux objectifs, sera réalisée collectivement par les partenaires, selon une logique de transparence, de partage, de respect réciproque et de valorisation des compétences de chacun.

En particulier, on prévoit la constitution d'un **groupe de travail transfrontalier pour la gestion opérationnelle**, incluant les responsables du projet de chaque partenaire. Il sera chargé de la coordination d'ensemble et de la définition ponctuelle de chacune des activités du projet.

Le responsable du groupe de **travail transfrontalier pour la gestion opérationnelle est le project manager (PM) d'InnovLab.**

Chaque chef de file de projet désignera un project manager (PM) pour la gestion opérationnelle et la coordination du projet. Le PM, en tant que lien entre le PCC et le projets simples, devra avoir les compétences suivantes (cohérentes avec celles du Coordinateur du Plan):

- PCM - project cycle management (Gestion du cycle de projet);
- langues du projet (italien et français);
- Programme ALCOTRA;
- approche CLLD;
- approche intégrée;
- méthodologie de co-création;
- outils en ligne et hors ligne pour la gestion de projets et de groupes de travail
- formation liée aux Living Lab (Politiques de développement local et implication du territoire, méthodologie Living Lab, Réseau européen ENOLL et présentation d'expériences).

Le PM devra coopérer avec le coordonnateur du GCC à la réalisation de toutes les activités du PCC, participer aux réunions pour la rénovation de projets individuels et pour la mise en œuvre du PCC.

Le chef assume:

- la responsabilité du projet devant l'Autorité de Gestion et l'Autorité de Certification;
- la coordination des partenaires à l'intérieur d'un même projet ;
- le démarrage coordonné du projet, ainsi que son exécution selon les modalités et les délais prévus dans la convention FEDER;

- le rôle de préparer les rapports : rapport de synthèse sur l'état d'avancement des activités des partenaires (support aux partenaires de projet lors de la préparation), rapport intermédiaire sur l'état d'avancement du projet, rapport annuel sur l'état d'avancement et rapport final du projet.

Le chef de file exerce ses fonctions en collaboration avec le partenariat avec qui il a souscrit une convention de coopération.

La convention de coopération définit les modalités de coopération entre les signataires et les responsabilités respectifs portant sur les aspects financiers (contreparties nationales, FEDER, etc.) et la réalisation des activités.

Les partenaires:

- signent et sont liées par la convention de coopération entre les partenaires ;
- réalisent les activités prévues et acquittent les dépenses correspondantes ;
- reçoivent les fonds FEDER et sont responsables de leurs utilisations.

Un partenaire public peut déléguer tout ou partie de la réalisation d'un projet à un autre organisme public: le délégataire qui est un organisme de droit public qui agit dans le cadre du projet sous la responsabilité du partenaire :

- délégataire participe à la mise en œuvre du projet et a un intérêt direct au résultat final ;
- met en œuvre des activités qui ne se situent pas dans le champ concurrentiel.

Il doit donc y avoir existence d'une Convention souscrite entre les bénéficiaires et les délégataires contenant les modalités de délégation et les obligations des parties.

La gestion opérationnelle, en bref, intéresse l'ensemble des activités de coordination interne et externe du projet et du partenariat, ainsi que la mise en œuvre globale du projet, selon le calendrier et les modalités définis, tout en valorisant les ressources, les compétences et les résultats.

Chaque partenaire désignera le personnel dédié à la gestion opérationnelle et participera, par le biais de son PM et d'un Project Assistant, à au moins quatre rencontres par an (2 en Italie, 2 en France) de confrontation, coordination et co-création de projet.

Chaque partenaire aura la possibilité, afin d'enrichir ses compétences en gestion de projet, de participer au parcours de formation qui sera mis en place par le PCC (WP 2.1, 3.1 et 4.1):

- Langues de projet (italien et français);
- Médias sociaux ;
- Connaissance de la législation et de l'ordre juridique français et italien ;
- Méthodologie de la co-création ;
- Outils pour la gestion de projets et groupe de travail ;
- PCM, gestion cycle de projet.

Partenaires impliqués

L'activité 1.1 "Gestion opérationnelle" prévoit la participation de tous les partenaires (qui définissent les ressources nécessaires pour cette activité).

Les formes de collaboration et d'interaction du groupe de travail transfrontalier composé des responsables de projets chaque partenaire seront définies conjointement par les partenaires au moment du lancement du projet.

Les outils de travail à distance expérimentés lors de la phase de création du dossier de candidature (zone réservée, messagerie instantanée, téléphone, Email, vidéoconférences) seront maintenus, éventuellement perfectionnés.

Partenaire responsable: Communauté de communes Coeur de Savoie(CCCS).

Organismes concernés (acteurs et bénéficiaires impliqués)

Les partenaires de projet prévoient, dans le cadre de la gestion opérationnelle, une activité de dialogue avec les associations et autres organismes avec qui ils collaborent régulièrement (et d'autres qui peuvent s'associer par la suite) et, évidemment, avec le PCC, afin de définir un plan opérationnel viable pour le projet, qui tienne compte des dynamiques, des disponibilités et des ressources du territoire.

En outre, le SMAPS, pour la réalisation de certaines activités, aura recours aux délégués Communauté de Communes du Lac d'Aiguebelette (CCLA) et Communauté de Communes Val Guiers (CCVG), selon une convention ad-hoc qui sera signée au moment du lancement du projet.

Localisation

La gestion opérationnelle se fera principalement dans les locaux des partenaires de projet et lors de rencontres transfrontalières.

Calendrier

01.10.2018 – 30.09.2021

Livrables

n. 3 Rapports de progrès du projet

1.2 Gestion administrative et financière

Description détaillée

L'objectif du groupe de travail transfrontalier pour la gestion administrative et financière, composé des référents de chaque partenaire, est de garantir un respect total des règles du Programme ALCOTRA et de soutenir du mieux possible le travail du groupe responsable de la gestion opérationnelle.

En particulier, la "Gestion administrative et financière" prévoit :

- a gestion des relations avec les organismes en charge du Programme (communications, lettres de notification, etc.) ;
- la gestion et le respect de la législation ;
- la gestion financière du projet, déclaration semestrielle des dépenses, check list d'autocontrôle, justificatifs de frais, mise en place du système Synergie CTE, etc.);
- la gestion de l'audit (certification des dépenses de la part des partenaires français).

Dans le cadre de la gestion administrative et financière, le chef de file s'occupe notamment de :

- souscrire et transmettre la convention FEDER aux partenaires ;

- effectuer les demandes de versement des fonds FEDER et transférer les parts respectives aux autres partenaires ;
- préparer la demande de paiement ;
- préparer les rapports : rapport de synthèse sur l'état d'avancement des activités des partenaires (support aux partenaires de projet lors de la préparation), rapport intermédiaire sur l'état d'avancement du projet, rapport annuel sur l'état d'avancement et rapport final du projet ;
- rembourser à l'AC la part de FEDER indûment perçue en cas de non exécution ou d'exécution partielle des activités prévues dans la fiche de projet.

Chaque partenaire devra s'occuper parallèlement de :

- de la transmission des informations sur l'avancement, au chef de file ;
- de la comptabilité mise à jour et séparée ;
- des comptes-rendus des dépenses et de la conservation des justificatifs de dépenses ;
- du respect de la normative communautaire, nationale et régionale ;
- du rapport d'avancement synthétique.

Partenaires impliqués

Pour ce qui est de la coordination et de la réalisation de toutes les actions nécessaires à la gestion administrative et financière, chaque partenaire, selon son organisation interne, a choisi de recourir ou non à une assistance technique externe.

	Audit	Personnel interne	Assistance technique externe
CCCS			
CCIAA Torino			
Coldiretti Torino			
GAL Valli del Canavese			
SMAPS			

Les formes de collaboration et d'interaction du groupe de travail transfrontalier pour la gestion administrative et financière seront définies conjointement par les partenaires, au lancement du projet.

Les outils de travail à distance expérimentés lors de la phase de création du dossier de candidature seront maintenus, éventuellement perfectionnés.

Partenaire responsable: CCCS

L'activité 1.2 sera définie et partagée par l'ensemble du partenariat.

Organismes concernés (acteurs et bénéficiaires impliqués)

Toutes les actions se rattachant à la "gestion administrative et financière" prévoient :

- le commun accord et l'implication du groupe transfrontalier pour la "gestion opérationnelle" ;
- une mise à jour constante et un dialogue avec les organes de référence du Programme ALCOTRA.

Localisation

Dans les locaux des partenaires.

Calendrier

01.10.2018 – 30.09.2021

Livrables

n. 6 Documents prévus par le Programme ALCOTRA pour la gestion administrative et financière

1.3 Suivi et évaluation

Description détaillée

Les activités de suivi et d'évaluation sont des éléments-clé pour le contrôle et la supervision des projets simples et du PITER par l'Autorité de Gestion, mais aussi pour la réalisation des objectifs d'InnovLab et du PITER GRAIES Lab en général.

Suivi et évaluation sont tous deux des outils de management qui se différencient par les facteurs suivants :

	Suivi	Evaluation
<i>Définition</i>	Analyse en continu de l'avancement du projet vers l'obtention des résultats prévus dans le but d'améliorer la prise de décision et la gestion	Appréciation de l'efficacité, l'impact, la pertinence et la durabilité des politiques et des activités de mise en œuvre de l'aide
<i>Fréquence de la collecte de données</i>	continue	continue et finale
<i>Critères de qualité pris en considération</i>	efficacité et efficacité	pertinence, efficacité, efficacité, impact et durabilité

Suivi

Le suivi est l'activité d'analyse systématique et continue des informations spécifiquement collectées sur les dépenses, l'utilisation des ressources, la mise en œuvre de la conception et de la méthodologie, l'intégration, les résultats, la gestion des risques³⁴, etc.

L'objectif de l'activité de surveillance est de disposer d'informations complètes et détaillées pour promouvoir un processus décisionnel efficace. De plus, cette activité permet de mettre en valeur l'expérience de conception en la considérant comme partie intégrante d'un processus

³⁴ La gestion des risques du projet comprend les processus liés à la planification des risques, à leur identification, à l'analyse, à la définition des réponses, à la surveillance et au contrôle d'un projet. Les objectifs de la gestion des risques du projet sont d'augmenter la probabilité et l'impact des événements positifs et de réduire la probabilité et l'impact des événements négatifs dans le projet. Définition tirée du

Project management Institute, *Guida al Project management body of knowledge (Guida al PMBOK®)*, quatrième édition, 2008, pp. 273

d'apprentissage continu: ce qui est réalisé jusqu'à un moment donné est analysé et devient l'objet de réflexions fondamentales pour la poursuite des activités.

L'activité de suivi des projets simples est stratégique pour le projet simple et il est également fondamental pour le GCC afin de pouvoir effectuer le suivi du PITER GRAIES Lab. À cette fin, le GCC élaborera :

- *un plan de suivi*, soit un document qui définit précisément les outils, le calendrier, les approches, les rôles et les responsabilités en relation avec l'activité de suivi. Le Plan de suivi évaluera également s'il convient ou non de prévoir des solutions technologiques pour collecter et analyser les données;
- *un format de suivi pour les projets simples*, qui sera utilisé par les projets simples pour collecter les données.

Le rapport de suivi (du PITER et des projets simples), sera divisé en trois sections:

- aspects quantitatifs: données économiques et financières (progression trimestrielle divisée par catégories de dépenses et activité); données procédurales (respect des délais) et les données ponctuelles (définition d'un ensemble d'indicateurs pour chaque projet permettant de vérifier ce qui a été réalisé et avec quelles modalités);
- aspects qualitatifs: description de l'état de la mise en œuvre et description des activités prévues au trimestre suivant;
- observations: indications relatives aux opportunités, criticité, éléments importants à mettre en évidence, etc.

Evaluation

L'évaluation a pour but d'effectuer une «appréciation, aussi systématique et objective que possible, d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou achevé(e), de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de mesurer la pertinence et le degré de réalisation des objectifs, l'efficacité, l'impact et la durabilité du développement. Une évaluation doit fournir des informations crédibles et utiles, permettant d'intégrer les enseignements tirés dans le processus de prise de décision à la fois des bénéficiaires et des bailleurs de fonds»³⁵

La mise en place de l'activité d'évaluation suit la même logique que l'activité de suivi. Le CCG élaborera :

- *un plan d'évaluation*, soit un document qui de manière précise définit, calendrier, approches, rôles et responsabilités en relation avec l'activité d'évaluation.
- *un format d'évaluation* pour les projets simples, qui sera utilisé par les projets simples pour rassembler les données.

Deux moments d'évaluation sont prévus³⁶: évaluation in itinere et évaluation finale.

Evaluation in itinere. L'évaluation pendant (in itinere) sert à vérifier si le Plan mis en œuvre est en train de fournir les résultats escomptés ou s'il y a des écarts dus à des erreurs de planification

³⁵ OCDE/CAD, *Review of the DAC Principles for Evaluation of Development Assistance* (Revue des principes du CAD relatifs à l'Évaluation de l'Aide au Développement), 1998, in Commission européenne, *Méthode de l'Aide. Lignes directrices Gestion du Cycle du Projet*, Mars 2004, 46 pages - ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_fr_2.pdf

³⁶ Définition extraite de l'art. 55 Règlement (UE) n. 1303/2013: eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX%3A32013R1303

et/ou des changements de contexte. En présence d'écarts appréciables, l'évaluation in itinere permet d'apporter les corrections appropriées pendant le processus de réalisation.

En synthèse, avec l'évaluation in itinere on évalue l'efficacité, l'efficience, et l'impact du Plan. En particulier, cette évaluation prendra en considération (de manière complémentaire à l'activité de suivi) les aspects quantitatifs (en particulier pour l'évaluation financière) et les aspects opérationnels et stratégiques.

Evaluation finale. L'évaluation finale sert à vérifier si les objectifs fixés par le programme ou l'intervention ont été atteints, identifier les interventions correctives et lancer les premières réflexions adaptées au futur (prochaine programmation, réseau, partenariat, coopération, etc.).

En général, pour l'évaluation seront utilisés les critères d'évaluation du CAD (Comité d'aide au développement de l'OCDE) lesquels sont à leur tour étroitement liés au Cadre Logique³⁷.

Pertinence	Les objectifs du projet correspondent bien aux problèmes qu'ils étaient censés traiter, ainsi qu'à l'environnement physique et politique dans lequel il a opéré. Il faut inclure une appréciation de la qualité de la préparation et de la conception du projet – c.-à-d. que la logique du processus de planification du projet, la logique interne et la cohérence de la conception du projet doivent être logiques et cohérentes.
Efficience	Le fait que les résultats du projet aient été obtenus à un coût raisonnable, à savoir la façon dont les moyens ont été convertis en activités, en termes de qualité, de quantité et de durée, et la qualité des résultats obtenus. Cela nécessite en général que l'on compare d'autres approches permettant d'obtenir les mêmes résultats, pour vérifier si le processus adopté était le plus efficient.
Efficacité	Estimation de la contribution apportée par les résultats à la réalisation des objectifs du projet, et de la façon dont les hypothèses ont affecté cette réalisation. Elle doit inclure l'évaluation précise des avantages pour les groupes cibles, à savoir les femmes et les hommes ainsi que les groupes vulnérables identifiés (comme les enfants, les personnes âgées et les handicapés).
Impact	L'impact du projet sur l'environnement, et sa contribution à une politique plus large ou à des objectifs sectoriels (comme exposé dans l'objectif général du projet).
Viabilité (durabilité)	Évaluation de la probabilité de voir les avantages produits par le projet continuer après que le financement extérieur a cessé, et avec une référence particulière aux aspects d'appropriation par les bénéficiaires, soutien de la politique, facteurs économiques et financiers, aspects socioculturels, égalité de sexes, technologie adaptée, aspects environnementaux, et capacité institutionnelle et de gestion.

³⁷Commission européenne, *Méthode de l'Aide. Lignes directrices Gestion du Cycle du Projet*, March 2004, pp 49
ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_fr_2.pdf

Afin de garantir l'objectivité et d'en faire un outil concrètement utile à la gouvernante du Plan, l'activité d'évaluation du PITER sera réalisée par un évaluateur externe.

Pour la définition des indicateurs de suivi et d'évaluation, on fera entre autre référence au Système européen d'indicateurs pour le tourisme (ETIS), introduit par la Commission européenne dans le but d'aider les destinations touristiques à contrôler et mesurer leurs prestations en matière de tourisme durable, par le biais d'une approche commune comparable³⁸

Partenaires impliqués

Partenaire responsable: GAL Valli del Canavese

L'activité 1.3 sera définie et partagée par l'ensemble du partenariat.

Suivi: tous les partenaires di projet

Evaluation : le responsable de l'activité d'évaluation est le GAL Valli del Canavese. Il désignera une structure technique externe qui collaborera avec les partenaires de projet.

Organismes concernés (acteurs et bénéficiaires impliqués)

- Suivi: délégués
- Evaluation: délégués

Localisation

- Suivi:dans les locaux des partenaires de projet
- Evaluation :dans les locaux des partenaires de projet

Calendrier

01.10.2018 – 30.09.2021

Livrables

n. 12 Rapports de suivi

n. 2 Rapports d'évaluation

³⁸ ETIS: ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/sustainable/indicators_it

WP 2 Communication

Mots-clés: transparence, partage, implication, mise en valeur

Activité : 2.1 Promotion des services

2.2 Diffusion des résultats

2.1 Promotion des services

Description détaillée

En ce qui concerne la promotion, quatre activités ont prévues:

- création d'une page web;
- réalisation d'une campagne Web et Marketing Réseaux Sociaux;
- réalisation de cartes postales promotionnelles;
- activités d'animation territoriale.

Pagina web

Chaque partenaire du projet InnovLab réalisera, de manière coordonnée, sur son propre site internet, une page de présentation du projet InnovLab (partenaires, objectifs, actions) incluant le lien hypertexte renvoyant à www.graies.eu, sur lequel on trouvera toutes les informations détaillées sur InnovLab, le PITER GRAIES Lab, les autres projets de coopération simples, les activités, etc.

L'objectif de cette page web est, d'une part, de donner de l'importance à InnovLab et au PITER sur le site officiel des partenaires de projet et, d'autre part, de publiciser le site www.graies.eu.

Web & Social Media Marketing

Le web marketing est l'ensemble des activités de marketing que le canal web exploite pour faire une étude de marché et développer les rapports commerciaux (promotion/publicité, distribution, vente, assistance client, etc.).

Habituellement, les activités de web marketing se traduisent d'abord par la publication d'un projet, ensuite par la réalisation d'un site internet et sa promotion.

Le web marketing s'appuie alors sur des stratégies traditionnelles de promotion/vente et sur l'analyse du marché offline, permettant ainsi d'établir un rapport avec le public utilisant ce canal.

Le marketing des médias sociaux est une stratégie de communication, de promotion et de visibilité de produits, d'événements, de services, etc. par le biais des réseaux sociaux comme le sont Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, etc.

La valeur ajoutée issue de ce type d'activité est liée au fait que les médias sociaux constituent actuellement l'outil le plus efficace pour atteindre rapidement une communauté énorme de potentiels touristes.

Grâce aux touches "partager" et "j'aime ce contenu", les informations, si retenues intéressantes, captivantes, émouvantes, se propagent simplement, comme par un bouche-à-oreille instantané. En outre et à la différence de la publicité sur les médias de masse, où le consommateur reçoit passivement le message, sur les médias sociaux, la communauté peut interagir en laissant un commentaire.

Dans le cadre d'InnovLab, pour la promotion des événements prévus par WP 3 et WP 4, il est stratégique de réaliser une activité marketing sur médias sociaux. On ne créera pas de comptes web parallèles à ceux du PITER GRAIES mais un mot (hashtag) sera défini et permettra d'identifier toutes les activités liées à l'innovation et à InnovLab.

Cartes postales

Les activités prévues pour InnovLab s'adressent aux jeunes et aux futurs entrepreneurs ainsi qu'aux entrepreneurs actuels.

Les partenaires de projet ont cherché un outil pour promouvoir les événements et des activités qui permettraient :

- d'intercepter facilement ces cibles;
- une structuration, une fructification et une distribution aisée;
- une approche « porteuse »
- un outil immédiat et facilement reproductible.

L'outil identifié est la carte postale de format 10x15, double face, en couleur.

Animation territoriale

Moments de rencontre, de comparaison et de sensibilisation sur le territoire pour promouvoir les événements et les activités à travers une approche face-à-face et directe.

Cible

tous les acteurs du territoire

- Pagina web: tous les acteurs du territoire
- Campagne Web & Social Media Marketing: tous les acteurs du territoire
- Cartes postales: tous les acteurs du territoire et, en particulier, les jeunes entrepreneurs
- Animation territoriale: tous les acteurs du territoire et, en particulier, les jeunes entrepreneurs

Partenaires impliqués

Partenaire responsable: CCIAA di Torino

L'activité 2.1 sera définie et partagée par l'ensemble du partenariat.

- Page web: elle devra être réalisée, de manière coordonnée au niveau du PCC, par tous les partenaires du projet. Certains partenaires réaliseront cette activité en interne car ils disposent des compétences, d'autres auront recours) des professionnels externes (CCIAA To, Coldiretti Torino, GAL Canavese).
- Campagne Web & Marketing Médias Sociaux: à partir de la définition d'un plan de communication défini par CCIAA Torino, la campagne sera réalisé par CCCS, CCIAA Torino, Coldiretti Torino et SMAPS
- Cartes postales: elles seront réalisées par CCIAA To au bénéfice de tout le partenariat
- Animation territoriale: le partenariat français prévoit une activité d'animation du territoire ponctuelle dans les écoles pour promouvoir le WP 3.1. Le partenariat italien prévoit une animation territoriale plus légère à partir des relations déjà établies sur le territoire.

Organismes concerné (acteurs et bénéficiaires impliqués)

- Campagne Web & Marketing Médias Sociaux: réseaux des partenaires du projet
- Cartes postales: réseaux des partenaires du projet
- Animation territoriale: réseaux des partenaires du projet et écoles

Localisation

- Page web: réalisée par chaque partenaire
- Campagne Web & Marketing Médias Sociaux: à partir du territoire du projet
- Cartes postales: distribué à partir du territoire du projet
- Animation territoriale: écoles françaises du territoire du projet

Calendrier

01.10.2018 – 30-09.2021

- Page web: dans les premiers mois du projet, en relation avec les indications du PCC
- Campagne Web & Marketing Médias Sociaux: en relation avec les événements prévus dans le WP 3 et WP 4 (à titre indicatif, 4 mois par an pendant les trois ans du projet)
- Cartes postales: chaque année à proximité des événements
- Animation territoriale: dans les mois précédant l’InnovLab School

Livrables

- n. 3 Campagne Web & Marketing Médias Sociaux

2.2 Diffusion des résultats

Description détaillée

La diffusion des résultats est une activité stratégique et fondamentale car, à travers la préparation d'espaces et d'outils de présentation, d'approfondissement et de concertation autour du projet, elle met à la disposition du territoire du temps, un moment pour faire le point de la situation, discuter des opportunités et des points critiques, évaluer de nouvelles stratégies, etc.

Toutes les activités de diffusion des résultats seront coordonnées avec le PCC.

InnovLab, comme dans d'autres projets uniques, prévoit trois outils pour la diffusion des résultats:

- **séminaire de début.** Séminaire de lancement qui sera organisé par Coldiretti sur le territoire italien d’InnovLab lors des premiers mois de mise en œuvre. Ce séminaire transfrontalier a un double objectif : la présentation de la phase de mise en œuvre d’InnovLab et du PITER GRAIES Lab dans son ensemble (phases, outils, approches, résultats attendus, etc.) et le lancement du parcours d’implication et de sensibilisation du territoire lié à la phase de mise en œuvre ;
- **séminaire de fin.** Au terme du projet, dans les derniers mois, un séminaire transfrontalier sera organisé sur le territoire français de CCCS. Son objectif sera de présenter les actions réalisées, les résultats atteints et de créer un moment de réflexion sur l’avenir, dans une optique de valorisation, de développement et de continuité de l’expérience ;

- **Rapport de divulgation du projet.** Le rapport est un document bilingue de fin de projet. Ses objectifs : présenter les résultats et présenter les scénarios possibles pour l'avenir. Sa structure sera définie par le PCC.
Le rapport sera distribué aux participants du séminaire de fin de projet sur clé USB (à charge du PCC) et pourra être téléchargée à partir du site www.graies.eu.

Cibles

Tous les acteurs du domaine du PITER.

Partenaires impliqués

Partenaire responsable: CCCS

L'activité 2.2 sera définie et partagée par l'ensemble du partenariat.

- Séminaire initial: le partenaire responsable de l'organisation du séminaire initial est Coldiretti Torino qui définira la structure et le contenu de concert avec tous les autres partenaires du projet et en suivant les indications du PCC
- Séminaire final: le partenaire responsable de l'organisation du séminaire final est CCCS qui définira la structure et le contenu de concert avec tous les autres partenaires du projet et en suivant les indications du PCC
- Rapport de diffusion: le partenaire responsable de l'organisation du rapport de diffusion est la CCIAA di Torino, qui définira la structure et le contenu de concert avec tous les autres partenaires du projet et en suivant les indications du PCC

Organismes concernés (acteurs et bénéficiaires impliqués)

- Séminaire initial: tous les acteurs du territoire du PITER et, en particulier, les entrepreneurs (potentiels et actuels) et notamment les administrateurs
- Séminaire final: tous les acteurs du territoire du PITER et, en particulier, les entrepreneurs (potentiels et actuels) et notamment les administrateurs
- Rapport de diffusion du projet: tout le territoire du PITER (et pas seulement)

Localisation

- Séminaire initial: en Italie, endroit à définir dans zones rurales
- Séminaire final et rapport de diffusion: en France, sur le territoire de la CCCS

Calendrier

01.10.2018 – 30.09.2021

Les dates seront définies au début du projet suite à une activité de comparaison et de coordination avec les autres projets du PITER.

Livrables

n. 2 Séminaires

n. 1 Rapport final (Rapport de divulgation du projet)

WP 3 Soutien à l'innovation des modèles commerciaux

Mots-clés: jeunes, innovation, business model, intégration

Activité : 3.1 Promouvoir l'entrepreneuriat auprès des nouvelles générations

3.2 Accompagnement dans l'innovation des modèles de business

3.3 Intégration avec d'autres plans et projets

3.1 Promouvoir l'entrepreneuriat auprès des nouvelles générations

Description détaillée

Afin de promouvoir et soutenir l'entrepreneuriat innovant auprès des jeunes, deux modalités d'approfondissement et de découverte de l'entrepreneuriat en général et de l'innovation en particulier, sont prévus:

- une InnovLab School pour la tranche d'âge 15-18 ans;
- une InnovLab Camp pour la tranche d'âge 19-25 ans.

L'objectif de ces deux parcours est de faire comprendre aux jeunes, à travers des moments formels et informels, ce que signifie vouloir être et devenir entrepreneur.

Le choix de créer deux temps d'approfondissement en dehors de l'activité scolaire ordinaire est lié aux réflexions de la Commission européenne sur **l'enseignement de l'entrepreneuriat**³⁹:

- l'éducation à l'esprit d'entreprendre est plus qu'une formation à la bonne gestion d'une entreprise, elle consiste à enseigner comment développer les attitudes, les connaissances et les compétences entrepreneuriales qui, pour résumer, doivent permettre à un élève de «transformer ses idées en actions»;
- un enseignant ne peut pas éduquer à l'esprit d'entreprise s'il n'a pas lui-même l'esprit d'entreprise;
- les compétences entrepreneuriales nécessitent des méthodes actives permettant aux élèves de donner libre cours à leur créativité et à leur sens de l'innovation;
- les compétences et aptitudes entrepreneuriales ne peuvent s'acquérir ou se développer qu'à travers des expériences d'apprentissage pratiques, des expériences de la vie réelle;
- les compétences entrepreneuriales peuvent être enseignées aussi bien dans toutes les matières que dans le cadre d'une matière séparée;
- l'éducation à l'esprit d'entreprise doit se concentrer autant sur les «entrepreneurs» que sur les entrepreneurs, car la plupart des élèves utiliseront les compétences entrepreneuriales au sein d'entreprises ou d'institutions publiques;
- pour que l'éducation à l'esprit d'entreprise ait un réel effet moteur, il est nécessaire de définir des objectifs d'apprentissage en matière d'esprit d'entreprise ainsi que des méthodes d'évaluation correspondantes et des procédures de contrôle de la qualité pour tous les niveaux d'enseignement. Ces objectifs, méthodes et procédures doivent être conçus pour aider les

³⁹ Commission européenne, Éducation à l'esprit d'entreprise: guide des formateurs, 2018, pp. 9 - ec.europa.eu/DocsRoom/documents/7465

enseignants à progresser dans l'acquisition de connaissances, de compétences et d'attitudes entrepreneuriales;

- le programme d'éducation à l'esprit d'entreprise doit être promu à l'extérieur des établissements de formation des enseignants, auprès des entreprises et de la collectivité au sens large;
- les enseignants et les écoles ne seront pas en mesure de réaliser leurs ambitions sans coopération et sans partenariat avec leurs collègues, les entreprises et autres parties concernées.

La volonté du partenariat est de mettre en place un *format* caractérisé par les éléments suivants :

- Un programme commun franco-italien basé sur les compétences identifiées de l'UE (cadre EntreComp) ;
- L'organisation chaque année de deux écoles par tranche d'âge, l'une en Italie et l'autre en France, pour une durée d'une semaine ;
- La participation de 15 jeunes par école, avec la possibilité pour les Italiens de se rendre en France et inversement ;
- La combinaison de moments d'approfondissement frontaux et de temps de relation avec les entrepreneurs. Afin de rendre le *format* le plus intéressant possible et de répondre concrètement aux besoins des jeunes (que ce soit en termes de contenu qu'en termes d'expérience vécue), il est prévu la mise en place d'un *Living Lab* (WP 3.3), un pour chaque année du projet. L'objectif est de définir ponctuellement la structure du format et les éléments qui le caractérisent avec les acteurs du territoire.

Le format ainsi défini par le parcours de co-création, sera ensuite actualisé en tenant compte des compétences des partenaires et du tissu entrepreneurial de référence.

InnovLab School (15 – 18 ans)

Phases :

1. partage ponctuel de la structure de la InnovLab School (incluant le choix d'un nom "attractif", en mesure d'attirer l'attention, de susciter l'intérêt et de devenir un élément de référence dans l'imaginaire collectif) ;
2. animation territoriale permettant d'identifier les jeunes et les entreprises intéressés pour participer à l'InnovLab School et appel territorial assurant la présentation du parcours et des critères de participation à la sélection ;
3. sélection par une équipe d'experts
4. InnovLab School:
 - Approfondissement des compétences
 - Rencontre entre les jeunes et les entrepreneurs qui possèdent les compétences décrites ;

Contenu du parcours :

Italie : Niveau 1, 2 et 3 du cadre EntreComp

France : : Niveau 2, 3, 4 du cadre EntreComp

Cadre EntreComp

Table 2: EntreComp Progression model

Foundation		Intermediate		Advanced		Expert	
Relying on support ⁶ from others		Building independence		Taking responsibility		Driving transformation, innovation and growth	
Under direct supervision.	With reduced support from others, some autonomy and together with my peers.	On my own and together with my peers.	Taking and sharing some responsibilities.	With some guidance and together with others.	Taking responsibility for making decisions and working with others.	Taking responsibility for contributing to complex developments in a specific field.	Contributing substantially to the development of a specific field.
Discover	Explore	Experiment	Dare	Improve	Reinforce	Expand	Transform
Level 1 focuses mainly on discovering your qualities, potential, interests and wishes. It also focuses on recognising different types of problems and needs that can be solved creatively, and on developing individual skills and attitudes.	Level 2 focuses on exploring different approaches to problems, concentrating on diversity and developing social skills and attitudes.	Level 3 focuses on critical thinking and on experimenting with creating value, for instance through practical entrepreneurial experiences.	Level 4 focuses on turning ideas into action in 'real life' and on taking responsibility for this.	Level 5 focuses on improving your skills for turning ideas into action, taking increasing responsibility for creating value, and developing knowledge about entrepreneurship.	Level 6 focuses on working with others, using the knowledge you have to generate value, dealing with increasingly complex challenges.	Level 7 focuses on the competences needed to deal with complex challenges, handling a constantly changing environment where the degree of uncertainty is high.	Level 8 focuses on emerging challenges by developing new knowledge, through research and development and innovation capabilities to achieve excellence and transform the ways things are done.

Image tirée de: Joint Research Centre, *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*⁴⁰

Niveau 1 – “Découvrir” (Discover)

Il s’agit principalement de découvrir tes qualités, tes potentiels, tes intérêts et tes désirs. On se concentre également sur l’identification des divers types de problèmes et besoins qui peuvent être résolus de manière créative et par le développement de capacités et d’attitudes individuelles.

Niveau 2 – “Explorer” (Explore)

On cherche à découvrir de nouvelles approches aux problèmes, en se concentrant sur la diversité et en développant des capacités et attitudes sociales.

Niveau 3 – “Expérimenter” (Experiment)

On s’intéresse à la pensée critique et à l’expérimentation avec la création de valeur, par le biais d’expériences pratiques entrepreneuriales par exemple.

Niveau 4 – “Oser” (Dare)

On vise à transformer les idées en actions “dans le monde réel”, en en prenant la responsabilité.

⁴⁰ Joint Research Centre, *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*, 2016, pp. 16 - publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/1fna27939enn.pdf

InnovLab Camp (19-25 ans)

Phases :

1. Partage ponctuel de la structure de l’InnovLab Camp (incluant le choix d’un nom “attractif”, en mesure d’attirer l’attention, de susciter l’intérêt et de devenir un élément de référence dans l’imaginaire collectif) ;
2. animation territoriale permettant d’identifier les jeunes et les entreprises intéressés pour participer à l’InnovLab Camp et appel territorial assurant la présentation du parcours et des critères de participation à la sélection ;
3. sélection par une équipe d’experts
4. InnovLab Camp:
 - approfondissement des compétences ;
 - rencontre entre les jeunes et les entrepreneurs qui possèdent les compétences décrites.

Contenu du parcours :

Italie : Niveaux 3, 4 et 5 du cadre EntreComp

France : Niveaux 4, 5 et 6 du cadre EntreComp

Cadre EntreComp

Table 2: EntreComp Progression model

Foundation		Intermediate		Advanced		Expert	
Relying on support ⁶ from others		Building independence		Taking responsibility		Driving transformation, innovation and growth	
Under direct supervision.	With reduced support from others, some autonomy and together with my peers.	On my own and together with my peers.	Taking and sharing some responsibilities.	With some guidance and together with others.	Taking responsibility for making decisions and working with others.	Taking responsibility for contributing to complex developments in a specific field.	Contributing substantially to the development of a specific field.
Discover	Explore	Experiment	Dare	Improve	Reinforce	Expand	Transform
Level 1 focuses mainly on discovering your qualities, potential, interests and wishes. It also focuses on recognising different types of problems and needs that can be solved creatively, and on developing individual skills and attitudes.	Level 2 focuses on exploring different approaches to problems, concentrating on diversity and developing social skills and attitudes.	Level 3 focuses on critical thinking and on experimenting with creating value, for instance through practical entrepreneurial experiences.	Level 4 focuses on turning ideas into action in ‘real life’ and on taking responsibility for this.	Level 5 focuses on improving your skills for turning ideas into action, taking increasing responsibility for creating value, and developing knowledge about entrepreneurship.	Level 6 focuses on working with others, using the knowledge you have to generate value, dealing with increasingly complex challenges.	Level 7 focuses on the competences needed to deal with complex challenges, handling a constantly changing environment where the degree of uncertainty is high.	Level 8 focuses on emerging challenges by developing new knowledge, through research and development and innovation capabilities to achieve excellence and transform the ways things are done.

Image tirée de: Joint Research Centre, *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*⁴¹

Niveau 3 – “Expérimenter” (Experiment)

On s’intéresse à la pensée critique et à l’expérimentation avec la création de valeur, par le biais d’expériences pratiques entrepreneuriales par exemple.

Niveau 4 – “Oser” (Dare)

On vise à transformer les idées en actions “dans le monde réel”, en en prenant la responsabilité.

⁴¹ Joint Research Centre, *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*, 2016, pp. 16 - publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfn27939enn.pdf

Niveau 5 – “Améliorer” (Improve)

On cherche à améliorer les capacités de transformation de l'idée en action, en prenant une responsabilité croissante dans la création de valeur, et en développant la connaissance de l'entrepreneuriat.

Niveau 6 – “Renforcer” (Reinforce)

On se concentre sur le travail en commun, en utilisant les connaissances acquises pour générer de la valeur, afin de faire face à des défis toujours plus complexes.

De manière synthétique, le schéma global des contenus proposés pendant les deux parcours est le suivant :

	Italie		France	
	InnovLab School	InnovLab Camp	InnovLab School	InnovLab Camp
2019	Niveau 1	Niveau 3	Niveau 2	Niveau 4
2020	Niveau 2	Niveau 4	Niveau 3	Niveau 5
2021	Niveau 3	Niveau 5	Niveau 4	Niveau 6

Cette démarche permet :

- de proposer, pour chaque cycle de projet, 4 niveaux de compétences parmi lesquels choisir en fonction de ses propres compétences de départ ;
- de pouvoir fréquenter deux niveaux successifs pour chaque cycle de projet annuel ;
- de pouvoir fréquenter au minimum 1 et jusqu'à un maximum de 6 niveaux pendant les trois années du projet.

Afin que les InnovLab School et InnovLab Camp constituent un moment d'approfondissement efficace, d'un certain niveau et reconnu comme tel, il est fondamental pour le partenariat de disposer d'espaces opérationnels pour la mise en place du parcours, ainsi que d'identifier des professeurs et des tuteurs qui soient reconnus à l'échelle nationale.

Il est ainsi prévu l'aménagement d'espaces pour les parcours d'approfondissement (et pour d'autres projets) qui répondent aux critères de convivialité, d'attractivité et de fonctionnalité. Ils deviendront pour le territoire des espaces supports du lancement de parcours de sensibilisation, d'approfondissement et de co-création dans le champ de l'innovation.

Les exigences d'aménagement d'espaces (kit) sont variables en fonction des partenaires :

- CCIAA Torino et Coldiretti Torino disposent déjà d'espaces qui doivent seulement être partiellement adaptés ;
- GAL Valli del Canavese et SMAPS doivent aménager un espace (il n'existe pas pour l'instant de structures de ce type sur les territoires respectifs)
- CCCS dispose de plusieurs structures qui sont partiellement aménagées et a pour contrainte de se déplacer sur le territoire : il testera donc l'usage d'un kit d'aménagement complètement mobile.

Un aménagement adéquat pour les deux parcours (School/Camp) devrait prévoir :

- des tables modulables et facilement déplaçables ;
- des chaises confortables ;
- des tableaux verticaux ;
- un PC et un vidéoprojecteur ;
- une connexion internet wi-fi ;
- du matériel de bureau de base ;
- un espace “Pause-Café” : cafetière, distributeur d’eau, bouilloire, etc.

Ciblé

- InnovLab School : jeunes de 15 à 18 ans
- InnovLab Camp: jeunes de 19 à 25 ans

Partenaires associés

Partenaire responsable: SMAPS

L'activité 3.1 sera définie et partagée par l'ensemble du partenariat.

Pour l’activité 3.1 le SMAPS aura recours aux délégataires Communauté de Communes du Lac d’Aiguebelette (CCLA) et Communauté de Communes Val Guiers (CCVG), selon une convention ad-hoc qui sera signée au moment du lancement du projet.

- InnovLab School : tous les partenaires du projet
- InnovLab Camp : tous les partenaires du projet

Organismes concernés (acteurs et bénéficiaires associés)

- InnovLab School : réseaux collaborant avec les partenaires, secteur “Jeunesse” et écoles en France, entrepreneurs locaux
- InnovLab Camp : réseaux collaborant avec les partenaires, entrepreneurs locaux

Localisation

	Italie		France	
	InnovLab School	InnovLab Camp	InnovLab School	InnovLab Camp
2019	Valli di Lanzo	Valli del Canavese	Maison du Lac, Nances	La Rochette
2020	Valli del Canavese	Valli di Lanzo	Alpespace, Francin	Pont-de Beauvoisin
2021	Valli di Lanzo	Valli del Canavese	Camcom, Yenne	Alpespace, Francin

Calendrier

01.01.2019- 31.08.2021

	Italie		France	
	InnovLab School	InnovLab Camp	InnovLab School	InnovLab Camp
2019	Fin juin	Début novembre	Début juillet	Début novembre
2020	Fin juin	Début novembre	Début juillet	Début novembre
2021	Fin juin	Fin juillet	Début juillet	Fin juillet

Livrables

N. 6 InnovLab School

N. 6 InnovLab Camp

3.2 Accompagnement à l'innovation dans les Business models

Description détaillée

Les technologies modernes, fondées sur l'avènement du numérique et Internet, redéfinissent les contours de l'entreprise moderne, en rendant subitement obsolètes les modèles de référence qui ont guidé pendant des décennies les choix stratégiques de l'entreprise, et créant simultanément de nouveaux métiers et de nouvelles opportunités de croissance.

Les TPME (Très Petites et Moyennes Entreprises) ont, parallèlement, le besoin et l'opportunité de repenser leur *business model* pour offrir des produits et services de plus grande valeur à leurs clients, que ce soit au niveau local, régional, national ou international.

Ces dernières années, Internet a révolutionné les modes et les temps de la communication : de l'individu à l'individu, de l'individu à l'objet et de l'objet à l'objet. Le développement et la diffusion des technologies à la base de la quatrième révolution industrielle influencent de manière croissante les modes d'information, de relation sociale, d'achat et de travail en créant des modèles de consommations alternatifs

En premier lieu, il est nécessaire de changer l'équilibre des relations entre les entreprises et leurs clients. En effet, l'émergence du numérique a favorisé les seconds dans l'asymétrie de l'information en leur permettant, grâce aux caractéristiques de transparence et de traçabilité des technologies numériques, d'exercer un contrôle auparavant inimaginable.

Dans ce scénario en évolution constante, **les nouveaux *business models* des entreprises doivent:**

- être orientés vers l'expérience client ;
- être itératifs ;
- être flexibles.

Être orientés vers l'expérience client. Le point de départ n'est plus la qualité d'un produit ou d'un service, mais l'évolution de l'expérience, espérée ou tangible, des clients. Ceux-ci sont prêts à

exprimer, de manière volontaire et constante, leur besoin et leur expérience de consommation par des canaux variés. De telles informations, ces *feedbacks*, sont multiples et instantanées, elles permettent de repenser la façon de créer de la valeur.

Etre itératifs. Les entreprises peuvent aujourd’hui innover en passant d’une vision d’un développement à long terme à un vision itérative qui favorise une plus grande résilience et adaptabilité de la structure. Etre itératif, cela signifie agir en suivant des cycles d’activité répétitifs au sein desquels le résultat s’obtient par approximation d’erreur et sert de base au cycle suivant.

Etres flexibles. Les entreprises, pour être prêtes à offrir de la valeur à des clients qui changent rapidement de mode de consommation, doivent s’employer à être toujours plus flexibles, en se concentrant sur les besoins et les désirs, sur les solutions possibles à y apporter, sur l’introduction d’un produit minimum viable (*Minimum viable product – MVP*) sur le marché et sur l’écoute du client.

Dans un contexte qui évolue de manière profonde et subite, les entreprises ne doivent pas considérer avoir toutes les réponses, ou le produit/service parfait. Elles doivent avoir un cycle de production court qui leur permet de proposer une première version d’un produit et/ou service, de le mettre entre les mains du client pour ensuite recevoir leur feedback et poursuivre le développement dans le temps. Au sein de la société moderne les rôles des différents acteurs sont en mutation et continueront à l’être. Dès lors, la réflexion sur le *business model* de l’entreprise revêt une importance stratégique, et doit se faire à partir de méthodologies solides comme par exemple le *business model canvas* ou le *value proposition canvas*.

A la lumière de ce qui vient d’être décrit, il est prévu, en parallèle du parcours de formation dédié aux jeunes sur l’entrepreneuriat innovant, un parcours d’accompagnement à l’innovation dans les *business models* adressé aux TPME du territoire.

Ce parcours s’articule en trois phases :

1. Modélisation transfrontalière des services d’accompagnement ;
2. Expérimentation des services collectifs ;
3. Expérimentation des services personnalisés

1. Modélisation transfrontalière des services d’accompagnement

La conception des nouveaux *business models* (*business modeling*) se déroule normalement en cinq phases distinctes : mobiliser, comprendre, concevoir, mettre en œuvre et gérer. Ces phases peuvent également être applicables de façon non linéaire et permettent la définition d’un *business model* solide, qui s’appuie sur les *feedbacks* clients. Le *business modeling* varie en fonction de nombreuses caractéristiques de l’entreprise et des compétences et modes de travail internes.

La CCIAA Torino et Coldiretti Torino, considérant leur compétence spécifique et leur rôle en lien avec l’entrepreneuriat local, élaboreront, sur la base d’une analyse ponctuelle du tissu entrepreneurial, des principales orientations en la matière et des résultats des Living Lab dédiés (WP 3.3), une méthodologie et un parcours de travail permettant de fournir un support à l’innovation dans les *business models* pour les TPME.

Cette méthodologie, qui prendra en compte les particularités des contextes italiens et français, deviendra l'outil de référence pour tout le partenariat dans la structuration du travail pour les TPME.

2. Expérimentation des services collectifs

A partir du modèle défini, chaque année durant trois semaines, en France et en Italie, des essais de services collectifs adressés aux TPME qui souhaitent innover dans leur *business model* seront mis en place au sein des différentes structures partenaires.

Par des *workshops* et des ateliers⁴² on expliquera l'importance d'un *business model* qui place au centre l'innovation, les éléments fondamentaux, les règles, les dispositifs à mettre en place, les stratégies optimales, etc.

Les *workshops* et ateliers seront conduits par des personnalités hautement qualifiées et dûment identifiées.

En particulier les ateliers français impliqueront les étudiants avec des enseignants et tuteurs de l'Université de Savoie⁴⁵. A terme il est souhaité d'intégrer le monde de la recherche et de l'université avec celui de l'entreprise et des jeunes (que ce soient de jeunes entrepreneurs ou de jeunes professionnels experts en management).

Une évaluation de l'expérimentation sera menée à la fin de chaque parcours, afin d'identifier des pistes d'amélioration pour l'édition suivante.

Les activités de formation collective se tiendront dans des espaces spécifiquement identifiés qui répondent aux critères de qualité, fonctionnalité et accessibilité. Les espaces aménagés pour InnovLab School et InnovLab Camp seront utilisés dans la mesure du possible.

3. Essai de services personnalisés

En parallèle de la mise en place d'un essai de service collectif, un parcours d'accompagnement personnalisé pour les TPME sera expérimenté en Italie.

En particulier il est prévu la mise à disposition d'un coach / tuteur qui, un jour par semaine pendant six mois, fournira une aide spécifique pour l'innovation dans l'entreprise : développement de *business models* innovants, comment créer un réseau d'entreprises, évaluation et mise en œuvre de la relation clients, communication, etc.

Le parcours personnalisé sera conduit par des experts du secteur rigoureusement identifiés.

Les entreprises seront choisies sur la base d'une manifestation d'intérêt et d'un programme de sélections (autant que nécessaires). Dans le processus de sélection une préférence sera donnée aux entreprises qui auront participé au parcours de formation collective.

Au terme de chaque cycle d'accompagnement personnalisé, une évaluation de l'expérimentation sera menée afin de trouver des pistes d'amélioration pour l'édition suivante.

L'essai du service personnalisé sera réalisé uniquement en Italie pour deux raisons :

⁴² Ateliers: temps de travail en mode "laboratoire"

⁴⁵ L'Université de la Savoie a, au fil des années, développé des compétences spécifiques dans le champ du management de l'entreprise, qui sont reconnues au niveau international. Deux exemples : L'IAE Savoie Mont Blanc (www.iae.univ-smb.fr/en-quelques-mots), école universitaire de management et le Club des Entreprises de l'Université Savoie Mont Blanc (www.club-entreprises.univ-smb.fr), un réseau d'étudiant-e-s, professeures et entreprises unique dans le monde universitaire.

- la CCIAA Torino et la Coldiretti Torino sont des structures dont le rôle, transversal aux territoires du projet, est reconnu et s'appuie sur un réseau de collaborateurs et d'experts ;
- ces dernières années, différents acteurs du territoire piémontais (université, associations) ont porté leur attention sur le thème de l'innovation dans l'entreprise en proposant des temps d'approfondissement diversifiés sur la forme et sur le fond. La situation est différente en France, et par conséquent le partenariat français a considéré suffisant d'observer la réaction et le *feedback* des entreprises par rapport au projet collectif.

Les activités réalisées en Italie seront sujettes à observation et confrontation avec le partenariat français pour permettre un transfert des compétences utile au développement de l'activité future sur le versant français du PITER GRAIES Lab.

Ciblé

- Modélisation transfrontalière des services d'accompagnement : partenaires du projet et structures intéressées pour démarrer un parcours de formation
- Services collectifs : TPME du territoire
- Services personnalisés : TPME du territoire

Partenaires impliqués

Partenaire responsable : Coldiretti Torino

L'activité 3.2 sera définie et partagée par l'ensemble du partenariat.

- Modélisation transfrontalière des services d'accompagnement : CCIAA Turin et Coldiretti Turin, en étroite relation avec tout le partenariat
- Services collectifs : CCCS, CCCIA Turin, Coldiretti Torino, SMAPS
- Services personnalisés : CCIAA Turin et Coldiretti Torino

Organismes concernés (acteurs et bénéficiaires associés)

- Modélisation transfrontalière des services d'accompagnement : GAL, associations locales, organisations syndicales, etc.
- Services collectifs : structures sur le territoire ou à portée nationale qui s'occupent de la formation liée à l'innovation dans les *business models* de l'entreprise.
- Services personnalisés : structures sur le territoire ou à portée nationale qui s'occupent de la formation liée à l'innovation dans les *business models* de l'entreprise.

Localisation

- Modélisation transfrontalière des services d'accompagnement : Turin
- Services collectifs : les lieux de l'activité seront définis au lancement du projet
- Services personnalisés : au sein des 9 entreprises bénéficiaires du service

Calendrier

01.04.2019 – 30.06.2021

Livrables

n. 1 Modèle de parcours d'accompagnement

3.3 Intégration aux autres plans et projets

Descrizione dettagliata

Le facteur intégration est stratégique et primordial pour le PITER GRAIES Lab et, par conséquent, pour InnovLab. WP 3.3, tout comme WP 4.3, naissent dans le but de valoriser ce facteur et mettre en lumière son rôle concret lors de la phase de mise en œuvre.

Le facteur intégration, comme décrit au § 4.6, se décline en intégration thématique et intégration méthodologique, toutes deux mises en œuvre dans le WP 3.

En particulier, on prévoit les activités d'intégration suivantes :

- organisation des Living Lab pour définir les éléments principaux de WP 3.1 et WP 3.2 (intégration méthodologique) ;
- réalisation d'activités s'intégrant aux projets ExplorLab, MobiLab et Socialab (intégration thématique interne) ;
- réalisation d'activités s'intégrant au PITEM CLIP (intégration thématique externe).

Living Lab

De novembre 2018 au mois d'avril 2019, une structure technique externe réalisera, pour le compte du PCC et pour chaque projet, un diagnostic du territoire, des acteurs, des compétences et des capacités, afin de répondre aux questions : le territoire est-il en mesure de participer aux Living Lab? Si oui, comment ?

A partir des résultats du diagnostic, la méthodologie sera définie et la caisse à outil (outils, approches, mesures) préparée pour chaque projet.

A partir de ces indications, le projet disposera des instruments nécessaires au lancement du parcours de co-création de solutions opérationnelles pour les territoires, en impliquant les bénéficiaires directs et indirects.

Par ailleurs, le Groupe de Coordination et Communication (GCC) du PCC donnera des indications communes à tous les projets par rapport aux caractéristiques et spécificités communes des Living Lab et le cahier des charges que chaque projet devra suivre afin d'identifier l'assistance technique externe pour la mise en place du Living Lab.

Tous les Living Lab seront réalisés en garantissant coordination et dialogue constants avec le GCC, indirectement donc avec les acteurs des autres projets.

Les Living Lab (décrits au § 4.6), s'organiseront de façon à ce que soient mises à la disposition du territoire et des équipes de décisions et de création de projets, les meilleures actions, idées et solutions innovantes.

Les résultats du Living Lab seront également valorisés dans le cadre d'études et d'approfondissements.

En particulier, pour WP 3, on prévoit 6 Living Lab :

- un Living Lab chaque année (WP 3.1) pour définir le format de l'InnovLab School et InnovLab Camp Ecole et du Camp (structure et éléments caractérisant).

Grâce aux Living Labs et à l'implication directe des acteurs locaux et des utilisateurs potentiels sera possible :

- définir un format répondant concrètement aux besoins du territoire;
- garantir la participation des jeunes à l'école (élément qui constitue un facteur d'incertitude pour toute première édition);
- d'exploiter au mieux les ressources prévues pour la formation ;
- un Living Lab chaque année (WP 3.2) pour définir les caractéristiques (contenu, structure, gestion) des services qui accompagnent l'innovation des business models.

Le choix d'organiser un Living Lab chaque année ou pour définir / redéfinir le format de la School / Camp ou pour définir / actualiser / mettre en œuvre les caractéristiques des services d'accompagnement, est lié à trois facteurs principaux:

- la nécessité de répondre concrètement aux besoins en constante évolution du territoire;
- la nécessité d'impliquer activement le territoire qui ne doit pas être perçu uniquement comme un destinataire des politiques de développement local, mais comme une partie active, comme une énergie stratégique et essentielle;
- la nécessité de mettre en réseau les acteurs et de consolider les relations.

Le partenaire responsable des Living Lab est le chef de file du projet CCCS

Intégration avec ExplorLab, MobiLab et Socialab

Au sein d'ExplorLab, MobiLab et Socialab, il est prévu la participation d'entreprises existantes et/ou la naissance de nouvelles entreprises/coopératives qui, pour pouvoir contribuer aux objectifs du PITER GRAIES Lab, doivent se structurer en prenant comme référence la dimension innovante et la transition numérique. Par conséquent, celles-ci doivent participer au parcours d'accompagnement à l'innovation dans les *business models* prévu dans le WP 3.2.

Pour que cela se produise, pour que les activités prévues dans InnovLab puissent devenir des ressources pour l'ensemble du partenariat du PITER, il est nécessaire de prévoir une activité de support et d'accompagnement à l'intégration.

Intégration avec le PITEM CLIP

Compte tenu des objectifs et de l'échelle du PITER CLIP, une activité de coordination et de mise à jour fonctionnelle est envisagée pour mettre en réseau les acteurs, les actions, les outils et les opportunités.

Ciblé

Entreprises engagées dans les autres projets individuels et dans les PITEM.

Partenaires impliqués

Partenaire responsable : CCCS

L'activité 3.3 sera définie et partagée par l'ensemble du partenariat.

Organismes concernés (acteurs et bénéficiaires associés)

Référents des autres projets individuels et des PITEM

Localisation

En lien avec les entreprises et le type d'accompagnement requis

Calendrier

01.10.2018 – 30.09.2021

Livrables

n. 6 Living Lab

WP 4 Assistance à la transformation numérique

Mots-clés : numérique, open data, co-création

Activités : 4.1 Prototypage et création d'outils et services numériques

4.2 Accompagnement pour l'adoption de systèmes de gestion numériques et de stratégies OmniChannel

4.3 Intégration aux autres plans et projets

Au sein du WP 3 l'attention est portée sur le concept d'entrepreneuriat innovant : que cela signifie-t-il ? Quel *business model* doit adopter un entrepreneur pour être innovant ? Quels sont les éléments structurants, fonctionnels et relationnels qui permettent de rendre l'entreprise innovante ?

Les activités prévues au sein du WP 4 permettent aux entreprises du territoire de démarrer un processus de transformation numérique grâce à des initiatives territoriales innovantes et des services d'accompagnement pour l'acquisition des compétences numériques.

Cet objectif sera atteint par trois typologies d'action :

- Prototypage et création d'outils et services numériques ;
- Accompagnement pour l'adoption de systèmes de gestion numériques et de stratégies OmniChannel ;
- Intégration aux autres plans et projets.

4.1 Prototypage et création d'outils et services numériques

Description détaillée

Les TPME doivent envisager la mise à jour constante de nouveaux produits, de nouveaux *business models* et de nouveaux modèles d'organisation comme l'élément de base de leur transformation numérique, leur permettant de devenir ainsi future-proof, c'est-à-dire "à l'épreuve du futur".

En ce sens, un modèle utile est celui des stratégies d'*open innovation*, où les entreprises peuvent et doivent faire appel à des idées externes tout en accédant aux marchés si elles souhaitent faire progresser et consolider leurs compétences technologiques. Un tel modèle est bien explicité par Henry Chesbrough⁴⁴, il décrit un changement important par rapport à la vision classique du processus d'innovation. Avant l'ère numérique, dans un contexte de marché plus stable, les activités d'innovation étaient liées à la nécessité de conserver l'avantage compétitif de l'entreprise, et de protéger la propriété intellectuelle de la propre chaîne de valeur. Ces dernières années, avec l'émergence du numérique, de nombreuses barrières qui limitaient l'accès aux marchés sont tombées, créant une concurrence internationale entre des myriades d'entreprises aux caractéristiques variées. Parallèlement, les opportunités d'évolution de l'entreprise ont augmenté à un tel point qu'il n'est plus possible pour elle de continuer son développement par les seuls facteurs productifs internes.

Selon le paradigme de l'**Open Innovation**, il convient dès lors d'ouvrir les portes de l'entreprise aux collaborateurs externes, aux start-ups et autres petites réalités économiques fortement

⁴⁴Référence : Henry Chesbrough, *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*, Jossey-Bass, 2010, édition italienne de Alberto di Minin, Springer 2011

spécialisées, qui apportent, par leurs actions, des aspects innovants et une rapidité de mise en œuvre des processus.

L'*Open Innovation* suppose qu'une entreprise puisse accéder aux innovations existantes sur le marché et les intégrer dans son propre *business model*. Un processus d'innovation ouvert permet également un rapide *time to market*, autrement dit la possibilité pour l'entreprise de réduire le temps passé entre la phase de conception d'un produit ou service et sa mise en marché.

Pour sélectionner les outils les mieux adaptés à la promotion des processus de transformation numérique dans l'entreprise, on peut utiliser une matrice à quatre quadrants. Celle-ci met en rapport les pratiques de l'entreprise en ce qui concerne les processus innovants (axe vertical) avec les ressources économiques que l'entreprise est disposée à allouer au secteur de l'innovation (axe horizontal). L'analyse économique et productive du contexte territorial transfrontalier a montré que la majeure partie des TPME des zones montagnardes et rurales ont une faible expérience des projets innovants et possèdent des ressources limitées. Il convient ainsi pour elles d'adopter une stratégie passive d'attente et de collecte d'idées existantes en dehors.

En revanche, les entreprises situées dans les trois quadrants restants peuvent développer l'innovation à travers le *crowdsourcing*, les réseaux d'innovation, la *start-up adoption*, le *corporate venture capital*, les partenariats et accords internationaux ou encore les processus de fusion et acquisition. De telles options sont des outils utiles pour la mise en place d'un plan de transformation numérique au sein d'entreprises dont la taille, le rapport à l'innovation et la capacité à investir sont variés.

En considérant le paradigme de l'*Open Innovation* et les caractéristiques principales du tissu de TPME opérant dans le contexte montagnard et rural, **les partenaires ont élaboré un parcours opérationnel, soutenu par des experts, permettant de développer des produits et services innovants nécessaires à des structures tierces**. Un tel parcours permet d'impliquer les entreprises du territoire et de les stimuler, au moyen de temps de confrontation *offline*, focalisés et en mesure d'atteindre un résultat tangible en quelques mois seulement.

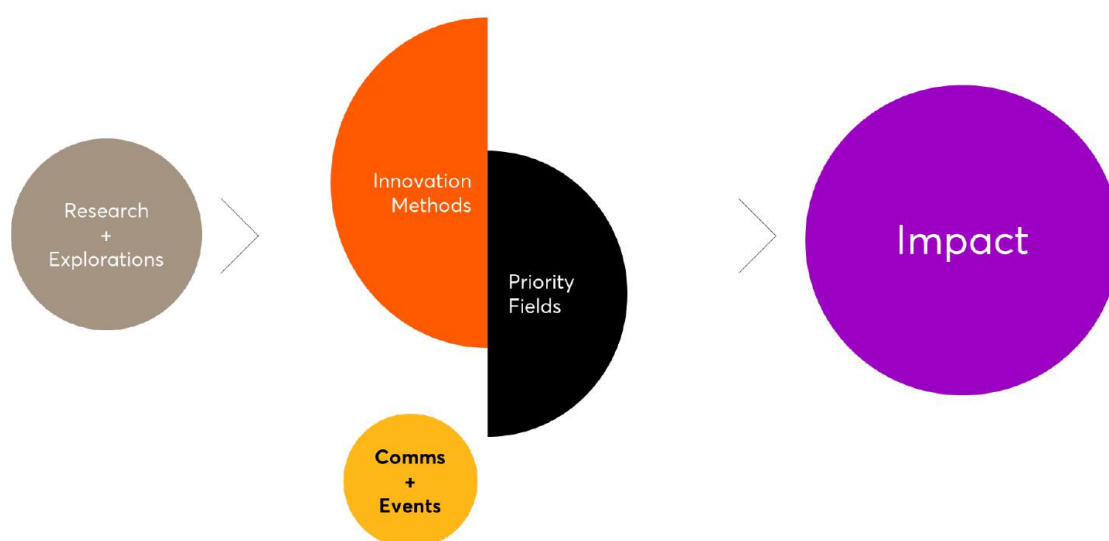


Image tirée tratta de Scuola di Tecnologia Civiche (*École des technologies civiques*), discours de Marco Zappalorto, Nesta Italia (Processus et méthodes de soutien à l'innovation à impact social)

Le parcours dédié au prototypage et à la création d’outils et services numériques s’articule autour de quatre phases :

1. recensement et mise en réseau des espaces laboratoires ;
2. définition des besoins ;
3. mise en place d’un Hackathon ;
4. mise en place d’un *Design Thinking workshop*.

1. Recensement et mise en relation des lieux d’innovation. Avant de lancer une quelconque activité concrète, il est nécessaire de connaître quels sont les lieux à disposition pour promouvoir et faire de l’innovation numérique sur le territoire du PITER GRAIES Lab. LA CCIAA di Torino réalisera, à l’échelle transfrontalière, l’inventaire des lieux disponibles pour être équipés pour le prototypage et la création d’outils numériques.

Une fois identifiés, la CCIAA lancera les procédures nécessaires pour l’utilisation de ces espaces, et pour chacun d’entre eux élaborera une fiche de présentation synthétique (localisation, espaces, structure, caractéristiques techniques, capacité, connectivité, etc.)

2. Définition des besoins. Organisation d’un Living Lab, chaque année, pour comprendre les besoins du territoire transfrontalier. L’implication des entreprises et des opérateurs impliqués dans ExplorLab, MobiLab et SocialLab sera particulièrement importante.

3. Mise en place d’un Hackathon. Une fois identifiés les espaces, les TPME du territoire, les communautés locales et en particulier les jeunes entrepreneurs, les entreprises et les designers participeront à 4 Hackathon permettant de répondre de manière innovante aux besoins du territoire transfrontalier sur les thèmes du tourisme, de la mobilité, de l’agriculture et de l’artisanat, du social.

*Hackathon*⁴⁵

<i>En synthèse</i>	<p>Un Hackathon est une forme de compétition entre des développeurs, des designers et des makers (artisans numériques) d’une durée de 24/36/48 heures. C’est aussi l’occasion unique de tester ses propres compétences en les améliorant par la pratique et par l’apprentissage de nouvelles technologies.</p> <p>Les Hackathons peuvent être organisés par le secteur public, par des organisations à but non lucratif, et par des entreprises du secteur privée.</p>
<i>Comment cela fonctionne</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Traditionnellement, un Hackathon débute par une présentation du programme et, s’il existe, du sujet au cœur de l’événement. 2. Les participants proposent des idées en rapport au sujet proposé puis forment des équipes sur la base de l’intérêt personnel et des compétences de chacun. Les équipes sont constituées généralement de 4 ou 5 personnes, parmi lesquelles au moins un programmeur (pour l’écriture du code informatique) et un graphiste (pour la création des logos et des diapositives de présentation). Dans le cas de technologies particulières ou peu connues, il est courant de mettre à disposition comme soutien de l’équipe un mentor, ou un expert de la technologie en question

⁴⁵ Référence: Wikipedia - *Hackathon*

	<p>3. Les équipes travaillent durant la durée impartie. Pour les évènements de 24 heures ou plus, spécialement ceux à caractère de compétition, les participants peuvent se nourrir directement sur la table de travail (le service de catering est organisé en fonction de la localisation) et dormir sur le lieu même de l'évènement.</p> <p>4. A la fin du Hackathon, les participants illustrent les résultats obtenus (processus qui est similaire à celui de présenter devant des investisseurs une idée de start up, c'est le <i>pitch</i>).</p> <p>1. Le cas échéant, un jury évalue les travaux présentés et remet un prix aux plus méritants. Souvent, dans le cas d'évènements où les prix sont des sommes d'argent, les membres du jury font partie de l'entreprise qui a sponsorisé l'évènement. En revanche, dans le cas d'un hackathon de style BarCamp, les membres du jury sont les autres participants de l'évènement.</p>
<i>Résultats</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Prototypes et/ou améliorations d'un programme ou service existant - Fonde les bases pour la création d'une start-up et le développement entrepreneurial du prototype
<i>Thématiques</i>	<p>Un Hackathon est un outil qui provient du secteur informatique / technologies mais qui est maintenant utilisé dans tous les secteurs : culture, arts culinaires, sciences de la Terre, villes intelligentes, sport, médecine, handicap, fracture numérique, harcèlement, etc.</p>
<i>Valeur ajoutée</i>	<p><u>Pour les participants :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Possibilité de gagner un prix - Etre en contact avec les nouvelles technologies - Apprendre à travailler en équipe, à parler en public - Créer un réseau de contacts avec des professionnels et des entreprises - Développer la motivation et croire en ses propres capacités <p><u>Pour les organisateurs :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Améliorer ou créer un nouveau programme/service/produit - Trouver des solutions avancées - Tester des services et des produits - Créer des écosystèmes innovants <p><u>Pour les sponsors :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Faire connaître une marque commerciale, promouvoir ses propres produits et services par la distribution de gadgets - Lier le nom de l'entreprise à l'idée d'innovation <p><u>Pour le territoire en général :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Requalification du territoire. Dans la majeure partie des ackathons, certaines des idées les plus appréciées (et donc victorieuses) sont celles relatives à l'amélioration du territoire local grâce à la technologie. Cela traduit le besoin des participants d'avoir un impact sur l'environnement dans lequel ils vivent et de réussir à appliquer le numérique à quelque chose de réel et pas uniquement de virtuel.

Dans le cadre d’InnovLab il est prévu 4 Hackathons transfrontaliers, deux en Italie et deux en France, juste après “L’Ecole” InnovLab, poursuivant le travail d’implication, de formation et de sensibilisation des jeunes.

Les besoins thématiques au centre de chaque Hackathon, ceux auxquels devront répondre les participants, seront définis de concert avec les entreprises opérantes des différents secteurs et avec les partenaires des autres projets individuels du PITER GRAIES Lab (ExplorLab, MobiLab et SocialLab).

Les Hackathons se tiendront en 2019 et en 2020 afin de permettre l’expérimentation et l’utilisation des solutions proposées par les autres projets. Leur durée sera de 48 ou 56 heures.

	Italie	France
2019, juillet	Hackathon Tourisme (GAL Canavese) - ExplorLab	Hackathon Mobilité (CCCS) - MobiLab
2020 juillet	Hackathon Agriculture et artisanat (Coldiretti Turin, au GAL Lanzo) - InnovLab	Hackathon Social (SMAPS) - SocialLab

Dans le cadre des Hackathons, l’utilisation de Arduino sera encouragée, non seulement pour sa dimension *open* et son adaptabilité aux exigences, mais aussi et surtout parce qu’Arduino est une ressource internationale qui est née à Ivrea, une commune de la ville de Turin située à l’est du GAL Valli del Canavese.

Arduino⁴⁶

<i>En synthèse</i>	Arduino est une plateforme électronique open source basée sur un hardware et software d’utilisation simple. Les fiches Arduino sont en mesure de lire les données (lumière d’un capteur, doigt sur un bouton ou encore message twitter) et de les transformer en résultat (activer un moniteur, allumer une LED, publier quelque chose online). Il est possible de dire à ta « board » ce qu’elle doit faire en envoyant une série d’instructions au microcontrôleur. Pour cela on utilise le langage de programmation Arduino et le software Arduino (IDE), basée sur l’élaboration.
<i>Histoire</i>	Arduino est né en 2005 à l’ <i>Ivrea Interaction Design Institute</i> d’Ivrea (fondée par Olivetti et Telecom Italia), dans le but de proposer, pour les projets d’ <i>interaction design</i> des étudiants, un dispositif de contrôle qui soit plus économique que les systèmes de prototypage alors disponibles. Les concepteurs ont réussi à créer une plateforme simple d’utilisation qui permette en même temps une réduction significative des coûts par rapport à d’autres produits disponibles sur le marché. En octobre 2008, plus de 50 000 exemplaires d’Arduino étaient vendus à travers le monde. Dès qu’il a touché une communauté plus importante, la carte-mère Arduino a commencé à évoluer pour s’adapter aux nouvelles exigences. Tous les circuits imprimés Arduino sont totalement open source, permettant ainsi à l’utilisateur

⁴⁶ www.arduino.cc/en/Guide/Introduction

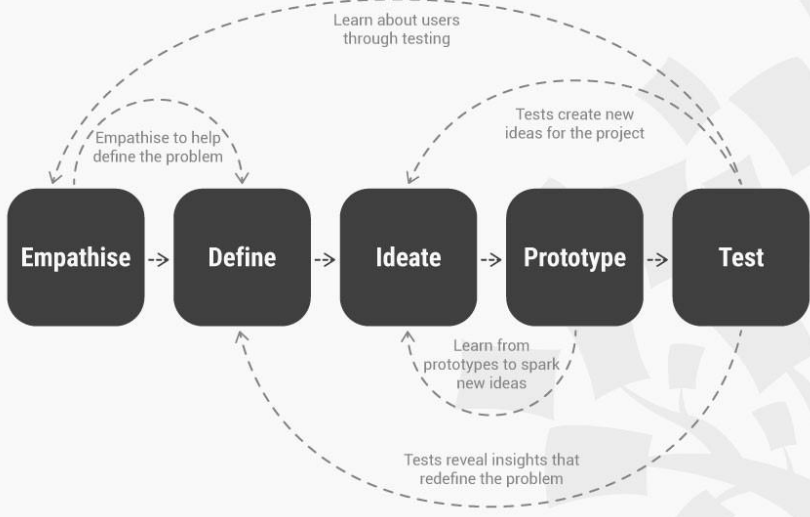
	de construire un circuit de manière indépendante et de l'adapter à ses propres exigences. De la même façon le programme est open source et s'améliore continuellement grâce aux contributions des utilisateurs du monde entier.
<i>Résultats</i>	<p>Au fil du temps Arduino est devenu le cerveau de milliers de projets, des objets du quotidien jusqu'aux outils scientifiques les plus complexes.</p> <p>Exemples : enseignants et étudiants l'utilisent pour construire des instruments scientifiques à bas coût, pour démontrer des principes de chimie et de physique, ou pour commencer l'apprentissage de la programmation et de la robotique ; des designers et des architectes construisent des prototypes interactifs, des musiciens et des artistes l'utilisent dans le cadre d'installations artistiques et pour essayer de nouveaux instruments de musique ; les producteurs l'utilisent pour construire nombre des projets exposés à la Maker's Fair, etc.</p>

4. Mise en place du Design Thinking Workshop. Les idées qui auront été victorieuses durant les Hackaton seront développées jusqu'à devenir de vrais produits pendant le *Design Thinking workshop*. Des idées aux produits, c'est le dernier point prévu au WP 4.1.

C'est à l'aide du *Design Thinking workshop* que seront réalisés les outils qui pourront être utilisés et testés dans le cadre des projets individuels, en devenant des dispositifs de développement de l'aire transfrontalière du PITER GRAIES Lab.

Design Thinking Workshop

<i>En synthèse</i>	<p>Le <i>Design Thinking</i> est "une approche de l'innovation centrée sur la personne (<i>human-centered</i>) qui s'appuie sur le capital de compétences et d'outils du designer pour les combiner aux besoins des individus, aux possibilités offertes par les nouvelles technologies et aux exigences de réussite de l'entreprise".</p> <p>L'objectif de la méthode réside dans l'identification d'une solution innovante à un problème, satisfaisant trois critères fondamentaux : l'approbation des acteurs concernés, la faisabilité de la solution (technique et organisationnelle) et la rentabilité (viabilité économique) de cette dernière.</p>
<i>Comment cela fonctionne</i>	<p>Le <i>Design Thinking</i> fait face à des problèmes complexes au moyen de 5 phases linéaires et en même temps récursives :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Empathie (<i>Emphatie</i>) : compréhension du problème sous l'angle de l'utilisateur ; 2. Définition (<i>Define</i>) : définition du problème selon une approche centrée sur l'utilisateur ; 3. Conception (<i>Ideate</i>) : développement des idées ; 4. Prototypage (<i>Prototype</i>) : réalisation de prototypes, à faible coût, afin de pouvoir évaluer les différentes solutions aux problèmes/exigences identifiées ; 5. Test : développement d'un prototype / solution au problème.

	
<p><i>Résultats</i></p>	<p>Solutions qui s'appuient sur ce que les utilisateurs pensent et ressentent, sur comment ils agissent et se comportent.</p>
<p><i>Valeur ajoutée</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proposer l'entrepreneur un éventail de solutions plus ample et varié, tout en améliorant sa capacité de prise de décision. De cette façon les risques sont réduits puisque les solutions sont testées avant leur mise en œuvre. - Apporter dans l'entreprise une culture de l'innovation ; - Rendre possible une réduction des coûts par l'optimisation des processus qui aboutissent à la prise de décision finale ; - Créer un écosystème étendu, serein et proactif au sein duquel l'individu se perçoit comme partie intégrante d'un tout cohérent et orienté vers l'atteinte d'un même objectif. De plus, une approche de ce type aide à éliminer les malaises qui peuvent naître dans l'équipe de travail, augmentant ainsi la satisfaction et la productivité individuelle.

Les résultats du DTW devront être communiqués sous un format ouvert, permettant l'appropriation et la réutilisation par les TPME du territoire dans le cadre des plans de transformation numériques respectifs.

Les DTW seront organisés et gérés par la CIAA de Turin pour le compte de l'ensemble du partenariat transfrontalier.

Il est prévu deux *Design Thinking workshops* d'une durée de 6 mois (août-décembre), au cours desquels les groupes vainqueurs des Hackathons travailleront en relation avec des professionnels spécifiquement identifiés, pour réaliser des prototypes et tester leurs idées.

Puisqu'organisés par la CCIAA, les DTW auront lieu en Italie. Un support linguistique en français et en anglais est prévu.

Quand	Qui	Comment	Où
2019	<ul style="list-style-type: none"> - DTW en lien avec le Hackathon Tourisme (GAL Canavese) – ExplorLab - DTW en lien avec le Hackathon Mobilité (CCCS) - MobiLab 	<p>Une équipe d’experts en soutien des deux équipes victorieuses pendant 6 mois (août-décembre 2019) – activité de soutien en parallèle</p>	Valli del Canavese
2020	<ul style="list-style-type: none"> - DTW en lien avec le Hackathon Agriculture et artisanat (Coldiretti Turin, dans le GAL Lanzo) – InnovLab - DTW en lien avec le Hackathon Sociale (SMAPS) - Socialab 	<p>Une équipe d’experts en soutien des deux équipes victorieuses pendant 6 mois (août-décembre 2020) – activité de soutien en parallèle</p>	Valli di Lanzo

Ciblé

- Hackathon : personnel des TPME du territoire, agents du changement, personnes innovantes, professionnels de la filière numérique (développeurs, designers, experts du sujet)
- Design Thinking Workshop : équipes victorieuses des Hackathons

Partenaires impliqués

Partenaire responsable : CCIAA di Torino

L'activité 4.1 sera définie et partagée par l'ensemble du partenariat.

Pour l'activité 4.1 le SMAPS aura recours au délégataire Communauté de Communes du Lac d'Aiguebelette (CCLA), selon une convention ad-hoc qui sera signée au moment du lancement du projet.

- Recensement et mise en réseau des lieux laboratoires : CCIAA Torino
- Hackathon : tous les partenaires du projet
- Design Thinking Workshop : CCIAA Torino en coordination avec les autres partenaires du projet

Organismes concernés (acteurs et bénéficiaires associés)

- Recensement et mise en réseau des lieux laboratoires : entités et entreprises du territoire
- Hackathon : utilisateurs en lien avec des services spécifiques, des besoins, des thématiques
- Design Thinking Workshop : utilisateurs en lien avec des services spécifiques, des besoins, des thématiques, entreprises du territoire

Localisation

- Recensement et mise en réseau des lieux laboratoires : sur le territoire de projet ;
- Hackathon : deux en Italie et deux en France, les lieux seront définis suite au travail de recensement précédent ;
- Design Thinking Workshop : vallées du Canavese et vallées du Lanzo, les lieux seront définis suite au travail de recensement précédent

Calendrier

01.01.2019 - 30.09.2021

- Recensement et mise en réseau des lieux laboratoires : au démarrage du projet
- Hackathon : 48/56 heures en juillet 2019 et 48/56 heures en juillet 2020
- Design Thinking Workshop : Août - Décembre 2019 et 2020

Livrables

n. 44 prototypes

4.2 Accompagnement au déploiement des systèmes de gestion numérique et des stratégies OmniChannel

Description détaillée

Toute la gestion de l'écosystème de l'entreprise est caractérisée par des activités opératoires liées au monde numérique. Aujourd'hui, toutes les fonctions au sein de l'entreprise appellent des tâches qui utilisent, directement ou indirectement, les outils et les plateformes numériques : depuis la communication *corporate* jusqu'à celle du *brand*, par la communication intégrée offline et online ; depuis les ventes assistées par CRM à l'e-commerce ; depuis la production jusqu'à la logistique, toutes les deux intéressées par la collecte et l'analyse de données permettant d'optimiser l'efficacité productive grâce à des algorithmes prédictifs ; pour finalement arriver au *procurement* avec les plateformes d'acquisition et de gestion des enchères pour les fournisseurs ; au secteur légal et financier, intéressés par la définition de nouvelles règles de transaction. L'ensemble de l'entreprise a donc à faire avec les processus numériques.

Pour dominer cette tâche, les connaissances et les compétences numériques doivent donc faire partie du capital de toute personne travaillant au sein de l'entreprise, quel que soit son rôle. Chaque service doit avoir les compétences nécessaires pour opérer au mieux, en s'aidant des processus et outils numériques. Pour que cela soit effectivement le cas, il est nécessaire d'implémenter dans les TPME locales un programme de formation continue sur les thématiques en question, afin de disposer d'un personnel formé et préparé non seulement à affronter le changement, mais aussi en mesure d'exécuter la « *feuille de route* » de la transition numérique de l'entreprise, lui permettant ainsi de rester compétitive dans le contexte actuel.

Dans le contexte d'InnovLab, une trajectoire structurée est donc envisagée comme suit:

1. définition d'une méthodologie pour l'analyse de la maturité numérique des TPME;
2. la mise en place d'une activité d'accompagnement à la transition numérique.

1. Méthodologie pour l'analyse de la maturité numérique des TPME. La CCIAA di Torino réalisera une étude dont l'objectif est la définition d'une méthodologie, utile à l'échelle transfrontalière, pour réaliser l'analyse de la maturité numérique des TPME. Les éléments caractérisant la méthodologie (contenus, aspects de gestion, etc.) seront définis dans le cadre des Living Lab afin de créer un lien direct entre territoires, espaces et opportunités.

L'entreprise doit vérifier en premier lieu deux points :

- Le niveau de connaissance de tous les outils technologiques qui assistent les fonctions de l'entreprise et la familiarisation avec les outils numériques maintenant utilisés quotidiennement par le client ;
- Les pratiques du personnel pour adopter de tels outils à l'intérieur des processus et comprendre le besoin d'expériences numériques de la part du client.

L'analyse de la maturité numérique découle ainsi de la cartographie des compétences numériques et des potentiels du personnel de l'entreprise. Elle est utile pour définir une stratégie claire visant à l'acquisition de *skills* numériques nécessaires à la transformation et à l'intégration de ces dernières dans l'entreprise.

Les *skills* numériques⁴⁷, entendues comme les capacités à chercher, trouver, évaluer, créer, partager et promouvoir des contenus par l'utilisation de la technologie numérique et d'Internet, sont indispensables à la transformation de l'entreprise.

La méthodologie à définir sera utilisée par les partenaires du projet pour évaluer « l'état de l'art » dans les TPME du territoire, afin d'identifier et de sélectionner les modes d'accompagnement les plus opportuns, parmi lesquels se trouvent les offres des partenaires dans le cadre du projet InnovLab.

2. Activité d'accompagnement à la transition numérique. La tâche d'accompagnement prévue dans le projet intervient sur deux macro domaines :

- La gestion des relations internes et B2B de l'entreprise ;
- La gestion des relations externes avec le client (B2C).

Dans le premier domaine, InnovLab prévoit une mise au point sur les processus internes et sur les relations qu'une entreprise entretient avec d'autres entreprises (fournisseurs pour la tâche d'approvisionnement, de planification et suivi de la production ; sous-traitants pour la tâche de développement du produit), ou les relations que l'entreprise entretient avec des clients professionnels, c'est-à-dire d'autres entreprises positionnées en divers points de la filière productive⁴⁸.

L'activité d'accompagnement inhérente au premier domaine prévoit d'apporter un soutien au personnel des entreprises dans l'adoption et l'intégration de nouvelles technologies numériques avec celles employées jusqu'alors, et dans l'intégration de processus et flux d'information parallèles qui jusqu'à présent sont étanches entre eux et génèrent du gâchis et de l'inefficacité.

L'utilisation de nouveaux outils numériques doit permettre un échange d'informations internes et B2B qui aboutissent à l'amélioration de la relation client. Dans ce contexte, l'utilisation du *cloud* et d'applications pour le partage de documents et la collaboration sont, par exemple, des moyens utiles pour mutualiser en interne et avec les principaux partenaires et parties prenantes le savoir

⁴⁷ Source: Cornelle University, Digital Literacy: <https://digitalliteracy.cornell.edu>

⁴⁸ Source: Wikipedia – *B2B*

d'une TPME. Le partage de ces informations à l'aide du numérique permet d'améliorer le service client au fil du temps par l'analyse et le suivi des données collectées.

Dans le second domaine, InnovLab prévoit une mise au point sur les relations entretenues par la PME avec ses clients via les activités de vente et/ou d'assistance.

La tâche d'accompagnement inhérente au second domaine prévoit d'apporter un soutien au développement et à l'adoption des stratégies OmniChannel⁴⁹. Le terme « OmniChannel » fait référence aux stratégies de marketing qui permettent au client de faire l'acquisition d'un bien ou d'un service par différents canaux physiques et numériques, reliés entre eux de telle manière qu'ils offrent une expérience d'achat intégrée et dynamique.

Être *online* ne s'est pas seulement révélé être un outil efficace pour l'activité commerciale des entreprises, c'est aussi un moyen pour les consommateurs de s'informer, de comparer et de faire leur choix dans une offre beaucoup plus importante. Un tel changement a amené les analystes stratégiques et les managers à observer ce qu'on appelle aujourd'hui le *Customer Journey*, c'est-à-dire l'itinéraire que suit le client quand il instaure dans le temps une relation avec l'entreprise, par différents modes de contact qu'ils soient *offline* ou *online*. L'*online* met à disposition un nombre incalculable de canaux marketing et solutions de vente, cependant leur efficacité dépend souvent des stratégies mises en pratiques dans l'entreprise.

Aujourd'hui de nombreuses entreprises utilisent le *MultiChannel Marketing* : sponsorship et ventes par de nombreux canaux à disposition de l'entreprise, dans le but de toucher un plus grand bassin d'utilisateurs. Les principaux canaux du MultiChannel pour les TPME sont les espaces de ventes physiques, la radio, les réseaux sociaux, les événements et les *newsletter*. L'activation des différents canaux permet aux entreprises d'avoir un positionnement diversifié et d'atteindre des usagers dont la démographie est différente en fonction du canal observé. Souvent les activités de marketing s'adaptent au canal cible avec une communication dédiée qui permet d'obtenir le rendement maximum dudit canal.

La stratégie OmniChannel, en revanche, consiste à satisfaire les exigences d'un client désormais très attentif et qui a complètement changé ses habitudes d'achat. L'OmniChannel prévoit l'interconnexion entre les nombreux canaux à disposition, où l'un vient en complément de l'autre, avec la même stratégie de communication et le même objectif. Chaque canal devient partie d'un écosystème soigneusement planifié qui permet d'accompagner, pas à pas, le client vers l'acte d'achat final d'un service ou d'un produit, en lui offrant une expérience client nouvelle et unique.

La tâche d'accompagnement à la transition numérique prévoit le recours à deux méthodologies pour l'acquisition des *skills* numériques nécessaires au personnel des TPME du territoire transfrontalier :

- **digital coaching** ;
- **reverse mentoring** ;

⁴⁹ Source: <http://www.ninjamarketing.it/2017/04/19/ecco-i-vantaggi-di-una-strategia-OmniChannel/>

	Soutien à la mise en place de plateformes numériques pour la gestion interne et les relations B2B	Soutien au développement et à l'adoption d'une stratégie OmniChannel
Digital coaching	■	■
Reverse mentoring	■	■

Digital Coaching

Le Digital Coaching est un appui basé sur des sessions en salle, sur des thématiques spécifiques liées au B2B et au B2C, confiées à des experts du secteur. Les thèmes sont d'ordre techniques et concernent des outils et des technologies d'usage commun dans entreprises qui ont terminé leur parcours de transformation numérique. Les sessions sont collectives, et sont différenciées au niveau du degré d'approfondissement du thème choisi.

Le *Digital Coaching* permet aux TPME d'innover par l'adoption des meilleures technologies et outils numériques disponibles sur le marché.

Reverse Mentoring

Le *Reverse Mentoring* est une approche originale qui pose comme objectif affiché le partage et le transfert de connaissances des plus jeunes, avec une expérience limitée de l'entreprise mais une connaissance approfondie des nouveaux outils et usages en cours, vers des personnes plus âgées avec plus d'ancienneté et un bagage d'expériences qui fait référence aux systèmes et modèles traditionnels, pas encore touchés par la transformation numérique.

Le *Reverse Mentoring* favorise un partage réel des points de vue intergénérationnels en offrant l'opportunité d'un échange « d'égal à égal » entre les juniors et les seniors, les uns devenant ainsi des ressources pour les autres et inversement.

En particulier, InnovLab prévoit d'organiser des moments dédiés pendant lesquels le personnel des entreprises intéressées sera associé avec des jeunes compétents et motivés, afin de collaborer ensemble au sujet des parcours de transformation numérique des TPME.

Ciblé

- Personnel des TPME du territoire

Partenaires impliqués

Partenaire responsable : CCCS

L'activité 4.2 sera définie et partagée par l'ensemble du partenariat.

Pour l'activité 4.2 le SMAPS aura recours au délégataire Communauté de Communes Val Guiers, selon une convention ad-hoc qui sera signée au moment du lancement du projet.

Organismes concernés (acteurs et bénéficiaires associés)

TPME du territoire, organisations syndicales

Localisation

Zone d'action du partenariat transfrontalier

Calendrier

01.10.2018 – 30.09.2021

Livrables

n. 6 activité d'accompagnement

4.3 Intégration aux autres plans et projets

Description détaillée

La dimension d'intégration, telle que décrite au paragraphe 4.6, se décline en intégration thématique et en intégration méthodologique, et celles-ci trouvent leur application dans le WP 4.

En particulier il est prévu les tâches d'intégration suivantes :

- Organisation des *Living Lab* pour définir les éléments principaux des WP 4.1 et WP 4.2 (intégration méthodologique);
- Réalisation de tâches intégrées avec ExplorLab, MobiLab et SocialLab (intégration thématique interne);
- Réalisation de tâches intégrées avec le PITEM CLIP (intégration thématique externe).

Living Lab

De novembre 2018 au mois d'avril 2019, comme déjà spécifié dans la description du WP 3.3, une structure technique externe réalisera, pour le compte du PCC et pour chaque projet, un diagnostic du territoire, des acteurs, des compétences et des capacités, afin de répondre aux questions : le territoire est-il en mesure de participer aux Living Lab ? Si oui, comment ?

A partir des résultats du diagnostic, la méthodologie sera définie et la caisse à outil (outils, approches, mesures) préparée pour chaque projet.

A partir de ces indications, le projet disposera des instruments nécessaires au lancement du parcours de co-création de solutions opérationnelles pour les territoires, en impliquant les bénéficiaires directs et indirects.

Par ailleurs, le Groupe de Coordination et Communication (GCC) du PCC donnera des indications communes à tous les projets par rapport aux caractéristiques et spécificités communes des Living Lab et le cahier des charges que chaque projet devra suivre afin d'identifier l'assistance technique externe pour la mise en place du Living Lab.

Tous les Living Lab seront réalisés en garantissant coordination et dialogue constants avec le GCC, indirectement donc avec les acteurs des autres projets.

Les Living Lab s'organiseront de façon à ce que soient mises à la disposition du territoire et des équipes de décisions et de création de projets, les meilleures actions, idées et solutions innovantes. Les résultats du Living Lab seront également valorisés dans le cadre d'études et d'approfondissements.

Le partenaire responsable des Living Lab est le chef de file du projet CCCS.

En particulier, pour WP 4, on prévoit 2 Living Lab :

- un Living Lab par an pour définir les besoins d'outils et de services numériques sur le territoire du PITER (qui seront le point de départ pour les Hackathons), impliquant le partenariat du PITER et des acteurs de projets simples.

En ce qui concerne le *Living Lab* opérationnel du Hackathon sur les thématiques sociales, promu par le SMAPS, il est prévu d'expérimenter une activité de sensibilisation visant l'implication des jeunes.

En particulier on prévoit la réalisation d'un parcours de sensibilisation des jeunes et des enseignants (qui sont considérés comme un moyen de communication important avec les jeunes du territoire), sur les nouvelles technologies (imprimantes 3D, etc.) dans le cadre du FabLab Pro présent sur le territoire du SMAPS.

L'objectif est de stimuler la curiosité des jeunes en initiant un dialogue avec les entreprises du territoire qui seront invitées à participer à ces temps de sensibilisation

- un Living Lab par an pour définir les éléments qui caractérisent la méthodologie d'analyse de la maturité numérique des entreprises.

Intégration avec ExplorLab, MobiLab et Socialab

Au sein d'ExplorLab, MobiLab et Socialab, il est prévu la participation d'entreprises existantes et/ou la naissance de nouvelles entreprises/coopératives qui, pour pouvoir contribuer aux objectifs du PITER GRAIES Lab, doivent se structurer en prenant comme référence la dimension innovante et la transition numérique. Par conséquent, celles-ci doivent participer au parcours d'accompagnement à l'innovation dans les *business models* prévu dans le WP 4.2.

Pour que cela se produise, pour que les activités prévues dans InnovLab puissent devenir des ressources pour l'ensemble du partenariat du PITER, il est nécessaire de prévoir une activité de support et d'accompagnement l'intégration.

Intégration avec le PITEM CLIP

Il est attendu une constante comparaison et mise à jour des référents du PITEM CLIP par rapport aux actions menées et aux services et / ou services développés.

Ciblé

Acteurs locaux

Partenaires impliqués

Partenaire responsable : GAL Valli del Canavese

L'activité 4.3 sera définie et partagée par l'ensemble du partenariat.

Organismes concernés (acteurs et bénéficiaires associés)

- Organisation Living Lab Organisation: territoire du projet, associations, etc.
- Intégration avec ExplorLab, MobiLab et Socialab: opérateurs et entreprises de la zone

Localisation

- Living Lab: la zone transfrontalière impliquée dans le projet
- Intégration avec ExplorLab, MobiLab et SocialLab: expérimentation lors d'événements définis

Calendrier

01.10.2018 – 30.09.2021

Livrables

n. 6 Living Lab

4.9 Calendrier

Groupe d'activités (WP) / Activité	2017	2018	2019	2020	2021
0 Préparation du projet		L.71465			
0.1 Création du dossier de candidature		0.1.1 L.71465			
1 Gouvernance et gestion administrative		L.71470	L.71466 L.71467 L.71470	L.71470	L.71467 L.71470 L.71471
1.1 Gestion opérationnelle			1.1.1 L.71466		1.1.1 L.71466
1.2 Gestion administrative et financière			1.2.1 L.71467	1.2.1 L.71467	1.2.1 L.71467
1.3 Suivi et évaluation		1.3.1 L.71470	1.3.1 L.71470	1.3.1 L.71470	1.3.1 L.71470
2 Communication		L.71468	L.71472		L.71472 L.71468 L.71469
2.1 Promotion des services			2.1.1 L.71472	2.1.1 L.71472	2.1.1 L.71472
2.2 Diffusion des résultats		2.2.1 L.71468			2.2.1 L.71468 2.2.2 L.71469
3 Soutien à l'innovation des modèles commerciaux		L.71475	L.71473 L.71476	L.71474	L.71473 L.71474 L.71476
3.1 Promouvoir l'entrepreneuriat auprès des nouvelles générations			3.1.1 L.71473	3.1.2 L.71474	3.1.1 L.71473 3.1.2 L.71474
3.2 Accompagnement à l'innovation dans les Business models		3.2.1 L.71475			
3.3 Intégration aux autres plans et projets			3.3.1 L.71476	3.3.1 L.71476	3.3.1 L.71476
4 Assistance à la transformation numérique			L.71477 L.71478 L.71476	L.71477	L.71477 L.71478 L.71476
4.1 Prototypage et création d'outils et services numériques			4.1.1 L.71477	4.1.1 L.71477	4.1.1 L.71477
4.2 Accompagnement pour l'adoption de systèmes de gestion numériques et de stratégies OmniChannel			4.2.1 L.71478		4.2.1 L.71478
4.3 Intégration aux autres plans et projets			4.3.1 L.71476	4.3.1 L.71476	4.3.1 L.71476

4.10 Coûts – liste détaillée des coûts

Légende

1	Frais de personnel / Spese di personale	PER											
2	Frais de bureau et frais administratifs / Spese d'ufficio e amministrative	BUR											
3	Frais de déplacement et d'hébergement / Spese di viaggio e soggiorno	DEP											
4	Frais liés au recours à des compétences et à des services externes / Spese per consulenze e servizi esterni	SER											
5	Dépenses d'équipement / Spese per attrezzature	EQU											
6	Dépenses d'infrastructures et de BTP / Spese di infrastruttura e di edilizia	BTP											

Communauté de communes Coeur de Savoie

Partner		CCCS											
		Description		age / Quantifica		Répartition / Ripartizione				ver.			
N. WP	N. Activité / N. Attività	Dépense / Spesa	Catégorie de dépense / Categoria di spesa	Total activité / Totale attività	Deja soutenu / Già sostenuto	Anneé 1 / Anno 1 (2018)	Anneé 2 / Anno 2 (2019)	Anneé 3 / Anno 3 (2020)	Anneé 4 / Anno 4 (2021)				
0	1	Creation dossier de candidature / Creazione dossier candidatura	SER	20,000.00	20,000.00							0.00	
1	1	Gestion opérationnelle / Gestione operativa	PER	43,830.61		3,652.55	14,610.20	14,610.20	10,957.65			0.00	65,745.91 20% altri diretti
1	1	Frais généraux / Spese generali	BUR	9,861.89		821.82	3,287.30	3,287.30	2,465.47			0.00	9,861.89 15% personale
1	1	Missions personnel / Missioni personale	DEP	2,400.00		400.00	800.00	800.00	400.00			0.00	328,729.56 altri diretti
1	2	Gestion administrative / Gestione amministrativa	PER	21,915.30		1,826.28	7,305.10	7,305.10	5,478.83			0.00	
1	2	Audit	SER	6,000.00		0.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00			0.00	
2	1	Campagne de marketing numérique et communication offline WP3	SER	16,000.00		5,000.00	4,000.00	4,000.00	3,000.00			0.00	
2	1	Campagne de marketing numérique et communication offline WP4	SER	10,000.00		1,000.00	5,000.00	3,000.00	1,000.00			0.00	
2	2	Séminaire final	SER	6,000.00		0.00	0.00	0.00	6,000.00			0.00	
3	1	Réalisation InnovLab School / Realizzazione InnovLab School	SER	20,000.00		0.00	0.00	20,000.00	0.00			0.00	
3	1	Réalisation InnovLab Camp / Realizzazione InnovLab Camp	SER	40,000.00		0.00	20,000.00	0.00	20,000.00			0.00	
3	1	InnovLab School & Camp kit	EQU	9,329.56		0.00	9,329.56	0.00	0.00			0.00	
3	2	Expérimentation des services collectifs / Sperimentazione servizi collettivi	SER	15,000.00		0.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00			0.00	
3	3	Organizzazione Living Lab	SER	20,000.00		2,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00			0.00	
4	1	Sperimentazione servizi innovativi nel FabLab Pro	SER	27,000.00		0.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00			0.00	
4	1	Mise en place Hackathon / Realizzazione Hackaton	SER	26,000.00		0.00	26,000.00	0.00	0.00			0.00	
4	2	Supporto all'adozione di piattaforme digitali per la gestione interna e relazioni B2B	SER	60,000.00		2,000.00	40,000.00	18,000.00	0.00			0.00	
4	2	Soutien au développement et à l'adoption des stratégies OmniChannel / Supporto allo sviluppo e adozione di strategie	SER	31,000.00		2,000.00	27,000.00	2,000.00	0.00			0.00	
4	3	Organizzazione Living Lab	SER	20,000.00		2,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00			0.00	
Total - Totale				404,337.35	20,000.00	20,700.65	185,332.15	101,002.60	77,301.95	0.00			

Camera di Commercio Industria Artigianato e Agroalimentare di Torino

Partner		CCIAA TO																							
		Descrizione			Chiffre / Quantificazione				Répartition / Ripartizione				ver.												
N. WP	N. Activité / N. Attività	Dépense / Spesa	Catégorie de dépense / Categoria di spesa	Coût unitaire / Costo unitario	Unité de mesure / Unità di misura	Quantité / Quantità	Total activité / Totale attività	Deja soutenu / Già sostenuto	Année 1 / Anno 1 (2018)	Année 2 / Anno 2 (2019)	Année 3 / Anno 3 (2020)	Année 4 / Anno 4 (2021)													
1	1	Gestione operativa	PER		forfait		73,288.06		6,107.34	24,429.35	24,429.35	18,322.02	0.00		109,932.09	20% altri diretti									
1	1	Spese generali	BUR		forfait		16,489.81		1,374.15	5,496.60	5,496.60	4,122.45	0.00		16,489.81	15% personale									
1	1	Missioni personale	DEP	200.00	unité / unità	12	2,400.00		400.00	800.00	800.00	400.00	0.00		549,660.45	altri diretti									
1	2	Gestione amministrativa	PER		forfait		36,644.03		3,053.67	12,214.68	12,214.68	9,161.01	0.00												
1	2	Assistenza tecnica amministrativa	SER	488.00	jour / giorno	36	17,568.00		1,464.00	5,856.00	5,856.00	4,392.00	0.00												
1	3	Monitoraggio	SER	488.00	jour / giorno	24	11,712.00		976.00	3,904.00	3,904.00	2,928.00	0.00												
2	1	Creazione pagine progetto su sito Web del partner	SER	366.00	jour / giorno	5	1,830.00		1,830.00	0.00	0.00	0.00	0.00												
2	1	Campagna di Web & Social Media Marketing	SER	3,660.00	mois / mese	12	43,920.00		7,320.00	14,640.00	14,640.00	7,320.00	0.00												
2	1	Promozione cartoline 10 x 15	SER	0.37	unité / unità	12000	4,392.00		0.00	2,196.00	2,196.00	0.00	0.00												
2	2	Report progetto divulgativo	SER	500.00	jour / giorno	10	5,000.00		0.00	0.00	0.00	5,000.00	0.00												
3	1	Realizzazione InnovLab School	SER	2,500.00	jour / giorno	21	52,500.00		0.00	17,500.00	17,500.00	17,500.00	0.00												
3	1	Realizzazione InnovLab Camp	SER	2,500.00	jour / giorno	21	52,500.00		0.00	17,500.00	17,500.00	17,500.00	0.00												
3	1	InnovLab School & Camp kit	EQU	1,720.45	unité / unità	1	1,720.45		0.00	1,720.45	0.00	0.00	0.00												
3	2	Modellazione transfrontaliera dei servizi di accompagnamento	SER	488.00	jour / giorno	56	27,328.00		0.00	27,328.00	0.00	0.00	0.00	0.00											
3	2	Sperimentazione servizi collettivi	SER	366.00	jour / giorno	90	32,940.00		0.00	10,980.00	10,980.00	10,980.00	0.00												
3	2	Sperimentazione servizi personalizzati	SER	366.00	jour / giorno	216	79,056.00		0.00	26,352.00	26,352.00	26,352.00	0.00												
3	3	Integrazione con Mobilab e Socialab : organizzazione azioni	SER	366.00	jour / giorno	15	5,490.00		0.00	1,830.00	1,830.00	1,830.00	0.00												
3	3	Integrazione con PITEM CLIP	SER	366.00	jour / giorno	5	1,830.00		0.00	610.00	610.00	610.00	0.00												
4	1	Censimento e messa in rete degli spazi laboratorio	SER	488.00	jour / giorno	16	7,808.00		0.00	7,808.00	0.00	0.00	0.00												
4	1	Realizzazione Hackaton	SER	24,400.00	unité / unità	3	73,200.00		0.00	48,800.00	24,400.00	0.00	0.00												
4	1	Realizzazione Design Thinking workshop	SER	5,490.00	mois / mese	12	65,880.00		0.00	32,940.00	32,940.00	0.00	0.00												
4	2	Definizione metodologia analisi maturità digitale delle imprese	SER	488.00	jour / giorno	15	7,320.00		0.00	7,320.00	0.00	0.00	0.00	0.00											
4	2	Supporto all'adozione di piattaforme digitali per la gestione interna e relazioni B2B	SER	366.00	jour / giorno	63	23,058.00		0.00	7,686.00	7,686.00	7,686.00	0.00												
4	2	Supporto allo sviluppo e adozione di strategie omnichannel	SER	366.00	jour / giorno	63	23,058.00		0.00	7,686.00	7,686.00	7,686.00	0.00												
4	3	Integrazioni con ExplorLab e Socialab: organizzazione azioni	SER	366.00	jour / giorno	20	7,320.00		0.00	3,660.00	3,660.00	0.00	0.00	0.00											
4	3	Integrazioni con PITEM CLIP	SER	366.00	jour / giorno	5	1,830.00		0.00	915.00	915.00	0.00	0.00	0.00											
		Totale					676,082.35	0.00	22,525.16	290,172.08	221,595.63	141,789.48	0.00												

Federazione provinciale Coldiretti di Torino

Partner		COLDIRETTI TO																									
		Descrizione			Chiffre / Quantificazione				Répartition / Ripartizione				ver.														
N. WP	N. Attività / N. Attività	Dépense / Spesa	Catégorie de dépense / Categoria di spesa	Coût unitaire / Costo unitario	Unité de mesure / Unità di misura	Quantité / Quantità	Total activité / Totale attività	Deja soutenu / Già sostenuto	Année 1 / Anno 1 (2018)	Année 2 / Anno 2 (2019)	Année 3 / Anno 3 (2020)	Année 4 / Anno 4 (2021)															
1	1	Gestione operativa	PER		forfait		27,930.18		2,327.51	9,310.06	9,310.06	6,982.54		0.00	41,895.27	20% altri diretti											
1	1	Spese generali	BUR		forfait		6,284.29		523.69	2,094.76	2,094.76	1,571.07		0.00	6,284.29	15% personale											
1	1	Missioni personale	DEP	200.00	unità / unità	12	2,400.00		400.00	800.00	800.00	400.00		0.00	209,476.33	altri diretti											
1	2	Gestione amministrativa	PER		forfait		13,965.09		1,163.76	4,655.03	4,655.03	3,491.27		0.00													
1	2	Assistenza tecnica amministrativa	SER	488.00	jour / giorno	36	17,568.00		1,464.00	5,856.00	5,856.00	4,392.00		0.00													
1	3	Monitoraggio	SER	488.00	jour / giorno	12	5,856.00		488.00	1,952.00	1,952.00	1,464.00		0.00													
2	1	Creazione pagine progetto su sito Web del partner	SER	366.00	jour / giorno	5	1,830.00		1,830.00	0.00	0.00	0.00		0.00													
2	1	Campagna di Web & Social Media Marketing	SER	366.00	mois / mese	10	3,660.00		0.00	1,098.00	1,464.00	1,098.00		0.00													
2	2	Seminario iniziale	SER	500.00	jour / giorno	12	6,000.00		6,000.00	0.00	0.00	0.00		0.00													
3	1	Realizzazione InnovLab School	SER	366.00	jour / giorno	21	7,686.00		0.00	2,562.00	2,562.00	2,562.00		0.00													
3	1	Realizzazione InnovLab Camp	SER	366.00	jour / giorno	21	7,686.00		0.00	2,562.00	2,562.00	2,562.00		0.00													
3	1	InnovLab School & Camp kit	EQU	874.33	unità / unità	1	874.33		0.00	874.33	0.00	0.00		0.00													
3	2	Modellazione transfrontaliera dei servizi di accompagnamento	SER	488.00	jour / giorno	75	36,600.00		0.00	12,200.00	12,200.00	12,200.00		0.00													
3	2	Sperimentazione servizi collettivi	SER	366.00	jour / giorno	63	23,058.00		0.00	7,686.00	7,686.00	7,686.00		0.00													
3	2	Sperimentazione servizi personalizzati	SER	366.00	jour / giorno	72	26,352.00		0.00	8,784.00	8,784.00	8,784.00		0.00													
3	3	Integrazione con Mobilab e SocialLab : organizzazione azioni	SER	366.00	jour / giorno	15	5,490.00		0.00	1,830.00	1,830.00	1,830.00		0.00													
4	1	Realizzazione Hackaton	SER	4,880.00	unità / unità	3	14,640.00		0.00	0.00	14,640.00	0.00		0.00													
4	2	Supporto all'adozione di piattaforme digitali per la gestione interna e relazioni B2B	SER	366.00	jour / giorno	63	23,058.00		0.00	7,686.00	7,686.00	7,686.00		0.00													
4	2	Supporto allo sviluppo e adozione di strategie omnichannel	SER	366.00	jour / giorno	63	23,058.00		0.00	7,686.00	7,686.00	7,686.00		0.00													
4	3	Integrazioni con ExplorLab e Sociallab: organizzazione azioni	SER	366.00	Jour / giorno	10	3,660.00		0.00	0.00	3,660.00	0.00		0.00													
		Totale					257,655.89	0.00	14,196.96	77,636.18	95,427.85	70,394.89		0.00													

GAL Valli del Canavese

Partner		GVC																					
		Descrizione			Chiffre / Quantificazione				Répartition / Ripartizione				ver.										
N. WP	N. Attività / N. Attività	Dépense / Spesa	Catégorie de dépense / Categoria di spesa	Coût unitaire / Costo unitario	Unité de mesure / Unità di misura	Quantité / Quantità	Total activité / Totale attività	Deja soutenu / Già sostenuto	Année 1 / Anno 1 (2018)	Année 2 / Anno 2 (2019)	Année 3 / Anno 3 (2020)	Année 4 / Anno 4 (2021)											
1	1	Gestione operativa	PER		forfait		11,389.70		949.14	3,796.57	3,796.57	2,847.43		0.00	17,084.55	20% altri diretti							
1	1	Spese generali	BUR		forfait		2,562.68		213.56	854.23	854.23	640.67		0.00	2,562.68	15% personale							
1	1	Missioni personale	DEP	200.00	unité / unità	12	2,400.00		400.00	800.00	800.00	400.00		0.00	85,422.77	altri diretti							
1	2	Gestione amministrativa	PER		forfait		5,694.85		474.57	1,898.28	1,898.28	1,423.71		0.00									
1	2	Assistenza tecnica amministrativa	SER	488.00	jour / giorno	12	5,856.00		488.00	1,952.00	1,952.00	1,464.00		0.00									
1	3	Monitoraggio	SER	488.00	jour / giorno	6	2,928.00		0.00	976.00	976.00	976.00		0.00									
1	3	Valutazione	SER	500.00	jour / giorno	20	10,000.00		0.00	5,000.00	0.00	5,000.00		0.00									
2	1	Creazione pagine progetto su sito Web del partner	SER	366.00	jour / giorno	5	1,830.00		1,830.00	0.00	0.00	0.00		0.00									
3	1	Realizzazione InnovLab School	SER	366.00	jour / giorno	21	7,686.00		0.00	2,562.00	2,562.00	2,562.00		0.00									
3	1	Realizzazione InnovLab Camp	SER	366.00	jour / giorno	21	7,686.00		0.00	2,562.00	2,562.00	2,562.00		0.00									
3	1	InnovLab School & Camp kit	EQU	1,852.26	unité / unità	3	5,556.77		0.00	1,852.26	1,852.26	1,852.26		0.00									
4	1	Realizzazione Hackaton	SER	26,840.00	unité / unità	1	26,840.00		0.00	26,840.00	0.00	0.00		0.00									
4	1	Realizzazione Design Thinking workshop	SER	1,220.00	mois / mese	6	7,320.00		0.00	7,320.00	0.00	0.00		0.00									
4	3	Integrazioni con ExplorLab: organizzazione azioni	SER	366.00	Jour / giorno	20	7,320.00		0.00	7,320.00	0.00	0.00		0.00									
		Totale					105,070.00	0.00	4,355.27	63,733.33	17,253.33	19,728.06		0.00									

Syndicat Mixte de l'Avant Pays Savoyard

Partner		SMAPS												
Description				Chiffrage / Quantificazione				Répartition / Ripartizione				Délégués / Soggetti attuatori		
N. WP	N. Activité / N. Attività	Dépense / Spesa	Catégorie de dépense / Categoria di spesa	Coût unitaire / Costo unitario	Unité de mesure / Unità di misura	Quantité / Quantità	Total activité / Totale attività	Deja soutenu / Già sostenuto	Année 1 / Anno 1 (2018)	Année 2 / Anno 2 (2019)	Année 3 / Anno 3 (2020)	Année 4 / Anno 4 (2021)	Communauté de Communes du Lac d'Aiguebelette (CCLA)	Communauté de Communes Val Guiers (CCVG)
1	1	Gestion opérationnelle / Gestione operativa	PER		forfait		34,857.48		2,904.79	11,619.16	11,619.16	8,714.37		
1	1	Frais généraux / Spese generali	BUR		forfait		7,842.93		653.58	2,614.31	2,614.31	1,960.73		
1	1	Missions personnel / Missioni personale	DEP	200.00	#RIF!	12	2,400.00		400.00	800.00	800.00	400.00		
1	2	Gestion administrative / Gestione amministrativa	PER		forfait		17,428.74		1,452.40	5,809.58	5,809.58	4,357.19		
1	2	Audit	SER	1,000.00	unité / unità	6	6,000.00			2,000.00	2,000.00	2,000.00		
1	2	Assistance administrative et financière / Assistenza tecnica amministrativa	SER	600.00	jour / giorno	26	15,600.00		1,800.00	4,800.00	4,800.00	4,200.00		
2	1	Campagne de marketing numérique et communication offline WP3	SER	500.00	jour / giorno	18	9,000.00			3,000.00	3,000.00	3,000.00		
2	1	Campagne de marketing numérique et communication offline WP4	SER	500.00	#RIF!	12	6,000.00		1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00		
3	1	Réalisation InnovLab School / Realizzazione InnovLab School	SER	1,000.00	jour / giorno	45	45,000.00			20,000.00	5,000.00	20,000.00	15,000.00	20,000.00
3	1	Réalisation InnovLab Camp / Realizzazione InnovLab Camp	SER	1,000.00	jour / giorno	30	30,000.00			5,000.00	20,000.00	5,000.00		
3	1	InnovLab School & Camp kit	EQU	20,000.00	unité / unità	2	40,000.00			20,000.00	20,000.00		20,000.00	20,000.00
3	2	Expérimentation des services collectifs / Sperimentazione servizi collettivi	SER	600.00	jour / giorno	63	37,800.00			12,600.00	12,600.00	12,600.00		
3	2	Equipement pour l'accompagnement / Strumenti per l'accompagnamento	EQU	14,631.13	unité / unità	1	14,631.13			14,631.13				
4	1	Mise en place Hackathon / Realizzazione Hackaton	SER	1,000.00	jour / giorno	22	22,000.00			10,000.00	12,000.00		12,000.00	
4	2	Soutien au développement et à l'adoption des stratégies OmniChannel / Supporto allo sviluppo e adozione di strategie omnichannel	SER	500.00	jour / giorno	66	33,000.00			11,000.00	11,000.00	11,000.00		33,000.00
Total / Totale							321,560.29		8,710.76	125,374.18	112,743.05	74,732.29	47,000.00	73,000.00

4.11 Dimension transfrontalière

L'objectif stratégique du PITER GRAIES Lab est de rendre les zones rurales et montagneuses attractives aux yeux des nouvelles populations et générations. Cela nécessite une intervention rapide dans plusieurs domaines (les entreprises, les services, la mobilité, l'économie, la gouvernance); tester des stratégies innovantes d'une façon intégrée et simultanée; comparer les résultats et l'efficacité et en garantir la plus importante diffusion/transférabilité possible sur les territoires. Ce travail exige un large éventail de compétences, de perspectives, de ressources, d'espaces d'expérimentation et de co-crédation.

La dimension transfrontalière définie par le PITER GRAIES Lab est la dimension optimale pour répondre à toutes ces exigences de manière efficace et durable dans le temps car elle est caractérisée par les éléments suivants:

- **partage** de l'objectif stratégique par l'ensemble du partenariat;
- **conscience** du rôle stratégique de l'intégration méthodologique et thématique.
- **définition** d'une structure de coordination transfrontalière (GCC) qui dialogue avec les organismes locaux et supra-locaux (COTER et COPIL);
- **volonté** de poursuivre, en le consolidant, à travers la constitution d'un GECT, le travail de co-construction et de gouvernance de grande étendue lancé en 2015.

En particulier et en référence à InnovLab, la dimension transfrontalière est la condition de base pour atteindre les objectifs du projet. Si les actions étaient réalisées exclusivement à l'échelle locale, sans dialogue, co-définition et co-crédation à l'échelle transfrontalière, elles ne pourraient être réellement efficaces. Un des risques serait de re-proposer des modèles et solutions déjà expérimentés, non optimisés. Par contre, grâce à la dimension transfrontalière, les territoires peuvent disposer d'un espace de travail et de concertation intense, créatif, diversifié, en mesure de mettre en évidence de nouveaux points de vue, de nouvelles approches.

Il s'agit donc d'un espace de co-crédation qui incite à la co-expérimentation de solutions, à l'adoption de méthodologies et d'approches nouvelles, innovantes, qui éloigne les doutes et les craintes et qui permet la cohésion et augmente le degré de motivation.

Cet espace de travail met à leur avantage les différences (linguistiques, modalités de travail, etc.). Elles deviennent des opportunités, une richesse, des ressources à exploiter.

Par ailleurs, la dimension transfrontalière apportée par la participation au Programme ALCOTRA permet de :

- Transmettre une image positive des territoires : dynamiques, attractifs, audacieux parce qu'ils possèdent les compétences et savent les activer ;
- Stimuler les organismes locaux par rapport à une relecture du mode de travail pour l'améliorer, le mettre en pratique et le rendre innovant grâce : aux efforts collaboratifs avec les autres organismes, à l'observation des divers modes de travail et à l'apprentissage conjoint durant le projet ;
- Déplacer l'attention du local au global, en apportant de nouvelles clés de lecture des localismes[mécanismes locaux] et autres points de friction à l'échelle locale ;

- Prendre acte de l'importance stratégique de la collaboration [du travail] avec les territoires voisins, également transfrontaliers, pour offrir de nouvelles opportunités aux territoires
- Développer les opportunités pour les entreprises locales de se mettre en réseau avec d'autres entreprises (structures) pour l'échange de bonnes pratiques, d'idées, d'occasions de collaboration.

4.12 Intégration aux autres projets du PITER GRAIES Lab

		InnovLab
Intégration thématique interne	PCC	<ul style="list-style-type: none"> - Formation - Communication - Suivi - Evaluation
	ExplorLab	<ul style="list-style-type: none"> - Entreprises intéressées par la formation (<i>business model</i>, B2B et B2C) - Besoins spécifiques auxquels il faut répondre par des solutions technologiques
	MobiLab	<ul style="list-style-type: none"> - Entreprises intéressées par la formation (<i>business model</i>, B2B et B2C)
	SociaLab	<ul style="list-style-type: none"> - Entreprises intéressées par la formation (<i>business model</i>, B2B et B2C)

PITER GRAIES Lab - PCC - version française

4.13 Cohérence

Le projet InnovLab, comme l'ensemble du PITER GRAIES Lab, est défini et sera mené en garantissant sa cohérence avec :

- **PITER GRAIES Lab** : objectifs et méthodologie (pour plus d'informations, voir § 4.6)
- **politiques / programmes européens**
 - Stratégie EUSALP (fiche d'approfondissement ci-dessous);
 - Europa 2020. Europe 2020 présente trois priorités⁵⁰ qui se renforcent mutuellement: 1) une croissance intelligente: développer une économie fondée sur la connaissance et l'innovation; 2) une croissance durable: promouvoir une économie plus efficace dans l'utilisation des ressources, plus verte et plus compétitive; 3) une croissance inclusive:

⁵⁰ EUROPA 2020, *Une stratégie pour une croissance intelligente, durable et inclusive* - eur-lex.europa.eu/legal-content/it/ALL/?uri=CELEX%3A52010DC2020

encourager une économie à fort taux d'emploi favorisant la cohésion sociale et territoriale. InnovLab partage et contribue à toutes ces priorités (comme décrit dans la section 4.2).

- **politiques / programmes nationaux et locaux:**

- Stratégie zones internes - Italie (fiche d'approfondissement ci-dessous) ;
- Piano Industria 4.0 (Plan de l'industrie 4.0) du Gouvernement italien (fiche d'approfondissement ci-dessous);
- Projet Industrie du Futur du Gouvernement français (fiche d'approfondissement ci-dessous) ;
- **Programme ALCOTRA:**
 - objectifs spécifiques du Programme ALCOTRA en particulier, l'objectif spécifique 1.1 (pour plus d'informations, voir la section 4.4);
 - Projets simples de la Programmation ALCOTRA 2007-2013: projet stratégique ALCOTRA INNOVATION: valorisation de l'expertise acquise et des résultats obtenus en relation avec les Living Lab;
 - PITEM CLIP (fiche d'approfondissement ci-dessous);
 - PITER: COEUR'ALP (fiche d'approfondissement ci-dessous).

Politiques / programmes européens

Strategia EUSALP⁵¹

Le premier pilier de la Stratégie EUSALP est "Favoriser la croissance durable et promouvoir l'innovation dans les Alpes : de la théorie à la pratique, des centres de recherche aux entreprises". La région alpine constitue le pôle économique et productif le plus grand d'Europe, avec un potentiel de développement considérable. Toutefois, le manque de cohésion au plan économique, social et territorial représente encore un frein pour la région. Les montagnes représentent un défi pour atteindre un développement homogène du territoire en pérennisant les disparités entre différents territoires de la région alpine.

Pour combler ces écarts et améliorer la cohésion, la stratégie vise à encourager un développement économique innovant au sein de la région alpine. Cette démarche pourrait contribuer également à instaurer un modèle de développement plus équilibré, fondé sur une approche innovante visant à renforcer la durabilité de la région, dans le respect des diversités et des spécificités des territoires alpins.

En valorisant le concept de durabilité, l'objectif de la stratégie est de prouver à l'Europe qu'une économie compétitive peut harmonieusement combiner la prospérité, l'efficacité énergétique, une qualité de vie élevée et des valeurs traditionnelles. Cette démarche est favorisée par la coopération dans divers domaines de la vie économique, comme l'agriculture, l'industrie, le commerce, le tourisme et les services.

Le projet InnovLab est complètement cohérent avec ce concept.

⁵¹ ec.europa.eu/regional_policy/sources/consultation/eusalp/pdf/core_doc_it.pdf

Politiques / programmes nationaux et locaux

Stratégie Zones Internes

La stratégie nationale pour les zones internes, a été créé pour contrer le déclin démographique de certaines zones du territoire national, zones éloignées des « pôles urbains » et qui ont de majeurs problèmes d'accès aux services essentiels (éducation, santé et mobilité)

La stratégie nationale pour les zones internes vise à soutenir la promotion des projets de développement local en faveur de ces zones pour relancer, dans les mêmes, le développement et la présence de services à la population.

La stratégie pour les régions internes⁵² repose sur l'hypothèse que les

Aux zones internes il est donc demandé de définir une stratégie de zone, articulée en projets de développement local (qui seront financés par le Programme 2014/20 FEDER, FSE, FEADER et FSC) et des projets dans le domaine des services (pris en charge, par contre, par des ressources nationales), qui sont une expression directe des revendications territoriales.

Une fois approuvée, la stratégie de zone devient l'objet d'un accord-cadre de programme spécifique entre le partenariat local, la Région et les administrations centrales compétentes.

Intervenir sur l'innovation des micro et petites entreprises c'est aussi intervenir sur le système des offres d'emploi, des services et de la qualité de vie.

Projet Industrie du Futur du Gouvernement français

Le projet Industrie du Futur, lancé par le président de la République le 14 avril 2015, va jouer un rôle central dans la démarche de la seconde phase de la Nouvelle France Industrielle avec pour objectif d'amener chaque entreprise à franchir un pas sur la voie de la modernisation de son outil industriel et de la transformation de son modèle économique par le numérique.

Les cinq piliers du projet « Industrie du futur » :

1. développement de l'offre technologique pour l'Industrie du Futur;
2. accompagnement des entreprises vers l'Industrie du Futur;
3. formation des salariés;
4. renforcement de la coopération européenne et internationale;
5. promotion de l'Industrie du Futur.

Plan de l'industrie 4.0 du Gouvernement italien

Le Plan Industrie 4.0 du gouvernement italien couvre tous les aspects du cycle de vie des entreprises qui veulent devenir plus compétitives, offrant un soutien à l'investissement, la numérisation des processus de production, l'amélioration de la productivité des travailleurs, la formation de développement de nouveaux produits et processus. Le succès du Plan industrie 4.0 dépendra de la mesure dans laquelle chaque entrepreneur utilisera les mesures mises à sa disposition.

Actions principales :

- investir pour grandir;

⁵² Texte extrait du site de la Région Val d'Aoste - www.regionevda.it/europa/politica_regionale_di_sviluppo_2014-20/Aree_interne/default_i.aspx

- crédit d'innovation
- élargir les possibilités de crédit;
- récompenser ceux qui investissent dans l'avenir;
- accélérer l'innovation;
- valoriser les actifs incorporels.

Programme ALCOTRA

PITEM CLIP: Coopération pour L'Innovation aPpliquée

<i>Description générale</i>	<p>Suivant l’Axe1 OS1.1 duProg.ALCOTRA et la Stratégie EUSALP, le Projet thématique CLIP réunit les services innovants existants et nouveaux à l’échelon transfr. (Clusters/pépinières/accélérateurs/pôles/PME) qui produisent innovation et réduisent l’écart entre recherche et entreprises et entre pôles urbains et zones marginales, assurant des services innovants aux usagers, favorisant les échanges et le transfert technologique des mécanismes d’innovation, éliminant les entraves et améliorant la vie des individus.</p> <p>CLIP comporte 5 projets spécifiques</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Coordination et communication (Chef de file Regione Liguria); 2. Interoperabilité (Chef de file SICTIAM): lutte contre les faiblesses du territoire par des projets innovants et mise en réseau des infrastructures numériques existantes, en assurant une innovation numérique diffuse dans la zone 3. CIRCuItto–CompetitivitàImpReseInnOvazione (Chef de file Regione Liguria): réduction de l’écart entre recherche et PME, hausse de la compétitivité et création de startups innovantes 4. E-santé & silver economy (Chef de file Métropole de Nice): solutions innovantes e-santé/silvereconomy 5. E-mobilité (Chef de file RegionePiemonte): sharing economy
<i>Partenaires</i>	<p>Regione Liguria (Capofila) Regione Piemonte Regione Autonoma Valle d’Aosta Region Provence-Alpes-Côte d’Azur Metropole Nice Côte d’Azur Université de Gênes Università degli Studi di Torino CCI Auvergne Rhone Alpes Syndicat Intercommunal Des Collectivités Territoriales Informatisees Alpes-Méditerranée (SICTIAM)</p>
<i>Niveaux de cohérence</i>	<p>Compte tenu du niveau de complémentarité et de possibles intégrations des actions, on prévoit d’organiser régulièrement des moments de concertation et de coordination, ceci dès les premières phases de lancement des projets.</p>

PITER COEUR'ALP

<i>Description générale</i>	<p>La stratégie vise à créer les conditions pour que les Hautes Vallées deviennent une «Destination intelligente» (réf. Résolution du Parlement EU 2014/2241 - 29/10/15), en rendant le territoire plus attractif pour de nouveaux résidents, touristes et activités productives, en assurant une haute qualité de vie pour ceux qui le vivent. Les effets recherchés sont de réduire les risques de se transformer en simple couloir de passage et de se dépeupler, en offrant plus d'opportunités et en accompagnant le processus de vieillissement.</p> <p>Les partenaires partagent une vision transfrontalière des Hautes Vallées comme un "cœur" de vie et d'impulsion s'appuyant sur des atouts solides. A partir d'une analyse minutieuse du territoire, les partenaires du PITER entendent répondre à des enjeux communs identifiés comme prioritaires :</p> <ul style="list-style-type: none">- Cœur Innovant: opportunité d'innovation pour les entreprises du territoire transfrontalier ;- Cœur Résilient: rendre le territoire transfrontalier plus résilient et plus sûr pour habitants, travailleurs et touristes ;- Cœur en Mouvement: solution de mobilité douce ;- Cœur Solidaires: accès aux services essentiels.
<i>Partenaires</i>	<p>Syndicat du Pays de Maurienne (Chef de file) Ville de Pinerolo Confédération Nationale de l'Artisanat et des Petites et Moyennes Entreprises / Association de la Ville Métropolitaine de Turin UNIONCOOP-TURIN s.c. Communauté de Communes Maurienne - Galibier Communauté de Communes Porte de Maurienne Communauté de Communes du Pays des Ecrins GAL ESCARTONS E VALLI VALDESI S.r.l. Communauté de communes du Briançonnais Città metropolitana di Torino</p>
<i>Niveaux de cohérence</i>	<p>Compte tenu du niveau de complémentarité et de possibles intégrations des actions, on prévoit d'organiser régulièrement des moments de concertation et de coordination, ceci dès les premières phases de lancement des projets.</p>

4.14 Développement durable

Le développement durable des actions du projet InnovLab est une condition recherchée à différents niveaux:

- le PCC prévoit (WP 3.4) la réalisation d'une étude fonctionnelle pour comprendre, du point de vue juridique et opérationnel, quel modèle de gouvernance transfrontalière pourrait être activé pour poursuivre sur la voie de la gouvernance consolidée dans le PITER et quelle route est souhaitable pour la mise en place, le démarrage et l'expérimentation d'un tel modèle de gestion. C'est dans ce contexte qu'apparaît la volonté du partenariat de continuer à collaborer de manière structurée afin de renforcer et mettre en place non seulement des relations mais les actions et résultats atteints lors du PITER. InnovLab, en résumé, ne naît pas en tant que projet fin à lui-même ou seulement lié au PITER, mais en tant que partie intégrante d'un parcours de développement transfrontalier de longue haleine, dans lequel le PITER et ses projets individuels (y compris InnovLab) sont le point de départ, la base;
- le PCC prévoit un parcours de formation pour accroître les compétences des partenaires dans la définition, la gestion et la mise en œuvre de projets intégrés de zone vaste;
- la méthodologie de la co-création ouverte et du Living Lab ont comme objectif de développer des actions avec le territoire. En résulte des solutions, stratégies, outils, etc. que le territoire reconnaît, et qui répondent concrètement à ses exigences et qu'il estime intéressant à utiliser;
- le WP 2.2 « Diffusion des résultats » a comme objectif de transférer et partager avec le territoire les compétences acquises afin qu'elles soient un patrimoine partagé sur lequel continuer à travailler;
- le WP 3 et le WP 4 naissent en regardant le futur du projet:
 - tester dans l'InnovLab des modèles et des parcours de formation et soutenir les entreprises pour dans le futur, une fois le projet complété, disposer d'outils optimisés, que les acteurs du territoire pourront répliquer en les adaptant aux éventuels besoins;
 - transfert de compétences et d'outils précis aux entreprises en produisant et renforçant une première transition digitale: une entreprise qui a les outils et qui en observe l'efficacité décide difficilement de revenir en arrière;
- la volonté du partenariat de structurer InnovLab et le PITER avec une approche Lab pour pouvoir concrètement poser les bases pour un changement futur en termes de gouvernance.

LE PROJET: Plan financier – subvention

05

CO-FINANCEURS du PROGRAMME			CONTRIBUTION					BUDGET TOTAL ELIGIBLE
Source de cofinancement	Montant	Taux de cofinancement	Contribution publique			Contribution privée	Total contribution	
			Contribution nationale	Autre contribution publique	Total contribution publique			
FEDER	1 500 000,00 €	85.00 %	117 172,86 €	108 884,64 €	226 057,50 €	38 648,38 €	264 705,88 €	1 764 705,88 €
Total fonds UE	1 500 000,00 €	85.00 %	117 172,86 €	108 884,64 €	226 057,50 €	38 648,38 €	264 705,88 €	1 764 705,88 €
Total	1 500 000,00 €	85.00 %	117 172,86 €	108 884,64 €	226 057,50 €	38 648,38 €	264 705,88 €	1 764 705,88 €

N° du partenaire	Nom du partenaire	Pays	Total éligible	Subvention du fonds		Contreparties		
				Montant du fonds	Pourcentage sur le total éligible	Total contreparties	Détail des contreparties	
							Contrepartie publique	Contrepartie privée
LP1	Communauté de Communes Cœur de Savoie	FRANCE	404 337,35 €	343 686,75 €	85.00 %	60 650,60 €	60 650,60 €	0,00 €
PP1	Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Torino	ITALIE	676 082,35 €	574 670,00 €	85.00 %	101 412,35 €	101 412,35 €	0,00 €
PP2	Federazione Provinciale Coldiretti Torino	ITALIE	257 655,89 €	219 007,51 €	85.00 %	38 648,38 €	0,00 €	38 648,38 €
PP3	Valli del Canavese - Gruppo di Azione Locale s.c.a.r.l.	ITALIE	105 070,00 €	89 309,49 €	85.00 %	15 760,51 €	15 760,51 €	0,00 €
PP4	Syndicat Mixte de l'Avant Pays Savoyard	FRANCE	321 560,29 €	273 326,25 €	85.00 %	48 234,04 €	48 234,04 €	0,00 €
Sous—total des partenaires de la zone du programme (territoire de l'UE)			1 764 705,88 €	1 500 000,00 €	85.00 %	264 705,88 €	226 057,50 €	38 648,38 €
Total			1 764 705,88 €	1 500 000,00 €	85.00 %	264 705,88 €	226 057,50 €	38 648,38 €

Sitographie

06

Alessia Anniballo, *Un Hackathon ti insegna cose che a scuola non impari* -
www.wired.it/attualita/2015/05/27/Hackathon-ti-insegna-cose-scuola-non-impari/

Arduino - www.arduino.cc

Aree Interne, Regione Valle d'Aosta -
www.regione.vda.it/europa/politica_regionale_di_sviluppo_2014-20/Aree_interne/default_i.aspx

Beople - [www.businessinnovazione,](http://www.businessinnovazione.it)

Camera di Commercio Industria Artigianato e Agroalimentare di Torino - www.to.camcom.it

Commission européenne, *Guide de l'utilisateur pour la définition des PME*, 2015, pp. 11
publications.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1

Commission européenne, *Méthode de l'Aide. Lignes directrices Gestion du Cycle du Projet*, March 2004 - ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_fr_2.pdf

Commissione Europea, *Educazione all'imprenditorialità Una guida per gli insegnanti, 2014* -
ec.europa.eu/DocsRoom/documents/7465

Commissione Europea, *Guida dell'utente alla definizione di PMI*, 2015 -
publications.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1

Communauté de communes Coeur de Savoie - www.coeurdesavoie.fr

Communauté de Communes du Lac D'aiguebelette (CCLA) - www.ccla.fr

Communauté de Communes Val Guiers (CCVG) - www.ccvalguiers.fr/

Cornelle University, Digital Literacy: <https://digitalliteracy.cornell.edu>

Département de la Savoie - ww.savoie.fr

Design Thinking: www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process

Digital Transformation Scoreboard 2017 - ec.europa.eu/growth/tools-databases/dem/monitor/sites/default/files/Digital%20Transformation%20Scoreboard%202017.pdf

ENoLL - www.openlivinglabs.eu

ERUDITE (Enhancing Rural and Urban Digital Innovation Territories -
www.interregeurope.eu/erudite/)

ETIS - ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/sustainable/indicators_it

EU Commission, *Digital transformation* - ec.europa.eu/growth/industry/policy/digital-transformation_it

EU Commission, *Turning Europe into a true Innovation Union* - europa.eu/rapid/press-release_MEMO-10-473_fr.htm?locale=FR

EUROPA 2020, *Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva* - eur-lex.europa.eu/legal-content/it/ALL/?uri=CELEX%3A52010DC2020

European Commission, *Digital Transformation Scoreboard 2017: Evidence of positive outcomes and current opportunities for EU businesses* January 2017 - ec.europa.eu/growth/tools-databases/dem/monitor/sites/default/files/Digital%20Transformation%20Scoreboard%202017.pdf

EUSALP, *Una strategia UE per la regione alpina* - ec.europa.eu/regional_policy/sources/consultation/eusalp/pdf/core_doc_it.pdf

Federazione provinciale Coldiretti di Torino - www.torino.coldiretti.it

GAL Valli del Canavese - galvallidelcanavese.it

GEM 2016 / 2017 Global Report pag. 18 - 36, www.gemconsortium.org/report

Hackathon Italia - www.Hackathonitalia.com

Henry Chesbrough, *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*, Jossey-Bass, 2010, ed. italiana a cura di Alberto di Minin, Springer 2011

Incubatore I3P - www.i3p.it

Incubatore www.2i3t.it/

Interreg Europe, *Digital transformation and SMEs: what regions can do*, october 2017 - www.interregeurope.eu/fileadmin/user_upload/plp_uploads/2017-10-05-Policy_brief_Digitalisation_introduction.pdf

Joint Research Centre, *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*, 2016 - publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/1fna27939enn.pdf

Map2Graies - galvallidelcanavese.it/progetti/map2coop/

Mappare per Cooperare - galvallidelcanavese.it/progetti/mappare-per-cooperare/

Nesta Italia, *Innovation Teams and labs. A practice guide* - www.nesta.org.uk/publications/innovation-teams-and-labs-practice-guide

Observatoire des Territoires de la Savoie - <http://www.observatoire.savoie.equipement-agriculture.gouv.fr/>

Observatoire France Très Haut Débit - atoire.francethd.fr

OmniChannel - www.ninjamarketing.it/2017/04/19/ecco-i-vantaggi-di-una-strategia-OmniChannel/

Piano Nazionale Impresa 4.0 - www.sviluppoeconomico.gov.it/index.php/it/per-i-media/notizie/2037096-piano-nazionale-impresa-4-0-i-risultati-del-2017-e-le-linee-guida-per-il-2018

Piano Strategico Banda ultralarga (Italia) - (*Plan stratégique Ultra-large bande, Italie*)
bandaultralarga.italia.it

Piccole e medie imprese. Note sintetiche sull'Unione europea – 2017 -
www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/it/FTU_2.4.2.pdf

Regolamento (UE) n. 1303/2013: eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX%3A32013R1303

Syndicat Mixte de l'Avant Pays Savoyard - www.avant-pays-savoyard.com

TRINNO (Business ecosystem for TRadition and INNOvation) - www.interregeurope.eu/trinno/

UE, *Una nuova rivoluzione industriale* - publications.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/353e8d0a-3b15-4737-99bb-b5f98c211b89/language-it/format-PDF/source-58546413

World Economic Forum, *White Paper Digital Transformation of Industries*, 2016 -
reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/digital-enterprise-narrative-final-january-2016.pdf

Annexes

07

Annexe 1 - Délégués

Communauté de Communes du Lac D'aiguebelette (CCLA)

www.ccla.fr

Statut juridique

Etablissement Public de Coopération Intercommunal (EPCI).

Buts et objectifs

Créée en 1998, la Communauté de Communes du Lac d'Aiguebelette est constituée de 10 communes adhérentes (Aiguebelette-le-Lac, Attignat-Oncin, Ayn, Dullin, Gerbaix, Lépin-le-Lac, Marcieux, Nances, Novalaise, St-Alban de Montbel).

Sur ce territoire, la CCLA exerce de plein droit en lieu et place de ces 10 communes (Principe d'exclusivité), un ensemble de compétences qui lui ont été transférées ou déléguées (Principe de spécialité) avec pour objectif de développer des solidarités intercommunales et de répondre aux besoins de la population.

Ainsi, la CCLA assure directement la gestion de services et d'activités en vue de favoriser le développement local et de contribuer à la mise en œuvre d'une politique cohérente d'aménagement du territoire.

Compétences

Conformément aux dispositions du Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT), les compétences de la CCLA sont:

- aménagement de l'espace :
 - politique foncière au sein de Zone d'Aménagement Différé du lac d'Aiguebelette ;
 - mise en place d'un service de consultance architecturale ;
 - aménagement rural ;
 - gestion des procédures de création de Zones d'Aménagement Concerté et des lotissements de nature industrielle, artisanale ou commerciale d'intérêt communautaire ;
- actions de développement économiques :
 - aménagement et entretien de zones d'activités industrielle, commerciale, tertiaire ou artisanale d'intérêt communautaire : Gestion de la Zone Artisanale du Goutier (Commune de Novalaise) ;
 - promotion touristique. Aménagement, entretien et gestion des zones de loisirs : Base du Sougey, base d'Aiguebelette-le-lac, ports sur Aiguebelette-le-Lac et Nances,... ;
 - programme de développement agricole ;
 - revitalisation du commerce rural ;
- actions de protection et de mise en valeur de l'environnement ;
 - gestion des déchets ;
 - assainissement collectif (Réseaux et station d'épuration) et non collectif ;
 - protection et valorisation des espaces naturels sensibles ;
 - aménagement et entretien des sentiers de randonnée ;

- gestion et entretien des zones classées en arrêté préfectoral de protection de biotope ;
- gestion du lac d'Aiguebelette et de ses usages ;
- Construction et entretien d'équipements culturels et sportifs :
 - création et gestion des équipements sportifs : Gestion du gymnase et terrains de football de Novalaise ;
 - fonds de concours aux communes membres pour la gestion d'activités et d'équipements sportifs et culturels d'intérêt général ;
- transports scolaires et collège ;
- secours et incendie ;
- politique jeunesse / Animation et éducation sportive / Petite enfance ;
- Centre intercommunal d'Action Sociale (CIAS).

Communauté de Communes Val Guiers (CCVG)

www.ccvalguiers.fr/

Statut juridique

Etablissement Public de Coopération Intercommunal (EPCI).

Buts et objectifs

Créée en 2000, la Communauté de communes Val Guiers è composta da 13 comuni (Avressieux, Belmont-Tramonet, Bridoire, Champagneux, Domessin, Grésin, Pont-de-Beauvoisin, Rochefort, Saint-Béron, Saint-Genix-sur-Guiers, Saint-Maurice-de-Rotherens, Sainte-Marie d'Alvey e Verel-de-Montbel).

La Communauté de communes Val Guiers a pour objet d'associer les communes membres au sein d'un espace de solidarité, en vue de l'élaboration d'un projet commun de développement.

Sur ce territoire, la CCVG exerce de plein droit en lieu et place de ces 13 communes (Principe d'exclusivité), un ensemble de compétences qui lui ont été transférées ou déléguées (Principe de spécialité) avec pour objectif de développer des solidarités intercommunales et de répondre aux besoins de la population.

Ainsi, la CCLA assure directement la gestion de services et d'activités en vue de favoriser le développement local et de contribuer à la mise en œuvre d'une politique cohérente d'aménagement du territoire.

Compétences

De par la loi, les communautés de communes ont obligatoirement à charge l'aménagement de l'espace et les actions de développement économique intéressant l'ensemble de la communauté.

- en matière d'aménagement:
 - pour l'élaboration du schéma de cohérence territoriale
 - pour l'étude et la gestion des zones d'activités d'intérêt communautaire
 - pour la mise en place d'un support technique pour la gestion numérisée du cadastre
 - pour toute action globale de développement économique, social ou culturel

- en matière économique:
 - pour les zones industrielles, artisanales et tertiaire d'intérêt communautaire
 - pour la construction et la gestion de la pépinière d'entreprises
 - pour le soutien aux activités commerciales et artisanales
 - pour la préservation et l'évolution du foncier agricole en vue d'un développement durable et équilibré du territoire
 - pour le soutien aux activités touristiques (sentiers, développement, fonctionnement de l'Office de tourisme signalétique, patrimoine...)
 - pour la gestion de points Emploi-Formation

La Communauté de communes Val Guiers s'est aussi dotée d'autres compétences, principalement:

- en matière de protection et mise en valeur de l'environnement :
 - Elimination et valorisation des déchets
 - Schéma général d'assainissement
 - Assainissement non collectif
 - Entretien de certains ruisseaux
- en matière de services
 - Petite Enfance : Micro-crèches, assistantes maternelles ...
 - Enfance-Jeunesse : accueils périscolaires et extra scolaire, structures ados ...
 - Projet éducatif territorial pour l'aménagement des rythmes scolaires
- en matière de politique du logement et du cadre de vie :
 - Plan local de l'habitat
 - Assistance architecturale
 - Opérations programmées d'amélioration de l'habitat

Indice

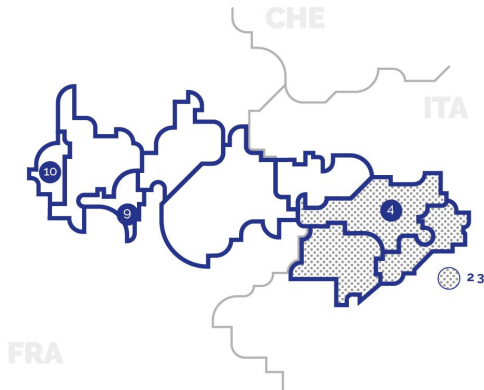
01 Progetto singolo InnovLab: scheda di sintesi	118
02 Presentazione del partenariato	120
2.1 Communauté de communes Coeur de Savoie (capofila)	121
2.2 Camera di Commercio Industria Artigianato e Agroalimentare di Torino	122
2.3 Federazione provinciale Coldiretti di Torino	123
2.4 GAL Valli del Canavese	124
2.5 Syndicat Mixte de l'Avant Pays Savoyard (SMAPS)	125
03 Contesto di cooperazione transfrontaliera	127
3.1 Origine del progetto	128
3.2 Ambito di intervento	130
Analisi del contesto	130
Analisi SWOT	136
Italia - Francia: fotografia, a scala nazionale, della dimensione trasformazione digitale	138
3.3 Bisogni espressi	140
04 IL PROGETTO: Quadro logico	142
4.1 Logica del progetto	143
4.2 Riferimento al Programma ALCOTRA: O.S.	144
4.3 Obiettivo generale	145
4.4 Obiettivi specifici	146
4.5 Tipologie d'azione previste	148
4.6 Risultati attesi	149
Risultati attesi/impatti	149
Indicatori	151
Valore aggiunto progettazione integrata	152
4.7 Caratteristiche innovative	153
Strategia del PITER GRAIES Lab	153
4.8 Gruppi di attività (WP)	159
WP 0 Preparazione progetto	160
0.1 Creazione del dossier di candidatura	160
WP 1 Governance e gestione amministrativa	162
1.1 Gestione operativa	162
1.2 Gestione amministrativa e finanziaria	164
1.3 Monitoraggio e valutazione	166
WP 2 Comunicazione	170
2.1 Promozione dei servizi	170
2.2 Diffusione dei risultati	172

WP 3 Supporto all'innovazione dei modelli di business	174
3.1 Promozione dell'imprenditorialità nelle nuove generazioni.....	174
3.2 Accompagnamento all'innovazione dei modelli di business	180
3.3 Integrazione con altri piani e progetti	183
WP 4 Supporto alla trasformazione digitale.....	186
4.1 Prototipazione e creazione di strumenti e servizi digitali.....	186
4.2 Accompagnamento all'adozione di sistemi gestionali digitali e di strategie OmniChannel	194
4.3 Integrazione con altri piani e progetti.....	198
4.9 Calendario	200
4.10 Costi – lista dettagliata dei costi	201
Communauté de communes Coeur de Savoie	202
Camera di Commercio Industria Artigianato e Agroalimentare di Torino.....	203
Federazione provinciale Coldiretti di Torino	204
GAL Valli del Canavese	205
Syndicat Mixte de l'Avant Pays Savoyard	206
4.11 Dimensione transfrontaliera	207
4.12 Integrazioni con gli altri progetti del PITER GRAIES Lab	208
4.13 Coerenze	208
Politiche/programmi europei	209
Politiche/programmi nazionali e locali	209
Programma ALCOTRA	211
4.14 Sostenibilità.....	213
05 IL PROGETTO: Piano finanziario – sovvenzione.....	214
06 Sitografia.....	116
07 Allegati	120
Allegato 1: Soggetti attuatori	121
Communauté de Communes du Lac D'aiguebelette (CCLA)	121
Communauté de Communes Val Guiers (CCVG)	122

Progetto singolo InnovLab: scheda di sintesi

01

Partenariat · Partenariato



- | | |
|--|---|
| 1. Città metropolitana di Torino | 6. Unité des communes valcôtaines Grand-Paradis |
| 2. Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Torino | 7. Conseil départemental de la Savoie |
| 3. Federazione Provinciale Coldiretti di Torino | 8. Communauté d'Agglomération Arlysère |
| 4. GAL Valli del Canavese | 9. Communauté de communes Cœur de Savoie (C) |
| 5. GAL Valli di Lanzo Ceronda Casternone | 10. Syndicat Mixte de l'Avant Pays Savoyard |
- (C) = Chef de file · Capofila

225
Communes · Comuni

3.174
Surface · Superficie (km²)

342.552
Habitants · Abitanti

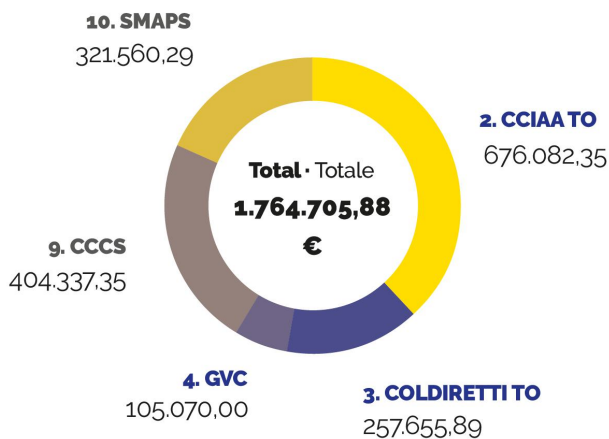
Objectifs

L'objectif du projet InnovLab est de rendre compétitif et durable le système des micro et petites entreprises du territoire du PITER GRAIES Lab, en promouvant l'entreprenariat des nouvelles générations, l'innovation des modèles d'opération des entreprises et leur transformation digitale.

Obiettivi

L'obiettivo di InnovLab è rendere competitivo e sostenibile il sistema delle micro e piccole imprese del territorio del PITER GRAIES Lab, promuovendo l'imprenditorialità nelle nuove generazioni, l'innovazione nei modelli di business delle imprese e la loro trasformazione digitale.

Budget du projet · Budget del progetto



Durée du projet
Durata del progetto

Debut · Inizio
01.10.2018

Fin · Fine
30.09.2021



graies.eu

Presentazione del partenariato

02

Al fine di fornire gli elementi per una corretta lettura e valutazione del progetto, di seguito si propone una scheda di sintesi delle principali caratteristiche dei partner del progetto singolo InnovLab:

- Communauté de communes Coeur de Savoie (capofila);
- Camera di Commercio Industria Artigianato e Agroalimentare di Torino;
- Federazione provinciale Coldiretti di Torino;
- GAL Valli del Canavese;
- Syndicat Mixte de l'Avant Pays Savoyard (SMAPS).

(Per un approfondimento si rimanda all'allegato 8 della Strategia del PITER GRAIES Lab)

2.1 Communauté de communes Coeur de Savoie (capofila)

www.coeurdesavoie.fr

Forma Giuridica

Ente pubblico di cooperazione intercomunale a fiscalità propria con sede legale a Montmelian (Francia).

Scopi e obiettivi

La comunità di comuni (articolo L5214-1 CGCT) è un EPCI creato dalla legge del 6 febbraio 1992 che associa i comuni in uno spazio di solidarietà per elaborare un progetto comune di sviluppo e gestione dello spazio.

La comunità di comuni esercita, per conto dei comuni membri, le competenze obbligatorie e le competenze opzionali, nonché le competenze aggiuntive che i comuni le trasferiscono:

- gestione del territorio:
 - gestione degli spazi per lo svolgimento di azioni di interesse comunitario;
 - schema di coerenza territoriale e settore;
 - cooperazione;
- azioni di sviluppo economico:
 - creazione, pianificazione, manutenzione e gestione delle zone industriali, commerciali, terziarie, artigianali, turistiche, portuali e aeroportuali;
 - sviluppo agricolo e forestale;
 - politica locale del commercio e sostegno alle attività commerciali di interesse della comunità;
 - sviluppo turistico e promozione del turismo, compresa la creazione di uffici turistici;
 - sviluppo, manutenzione e gestione delle aree di accoglienza per i viaggiatori;
- ambiente:
 - gestione degli ambienti acquatici e prevenzione delle inondazioni;
 - raccolta e trattamento di rifiuti domestici e rifiuti simili;
 - protezione e miglioramento dell'ambiente, laddove appropriato, nel contesto dei piani dipartimentali e sostegno per le azioni volte a controllare la domanda di energia;

- - competenza facoltativa relativa alla gestione degli ambienti acquatici
- politiche socio-culturali:
 - politica per la casa e la qualità della vita;
 - azioni sociali di interesse della comunità;
 - areazione e gestione di case di servizio pubblico e definizione dei relativi obblighi di servizio pubblico;
 - prima infanzia, infanzia, gioventù, ; giochi;
 - sport, cultura e patrimonio: l'accesso alla cultura e allo sport,; costruzione, manutenzione e gestione delle attrezzature culturali e sportive di interesse della comunità;
 - inserimento sociale e professionale;
- servizi di interesse collettivo:
 - acqua potabile;
 - reti di comunicazione elettronica;
 - manutenzione e gestione della gendarmeria;
 - mobilità: creazione, sviluppo e manutenzione di strade; mobilità, spostamenti.

2.2 Camera di Commercio Industria Artigianato e Agroalimentare di Torino

www.to.camcom.it

Forma Giuridica

La Camera di Commercio Industria Artigianato e Agroalimentare di Torino (CCIAA Torino), come definito dall'art. 1 del suo Statuto, è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale e, in quanto tale, ente esponenziale e di autogoverno del sistema delle imprese, che svolge sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'articolo 118 della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese della circoscrizione territoriale della Città metropolitana di Torino. La CCIAA di Torino ha sede in Torino (TO, Italia).

Scopi e obiettivi

La Camera di Commercio (art. 2 dello Statuto) svolge funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali dell'economia locale; svolge inoltre, fatte salve le competenze attribuite dalla Costituzione e dalle leggi allo Stato ed alla Regione, funzioni amministrative ed economiche relative al sistema delle imprese e dei servizi. [...]. In particolare:

- funzioni amministrative come servizio alle imprese (es. gestione di albi, ruoli ed elenchi, autorizzazioni, certificazioni, ecc.). Esercita tali funzioni privilegiando gli strumenti telematici di acquisizione della documentazione;
- funzioni di regolazione e vigilanza sul mercato, svolte in qualità di soggetto neutrale, attraverso l'esercizio di attività dirette a favorire la trasparenza e la correttezza dei rapporti commerciali;
- funzioni di promozione economica come sostegno e sviluppo delle potenzialità locali, anche nella loro proiezione nazionale in relazione alle implicazioni transfrontaliere comunitarie

oltreché internazionali, quali ad esempio la promozione degli interessi delle imprese e della comunità socio-economica; lo sviluppo e la gestione di progetti per favorire e supportare l'internazionalizzazione per la promozione del sistema italiano delle imprese all'estero; la promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico per il sistema imprenditoriale locale anche attraverso la realizzazione di servizi e infrastrutture informatiche e telematiche; [...] la cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie, in materia di alternanza scuola-lavoro e per l'orientamento al lavoro e alle professioni.

2.3 Federazione provinciale Coldiretti di Torino

www.torino.coldiretti.it

Forma Giuridica

La Federazione provinciale Coldiretti di Torino (Coldiretti Torino) è un'associazione non riconosciuta, una forza sociale che rappresenta le imprese agricole e valorizza l'agricoltura come risorsa economica, umana ed ambientale. La sede legale di Coldiretti Torino è a Torino.

Il codice civile definisce l'associazione non riconosciuta nel Capo III del Titolo II del Libro I, intitolato "Delle associazioni non riconosciute e dei comitati", dettandone la disciplina in tre articoli (artt. 36 , 37 e 38 Codice Civile). Per quanto attiene allo scopo, nessuna differenza si pone rispetto a quanto è riferibile in tema di associazione riconosciuta. L'associazione non riconosciuta è costituita da un complesso di soggetti e beni, volti al perseguimento di uno scopo non lucrativo (eventuali utili dell'attività di impresa non possono essere distribuiti tra gli associati, ma vanno reinvestiti nell'attività associativa). L'assenza di riconoscimento non esclude che essa sia soggetto di diritto, con distinzione tra il patrimonio della stessa e quello dei singoli associati. A titolo esemplificativo, anche i partiti politici e sindacati sono, nell'ordinamento italiano, associazioni non riconosciute.

Scopi e obiettivi

Coldiretti Torino rappresentare le imprese agricole nei diversi tavoli della governance, valorizzando l'agricoltura come risorsa economica, umana e ambientale e garantendo alle imprese agricole opportunità di sviluppo in un quadro di piena integrazione dell'agricoltura con gli interessi economici e sociali del Paese.

In particolare, Coldiretti si occupa di:

- nei confronti delle istituzioni politiche, rappresentare gli interessi delle imprese agricole nell'ambito delle politiche economiche;
- incentivare lo sviluppo della persona e della sua professionalità, sostenere lo sviluppo dell'impresa agricola con particolare con particolare riguardo all'incentivazione dell'imprenditorialità giovanile e femminile;
- individuare politiche a favore dello sviluppo della multifunzionalità e per uno sviluppo ecosostenibile, sostenere i valori della qualità e della sicurezza del prodotto alimentare italiano, nell'interesse delle imprese e dei consumatori;

- svolgere indagini e studi di carattere sociale, tecnico, economico, finanziario, di interesse del settore agroalimentare e delle aree rurali;
- assicurare alle imprese associate l'informazione politica, sindacale, tecnica ed economica; assicurare la diffusione dell'attività di formazione professionale e di assistenza tecnica in agricoltura.

2.4 GAL Valli del Canavese

galvallidelcanavese.it

Forma Giuridica

Società Consortile a Responsabilità Limitata con sede legale a Rivara (TO, Italia).

Scopi e obiettivi

Il GAL è il soggetto responsabile dell'attuazione del PSL (Piano di Sviluppo Locale) ai sensi dell'iniziativa comunitaria Leader del Programma di Sviluppo Rurale.

La sua costituzione è l'espressione equilibrata e rappresentativa degli operatori pubblici e privati, nonché delle diverse realtà socio-economiche del territorio di riferimento.

Il GAL si configura come Agenzia di Sviluppo Locale i cui interlocutori interni all'area di competenza sono gli amministratori locali di Comuni ed Unioni di Comuni, gli operatori economici dell'area, le associazioni di categoria, gli opinion leader, le famiglie residenti; quelli esterni sono la Città metropolitana di Torino, la Regione Piemonte, gli Enti e le Istituzioni del sistema economico, i soggetti commerciali intermedi, i nuovi imprenditori e le famiglie.

La società ha lo scopo mutualistico di promuovere lo sviluppo sociale ed economico del territorio, così come delimitato dai confini amministrativi degli Enti locali soci, nonché di tutelarne e valorizzarne i patrimoni culturali, naturalistici ambientali e paesaggistici.

Tra le varie attività previste per raggiungere lo scopo sociale (art. 4 dello Statuto), la Società può:

- svolgere ogni e qualsiasi attività organizzativa, promozionale, tecnica, scientifica ritenuta utile al raggiungimento dello scopo sociale [...];
- realizzare in proprio strutture fisiche ed interventi di carattere materiale, destinati ad avere una ricaduta positiva e diffusa per la valorizzazione di uno specifico settore dell'economia locale oppure mirata ad introdurre elementi di innovazione nei processi di produzione e commercializzazione dei prodotti e dei servizi generati dagli operatori pubblici e privati del territorio;
- fornire alla popolazione residente, agli Enti Locali, ai singoli operatori economici di ogni settore, alle imprese artigiane, commerciali e turistiche nonché alle piccole e medie imprese, i servizi ritenuti necessari a migliorare le prospettive di sviluppo del territorio in senso lato.

La Società attua il proprio scopo mutualistico operando anche nei seguenti settori (art. 4 dello Statuto):

- la sensibilizzazione della comunità locale sulla propria identità e sulle prospettive di sviluppo sociale ed economico sul proprio territorio;

- la formazione professionale nei settori tradizionali ed in quelli innovativi del mondo rurale rivolta in modo particolare alla riqualificazione o all'inserimento occupazione dei giovani;
- [...] innovazioni tecniche, organizzative e gestionali
- la creazione di nuovi prodotti turistici rurali, la promozione e l'organizzazione dell'offerta del territorio, l'istituzione dei sistemi di prenotazione.

2.5 Syndicat Mixte de l'Avant Pays Savoyard (SMAPS)

www.avant-pays-savoie.com

Forma Giuridica

SMAPS è un Syndicat Mixte, ovvero una struttura di cooperazione intercomunale che riunisce i 36 comuni dell'Avant Pays Savoyard attraverso 3 strutture intercomunali: la communauté de communes de Yenne; la communauté de communes du lac d'Aiguebelette e la communauté de communes Val Guiers. La sede legale dello SMAPS è a Belmont-Tramonet (France).

Scopi e obiettivi

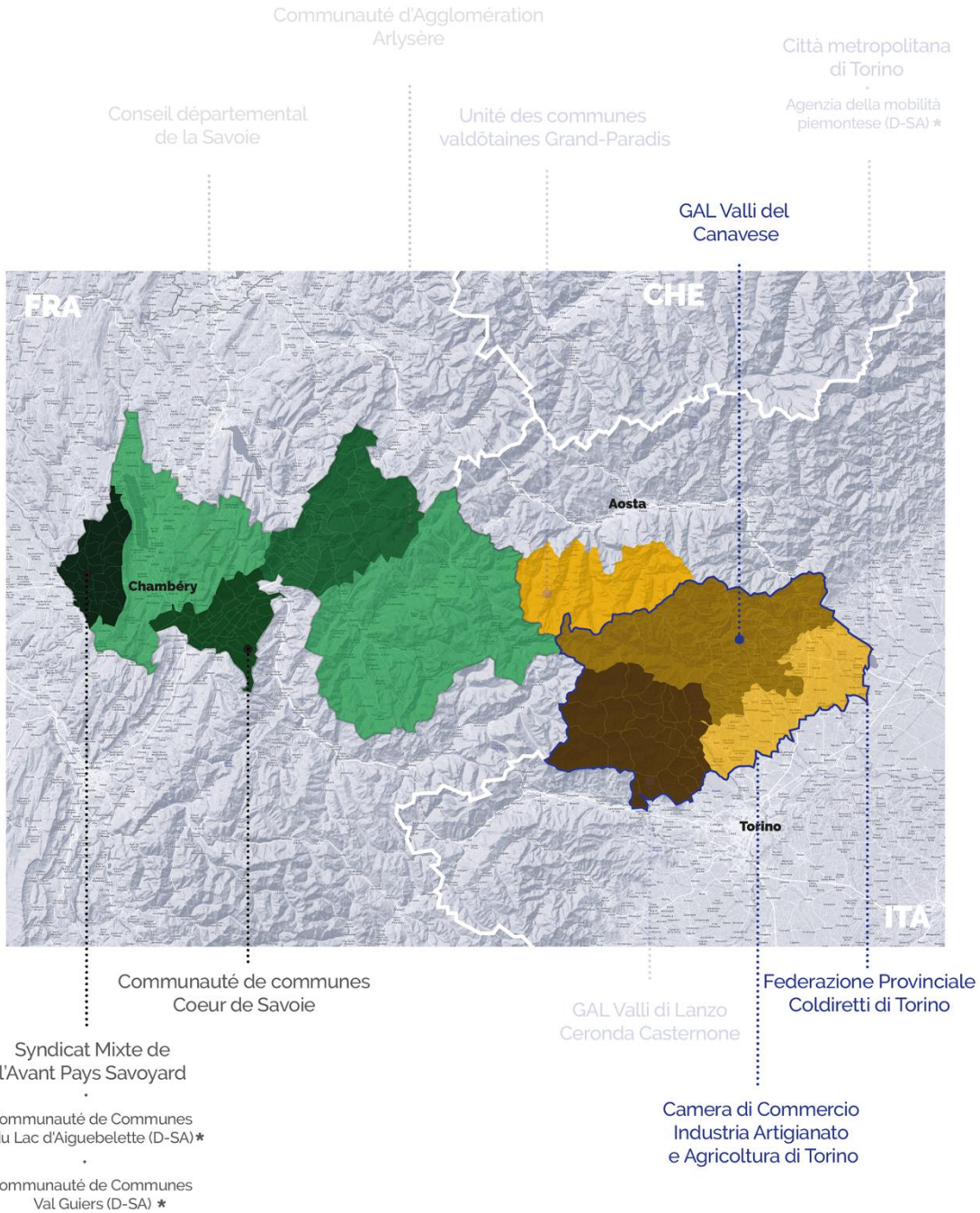
SMAPS si occupa del territorio de l'Avant-Pays Savoyard, in particolare per quanto concerne la pianificazione territoriale, lo sviluppo economico, la transizione energetica, la cultura, il turismo e gli alloggi.

Le competenze dello SMAPS sono molteplici:

- animare e coordinare un progetto territoriale per l'Avant Pays Savoyard e negoziare mezzi finanziari con la Région Rhône-Alpes, lo Stato, il Consiglio Generale della Savoia e l'Europa;
- sostenere i comuni, le strutture intercomunali, gli attori privati o associativi nella realizzazione dei loro progetti;
- stabilire uno Schéma de Cohérence Territoriale (SCOT - *Schema di coerenza territoriale*), una Opération Programmée d'Amélioration de l'Habitat (OPAH - *Operazione di miglioramento programmato per l'abitato*).

SMAPS, per la realizzazione di alcune attività, farà ricorso a due soggetti attuatori (Allegato 1) - Communes du Lac d'Aiguebelette (CCLA) e Communauté de Communes Val Guiers (CCVG), secondo una convenzione ad hoc che sarà firmata ad inizio progetto .

Carte du territoire
 Carta del territorio



* D-SA = Délégitaire · Soggetto attuatore

Contesto di cooperazione transfrontaliera

03

3.1 Origine del progetto

Per comprendere come nasce l'esigenza di InnovLab è necessario fare un salto di scala a livello di PITER GRAIES Lab, al percorso che ha portato alla condivisione della necessità e volontà di co-costruire il PITER.

Nel 2015 la Camera di Commercio di Torino (partner d'InnovLab), il GAL Valli del Canavese (partner d'InnovLab), il GAL Valli di Lanzo Ceronda e Casternone (partner del PITER), Ue.Coop e Federazione provinciale Coldiretti Torino (partner d'InnovLab), grazie al finanziamento della Camera di Commercio di Torino e della Fondazione CRT, hanno promosso il **progetto “Mappare per Cooperare”** (Map2Coop)¹.

Il progetto nasce dalla volontà di formare, sui territori montani e rurali, aziende e giovani disponibili a raccontare il proprio territorio, la cultura, l'agricoltura, l'artigianato e l'ambiente usando le tecnologie digitali. Lo scopo finale del progetto è stato quello di avviare la mappatura delle eccellenze locali nei territori delle Valli di Lanzo, Ceronda e Casternone e delle Valli del Canavese, attraverso il lavoro congiunto di 16 aziende e 16 ragazzi residenti nei comuni aderenti ai GAL locali e appassionati di tecnologie web.

Aziende e ragazzi sono stati coinvolti in due laboratori formativi della durata di 15 giorni, con due lezioni teoriche e attività di sperimentazione pratica per imparare ad utilizzare la piattaforma Openstreetmap per geolocalizzare le risorse locali.

Ad accompagnare i ragazzi e le aziende nel percorso di formazione sono stati tre professionisti di alto livello che hanno tenuto lezioni su tre principali argomenti: geolocalizzare sul web, descrivere la realtà e raccontare per immagini.

Abbinato al percorso formativo è stato indetto un concorso tra i partecipanti: ciascun ragazzo è stato abbinato ad un'azienda insieme alla quale ha curato il lavoro di georeferenziazione e comunicazione. I lavori prodotti sono stati giudicati da un gruppo di esperti di comunicazione e referenti locali, i primi tre classificati sono stati premiati con oggetti informatici (1° premio Apple Ipad Mini, 2° premio Wd My Passport Wireless e 3° premio Easyacc Ultra Compac).

2016, Map2Graies e PITER GRAIES Lab. Il successo di Map2Coop in termini di interesse suscitato e risultati ottenuti ha sottolineato la necessità di proseguire il lavoro avviato.

Nel 2016 il GAL Valli del Canavese (partner d'InnovLab) ha promosso con il GAL Valli di Lanzo Ceronda e Casternone (partner del PITER), la Federazione provinciale Coldiretti Torino (partner d'InnovLab), la Città metropolitana di Torino (coordinatore del PITER) e la Camera di Commercio di Torino (partner d'InnovLab) il progetto Map2Graies.

L'iniziativa ha interessato i territori del Ciriacese-Valli di Lanzo, Canavese Occidentale e Eporediese per un totale di 146 comuni e di oltre 275 mila abitanti, raggruppati nelle zone omogenee 7, 8 e 9 della Città metropolitana di Torino.

Lo scopo principale del progetto² è stato quello di mappare e rendere accessibile la conoscenza dei punti di forza e di debolezza del versante italiano delle Alpi Graie, in continuità con il precedente Map2Coop, attraverso un percorso di mappatura aperta e collettiva.

¹ Mappare per Cooperare, galvallidelcanavese.it/progetti/mappare-per-cooperare/

² Map2Graies, galvallidelcanavese.it/progetti/map2coop/

Map2Graies è stato strutturato in due fasi:

- una fase di laboratorio, rivolto a 20 giovani residenti sul territorio di riferimento, articolata in tre giornate di formazione con momenti teorici e di esercitazione guidata (di Sviluppo Locale, Cooperazione tra Italia e Francia, Progettazione europea e Processi partecipativi). Questa prima fase si è conclusa con la selezione di 3 persone;
- una fase di mappatura delle risorse territoriali realizzata dalle 3 persone selezionate (formate sull'utilizzo della piattaforma OpenStreetMap e dei software ad essa collegati) con le quali i partner del progetto hanno avviato delle collaborazioni professionali.

Il progetto ha consentito di costruire una prima “banca dati territoriale” utile per avviare un percorso di confronto con gli attori dello sviluppo locale sul versante francese delle stesse Alpi.

La percezione di un territorio di area vasta con caratteristiche e bisogni comuni ha reso evidente l'importanza di avviare un percorso di condivisione con gli attori dello sviluppo locale sul versante francese delle stesse Alpi per codefinire gli obiettivi strategici dello sviluppo locale transfrontaliero e coordinare, di conseguenza, azioni, strategie ed opportunità.

Nel 2016, a partire dalle riflessioni del gruppo di lavoro di Map2Graies, prende avvio di conseguenza il percorso di dialogo, confronto e costruzione del partenariato transfrontaliero per la costruzione di una strategia di sviluppo comune (PITER GRAIES Lab)³.

Il lavoro di co-creazione del PITER GRAIES Lab prosegue con il deposito della proposta di candidatura nel 2017 e l'avvio della fase di co-definizione puntuale, condivisa ed integrata della strategia e dei progetti singoli in cui si articola⁴.

L'esperienza di Map2Coop e di Map2Graies ha consentito, di conseguenza, di:

- confermare quanto i partner dei due progetti rilevavano nella loro attività/relazione quotidiana con le imprese;
- creare sinergie e volontà di collaborazione tra i partner dei due progetti;
- individuare nella dimensione di area vasta e nell'integrazione tra punti di vista, competenze, approcci ed esigenze un elemento strategico per consentire un effettivo cambiamento delle opportunità delle piccole e medie imprese dei territori rurali.

Tra il 2016 e il 2017, quindi, e in parte già con Map2Coop e Map2Graies, nasce il progetto InnovLab, come focus di approfondimento e di intervento funzionale, assieme agli altri progetti singoli del PITER, a raggiungere l'obiettivo del PITER GRAIES Lab: promuovere Generazioni Rurali Attive Innovanti E Solidali nell'area di progetto (Alpi Graie).

InnovLab nasce dalla volontà di definire insieme e co-realizzare azioni in grado di rispondere alle problematiche territoriali alla luce di un obiettivo territoriale di medio-lungo periodo.

³ Per un approfondimento si rimanda all'Allegato 1 “Percorso di concertazione” della Fase I di candidatura.

⁴ Per un approfondimento si rimanda all'Allegato 6 “Percorso di concertazione” della Fase II di candidatura.

3.2 Ambito di intervento

Il partenariato del PITER GRAIES Lab ha deciso di sperimentare specifiche azioni per il raggiungimento dell'obiettivo condiviso, azioni che sono riconducibili a cinque macro aree tematiche (governance innovazione, turismo, mobilità e servizi sociali). Le aree tematiche sono state individuate a partire dai bisogni del territorio e dalle competenze dei partner del Piano. Le azioni sperimentate nei progetti singoli del PITER vengono sviluppate dai partner dei progetti sui territori di loro competenza ma dovranno avere un valore di trasferibilità in tutta l'area del PITER (e non solo) e costituiranno un patrimonio progettuale e valutativo importante per gli altri attori del Piano (e non solo).

In particolare, il territorio del progetto InnovLab può essere considerato come il sistema territoriale che il PITER GRAIES Lab ha individuato per sperimentare azioni funzionali ad innovare le competenze delle piccole medie imprese.

Al fine di poter definire un piano di azioni concretamente rispondenti ai bisogni del territorio, in linea con l'Approccio del Quadro Logico⁵, è stata realizzata un'analisi del territorio di progetto con riferimento alla dimensione dell'innovazione e del settore delle imprese (di seguito sintetizzata).

Non esistendo una banca dati comune transfrontaliera, per la raccolta dei dati è stato necessario fare riferimento alle diverse banche dati e approfondimenti dei singoli partner di progetto e/o degli enti preposti che elaborano queste informazioni per i territori di progetto. La ricerca di queste fonti ha messo in evidenza la loro pluralità e solo parziale possibilità di integrazione. Non è stato pertanto possibile, in fase di candidatura, costruire un database unico di dati da analizzare, confrontare e porre a sistema. I partner del progetto InnovLab hanno pertanto deciso di adottare un approccio intermedio che vede, quando possibile la messa a confronto dei dati e negli altri casi un'analisi parallela a partire dalle fonti disponibili.

Di seguito si propone:

- la sintesi dell'analisi di contesto realizzata in fase di candidatura, evidenziando gli aspetti maggiormente correlati alla tematica di progetto;
- l'analisi SWOT;
- una fotografia a scala nazionale relativa alla tematica della trasformazione digitale.

Analisi del contesto

Territorio

Il territorio interessato dal progetto InnovLab vede il coinvolgimento di tutta l'area piemontese del PITER GRAIES Lab (zone omogenee 7, 8 e 9) e i territori francesi della CCCS e SMAPS.

Per quanto concerne il **territorio italiano**, è caratterizzato da comuni localizzati in pianura come in montagna, con una netta prevalenza di "comuni di montagna"⁶ che costituiscono oltre il 50%

⁵ Quadro Logico e PITER GRAIES Lab: per un approfondimento si rimanda all'All. 6 della Strategia

⁶ La classificazione qui proposta è quella utilizzata dall'Ires Piemonte in diversi studi a supporto della pianificazione sovralocale. Tra questi il "Documento di inquadramento socioeconomico e territoriale per il Piano Strategico della Città metropolitana di Torino" (2015) individua come "comuni montani" quelli la cui estensione territoriale è "prevalentemente montana", includendo anche comuni situati al di sopra dei 600 metri (montagna statistica e legale).

delle città coinvolte nel progetto, mentre i soli 7 "comuni di collina" appaiono frammentati all'interno dell'ampia porzione di territorio pianeggiante che si spinge quasi sino ai confini della città capoluogo.

I territori coinvolti nel progetto sono dunque quelli che, all'interno dell'area metropolitana di Torino, presentano maggiori segnali di marginalità dovuti alla compresenza di due fattori fortemente incidenti sulle dinamiche socio-economiche locali: la montagna⁷ e una percentuale molto alta di comuni con meno 5.000 abitanti (e, tra questi, molti comuni hanno una popolazione inferiore ai 1.000 abitanti).

Per quanto concerne il **territorio francese** interessato dal progetto, quasi tutti i comuni coinvolti sono classificati come "comuni rurali"⁸ poiché hanno una popolazione generalmente inferiore ai 1.000 abitanti.

I territori coinvolti nel progetto sembrano dunque avere caratteristiche piuttosto simili che, tuttavia, ad una lettura più attenta presentano alcune differenze.

In entrambi i versanti si tratta di molte piccole comunità che gravitano intorno a centri urbani di forte polarizzazione e/o attrattività: Torino e Chambéry. In Italia, causa la maggiore estensione territoriale del partenariato (sia per numero di comuni che per estensione territoriale) si aggiungono alcuni poli intermedi riconoscibili nelle città con più di 10.000/20.000 abitanti, prima fra tutte quella di Ivrea nell'Eporediese, totalmente assenti in Francia. Tali condizioni generano una situazione di maggiore eterogeneità nella quasi la totalità dei fattori e delle dinamiche osservate in Italia rispetto alla Francia.

Infrastrutture

Sotto il profilo della dotazione di infrastrutture per la mobilità le aree di progetto italiane presentano una offerta differente nelle quattro valli interessate. Tutte sono servite da strade provinciali, comunali e da linee ferroviarie che si attestano lungo le direttrici di collegamento con la città di Torino. La zona dell'Eporediese dispone di un sistema stradale e ferroviario più ampio per tipologia e lunghezza della rete, essendo un territorio di collegamento con la Francia dotato (anche) di autostrada che porta al tunnel del Monte Bianco in Valle d'Aosta. Diversa la situazione nel Ciriacese-Valli di Lanzo e nel Canavese dove la copertura stradale è minore e prevalentemente di livello comunale. Qui il territorio montano, che ospita il Parco Nazionale del Gran Paradiso, costituisce di fatto il limite fisico tra le due nazioni e della linea ferroviaria che, pur fermandosi nei comuni di Ceres e Pont Canavese, garantisce comunque il collegamento con la città capoluogo e l'aeroporto internazionale di Caselle.

I territori dei due partner francesi sono inseriti in aree meno periferiche della Savoia e beneficiano della vicinanza a gran parte delle infrastrutture di trasporto che collegano Chambéry con Lyon, Genève, il Piemonte, la Valle d'Aosta e il sistema montano interno in cui si trova il Parc Nazional

⁷ Le zone omogenee 7 e 8 hanno percentuali di superficie montuosa di oltre l'80% in cui si trova la maggior parte dei comuni. La zona 9 è quella in cui prevale il numero di comuni localizzati in pianura e la percentuale di superficie montuosa si attesta intorno al 40% della superficie territoriale totale.

⁸ I "comuni rurali" hanno una popolazione inferiore a 2.000 abitanti oppure compresa tra 2.000 e 5.000 abitanti se non appartengono a un'unità urbana o se appartengono a un'unità urbana la cui popolazione non supera i 5.000 abitanti. Fonte: Observatoire des Territoires de la Savoie - www.observatoire.savoie.equipement-agriculture.gouv.fr/Communes/comm_rurales.htm

de la Vanoise. Oltre ad uno strutturato sistema di autostrade, collegamenti internazionali, nazionali e interregionali che lambiscono CCCS e attraversano l'Avant-Pays-Savoie, anche qui è presente un sistema ferroviario. Questa porzione di territorio beneficia inoltre della vicinanza all'aeroporto regionale Chambéry Savoie, a sud del Lac du Bourge, che nella sola stagione invernale costituisce il punto di arrivo di oltre 200.000 passeggeri provenienti dal Regno Unito e dall'Europa del nord.

Popolazione

Tra il 1999 e il 2013⁹ la popolazione totale nei comuni partner aumenta sia in Italia che in Francia ma con percentuali e distribuzioni territoriali marcatamente differenti: il partenariato italiano cresce del 5,6% perdendo abitanti in quasi tutti i comuni montani rispetto a quelli di pianura che invece crescono molto; i due partner francesi aumentano del 29,3% nell'Avant-Pays-Savoie e del 23% nella CCCS, insistendo sui territori meno montani del PITER GRAIES Lab i quali, rispetto a quelli italiani, mantengono un trend positivo.

Nel 2013 la popolazione nei comuni di progetto appare così distribuita rispetto alle fasce di età interessate dalle azioni di progetto¹⁰:

Dati popolazione 2013	Territorio partner IT	Territorio partner FR	
<i>Partner</i>	CCIAA Torino e Coldiretti Torino	Syndicat Mixte de l'Avant Pays Savoie	Communauté de communes Coeur de Savoie
Totale	282.500	24.542	35 510
Età media	46	42	41
Età 15-19 anni	11.817	1.260	2 021
Età 20-24 anni	12.120	821	1 439

Nei 146 comuni italiani l'età media della popolazione è più alta di quella dei due partner francesi, il 4,2% degli abitanti è in una età compresa tra i 15 e i 19 anni e il 4,3% è nella fascia di età 20 - 24 anni.

In Francia la percentuale dei ragazzi più giovani è maggiore di quella dei ventenni sia nella CCCS che nei comuni dell'Avant-Pays-Savoie. Mentre i ragazzi tra i 15 e i 19 anni rappresentano rispettivamente il 5,7% e 5,1% della popolazione, quelli in età universitaria sono rispettivamente il 4,1% e il 3,3% della popolazione. Se si osserva la distribuzione territoriale dei ragazzi tra 20 e 24 anni appare utile rilevare come le percentuali più basse (inferiori al 2%) in Italia si concentrino nei comuni di confine già scarsamente popolati, mentre in Francia il fenomeno appare più diffuso e si

⁹ Fonti: Insee e Istat, anno 2013. Elaborazione di dati comparabili sul territorio transfrontaliero del PITER GRAIES Lab

¹⁰ Le azioni di progetto prendono in considerazione le fasce d'età 15-18 anni e 19-25 anni ma i dati disponibili per tutto il territorio di progetto sono solo le due fasce d'età indicate nella tabella. I dati disponibili a scala transfrontaliera sono aggregati per fasce d'età non scomponibili per singola età.

verifichi anche in comuni abitati da 500/1000 persone. Più omogenea invece è la distribuzione dei ragazzi più giovani in entrambi i paesi anche se le percentuali più alte (maggiori del 6%) si registrano in Francia mentre la maggioranza dei comuni italiani si attesta in un range 4%-6%. Guardando la distribuzione sul territorio della fascia di età 15-24 appare evidente come esista una maggiore fragilità in termini demografici nel territorio italiano rispetto a quello francese e, al suo interno, quello dell' Avant-Pays-Savoyard rispetto alla CCCS. Il fenomeno richiede certamente una riflessione in termini di creazione di opportunità e attrattività per i ragazzi che oggi studiano e che si affacciano sul mondo del lavoro.

Economia / imprese

Osservando i dati¹¹ relativi al numero di unità locali nei territori di progetto si rileva che sia in Italia che in Francia i **settori trainanti** sono:

- quello relativo alle attività professionali, scientifiche e tecniche e, in generale, di servizio alle imprese (territorio italiano 33,1%; SMAPS 32,7%; CCCS 34,8%);
- il commercio (all'ingrosso e al dettaglio), trasporto e magazzinaggio (territorio italiano 24,9%; SMAPS 17,6%; CCCS 15,9%);
- le costruzioni (territorio italiano 16,5%; SMAPS 13,9%; CCCS 13,3%).

Le attività nel settore pubblico, nell'istruzione, in quello dei servizi sanitari e dell'assistenza sociale sono più forti in Francia (SMAPS 13,5%; CCCS 13,1%) che in Italia (8,1%) così come il settore legato all'agricoltura (Italia 0,4%; SMAPS 9,5%; CCCS 10,8%). Nel primo caso in Francia il numero di addetti supera il 20% contro il 14,2% italiano, mentre nel secondo caso un numero elevato di aziende occupa una percentuale di addetti francesi piuttosto bassa (2-3%).

Le attività manifatturiere (unite a quelle estrattive, alla fornitura di gas, energia, acqua, vapore e alla gestione dei rifiuti, meno significative) in Italia impiegano il 28,9 % degli addetti totali nell'11,1% delle unità locali complessive, così come in Francia (SMAPS 24,2% di addetti nel 7,2% di unità locali; CCCS 27,4% nel 8,5% di unità locali). Piuttosto debole invece il settore delle attività di servizio di alloggio e ristorazione in entrambi i territori di progetto (Italia 5,9%; SMAPS 5,6%; CCCS 3,7%).

Rispetto alla **localizzazione delle attività** nelle aree di progetto è utile rilevare che:

- attività di alloggio e ristorazione: in Italia sono presenti solo nei territori montani nei quali le risorse naturali esercitano un richiamo turistico che andrebbe valorizzato, mentre in Francia il fenomeno è quasi assente;
- attività agricole: in Italia si concentrano in tre/quattro comuni a differenza dei partner francesi in cui vi è una presenza più diffusa di piccole aziende che potrebbero diventare più competitive;
- attività manifatturiere: le percentuali relative agli addetti in Italia nel settore manifatturiero sono più diffuse sul territorio e sono presenti sia nel Canavese che nel Ciriace e Valli di Lanzo; in Francia le percentuali più alte e sono concentrate in più comuni in entrambe le aree di progetto;
- commercio: in Italia presenta punti di debolezza solo nei comuni vicini al confine e l'offerta si presenta omogenea su tutto il territorio, più delicata la situazione distributiva in Francia dove esiste una situazione a macchia di leopardo;

¹¹ Fonti: Insee e Istat, anno 2013. Elaborazione di dati comparabili sul territorio transfrontaliero del PITER GRAIES Lab

- settore edile: in Italia è abbastanza omogeneo sino ai comuni montani nei quali cui si concentra la maggiore percentuale di addetti al settore, mentre in Francia questi ultimi sono in pochi comuni;
- attività professionali, scientifiche, tecniche e di servizio alle imprese: in Italia le percentuali più alte di addetti (24,3%) sono concentrate prevalentemente nell'Eporediese; in Francia le percentuali sono generalmente inferiori al 15%;

La **struttura produttiva** sul territorio di progetto è caratterizzata, in sintesi, in prevalenza di micro, piccole e medie imprese (numero di addetti inferiore a 249) mentre le grandi aziende (con più di 249 addetti) si concentrano solo in alcune città.

Nel territorio Francese le città di La Bridoire, Saint-Genix-sur-Guiers, Le Pont-de-Beauvoisin nel territorio del Syndicat Mixte de l'Avant Pays Savoyard e le città di Francin, Montmélian, La Rochette, Les Marches nella Communauté de communes Coeur de Savoie, ospitano aziende con un numero di addetti che varia dai 300 ai 700, mentre in Italia diverse aziende superano i 1.000 addetti e sono localizzate nei comuni di Ivrea, Ciriè, Rivarolo Canavese, Robassomero, Mathi, Busano e Banchette.

In questo quadro in cui le micro, piccole e medie imprese rappresentano oltre il 90% delle aziende presenti sul territorio esistono alcune realtà in cui imprese innovative e start up iniziano a farsi strada, sotto la spinta delle politiche nazionali e della prossimità territoriale ai poli regionali di maggior rilievo.

Imprese e innovazione

In Italia, seppur di recente costituzione, il registro delle imprese innovative e start up¹² tra aprile e novembre 2017 fa registrare un incremento positivo:

- le *start up* passano da 6.973 a 8.160 delle quali 440 sono localizzate in Piemonte, 303 nella Provincia di Torino e 7 nell'area PITER (1 a Cantoira, 3 ad Ivrea, 1 a Salassa, 1 a Strambino e 1 a Colletterto Giacosa);
- le imprese innovative passano invece da 510 a 686 delle quali 58 sono in Piemonte, 42 nella Provincia di Torino e 5 nell'area di progetto (2 ad Ivrea, 1 a Lombardore, 2 a Strambino).

Diversa la situazione per gli incubatori certificati che sono invece in calo a livello nazionale passando da 37 a 33 dei quali 3 sono in Piemonte e 2 a Torino (Incubatore del Politecnico I3P - S.C.P.A.; Società per la gestione dell'incubatore di imprese e il trasferimento tecnologico dell'Università degli studi di Torino 2I3T SOC. CONS. A R.L.¹⁵).

Va sottolineato in ogni caso come il dato nazionale non sia del tutto esaustivo se si guarda ad una scala più locale, in ragione del fatto che l'iscrizione al registro nazionale non è obbligatoria.

Una indagine biennale della Camera di Commercio di Torino sulle imprese innovative della provincia fornisce alcune indicazioni significative sulla situazione di ricerca e innovazione nel territorio di progetto, pur considerando che si tratta di una ricerca condotta su di un campione di imprese (364), e che la parte più rilevante del campione si trova al di fuori dei comuni che fanno parte del progetto InnovLab. Fra i dati più significativi si possono citare:

¹² Fonti: Ministero dello Sviluppo Economico, Camere di Commercio d'Italia, Registro imprese innovative e *start up*

¹⁵ www.i3p.it ; <http://www.2i3t.it/>

- solo il 13% delle imprese (su un campione di 364) ha meno di 5 anni, mentre due terzi del campione è sui mercati da più di 15 anni;
- quasi la metà delle imprese dichiara livelli tecnologici superiori a quelli medi del settore (45%);
- il 31% delle imprese analizzate spende più del 10% del fatturato in ricerca, e l'82% ha progetti di ricerca in corso;
- una percentuale significativa (15%) di imprese non ha budget dedicati all'investimento in R&S;
- l'innovazione è prima di tutto di prodotto, legata sia al miglioramento delle caratteristiche e delle prestazioni di prodotti già esistenti (69%), sia all'introduzione di prodotti radicalmente innovativi (48%); importante anche l'investimento in nuovi ambiti tecnologici che non hanno ancora portato allo sviluppo di nuovi prodotti e/o processi (47%);
- il ricorso ai brevetti è piuttosto limitato (domande di brevetti italiani sono dichiarate dal 20% circa; 15% quelle con domande internazionali);
- i tre ostacoli maggiori all'aumento delle attività di R&S sono la mancanza di risorse finanziarie, la carenza di finanziamenti pubblici e l'incertezza sulla domanda di mercato per nuovi prodotti o servizi.

Per i territori francesi di progetto non si dispone di indagini corrispondenti. In ogni caso la *Chambre de commerce et d'industrie della regione Auvergne-Rhône-Alpes* nei suoi diversi bollettini informativi riporta dati di grande interesse rispetto al progetto:

- sia lo SMAPS sia CCCS hanno un tessuto economico piuttosto vivace, con un aumento del numero di imprese fra 2008 e 2015 superiore al 40% (e maggiore del 60% nel settore dei servizi);
- la stragrande maggioranza delle nuove imprese è in settori a basso valore aggiunto tecnologico (costruzioni, commercio etc.);
- in entrambi i territori il peso dell'export è estremamente limitato (attorno al 15%, molto al di sotto del 34% di media del Dipartimento della Savoie);
- diversi attori pubblici e privati sono attivi nella promozione dell'innovazione, dalla Regione al parco tecnologico Technolac, dal Cluster Montagne alla Chambre de Commerce stessa, tanto che nel 2015 sono stati sostenuti ben 78 progetti in tutto il Dipartimento.

Imprese e connettività

Nelle zone omogenee della Città metropolitana di Torino esiste un divario importante tra le aree urbanizzate e la montagna.¹⁴ I servizi di rete a banda larga riguardano i territori meno urbanizzati e solo una parte di essi sta provvedendo alla pianificazione e alla realizzazione (tra questi emergono le aree interessate dal progetto InnovLab ed in particolare la zona Ciriacese - Valli di Lanzo che ha già avviato l'intervento). I servizi digitali a banda ultralarga sono concentrati prevalentemente nelle aree più urbanizzate e la percentuale di popolazione delle aree di progetto coperta da servizi tra 2 - 20 Mbps è di circa il 50%, cui si aggiunge quella del 20% in divario digitale.

Analogamente il partenariato di progetto francese¹⁵ insiste su aree territoriali che, come il 99,6 % della Savoia, appaiono ben servite (seppure a diversa velocità) dalla banda larga tramite tecnologia ADSL ma non risultano ancora eleggibili alla transizione verso la banda larga ultraveloce e la fibra ottica. Nel 2015 solo 43 comuni risultavano interessati dalle intenzioni di copertura degli operatori

¹⁴ Fonte: "Documento di inquadramento socioeconomico e territoriale per il Piano Strategico della Città metropolitana di Torino", (Ires Piemonte, 2015), su basedati Infratel Italia_MISE 2015

¹⁵ Fonti: w Département de la Savoie - ww.savoie.fr ; Observatoire France Très Haut Débit -

(Chambéry Métropole, CALB e la città di Albertville) pertanto il Dipartimento si è dotato di un "Piano territoriale di sviluppo digitale territoriale per la Savoia". Questo piano cerca di organizzare coerentemente iniziative pubbliche e private con il solo scopo di evitare che alcune aree territoriali siano penalizzate da un nuovo divario digitale, là dove esistono buone capacità d'uso delle tecnologie digitali, interesse e consapevolezza (sia da parte di privati cittadini che aziende) delle molte potenzialità legate al miglioramento delle infrastrutture.

Analisi SWOT

Presente: punti di forza (risorse)

- Forte spinta delle politiche nazionali alla creazione di imprese innovative, start up, poli di innovazione e incubatori di impresa (sui territori italiani – It. - del PITER e su quelli francesi – Fr.)
- Politiche nazionali e locali (It. e Fr.) finalizzate al potenziamento delle infrastrutture digitali¹⁶
- Territori con buona capacità di fare rete e pregresse esperienze nella cooperazione/coprogettazione
- Discreta dotazione di infrastrutture per la mobilità e accessibilità ai territori
- Crescita demografica positiva: territorio italiano del PITER 5,6%, SMAPS 29,3% e CCCS 23%
- Presenza (It) e/o prossimità (It e Fr) ad aree di pregio ambientale con buona attrattività turistica (Parco Nazionale del Gran Paradiso, Parc Nazional de la Vanoise)
- Struttura produttiva costituita da un diffuso tessuto di micro, piccole e medie imprese, da grandi aziende localizzate in più poli urbani, da un embrionale gruppo di start up e imprese innovative
- Presenza di centri di “ricerca e innovazione” (Life Science, BioPmed, It); pregresse esperienze di FabLab sul territorio (TecnoFab, Fr.)
- Principali settori industriali: attività professionali, scientifiche e tecniche e in generale di servizio alle imprese; settore del commercio (all'ingrosso e al dettaglio), trasporto e magazzinaggio; costruzioni e attività manifatturiere.

Presente: punti di debolezza (criticità)

- Lentezza e/o impedimenti nella realizzazione di infrastrutture digitali performanti, disomogeneità diffusa sul territorio (pianura VS montagna; disinteresse operatori privati; livello di pianificazione e tempi di realizzazione)

¹⁶ La Francia con il *Piano France THD (France Très Haut Débit)*, aggiornato nel mese di febbraio 2014, si pone l'obiettivo di consentire al 100% del suo territorio un accesso ad internet ad alte prestazioni (banda larga) entro il 2022, attraverso investimenti pubblici e privati di 20 miliardi di euro. La sfida punta a rafforzare la competitività dell'economia francese e l'attrattiva della Francia attraverso: la connessione prioritaria con fibra ottica delle zone di attività economica; la modernizzazione dei servizi pubblici su tutto il territorio, anche nelle aree rurali e montane, fornendo accesso a Internet ad alte prestazioni a scuole, ospedali, case di cura, case per l'impiego, etc.; dare accesso agli usi digitali a tutti i cittadini. L'Italia, nel mese di marzo del 2015, ha approvato la Strategia Italiana per la banda ultralarga con la quale si intende coprire, entro il 2020, l'85% della popolazione con infrastrutture in grado di veicolare servizi a velocità pari e superiori a 100Mbps, garantendo al contempo al 100% dei cittadini l'accesso alla rete internet ad almeno 30Mbps. Fonti: Observatoire France Très Haut Débit - www.francethd.fr/; Piano Strategico Banda ultralarga - bandaultralarga.italia.it_MISE.

- Transizione lenta verso forme di mobilità nuova/sostenibile che sostenga accessibilità e fruibilità dei territori contrastandone la marginalizzazione
- Età media della popolazione: territorio italiano del PITER 46 anni, SMAPS 42 anni e CCCS 41 anni
- Percentuali basse di giovani di età 20 - 24 anni: territorio italiano del PITER 4,6% della popolazione totale; SMAPS 3,3% e CCCS 4,1%
- Struttura produttiva frammentata per settori di attività e localizzazione territoriale, con scarsa integrazione fra gli operatori economici
- Tessuto di micro, piccole e medie imprese diversificato con poli di eccellenza con difficoltà nella conversione al digitale e nell'internazionalizzazione delle attività produttive locali
- Scarsa propensione al brevetto e budget limitati su ricerca e sviluppo

Futuro: opportunità

- Valorizzazione e specializzazione delle nuove generazioni con competenze digitali “native” finalizzata ad aumentare le capacità imprenditoriali e il senso di appartenenza ai territori, a ridisegnare l'identità locale in collaborazione con gli attori locali che fanno innovazione
- Prossimità territoriale ad incubatori certificati (It.), poli universitari e centri di ricerca ("Technopole Savoie Technolac", Université Savoie Mont Blanc, Polo di Innovazione della Meccatronica e dei Sistemi Avanzati di Produzione, Incubatore del Politecnico I3P - S.C.P.A.; Società per la gestione dell'incubatore di imprese e il trasferimento tecnologico dell'Università degli studi di Torino 2I3T SOC. CONS. A R.L etc.) e a grandi aziende in diversi polarità del territorio
- Integrazione tra i settori dell'economia rurale (turismo, agricoltura e artigianato), sviluppo di economie di scala, valorizzazione/specializzazione di aree agricole e territori montani
- Investimenti nel campo dell'innovazione (di processo, dei servizi, ecc.)
- Rafforzamento dei cluster locali e loro collegamento alla scala transfrontaliera
- Riforma fiscale locale in Francia in vigore dal 2020. Un'importante riforma della tassazione locale che entrerà in vigore nel 2020-

La riforma prevede: riforma della tassa sulla casa, riduzione della tassazione delle società dal 33% al 25%, taglio di 3 punti di Pil della spesa pubblica, ritorno al pareggio della previdenza sociale entro il 2020 e un grande piano di investimenti da 50 miliardi di euro.

Si tratta di riforme, però, a medio-lungo termine, in quanto la riforma dell'imposta sui patrimoni entrerà in vigore solo a partire dal 2019, mentre quella sulla tassazione della prima casa sarà attuata entro il 2022.

L'obiettivo è quello di creare incentivi per favorire nuovi investimenti, nuove assunzioni e dare un forte impulso alla crescita economica.

- Il 1 novembre 2017 l'Agence économique Savoia (l'Agenzia economica della Savoia) si è fusa con l'Agence Entreprises Auvergne Rhône-Alpes (Agenzia imprese Auvergne Rhône-Alpes).

Futuro: minacce

- Invecchiamento della popolazione, spopolamento dei comuni montani, scarsa presenza di giovani
- Perdita delle tradizioni, degli antichi mestieri, delle identità e specificità locali

- Dotazione di infrastrutture per l'accessibilità (fisica e digitale) inadeguata a supportare adeguatamente la transizione al digitale e/o innovazioni nel tessuto economico locale
- Perdurare della crisi economica, del processo di marginalizzazione, della polarizzazione/attrattività dei centri urbani, della mancata specializzazione dei territori di progetto
- Aumento del divario digitale tra territori, tra i residenti, tra le imprese

Italia - Francia: fotografia, a scala nazionale, della dimensione trasformazione digitale¹⁷

Di seguito si presentano alcuni dati utili per avere una fotografia generale sul tema della transizione digitale in Italia e in Francia al fine di ponderare correttamente la tematica nei contesti rurali e montani dei due Paesi.

Index score by framework conditions

Le condizioni quadro (framework conditions) descrivono il principale driver di prestazioni innovative esterne all'azienda e coprono tre dimensioni dell'innovazione: risorse umane, sistemi di ricerca attraenti, così come l'ambiente favorevole all'innovazione.

		Francia	Italia	EU 28	EU28 Median
Fattori abilitanti	Digital Infrastructure	53	41	49	55
	Investments and access to finance	63	45	44	45
	Supply and demand of digital skills	63	19	40	32
	e-leadership	57	43	55	61
	Entrepreneurial culture	65	55	47	52
Risultati	Change in the ICT start-up environment	50	31	48	50
	Integration of digital technology	34	31	36	37

(Fonte: estrapolazione dati dalla figura n. 88 originale)

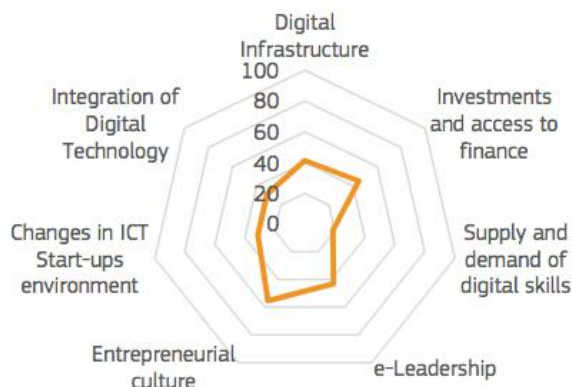
¹⁷ Informazioni tratte dal Digital Transformation Scoreboard 2017, ec.europa.eu/growth/tools-databases/dem/monitor/sites/default/files/Digital%20Transformation%20Scoreboard%202017.pdf

Francia: fotografia di sintesi



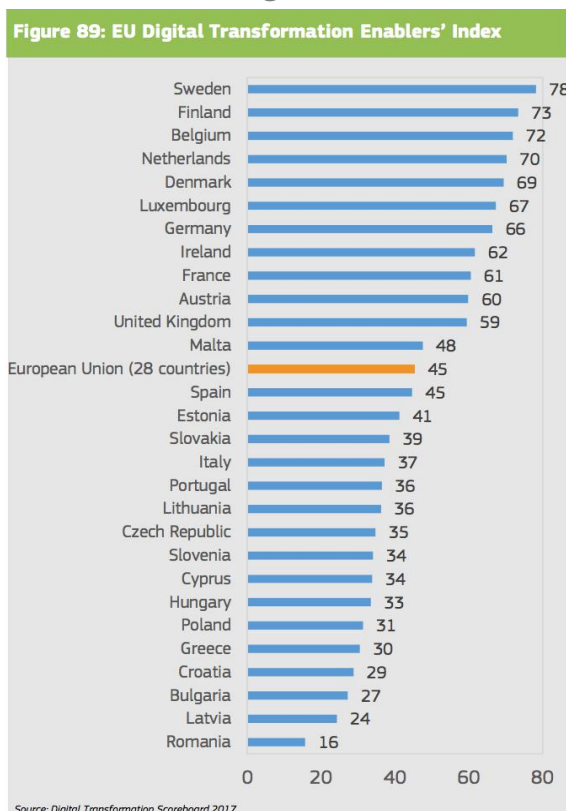
Note: Based on the average of the latest imputed values. Where no data available, the EU average was used.

Italia: fotografia di sintesi

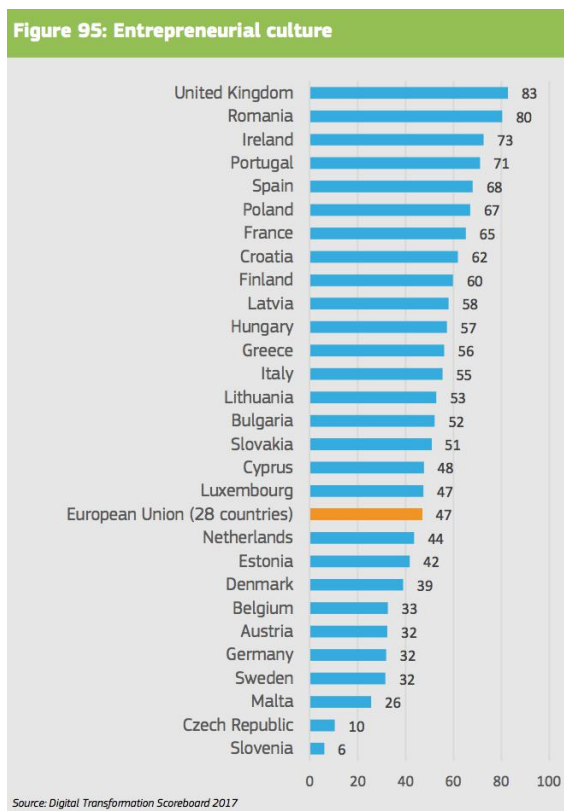


Note: Based on the average of the latest imputed values. Where no data available, the EU average was used.

Indice dei fattori abilitanti la transizione digitale



Cultura imprenditoriale



Questo indice fornisce una classificazione per gli Stati membri a partire dal presupposto che secondo il quale l'infrastruttura, l'accesso ai finanziamenti e la domanda e l'offerta di competenze sono i fattori più importanti alla base della trasformazione digitale

3.3 Bisogni espressi

A partire dai dati raccolti nel corso del progetto Map2Graies e in seguito ad un'attività approfondita di confronto ed analisi (in linea con quanto previsto dall'Approccio del Quadro Logico¹⁸) i partner hanno condiviso che la problematica principale del territorio è l'assenza di un'attività di supporto alle micro e piccole imprese verso modelli e processi maggiormente innovativi, verso una trasformazione digitale.

Per rispondere a tale bisogno complessivo è necessario, secondo il partenariato, porre l'attenzione sui fattori che lo compongono, sulle necessità puntuali e tematiche del territorio:

- aumentare la capacità di produrre e trasferire innovazione (di prodotto così come di processo) da parte del tessuto imprenditoriale locale, puntando soprattutto sulle nuove generazioni (anche per contrastare "fughe di cervelli" verso i poli urbani maggiori al di fuori dell'area);
- individuare strumenti efficaci per indirizzare i giovani verso l'imprenditorialità innovativa e, successivamente supportarli, in questo percorso (utilizzando i diversi servizi esistenti o individuandone di nuovi laddove necessario);
- integrare la capacità di innovazione ai saperi e alle capacità maggiormente radicate nel territorio (nel campo agro-alimentare, in quello dell'accoglienza, nell'artigianato, nella piccola industria etc.);
- sostenere la creazione di reti sempre più forti e spesse fra le imprese, anche alla scala transfrontaliera, per creare le condizioni favorevoli al trasferimento tecnologico, alla ricerca collaborativa e all'internalizzazione.

Si tratta di bisogni complessi, articolati, integrati tra loro, che implicano un attivo coinvolgimento delle imprese, dei giovani ma anche delle amministrazioni.

Inoltre, trattandosi di tematiche in evoluzione e con sfaccettature diverse, il partenariato ha condiviso la necessità di definire in maniera puntuale il significato di alcuni concetti chiavi posti alla base dei processi di innovazione e individuati come bisogni nell'ambito di InnovLab: innovazione, trasformazione digitale e imprenditoriale digitale.

Innovazione	<p>Non esiste un'unica definizione.</p> <p>L'innovazione descritta nel piano dell'Innovation Union¹⁹ significa in generale un cambiamento che accelera e migliora il modo in cui concepiamo, sviluppiamo, produciamo e accediamo a nuovi prodotti, processi industriali e servizi. Cambiamenti che creano più posti di lavoro, migliorano la vita delle persone e costruiscono società più verdi e migliori.</p> <p>L'innovazione per i partner, così come definita in fase di candidatura in seguito ad un lavoro di co-creazione e condivisione, è un processo che cambia degli elementi e porta ad un miglioramento, ad un progresso che è ambientale, sociale ed economico. Inoltre, l'innovazione consente di sviluppare e adottare un nuovo modo di fare che tiene conto</p>
--------------------	---

¹⁸ Per un approfondimento sull'Approccio del Quadro Logico si rimanda al § 1.D dell'All. 6 della Strategia del Piano.

¹⁹ Definizione tratta da: EU Commission, *Turning Europe into a true Innovation Union* - europa.eu/rapid/press-release_MEMO-10-473_fr.htm?locale=FR

	<p>dell'adattamento, della creatività, e trova attuazione nel modo di lavorare, nella dimensione tecnica e negli aspetti organizzativi.</p> <p>L'innovazione in generale è l'atto di introdurre nuovi sistemi, nuovi ordinamenti, nuovi metodi di produzione, nuovi per il contesto in questione.</p>
Trasformazione digitale	<p>La trasformazione digitale è caratterizzata dalla fusione di tecnologie avanzate e dall'integrazione di sistemi fisici e digitali, dalla predominanza di modelli di business innovativi e di nuovi processi e dalla creazione di prodotti e servizi intelligenti.²⁰</p> <p>Si tratta di un'evoluzione in corso che porta con sé un cambiamento di paradigma.</p>
Imprenditoria digitale	<p>L'imprenditorialità digitale abbraccia tutte le nuove iniziative e la trasformazione dei modelli di business attuali attraverso nuove tecnologie digitali.</p> <p>Le imprese digitali sono caratterizzate da un'alta intensità di utilizzo delle nuove tecnologie digitali (in particolare social media, big data analytics, mobility, cloud e digitalizzazione della produzione) per migliorare le operazioni commerciali, inventare nuovi affari e impegnarsi con i clienti e le parti interessate.</p>

²⁰ EU Commission, *Digital transformation* - ec.europa.eu/growth/industry/policy/digital-transformation_it

IL PROGETTO: Quadro logico

04

4.1 Logica del progetto

Obiettivo generale	Rendere il sistema transfrontaliero delle micro e piccole imprese locali competitivo e sostenibile mettendo a disposizione strumenti per produrre un effettivo cambiamento.	
Obiettivi specifici	<ul style="list-style-type: none"> - Promuovere l'imprenditorialità innovativa nelle nuove generazioni - promuovere l'innovazione nei modelli di business nelle micro e piccole imprese nei contesti montani e rurali - promuovere la trasformazione digitale nelle micro e piccole imprese nei contesti montani e rurali <p><i>Destinatari:</i> Micro e piccole imprese nei contesti montani e rurali</p> <p><i>Territorio:</i> Territorio ALCOTRA e, in particolare, il territorio che comprende la CCCS, SMAP e la parte nord della Città metropolitana di Torino (zone omogenee 7,8 e 9)</p>	
Risultati attesi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Giovani con competenze legate all'imprenditoria innovativa 2. Digitalizzazione di micro e piccole imprese 3. Sperimentazione di processi innovativi 	
Attività	WP 0 Preparazione progetto	<i>0. 1 Creazione dossier candidatura</i>
	WP 1 Governance e gestione amministrativa funzionale ai risultati attesi n. 1, n. 2 e n. 3	<i>1.1 Gestione operativa</i> <i>1.2 Gestione amministrativa e finanziaria</i> <i>1.3 Monitoraggio e valutazione</i>
	WP 2 Comunicazione funzionale ai risultati attesi n. 1, n. 2 e n. 3	<i>2.1 Promozione dei servizi</i> <i>2.2 Diffusione dei risultati</i>
	WP 3 Supporto all'innovazione dei modelli di business funzionale ai risultati attesi n. 1, n. 2 e n. 3	<i>3.1 Promozione dell'imprenditoria giovanile</i> <i>3.2 Accompagnamento all'innovazione dei modelli di business</i> <i>3.3 Integrazione con altri piani e progetti</i>
	WP 4 Supporto alla trasformazione digitale funzionale ai risultati attesi n. 2 e n. 3	<i>4.1 Prototipazione e creazione di strumenti e servizi digitali</i> <i>4.2 Accompagnamento all'adozione di sistemi gestionali digitali e di strategie OmniChannel</i> <i>4.3 Integrazione con altri piani e progetti</i>

4.2 Riferimento al Programma ALCOTRA: O.S.

Il progetto InnovLab si colloca all'interno del quadro degli obiettivi dell'Asse 1 **“Innovazione applicata”** del Programma di Cooperazione Transfrontaliera ALCOTRA 2014-2020.

Obiettivo dell'Asse 1 è favorire l'innovazione nei sistemi economici e produttivi transfrontalieri per accrescerne la competitività soprattutto nelle aree più marginali e, in particolare, ridurre le distanze fra il mondo della ricerca e del mondo produttivo per:

- sostenere la capacità di innovazione e la competitività dei comparti più strategici per le aree non urbane del territorio ALCOTRA;
- sviluppare servizi innovativi adeguati alle esigenze di aree a bassa densità abitativa e che presentano svantaggi naturali;
- sperimentare, diffondere e applicare modelli innovativi nel settore dell'edilizia sostenibile e dell'efficienza energetica.

L'Asse 1 nasce dalla consapevolezza che la zona ALCOTRA è un territorio di contrasti in termini di densità di popolazione, attività produttive e caratteristiche naturali e, di conseguenza, i livelli di sviluppo economico sono difforni da zona a zona. L'innovazione è tendenzialmente debole in contesti rurali, montani, mentre è più forte nei grandi poli urbani e nelle zone a questi contigui.

Parallelamente, però, la presenza importante di risorse rinnovabili ancora troppo poco sfruttate e di “filiera verdi” già supportate da poli di competitività, cluster, e centri di ricerca crea condizioni favorevoli per la ricerca, lo sviluppo e la modernizzazione delle filiere di eco-materiali, materiali locali, legno-energia e del legno da costruzione, compresa l'integrazione di processi produttivi più efficienti dal punto di vista energetico e una maggiore utilizzazione delle energie rinnovabili.

L'Asse 1 individua due obiettivi specifici e InnovLab si colloca nell'ambito del primo: **Obiettivo specifico 1.1 “Ricerca e innovazione”**.

L'obiettivo specifico 1.1 intende incrementare i progetti di innovazione (in particolare dei Clusters, dei poli e delle imprese) e sviluppare servizi innovativi a livello transfrontaliero riducendo le distanze fra il mondo della ricerca e quello delle imprese (specie piccole e medie), favorendo lo scambio delle buone pratiche nel campo del trasferimento tecnologico, dei meccanismi e delle metodologie dell'innovazione (open innovation, metodologia Living Lab, pre-commercial public procurement, etc).

I temi dell'innovazione individuati riguardano principalmente i comparti strategici per rafforzare le capacità competitive delle aree più periferiche del territorio ALCOTRA come la sanità, la mobilità, il turismo sostenibile, la cultura e l'economia verde.

L'obiettivo specifico 1.1 intende inoltre estendere anche alle zone non urbane i vantaggi derivanti dallo sviluppo di servizi innovativi, nell'ottica del miglioramento della qualità della vita.

4.3 Obiettivo generale

L'obiettivo generale dell'Asse 1 è favorire l'innovazione nei sistemi economici e produttivi transfrontalieri per accrescerne la competitività soprattutto nelle aree più marginali.

L'obiettivo specifico 1.1 intende incrementare i progetti di innovazione e sviluppare servizi innovativi a livello transfrontaliero.

Contribuire a questi obiettivi significa, per i partner di InnovLab, rendere il sistema transfrontaliero delle micro e piccole imprese locali competitivo e sostenibile mettendo a disposizione strumenti (si veda paragrafo 4.3) per produrre un effettivo cambiamento.

Con “micro e piccole imprese” si fa riferimento alla definizione data dalla Commissione Europea²¹:

- le *microimprese* sono definite come imprese con meno di 10 occupati e che realizzano un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 2 milioni di euro;
- le *piccole imprese* sono definite come imprese con meno di 50 occupati e che realizzano un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro;
- le *medie imprese* sono definite come imprese con meno di 250 occupati e che realizzano un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro.

Le piccole, medie e microimprese²² rappresentano il 99 % di tutte le imprese dell'UE.

Nel 2015, poco meno di 23 milioni di PMI hanno prodotto un valore aggiunto pari a 3 900 miliardi di EUR e dato lavoro a circa 90 milioni di persone, rappresentando una fonte essenziale di imprenditorialità e innovazione, elementi fondamentali per la competitività delle società dell'UE.

La realizzazione di una nuova rivoluzione industriale²³ è un obiettivo fondamentale di Europa 2020, la strategia dell'UE per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva.

Due delle iniziative prioritarie di Europa 2020 riguardano il settore industriale:

- “una politica industriale per l'era della globalizzazione”, volta a migliorare il contesto in cui si muovono le imprese, soprattutto piccole e medie e a sostenere lo sviluppo di una base industriale forte e sostenibile, capace di competere a livello globale;
- “L'Unione dell'innovazione», volta a migliorare le condizioni generali e l'accesso ai finanziamenti per la ricerca e l'innovazione e a creare i presupposti affinché le idee innovative si trasformino in nuovi prodotti e servizi capaci di stimolare la crescita e l'occupazione.

In particolare, gli obiettivi industriali e di innovazione per il 2020 sono:

- rafforzare la base industriale dell'Europa rendendola più competitiva;
- promuovere la transizione ad un'economia a basse emissioni di CO₂;
- garantire l'apertura del mercato interno alle merci;
- favorire l'innovazione per generare nuove fonti di crescita e far fronte ai bisogni della società;

²¹ Commissione Europea, *Guida dell'utente alla definizione di PMI*, 2015, pp. 11

publications.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1

²² tratto da: *Piccole e medie imprese. Note sintetiche sull'Unione europea – 2017*,

www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/it/FTU_2.4.2.pdf

²³ Commissione europea. *Le politiche dell'unione Europea. Imprese*, 2014, pp. 3-5

publications.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/353e8d0a-3b15-4737-99bb-b5f98c211b89/language-it/format-PDF/source-58546413

- incoraggiare la creazione e la crescita delle PMI e promuovere una cultura imprenditoriale. Gli ultimi due punti sono al centro dell'obiettivo generale e delle azioni di InnovLab.

4.4 Obiettivi specifici

In linea con l'obiettivo specifico 1.1., InnovLab individua i seguenti tre obiettivi specifici:

- promuovere l'imprenditorialità innovativa nelle nuove generazioni - WP 3.1;
- promuovere l'innovazione nei modelli di business nelle micro e piccole imprese nei contesti montani e rurali - WP 3.2;
- promuovere la trasformazione digitale nelle micro e piccole imprese nei contesti montani e rurali - WP 4.

Promuovere l'imprenditorialità innovativa nelle nuove generazioni

Le imprese, per continuare a stare sul mercato, necessitano di un cambio di prospettiva e di approccio rispetto al ruolo, le loro relazioni, il loro modo di produzione, ecc. Si tratta di un cambiamento importante, necessario, ma non automatico e spesso non semplice per le micro e piccole imprese.

Il partenariato di InnovLab si è interrogato sulle strategie migliori, più efficaci e realistiche per aiutare le imprese del loro territorio a "virare" verso l'innovazione. Il turning e l'accompagnamento degli attuali e futuri imprenditori è stata identificata come un primo passaggio fondamentale per avviare un percorso di cambiamento nella mentalità e nell'approccio.

Per diventare innovativi non è sufficiente introdurre dinamiche di innovazione, serve la capacità di comprenderle, governarle, gestirle e anticiparle, serve saper adattare la propria struttura ad esse e viceversa, e per fare questo servono competenze specifiche.

L'importanza di questo approccio definito da InnovLab è confermata dal *Digital Transformation Scoreboard 2017*²⁴. Il *Digital Transformation Scoreboard* fa parte del Digital Transformation Monitor, progetto promosso dalla Commissione Europea, che si pone come obiettivo il promuovere una base di conoscenza sullo stato dell'arte e l'evoluzione della trasformazione digitale in Europa.

L'edizione 2017, a seguito di una serie di analisi, afferma che solo i fattori dell'ambiente imprenditoriale (e-leadership e cultura imprenditoriale) presentano una correlazione positiva statisticamente confermata con l'output: la leadership elettronica e la cultura imprenditoriale sono i fattori chiave della trasformazione digitale. Per tale motivo le attività di upskilling (qualificazione) e reskilling (riqualificazione) sono strategiche e non più un'opzione.

I programmi di riqualificazione e aggiornamento sono spesso costosi e le aziende ritengono che non producano necessariamente benefici proporzionali al costo. Ma la realtà è diversa: i programmi upskilling consentono ai lavoratori di sviluppare competenze specifiche che possono contribuire all'implementazione delle tecnologie digitali e quindi aiutare le aziende a progredire nell'era digitale. Questi programmi di apprendimento continuo consentono di dare spazio a nuove opportunità legate a metodi di produzione nuovi e avanzati, creando funzioni aziendali dinamiche

²⁴ European Commission, *Digital Transformation Scoreboard 2017: Evidence of positive outcomes and current opportunities for EU businesses* January 2017, pp. 50-52 e pp. 14 - ec.europa.eu/growth/tools-databases/dem/monitor/sites/default/files/Digital%20Transformation%20Scoreboard%202017.pdf

e processi che rispondono al rapido ritmo del cambiamento. L'Upskilling consente inoltre di prevenire la creazione di un divario digitale.

Lo stesso dato viene confermato *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, il principale studio al mondo sull'imprenditoria.

Nel GEM 2016 / 2017²⁵ si sottolinea l'importanza della formazione a due livelli:

- stage per giovani adulti interessati all'imprenditorialità (innovativa) sono strategici perché una cultura dell'apprendimento esperienziale offre ai giovani l'opportunità di imparare dal mondo professionale mentre sono ancora studenti, fornendo ai giovani le competenze e l'esperienza necessarie per gestire con successo le proprie attività, in linea con le dinamiche del mercato;
- percorsi di formazione dedicati all'imprenditoria (innovativa) possono incidere positivamente sulla cultura imprenditoriale locale. Secondo lo studio le attitudini e le percezioni della società giocano un ruolo importante nella creazione di una cultura imprenditoriale: le attività imprenditoriali sono svolte da persone che vivono in specifiche condizioni culturali e sociali e le percezioni positive o negative che la società ha sull'imprenditoria possono avere una forte influenza sulle ambizioni imprenditoriali degli imprenditori potenziali e esistenti, nonché sulla misura in cui tale attività sarà supportata.

Il percorso di upskilling previsto in InnovLab adotta una struttura agile, innovativa e considera la dimensione transfrontaliera un valore aggiunto sia per i partner sia per coloro che beneficeranno di tale percorso.

Promuovere l'innovazione nei modelli di business nelle micro e piccole imprese

Il percorso di upskilling definito consente di acquisire competenze, nuovi punti di vista, approcci e strumenti per un'imprenditorialità innovativa, ma questo non significa fare innovazione, significa creare delle condizioni abilitanti.

All'interno del progetto InnovLab si intende pertanto affiancare al percorso di upskilling veri e propri percorsi di supporto alle micro e piccole imprese per divenire strutture innovative. Concretamente questo si traduce in una riflessione puntuale sui business model.

Il business model, come lo definisce Alexander Osterwalder, ideatore del Business Model Canvas, "descrive la logica con la quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore."

Per comprendere cosa è un business model nel dettaglio, interessante è la definizione data da People²⁶, la prima azienda specializzata nell'innovazione dei modelli di business in Italia.

Il modello di business può essere paragonato al sistema operativo di un'azienda, la struttura logica a monte che definisce le relazioni e il comportamento di ogni singolo elemento, e che permette di lavorare in modo fluido, ottimizzato e produttivo. I singoli processi rappresentano i programmi e le applicazioni.

Fare Business Model innovation è come aggiornare il sistema operativo del computer: è un'operazione necessaria quando:

- sopraggiungono nuove minacce dall'esterno (i virus nel caso del pc, nuovi competitor nel caso dell'azienda);

²⁵ GEM 2016 / 2017 Global Report pag. 18 - 36, www.gemconsortium.org/report

²⁶ People: www.businesinnovazione,

- nascono nuovi bisogni che necessitano di un supporto differente (nuovi applicativi nel caso del pc, nuovi possibili clienti nel caso dell'azienda);
- il sistema è sovraccarico e le operazioni sono lente e poco fluide (prestazioni ridotte nel caso del pc, marginalità ridotta nel caso dell'azienda).

Innovare il modello di business di un'azienda, in sintesi, è un'operazione necessaria nel tempo per non rischiare di diventare obsoleti e perdere la propria competitività.

Promuovere la trasformazione digitale nelle micro e piccole imprese

Accanto alle attività volte all'upskilling e all'innovazione dei modelli di business, il partenariato ha ritenuto necessario, al fine di dare alle imprese un set completo di strumenti per essere competitive, di lavorare anche sulla digital transformation, ovvero sulle relazioni, sulle dinamiche di progettazione e produzione di servizi e prodotti.

La digitalizzazione è il processo di cambiamento noto come Internet of Things o Industry 4.0, tecnologicamente indotto all'interno di tutti i tipi di industrie.

La trasformazione digitale è la trasformazione di attività organizzative e di business, di processi, di competenze e di modelli per sfruttare appieno i cambiamenti e le opportunità di un mix di tecnologie digitali e il loro impatto accelerato nella società in un modo strategico e prioritario, con in mente i cambiamenti presenti e futuri" (Fonte: i-scoop)²⁷.

Diventare un'azienda digitale, di conseguenza, richiede cambiamenti molto più profondi del semplice investimento nelle ultime tecnologie digitali: le aziende devono investire nella dimensione umana, ripensare radicalmente i loro modelli operativi, rinnovare il modo in cui attraggono e incoraggiano i talenti digitali e considerare nuovamente come misurano il successo della loro attività²⁸.

Attraverso le azioni di InnovLab si intende accompagnare le imprese, in maniera concreta, in questa trasformazione.

4.5 Tipologie d'azione previste

L'obiettivo specifico 1.1 "Ricerca e innovazione" individua come strategiche due tipologie di azione e InnovLab prevede azioni legate ad entrambe:

1. Progetti di supporto allo sviluppo della ricerca e dell'innovazione attraverso la promozione di reti transfrontaliere

- accompagnamento alla realizzazione di scambi tra il settore della ricerca e delle imprese per favorire lo sviluppo di processi e prodotti innovativi (WP 3.2, WP 3.3 e WP 4);
- scambi di buone pratiche nell'ambito dei servizi di supporto alla creazione di imprese innovative, degli incubatori di impresa, delle imprese start-up e delle spin-off (WP 3.2 e WP 4.2);

²⁷ Interreg Europe, *Digital transformation and SMEs: what regions can do*, october 2017, pp. 1

www.interregeurope.eu/fileadmin/user_upload/plp_uploads/2017-10-05-Policy_brief_Digitalisation_introduction.pdf

²⁸ Fonte: World Economic Forum, *White Paper Digital Transformation of Industries*, 2016, pp. 4

reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/digital-enterprise-narrative-final-january-2016.pdf

2. **Sperimentazione di servizi e progetti locali innovativi destinati a soddisfare i bisogni delle comunità transfrontaliere.** Esempi di ambiti di intervento delle sperimentazioni e dei progetti: ICT, mobilità sostenibile e intelligente, eco-innovazione, qualità dell'aria e controllo delle emissioni, sanità, innovazione sociale, economia, welfare, scuola, valorizzazione turistica e culturale, open- government ed efficienza amministrativa, smaltimento e recupero dei rifiuti, gestione delle risorse idriche. Per tutti i servizi sperimentali e "pilota" dovrà essere dimostrata la sostenibilità finanziaria ed il valore aggiunto in termini di innovazione (il valore aggiunto viene rilevato rispetto allo stesso servizio erogato tradizionalmente nell'area di riferimento del progetto).
- Per tali azioni è prevista la possibilità di attivare piccole infrastrutture ICT funzionali all'operatività dei servizi proposti (WP 4).

4.6 Risultati attesi

Risultati attesi/impatti

Il progetto InnovLab, coerentemente con l'obiettivo generale e gli obiettivi specifici descritti, si pone tre principali risultati che costituiscono il valore aggiunto, il patrimonio materiale e immateriale che il progetto intende lasciare al territorio:

- giovani con competenze legate all'imprenditoria innovativa;
- digitalizzazione di micro e piccole imprese;
- sperimentazione di processi innovativi.

Giovani con competenze legate all'imprenditoria innovativa

Uno dei target di riferimento di InnovLab sono le nuove (e future) generazioni di imprenditori, in linea con la strategia del PITER GRAIES Lab (Generazioni Rurali Attive, Innovanti e Solidali Lab). Attraverso le azioni definite (WP 2 e WP 3) si intende dotare il territorio di una nuova generazione di imprenditori che operano con una prospettiva che assume la trasformazione digitale come un presupposto e non come un obiettivo da raggiungere, una nuova generazione di imprenditori con competenze specifiche legate all'innovazione, alla lettura delle dinamiche economiche e al ruolo delle reti.

Il quadro di riferimento per le attività legate alla formazione all'imprenditoria innovativa delle nuove generazioni è quello dato dal *EntreComp Framework*²⁹.

La Commissione europea ha fatto riferimento per la prima volta all'importanza dell'educazione all'imprenditorialità nel 2003, nel Libro verde europeo sull'imprenditoria in Europa.

Nel 2006, la Commissione europea aveva identificato un "senso di iniziativa e imprenditorialità" come una delle otto competenze chiave necessarie per tutti i membri di una società basata sulla conoscenza.

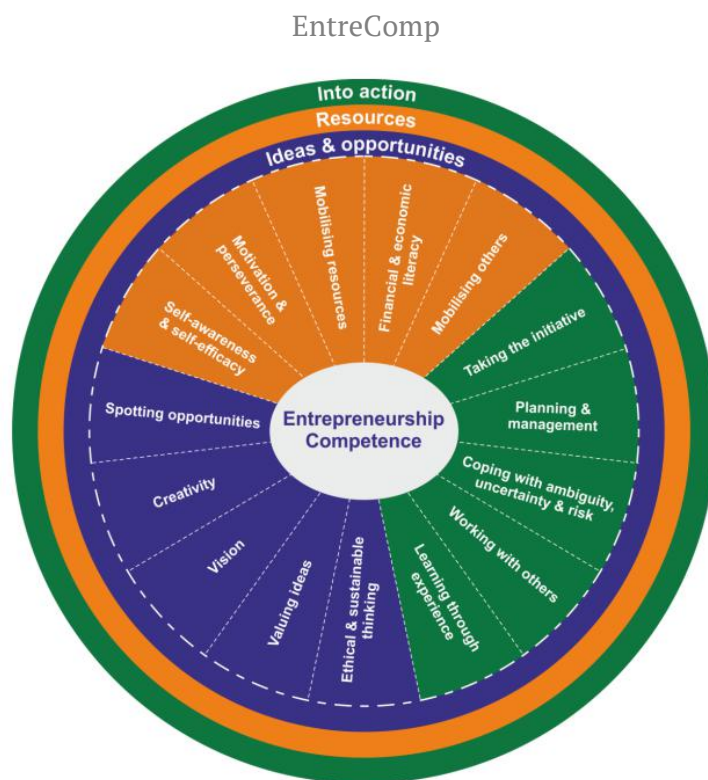
²⁹ EntreComp Framework: Joint Research Centre, *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*, 2016, pp. 6-7 - publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/1fna27939enn.pdf

Lo Small Business Act per l'Europa del 2008, la comunicazione sul Ripensare l'istruzione del 2012, il Piano d'azione per l'imprenditoria per il 2020 e, più recentemente, l'Agenda per nuove competenze per l'Europa, hanno mantenuto la necessità di mettere sotto i riflettori la promozione dell'educazione all'imprenditorialità e l'apprendimento imprenditoriale, determinando una serie di iniziative in tutta Europa.

In questo contesto, la JRC (Joint Research Centre, il servizio scientifico interno della Commissione europea), a nome della Direzione generale per l'Occupazione, gli affari sociali e l'inclusione, ha avviato nel 2015 lo studio sulle competenze per l'imprenditorialità (EntreComp - Entrepreneurship Competence study).

Uno degli obiettivi principali di EntreComp era lo sviluppo di un approccio concettuale comune che potesse sostenere lo sviluppo delle competenze imprenditoriali a livello europeo.

L'EntreComp Framework è composto da 3 aree di competenza: "Idee e opportunità", "Risorse" e "In azione". Ogni area comprende 5 competenze che, insieme, sono le basi dell'imprenditorialità come competenza. Il framework sviluppa le 15 competenze lungo un modello di progressione a 8 livelli.



InnovLab utilizzerà EntreComp come riferimento per la progettazione delle attività di formazione in quanto ponte tra il mondo dell'educazione e il lavoro per quanto riguarda l'imprenditorialità come competenza.

Digitalizzazione di micro e piccole imprese

Il secondo target di riferimento di InnovLab sono le micro e piccole imprese che operano sul territorio e che sono al centro delle azioni di tutti i WP ad eccezione del primo (governance e gestione finanziaria del progetto).

Le azioni individuate consentiranno di digitalizzare una serie di micro e piccole imprese particolarmente motivate ad intraprendere questo percorso. Si tratta di un risultato importante perché a partire da questo primo nucleo sul territorio del PITER GRAIES, sarà possibile:

- dimostrare l'importanza della trasformazione digitale e, di conseguenza, ampliare le imprese (e auspicabilmente anche amministrazioni) interessate ad investire in questo cambiamento;
- implementare le competenze dei territori connesse alla trasformazione digitale;
- dotare il territorio di elementi di competitività importanti.

Sperimentazione di processi innovativi

L'innovazione è un cambiamento, ma un cambiamento, per essere efficace, deve essere compreso, appreso, avere una valenza positiva e disporre di tempo per articolarsi. Questo è possibile se il cambiamento avviene con un approccio di tipo botton-up, in caso contrario il rischio è di un atteggiamento diffidente che può eccedere nel contrasto al cambiamento.

Le azioni del WP2 e soprattutto del WP 3.3 e WP 4 di InnovLab si pongono come obiettivo il far sperimentare il valore aggiunto concreto dell'innovazione. Attraverso percorsi di lavoro che si basano sull'approccio della co-creazione aperta e dell'integrazione funzionale e settoriale (Living Lab, Hackathon, Design Thinking Workshop) si accompagnerà il territorio nel realizzare soluzioni innovative.

L'innovazione sarà pertanto un risultato del territorio raggiunto in un ambiente di lavoro protetto, secondo l'approccio del learnig by doing (imparare attraverso l'azione): alle imprese e agli attori del territorio non verrà solo spiegato come si può innovare, come si possono sviluppare soluzioni innovative, ma verrà chiesto di provare a farlo con il supporto di esperti.

Questo approccio consentirà un progresso effettivo tecnico e il miglioramento dell'efficienza, come risultato della familiarità con la tecnica e gli strumenti acquisiti con la pratica.

Indicatori

Per l'obiettivo specifico 1.1 il Programma individua un **indicatore di risultato**: Numero di innovazioni/servizi innovativi creati con valore obiettivo al 2013 pari a 35.

In InnovaLab si prevedono le seguenti innovazioni/servizi:

- 1 servizio Innovlab School – WP 3.1
- 1 servizio Camp – WP 3.1
- 1 servizio accompagnamento all'innovazione dei modelli di business – WP 3.2
- 1 di ideazione e prototipazione– WP 4.1
- 1 servizio accompagnamento alla trasformazione digitale– WP 4.2

Il Programma, per lo stesso obiettivo specifico individua poi due **indicatori di output**:

- IC 42 Numero di centri di ricerca partecipanti ai progetti di ricerca transfrontalieri, transnazionali o interregionali, con valore obiettivo al 2023 pari a 14;

- Numero di strutture, dato dalla somma di imprese, soggetti intermedi (ad es. cluster), centri di ricerca, pubbliche amministrazioni, ecc. che partecipano ai progetti, con valore obiettivo al 2023 pari a 127.

Le strutture coinvolte saranno invece:

- Imprese: 200 WP 3, 300 WP 4

Valore aggiunto progettazione integrata

Adottare un approccio integrato consente di superare le logiche settoriali, che spesso limitano il campo di azione e le possibilità di successo di una determinata politica, progetto o processo, creando sinergie e punti di contatto con altri ambiti, attori, politiche, processi, ecc. In questo modo non solo è possibile introdurre degli elementi di valore aggiunto all'interno del progetto in grado di migliorarne le ricadute sul territorio, ma è anche possibile ottimizzare e valorizzare le diverse risorse in una prospettiva di condivisione e messa in rete.

Adottare un approccio integrato significa adottare anche un approccio inclusivo.

La combinazione dei due approcci consente di introdurre all'interno del PITER GRAIES Lab e, di conseguenza, in InnovLab, i seguenti elementi che costituiscono un importante valore aggiunto:

- **conoscenze e competenze.** Gli attori coinvolti, che operano/vivono/fruiscono/conoscono il territorio e/o il tema oggetto di attenzione, sono portatori di una conoscenza e di un punto di vista fondamentale per una corretta contestualizzazione e definizione del problema e dei processi, per l'identificazione e attuazione di soluzioni e strategie, per la creazione di sinergie e l'identificazione di opportunità.
- **rapporti innovativi.** Attraverso l'adozione di un approccio inclusivo e integrato, e degli strumenti e metodologie che lo caratterizzano, si sperimentano e consolidano modalità innovative di rapporto, interazione e comunicazione tra enti, amministratori e cittadini, si consolidano quelle esistenti e si possono superare gli ostacoli relazionali esistenti tra i diversi soggetti nell'area transfrontaliera;
- **empowerment degli attori.** "Empowerment" è un termine inglese che consente di esprimere con una sola parola il processo generale di rinforzo, crescita e responsabilizzazione delle persone e delle comunità affinché diventino sempre più capaci di svolgere la loro funzione sociale. Si tratta pertanto sia di un processo di costruzione di capacità, sia l'insieme delle ricadute ed effetti che produce.

Un percorso di lavoro impostato attraverso l'adozione di un approccio inclusivo e integrato consente ai soggetti coinvolti (enti, amministratori e cittadini) di sentirsi parte integrante del processo, di accrescere le proprie competenze, di sentirsi responsabili rispetto alla sua attuazione e ai risultati prodotti e consapevoli dell'importanza della condivisione e della messa in rete delle risorse rispetto alle dinamiche di sviluppo;

- **efficacia dell'esito del processo.** Il coinvolgimento degli attori del territorio, ai diversi livelli, con le loro competenze, esigenze, risorse e punti di vista; la creazione di rapporti innovativi e l'*empowerment* dei soggetti, assieme alle metodologie e strumenti proprio di un approccio inclusivo consentono, in sintesi, di garantire l'efficacia del processo. La costruzione e la rappresentazione condivisa dei problemi e delle soluzioni consente infatti di ottenere risultati

più efficienti (soluzioni che difficilmente diverranno oggetto di contrasti perché condivise), più efficaci (rispondono alle esigenze del territorio e pertanto sono più stabili nel tempo e nascono da soluzioni spesso innovative che coniugano i diversi bisogni e interessi).

Adottare un approccio integrato, fin dalla fase di candidatura, ha consentito al partenariato di adottare un punto di vista non autoreferenziale rispetto al proprio progetto.

I partner di progetto sono infatti consapevoli che i bisogni a cui intendono rispondere sono bisogni dell'intero territorio ALCOTRA e delle aree rurali e montani in generale. Si tratta di bisogni a cui, di conseguenza, anche altri attori cercano di dare risposte.

Al fine di sviluppare risposte il più efficaci possibili è fondamentale conoscere le altre esperienze parallele con le quali adottare un approccio di curiosità, collaborazione e quando possibile, di integrazione.

A titolo esemplificativo, tra le esperienze oggetto di approfondimento vi sono quelle sulla trasformazione digitale promosse nell'ambito dell'Interreg Europe tra cui ERUDITE (Enhancing Rural and Urban Digital Innovation Territories)⁵⁰ e TRINNO (Business ecosystem for TRadition and INNOvation)⁵¹. - www.interregeurope.eu/trinno/.

4.7 Caratteristiche innovative

Gli aspetti innovativi che caratterizzano il progetto InnovLab sono di due livelli: da un lato si hanno elementi riconducibili alla strategia complessiva del PITER GRAIES Lab, dall'altro alcuni elementi propri del progetto.

Strategia del PITER GRAIES Lab

Con riferimento al PITER GRAIES Lab, come descritto nella relazione dettagliata del PCC, gli aspetti innovativi concernono:

- lettura del PITER GRAIES Lab come elemento innovativo rispetto alle dinamiche di sviluppo dei territori;
- integrazione tematica e integrazione metodologica, proseguendo il lavoro e l'impostazione adottata in fase di candidatura.

PITER GRAIES Lab come elemento innovativo dei territori

IL partenariato del PITER, e pertanto anche di InnovLab, considera il PITER GRAIES Lab l'inizio di un percorso di innovazione territoriale.

Per innovazione territoriale si intende la stimolazione (diretta o indiretta) di un cambiamento delle caratteristiche sociali, economiche, di governance, ecc. dei contesti locali e sovralocali in una logica di implementazione delle opportunità e/o della qualità.

⁵⁰ ERUDITE (Enhancing Rural and Urban Digital Innovation Territories - - www.interregeurope.eu/erudite/)

⁵¹ TRINNO (Business ecosystem for TRadition and INNOvation) - www.interregeurope.eu/trinno/)

Con specifico riferimento al PITER GRAIES Lab si può osservare la dimensione “innovazione” sia adottando un punto di vista interno al PITER sia esterno.

Per quanto concerne il punto di vista interno, come descritto precedentemente, le azioni, l’approccio, la struttura, il percorso di lavoro e i risultati attesi dal PITER GRAIES Lab possono essere tutti considerati elementi di innovazioni per il territorio.

Osservando il PITER dall’esterno, come parte delle dinamiche di sviluppo dei territori, può essere considerato come un laboratorio territoriale per l’innovazione tematica e sul piano della governance, come l’inizio di un percorso di innovazione territoriale.

INNOVATION SPIRAL



Immagine tratta da Scuola di Tecnologie Civiche, intervento di Marco Zappalorto, Nesta Italia (Nesta Italia, *Innovation Teams and labs. A practice guide*, ©Nesta 2014, p. 14)³²

Se poniamo infatti il PITER all’interno della spirale dell’innovazione si osserva che: la fase 1 corrisponde alla fase in cui il partenariato ha condiviso l’opportunità di lavorare insieme e di cogliere la “sfida” promossa da ALCOTRA. Nella fase 2 i partner hanno lavorato con metodo e in maniera integrata e condivisa alla definizione dei progetti (fase di candidatura). Le fasi 3, 4 e 5 corrisponde al periodo di attuazione nel corso del quale si sperimenteranno strumenti e azioni che verranno valutati e ridefiniti in relazioni agli obiettivi di progetto.

La fase 5 è la fase in cui si avvierà il percorso riflessione e prima valorizzazione del lavoro realizzato e delle competenze e conoscenze acquisite, un lavoro che dovrà però necessariamente continuare nelle fasi successive della spirale dell’innovazione, fasi che non rientrano nell’arco temporale del PITER. Il percorso di valorizzazione, di conseguenza, avverrà sia nel PITER, con una riflessione puntuale sul futuro, sia dovrà essere un obiettivo di ogni singolo partner e del partenariato nel suo complesso.

³² Documento disponibile sul sito di Nesta.uk: www.nesta.org.uk/publications/innovation-teams-and-labs-practice-guide

Integrazione tematica

Il PITER GRAIES Lab, e quindi anche InnovLab, si caratterizza per due tipologie di integrazione tematica (cosa si fa): integrazione tematica interna e integrazione tematica esterna.

L'**integrazione tematica interna** concerne le sinergie tra le azioni previste non solo all'interno dei singoli progetti del PITER ma anche tra i progetti singoli. Nel PITER, infatti, i progetti singoli sono tra loro interconnessi: vi sono dinamiche di utilità funzionale (realizzo una specifica azione in un progetto che mi consentirà di attuare altre azioni in un altro progetto) e/o dinamiche di compartecipazione ad un obiettivo condiviso (l'insieme delle azioni di più progetti consente di raggiungere uno specifico risultato).

L'**integrazione tematica esterna**, prende in considerazione le integrazioni tematiche con altri progetti sviluppati sul territorio locale, a livello di area di PITER e a scala europea ed internazionale (integrazione tematica esterna). In questa cornice si inseriscono le integrazioni individuate in fase di candidatura con i PITEM e gli altri PITER.

Per un approfondimento si rimanda al paragrafo 4.11.

Integrazione metodologica

Questo livello di integrazione concerne il "come si fa" e si riferisce a tutti gli aspetti comuni ai progetti singoli (compreso InnovLab) e che concorrono a perseguire gli obiettivi generali del PITER, in linea con la strategia / l'idea forza individuata.

All'interno dell'integrazione metodologica ritroviamo:

- PCM – Approccio del Quadro Logico (per un approfondimento si rimanda all'Allegato 6 della Strategia del PITER GRAIES Lab)
- Co-creazione aperta;
- Approccio Lab.

Co-creazione aperta

Co-creazione significa "*dar vita con*" a strategie e soluzioni con altre persone, tenendo conto di altri punti di vista, di una molteplicità di esigenze, mettendo in rete informazioni, conoscenze e risorse. La co-creazione consente approcci personalizzati che si adattano in modo appropriato alle esigenze dei cittadini e delle imprese e pone particolare attenzione alla co-diffusione, alla condivisione e alla valorizzazione dei risultati, delle competenze e delle conoscenze apprese per rispondere a specifici bisogni.

Con specifico riferimento al PITER, si intende sviluppare e promuovere una "co-creazione aperta", ovvero un percorso di co-creazione nel quale la dimensione open data è basilare e funzionale al raggiungimento degli obiettivi.

Ciclo di vita dell'innovazione³³



Questa impostazione metodologica consentirà di:

- ricercare contemporaneamente, su uno stesso territorio, in un arco temporale ristretto, con un confronto costante, soluzioni ottimali in relazione ai cinque elementi chiave;
- disporre delle competenze territoriali, tematiche e tecnico-operative di un numero significativo di attori (i partner con i soggetti facenti delle loro reti locali e sovralocali);
- valorizzare l'esperienza e i risultati progressivamente ottenuti.

Approccio Living Lab

I partner, come descritto, considerano il PITER GRAIES Lab come parte di un percorso di innovazione territoriale. L'innovazione interessa le dinamiche di governare, le azioni proposte, gli obiettivi ma anche e soprattutto il metodo di lavoro.

Con specifico riferimento al metodo, oltre agli approcci descritti, ritengono fondamentale la sperimentazione della dimensione Living Lab, intesa come spazi di ampia ed effettiva co-creazione con il territorio (WP 3.1 e WP 4.1 d'InnovLab).

Definizione

L'ENoLL, la rete Europea dei Living Lab³⁴ (alla quale il PITER GRAIES Lab aderisce attraverso il suo Coordinatore – allegato 6 della Strategia del Piano), definisce i Living Lab come ecosistemi innovativi aperti e centrati sull'utente. Questi ecosistemi operano utilizzando un approccio di co-creazione sistematico con l'utente finale (systematic user co-creation approach), approccio che consente di integrare i processi di ricerca e innovazione nelle comunità e negli ambienti reali.

³³ OECD e Commissione Europea, studi sul ciclo di vita dell'innovazione

³⁴ ENoLL - www.openlivinglabs.eu

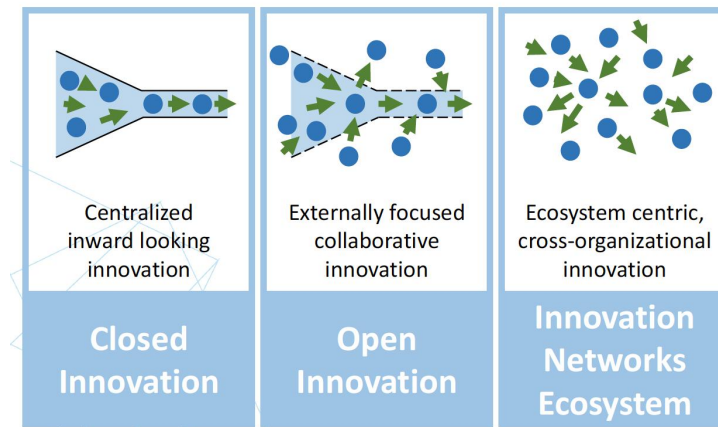


Immagine tratta da ENoLL: Learning Lab³⁵

I Living Lab sono, pertanto, sia organizzazioni orientate alla pratica che facilitano e promuovono l'innovazione aperta e collaborativa, sia ambienti o arene reali in cui l'innovazione aperta (*open innovation*) e i processi di innovazione dell'utente (*user innovation processes*) possono essere studiati e sottoposti a esperimenti e/o dove nuove soluzioni vengono sviluppate.

I Living Lab, in sintesi, operano come intermediari tra i cittadini, le organizzazioni che si occupano di ricerca, le aziende, le città e le regioni per la co-creazione congiunta di valore, la prototipazione rapida o la convalida per potenziare l'innovazione e le imprese (es. input e idee su come una specifica situazione può essere migliorata con soluzioni intelligenti; co-creare soluzioni; fornire dati usando servizi; testare prodotti / servizi; ecc.).

Elementi caratterizzanti

Chi: possono partecipare tutti gli attori a vario titolo interessati (*multi-stakeholder participation*). I LL si basano sul Quadruple Helix Model (modello della Quadrupla elica) secondo il quale tutte le categorie devono essere coinvolte: persone (cittadini/utenti), governo (alle diverse scale), industria e università/mondo della ricerca.

Come: gestione puntuale (*orchestration*); integrazione di approcci differenti (*multi-method approach*); coinvolgimento attivo dei potenziali utenti finali (*active user involvement*).

In quali ambiti: l'approccio dei LL è multitematico, non vi sono vincoli rispetto agli ambiti tematici (cultura, innovazione urbana, patrimonio culturale, qualità della vita, ICT, sostenibilità, inclusione sociale, ecc.)

Dove: contesti reali per un'effettiva sperimentazione e test (*real-life setting*);

Perché: co-creazione (*co-creation*) di soluzioni che saranno maggiormente efficaci e sostenibili perché rispondenti a reali bisogni e definite a partire da situazioni reali e non ipotizzate.

Principi chiave

Le attività nei Living Lab (LL) si basano su cinque principi chiave che possono essere utilizzati sia come strumenti per guidare la pianificazione e le prestazioni del processo di innovazione, sia come strumenti per valutare il processo di innovazione e assicurarsi che sia progettato e svolto secondo la modalità Living Lab:

³⁵ ENoLL Learning Lab, Day 0, 28.08.2017, Krakow (Poland)

- **Valore** (*Value*). I processi LL dovrebbero supportare la creazione di valore sia per i partner (valore di business) sia per gli utenti presunti dell'innovazione (esperienza come valore);
- **Influenza** (*Influence*). I presunti utenti dovrebbero essere considerati come partner attivi e competenti e esperti di dominio. Questo aspetto è fondamentale perché il loro coinvolgimento e la loro influenza nei processi di innovazione è essenziale. Per motivare la partecipazione e il coinvolgimento è pertanto importante illustrare l'impatto che i loro contributi può avere sull'innovazione;
- **Sostenibilità** (*Sustainability*). I LL utilizzano approcci che soddisfano i bisogni del presente senza compromettere la possibilità per le generazioni future di soddisfare i loro bisogni da una prospettiva economica, sociale ed ecologica;
- **Apertura** (*Openness*). Nei LL il presupposto è che il processo di innovazione si arricchisce maggiormente se le prospettive, i punti di vista, sono molteplici.
- **Realismo** (*Realism*). Uno dei capisaldi dei LL è che le attività dovrebbero essere svolte in un ambiente realistico, naturale e reale. I risultati migliori in termini di validazione e verifica, ad esempio, provengano dalla messa a disposizione dei prototipi per un tempo sufficientemente lungo e nelle stesse condizioni "di vita reale" in cui i corrispondenti prodotti o servizi sarebbero utilizzati una volta attivati/immessi nel mercato.

Valore aggiunto

Perché coinvolgere gli utenti finali /cittadini? Perché...

- sono degli esperti di un territorio/servizio/ecc. ed è loro diritto poter influenzare scelte, servizi, ecc;
- in questo modo si avrà un numero maggiore di idee e soluzioni con originalità, creatività;
- i gruppi multidisciplinari pensano meglio in quanto riescono a comprendere le diverse prospettive;
- hanno aspettative realistiche;
- sviluppando la competenza tecnica degli utenti si avvia un percorso di potenziamento ed educazione della collettività;
- consente di bilanciare i rapporti di forza.

Attività InnovLab

Gli aspetti innovativi specifici che caratterizzano il progetto InnovLab, oltre a quelli descritti, sono:

- intervenire sul sistema delle micro e piccole con azioni integrate di accompagnamento al cambiamento e non prevedendo solo incentivi al cambiamento. In InnovLab gli enti del territorio e le imprese entrano in rete e collaborano per raggiungere un obiettivo comune secondo un percorso condiviso a scala transfrontaliera;
- attivare azioni non fini a se stesse ma che possono essere considerate un investimento per il futuro come la formazione rivolta ai futuri imprenditori, che consente anche di anticipando relazioni, opportunità e scenari;
- considerare le micro e piccole imprese strategiche per i territori.

4.8 Gruppi di attività (WP)

WP 0 Preparazione del progetto	0.1 <i>Creazione del dossier</i>		
WP 1 Governance e gestione amministrativa	1.1 <i>Gestione operativa</i>	1.2 <i>Gestione amministrativa e finanziaria</i>	1.3 <i>Monitoraggio e valutazione*</i>
WP 2 Comunicazione	2.1 <i>Promozione dei servizi</i>	2.2 <i>Diffusione dei risultati*</i>	
WP 3 Supporto all'innovazione dei modelli di business	3.1 <i>Promozione dell'imprenditoria giovanile</i>	3.2 <i>Accompagnamento all'innovazione dei modelli di business*</i>	3.3 <i>Integrazione con altri piani e progetti</i>
WP 4 Supporto alla trasformazione digitale	4.1 <i>Prototipazione e creazione di strumenti e servizi digitali</i>	4.2 <i>Accompagnamento all'adozione di sistemi gestionali digitali e di strategie OmniChannel*</i>	4.3 <i>Integrazione con altri piani e progetti</i>

* Attività funzionali alla perennizzazione nel tempo del Piano

Il progetto InnovLab si articola in 5 WP e ogni WP prevede delle attività integrate tra loro sul piano metodologico, operativo e in relazione all'obiettivo del progetto.

Accanto a queste attività, ve ne sono altre che:

- coinvolgono il partenariato di InnovLab in quanto parte del PITER GRAIES Lab ma i cui costi rientrano nel PCC come la formazione del partenariato (WP 2.1, 3.1 e 4.1 del PCC) e le attività per il consolidamento dei partenariati alla fine del PITER (WP 3.4 del PCC)
- richiedono un forte coordinamento e condivisione tra PCC e progetti singoli come la valutazione (che deve dialogare con l'impostazione data dal PCC) e la diffusione dei risultati (che deve essere coordinata con il PCC);
- richiedono un forte coordinamento, condivisione e disponibilità a co-creare tra i progetti singoli (WP 3.3 e WP 4.3 di InnovLab);
- nascono da una forte condivisione di obiettivi e risorse in fase di progettazione e sono pertanto realizzate da un progetto anche a beneficio di un altro, come il WP 4.2 di InnovLab che prevede attività anche a beneficio degli attori del turismo di ExplorLab.

WP o Preparazione progetto

Parole chiave: costruzione condivisa

Attività: 0.1 Creazione del dossier di candidatura

0.1 Creazione del dossier di candidatura

Descrizione dettagliata

La definizione del Progetto InnovLab e la creazione del relativo dossier di candidatura sono l'esito di un percorso di co-progettazione e condivisione intenso, articolato in:

- momenti di lavoro congiunto del gruppo composto dai partner di progetto;
- momenti di approfondimento a distanza di specifiche tematiche;
- momenti di confronto del capofila di ExplorLab sia con gli altri capofila del PITER GRAIES Lab al fine di coordinare le azioni definire le integrazioni, sia con i referenti di PITER e PITEM con i quali si sono ricercate sinergie;
- momenti di confronto in plenaria di tutto il partenariato del PITER GRAIES Lab;
- momenti di approfondimento a cura dell'assistenza tecnica (società specializzata con esperienza pluriennale nella progettazione transfrontaliera).

(Per un approfondimento sul percorso di costruzione del dossier di candidatura di ExplorLab si rimanda all'All. 6 della Strategia del PITER GRAIES Lab).

Elementi caratterizzanti la creazione del progetto e del relativo dossier di candidatura sono stati:

- l'alto livello di condivisione e di capacità di ascolto;
- l'utilizzo delle opportunità offerte dalle nuove tecnologie (conference call, spazi di lavoro on line) per la co-progettazione e il confronto a distanza;

Partner coinvolti

La fase di predisposizione del progetto ha coinvolto tutti i partner del progetto InnovLab et il partenariato del PITER GRAIES Lab nel suo complesso.

Il costo del percorso di co-definizione del dossier di candidatura di InnovLab è stato sostenuto dalla CCCS.

Organismi interessati (attori e beneficiari coinvolti)

La fase di creazione del dossier di candidatura ha visto il coinvolgimento degli animatori ALCOTRA e dei referenti dei PITER e PITEM.

Localizzazione

Per gli incontri di co-costruzioni sono state utilizzate le sedi messe a disposizione a rotazione dai partner di progetto.

Calendario

01.05.2017 – 15.01.2018

Prodotti

n. 1 Dossier di candidatura del Progetto InnovLab, che fa parte del PITER GRAIES Lab, realizzato in maniera sinergica ed integrata con gli altri documenti e progetti del Piano.

WP 1 Governance e gestione amministrativa

Parole chiave: *governance, efficienza, efficacia, trasparenza, valorizzazione, integrazione, co-creazione*

- Attività:** 1.1 Gestione operativa
1.2 Gestione amministrativa e finanziaria
1.3 Monitoraggio e valutazione

1.1 Gestione operativa

Descrizione dettagliata

La Gestione operativa del progetto, ovvero l'insieme delle azioni condivise dai partner e previste dal Programma per l'attuazione del progetto InnovLab in tutte le sue sfumature e nel pieno rispetto degli obiettivi, verrà realizzata di concerto dai partner secondo logiche di trasparenza, condivisione, rispetto reciproco e valorizzazione delle competenze specifiche.

In particolare si prevede la costituzione di un **gruppo di lavoro transfrontaliero per la gestione operativa**, composto dai referenti progettuali di ogni partner, che si occuperà del coordinamento complessivo e della definizione puntuale delle singole attività progettuali.

Referente del gruppo di lavoro transfrontaliero per la gestione operativa è il un **project manager (PM) di InnovLab**.

Ogni capofila di progetto singolo, infatti, individuerà un project manager (PM) per la gestione operativa e il coordinamento del progetto. Il PM sarà l'elemento di raccordo tra il progetto singolo e il PCC e dovrà avere competenze coerenti con quelle del Coordinatore di Piano:

- PCM - Project Cycle Management (Gestione del ciclo del progetto);
- lingue di progetto (italiano e francese);
- Programma ALCOTRA;
- approccio CLLD;
- approccio integrato;
- metodologia della co-creazione;
- strumenti on line e off line per la gestione di progetti e di gruppi di lavoro;
- formazione legata ai Living Lab (Politiche di sviluppo locale e coinvolgimento del territorio, metodologia Living Lab, Rete europea ENoLL e presentazione di esperienze).

Il PM dovrà collaborare con il Coordinatore del GCC alla realizzazione di tutte le attività del PCC, partecipare agli incontri sia di aggiornamento dei singoli progetti, sia operativi per l'attuazione del PCC.

Il capofila si assume inoltre:

- la responsabilità del progetto nei confronti dell'Autorità di gestione e dell'Autorità di certificazione;
- il coordinamento dei beneficiari nell'ambito del progetto;
- la responsabilità dell'avvio coordinato del progetto e della sua realizzazione, secondo le modalità e i tempi previsti nella convenzione di attribuzione del contributo FESR;

- il compito di predisporre i diversi rapporti: rapporto sintetico sullo stato di avanzamento delle attività del partner (supporto ai partner del progetto per la predisposizione), rapporto intermedio sullo stato di avanzamento del progetto, rapporto annuale sullo stato di avanzamento e il rapporto finale del progetto.

Il capofila esercita le sue funzioni con la collaborazione del partenariato con il quale ha sottoscritto una convenzione di cooperazione.

La convenzione di cooperazione definisce le modalità di cooperazione tra i firmatari e le rispettive responsabilità per quanto riguarda sia gli aspetti finanziari (contropartite nazionali, FESR, etc.), sia la realizzazione delle attività.

I partner:

- firmano e si impegnano al rispetto della convenzione di cooperazione tra partner;
- realizzano le attività previste e ne sostengono le spese corrispondenti;
- ricevono i contributi FESR e sono responsabili del loro utilizzo.

I beneficiari pubblici possono delegare, del tutto o in parte, la realizzazione di un progetto ad altro organismo pubblico: il soggetto attuatore che è un organismo di diritto pubblico che agisce, nell'ambito del progetto, sotto la responsabilità del soggetto delegante:

- il soggetto attuatore partecipa direttamente all'attuazione del progetto e ha un interesse diretto al risultato finale;
- le attività svolte dal soggetto attuatore esulano dall'applicazione della direttiva appalti.

Risulta pertanto fondamentale una Convenzione sottoscritta tra i beneficiari e i delegatari contenente le modalità di delega e gli obblighi delle parti.

La gestione operativa, in sintesi riguarda tutte le attività di coordinamento interno ed esterno del progetto e del partenariato e l'attuazione del progetto in tutte le sue parti secondo le tempistiche e le modalità definite, definite, valorizzando risorse, competenze e risultati.

Ogni partner individuerà del personale dedicato alla gestione operativa e parteciperà con il suo project manager e relativo project assistant ad almeno quattro incontri all'anno (2 in Italia e 2 in Francia) di confronto, coordinamento e co-progettazione.

Ogni partner avrà la possibilità, al fine di implementare le proprie competenze nella gestione dei progetti, di partecipare al percorso di formazione che verrà attivato dal PCC (WP 2.1, 3.1 e 4.1):

- Lingue di progetto (italiano e francese);
- Social media;
- Conoscenza della normativa e dell'ordinamento italiano e francese
- Metodologia della co-creazione;
- Strumenti per la gestione di progetti e gruppo di lavoro;
- PCM, gestione ciclo del progetto.

Partner coinvolti

L'attività 1.1 "Gestione operativa" prevede il coinvolgimento di tutti i partner (che individuano pertanto specifiche risorse per tale attività).

Le forme di collaborazione e interazione del gruppo di lavoro transfrontaliero composto dai referenti progettuali di ogni partner verranno definite in maniera condivisa dai partner all'avvio del progetto.

Gli strumenti di lavoro a distanza sperimentati nella fase di creazione del dossier di candidatura verranno mantenuti ed eventualmente implementati.

Partner responsabile: Communauté de communes Coeur de Savoie (CCCS).

Organismi interessati (attori e beneficiari coinvolti)

I partner di progetto prevedono, nell'ambito della gestione operativa, un'attività di confronto con le associazioni e gli enti con cui regolarmente collaborano (ed altri che verranno eventualmente individuati) e, ovviamente, con il PCC, al fine di poter definire un piano operativo realistico del progetto tenendo conto delle dinamiche, delle disponibilità e delle risorse territoriali.

Inoltre, SMAPS, per la realizzazione di alcune attività, farà ricorso ai soggetti attuatori (CCVG), secondo una convenzione ad hoc che verrà firmata al momento dell'avvio del progetto.

Localizzazione

La gestione operativa verrà realizzata principalmente nelle sedi dei partner di progetto e in incontri transfrontalieri.

Calendario

01.10.2018 – 30.09.2021

Prodotti

n. 3 Rapporti di avanzamento del progetto

1.2 Gestione amministrativa e finanziaria

Descrizione dettagliata

L'obiettivo del gruppo di lavoro transfrontaliero per la gestione amministrativa e finanziaria, composto dai referenti di ogni partner, è garantire il completo rispetto delle regole del Programma ALCOTRA e supportare, nel miglior modo possibile, il lavoro del gruppo responsabile della gestione operativa.

In particolare la "gestione amministrativa e finanziaria" prevede:

- la gestione dei rapporti con gli organismi preposti del Programma (comunicazioni, lettera di notifica, ecc.);
- la gestione e il rispetto della normativa;
- la gestione degli aspetti finanziari del progetto;
- la gestione dell'audit (certificazione delle spese da parte dei partner francesi).

Nell'ambito della gestione amministrativa e finanziaria il capofila si occupa in particolare di:

- sottoscrivere e trasmettere ai partner la convenzione FESR;
- effettuare le domande di versamento dei fondi FESR e trasferire le rispettive quote agli altri partner;
- predisporre la domanda di pagamento;

- predisporre i diversi rapporti: rapporto sintetico sullo stato di avanzamento delle attività del partner (supporto ai partner del progetto per la predisposizione), rapporto intermedio sullo stato di avanzamento del progetto, rapporto annuale sullo stato di avanzamento e il rapporto finale del progetto;
- rimborsare all'AC la parte di FESR indebitamente percepita in caso di non esecuzione o di esecuzione parziale delle attività previste nella scheda progettuale.

Ogni partner si dovrà parallelamente occupare di:

- trasmissione al capofila delle informazioni sull'avanzamento;
- contabilità aggiornata e separata;
- rendicontazione delle spese e conservazione documentazione giustificativi di spesa;
- rispetto delle normative comunitarie, nazionali e regionali;
- rapporto di avanzamento sintetico.

Partner coinvolti

Per il coordinamento e la realizzazione di tutte le azioni necessarie per la gestione degli aspetti amministrativi e finanziari del progetto, ogni partner, a seconda della sua organizzazione interna, ha valutato se avvalersi o meno di un'assistenza tecnica esterna.

	Audit	Personale interno	Assistenza tecnica esterna
CCCS			
CCIAA Torino			
Coldiretti Torino			
GAL Valli del Canavese			
SMAPS			

Le forme di collaborazione e interazione del gruppo di lavoro transfrontaliero per la gestione amministrativa e finanziaria verranno definite in maniera condivisa dai partner all'avvio del progetto.

Gli strumenti di lavoro a distanza sperimentati nella fase di creazione del dossier di candidatura verranno mantenuti ed eventualmente implementati.

Partner responsabile: CCCS

L'attività 1.2 verrà definita e condivisa da tutto il partenariato.

Organismi interessati (attori e beneficiari coinvolti)

Tutte le azioni riconducibili alla "gestione amministrativa e finanziaria" prevedono:

- la condivisione e il coinvolgimento del gruppo di lavoro transfrontaliero per la "gestione operativa";
- un costante aggiornamento e dialogo con gli organismi di riferimento del Programma ALCOTRA.

Localizzazione

Presso le sedi dei partner

Calendario

01.10.2018 – 30.09.2021

Prodotti

n. 6 Documenti previsti dal Programma ALCOTRA per la gestione amministrativa e finanziaria

1.3 Monitoraggio e valutazione

Descrizione dettagliata

Le attività di monitoraggio e di valutazione sono elementi chiave non solo per un controllo e una supervisione dei progetti singoli e del PITER da parte dell'Autorità di Gestione, ma anche ai fini del raggiungimento degli obiettivi di InnovLab e del PITER GRAIES Lab in generale.

Monitoraggio e valutazione sono entrambi strumenti di management che si differenziano per i seguenti aspetti:

	Monitoraggio	Valutazione
<i>Definizione</i>	Analisi continua dell'avanzamento del progetto in relazione ai risultati attesi per migliorare il processo decisionale e la gestione	Apprezzamento dell'efficienza, dell'efficacia, dell'impatto, della pertinenza e della sostenibilità delle politiche e delle attività di attuazione degli aiuti
<i>Frequenza raccolta dati</i>	Continuamente	In itinere e finale
<i>Criteri di qualità presi in considerazione</i>	Efficienze e d efficacia	Pertinenza/rilevanza, efficienza, efficacia, impatto e sostenibilità

Monitoraggio

Il monitoraggio è l'attività di analisi sistematica e continua di informazioni appositamente raccolte sulla spesa, l'uso delle risorse, l'attuazione progettuale e metodologica, l'integrazione, i risultati, la gestione dei rischi³⁶, ecc.

L'obiettivo dell'attività di monitoraggio è disporre di informazioni complete e articolate per promuovere un processo decisionale efficace. Questa attività, inoltre, consente di valorizzare l'esperienza progettuale considerandola come parte integrante di un processo di apprendimento

³⁶ La gestione dei rischi di progetto include i processi relativi alla pianificazione dei rischi, alla loro identificazione, analisi, definizione delle risposte, monitoraggio e controllo all'interno di un progetto. Gli obiettivi della gestione dei rischi di progetto sono quelli di aumentare la probabilità e l'impatto di eventi positivi e ridurre la probabilità e l'impatto di eventi negativi nel progetto. Definizione tratta da Project management Institute, *Guida al Project management body of knowledge (Guida al PMBOK®)*, quarta edizione, 2008, pp. 273

continuo: quanto realizzato fino ad un dato momento viene analizzato e diviene oggetto di riflessioni fondamentali per il proseguimento delle attività.

L'attività di monitoraggio dei progetti singoli, oltre ad essere strategica per il progetto, è fondamentale anche per il GCC, per realizzare il monitoraggio del PITER GRAIES Lab. A tal fine il GCC predisporrà:

- *un piano di monitoraggio*, ovvero di un documento che in maniera puntuale definisce strumenti, tempistiche, approcci, ruoli e responsabilità in relazione all'attività di monitoraggio. Il Piano di monitoraggio valuterà anche l'opportunità o meno di prevedere soluzioni tecnologiche per raccogliere ed analizzare i dati;
- *un format di monitoraggio* per i progetti singoli, che verrà utilizzato dai progetti singoli per raccogliere i dati.

Il report di monitoraggio (del PITER e dei singoli progetti), si articolerà in tre sezioni:

- aspetti quantitativi: dati economici e finanziari (avanzamento trimestrale suddiviso per categorie di spese ed attività); dati procedurali (rispetto delle tempistiche) e dati puntuali (definizione di una serie di indicatori per ogni progetto che consentono di verificare cosa è stato realizzato e con quali modalità).
- aspetti qualitativi: descrizione dello stato di attuazione e descrizione delle attività previste nel trimestre successivo;
- osservazioni: indicazioni relative ad opportunità, criticità, elementi importanti da evidenziare, ecc.

Valutazione

Lo scopo della valutazione è di effettuare una "valutazione, il più sistematica e obiettiva possibile, di un progetto, programma o politica, in corso o completato, della sua progettazione, della sua attuazione e dei suoi risultati. L'obiettivo è misurare la pertinenza e il grado di raggiungimento degli obiettivi, l'efficienza, l'efficacia, l'impatto e la sostenibilità dello sviluppo. Una valutazione deve fornire informazioni credibili e utile, consentendo di integrare le lezioni apprese nel corso del processo decisionale sia dei beneficiari che dei donatori"³⁷.

L'impostazione dell'attività di valutazione segue la stessa logica dell'attività di monitoraggio ovvero il GCC elaborerà

- *un piano di valutazione*, ovvero di un documento che in maniera puntuale definisce strumenti, tempistiche, approcci, ruoli e responsabilità in relazione all'attività di valutazione.
- *un format di valutazione* per i progetti singoli, che verrà utilizzato dai progetti singoli per raccogliere i dati.

Si prevedono due attività di valutazione³⁸: in itinere e finale.

La **valutazione in itinere** serve per verificare se il progetto in corso di attuazione sta fornendo i risultati attesi o se vi siano scostamenti a causa di errori di progettazione e/o di modificazioni del

³⁷ OCDE/CAD, *Review of the DAC Principles for Evaluation of Development Assistance* (Revue des principes du CAD relatifs à l'Evaluation de l'Aide au Développement), 1998, in Commission européenne, *Méthode de l'Aide. Lignes directrices Gestion du Cycle du Projet*, March 2004, pp. 46
ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_fr_2.pdf

³⁸ Definizioni tratte da art. 55 Regolamento (UE) n. 1303/2013: eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX%3A32013R1303

contesto. In presenza di scostamenti apprezzabili, la valutazione in itinere permette di apportare le opportune correzioni durante il procedimento della realizzazione.

In sintesi, con la valutazione in itinere si valuta l'efficacia, l'efficienza e l'impatto del progetto.

In particolare, questa valutazione prenderà in considerazione (in maniera complementare all'attività di monitoraggio) gli aspetti quantitativi (soprattutto per la valutazione finanziaria) e gli aspetti operativi e strategici.

La **valutazione finale** serve per verificare il conseguimento o meno degli obiettivi prefissati dal programma o dall'intervento, ad individuare interventi correttivi e ad avviare prime riflessioni puntuali per il futuro (prossima programmazione, reti, partenariato, cooperazione, ecc.).

In generale, per la valutazione verranno utilizzati i criteri di valutazione del Comitato di assistenza allo sviluppo dell'OCSE (CAD), che sono strettamente collegati al quadro logico³⁹:

Pertinenza	Gli obiettivi del progetto corrispondono ai problemi che avrebbero dovuto affrontare, nonché all'ambiente fisico e politico in cui ha operato. Includere una valutazione della qualità della preparazione e della progettazione del progetto: ad es. che la logica del processo di pianificazione del progetto, la logica interna e la coerenza del progetto devono essere logiche e coerenti.
Efficienza	Il fatto che i risultati del progetto siano stati ottenuti a un costo ragionevole, ovvero in che modo i mezzi sono stati convertiti in attività, in termini di qualità, quantità e durata e qualità dei risultati ottenuti. Questo di solito richiede il confronto di altri approcci per ottenere gli stessi risultati, per vedere se il processo adottato è il più efficiente.
Efficacia	Stima del contributo apportato dai risultati al raggiungimento degli obiettivi del progetto e di come le ipotesi hanno influenzato questo risultato. Dovrebbe includere una valutazione accurata delle prestazioni per i gruppi target.
Impatto	L'impatto del progetto sull'ambiente e il suo contributo a una politica più ampia o a obiettivi settoriali (come stabilito nell'obiettivo generale del progetto).
Vitalità (sostenibilità)	Valutazione della probabilità che i benefici del progetto continuino dopo la cessazione dei finanziamenti, con particolare riferimento agli aspetti di appropriazione da parte del beneficiario, sostegno politico, fattori economici e finanziari, aspetti socio-culturali, uguaglianza di genere genere, tecnologia adattata, aspetti ambientali e capacità istituzionale e gestionale.

L'attività di valutazione, al fine di garantire obiettività e renderla uno strumento concretamente utile alla governance del Piano, verrà realizzata da un valutatore esterno.

Per la definizione degli indicatori di monitoraggio e valutazione si farà anche riferimento al Sistema europeo di indicatori per il turismo (ETIS), introdotto dalla Commissione europea con lo scopo di aiutare le destinazioni turistiche a monitorare e misurare le loro prestazioni in materia di turismo sostenibile, utilizzando un approccio comune comparabile.⁴⁰

³⁹ Commission européenne, *Méthode de l'Aide. Lignes directrices Gestion du Cycle du Projet*, March 2004, pp. 49 - ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_fr_2.pdf

⁴⁰ ETIS - ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/sustainable/indicators_it

Partner coinvolti

Responsabile: GAL Valli del Canavese

L'attività 1.3 verrà definita e condivisa da tutto il partenariato.

Monitoraggio: tutti i partner del progetto

Valutazione: il referente dell'attività di valutazione è il GAL Valli del Canavese che individuerà una struttura tecnica esterna che collaborerà con i partner di progetto

Organismi interessati (attori e beneficiari coinvolti)

- Monitoraggio: soggetti attuatori
- Valutazione: soggetti attuatori

Localizzazione

Monitoraggio: presso le sedi dei partner di progetto

- Valutazione: presso le sedi dei partner di progetto

Calendario

01.10.2018 – 30.09.2021

Prodotti

- n. 12 Report di monitoraggio
- n. 2 Report valutazione

WP 2 Comunicazione

Parole chiave: trasparenza, condivisione, coinvolgimento, valorizzazione

Attività: 2.1 Promozione dei servizi

2.2 Diffusione dei risultati

2.1 Promozione dei servizi

Descrizione dettagliata

Per quanto concerne la promozione, sono previste quattro attività:

- creazione di una pagina web;
- realizzazione di una campagna di Web & Social Media Marketing;
- realizzazione di cartoline promozionali;
- attività di animazione territoriale.

Pagina web

Ogni partner del progetto, in maniera coordinata, realizzerà, sul proprio sito internet istituzionale, una pagina di presentazione sintetica del progetto InnovLab (partner, obiettivi, azioni) con il link al sito graies.eu, dove sarà possibile trovare tutte le informazioni di dettaglio su InnovLab, il PITER GRAIES Lab, gli altri progetti, le attività, ecc.

L'obiettivo di questa pagina web è, da un lato, dare spazio ad InnovLab e al PITER anche sul sito istituzionale dei partner di progetto e, dall'altro, amplificare la conoscenza del sito graies.eu.

Web & Social Media Marketing

Il web marketing è l'insieme delle attività di marketing che sfrutta il canale Web per studiare il mercato e sviluppare i rapporti commerciali (promozione/pubblicità, distribuzione, vendita, assistenza alla clientela, etc.).

Solitamente le attività di web marketing si traducono in primis con la pubblicazione di un progetto, poi nella realizzazione di un sito internet e la sua promozione.

Il web marketing si affianca quindi alle strategie di promozione/vendita tradizionali e alle analisi di mercato offline, permettendo di avviare una relazione con il pubblico di questo canale.

Il Social Media Marketing è una strategia di comunicazione, di promozione e di visibilità di prodotti, eventi, servizi, ecc. attraverso i social network canali sociali online come Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, ecc.

Il valore aggiunto dato da questo tipo di attività è legato al fatto che i social network costituiscono, al momento, lo strumento più efficace per raggiungere velocemente una comunità enorme di potenziali destinatari.

Grazie ai tasti "condividi" e "mi piace", infatti, le informazioni, se interessanti / accattivanti / emozionanti si propagano semplicemente, come un passaparola istantaneo. Inoltre, a differenza della pubblicità sui mass media, dove il consumatore riceve passivamente il messaggio, senza alcun contraddittorio, sui social network la community può interagire lasciando un commento.

Nell'ambito di InnovLab, per la promozione degli eventi previsti nei WP 3 e WP 4, si è ritenuto strategico realizzare un'attività di web & social media marketing. Non verranno creati account paralleli a quelli del PITER GRAIES ma verrà individuata una parola (hashtag) che consentirà di identificare tutte le attività legate all'innovazione e ad InnovLab.

Cartoline

Le attività previste in InnovLab si rivolgono ai giovani e futuri imprenditori e agli attuali imprenditori. I partner di progetto hanno cercato uno strumento per la promozione degli eventi e delle attività che consentisse:

- di intercettare agevolmente questi target;
- una agevole strutturazione, fruizione e distribuzione;
- un'impostazione "accattivante";
- uno strumento immediato e facilmente replicabile.

Lo strumento individuato è la cartolina formato 10x15, bifronte, a colori.

Animazione territoriale

Momenti di incontro, confronto e sensibilizzazione sul territorio per promuovere gli eventi e le attività attraverso un approccio face-to-face e non mediato.

Target

- Pagina web: tutti gli attori del territorio
- Campagna Web & Social Media Marketing: tutti gli attori del territorio
- Cartolina: tutti gli attori del territorio e, in particolare, i giovani imprenditori
- Animazione territoriale: attori del territorio e soprattutto i giovani

Partner coinvolti

Partner responsabile: CCIAA di Torino

L'attività 2.1 verrà definita e condivisa da tutto il partenariato.

- Pagina web: dovrà essere realizzata, in maniera coordinata a livello PCC, da tutti i partner di progetto. Alcuni partner realizzeranno questa attività internamente perché dispongono delle competenze, altri faranno ricorso a professionisti esterni (CCIAA To, Coldiretti Torino, GAL Valli del Canavese)
- Web & Social Media Marketing: a partire dalla definizione di un piano di comunicazione definito da CCIAA Torino, la campagna verrà realizzata da CCCS, CCIAA Torino, Coldiretti Torino e SMAPS
- Cartoline: verranno realizzate da CCIAA To a beneficio di tutto il partenariato
- Animazione territoriale: il partenariato francese prevede un'attività di animazione territoriale puntuale nelle scuole per promuovere il WP 3.1. Il partenariato italiano prevede un'animazione territoriale più leggera a partire dalle relazioni già consolidate sul territorio.

Organismi interessati (attori e beneficiari coinvolti)

- Web & Social Media Marketing: reti dei partner di progetto
- Cartoline: reti dei partner di progetto
- Animazione territoriale: reti dei partner di progetto e scuole

Localizzazione

- Campagna Web & Social Media Marketing: a partire dal territorio di progetto
- Cartoline: distribuite a partire dal territorio di progetto
- Animazione territoriale: scuole francesi del territorio di progetto

Calendario

01.10.2018 – 30-09.2021

- Pagina web: nei primi mesi di progetto, in relazione alle indicazioni del PCC
- Campagna Web & Social Media Marketing: in relazione agli eventi previsti nel WP 3 e WP 4 (indicativamente per 4 mesi all'anno per i tre anni di progetto)
- Cartoline: ogni anno in prossimità degli eventi
- Animazione territoriale: nei mesi precedenti la InnovLab School

Prodotti

n. 3 Campagna Web & Social Media Marketing

2.2 Diffusione dei risultati**Descrizione dettagliata**

La diffusione dei risultati è un'attività strategica e fondamentale perché, attraverso la predisposizione di spazi e strumenti dedicati di presentazione, approfondimento e confronto sul progetto, mette a disposizione del territorio in generale del tempo, un momento per fermarsi e fare il punto della situazione, condividere opportunità e criticità, valutare nuove strategie, ecc.

Tutte le attività di diffusione dei risultati verranno coordinate con il PCC.

In InnovLab, come negli altri progetti singoli, si prevedono tre strumenti per la diffusione dei risultati:

- **Seminario iniziale.** Seminario di lancio che verrà organizzato da Coldiretti Torino sul territorio italiano di InnovLab nei primi mesi di progetto. Questo seminario, transfrontaliero, si pone un duplice obiettivo: da un lato, la presentazione della fase attuativa di InnovLab e del PITER GRAIES Lab in generale (fasi, strumenti, approcci, risultati attesi ecc.) e, dall'altro, l'avvio del percorso di coinvolgimento e sensibilizzazione del territorio legato alla fase attuativa;
- **Seminario finale.** Al termine del progetto, negli ultimi mesi, verrà organizzato un seminario transfrontaliero sul territorio francese della CCCS. L'obiettivo del seminario è di presentare le azioni realizzate, i risultati conseguiti e creare uno spazio di riflessione rispetto agli scenari futuri possibili per valorizzare, implementare e proseguire l'esperienza.

- **Report divulgativo del progetto.** Il report è un documento bilingue finale che si pone un duplice obiettivo: presentazione dei risultati e presentazione di scenari potenziali per il proseguimento del lavoro. La struttura del report verrà definita dal PCC.
Il report verrà distribuito ai partecipanti del seminario finale su chiavetta USB (realizzata dal PCC) e potrà essere scaricato dal sito graies.eu.

Target

Tutti gli attori del territorio del PITER

Partner coinvolti

Partner responsabile: CCCS

L'attività 2.2 verrà definita e condivisa da tutto il partenariato.

- Seminario iniziale: il partner responsabile dell'organizzazione del seminario iniziale è Coldiretti Torino che definirà struttura e contenuti di concerto con tutti gli altri partner di progetto e seguendo le indicazioni del PCC
- Seminario finale: il partner responsabile dell'organizzazione del seminario iniziale è CCCS che definirà struttura e contenuti di concerto con tutti gli altri partner di progetto e seguendo le indicazioni del PCC
- Report divulgativo: il partner responsabile dell'organizzazione del report divulgativo è la CCIAA di Torino che definirà struttura e contenuti di concerto con tutti gli altri partner di progetto e seguendo le indicazioni del PCC

Organismi interessati (attori e beneficiari coinvolti)

- Seminario iniziale: tutti gli attori del territorio del PITER e, in particolare, gli imprenditori (potenziali e attuali) e gli amministratori in particolare
- Seminario finale: tutti gli attori del territorio del PITER e, in particolare, gli imprenditori (potenziali e attuali) e gli amministratori in particolare
- Report divulgativo del progetto: tutto il territorio del PITER (e non solo)

Localizzazione

- Seminario iniziale: in Italia, in località da definire nelle aree rurali
- Seminario finale e report divulgativo: in Francia, sul territorio della CCCS

Calendario

01.10.2018 – 30-09.2021

Le date verranno definita all'avvio del progetto in seguito ad un'attività di confronto e coordinamento con gli altri progetti del PITER.

Prodotti

n. 2 Seminari

n. 1 Relazione finale (Report divulgativo)

WP 3 Supporto all'innovazione dei modelli di business

Parole chiave: giovani, innovazione, business model, integrazione

Attività: 3.1 Promozione dell'imprenditorialità nelle nuove generazioni

3.2 Accompagnamento all'innovazione dei modelli di business

3.3 Integrazione con altri Piani e progetti

3.1 Promozione dell'imprenditorialità nelle nuove generazioni

Descrizione dettagliata

Al fine di promuovere e sostenere l'imprenditoria innovativa giovanile si prevede la realizzazione di due modalità di approfondimento e scoperta dell'imprenditorialità in generale e di quella innovativa in particolare:

- una InnovLab School per la fascia d'età 15-18 anni;
- una InnovLab Camp per la fascia d'età 19-25 anni.

L'obiettivo di questi due percorsi è quello di far comprendere ai giovani, attraverso momenti formali e informali, cosa significa voler essere e diventare un imprenditore.

La scelta di creare due momenti di approfondimento dedicati al di fuori dell'ordinaria attività scolastica è legata alle considerazioni della Commissione Europea sull'**insegnamento dell'imprenditorialità**⁴¹:

- l'educazione all'imprenditorialità è più di una preparazione alle modalità di gestione di un'impresa, essa interessa lo sviluppo di attitudini, abilità e conoscenze imprenditoriali che, in breve, dovrebbero permettere a uno studente di «concretizzare le proprie idee»;
- gli insegnanti non possono insegnare ad essere imprenditoriali senza esserlo loro per primi;
- le competenze imprenditoriali richiedono metodologie attive per portare gli studenti ad esprimere il proprio lato creativo e innovativo;
- le competenze e abilità imprenditoriali possono essere acquisite o formate solo attraverso esperienze di apprendimento pratiche, di vita reale;
- le abilità imprenditoriali possono essere insegnate integrandole in tutte le materie e come materia a se stante;
- l'educazione all'imprenditorialità dovrebbe concentrarsi tanto sugli imprenditori quanto sull'«inclinazione all'imprenditorialità», alla luce del fatto che la maggior parte degli studenti utilizzerà le abilità imprenditoriali all'interno di aziende o istituzioni pubbliche;
- per consentire all'educazione all'imprenditorialità di imporsi realmente, occorre sviluppare risultati di apprendimento connessi all'imprenditorialità così come i relativi metodi di valutazione e le procedure di garanzia della qualità a tutti i livelli di istruzione. Questi risultati dovrebbero essere elaborati in modo da aiutare gli insegnanti a progredire nell'acquisizione di conoscenze, abilità e attitudini legate all'imprenditorialità;

⁴¹ Commissione Europea, *Educazione all'imprenditorialità Una guida per gli insegnanti*, 2014, pp. 9 - ec.europa.eu/DocsRoom/documents/7465

- oltre che negli istituti di formazione degli insegnanti, l'agenda dell'educazione all'imprenditorialità dovrebbe essere promossa nelle imprese e nella comunità in generale;
- gli insegnanti e le scuole non saranno in grado di realizzare le proprie ambizioni senza cooperazione e partnership con colleghi, imprese e altre parti interessate.

La volontà del partenariato è di strutturare un **format** caratterizzato dai seguenti elementi:

- un programma comune italo-francese basato sulle competenze individuate dall'UE (EntreComp Framework);
- l'organizzazione, ogni anno, di due scuole per fascia d'età, una in Italia e una in Francia, della durata di una settimana;
- la partecipazione di 15 giovani per scuola, con possibilità per gli italiani di andare in Francia e viceversa;
- la combinazione di momenti di approfondimento frontali con momenti esperienziali di confronto con gli imprenditori. Al fine di rendere il format il più interessante possibile e concretamente rispondente ai bisogni dei giovani (sia in termini di contenuti che di esperienza), si prevede la realizzazione di un Living Lab (WP 3.3), uno per ogni anno di progetto. L'obiettivo è definire in maniera puntuale, con gli attori del territorio, la struttura del format e gli elementi fondamentali

Il format definito con il percorso di co-creazione, verrà poi attuato tenendo conto delle competenze dei partner e del tessuto imprenditoriale di riferimento.

InnovLab School (15 - 18 anni)

Fasi:

1. condivisione puntuale della struttura della InnovLab School (compresa la scelta di un nome "accattivante", in grado di attirare l'attenzione, suscitare interesse e diventare un elemento di riferimento nell'immaginario collettivo);
2. animazione territoriale funzionale a individuare giovani e imprese interessati a partecipare alla InnovLab School e call di presentazione del percorso e dei criteri per partecipare alla selezione;
3. selezione a cura di un team di esperti;
4. InnovLab School:
 - approfondimento sulle competenze
 - incontri tra i giovani e gli imprenditori rispondono alle competenze descritte

Contenuti del percorso:

Italia : Livello 1, 2 e 3 del framework EntreComp

Francia: Livello 2, 3, 4 del framework EntreComp

FrameworkEntre Comp

Table 2: EntreComp Progression model

Foundation		Intermediate		Advanced		Expert	
Relying on support ⁶ from others		Building independence		Taking responsibility		Driving transformation, innovation and growth	
Under direct supervision.	With reduced support from others, some autonomy and together with my peers.	On my own and together with my peers.	Taking and sharing some responsibilities.	With some guidance and together with others.	Taking responsibility for making decisions and working with others.	Taking responsibility for contributing to complex developments in a specific field.	Contributing substantially to the development of a specific field.
Discover	Explore	Experiment	Dare	Improve	Reinforce	Expand	Transform
Level 1 focuses mainly on discovering your qualities, potential, interests and wishes. It also focuses on recognising different types of problems and needs that can be solved creatively, and on developing individual skills and attitudes.	Level 2 focuses on exploring different approaches to problems, concentrating on diversity and developing social skills and attitudes.	Level 3 focuses on critical thinking and on experimenting with creating value, for instance through practical entrepreneurial experiences.	Level 4 focuses on turning ideas into action in 'real life' and on taking responsibility for this.	Level 5 focuses on improving your skills for turning ideas into action, taking increasing responsibility for creating value, and developing knowledge about entrepreneurship.	Level 6 focuses on working with others, using the knowledge you have to generate value, dealing with increasingly complex challenges.	Level 7 focuses on the competences needed to deal with complex challenges, handling a constantly changing environment where the degree of uncertainty is high.	Level 8 focuses on emerging challenges by developing new knowledge, through research and development and innovation capabilities to achieve excellence and transform the ways things are done.

Immagine tratta da: Joint Research Centre, *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*⁴²

Livello 1- Scopri (Discover)

Si occupa principalmente di scoprire le tue qualità, potenzialità, interessi e desideri. Si concentra anche sul riconoscimento di diversi tipi di problemi e bisogni che possono essere risolti in modo creativo e sullo sviluppo di capacità e attitudini individuali.

Livello 2 – Esplora (Explore)

Si concentra sulla scoperta di diversi approcci e problemi, si concentra sulla diversità e sullo sviluppo di abilità e attitudini sociali.

Livello 3 – Sperimenta (Experiment)

Si concentra sul pensiero critico e sulla sperimentazione con creazione di valore, ad esempio attraverso esperienze pratiche imprenditoriali.

Livello 4 – Dare (Osare)

Si concentra sul trasformare le idee in azioni “nella vita reale” assumendosene la responsabilità.

InnovLab Camp (19-25 anni)

Fasi:

1. condivisione puntuale della struttura dell’InnovLab Camp (compresa la scelta di un nome “accattivante”, in grado di attirare l’attenzione, suscitare interesse e diventare un elemento di riferimento nell’immaginario collettivo);

⁴² Joint Research Centre, *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*, 2016, pp. 16 - publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfna27939enn.pdf

1. animazione territoriale funzionale a individuare giovani e imprese interessati a partecipare all’InnovLab Camp e call di presentazione del percorso e dei criteri per partecipare alla selezione;
2. selezione a cura di un team di esperti
3. Camp:
 - approfondimento sulle competenze;
 - incontri tra i giovani e gli imprenditori rispondono alle competenze descritte.

Contenuti del percorso:

Italia : Livello 3, 4 e 5 del framework EntreComp

Francia: Livello 4, 5, 6 del framework EntreComp

FrameworkEntre Comp

Table 2: EntreComp Progression model

Foundation		Intermediate		Advanced		Expert	
Relying on support ⁶ from others		Building independence		Taking responsibility		Driving transformation, innovation and growth	
Under direct supervision.	With reduced support from others, some autonomy and together with my peers.	On my own and together with my peers.	Taking and sharing some responsibilities.	With some guidance and together with others.	Taking responsibility for making decisions and working with others.	Taking responsibility for contributing to complex developments in a specific field.	Contributing substantially to the development of a specific field.
Discover	Explore	Experiment	Dare	Improve	Reinforce	Expand	Transform
Level 1 focuses mainly on discovering your qualities, potential, interests and wishes. It also focuses on recognising different types of problems and needs that can be solved creatively, and on developing individual skills and attitudes.	Level 2 focuses on exploring different approaches to problems, concentrating on diversity and developing social skills and attitudes.	Level 3 focuses on critical thinking and on experimenting with creating value, for instance through practical entrepreneurial experiences.	Level 4 focuses on turning ideas into action in ‘real life’ and on taking responsibility for this.	Level 5 focuses on improving your skills for turning ideas into action, taking increasing responsibility for creating value, and developing knowledge about entrepreneurship.	Level 6 focuses on working with others, using the knowledge you have to generate value, dealing with increasingly complex challenges.	Level 7 focuses on the competences needed to deal with complex challenges, handling a constantly changing environment where the degree of uncertainty is high.	Level 8 focuses on emerging challenges by developing new knowledge, through research and development capabilities to achieve excellence and transform the ways things are done.

Immagine tratta da: Joint Research Centre, *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*⁴³

Livello 3 – Sperimenta (Experiment)

Si concentra sul pensiero critico e sulla sperimentazione con creazione di valore, ad esempio attraverso esperienze pratiche imprenditoriali.

Livello 4 – Dare (Osare)

Si concentra sul trasformare le idee in azioni “nella vita reale” assumendosene la responsabilità.

Livello 5 - Migliora (Improve)

Si concentra sul migliorare le capacità di trasformazione delle idee in azioni, assumendosi una responsabilità crescente rispetto alla creazione di valore e sviluppando conoscenze sull'imprenditorialità.

⁴³ Joint Research Centre, *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*, 2016, pp. 16 - publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfn27939enn.pdf

Livello 6 - Rafforza (Reinforce)

Si concentra sul lavoro con gli altri, usando le conoscenze che si hanno per generare valore, affrontando sfide sempre più complesse.

In sintesi lo schema complessivo dei contenuti veicolati dai due percorsi risulta essere il seguente:

	Italia		Francia	
	InnovLab School	InnovLab Camp	InnovLab School	InnovLab Camp
2019	Livello 1	Livello 3	Livello 2	Livello 4
2020	Livello 2	Livello 4	Livello 3	Livello 5
2021	Livello 3	Livello 5	Livello 4	Livello 6

Questa impostazione consente:

- di avere, per ogni anno di progetto, 4 livelli di competenze tra cui scegliere in base alle proprie di partenza;
- di poter frequentare due livelli successivi per ogni anno di progetto;
- di poter frequentare da un minimo di 1 ad un massimo di 6 livelli nei tre anni di progetto.

Al fine di poter rendere le InnovLab School e InnovLab Camp un momento di approfondimento efficace, di livello e riconosciuto come tale, oltre all'individuazione di professori e tutor noti a scala nazionale, il partenariato ritiene fondamentale disporre di spazi funzionali a tale percorso.

Si prevede pertanto l'allestimento di spazi per i percorsi di approfondimento (e non solo) che rispondano ai criteri di fruibilità, attrattività, funzionalità e che diventino spazi per il territorio per il l'avvio di percorsi di sensibilizzazione, approfondimento e co-creazione nell'ambito della dimensione dell'innovazione.

Le esigenze di allestimento degli spazi (kit) variano in funzione dei partenariati:

- CCIAA Torino e Coldiretti Torino dispongono di spazi che devono solo essere in parte adeguati;
- GAL Valli del Canavese e SMAPS devono allestire uno spazio (non esistono, al momento, spazi di questo tipo sui rispettivi territori);
- CCCS dispone di una pluralità di spazi solo parzialmente allestiti e ha l'esigenza di spostarsi sul territorio pertanto sperimenterà un kit di allestimento completamente mobile.

Un allestimento di minima idoneo per i due percorsi (School/Camp) dovrebbe prevedere:

- tavoli modulabili e agevolmente riposizionabili;
- sedie comode;
- lavagne verticali;
- pc e proiettore;
- connessione wi-fi;
- cancelleria di base;
- "spazio minimal caffè": macchinetta del caffè, distributore acqua, bollitore, ecc.

Target

- InnovLab School: giovani 15 – 18 anni
- InnovLab Camp: giovani 19-25 anni

Partner coinvolti

Partner responsabile: SMAP

L'attività 3.1 verrà definita e condivisa da tutto il partenariato.

Per l'attività 3.1 SMAPS farà ricorsi ai soggetti attuatori Communauté de Communes du Lac d'Aiguebelette (CCLA) e Communauté de Communes Val Guiers (CCVG), sulla base di una convenzione ad hoc che verrà firmata all'avvio del progetto.

- InnovLab School: tutti i partner di progetto
- InnovLab Camp: tutti i partner di progetto

Organismi interessati (attori e beneficiari coinvolti)

- InnovLab School: reti con cui i partner collaborano, settore "jeunesse" e scuole in Francia, imprenditori locali
- InnovLab Camp: reti con cui i partner collaborano e imprenditori locali

Localizzazione

	Italia		Francia	
	InnovLab School	InnovLab Camp	InnovLab School	InnovLab Camp
2019	Valli di Lanzo	Valli del Canavese	Maison du Lac, Nances	La Rochette
2020	Valli del Canavese	Valli di Lanzo	Alpespace, Francin	Pont-de Beauvoisin
2021	Valli di Lanzo	Valli del Canavese	Camcom, Yenne	Alpespace, Francin

Calendario

01.01.2019- 31.08.2021

	Italia		Francia	
	InnovLab School	InnovLab Camp	InnovLab School	InnovLab Camp
2019	Fine giugno	Inizio novembre	Inizio luglio	Inizio Novembre
2020	Fine giugno	Inizio novembre	Inizio luglio	Inizio Novembre
2021	Fine giugno	Fine luglio	Inizio luglio	Fine Luglio

Prodotti

N. 6 InnovLab School

N. 6 InnovLab Camp

3.2 Accompagnamento all'innovazione dei modelli di business

Descrizione dettagliata

Le moderne tecnologie, che trovano il loro fondamento nel digitale e in Internet, stanno ridefinendo i contorni dell'impresa moderna, rendendo di colpo obsoleti i modelli di riferimenti che per decenni hanno guidato le scelte aziendali, creando allo stesso tempo le condizioni per lo sviluppo di nuovi modelli di valore, nuove professioni e nuove opportunità di crescita.

Le micro e piccole imprese del territorio hanno al contempo la necessità e l'opportunità di innovare il proprio modello di business per offrire prodotti e servizi di maggior valore alla loro clientela, che sia a livello locale, regionale, nazionale o internazionale.

Negli ultimi anni Internet ha rivoluzionato il modo e i tempi della comunicazione, tra persone e persone, tra persone e oggetti e tra oggetti e oggetti. Lo sviluppo e la diffusione delle tecnologie alla base della quarta rivoluzione industriale stanno influenzando sempre di più le modalità in cui le persone si informano, vivono si relazionano, fanno acquisti e lavorano, creando modelli di consumo alternativi rispetto ai tradizionali.

A cambiare è in primis l'equilibrio di relazione tra le imprese e i loro clienti: con l'avvento del digitale l'asimmetria informativa è a favore dei secondi che, grazie alle caratteristiche di trasparenza e tracciabilità delle tecnologie digitali, possono esercitare un potere e un controllo precedentemente impensabili.

In questo scenario di continuo mutamento, **i nuovi modelli di business delle imprese devono:**

- **essere orientati all'esperienza del cliente;**
- **essere iterativi;**
- **essere agili.**

Essere orientati all'esperienza del cliente. Il punto di partenza non è più la qualità dei prodotti o servizi, ma l'evoluzione dell'esperienza attesa e reale dei clienti che, costantemente, in maniera volontaria, sono disponibili in molteplici forme ad esprimere i loro particolari bisogni e le loro esperienze di consumo. Tali informazioni di feedback sono molteplici e istantanee e consentono di ripensare alla modalità di creare valore;

Essere iterativi. Le imprese possono oggi innovare spostandosi da una visione dello sviluppo a lungo termine, a una visione iterativa favorendo una maggiore resilienza e adattabilità. Essere iterativi, significa agire secondo cicli ripetitivi di attività il cui risultato si raggiunge per approssimazione di errore e che serve come base di partenza per il ciclo successivo.

Essere agili. Le aziende per essere pronte a offrire valore a clienti che cambiano velocemente il modo di consumare, devono puntare ad essere sempre più agili, focalizzandosi sui bisogni e desideri, sulle possibili soluzioni, sull'immissione nel mercato di un minimo prodotto funzionante (minimum viable product - MVP) e sull'ascolto dei clienti.

In un contesto che evolve in maniera profonda e repentina, le aziende non devono immaginare di avere tutte le risposte e il prodotto o servizio perfetto, ma di avere un ciclo di produzione breve che permetta a loro di disegnare una prima versione del prodotto e/o servizio, di metterlo nelle mani dei clienti per riceverne il loro feedback e continuarlo a svilupparlo nel tempo.

Nella società moderna i ruoli tra i diversi attori sono mutati e continueranno a mutare, pertanto è strategico per le aziende riflettere su come innovare il proprio modello di business a partire da metodologie consolidate, quali ad esempio il business model canvas e il value proposition canvas

Alla luce di quanto sopra descritto, accanto ai percorsi di formazione dedicati ai giovani sull'imprenditoria innovativa, si prevede un percorso di accompagnamento all'innovazione dei modelli di business rivolto alle micro e piccole imprese del territorio.

Il percorso si articola in tre fasi:

1. modellazione transfrontaliera dei servizi di accompagnamento;
2. sperimentazione servizi collettivi;
3. sperimentazione servizi personalizzati.

1. Modellazione transfrontaliera dei servizi di accompagnamento

La progettazione dei nuovi modelli di business (business modeling) si svolge di norma all'interno di cinque fasi distinte: mobilitare, comprendere, progettare, implementare e gestire. Tali fasi possono divenire operative anche in maniera non lineare e portano alla definizione di un modello di business solido e sperimentato sulla base dei feedback dei clienti. Il business modeling varia in funzione di molteplici caratteristiche aziendali e delle competenze e attitudini diffuse all'interno delle imprese.

La CCIAA Torino e Coldiretti Torino, in considerazione della competenza specifica e del loro ruolo in relazione all'imprenditoria locale, elaboreranno, a partire da un'analisi puntuale del tessuto imprenditoriale, dei principali orientamenti in materia e dagli esiti di Living Lab dedicati (WP 3.3), una metodologia e un percorso di lavoro funzionale a fornire un puntuale supporto all'innovazione dei modelli di business delle micro e piccole imprese.

Tale metodologia, che terrà conto non solo delle specificità del contesto italiano ma anche di quello francese, diverrà lo strumento di riferimento per tutto il partenariato per la strutturazione del lavoro per le micro e piccole imprese.

2. Sperimentazione servizi collettivi

A partire dal modello definito, ogni anno, per tre settimane, sia in Italia che in Francia, verranno sperimentati, presso le sedi dei partner, dei servizi collettivi rivolti alle micro e piccole imprese che intendono innovare il loro modello di business.

Attraverso workshop e ateliers⁴⁴ alle imprese verrà spiegata l'importanza di un modello di business che pone al centro l'innovazione, gli elementi fondamentali, le regole, gli accorgimenti da adottare, le strategie ottimali, ecc.

I workshop e gli ateliers verranno condotti da personale altamente qualificato e appositamente individuato.

⁴⁴ Ateliers: momenti di lavoro in modalità laboratoriale

Gli atelier francesi vedranno in particolare il coinvolgimento di studenti con docenti e tutor ⁴⁵. La volontà è di integrare ulteriormente il mondo della ricerca e dell'università con quello delle imprese e dei giovani (sia giovani imprenditori sia giovani professionisti esperti di management).

Al termine di ogni percorso verrà fatta una valutazione della sperimentazione al fine di comprendere come migliorare l'edizione successiva.

Le attività di formazione collettiva avranno luogo in spazi specificatamente individuati che rispondono a criteri di qualità, funzionalità e accessibilità. Quando possibile verranno utilizzati gli spazi predisposti per le InnovLab School e InnovLab Camp.

3. Sperimentazione servizi personalizzati

Accanto alla sperimentazione di servizi collettivi, verrà sperimentato, in Italia, un percorso di accompagnamento personalizzato alle micro e piccole imprese.

Nello specifico si prevede la messa a disposizione di un coach/tutor che per un giorno alla settimana per sei mesi fornirà uno specifico supporto all'innovazione all'impresa: sviluppo del modello di business innovativo, come mettersi in rete con le altre imprese, valutazione e implementazione del rapporto con i consumatori, comunicazione, ecc.

Il percorso personalizzato verrà condotta da esperti del settore appositamente individuati.

Le aziende verranno individuate a partire da una manifestazione di interesse e successiva selezione (qualora necessari.). Nella selezione verrà data precedenza a coloro che avranno partecipato al percorso di formazione collettiva.

Al termine di ogni ciclo di accompagnamento dedicato verrà fatta una valutazione della sperimentazione al fine di comprendere come migliorare l'edizione successiva.

La sperimentazione dei servizi personalizzati verrà realizzata sono in Italia per due motivi:

- la CCIAA di Torino e la Coldiretti di Torino sono soggetti il cui ruolo è trasversale ai territori di progetto, riconosciuto e si basa su reti stabili di collaborazioni ed esperti;
- sul territorio piemontese negli ultimi anni attori diversi (come l'Università e altre associazioni) hanno posto l'attenzione sul tema dell'innovazione nelle imprese proponendo momenti di approfondimento eterogenei per contenuto e format. Diversa la situazione in Francia e, di conseguenza, il partenariato francese ha ritenuto importante fermarsi alla sperimentazione dei servizi collettivi per osservare la reazione e il feedback delle imprese.

Le attività realizzate in Italia saranno oggetto di puntuale confronto e condivisione con il partenariato francese al fine di consentire un trasferimento di competenze utile per lo sviluppo delle attività in futuro anche sul versante francese del PITER GRAIES Lab.

Target

- Modellazione transfrontaliera dei servizi di accompagnamento: partner di progetto e soggetti interessati ad attivare percorsi di formazione
- Servizi collettivi: micro e piccole imprese del territorio
- Servizi personalizzati: micro e piccole imprese del territorio

⁴⁵ L'Université de la Savoie ha negli anni sviluppato specifiche competenze legate al management delle imprese, competenze riconosciute anche a scala internazionale. Due esempi di attività: l'IAE Savoie Mont Blanc (www.iae.univ-smb.fr/en-quelques-mots), scuola universitaria di management e il Club des Entreprises (*Club delle imprese* - www.club-entreprises.univ-smb.fr), una rete di student, professori e imprese unica al mondo universitario.

Partner coinvolti

Partner responsabile: Coldiretti Torino

L'attività 3.2 verrà definita e condivisa da tutto il partenariato.

- Modellazione transfrontaliera dei servizi di accompagnamento: CCIAA Torino e Coldiretti Torino, in stretta sinergia con tutto il partenariato
- Servizi collettivi: CCCS, CCCIA, Coldiretti Torino, SMAPS
- Servizi personalizzati: CCIAA Torino e Coldiretti Torino

Organismi interessati (attori e beneficiari coinvolti)

- Modellazione transfrontaliera dei servizi di accompagnamento: GAL, associazioni locali, associazioni di categoria, ecc.
- Servizi collettivi: soggetti sul territorio o a scala nazionale che si occupano di formazione legata all'innovazione dei modelli di business
- Servizi personalizzati: soggetti sul territorio o a scala nazionale che si occupano di formazione personalizzata legata all'innovazione dei modelli di business

Localizzazione

- Modellazione transfrontaliera dei servizi di accompagnamento: Torino
- Servizi collettivi: le sedi delle attività verranno definite ad avvio progetto
- Servizi personalizzati: presso le sedi delle 9 aziende che beneficeranno del servizio

Calendario

01.04.2019 – 30.06.2021

Prodotti

n. 1 Modello di percorso di accompagnamento

3.3 Integrazione con altri piani e progetti**Descrizione dettagliata**

La dimensione di integrazione è strategica e fondamentale per il PITER GRAIES Lab e, di conseguenza, anche per InnovLab. Il WP 3.3, come il WP 4.3, nascono con lo scopo di valorizzare questa dimensione ed evidenziare il ruolo concreto in fase di attuazione.

La dimensione di integrazione, come descritto nel paragrafo 4.6, si distingue in integrazione tematica e integrazione metodologica, ed entrambe trovano attuazione nel WP 3.

In particolare si prevedono le seguenti attività di integrazione:

- organizzazione di Living Lab per definire gli elementi principali del WP 3.1 e WP 3.2 (integrazione metodologica);
- realizzazione di attività in integrazione con ExplorLab, MobiLab e SociaLab (integrazione tematica interna);
- realizzazione di attività in integrazione con il PITEM CLIP (integrazione tematica esterna).

Living Lab

Tra novembre 2018 e aprile 2019 una struttura tecnica esterna specializzata realizzerà, per conto del PCC, per ogni progetto, una diagnosi del territorio, degli attori, delle competenze e delle capacità presenti al fine di rispondere alla domanda: il territorio è in grado di partecipare ai Living Lab e come?

A partire dagli esiti della diagnosi verrà definita la metodologia e la cassetta degli attrezzi (strumenti, approcci, accorgimenti, ecc.) per ogni progetto.

A partire da tali indicazioni i progetti disporranno degli strumenti per avviare il percorso di co-creazione di soluzioni operative sui territori, coinvolgendo i beneficiari diretti ed indiretti.

Inoltre il Gruppo di Coordinamento e Comunicazione del PCC darà specifiche indicazioni comuni a tutti i progetti in relazione alle caratteristiche e specificità comuni dei Living Lab e il disciplinare che ogni progetto dovrà seguire per l'individuazione dell'assistenza tecnica esterna per l'attuazione del Living Lab.

Tutti i Living Lab verranno realizzati garantendo un costante coordinamento e confronto con il GCC e, di conseguenza, con gli altri progetti.

I Living Lab (descritti nel paragrafo 4.6) verranno organizzati al fine di mettere a disposizione del territorio, del suo percorso decisionale e progettuale azioni, idee e soluzioni con un maggiore livello di innovazione.

I risultati del Living Lab verranno poi valorizzati nell'ambito di studi e approfondimenti specifici.

In particolare, con riferimento al WP 3, si prevedono 6 Living Lab:

- un Living Lab ogni anno (WP 3.1) per definire il format dell'InnovLab School e dell'InnovLab Camp (struttura e elementi caratterizzanti).

Grazie al Living Lab e al diretto coinvolgimento degli attori del territorio, sarà possibile:

- definire un format concretamente rispondente alle esigenze del territorio;
- garantire la partecipazione di giovani alla School/Camp (elemento che costituisce un fattore di incertezza per tutte le prime edizioni);
- utilizzare al meglio le risorse previste per la formazione;
- un Living Lab ogni anno (WP 3.2) per definire le caratteristiche (contenuti, struttura, gestione) dei servizi di accompagnamento all'innovazione dei modelli di business.

La scelta di organizzare un Living Lab ogni anno o per definire/ridefinire il format della School/Camp o per definire/aggiornare/implementare le caratteristiche dei servizi di accompagnamento, è legata a tre fattori principali:

- la necessità di rispondere concretamente ai bisogni in continua evoluzione del territorio;
- la necessità di coinvolgere attivamente il territorio che non deve essere percepito solo come destinatario delle politiche di sviluppo locale ma come parte attiva, come energia strategica ed essenziale;
- la necessità di mettere in rete gli attori e consolidare le relazioni.

Il partner referente per i Living Lab è il capofila del progetto, la CCCS.

Integrazione con ExplorLab, MobiLab e Socialab

In ExplorLab, MobiLab e Socialab è previsto il coinvolgimento di imprese esistenti e/o la nascita di nuove imprese/cooperative che, per poter contribuire agli obiettivi del PITER GRAIES Lab, dovranno strutturarsi avendo come riferimento la dimensione innovativa, la transizione digitale e, di conseguenza, partecipare al percorso di accompagnamento all'innovazione dei modelli di business previsto nel WP 3.2.

Affinché questo possa succedere, affinché le attività previste in InnovLab possano divenire una risorsa per tutto il partenariato del PITER, è necessario prevedere un'attività di supporto e accompagnamento all'integrazione.

Integrazione con il PITEM CLIP

Considerati gli obiettivi e la scala del PITER CLIP, si prevede un'attività di coordinamento e aggiornamento funzionale a mettere in rete attori, azioni, strumenti ed opportunità.

Target

Imprese coinvolte negli altri progetti singoli e nei PITEM

Partner coinvolti

Partner responsabile: CCCS

L'attività 3.3 verrà definita e condivisa da tutto il partenariato.

Organismi interessati (attori e beneficiari coinvolti)

Referenti degli altri progetti singoli e dei PITEM

Localizzazione

In relazione alle imprese e al tipo di accompagnamento richiesto

Calendario

01.10.2018 – 30.09.2021

Prodotti

n. 6 Living Lab

WP 4 Supporto alla trasformazione digitale

Parole chiave: digitale, open data, co-creazione

Attività: 4.1 Prototipazione e creazione di strumenti e servizi digitali

4.2 Accompagnamento all'adozione di sistemi gestionali digitali e di strategie OmniChannel

4.3 Integrazione con altri piani e progetti

Con il WP 3 l'attenzione viene posta sul concetto di imprenditorialità innovativa: cosa significa, quale modello di business deve adottare un imprenditore per essere innovativo e quali elementi strutturali, funzionali e relazionali consentono di rendere un'impresa innovativa.

Con le attività previste nel WP 4 si permette alle imprese del territorio di avviare un percorso di trasformazione digitale attraverso la realizzazione di iniziative territoriali di innovazione e di servizi di accompagnamento per l'accrescimento delle competenze digitali.

Questo obiettivo viene raggiunto con tre tipologie di azioni:

- prototipazione e creazione di strumenti e servizi digitali;
- accompagnamento all'adozione di sistemi gestionali digitali e di strategie OmniChannel;
- integrazione con altri piani e progetti.

4.1 Prototipazione e creazione di strumenti e servizi digitali

Descrizione dettagliata

Le micro e piccole imprese devono concepire l'aggiornamento costante in termine di nuovi prodotti, nuovi modelli di business e nuovi disegni organizzativi come l'elemento basilare per attuare una trasformazione digitale e divenire così *future-proof*, a prova di futuro.

Un modello utile in questo senso è rappresentato dalle strategie di open innovation dove le imprese possono e devono far ricorso a idee esterne e accedere ai mercati se vogliono progredire nelle loro competenze tecnologiche.

Tale modello, ben descritto da Henry Chesbrough⁴⁶, racconta un importante cambiamento rispetto al modo classico di intendere il processo di innovazione. Prima del digitale, in un contesto di mercato più stabile, le attività di innovazione si collegavano con la necessità di salvaguardare il proprio vantaggio competitivo e con il proteggere la proprietà intellettuale della propria catena di valore.

Negli ultimi anni, con il digitale molte barriere di entrata nel mercato si sono abbassate creando una competizione internazionale tra miriadi di aziende con diverse caratteristiche e allo stesso tempo le opportunità di evoluzione di un'azienda sono aumentate a tal punto da non poter perseverare nello sviluppo con solo i fattori produttivi interni.

Secondo il **paradigma dell'Open Innovation** occorre quindi che le imprese aprano le porte alla collaborazione con l'esterno, con altre aziende, con startup e altre realtà piccole ma fortemente specializzate, che contribuiscono portando aspetti innovativi e velocità di esecuzione dei processi. L'Open innovation presuppone che un'azienda possa accedere alle innovazioni esistenti sul

⁴⁶Fonte: Henry Chesbrough, *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*, Jossey-Bass, 2010, ed. italiana a cura di Alberto di Minin, Springer 2011

mercato integrandole con il proprio modello di business. Un processo di innovazione aperta consente anche un rapido time to market, ossia per l'impresa è possibile passare in minore tempo dalla fase di ideazione di un prodotto o servizio alla sua immissione sul mercato.

Per selezionare gli strumenti più idonei per promuovere processi di trasformazione digitale in azienda è opportuno predisporre una matrice a quattro quadranti, mettendo a sistema l'abitudine che hanno l'impresa con i processi di innovazione (asse verticale) con le risorse economiche che le aziende sono disponibili ad investire nell'area dell'innovazione (asse orizzontale).

Dall'analisi economica e produttiva del contesto transfrontaliero è emerso che la maggior parte delle micro e piccole imprese nei contesti montani e rurali hanno una bassa esperienza in progetti innovativi e risorse scarse e sono pertanto per loro è opportuno una strategia passiva di attesa e di raccolta di idee esistenti all'esterno.

Le aziende presenti nei restanti tre quadranti possono invece sviluppare innovazione attraverso il crowdsourcing, le reti di innovazione, la startup adoption, il corporate venture capital, partnership e accordi internazionali e processi di merger & acquisition. Tali opzioni sono strumenti utili per un piano di trasformazione digitale di imprese aventi diverse dimensioni, familiarità con l'innovazione e disponibilità a pagare.

Considerato il paradigma dell'Open innovation e le caratteristiche principali del sistema delle micro e piccole imprese operanti nel contesto montano e rurale transfrontaliero, i partner hanno elaborato un **percorso operativo, supportato da esperti, funzionale a sviluppare prodotti e servizi innovativi necessari a soggetti terzi**. Tale percorso consente di coinvolgere le imprese del territorio e offrire loro stimoli, attraverso momenti di confronto offline, mirati e in grado raggiungere un risultato tangibile nell'arco di pochi mesi.

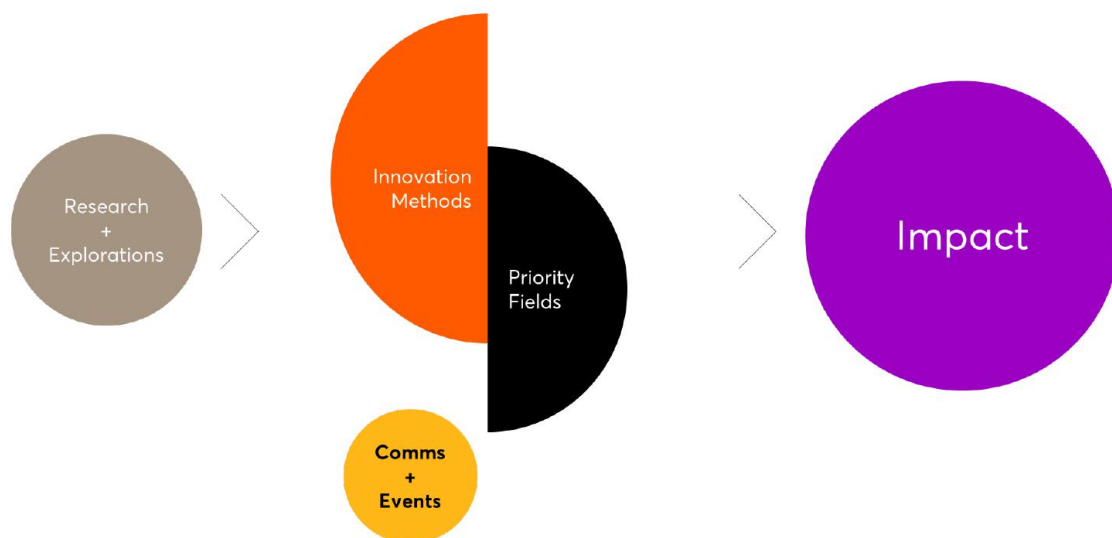


Immagine tratta da Scuola di Tecnologie Civiche, intervento di Marco Zappalorto, Nesta Italia (*Processi e Metodi di Supporto all'Innovazione con Impatto Sociale*)

Il percorso dedicato alla prototipazione e creazione di strumenti e servizi digitali si articola in quattro fasi:

1. censimento e messa in rete degli spazi laboratorio;
2. definizione dei bisogni;
3. realizzazione di Hackathon;
4. realizzazione di Design Thinking Workshop.

1. Censimento e messa in rete degli spazi d'innovazione. Prima di avviare qualsiasi attività concreta è necessario comprendere quali sono gli spazi a disposizione per promuovere e fare innovazione digitale nel territorio del PITER GRAIES Lab. La CCIAA di Torino realizzerà, a scala transfrontaliera, il censimento degli spazi disponibili per essere attrezzati per la prototipazione e la creazione di strumenti digitali.

Una volta individuati, la CCIAA avvierà le procedure necessarie per l'utilizzo di questi spazi e per ognuno di essi predisporrà una scheda di sintesi di presentazione (localizzazione, spazi, strutture, caratteristiche tecniche, capienza, connettività, ecc.).

2. Definizione dei bisogni. Organizzazione di un Living Lab, ogni anno, per comprendere quali sono i bisogni del territorio transfrontaliero. Di particolare importanza sarà pertanto il coinvolgimento delle imprese e degli operatori coinvolti in ExplorLab, MobiLab e Socialab.

3. Realizzazione di Hackathon. Una volta individuati gli spazi si coinvolgeranno le micro e piccole imprese del territorio, le comunità locali e in particolare i giovani imprenditori, imprese e designer in 4 Hackathon al fine di rispondere in maniera innovativa ai bisogni del territorio transfrontaliero nel campo del turismo, della mobilità, dell'agricoltura e dell'artigianato e del sociale.

Hackathon⁴⁷

<i>In sintesi</i>	<p>Un Hackathon⁴⁸ è una gara tra sviluppatori, designers e makers (artigiani digitali) della durata di 24/32/48 ore, ma anche un'occasione unica per mettere alla prova le proprie capacità affinandole con la pratica e per imparare nuove tecnologie migliorando le proprie abilità.</p> <p>Gli Hackathon possono essere organizzati da enti pubblici, organizzazioni non-profit e aziende private.</p>
<i>Come funziona</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tradizionalmente gli Hackathon partono con una presentazione del programma e, se esiste, dell'argomento al centro dell'evento. 2. I partecipanti propongono delle idee in risposta al focus proposto e successivamente formano delle squadre in base agli interessi e alle competenze. <p>Le squadre sono formate generalmente da 4-5 persone, di cui almeno un programmatore (per la scrittura del codice di programmazione) e un grafico (per la creazione dei loghi e delle slides di presentazione).</p>

⁴⁷ Fonte: Wikipedia - *Hackathon*

⁴⁸ Fonte: www.Hackathonitalia.com

	<p>Nel caso di tecnologie particolari o poco conosciute è comune prassi mettere a disposizione dei mentor, ovvero degli esperti chiamati ad offrire supporto in quell'ambito specifico.</p> <p>3. Le squadre lavorano per il tempo prestabilito. Per meeting di 24 ore o più, specialmente di carattere competitivo, i partecipanti volendo possono consumare i pasti direttamente al tavolo di lavoro, con menu a base di pietanze varie (il servizio di catering si organizza in funzione della location) e di energy drink, e anche il pernottamento spesso avviene nella stessa location dell'Hackathon.</p> <p>4. Al termine dell'Hackathon i partecipanti illustrano i risultati ottenuti (processo che, per la sua somiglianza alla presentazione davanti agli investitori di un'idea di startup, viene chiamato pitch).</p> <p>5. Se previsto, una giuria valuta i lavori premiando i più meritevoli. Spesso per eventi che possiedono un montepremi in denaro, i componenti della giuria sono le società che promuovono l'evento o gli sponsor o esperti del settore. Nel caso, invece, si tratti di un Hackathon stile BarCamp i giurati sono gli altri partecipanti all'evento.</p>
<i>Risultati</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Prototipi e/o migliorie a software, servizi esistenti - Porre le basi per una start up per lo sviluppo imprenditoriale di prototipi
<i>Tematiche</i>	<p>Un Hackathon è uno strumento che nasce nel settore informatico/delle tecnologie ma che ormai viene utilizzato in tutti i settori: cultura, al cibo, scienze della terra, città intelligenti, sport, medicina, disabilità, divario digitale, bullismo, ecc.</p>
<i>Valore aggiunto</i>	<p><u>Per i partecipanti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - possibile vincita di premi - stare a contatto con le nuove tecnologie - imparare a lavorare in team, a parlare in pubblico - creare una rete di contatti con professionisti o aziende - sviluppare motivazione e fiducia nelle proprie competenze <p><u>Per gli organizzatori:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - migliorare o creare un nuovo software/servizio/prodotto - trovare soluzioni avanzate - testare servizi e prodotti - creare ecosistemi innovativi <p><u>Per gli sponsor:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - far conoscere il marchio aziendale, pubblicizzare i proprio prodotti o servizi attraverso la distribuzione di gadget - legare il proprio nome all'innovazione

Per i territori in generale:

- riqualificazione dei territori⁴⁹. Nella maggior parte degli Hackathon alcune delle idee più votate (e che poi finiscono tra i vincitori) sono quelle relative al miglioramento del territorio locale attraverso la tecnologia. E' sintomo di come i partecipanti sentano il bisogno di apportare un reale impatto nella città dove vivono e di riuscire ad applicare il digitale a qualcosa di reale e non solo di virtuale.

I

Nell'ambito di InnovLab si prevedono 4 Hackathon transfrontalieri, due in Italia e due in Francia, subito dopo la InnovLab School, a proseguimento del lavoro di coinvolgimento, formazione e sensibilizzazione dei giovani.

I bisogni tematici posti al centro di ogni Hackathon, quelli ai quali risponderanno i partecipanti, saranno definiti di concerto con le imprese operanti nei rispettivi settori e con i partner degli altri progetti singoli del PITER GRAIES Lab (ExplorLab, MobiLab e Socialab).

Gli Hackathon verranno realizzati nel 2019 e nel 2020 in maniera tale da consentire agli altri progetti l'adozione delle soluzioni e la loro sperimentazione e saranno della durata di 48 ore/56 ore.

	Italia	Francia
2019, luglio	Hackathon turismo (GAL Valli del Canavese) - ExplorLab	Hackathon mobilità (CCCS) - MobiLab
2020 luglio	Hackathon agricoltura e artigianato (Coldiretti Torino, nel GAL Lanzo) - InnovLab	Hackathon sociale (SMAPS) - Socialab

Nell'ambito degli Hackathon verrà incentivato l'utilizzo di Arduino, non solo per la sua dimensione open ed adattabilità alle esigenze, ma anche e soprattutto perché Arduino è una risorsa, ora internazionale, nata a Ivrea, Comune della Città metropolitana di Torino collocata geograficamente ad est del GAL Valli del Canavese.

*Arduino*⁵⁰

<i>In sintesi</i>	Arduino è una piattaforma elettronica open source basata su hardware e software di facile utilizzo. Le schede Arduino sono in grado di leggere gli input - luce su un sensore, un dito su un pulsante o un messaggio di Twitter - e trasformarli in output - attivare un motore, accendere un LED, pubblicare qualcosa online. Puoi dire alla tua board cosa fare inviando una serie di istruzioni al microcontrollore alla lavagna. Per fare ciò si utilizza il linguaggio di programmazione Arduino e il Software Arduino (IDE), basato sull'elaborazione.
<i>Storia</i> ⁵¹	Arduino è nata nel 2005 all'Ivrea Interaction Design Institute di Ivrea (nato nel 2001 per volontà di Olivetti e Telecom Italia)

⁴⁹ Fonte: Alessia Anniballo, *Un Hackathon ti insegna cose che a scuola non impari*, www.wired.it/attualita/2015/05/27/Hackathon-ti-insegna-cose-scuola-non-impari/

⁵⁰ www.arduino.cc/en/Guide/Introduction

⁵¹ Fonte: Wikipedia - *Arduino*

	<p>con lo scopo di rendere disponibile, a progetti di interaction design realizzati da studenti, un dispositivo per il controllo che fosse più economico rispetto ai sistemi di prototipazione allora disponibili.</p> <p>I progettisti riuscirono a creare una piattaforma di semplice utilizzo e che, al tempo stesso, permetteva una significativa riduzione dei costi rispetto ad altri prodotti disponibili sul mercato. A ottobre 2008, in tutto il mondo erano già stati venduti più di 50.000 esemplari di Arduino.</p> <p>Non appena ha raggiunto una comunità più ampia, la scheda Arduino ha iniziato a cambiare per adattarsi alle nuove esigenze e sfide, differenziando la sua. Tutte le schede Arduino sono completamente open-source, consentendo agli utenti di costruirle in modo indipendente e adattare alle loro particolari esigenze. Anche il software è open source e sta crescendo grazie ai contributi degli utenti di tutto il mondo.</p>
<i>Risultati</i>	<p>Nel corso degli anni Arduino è stato il cervello di migliaia di progetti, dagli oggetti di uso quotidiano a strumenti scientifici complessi.</p> <p>Esempi: insegnanti e studenti lo usano per costruire strumenti scientifici a basso costo, per dimostrare principi di chimica e fisica, o per iniziare con la programmazione e la robotica; designer e architetti costruiscono prototipi interattivi, musicisti e artisti lo usano per le installazioni e per sperimentare nuovi strumenti musicali; i produttori, ovviamente, lo usano per costruire molti dei progetti esposti alla Maker Faire, ecc.</p>

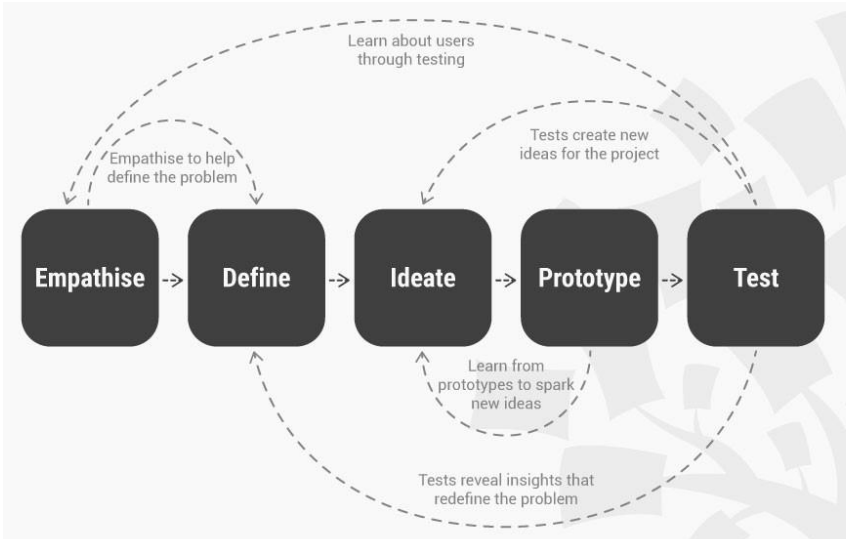
4. Realizzazione dei Design Thinking Workshop. Le idee che risulteranno vincitrici negli Hackathon verranno sviluppate fino a divenire dei veri e propri prodotti nei Design Thinking Workshop (DFW).

Dalle idee ai prodotti, questo è l'ultimo passaggio previsto dal WP 4.1. Attraverso i Design Thinking workshop si realizzeranno gli strumenti che i progetti singoli potranno adottare e testare, divenendo strumenti di sviluppo per l'area transfrontaliera del PITER GRAIES Lab.

Design Thinking Workshop

<i>In sintesi</i>	<p>Il design thinking è “un approccio all'innovazione incentrato sulla persona (human-centered) che attinge dal patrimonio di competenze e strumenti del designer per integrarli con i bisogni delle persone, le possibilità offerte dalla tecnologia e i requisiti per il successo aziendale”⁵². Obiettivo del metodo è identificare una soluzione innovativa a un problema che soddisfi tre criteri fondamentali: gradimento da parte degli attori coinvolti, fattibilità della soluzione (tecnica e organizzativa) e redditività (sostenibilità economica) della stessa.</p>
-------------------	--

⁵² Definizione di Design Thinking data da Tim Brown, CEO of IDEO, la più grande azienda di Product Design al mondo

<p><i>Comune funziona</i>⁵³</p>	<p>Il Design Thinking affronta problemi complessi attraverso 5 fasi lineari e allo stesso tempo ricorsive:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Empatia (Empathie): comprensione del problema dal punto di vista dell'utente; 2. Definizione (Define): definizione del problema secondo un approccio utente; centrico 3. Ideazione (Ideate): sviluppo di idee; 4. Prototipazione (Prototype): realizzazione di prototipi, a basso costo, al fine di poter valutare le diverse soluzioni in relazione ai problemi/esigenze individuati; 5. Test: sviluppo di un prototipo / soluzione al problema. 
<p><i>Risultati</i></p>	<p>Soluzioni basate su ciò che gli utenti reali pensano e sentono e su come agiscono, si comportano.</p>
<p><i>Valore aggiunto</i>⁵⁴</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fornire all'imprenditore un ventaglio di scelte più ampio e vario, migliorando anche la sua capacità decisionale. In questo modo i rischi vengono abbattuti perché le soluzioni verranno testate prima della loro implementazione - Introdurre in azienda una cultura orientata all'innovazione; - Possibilità di ridurre i costi attraverso una ottimizzazione di tutti i processi che portano alla decisione finale; - Creazione di un ecosistema disteso, sereno e proattivo all'interno del quale il singolo di sente parte integrante di un insieme coeso e teso al raggiungimento del medesimo obiettivo. Un approccio del genere, inoltre, aiuta a dissipare i malesseri che si possono creare nella squadra di lavoro, con il risultato di aumentare la soddisfazione e la produttività.

I risultati del DTW dovranno essere rilasciati in formato aperto, consentendo un'adozione ed un riuso da parte delle micro e piccole imprese del territorio nell'ambito dei rispettivi piani di trasformazione digitale.

⁵³ Design Thinking: www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process

⁵⁴ Fonte: mestiereimpresa.bnl.it/roller/MI/entry/design_thinking

I DTW verranno organizzati e gestiti dalla CCIAA per conto di tutto il partenariato transfrontaliero.

Si prevedono due Design Thinking Workshop della durata di sei mesi (agosto-dicembre), nel corso dei quali i gruppi vincitori degli Hackathon lavoreranno in parallelo con dei professionisti appositamente individuati per prototipare e testare le loro idee.

I DTW avranno luogo in Italia essendo organizzati dalla CCIAA e si prevede il supporto linguistico in francese e inglese.

Quando	Chi	Come	Dove
2019	<ul style="list-style-type: none"> - DTW legato all'Hackathon turismo (GAL Valli del Canavese) – ExplorLab - DTW legato all'Hackathon mobilità (CCCS) – MobiLab 	un team di esperti a supporto dei due vincitori per sei mesi (agosto - dicembre 2019) - attività di supporto in parallelo	Valli del Canavese
2020	<ul style="list-style-type: none"> - DTW legato all'Hackathon agricoltura e artigianato (Coldiretti Torino, nel GAL Lanzo) - InnovLab - DTW legato all'Hackathon sociale (SMAPS) - SociaLab 	un team di esperti a supporto dei due vincitori per sei mesi (agosto - dicembre 2020) - attività di supporto in parallelo	Valli di Lanzo

Target

- Hackathon: personale delle micro e piccole imprese del territorio, agenti del cambiamento, persone innovatrici, professionisti digitali (sviluppatori, designer, esperti del tema)
- Design Thinking Workshop: vincitori degli Hackathon

Partner coinvolti

Partner responsabile: CCIAA di Torino

L'attività 4.1 verrà definita e condivisa da tutto il partenariato.

Per l'attività 4.1 SMAPS farà ricorso al soggetto attuatore Communes du Lac d'Aiguebelette (CCLA), secondo una convenzione ad hoc che sarà firmata ad inizio progetto .

- Censimento e messa in rete degli spazi laboratorio: CCIAA di Torino
- Hackathon: tutti i partner di progetto
- Design Thinking Workshop: CCIAA Torino coordinandosi con gli altri partner di progetto

Organismi interessati (attori e beneficiari coinvolti)

- Censimento e messa in rete degli spazi laboratorio: enti e imprese sul territorio
- Hackathon: utenti legati a specifici servizi, bisogni, tematiche
- Design Thinking Workshop: utenti legati a specifici servizi, bisogni, tematiche e imprese del territorio

Localizzazione

- Censimento e messa in rete degli spazi laboratorio sul territorio di progetto
- Hackathon: due in Italia e due in Francia ma le sedi verranno definite a seguito dell'attività di censimento di spazi e laboratori
- Design Thinking Workshop: valli del canavese e valli di Lanzo, le sedi verranno definite a seguito dell'attività di censimento di spazi e laboratori

Calendario

01.01.2019 – 30.09.2021

- Censimento e messa in rete degli spazi laboratorio: all'inizio del progetto
- Hackathon: 48/56 ore a luglio 2019 e 48/56 ore a luglio 2020
- Design Thinking Workshop: agosto - dicembre 2019 e 2020

Prodotti

n. 44 prototipi

4.2 Accompagnamento all'adozione di sistemi gestionali digitali e di strategie OmniChannel

Descrizione dettagliata

L'intera gestione dell'ecosistema aziendale è contraddistinta da attività operative legate al mondo digitale. Ogni funzione nelle imprese oggi svolge attività che direttamente o indirettamente utilizzano strumenti e piattaforme digitali: dalla comunicazione corporate e quella di brand, attraverso la comunicazione integrata offline e online, alle vendite con il CRM e l'e-commerce; dalla produzione alla logistica, entrambe interessate alla raccolta e analisi dei dati per migliorare l'efficienza produttiva grazie ad algoritmi predittivi, fino ad arrivare al procurement con le piattaforme di acquisto e di gestione delle gare sui fornitori e al legale e finance, interessati nella definizione di nuove regole per le transazioni. L'intera azienda è quindi interessata e coinvolta nei processi digitali.

Per governare queste attività, le conoscenze e le competenze digitali devono diventare quindi patrimonio di ogni persona che lavora in azienda, qualunque sia il suo ruolo. Ogni singola funzione deve avere le skills necessarie a operare al meglio, anche grazie a processi e strumenti digitali. Perché questo avvenga è indispensabile all'interno delle micro e piccole imprese locali un programma di training continuo sulle tematiche in questione, in modo di avere del personale formato e preparato non solo per affrontare il cambiamento ma anche per porre in esecuzione la road map della transizione digitale dell'azienda e competere nel contesto attuale.

Nell'ambito di InnovLab si prevede pertanto un percorso articolato come segue:

1. definizione di una metodologia per l'analisi della maturità digitale imprese;
2. realizzazione di un'attività di accompagnamento alla transizione digitale.

1. Metodologia per l'analisi della maturità digitale delle micro e piccole imprese. La CCIAA di Torino realizzerà uno studio funzionale a definire la metodologia (utile a scala transfrontaliera) per realizzare l'analisi della maturità digitale delle micro e piccole imprese. Gli elementi caratterizzanti la metodologia (contenuti, aspetti gestionali, ecc.) verranno definiti nell'ambito di Living Lab al fine di creare un collegamento diretto tra territori, bisogni e opportunità.

L'azienda deve verificare in primis due aspetti:

- il livello di conoscenza di tutti gli strumenti tecnologici che supportano le funzioni aziendali e la familiarità con gli strumenti digitali adoperati ormai quotidianamente del cliente;
- l'attitudine delle personale ad adottare tali strumenti all'interno dei processi e a comprendere le necessità di esperienze digitali del cliente.

L'analisi della maturità digitale deriva pertanto dalla mappatura delle competenze digitali e del potenziale del personale dell'azienda ed è utile per definire una strategia chiara sulle skill digitali necessarie alla trasformazione e su come queste dovranno essere integrate nell'impresa.

Le skill digitali⁵⁵, intese come le capacità di ricercare, trovare, valutare, creare, condividere e promuovere contenuti usando la tecnologia digitale e Internet, sono indispensabile per la trasformazione dell'azienda.

La metodologia che verrà definita verrà utilizzata dai partner di progetto per valutare lo stato dell'arte delle micro e piccole imprese del territorio, al fine di individuare e selezionare le modalità di accompagnamento più opportune tra quelle offerte dai partner nell'ambito del progetto InnovLab.

2. Attività di accompagnamento alla transizione digitale. L'attività di accompagnamento prevista dal progetto interviene su due macro ambiti:

- la gestione delle relazioni interne e B2B dell'impresa;
- la gestione delle relazioni esterne con il cliente (B2C).

Nel primo ambito, InnovLab prevede un focus sui processi interni all'azione e sulle relazioni che un'impresa detiene con le altre imprese (fornitori per attività di approvvigionamento, di pianificazione e monitoraggio della produzione, o di sussidio nelle attività di sviluppo del prodotto), oppure le relazioni che l'impresa detiene con clienti professionali, cioè altre imprese, collocate in punti diversi della filiera produttiva⁵⁶.

L'attività di accompagnamento inerente al primo ambito prevede il supporto al personale delle aziende nell'adottare e integrare nuove tecnologie digitali con quelle sinora utilizzate e nell'integrare processi e flussi informativi paralleli, che al momento in azienda non comunicano tra loro e portano a sprechi ed inefficienze. L'utilizzo di nuovi strumenti digitali deve permettere scambi informativi interni e B2B che consentano di migliorare il rapporto col cliente. In tale contesto l'utilizzo del cloud per la condivisione dei documenti e di applicativi per la condivisione e collaborazione tra il personale sono, ad esempio, modalità importanti per consentire ad una micro

⁵⁵ Fonte: Cornell University, Digital Literacy: <https://digitalliteracy.cornell.edu>

⁵⁶ Fonte: Wikipedia – B2B

e piccola media impresa di mettere a fattore comune internamente e con i principali partner e stakeholder il proprio sapere. La condivisione di tali informazioni mediante il digitale permette di servire il cliente nel migliore dei modi con il passare del tempo grazie all'analisi e monitoraggio dei dati.

Nel secondo ambito, InnovLab prevede un focus sulle relazioni che una piccola e media impresa detiene con i suoi clienti per le attività di vendita e/o di assistenza.

L'attività di accompagnamento inerente al secondo ambito prevede il supporto allo sviluppo e adozione di strategie OmniChannel⁵⁷. Con il termine OmniChannel si fa riferimento alla strategia di marketing che consente al cliente di acquistare attraverso diversi canali fisici e digitali, relazionati tra di loro in modo da offrire un'esperienza di acquisto integrata e dinamica.

L'online non si è rivelato uno strumento efficace solo per le aziende per le proprie attività di vendita, ma anche per i consumatori che, grazie ad esso, oggi possono informarsi, comparare e scegliere tra un'offerta molto più ampia. Tale mutamento ha portato strategist e manager ad analizzare quella che oggi è chiamata la Customer Journey, ovvero l'itinerario che il cliente percorre quando instaura una relazione con un'impresa nel tempo e nei diversi ambienti di contatto siano essi offline che online. L'online mette a disposizione innumerevoli canali marketing e soluzioni di vendita, tuttavia l'efficacia degli stessi dipende spesso dalle strategie messe in pratica dalle aziende.

Oggi molte imprese utilizza il MultiChannel Marketing: sponsorizzazione e vendita attraverso i molteplici canali disponibili per le aziende al fine di raggiungere un più ampio bacino di utenti. I principali canali per le micro e piccole imprese sono i negozi fisici, le radio, i Social Media, gli eventi e le newsletter. L'attivazione dei differenti canali permette alle aziende di ottenere un posizionamento diversificato e raggiungere utenti demograficamente differenti sulla base dei loro canali di maggior utilizzo. Le attività di marketing spesso si adattano al canale destinatario con una comunicazione dedicata per ottenere il massimo rendimento dal canale stesso.

Le strategie OmniChannel, invece, consente di soddisfare le esigenze di un cliente ormai molto attento e che ha cambiato totalmente il modo di fare acquisti, non solo online. L'OmniChannel prevede l'interconnessione tra i molteplici canali a disposizione, dove l'uno è complementare all'altro con la medesima comunicazione ed un obiettivo comune. Ogni canale entra a far parte di un ecosistema attentamente pianificato che possa accompagnare passo passo il cliente all'acquisto finale di un servizio o prodotto, offrendo un'esperienza cliente nuova e unica.

L'attività di accompagnamento alla transizione digitale prevede il ricorso a due metodologie per l'acquisizione degli skill digitali necessari da parte del personale delle micro e piccole imprese del territorio transfrontaliero:

- **digital coaching;**
- **reverse mentoring.**

⁵⁷ Fonte: www.ninjamarketing.it/2017/04/19/ecco-i-vantaggi-di-una-strategia-OmniChannel/

	Supporto all'adozione di piattaforme digitali per la gestione interna e relazioni B2B	Supporto allo sviluppo e adozione di strategie OmniChannel
Digital coaching	■	■
Reverse mentoring	■	■

Digital coaching

Il digital coaching è un supporto basato su sessioni in aula, su tematiche specifiche legate al B2B e al B2C a cura di esperti del settore. I temi sono tecnici e riguardano strumenti e tecnologie di uso comune presso le aziende che hanno concluso un percorso di trasformazione digitali. Le sessioni sono collettive e sono differenziate a livello del grado di approfondimento del tema scelta.

Il digital coaching consente alle micro e medie imprese di innovare mediante l'adozione degli strumenti e delle tecnologie digitali migliori disponibili sul mercato.

Reverse mentoring

Il reverse mentoring è un approccio originale che si pone come obiettivo dichiarato la condivisione e il trasferimento di conoscenze dai più giovani, con limitata esperienza azienda ma dotati di una conoscenza profonda dei nuovi strumenti e dalle modalità di cambiamento in atto, verso persone più anziane con maggiore anzianità di servizio e un bagaglio esperienziale che fa riferimento a sistemi e modelli tradizionali, non contaminati dalla trasformazione digitale.

Il reverse mentoring favorisce una reale condivisione di punti di vista tra generazioni offrendo un'opportunità di scambio alla pari tra esse: junior e senior possono essere reciprocamente risorsa l'uno per l'altro.

Nello specifico InnovLab prevede di organizzare dei moneti dedicati in cui il personale delle aziende interessate verrà abbinato a giovani competenti e locali per collaborare insieme nell'ambito di percorsi trasformazione digitale delle micro e piccole imprese.

Target

Personale delle micro e piccole imprese del territorio

Partner coinvolti

Partner responsabile: CCCS

L'attività 4.2 verrà definita e condivisa da tutto il partenariato.

Per l'attività 4.2 SMAPS farà ricorso al soggetto attuatore Communauté de Communes Val Guiers (CCVG), secondo una convenzione ad hoc che sarà firmata ad inizio progetto.

Organismi interessati (attori e beneficiari coinvolti)

Piccole e medie imprese del territorio, associazioni di categoria

Localizzazione

Area di intervento del partenariato transfrontaliero

Calendario

01.10.2018 – 30.09.2021

Prodotti

n. 6 attività accompagnamento

4.3 Integrazione con altri piani e progetti

Descrizione dettagliata

La dimensione di integrazione, come descritto nel paragrafo 4.6, si distingue in integrazione tematica e integrazione metodologica, ed entrambe trovano attuazione nel WP 4.

Le azioni di integrazione previste sono due:

- organizzazione di due Living Lab per definire gli elementi principali dei WP 4.1 e WP 4.2 (integrazione metodologica);
- realizzazione di attività in integrazione con ExplorLab, MobiLab e SocialLab (integrazione tematica interna);
- realizzazione di attività in integrazione con il PITEM CLIP (integrazione tematica esterna).

Living Lab

Come già specificato nella descrizione del WP 3.3, tra novembre 2018 e aprile 2019 una struttura tecnica esterna specializzata realizzerà, per conto del PCC, per ogni progetto, una diagnosi del territorio, degli attori, delle competenze e delle capacità presenti al fine di rispondere alla domanda: il territorio è in grado di partecipare ai Living Lab e come?

A partire dagli esiti della diagnosi verrà definita la metodologia e la cassetta degli attrezzi (strumenti, approcci, accorgimenti, ecc.) per ogni progetto.

A partire da tali indicazioni i progetti disporranno degli strumenti per avviare il percorso di co-creazione di soluzioni operative sui territori, coinvolgendo i beneficiari diretti ed indiretti.

Inoltre il Gruppo di Coordinamento e Comunicazione del PCC darà specifiche indicazioni comuni a tutti i progetti in relazione alle caratteristiche e specificità comuni dei Living Lab e il disciplinare che ogni progetto dovrà seguire per l'individuazione dell'assistenza tecnica esterna per l'attuazione del Living Lab.

Tutti i Living Lab verranno realizzati garantendo un costante coordinamento e confronto con il GCC e, di conseguenza, con gli altri progetti.

I Living Lab verranno organizzati al fine di mettere a disposizione del territorio, del suo percorso decisionale e progettuale azioni, idee e soluzioni con un maggiore livello di innovazione.

I risultati del Living Lab verranno poi valorizzati nell'ambito di studi e approfondimenti specifici.

Il partner referente per i Living Lab è il capofila del progetto CCCS.

In particolare, con riferimento al WP 4, si prevedono due Living Lab:

- un Living Lab per anno per definire i bisogni di strumenti e servizi digitali sul territorio del PITER (che saranno il punto di partenza degli Hackathon), coinvolgendo il partenariato del PITER e gli attori dei progetti singoli.

Con specifico riferimento al Living Lab funzionale all'Hackaton sulle tematiche sociali, promosso dallo SMAPS, si prevede la sperimentazione di un'attività di sensibilizzazione funzionale al coinvolgimento dei giovani.

Nello specifico si prevede la realizzazione di percorsi di sensibilizzazione per giovani e docenti (considerati un importante canale di comunicazione con i giovani del territorio), sulle nuove tecnologie (stampante 3D, ecc.) nell'ambito del FabLab Pro presente sul territorio dello SMAPS. L'obiettivo è stimolare la curiosità dei giovani avviando un percorso di dialogo con le imprese del territorio che verranno invitate a partecipare a questi momenti di sensibilizzazione.

- un Living Lab per anno per definire gli elementi caratterizzanti la metodologia per l'analisi della maturità digitale delle imprese.

Integrazione con ExplorLab, MobiLab e SociaLab

In ExplorLab, MobiLab e SociaLab è previsto il coinvolgimento di imprese esistenti e/o la nascita di nuove imprese/cooperative che, per poter contribuire agli obiettivi del PITER GRAIES Lab, dovranno strutturarsi avendo come riferimento la dimensione innovativa, la transizione digitale e, di conseguenza, partecipare al percorso di accompagnamento all'innovazione dei modelli di business previsto nel WP 4.2.

Affinché questo possa succedere, affinché le attività previste in InnovLab possano divenire una risorsa per tutto il partenariato del PITER, è necessario prevedere un'attività di supporto e accompagnamento all'integrazione.

Integrazione con il PITEM CLIP

Si prevede un costante confronto e aggiornamento dei referenti del PITEM CLIP in relazione alle azioni realizzate e agli strumenti e/o servizi sviluppati.

Target

Attori del territorio

Partner coinvolti

Partner responsabile: GAL Valli del Canavese.

L'attività 4.3 verrà definita e condivisa da tutto il partenariato.

Organismi interessati (attori e beneficiari coinvolti)

- Organizzazione Living Lab: territorio di progetto, associazioni, ecc.
- Integrazione con ExplorLab, MobiLab e SociaLab: operatori e imprese del territorio

Localizzazione

- Living Lab: l'area transfrontaliera coinvolta nel progetto
- Integrazione con ExplorLab, MobiLab e SociaLab: sperimentazione nel corso degli eventi

Calendario

01.10.2018 – 30.09.2021

Prodotti

n. 6 Living Lab

4.9 Calendario

Gruppo di attività / Azione	2017	2018	2019	2020	2021
0 Preparazione del progetto		L.71465			
0.1 Creazione del dossier di candidatura		0.1.1 L.71465			
1 Governance e gestione amministrativa		L.71470	L.71466 L.71467 L.71470	L.71470	L.71467 L.71470 L.71471
1.1 Gestione operativa			1.1.1 L.71466		1.1.1 L.71466
1.2 Gestione amministrativa e finanziaria			1.2.1 L.71467		1.2.1 L.71467
1.3 Monitoraggio e valutazione		1.3.1 L.71470	1.3.1 L.71470	1.3.1 L.71470	1.3.1 L.71470
2 Comunicazione		L.71468	L.71472		L.71472
2.1 Promozione dei servizi			2.1.1 L.71472		2.1.1 L.71472
2.2 Diffusione dei risultati		2.2.1 L.71468			2.2.1 L.71468 2.2.2 L.71469
3 Supporto all'innovazione dei modelli di business		L.71475	L.71473 L.71476	L.71474	L.71473 L.71474 L.71476
3.1 Promozione dell'imprenditorialità nelle nuove generazioni			3.1.1 L.71473	3.1.2 L.71474	3.1.1 L.71473 3.1.2 L.71474
3.2 Accompagnamento all'innovazione dei modelli di business		3.2.1 L.71475			
3.3 Integrazione con altri piani e progetti			3.3.1 L.71476		3.3.1 L.71476
4 Supporto alla trasformazione digitale			L.71477 L.71478 L.71476	L.71477	L.71477 L.71478 L.71476
4.1 Prototipazione e creazione di strumenti e servizi digitali			4.1.1 L.71477	4.1.1 L.71477	4.1.1 L.71477
4.2 Accompagnamento all'adozione di sistemi gestionali digitali e di strategie OmniChannel			4.2.1 L.71478		4.2.1 L.71478
4.3 Integrazione con altri piani e progetti			4.3.1 L.71476		4.3.1 L.71476

4.10 Costi – lista dettagliata dei costi

Legenda

1	Frais de personnel / Spese di personale	PER											
2	Frais de bureau et frais administratifs / Spese d'ufficio e amministrative	BUR											
3	Frais de déplacement et d'hébergement / Spese di viaggio e soggiorno	DEP											
4	Frais liés au recours à des compétences et à des services externes / Spese per consulenze e servizi esterni	SER											
5	Dépenses d'équipement / Spese per attrezzature	EQU											
6	Dépenses d'infrastructures et de BTP / Spese di infrastruttura e di edilizia	BTP											

Communauté de communes Coeur de Savoie

Partner		CCCS												
		Description		Page / Quantifica		Répartition / Ripartizione				ver.				
N. WP	N. Activité / N. Attività	Dépense / Spesa	Catégorie de dépense / Categoria di spesa	Total activité / Totale attività	Deja soutenu / Già sostenuto	Année 1 / Anno 1 (2018)	Année 2 / Anno 2 (2019)	Année 3 / Anno 3 (2020)	Année 4 / Anno 4 (2021)					
0	1	Creation dossier de candidature / Creazione dossier candidatura	SER	20,000.00	20,000.00							0.00		
1	1	Gestion opérationnelle / Gestione operativa	PER	43,830.61		3,652.55	14,610.20	14,610.20	10,957.65			0.00	65,745.91 20% altri diretti	
1	1	Frais généraux / Spese generali	BUR	9,861.89		821.82	3,287.30	3,287.30	2,465.47			0.00	9,861.89 15% personale	
1	1	Missions personnel / Missioni personale	DEP	2,400.00		400.00	800.00	800.00	400.00			0.00	328,729.56 altri diretti	
1	2	Gestion administrative / Gestione amministrativa	PER	21,915.30		1,826.28	7,305.10	7,305.10	5,478.83			0.00		
1	2	Audit	SER	6,000.00		0.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00			0.00		
2	1	Campagne de marketing numérique et communication offline WP3	SER	16,000.00		5,000.00	4,000.00	4,000.00	3,000.00			0.00		
2	1	Campagne de marketing numérique et communication offline WP4	SER	10,000.00		1,000.00	5,000.00	3,000.00	1,000.00			0.00		
2	2	Séminaire final	SER	6,000.00		0.00	0.00	0.00	6,000.00			0.00		
3	1	Réalisation InnovLab School / Realizzazione InnovLab School	SER	20,000.00		0.00	0.00	20,000.00	0.00			0.00		
3	1	Réalisation InnovLab Camp / Realizzazione InnovLab Camp	SER	40,000.00		0.00	20,000.00	0.00	20,000.00			0.00		
3	1	InnovLab School & Camp kit	EQU	9,329.56		0.00	9,329.56	0.00	0.00			0.00		
3	2	Expérimentation des services collectifs / Sperimentazione servizi collettivi	SER	15,000.00		0.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00			0.00		
3	3	Organizzazione Living Lab	SER	20,000.00		2,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00			0.00		
4	1	Sperimentazione servizi innovativi nel FabLab Pro	SER	27,000.00		0.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00			0.00		
4	1	Mise en place Hackathon / Realizzazione Hackaton	SER	26,000.00		0.00	26,000.00	0.00	0.00			0.00		
4	2	Supporto all'adozione di piattaforme digitali per la gestione interna e relazioni B2B	SER	60,000.00		2,000.00	40,000.00	18,000.00	0.00			0.00		
4	2	Soutien au développement et à l'adoption des stratégies OmniChannel / Supporto allo sviluppo e adozione di strategie	SER	31,000.00		2,000.00	27,000.00	2,000.00	0.00			0.00		
4	3	Organizzazione Living Lab	SER	20,000.00		2,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00			0.00		
Total - Totale				404,337.35	20,000.00	20,700.65	185,332.15	101,002.60	77,301.95	0.00				

Camera di Commercio Industria Artigianato e Agroalimentare di Torino

Partner		CCIAA TO																							
		Descrizione			Chiffre / Quantificazione					Répartition / Ripartizione				ver.											
N. WP	N. Activité / N. Attività	Dépense / Spesa	Catégorie de dépense / Categoria di spesa	Coût unitaire / Costo unitario	Unité de mesure / Unità di misura	Quantité / Quantità	Total activité / Totale attività	Deja soutenu / Già sostenuto	Année 1 / Anno 1 (2018)	Année 2 / Anno 2 (2019)	Année 3 / Anno 3 (2020)	Année 4 / Anno 4 (2021)													
1	1	Gestione operativa	PER		forfait		73,288.06		6,107.34	24,429.35	24,429.35	18,322.02	0.00									109,932.09	20% altri diretti		
1	1	Spese generali	BUR		forfait		16,489.81		1,374.15	5,496.60	5,496.60	4,122.45	0.00									16,489.81	15% personale		
1	1	Missioni personale	DEP	200.00	unité / unità	12	2,400.00		400.00	800.00	800.00	400.00	0.00									549,660.45	altri diretti		
1	2	Gestione amministrativa	PER		forfait		36,644.03		3,053.67	12,214.68	12,214.68	9,161.01	0.00												
1	2	Assistenza tecnica amministrativa	SER	488.00	jour / giorno	36	17,568.00		1,464.00	5,856.00	5,856.00	4,392.00	0.00												
1	3	Monitoraggio	SER	488.00	jour / giorno	24	11,712.00		976.00	3,904.00	3,904.00	2,928.00	0.00												
2	1	Creazione pagine progetto su sito Web del partner	SER	366.00	jour / giorno	5	1,830.00		1,830.00	0.00	0.00	0.00	0.00												
2	1	Campagna di Web & Social Media Marketing	SER	3,660.00	mois / mese	12	43,920.00		7,320.00	14,640.00	14,640.00	7,320.00	0.00												
2	1	Promozione cartoline 10 x 15	SER	0.37	unité / unità	12000	4,392.00		0.00	2,196.00	2,196.00	0.00	0.00												
2	2	Report progetto divulgativo	SER	500.00	jour / giorno	10	5,000.00		0.00	0.00	0.00	5,000.00	0.00												
3	1	Realizzazione InnovLab School	SER	2,500.00	jour / giorno	21	52,500.00		0.00	17,500.00	17,500.00	17,500.00	0.00												
3	1	Realizzazione InnovLab Camp	SER	2,500.00	jour / giorno	21	52,500.00		0.00	17,500.00	17,500.00	17,500.00	0.00												
3	1	InnovLab School & Camp kit	EQU	1,720.45	unité / unità	1	1,720.45		0.00	1,720.45	0.00	0.00	0.00												
3	2	Modellazione transfrontaliera dei servizi di accompagnamento	SER	488.00	jour / giorno	56	27,328.00		0.00	27,328.00	0.00	0.00	0.00	0.00											
3	2	Sperimentazione servizi collettivi	SER	366.00	jour / giorno	90	32,940.00		0.00	10,980.00	10,980.00	10,980.00	0.00												
3	2	Sperimentazione servizi personalizzati	SER	366.00	jour / giorno	216	79,056.00		0.00	26,352.00	26,352.00	26,352.00	0.00												
3	3	Integrazione con Mobilab e SocialLab : organizzazione azioni	SER	366.00	jour / giorno	15	5,490.00		0.00	1,830.00	1,830.00	1,830.00	0.00												
3	3	Integrazione con PITEM CLIP	SER	366.00	jour / giorno	5	1,830.00		0.00	610.00	610.00	610.00	0.00												
4	1	Censimento e messa in rete degli spazi laboratorio	SER	488.00	jour / giorno	16	7,808.00		0.00	7,808.00	0.00	0.00	0.00	0.00											
4	1	Realizzazione Hackaton	SER	24,400.00	unité / unità	3	73,200.00		0.00	48,800.00	24,400.00	0.00	0.00												
4	1	Realizzazione Design Thinking workshop	SER	5,490.00	mois / mese	12	65,880.00		0.00	32,940.00	32,940.00	0.00	0.00												
4	2	Definizione metodologia analisi maturità digitale delle imprese	SER	488.00	jour / giorno	15	7,320.00		0.00	7,320.00	0.00	0.00	0.00	0.00											
4	2	Supporto all'adozione di piattaforme digitali per la gestione interna e relazioni B2B	SER	366.00	jour / giorno	63	23,058.00		0.00	7,686.00	7,686.00	7,686.00	0.00	0.00											
4	2	Supporto allo sviluppo e adozione di strategie omnichannel	SER	366.00	jour / giorno	63	23,058.00		0.00	7,686.00	7,686.00	7,686.00	0.00	0.00											
4	3	Integrazioni con ExplorLab e Sociallab: organizzazione azioni	SER	366.00	jour / giorno	20	7,320.00		0.00	3,660.00	3,660.00	0.00	0.00	0.00											
4	3	Integrazioni con PITEM CLIP	SER	366.00	jour / giorno	5	1,830.00		0.00	915.00	915.00	0.00	0.00	0.00											
		Totale					676,082.35	0.00	22,525.16	290,172.08	221,595.63	141,789.48	0.00												

Federazione provinciale Coldiretti di Torino

Partner		COLDIRETTI TO														
		Descrizione			Chiffre / Quantificazione				Répartition / Ripartizione				ver.			
N. WP	N. Attività / N. Attività	Dépense / Spesa	Catégorie de dépense / Categoria di spesa	Coût unitaire / Costo unitario	Unité de mesure / Unità di misura	Quantité / Quantità	Total activité / Totale attività	Deja sostenu / Già sostenuto	Année 1 / Anno 1 (2018)	Année 2 / Anno 2 (2019)	Année 3 / Anno 3 (2020)	Année 4 / Anno 4 (2021)				
1	1	Gestione operativa	PER		forfait		27,930.18		2,327.51	9,310.06	9,310.06	6,982.54	0.00		41,895.27	20% altri diretti
1	1	Spese generali	BUR		forfait		6,284.29		523.69	2,094.76	2,094.76	1,571.07	0.00		6,284.29	15% personale
1	1	Missioni personale	DEP	200.00	unité / unità	12	2,400.00		400.00	800.00	800.00	400.00	0.00		209,476.33	altri diretti
1	2	Gestione amministrativa	PER		forfait		13,965.09		1,163.76	4,655.03	4,655.03	3,491.27	0.00			
1	2	Assistenza tecnica amministrativa	SER	488.00	jour / giorno	36	17,568.00		1,464.00	5,856.00	5,856.00	4,392.00	0.00			
1	3	Monitoraggio	SER	488.00	jour / giorno	12	5,856.00		488.00	1,952.00	1,952.00	1,464.00	0.00			
2	1	Creazione pagine progetto su sito Web del partner	SER	366.00	jour / giorno	5	1,830.00		1,830.00	0.00	0.00	0.00	0.00			
2	1	Campagna di Web & Social Media Marketing	SER	366.00	mois / mese	10	3,660.00		0.00	1,098.00	1,464.00	1,098.00	0.00			
2	2	Seminario iniziale	SER	500.00	jour / giorno	12	6,000.00		6,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00			
3	1	Realizzazione InnovLab School	SER	366.00	jour / giorno	21	7,686.00		0.00	2,562.00	2,562.00	2,562.00	0.00			
3	1	Realizzazione InnovLab Camp	SER	366.00	jour / giorno	21	7,686.00		0.00	2,562.00	2,562.00	2,562.00	0.00			
3	1	InnovLab School & Camp kit	EQU	874.33	unité / unità	1	874.33		0.00	874.33	0.00	0.00	0.00			
3	2	Modellazione transfrontaliera dei servizi di accompagnamento	SER	488.00	jour / giorno	75	36,600.00		0.00	12,200.00	12,200.00	12,200.00	0.00			
3	2	Sperimentazione servizi collettivi	SER	366.00	jour / giorno	63	23,058.00		0.00	7,686.00	7,686.00	7,686.00	0.00			
3	2	Sperimentazione servizi personalizzati	SER	366.00	jour / giorno	72	26,352.00		0.00	8,784.00	8,784.00	8,784.00	0.00			
3	3	Integrazione con Mobilab e Socialab : organizzazione azioni	SER	366.00	jour / giorno	15	5,490.00		0.00	1,830.00	1,830.00	1,830.00	0.00			
4	1	Realizzazione Hackaton	SER	4,880.00	unité / unità	3	14,640.00		0.00	0.00	14,640.00	0.00	0.00			
4	2	Supporto all'adozione di piattaforme digitali per la gestione interna e relazioni B2B	SER	366.00	jour / giorno	63	23,058.00		0.00	7,686.00	7,686.00	7,686.00	0.00			
4	2	Supporto allo sviluppo e adozione di strategie omnichannel	SER	366.00	jour / giorno	63	23,058.00		0.00	7,686.00	7,686.00	7,686.00	0.00			
4	3	Integrazioni con ExplorLab e Socialab: organizzazione azioni	SER	366.00	jour / giorno	10	3,660.00		0.00	0.00	3,660.00	0.00	0.00			
		Totale					257,655.89	0.00	14,196.96	77,636.18	95,427.85	70,394.89	0.00			

GAL Valli del Canavese

Partner		GVC																					
		Descrizione			Chiffre / Quantificazione				Répartition / Ripartizione				ver.										
N. WP	N. Attività / N. Attività	Dépense / Spesa	Catégorie de dépense / Categoria di spesa	Coût unitaire / Costo unitario	Unité de mesure / Unità di misura	Quantité / Quantità	Total activité / Totale attività	Deja sostenu / Già sostenuto	Année 1 / Anno 1 (2018)	Année 2 / Anno 2 (2019)	Année 3 / Anno 3 (2020)	Année 4 / Anno 4 (2021)											
1	1	Gestione operativa	PER		forfait		11,389.70		949.14	3,796.57	3,796.57	2,847.43		0.00	17,084.55	20% altri diretti							
1	1	Spese generali	BUR		forfait		2,562.68		213.56	854.23	854.23	640.67		0.00	2,562.68	15% personale							
1	1	Missioni personale	DEP	200.00	unité / unità	12	2,400.00		400.00	800.00	800.00	400.00		0.00	85,422.77	altri diretti							
1	2	Gestione amministrativa	PER		forfait		5,694.85		474.57	1,898.28	1,898.28	1,423.71		0.00									
1	2	Assistenza tecnica amministrativa	SER	488.00	jour / giorno	12	5,856.00		488.00	1,952.00	1,952.00	1,464.00		0.00									
1	3	Monitoraggio	SER	488.00	jour / giorno	6	2,928.00		0.00	976.00	976.00	976.00		0.00									
1	3	Valutazione	SER	500.00	jour / giorno	20	10,000.00		0.00	5,000.00	0.00	5,000.00		0.00									
2	1	Creazione pagine progetto su sito Web del partner	SER	366.00	jour / giorno	5	1,830.00		1,830.00	0.00	0.00	0.00		0.00									
3	1	Realizzazione InnovLab School	SER	366.00	jour / giorno	21	7,686.00		0.00	2,562.00	2,562.00	2,562.00		0.00									
3	1	Realizzazione InnovLab Camp	SER	366.00	jour / giorno	21	7,686.00		0.00	2,562.00	2,562.00	2,562.00		0.00									
3	1	InnovLab School & Camp kit	EQU	1,852.26	unité / unità	3	5,556.77		0.00	1,852.26	1,852.26	1,852.26		0.00									
4	1	Realizzazione Hackaton	SER	26,840.00	unité / unità	1	26,840.00		0.00	26,840.00	0.00	0.00		0.00									
4	1	Realizzazione Design Thinking workshop	SER	1,220.00	mois / mese	6	7,320.00		0.00	7,320.00	0.00	0.00		0.00									
4	3	Integrazioni con ExplorLab: organizzazione azioni	SER	366.00	Jour / giorno	20	7,320.00		0.00	7,320.00	0.00	0.00		0.00									
		Totale					105,070.00	0.00	4,355.27	63,733.33	17,253.33	19,728.06		0.00									

Syndicat Mixte de l'Avant Pays Savoyard

Partner		SMAPS												
Description			Chiffrage / Quantificazione					Répartition / Ripartizione				Délégués / Soggetti attuatori		
N. WP	N. Activité / N. Attività	Dépense / Spesa	Catégorie de dépense / Categoria di spesa	Coût unitaire / Costo unitario	Unité de mesure / Unità di misura	Quantité / Quantità	Total activité / Totale attività	Deja soutenu / Già sostenuto	Année 1 / Anno 1 (2018)	Année 2 / Anno 2 (2019)	Année 3 / Anno 3 (2020)	Année 4 / Anno 4 (2021)	Communauté de Communes du Lac d'Aiguebelette (CCLA)	Communauté de Communes Val Guiers (CCVG)
1	1	Gestion opérationnelle / Gestione operativa	PER		forfait		34,857.48		2,904.79	11,619.16	11,619.16	8,714.37		
1	1	Frais généraux / Spese generali	BUR		forfait		7,842.93		653.58	2,614.31	2,614.31	1,960.73		
1	1	Missions personnel / Missioni personale	DEP	200.00	#RIF1	12	2,400.00		400.00	800.00	800.00	400.00		
1	2	Gestion administrative / Gestione amministrativa	PER		forfait		17,428.74		1,452.40	5,809.58	5,809.58	4,357.19		
1	2	Audit	SER	1,000.00	unité / unità	6	6,000.00			2,000.00	2,000.00	2,000.00		
1	2	Assistance administrative et financière / Assistenza tecnica amministrativa	SER	600.00	jour / giorno	26	15,600.00		1,800.00	4,800.00	4,800.00	4,200.00		
2	1	Campagne de marketing numérique et communication offline WP3	SER	500.00	jour / giorno	18	9,000.00			3,000.00	3,000.00	3,000.00		
2	1	Campagne de marketing numérique et communication offline WP4	SER	500.00	#RIF1	12	6,000.00		1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00		
3	1	Réalisation InnovLab School / Realizzazione InnovLab School	SER	1,000.00	jour / giorno	45	45,000.00			20,000.00	5,000.00	20,000.00	15,000.00	20,000.00
3	1	Réalisation InnovLab Camp / Realizzazione InnovLab Camp	SER	1,000.00	jour / giorno	30	30,000.00			5,000.00	20,000.00	5,000.00		
3	1	InnovLab School & Camp kit	EQU	20,000.00	unité / unità	2	40,000.00			20,000.00	20,000.00		20,000.00	20,000.00
3	2	Expérimentation des services collectifs / Sperimentazione servizi collettivi	SER	600.00	jour / giorno	63	37,800.00			12,600.00	12,600.00	12,600.00		
3	2	Equipement pour l'accompagnement / Strumenti per l'accompagnamento	EQU	14,631.13	unité / unità	1	14,631.13			14,631.13				
4	1	Mise en place Hackathon / Realizzazione Hackaton	SER	1,000.00	jour / giorno	22	22,000.00			10,000.00	12,000.00		12,000.00	
4	2	Soutien au développement et à l'adoption des stratégies OmniChannel / Supporto allo sviluppo e adozione di strategie omnichannel	SER	500.00	jour / giorno	66	33,000.00			11,000.00	11,000.00	11,000.00		33,000.00
		Total / Totale					321,560.29		8,710.76	125,374.18	112,743.05	74,732.29	47,000.00	73,000.00

4.11 Dimensione transfrontaliera

L'obiettivo strategico del PITER GRAIES Lab è rendere le aree rurali e montane attrattive per nuove popolazioni e generazioni. Per farlo è necessario intervenire su più tematiche in tempi brevi (imprese, servizi, mobilità, economia, governance); sperimentare strategie innovative in maniera integrata e simultanea; confrontare risultati ed efficacia e garantirne la massima diffusione/trasferibilità sui territori. Questo lavoro richiede un ampio spettro di competenze, punti di vista, risorse, spazi di sperimentazione e co-creazione.

La dimensione transfrontaliera delineata dal PITER GRAIES Lab è la dimensione ottimale per rispondere a tutte queste esigenze in maniera efficace e duratura nel tempo perché è caratterizzata dai seguenti elementi:

- condivisione dell'obiettivo strategico da parte di tutto il partenariato;
- consapevolezza del ruolo strategico dell'integrazione metodologica e tematica;
- definizione di una struttura di coordinamento transfrontaliera (GCC) che dialoga con gli enti locali e sovralocali (COTER e COPIL);
- volontà di proseguire, consolidandolo, attraverso la costituzione di un GECT, il lavoro di co-costruzione e di governance di area vasta avviato nel 2015.

In particolare, con specifico riferimento ad InnovLab, la dimensione transfrontaliera è la condizione basilare per il raggiungimento degli obiettivi di progetto e la loro sostenibilità nel tempo. Se le azioni venissero realizzate solo a scala locale, senza confronto, co-definizione e co-creazione a scala transfrontaliera, non potrebbero essere realmente efficaci. Il rischio sarebbe di riproporre modelli o soluzioni già sperimentati e con scarso successo. Grazie alla dimensione transfrontaliera, invece, i territori possono disporre di uno spazio di lavoro e di confronto intenso, creativo, diversificato, in grado di evidenziare nuovi punti di vista e approcci.

Uno spazio di co-creazione in cui la co-sperimentazione di soluzioni, l'adozione di metodologie e approcci nuovi, innovativi non spaventa, non è permeata da timori, ma, al contrario, costituisce un elemento di coesione e di motivazione.

Uno spazio di lavoro in cui le differenze (da quelle linguistiche ai modi di operare) non hanno un'accezione negativa ma sono opportunità, sono arricchimento, sono risorse.

Inoltre, la dimensione transfrontaliera data dalla partecipazione al Programma ALCOTRA consente di:

- veicolare un'immagine positiva dei territori: dinamici, attrattivi che sanno osare perché hanno le competenze o le sanno attivare;
- stimolare gli enti locali rispetto ad una rilettura del proprio modo di lavorare al fine di migliorarlo, implementarlo e innovarlo sulla spinta della collaborazione con altri enti, l'osservazione dei diversi modi di lavorare e l'apprendimento congiunto durante il progetto;
- spostare l'attenzione dal locale all'area vasta, dando nuove chiavi di lettura ai localismi e agli elementi di frizione a scala locale;
- prendere atto dell'importanza strategica di lavorare con i territori vicini, anche transfrontalieri, per dare nuove opportunità ai territori;
- amplificare le opportunità per le imprese locali di entrare in rete con altre imprese e scambiare buone pratiche, idee, occasioni di collaborazione.

4.12 Integrazioni con gli altri progetti del PITER GRAIES Lab

		InnovLab
Integrazione tematica interna	PCC	<ul style="list-style-type: none"> - Formazione - Comunicazione - Monitoraggio - Valutazione
	ExplorLab	<ul style="list-style-type: none"> - Imprese interessate alla formazione (business model, B2B e B2C) - Bisogni specifici a cui bisogna dare risposta con soluzioni tecnologiche
	MobiLab	<ul style="list-style-type: none"> - Imprese interessate alla formazione (business model, B2B e B2C)
	SociaLab	<ul style="list-style-type: none"> - Imprese interessate alla formazione (business model, B2B e B2C)

4.13 Coerenze

Il progetto InnovLab, come tutto il PITER GRAIES lab, è stato definito e verrà attuato garantendo la coerenza con:

- **PITER GRAIES Lab:** obiettivi e metodologia (per un approfondimento si rimanda al § 4.6);
- **politiche/programmi europei:**
 - Strategia EUSALP (scheda di approfondimento di seguito);
 - Europa 2020. Europa 2020 presenta tre priorità⁵⁸ che si rafforzano a vicenda: 1) crescita intelligente: sviluppare un'economia basata sulla conoscenza e sull'innovazione; 2) crescita sostenibile: promuovere un'economia più efficiente sotto il profilo delle risorse, più verde e più competitiva; 3) crescita inclusiva: promuovere un'economia con un alto tasso di occupazione che favorisca la coesione sociale e territoriale. InnovLab condivide e contribuisce in particolare all'obiettivo 3 (come descritto nel paragrafo 4.2).
- **politiche/programmi nazionali e locali:**
 - Strategia Aree interne – Italia (scheda di approfondimento di seguito);
 - Piano Industria 4.0 del Governo italiano (scheda di approfondimento di seguito);
 - Projet Industrie du Futur (*Progetto Industrie del futuro*) del Governo Francese (scheda di approfondimento di seguito);
- **Programma ALCOTRA:**
 - obiettivi specifici del programma ALCOTRA e, in particolare, l'obiettivo specifico 1.1 (per un approfondimento si rimanda al § 4.4);

⁵⁸ EUROPA 2020, *Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva* - eur-lex.europa.eu/legal-content/it/ALL/?uri=CELEX%3A52010DC2020

- progetti semplici della Programmazione ALCOTRA 2007-2013: progetto strategico ALCOTRA INNOVAZIONE: valorizzazione dell'expertise acquisita e dei risultati raggiunti in relazione ai Living Lab;
- PITEM CLIP (scheda di approfondimento di seguito);
- PITER: COEUR'ALP (scheda di approfondimento di seguito);

Politiche/programmi europei

Strategia EUSALP⁵⁹

Il primo pilastro della Strategia EUSALP è “Favorire la crescita sostenibile e promuovere l'innovazione nelle Alpi: dalla teoria alla pratica, dai centri di ricerca alle imprese”.

La Regione Alpina costituisce il più grande centro economico e produttivo europeo, con un elevato potenziale di sviluppo. Tuttavia, la mancanza di coesione economica, sociale e territoriale è ancora un problema. Radicando le disparità tra i diversi territori della Regione Alpina, le montagne costituiscono una sfida per lo sviluppo omogeneo.

Per colmare queste lacune e migliorare la coesione, questa Strategia mira pertanto a sostenere lo sviluppo economico innovativo nella Regione Alpina. Questo potrebbe anche contribuire a un modello più equilibrato di sviluppo, attraverso approcci innovativi per rafforzare la sostenibilità della Regione, tenendo conto delle diversità/specificità dei territori alpini.

Potenziando questo livello di sostenibilità, l'obiettivo della Strategia è quello di mostrare all'Europa che un'economia competitiva può combinare con successo la prosperità, l'efficienza energetica, un'elevata qualità della vita e i valori tradizionali. Ciò può essere facilitato da una forma di cooperazione che comprende una grande varietà di attività economiche nei settori dell'agricoltura, dell'industria, del commercio, del turismo e altri servizi.

Il progetto InnovLab, sulla base di quanto descritto, risulta completamente coerente con questo pilastro.

Politiche/programmi nazionali e locali

Strategia Aree Interne

La Strategia nazionale per le aree interne nasce per contrastare la caduta demografica di determinate aree del territorio nazionale, aree distanti dai “poli urbani” e che presentano maggiori problemi di accesso ai servizi essenziali (istruzione, sanità e mobilità)

La Strategia per le Aree Interne⁶⁰ è diretta a sostenere la promozione di progetti di sviluppo locale a favore di tali aree, per rilanciare, nelle stesse, lo sviluppo e la presenza di servizi alla popolazione. Alle Aree interne viene pertanto richiesto di definire una strategia d'area, articolata in progetti di sviluppo locale (che saranno finanziati dai Programmi 2014/20 FESR, FSE, FEASR e FSC) e progetti in materia di servizi (sostenuti, invece, da risorse nazionali), che siano espressione diretta delle istanze del territorio.

⁵⁹ EUSALP, *Una strategia ue per la regione alpina* -

ec.europa.eu/regional_policy/sources/consultation/eusalp/pdf/core_doc_it.pdf

⁶⁰ Aree Interne, Regione Valle d'Aosta - www.regione.vda.it/europa/politica_regionale_di_sviluppo_2014-20/Aree_interne/default_i.aspx

Una volta approvata, la strategia d'area diviene oggetto di apposito Accordo di programma quadro fra il partenariato locale, la Regione e le competenti Amministrazioni centrali.

Intervenire sull'innovazione delle micro e piccole imprese significa anche intervenire sul sistema delle opportunità lavorative, dei servizi e sulla qualità della vita.

Projet Industrie du Futur du Gouvernement français

Il progetto Industrie du Futur (*Industria del Futuro*), lanciato dal Presidente della Repubblica il 14 aprile 2015, svolgerà un ruolo centrale nel processo della seconda fase della New Industrial France con l'obiettivo di far muovere ogni azienda sul sentiero della modernizzazione del sistema industriale e della trasformazione digitale del modello economico.

I cinque pilastri del progetto " Industrie du Futur ":

1. sviluppo dell'offerta tecnologica per l'industria del futuro;
2. supportare le aziende verso l'industria del futuro;
3. formazione dei dipendenti;
4. rafforzamento della cooperazione europea e internazionale;
5. Promuovere l'industria del futuro.

Piano Industria 4.0 del Governo italiano⁶¹

Il Piano Industria 4.0 del Governo Italiano Industria 4.0 investe tutti gli aspetti del ciclo di vita delle imprese che vogliono acquisire competitività, offrendo un supporto negli investimenti, nella digitalizzazione dei processi produttivi, nella valorizzazione della produttività dei lavoratori, nella formazione di competenze adeguate e nello sviluppo di nuovi prodotti e processi. Il successo del Piano Industria 4.0 dipenderà dall'ampiezza con cui ogni singolo imprenditore utilizzerà le misure messe a disposizione.

Azioni principali

- investire per crescere;
- credito all'innovazione
- ampliare le possibilità di credito;
- premiare chi investe nel futuro;
- accelerare l'innovazione;
- dare valore ai beni immateriali.

⁶¹ Piano Nazionale Impresa 4.0 - www.sviluppoeconomico.gov.it/index.php/it/per-i-media/notizie/2037096-piano-nazionale-impresa-4-0-i-risultati-del-2017-e-le-linee-guida-per-il-2018

Programma ALCOTRA

PITEM CLIP: Coopération pour L'Innovation aPpliquée

<i>Descrizione generale</i>	<p>In linea con Asse1 OS1.1 del Programma ALCOTRA e con la Strategia EUSALP, il Progetto Tematico CLIP intende mettere a sistema servizi innovativi esistenti / incrementarne di nuovi a livello transfrontaliero (Clusters / incubatori / acceleratori / poli / PMI), che producano innovazione e riducano le distanze tra ricerca e imprese/tra poli urbani e zone marginali, garantendo servizi innovativi, favorendo trasferimento tecnologico dei meccanismi dell'innovazione, eliminando le barriere e migliorando la qualità della vita delle persone.</p> <p>CLIP è composto da 5 progetti specifici:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Coordinamento e comunicazione (Capofila Regione Liguria);2. Interoperabilità (Capofila SICTIAM): contrastare le debolezze del territorio con progetti innovativi e messa a sistema delle infrastrutture digitali esistenti, assicurando innovazione digitale diffusa;3. CIRCuItO–Competitività ImpReSe InnOvazione (Capofila Regione Liguria): ridurre divario tra ricerca e PMI, aumentare competitività e creare startup innovative;4. E-salute & silver economy (Capofila Métropole de Nice): soluzioni innovative legate all'e-sanità/silver economy;5. E-trasporti (Capofila Regione Piemonte): sharing economy.
<i>Partner</i>	<p>Regione Liguria (Capofila) Regione Piemonte Regione Autonoma Valle d'Aosta Region Provence-Alpes-Côte d'Azur Métropole Nice Côte d'Azur Université de Gênes Università degli Studi di Torino CCI Auvergne Rhone Alpes Syndicat Intercommunal Des Collectivités Territoriales Informatisees Alpes-Méditerranée (SICTIAM)</p>
<i>Livelli di coerenza</i>	<p>Considerato il livello di complementarietà ed possibile integrazione delle azioni, si prevede la realizzazione di costanti momenti di confronto e coordinamento fin dalle prime fasi di avvio dei progetti.</p>

PITER COEUR'ALP

<i>Descrizione generale</i>	<p>L'obiettivo strategico del Piano è quello di creare le condizioni affinché l'area delle Alte Valli diventi una "destinazione intelligente" (rif. Risoluzione del Parlamento europeo 2014/2241 del 29/10/15), rendendo un territorio già accessibile, anche attrattivo per nuovi residenti, turisti e attività produttive, garantendo un'elevata qualità della vita per coloro che lo vivono, riducendo il rischio di trasformarsi in un luogo di passaggio, attenuando i processi di spopolamento e invecchiamento della popolazione.</p> <p>I partner condividono una visione transfrontaliera delle Alte Valli come "cuore" propulsivo e, basandosi su un'attenta diagnosi territoriale, intendono rispondere a sfide comuni identificate come prioritarie:</p> <ul style="list-style-type: none">- Cœur Innovant (<i>Cuore Innovativo</i>): opportunità di innovazione per le imprese nel territorio transfrontaliero;- Cœur Résilient (<i>Cuore Resiliente</i>): rendere il territorio transfrontaliero più resiliente e più sicuro per residenti, lavoratori e turisti;- Cœur en Mouvement (<i>Cuore in movimento</i>): soluzione di mobilità dolce;- Cœur Solidaires (<i>Cuore Solidale</i>): accesso ai servizi essenziali.
<i>Partner</i>	<p>Syndicat du Pays de Maurienne (Capofila) Città di Pinerolo Confédération Nationale de l'Artisanat et des Petites et Moyennes Entreprises / Association de la Ville Métropolitaine de Turin UNIONCOOP-TURIN s.c. Communauté de Communes Maurienne - Galibier Communauté de Communes Porte de Maurienne Communauté de Communes du Pays des Ecrins GAL ESCARTONS E VALLI VALDESI S.r.l. Communauté de communes du Briançonnais Città metropolitana di Torino</p>
<i>Livelli di coerenza</i>	<p>Considerato il livello di complementarietà ed possibile integrazione delle azioni, si prevede la realizzazione di costanti momenti di confronto e coordinamento fin dalle prime fasi di avvio dei progetti.</p>

4.14 Sostenibilità

La sostenibilità delle azioni del progetto InnovLab è una condizione ricercata su piani diversi:

- il PCC prevede (WP 3.4) la realizzazione di uno studio funzionale a comprendere, dal punto di vista giuridico e gestionale, quale modello di governance transfrontaliera potrebbe essere attivato per proseguire il percorso di governance consolidato nel PITER e quale percorso auspicabile per la costituzione, avvio e sperimentazione di tale modello gestionale. In questa cornice emerge la volontà del partenariato di continuare a collaborare in maniera strutturata al fine consolidare e implementare non solo relazioni ma azioni risultati raggiunti nell'ambito del PITER. InnovLab, in sintesi, non nasce come un progetto fine a se stesso o solo legato al PITER, ma come parte integrante di un percorso di sviluppo transfrontaliero di lungo periodo in cui il PITER e i suoi progetti singoli (tra cui InnovLab) sono il punto di partenza, la base;
- il PCC prevede un percorso di formazione funzionale ad implementare le competenze dei partner nella definizione, gestione e attuazione di progetti integrati di area vasta;
- la metodologia della co-creazione aperta e del Living Lab hanno l'obiettivo di sviluppare azioni con il territorio e il risultato sono soluzioni, strategie, strumenti, ecc. che il territorio riconosce, che rispondono concretamente alle sue esigenze e che è interessato ad utilizzare;
- il WP 2.2 "Diffusione dei risultati" ha l'obiettivo di trasferire e condividere con il territorio le competenze acquisite al fine di renderle un patrimonio condiviso sul quale continuare a lavorare;
- il WP 3 e il WP 4 nascono guardando al futuro del progetto:
 - sperimento in InnovLab modelli e percorsi di formazione e supporto alle imprese per poter poi in futuro, una volta concluso il progetto, disporre di strumenti ottimizzati, che gli attori del territorio potranno replicare adattandoli a nuove eventuali esigenze;
 - trasferimento di competenze e strumenti puntuali alle imprese producendo e consolidando una prima transizione digitale: un'impresa che ha gli strumenti e che ne osserva l'efficacia difficilmente decide di tornare indietro;
- la volontà del partenariato di strutturare InnovLab e il PITER con un approccio Lab per poter concretamente porre le basi per un cambiamento futuro in termini di governance.

IL PROGETTO: Piano finanziario – sovvenzione

05

Cofinanziamento Programma			CONTRIBUTO					BUDGET TOTALE AMMISSIBILE
Fonte cofinanziamento	Importo	Tasso cofinanziamento	Contributo pubblico			Contributo privato	Contributo totale	
			Contributo nazionale	Altri contributi pubblici	Contributo pubblico totale			
FESR	1.500.000,00 €	85.00 %	117.172,86 €	108.884,64 €	226.057,50 €	38.648,38 €	264.705,88 €	1.764.705,88 €
Totale Fondi UE	1.500.000,00 €	85.00 %	117.172,86 €	108.884,64 €	226.057,50 €	38.648,38 €	264.705,88 €	1.764.705,88 €
Totale	1.500.000,00 €	85.00 %	117.172,86 €	108.884,64 €	226.057,50 €	38.648,38 €	264.705,88 €	1.764.705,88 €

N° del partner	Nome del partner	Paese	Totale ammissibile	Contributo del fondo		Contropartite		
				Importo del fondo	Percentuale sul totale ammissibile	Totale contropartite	Dettaglio delle contropartite	
							Contropartita pubblica	Contropartita privata
LP1	Communauté de Communes Cœur de Savoie	FRANCIA	404.337,35 €	343.686,75 €	85.00 %	60.650,60 €	60.650,60 €	0,00 €
PP1	Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Torino	ITALIA	676.082,35 €	574.670,00 €	85.00 %	101.412,35 €	101.412,35 €	0,00 €
PP2	Federazione Provinciale Coldiretti Torino	ITALIA	257.655,89 €	219.007,51 €	85.00 %	38.648,38 €	0,00 €	38.648,38 €
PP3	Valli del Canavese - Gruppo di Azione Locale s.c.a.r.l.	ITALIA	105.070,00 €	89.309,49 €	85.00 %	15.760,51 €	15.760,51 €	0,00 €
PP4	Syndicat Mixte de l'Avant Pays Savoyard	FRANCIA	321.560,29 €	273.326,25 €	85.00 %	48.234,04 €	48.234,04 €	0,00 €
[it]Sous—total des partenaires de la zone du programme (territoire de l'UE)			1.764.705,88 €	1.500.000,00 €	85.00 %	264.705,88 €	226.057,50 €	38.648,38 €
[it]Total			1.764.705,88 €	1.500.000,00 €	85.00 %	264.705,88 €	226.057,50 €	38.648,38 €

Sitografia

06

Alessia Anniballo, *Un Hackathon ti insegna cose che a scuola non impari* -
www.wired.it/attualita/2015/05/27/Hackathon-ti-insegna-cose-scuola-non-impari/

Arduino - www.arduino.cc

Aree Interne, Regione Valle d'Aosta -
www.regione.vda.it/europa/politica_regionale_di_sviluppo_2014-20/Aree_interne/default_i.aspx

Beople - [www.businessinnovazione,](http://www.businessinnovazione.it)

Camera di Commercio Industria Artigianato e Agroalimentare di Torino - www.to.camcom.it

Commission européenne, *Guide de l'utilisateur pour la définition des PME*, 2015, pp. 11
publications.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1

Commission européenne, *Méthode de l'Aide. Lignes directrices Gestion du Cycle du Projet*, March 2004 - ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_fr_2.pdf

Commissione Europea, *Educazione all'imprenditorialità Una guida per gli insegnanti*, 2014 -
ec.europa.eu/DocsRoom/documents/7465

Commissione Europea, *Guida dell'utente alla definizione di PMI*, 2015 -
publications.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1

Communauté de communes Coeur de Savoie - www.coeurdesavoie.fr

Communauté de Communes du Lac D'aiguebelette (CCLA) - www.ccla.fr

Communauté de Communes Val Guiers (CCVG) - www.ccvalguiers.fr/

Cornelle University, Digital Literacy: <https://digitalliteracy.cornell.edu>

Département de la Savoie - ww.savoie.fr

Design Thinking: www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process

Digital Transformation Scoreboard 2017 - ec.europa.eu/growth/tools-databases/dem/monitor/sites/default/files/Digital%20Transformation%20Scoreboard%202017.pdf

ENoLL - www.openlivinglabs.eu

ERUDITE (Enhancing Rural and Urban Digital Innovation Territories -
www.interregeurope.eu/erudite/)

ETIS - ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/sustainable/indicators_it

EU Commission, *Digital transformation* - ec.europa.eu/growth/industry/policy/digital-transformation_it

EU Commission, *Turning Europe into a true Innovation Union* - europa.eu/rapid/press-release_MEMO-10-473_fr.htm?locale=FR

EUROPA 2020, *Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva* - eur-lex.europa.eu/legal-content/it/ALL/?uri=CELEX%3A52010DC2020

European Commission, *Digital Transformation Scoreboard 2017: Evidence of positive outcomes and current opportunities for EU businesses* January 2017 - ec.europa.eu/growth/tools-databases/dem/monitor/sites/default/files/Digital%20Transformation%20Scoreboard%202017.pdf

EUSALP, *Una strategia UE per la regione alpina* - ec.europa.eu/regional_policy/sources/consultation/eusalp/pdf/core_doc_it.pdf

Federazione provinciale Coldiretti di Torino - www.torino.coldiretti.it

GAL Valli del Canavese - galvallidelcanavese.it

GEM 2016 / 2017 Global Report pag. 18 - 36, www.gemconsortium.org/report

Hackathon Italia - www.Hackathonitalia.com

Henry Chesbrough, *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*, Jossey-Bass, 2010, ed. italiana a cura di Alberto di Minin, Springer 2011

Incubatore I3P - www.i3p.it

Incubatore www.2i3t.it/

Interreg Europe, *Digital transformation and SMEs: what regions can do*, october 2017 - www.interregeurope.eu/fileadmin/user_upload/plp_uploads/2017-10-05-Policy_brief_Digitalisation_introduction.pdf

Joint Research Centre, *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*, 2016 - publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/1fna27939enn.pdf

Map2Graies - galvallidelcanavese.it/progetti/map2coop/

Mappare per Cooperare - galvallidelcanavese.it/progetti/mappare-per-cooperare/

Nesta Italia, *Innovation Teams and labs. A practice guide* - www.nesta.org.uk/publications/innovation-teams-and-labs-practice-guide

Observatoire des Territoires de la Savoie - <http://www.observatoire.savoie.equipement-agriculture.gouv.fr/>

Observatoire France Très Haut Débit - atoire.francethd.fr

OmniChannel - www.ninjamarketing.it/2017/04/19/ecco-i-vantaggi-di-una-strategia-OmniChannel/

Piano Nazionale Impresa 4.0 - www.sviluppoeconomico.gov.it/index.php/it/per-i-media/notizie/2037096-piano-nazionale-impresa-4-0-i-risultati-del-2017-e-le-linee-guida-per-il-2018

Piano Strategico Banda ultralarga (Italia) - (*Plan stratégique Ultra-large bande, Italie*)
bandaultralarga.italia.it

Piccole e medie imprese. Note sintetiche sull'Unione europea – 2017 -
www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/it/FTU_2.4.2.pdf

Regolamento (UE) n. 1303/2013: eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX%3A32013R1303

Syndicat Mixte de l'Avant Pays Savoyard - www.avant-pays-savoyard.com

TRINNO (Business ecosystem for TRadition and INNOvation) - www.interregeurope.eu/trinno/

UE, *Una nuova rivoluzione industriale* - publications.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/353e8d0a-3b15-4737-99bb-b5f98c211b89/language-it/format-PDF/source-58546413

World Economic Forum, *White Paper Digital Transformation of Industries*, 2016 -
reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/digital-enterprise-narrative-final-january-2016.pdf

Allegati

07

Allegato 1: Soggetti attuatori

Communauté de Communes du Lac D'aiguebelette (CCLA)

www.ccla.fr

Forma Giuridica

Ente pubblico di cooperazione intercomunale (EPCI).

Scopi e obiettivi

Creata nel 1998, la Communauté de Communes du Lac d'Aiguebelette è composta da 10 comuni (Aiguebelette-le-Lac, Attignat-Oncin, Ayn, Dullin, Gerbaix, Lépin-le-Lac, Marcieux, Nances, Novalaise, St-Alban de Montbel).

In questo territorio, la CCLA esercita automaticamente, al posto di questi 10 comuni (Principio di esclusività), un insieme di competenze che le sono state trasferite o delegate (principio di specialità) con l'obiettivo di sviluppare solidarietà intercomunale e per soddisfare i bisogni della popolazione. La CCLA, di conseguenza, gestisce direttamente servizi e attività al fine di promuovere lo sviluppo locale e contribuire all'attuazione di una coerente politica di assetto territoriale.

Competenze

In conformità con le disposizioni del Codice Generale delle Comunità Territoriali (Code Générale des Collectivités Territoriales - CGCT), le competenze della CCLA sono:

- pianificazione dello spazio:
 - politica fondiaria all'interno della Zona di sviluppo differita del Lago di Aiguebelette;
 - istituzione di un servizio di consulenza architettonica;
 - sviluppo rurale;
 - gestione delle procedure per la creazione di zone di sviluppo concertate e lottizzazioni di natura industriale, artigianale o commerciale di interesse delle comunità;
- azioni di sviluppo economico:
 - sviluppo e manutenzione di aree di attività industriali, commerciali, terziarie o artigianali di interesse comunitario: gestione della zona artigianale di Goutier (Comune di Novalaise);
 - promozione turistica. Sviluppo, manutenzione e gestione di aree ricreative: base Sougey, base Aiguebelette-le-lac, porti su Aiguebelette-le-Lac e Nances, ... ;
 - programma legata allo sviluppo agricolo;
 - rivitalizzazione del commercio rurale;
- azioni per la protezione e la valorizzazione dell'ambiente:
 - gestione dei rifiuti;
 - servizi igienici collettivi (reti e impianti di trattamento) e non collettivi;
 - protezione e valorizzazione delle aree naturali sensibili;
 - sviluppo e manutenzione di sentieri escursionistici;
 - gestione e manutenzione delle zone classificate nell'ordine prefettizio di protezione del biotopo;
 - gestione del Lago Aiguebelette e dei suoi usi;

- costruzione e manutenzione di attrezzature culturali e sportive:
 - creazione e gestione di attrezzature sportive: gestione palestra e campi da calcio a Novalaise;
 - fondi di assistenza ai comuni membri per la gestione di attività sportive e culturali e strutture di interesse generale;
- trasporto scolastico e scolastico;
- soccorso e incendi;
- politiche per i giovani / animazione e educazione sportiva / prima infanzia;
- Centro intercomunale per l'azione sociale (*Centre intercommunal d'Action Sociale - CIAS*).

Communauté de Communes Val Guiers (CCVG)

www.ccvalguiers.fr/

Forma Giuridica

Ente pubblico di cooperazione intercomunale (EPCI).

Scopi e obiettivi

Creata nel 2000, la Communauté de communes Val Guiers è composta da 13 comuni (Avressieux, Belmont-Tramonet, Bridoire, Champagneux, Domessin, Grésin, Pont-de-Beauvoisin, Rochefort, Saint-Béron, Saint-Genix-sur-Guiers, Saint-Maurice-de-Rotherens, Sainte-Marie d'Alvey e Verel-de-Montbel).

L'obiettivo della **Communauté de communes Val Guiers** è quello di coinvolgere i comuni membri in un'area di solidarietà, al fine di sviluppare un progetto di sviluppo comune.

In questo territorio, la CCVG esercita automaticamente, al posto di questi 13 comuni (Principio di esclusività), un insieme di competenze che le sono state trasferite o delegate (principio di specialità) con l'obiettivo di sviluppare solidarietà intercomunale e per soddisfare i bisogni della popolazione. La CCVG, di conseguenza, gestisce direttamente servizi e attività al fine di promuovere lo sviluppo locale e contribuire all'attuazione di una coerente politica di assetto territoriale.

Competenze

Per legge, le comunità dei comuni sono obbligatoriamente responsabili della pianificazione territoriale e delle azioni di sviluppo economico di interesse per l'intera comunità:

- in materia di sviluppo:
 - per lo sviluppo del sistema di coerenza territoriale;
 - per lo studio e la gestione di aree di attività di interesse comunitario;
 - per istituire un supporto tecnico per la gestione digitale del catasto;
 - per qualsiasi azione globale per lo sviluppo economico, sociale o culturale
- in materia economica:
 - per le zone industriali, artigianali e terziarie di interesse comunitario
 - per la costruzione e la gestione dell'incubatore di imprese
 - per il supporto di attività commerciali e artigianali

- per la conservazione e l'evoluzione dei terreni agricoli in vista di uno sviluppo sostenibile ed equilibrato del territorio
- per il supporto di attività turistiche (sentieri, sviluppo, gestione dell'Ufficio informazioni turistiche, patrimonio ...)
- per la gestione dei punti Occupazione-Formazione

La Communauté de communes Val Guiers ha acquisito anche altre competenze, principalmente:

- la protezione e la valorizzazione dell'ambiente:
 - smaltimento e recupero dei rifiuti
 - schema generale di servizi igienico-sanitari
 - servizi igienici non collettivi
 - manutenzione di alcuni flussi
- servizi:
 - prima infanzia: asili nido, assistenza materna ...
 - gioventù infantile: strutture doposcuola ed extra-scolastiche, strutture per adolescenti ...
 - progetto educativo territoriale per lo sviluppo dei ritmi scolastici
- politica per l'alloggio e l'ambiente di vita:
 - Piano locale dell'abitato
 - Assistenza architettonica
 - Operazioni programmate per il miglioramento dell'abitato