



Mobile People | Mobile Enterprises | Mobile Europe

MobiliseSME in pratica

Risultati e insegnamenti del progetto pilota

MobiliseSME 

La presente pubblicazione è stata finanziata dal Programma dell'Unione europea per l'occupazione e l'innovazione sociale "EaSI" (2014-2020). Per ulteriori informazioni si prega di consultare: <http://ec.europa.eu/social/easi>

Le informazioni contenute nel presente documento non rispecchiano necessariamente la posizione ufficiale della Commissione europea.



Introduzione - descrizione del progetto

La presente relazione, basata sulla valutazione finale del progetto pilota MobiliseSME condotta da Technopolis ed Henningsen Consult a metà 2017 e sulla relazione intermedia del 2016 del progetto MobiliseSME, è stata realizzata congiuntamente dai valutatori e da European Entrepreneurs CEA-PME, che ha commissionato la valutazione. Lo scopo della relazione è di fornire una panoramica dell'applicazione e dei risultati conseguiti dal progetto di mobilità, nonché di fornire raccomandazioni utili ad eventuali futuri programmi simili di scambio a livello europeo per dipendenti di PMI che ottemperino ai requisiti.

Il contesto di riferimento del progetto

Il contributo fondamentale fornito dalle PMI nell'ambito dell'economia europea è un dato evidente. Nell'Unione a 28 membri, le PMI rappresentano il 99,8% del totale delle imprese in termini numerici, producono il 57,4% del valore aggiunto e forniscono il 66,8% dell'occupazione. Nel 2015, poco meno di 23 milioni di piccole e medie imprese del settore non finanziario hanno generato €3900 miliardi di valore aggiunto e hanno dato occupazione a 90 milioni di dipendenti.¹ Pertanto, la salute, il dinamismo e la competitività delle piccole e medie imprese europee sono di vitale importanza per mantenere e sostenere la crescita dell'occupazione europea e per generare ricchezza in un mercato ormai globalizzato.

Un aspetto poco studiato della performance delle piccole e medie imprese è come gli scambi tra aziende europee di professionisti esperti e personale qualificato possa costituire un vantaggio sia per i dipendenti che partecipano agli scambi sia per le aziende che ospitano/inviano i dipendenti. I possibili vantaggi includono, per esempio, lo scambio di idee ed esperienze e una maggiore conoscenza del mercato. Mentre programmi comunitari come EURES ed EaSI promuovono la mobilità dei lavoratori e pertanto possono fornire vantaggi alle PMI, mentre Erasmus per Giovani Imprenditori mira a fornire supporto agli aspiranti imprenditori nello sviluppo di un'attività imprenditoriale, manca ancora un programma simile che si rivolga a tutte le PMI e al loro personale di professionisti qualificati.

Il progetto

In questo contesto, il progetto **MobiliseSME** (Mobilities for professionals and qualified employees of MSMEs) – ideato e realizzato da European Entrepreneurs CEA-PME e finanziato dal programma dell'UE per l'occupazione e innovazione sociale, asse PROGRESS, 2016-2017 – ha puntato ad analizzare le opportunità di mobilità transfrontaliera per i dipendenti, che rispondessero a determinati criteri, di micro, piccole e medie imprese (MPMI) nell'Unione e a identificare i relativi possibili vantaggi. L'obiettivo del progetto era di valutare la fattibilità dell'idea progetto e di costituire un banco di prova per una successiva iniziativa più ampia di promozione della mobilità europea dei dipendenti di MPMI simile al programma Erasmus per gli studenti universitari.

MobiliseSME è stato **avviato nell'Aprile 2016** e ha realizzato le seguenti attività, in sequenza:

- 1) Verifica della realizzabilità dell'idea di MobiliseSME attraverso la consultazione di MPMI di 20 paesi e territori, con la metodica di questionari e focus group al fine di rilevare le idee e i bisogni delle imprese a identificare i possibili vantaggi di un simile progetto. La ricerca ha inoltre incluso una mappatura di oltre 70 iniziative di mobilità e più di 80 interviste qualitative con i gestori dei progetti di mobilità e i protagonisti principali per raccogliere i loro punti di vista e esperienze, ma anche per verificare se vi fossero simili progetti di mobilità già operativi. A ciò si è aggiunta una ricerca sui quadri giuridici applicabili in materia di mobilità dei lavoratori.
- 2) Realizzazione di un'azione pilota di mobilità, sulla base dei dati raccolti nella fase precedente, consistente in un programma pilota di mobilità transfrontaliera interaziendale per personale professionale e qualificato delle PMI. L'azione pilota prevedeva la creazione di una banca dati online nonché la realizzazione di software dedicato per facilitare l'abbinamento tra le MPMI ospitanti e quelle invianti, con l'assistenza pratica dei partner di progetto.
- 3) La valutazione conclusiva dell'azione pilota, la redazione di una relazione conclusiva generale sul progetto MobiliseSME e la diffusione dei risultati.

La valutazione

La valutazione dell'efficacia di MobiliseSME come progetto pilota costituisce una fase essenziale in quanto consente di valutare il successo concreto del progetto e se possa costituire una base di partenza per un programma più ampio per la mobilità tra PMI. European Entrepreneurs CEA-PME ha incaricato un gruppo di valutatori indipendenti delle società Technopolis ed Henningsen Consulting di effettuare un'analisi approfondita delle attività di progetto, a partire dalla valutazione dell'idea iniziale fino alla valutazione finale che si incentra sul funzionamento dell'azione di mobilità stessa. Entrambi gli aspetti costituiscono la base della presente relazione.

¹ Tutti i dati sono tratti dalla Relazione annuale della Commissione europea sulle PMI europee 2015/2016 https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/annual_report_-_eu_smes_2015-16.pdf

Valutazione della fattibilità di MobiliseSME

Il compito principale del progetto MobiliseSME era di esplorare se, e in che misura, vi fosse una esigenza e una richiesta per un programma di esperienza lavorativa transfrontaliera che consentisse ai dipendenti di una MPMI di lavorare per un periodo di 1–2 mesi presso un'altra MPMI in un diverso Stato membro. La valutazione della fattibilità del concetto MobiliseSME è stata effettuata per fasi accuratamente strutturate. La valutazione della potenziale domanda di un programma di questo tipo in almeno 20 Stati membri dell'Unione ha comportato:

- la valutazione del quadro attuale e delle esigenze di azione a livello europeo nonché la situazione delle imprese;
- lo studio delle possibili opzioni di futuro intervento dell'Unione in questo settore, con un'analisi dei possibili benefici e degli ostacoli;

Come primo passo, a seguito della raccolta di informazioni nei paesi selezionati e di un'analisi della domanda da parte di Technopolis ed Henningsen Consulting, è stata presentata una relazione intermedia a European Entrepreneurs CEA-PME nell'ottobre 2016.² Questo documento, che costituiva prerequisito essenziale all'attuazione dell'iniziativa pilota di scambio di dipendenti, ha fornito i seguenti dati:

- **Attualmente non vi sono altri programmi di mobilità paragonabili all'idea del progetto MobiliseSME**, vale a dire un'iniziativa di mobilità che organizzi scambi internazionali business-to-business al fine di fornire formazione al dipendente in trasferta, e che si rivolga specificamente alle PMI europee. Le iniziative che più si avvicinano all'idea di MobiliseSME, di norma realizzano meno di 30 scambi all'anno.
- **I programmi di mobilità esistenti si rivolgono ad un'ampia gamma di individui in termini di età, esperienza lavorativa, qualifiche e funzioni.** Molte di queste iniziative sono rivolte a individui altamente qualificati o ai giovani. Poiché le iniziative esistenti sono rivolte ad un'ampia gamma di gruppi bersaglio e ciascuna risponde a una specifica esigenza del mercato, nel caso di MobiliseSME non sembrano esservi motivi per restringere il gruppo bersaglio in termini di età, livello di qualifica o mansioni.
- **Non vi è una durata ottimale dello scambio;** piuttosto, è possibile un'ampia gamma di modalità. Mentre sono abbastanza frequenti gli scambi di pochi giorni, è raro che si superi la durata di sei mesi. Risulta che un livello di apprendimento ragionevole possa essere conseguito anche solo con una visita di breve durata.
- **In genere, la mobilità dei dipendenti è vista con favore sia nel settore pubblico sia in quello privato:** le organizzazioni vi ricorrono per fini di aggiornamento professionale a vantaggio del dipendente, dell'organizzazione ospitante e di quella di invio.
- **I dipendenti mobili di norma apprendono** nuovi metodi o tecnologie e sviluppano nuove abilità o competenze durante il soggiorno all'estero. Inoltre si è notato che acquisiscono "soft skill" e conoscenze generali sul funzionamento dell'organizzazione ospitante o sull'attività d'impresa nel paese ospitante.
- **Le imprese ospitanti e il loro personale** a loro volta apprendono dal lavoratore in visita in merito alle modalità operative dell'impresa inviante, i suoi aspetti organizzativi e la cultura aziendale complessiva. Inoltre l'impresa ospitante mira a rafforzare i rapporti attuali o futuri con l'impresa inviante.
- **L'impresa d'invio si avvantaggia** delle maggiori competenze conseguite dal dipendente di ritorno dal periodo di visita. Esse ritengono che il dipendente ritorni con un bagaglio arricchito di conoscenza e competenze, il tutto a vantaggio anche del datore di lavoro. Inoltre, l'impresa di invio ha modo di conoscere meglio l'impresa ospitante sia durante che dopo lo scambio. Pertanto, le imprese invianti si aspettano di creare o rafforzare i rapporti con l'impresa ospitante.

Nella relazione intermedia si traeva la conclusione che i vantaggi descritti per i dipendenti, l'impresa ospitante e l'impresa di invio si sarebbero registrati parimenti per MobiliseSME, sebbene con determinate riserve relative a possibili limiti, principalmente le barriere linguistiche e le difficoltà di copertura del personale per le imprese di invio durante gli scambi di personale.

² MobiliseSME – Report on the demand, state of play, opportunities and obstacles for a 'Mobility for professionals' scheme (Relazione sulla domanda, contesto attuale, opportunità ed ostacoli relativamente a un progetto di mobilità dei professionisti). Technopolis Group/Henningsen Consulting, ottobre 2016.

A chi si rivolge MobiliseSME?

In linea generale, MobiliseSME potrebbe essere interessante per le PMI orientate alle esportazioni o comunque più attive in campo internazionale. Non vi sono elementi per identificare specifici settori economici più interessati al progetto.

Le imprese interessate e disponibili ad ospitare dipendenti di imprese di altri Stati Membri ricercano personale qualificato che hanno completato l'istruzione di livello superiore/universitario (o, in misura minore, con titolo di studio di istituto professionale). Vi è scarsa richiesta di personale provvisto solo di diploma generico di scuola secondaria o privo di competenze.

I dipendenti disponibili ad una esperienza di visita sono di norma molto flessibili in termini di aspettative. La domanda si concentra negli Stati membri settentrionali e occidentali, in particolare la Germania e il Regno Unito. Nessuno dei 13 Stati membri di recente adesione compare nella "top 12" dei paesi più richiesti.

Una domanda fondamentale che si poneva a MobiliseSME dall'inizio era quanti e quali tipologie di PMI e dipendenti potevano essere interessate a partecipare a un simile programma di scambio. Nella relazione intermedia dell'ottobre 2016 si analizzavano i risultati della ricerca condotta, osservando che:

- I dati raccolti presso i partecipanti all'indagine e ai focus group indicano un alto tasso di interesse nel progetto MobiliseSME da parte delle imprese intervistate. La maggior parte degli interpellati hanno dichiarato di essere interessati (40,5%) o potenzialmente interessati (45%) al programma. Solo il 14,5 % ha dichiarato di non essere interessato. I partecipanti ai focus group hanno dimostrato ancora più interesse verso il progetto.
- Inoltre, il feedback qualitativo indica che il programma è in generale attraente in quanto è rivolto alle PMI e può essere visto come complementare al programma EEN (basato sull'abbinamento/partenariati tra imprese), e al programma EYE. Inoltre MobiliseSME si rivolge a imprese più mature, e pertanto è esente dal limite di rivolgersi a nuovi imprenditori in una fase in cui probabilmente non hanno tempo di fare uno scambio all'estero.
- Nei casi in cui la prospettiva di un programma di mobilità ha riscosso meno interesse, il motivo dichiarato di ciò era o una specifica situazione economica (per esempio in Germania, la cui economia gode al momento di ottima salute) o il fatto che è difficile realizzare uno scambio per imprese appena costituite o imprese molto piccole con pochi dipendenti. Si osservava inoltre che nel caso di PMI di dimensioni maggiori, laddove ne sentissero la necessità sarebbero in grado di organizzare uno scambio autonomamente.
- Per quanto concerne il 50 % degli intervistati che ha ritenuto che il programma sia di interesse per alcune PMI, essi hanno perlopiù sottolineato che un programma di scambio come MobiliseSME potrebbe essere interessante per le società orientate all'export o comunque più attive in campo internazionale. Inoltre, si è fatto presente che le imprese di minori dimensioni potrebbero avere difficoltà a privarsi di un dipendente per il periodo dello scambio, e pertanto il progetto MobiliseSME sarebbe più interessante per imprese di discrete dimensioni.
- La distribuzione del tipo di feedback sull'attrattiva generale del programma era sostanzialmente omogenea tra le categorie di intervistati. Circa un terzo dei membri della rete Enterprise Europe Network, altri stakeholder ed EYE hanno ritenuto complessivamente interessante il progetto MobiliseSME. La categoria di risposta più selezionata dalle tre tipologie di intervistati è stata "interessante solo se/per", mentre solo pochi hanno ritenuto che MobiliseSME fosse in generale privo di interesse. Solo i gestori di altri progetti di scambio hanno ritenuto MobiliseSME complessivamente interessante più spesso rispetto ad altri tipi di intervistati; questa risposta era seguita al secondo posto da "interessante solo se.../solo per alcune PMI".

Quali sono i potenziali vantaggi di MobiliseSME?

L'idea cardine del progetto MobiliseSME è quella del vantaggio reciproco per tutte le parti in causa, che si può tradurre nella **formula 'win/win/win'**, che sta a significare che la PMI inviante, quella ospitante e il dipendente partecipante allo scambio si avvantaggiano tutti del progetto.

Il gruppo di ricerca di Technopolis/Henningsen Consulting ha chiesto alle PMI di esprimere tramite il questionario il loro parere sui potenziali benefici del programma di scambio proposto. L'indagine condotta presso le PMI ha rivelato che il beneficio principale atteso da un potenziale sistema di visita del personale è di gran lunga **l'apprendimento**. Al riguardo, i dati sembrano indicare che un programma di visita di personale potrebbe potenzialmente contribuire in modo significativo all'apprendimento nell'ambito dell'organizzazione ospitante – a condizione che si sia realizzato il giusto abbinamento.

È stato richiesto ai rispondenti al questionario – potenziali imprenditori ospitanti e inviati, nonché i dipendenti – di dichiarare quali principali benefici potenziali si attendevano da un programma di visita. In generale, i rispondenti al questionario hanno identificato vari possibili benefici. In termini di importanza, tuttavia, **lo sviluppo di abilità e competenze sono i benefici** più spesso citati dalle potenziali imprese inviati e ospitanti – nonché quelli considerati quelli aventi più peso in positivo.

Un'altra serie di importanti vantaggi è relativa alle **opportunità di internazionalizzazione** cioè di creare nuovi contatti internazionali, di sviluppare le proprie attività commerciali nel paese dell'impresa ospitante, e di acquisire informazioni in merito al mercato. Un vantaggio meno frequentemente citato è lo sviluppo dei rapporti tra impresa ospitante e inviata.

Dal loro canto, anche i dipendenti pongono l'accento sullo sviluppo di abilità e competenze nel proprio settore di attività prevalente. Oltre a ciò, però, i dipendenti si attendono da un'esperienza di visita presso un'altra impresa di **"acquisire nuova ispirazione" e sviluppare competenze personali** (e.g. migliorare la padronanza di una lingua straniera, entrare in una nuova rete professionale, lavorare in un ambiente culturale diverso, scoprire una nuova cultura, etc.).

Le risposte ai questionari sono state integrate da un certo numero di interviste. Gli intervistati hanno menzionato più frequentemente lo sviluppo delle competenze del dipendente in visita. Sia i dipendenti che le società hanno citato la possibilità di **networking e di stabilire nuovi contatti** come beneficio, insieme alla **condivisione di conoscenze ed esperienze**. Le società hanno inoltre elencato tra i vantaggi **l'accesso a nuovi mercati o a informazioni sul mercato** o, ancora, vantaggi economici.

Per quanto concerne **l'apprendimento** – che come già detto è considerato il beneficio atteso più importante – si è ritenuto che ciò significhi **più competenze tecniche, nonché idee in merito a prodotti**, servizi o aspetti organizzativi, ma anche **competenze linguistiche o culturali**. In aggiunta all'apprendimento, le imprese si aspettano che i propri dipendenti inviati per un periodo all'estero prendano **nuovi contatti internazionali** o acquisiscano **informazioni sul mercato**.

Esse si attendono inoltre che una volta rientrato il dipendente trasferisca le competenze apprese all'interno della società inviata. Il 77 % delle imprese si attendono di acquisire nuove competenze tecniche in questo modo, e 43 % di esse ritengono che questo sia il beneficio principale dello scambio. Inoltre, il 73 % delle imprese inviati considera l'acquisizione di **nuove idee/approcci a prodotti/servizi o lo sviluppo organizzativo** come beneficio del programma, e il 35 % lo ritiene il beneficio principale. Ulteriori vantaggi citati dalle imprese sono **il consolidamento di rapporti commerciali** con la società ospitante (il 59% delle imprese lo cita, il 26% come principale priorità) e la possibilità di **espandere o sviluppare la propria attività commerciale** in un altro paese (il 58% lo cita, il 23% dandogli massima priorità). Altri vantaggi identificati dalle imprese inviati includono la possibilità di attrarre nuovi dipendenti presso la propria impresa o di sfruttare un periodo di calo di attività per realizzare lo scambio.

Informazioni metodologiche relative alla Relazione intermedia 2016 su MobiliseSME

La relazione intermedia prodotta da Technopolis/Henningsen Consulting si è basata inter alia su informazioni raccolte presso:

- 35 gestori di programmi di mobilità, più 18 punti di contatto locale del programma Erasmus per i giovani imprenditori (EYE);
- 30 stakeholder prioritari – coordinatori nazionali della Enterprise Europe Network (EEN) o associazioni di imprenditori
- 1.130 PMI Europee, tramite un'indagine basata su questionario
- 150 PMI di Austria, Belgio, Estonia, Francia, Germania, Ungheria, Italia, Paesi Bassi, Polonia, Romania, Spagna e Turchia, tramite focus group

MobiliseSME nella pratica - Erasmus per i dipendenti

Successivamente al completamento delle fasi progettuali di raccolta delle informazioni e analisi delle stesse, il progetto pilota di scambio MobiliseSME è stato avviato a Bruxelles nel novembre 2016, tramite una conferenza che ha fornito la documentazione di riferimento nonché una descrizione del funzionamento del programma. Nell'annuncio della conferenza si leggeva:

Lo scopo del progetto MobiliseSME è di testare la fattibilità di un piano di mobilità per dipendenti delle PMI europee analogo al programma Erasmus per gli studenti universitari. Questo progetto, finanziato dall'Unione europea, sta attualmente valutando la fattibilità di scambi transfrontalieri di personale nonché i vantaggi che potranno derivare alle PMI dall'adesione al programma. Il beneficio principale sarà la creazione di opportunità di internazionalizzazione nonché la promozione della crescita e la crescita del fatturato e dell'occupazione.

Si enunciavano inoltre i seguenti principi fondanti del progetto MobiliseSME:

Obiettivo dello scambio: Gli scambi sono intesi esclusivamente a fini di apprendimento. È espressamente esclusa la possibilità di coprire vuoti di organico o effettuare distacchi lavorativi nell'ambito degli scambi organizzati.

Tipologie di imprese e settori di attività: Il programma è rivolto alle micro, piccole e medie imprese (MPMI). Possono partecipare anche le imprese individuali se dotate di forma giuridica e di numero di partita IVA. Sono escluse altre forme di lavoro autonomo. Tuttavia, alcune tipologie di professionisti possono partecipare.³ Imprese di grandi dimensioni (con oltre 500 dipendenti) possono partecipare solo in qualità di società ospitanti. Non vi sono limitazioni sulla base della tipologia di settore.⁴

Paesi ammissibili: Possono partecipare le imprese stabilite negli Stati membri dell'Unione, in paesi candidati e potenziali candidati e nei paesi EFTA.

Dipendenti: La partecipazione è riservata ai dipendenti⁵ che abbiano almeno 5 anni di esperienza lavorativa professionale. In alternativa, possono partecipare dipendenti con almeno 3 anni di esperienza lavorativa professionale e un titolo di istituto professionale o diploma di laurea.

Durata degli scambi: Alla luce della natura sperimentale del programma, e della breve durata del suo periodo di attuazione, sono possibili solo quattro durate degli scambi: 2 settimane, 1 mese, 1,5 mesi e 2 mesi.

Accordo di apprendimento: Una condizione imprescindibile per l'accesso al programma è la stipula di un contratto tra le tre parti interessate. Il contratto include un accordo di apprendimento che specifica gli obiettivi e i risultati di apprendimento attesi per tutte le parti.

Finanziamento: I dipendenti partecipanti allo scambio devono continuare a ricevere lo stipendio dal proprio datore di lavoro (l'impresa inviante) e non possono essere in congedo, retribuito o meno, congedo per malattia, per maternità o parentale.

Il progetto fornisce finanziamento a copertura delle spese supplementari dello scambio, vale a dire le spese di viaggio e vitto e alloggio durante il periodo di trasferta. Sono stati fissati dei limiti al sostegno finanziario disponibile per ciascuno scambio sulla base dei finanziamenti messi a disposizione nel programma "Erasmus per giovani imprenditori". Tuttavia, è disponibile un finanziamento integrativo – in particolare per i soggiorni più brevi (aumento del 40% del tasso mensile per soggiorni di 2 settimane, del 20% per soggiorni di un mese e del 10% per soggiorni di 1,5 mesi), per tener conto dei prevedibili costi superiori degli scambi di breve durata. Il sostegno effettivo fornito va da €567 a €1170 per uno scambio di due settimane, da €756 a €1560 per uno scambio di 4 settimane/1 mese e da €1008 a €2080 per uno scambio di 1,5 mesi. Il finanziamento per uno scambio di due mesi va da €1,260 a €2,600.

Partecipazione multipla: È espressamente esclusa la possibilità per lo stesso dipendente di partecipare al programma più di una volta. Inoltre, ciascuna impresa inviante può avere non più di due dipendenti partecipanti a uno scambio e beneficiari dei finanziamenti nell'ambito del progetto. D'altro canto, per le società ospitanti, che non ricevono finanziamenti, non vi sono limiti al numero di scambi.

³ Avvocati, notai, commercialisti, revisori dei conti, medici, farmacisti, psicologi, architetti e ingegneri.

⁴ Tuttavia, nei settori del turismo e dell'agricoltura possono partecipare solo dipendenti con funzioni dirigenziali. Al fine di evitare potenziali casi di distacchi lavorativi e coperture di vuoti di organico, sono escluse dal programma le agenzie di collocamento, le società di consulenza per le risorse umane e altri intermediari professionali che forniscono manodopera a terzi.

⁵ Si definisce dipendente una persona che lavora a tempo pieno con contratto di lavoro a tempo indeterminato. Tuttavia, possono partecipare anche i dirigenti/imprenditori e lavoratori autonomi che rispondano ai criteri fissati per le società.

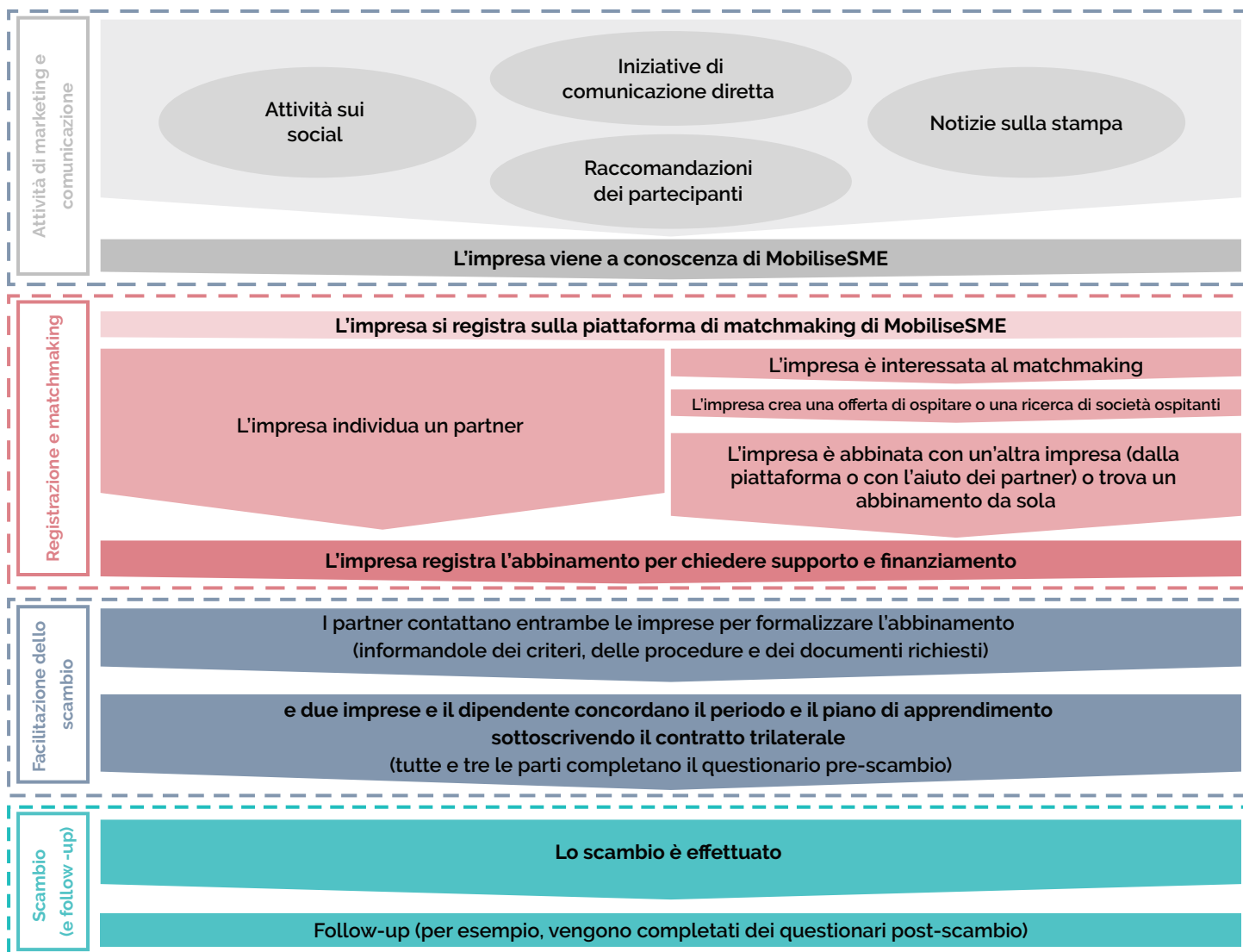
MobiliseSME - il processo in pratica

La prima fase del processo di attuazione è stata la promozione attiva e la pubblicizzazione del programma, che ha comportato un ampio ventaglio di attività di comunicazione svolte dai partner di progetto. Tutti i partner hanno utilizzato sostanzialmente le stesse tipologie di strumenti e attività di comunicazione: email/newsletter, social media, articoli di stampa, eventi e, cosa particolarmente importante, i contatti personali dei coordinatori. L'approccio principale è stato innanzitutto di reclutare le potenziali imprese invianti e farle registrare nella banca dati.

Per poter facilitare gli abbinamenti tra società in modo efficiente, il consorzio di progetto ha creato una piattaforma di matchmaking che abbinasse le imprese interessate ad inviare i propri dipendenti con le imprese disponibili a ospitarli. Le società si potevano registrare sulla piattaforma e postare 'offerte' di ospitalità o 'ricerche' di società ospitanti; il sistema presentava quindi loro potenziali 'match' da contattare. Una volta abbinata, le due società contattavano il partner di progetto nei loro rispettivi paesi per ricevere assistenza nelle fasi successive, vale a dire il reperimento e la consegna dei documenti amministrativi richiesti, l'identificazione del periodo più appropriato per l'effettuazione dello scambio, la stesura dell'accordo di apprendimento ecc. L'idea di realizzare una piattaforma di abbinamento o "matchmaking" è nata allo scopo di creare un certo numero di potenziali abbinamenti in modo automatico e così minimizzare lo sforzo necessario nella ricerca degli abbinamenti.

A seguito del "matchmaking", si stipulava il contratto trilaterale, che costituiva il principale documento contrattuale, legalmente vincolante che le tre parti coinvolte nello scambio dovevano sottoscrivere.

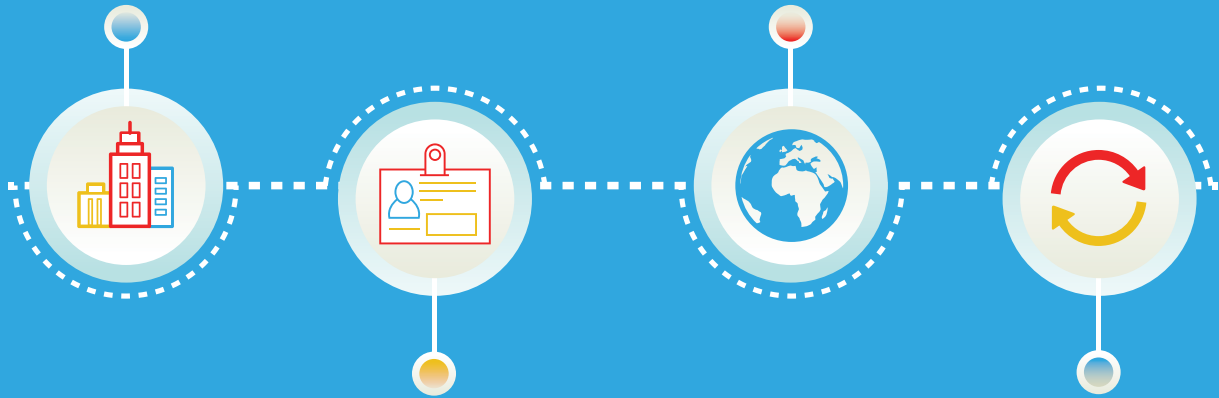
Un elemento chiave del contratto trilaterale era il piano di apprendimento, che fissava gli obiettivi di apprendimento e le attività principali da svolgere nel corso dello scambio. Sia l'impresa inviante che quella ospitante di norma attribuivano grande importanza al piano di apprendimento ai fini della loro partecipazione. A seguito della sottoscrizione del contratto, lo scambio poteva avere luogo.



MobiliseSME in cifre

Hanno partecipato 59 imprese, appartenenti a 23 diversi settori

Hanno partecipato 17 paesi (16 Stati membri più la Turchia), soprattutto Germania (15x), Spagna (13x), Ungheria (10x) ed Estonia (8)



I settori più rappresentati sono stati quelli dell'ICT, comunicazione e marketing, consulenza, e dei servizi contabili

La durata dell'82% degli scambi è stata di due settimane; un ulteriore 14% ha avuto una durata di 4 settimane

24

Hanno partecipato agli scambi 24 uomini

20

Hanno partecipato agli scambi 20 donne

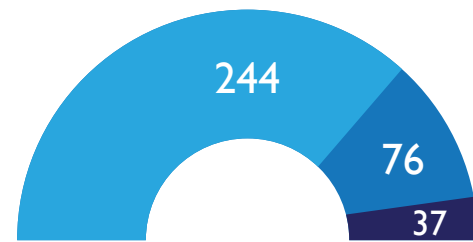
PIATTAFORMA DI MATCHMAKING

357

Al 30 giugno 2017, 357 imprese si erano registrate nella banca dati.

102

Di queste, 102 avevano pubblicato un annuncio di ricerca di scambio



● erano micro-impreses o lavoratori autonomi, ● piccole imprese ● medie imprese

DIPENDENTI INTERESSATI AGLI SCAMBI

78%

Livello di istruzione elevato, il 78% in possesso di laurea

64%

Prevalenza di amministratori delegati, amministratori o dirigenti (64%)

60%

Prevalenza di trentenni e quarantenni (ca. il 60%)

MARKETING

55

Sono stati pubblicati 55 articoli che parlavano di MobiliseSME

>24

Più di 24 eventi promozionali hanno

>1000

oltre 1.000 imprese

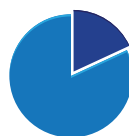
>26000

Più di 26.000 soggetti hanno ricevuto la newsletter

RISULTATI

Tutte le imprese ospitanti e invianti hanno dichiarato di aver tratto i seguenti benefici dal progetto:

- sviluppo delle competenze professionali
- acquisizione di nuove idee o approcci relativi allo sviluppo di prodotti e servizi o allo sviluppo organizzativo
- acquisizione di informazioni sul mercato e nuovi contatti



Inoltre, più di quattro imprese su cinque prevede uno sviluppo positivo delle proprie attività commerciali transfrontaliere grazie allo scambio organizzato

I dipendenti in visita hanno dichiarato forte apprezzamento relativamente a:

- l'opportunità di acquisire nuove competenze
- nuove idee e ispirazione
- miglioramento della rete di contatti professionali

La maggior parte delle società partecipanti prevede di sviluppare nuovi servizi, prodotti o pratiche come risultato del progetto

MobiliseSME casi di studio - Migliori pratiche

MobiliseSME sta aiutando a creare un nuovo partenariato scozzese-ungherese

Impresa inviante	GRANTiCON Kft. (Gárdony, Ungheria)
Impresa ospitante	Ideas Ltd. (Glasgow, Scozia, UK)
Periodo	maggio 2017 – giugno 2017

GRANTiCON Kft. è una piccola PMI ungherese con sede nel paese di Gárdony, a 55 km dalla capitale Budapest. Dal 2004, quando l'Ungheria è entrata a far parte dell'Unione europea, la società offre servizi di consulenza in materia di finanziamenti UE.

"Ho imparato come si attuano i progetti UE. Non avrei avuto questa opportunità senza lo scambio MobiliseSME."

Con sede a Glasgow, Scozia, **Ideas Ltd.** è una società di consulenza in materia di sviluppo economico e ambiente che opera all'interfaccia tra i due settori. L'impresa fornisce consulenze ed elabora studi di fattibilità, valutazioni ambientali e analisi.

Le due imprese sono entrate in contatto tramite la piattaforma "matchmaking" di **MobiliseSME** e, nel maggio 2017, István Gödör (foto in alto a sinistra), CEO di

GRANTiCON, si è recato in Scozia, col sostegno di **MobiliseSME**. Lì è stato ospitato da Steve Taylor (al suo fianco nella seconda foto), di Ideas. La motivazione principale del periodo di visita presso Ideas era di conoscere gli strumenti di finanziamento scozzesi per lo sviluppo nazionale e il futuro degli stessi dopo il 2020.

"È stato un investimento in me stesso e nel mio sviluppo professionale."

István Gödör ritiene che la sua esperienza di mobilità sia stata molto utile sia per GRANTiCON sia a livello personale. Ha acquisito conoscenze specifiche su progetti di sviluppo ambientale e a basse emissioni di carbonio, ha costruito e rafforzato relazioni d'affari con Ideas e ha appreso di due progetti concreti di gestione dei cambiamenti climatici, cofinanziati dall'Unione europea e dalle autorità scozzesi. Lo scambio ha aiutato a creare un partenariato tra le due imprese che probabilmente sfocerà in un futuro progetto comune di sostegno alle aree rurali. Inoltre, ha appreso il sistema di finanziamento scozzese, acquisendo specifiche conoscenze che ritiene saranno molto utili per GRANTiCON nel presentare future richieste di finanziamento. Si preannunciano difficoltà future dovute all'uscita del Regno Unito dall'Unione, ma vi sono anche opportunità da esplorare ulteriormente tramite i nuovi partenariati realizzati.

Un altro importante aspetto dell'esperienza di István, sebbene non sia l'obiettivo principale del programma di mobilità, è stato lo scambio culturale; la Scozia offre molto da questo punto di vista.



Numerosi fattori hanno contribuito al successo dell'esperienza di mobilità di István. In primo luogo, le importanti informazioni che ha ricevuto in merito a potenziali problematiche giuridiche e alle diverse forme giuridiche di organizzazione. In secondo luogo, il supporto amministrativo e logistico fornito dal team del progetto **MobiliseSME** prima e durante la sua permanenza. E infine, il contratto trilaterale è stato estremamente utile per tutte le parti coinvolte (l'impresa d'invio, l'impresa ospitante e la persona in mobilità) per meglio chiarire le reciproche aspettative e le finalità dello scambio.

Ulteriori partenariati creati

Scambio tra Turchia e Belgio in materia di commercio elettronico

Con l'aiuto dei punti di contatto nazionali di Belgio e Turchia, l'agenzia digitale Teknoza è entrata in contatto con l'impresa turca Aklar Aydınlatma, una società di vendita e installazione di apparecchiature elettroniche per interni che punta ad ampliare la propria quota di mercato nel settore dell'e-commerce. Burak Ak, un addetto alle vendite di Aklar Aydınlatma, si è recato in visita presso la sede centrale di Teknoza per un mese dal 22 febbraio al 22 marzo. Il sig. Ak sta fornendo formazione al personale di Teknoza sulla gestione del portafoglio clienti, a partire dalle tecniche di marketing fino al servizio clienti.



Consulenza nel settore della moda tra Estonia e Regno Unito

La sig.ra Tammearu, della società Triin Tammearu Konsult è entrata in contatto con Learn to Re-create Ltd., una impresa sociale britannica di formazione e produzione nel settore della moda. Triin desiderava ampliare i suoi orizzonti e fare un'esperienza fuori del suo paese. Anche per lei, i risultati dello scambio hanno superato le aspettative:

"Per coincidenza, la settimana dello scambio è stata ricca di eventi, come seminari d'impresa finanziati dal Ministero del commercio estero del Regno Unito e un incontro di networking con possibili investitori, ai quali ho partecipato insieme allo staff di Learn to Re-create. Ho partecipato anche a un incontro di networking presso la sede dell'impresa ospitante, che mi ha consentito di conoscere una gamma di prospettive aziendali e anche di prendere qualche contatto per la mia attività."

Formazione nel settore del beauty care dall'Italia alla Spagna

Emanuele ha partecipato a uno scambio tra due PMI italiane: D&D srl. – un'impresa commerciale del settore dei prodotti di bellezza – e Art School soc. coop. – un centro di formazione e accademia per hairstylist:

"Sono convinto che queste esperienze, sia per i formatori sia per chi apprende, siano preziose soprattutto perché ti danno rinnovato entusiasmo. Il risultato ha superato le mie aspettative."



Conoscere meglio l'UE tra Belgio e Ungheria

L'associazione ungherese di rappresentanza delle imprese del settore alberghiero e della ristorazione, VIMOSZ, ha visto nel progetto un'opportunità di approfondire la sua conoscenza sulle modalità di funzionamento dell'Unione europea, in particolare per quanto attiene le politiche relative al settore di riferimento dell'associazione. Descrivendo la sua esperienza scambio Dóra Szarvas ha detto:

"Sto ottenendo quello che mi aspettavo da questo scambio. I colleghi della società ospitante mi coinvolgono in tutte le loro attività e incontri. Non solo mi sto familiarizzando col funzionamento di Landmark Europe, ma sto anche imparando molto sulle relazioni internazionali, l'Unione Europea e le modalità di comunicazione politica in questo ambito"

Insegnamenti tratti dal progetto pilota

Pertinenza del programma per le imprese e motivazione a partecipare

- ❖ Fino al settembre 2017, sono stati organizzati in totale 50 scambi. Di questi, 44, che coinvolgevano in tutto 59 imprese, sono stati oggetto di valutazione finale. Circa 350 imprese hanno mostrato interesse nel progetto; di queste, 101 hanno pubblicato post per la ricerca di partner.
- ❖ Mentre si può ipotizzare che il numero di scambi aumenterebbe se il progetto fosse attuato su scala più ampia, la maggior parte dei partner stima che il numero annuale di scambi che potrebbero essere realizzati nei loro paesi oscilli tra i 10 e un massimo di 60.
- ❖ Moltiplicando un numero medio di 30 scambi per paese per i 28 Stati membri dell'Unione, si stima che il massimo numero potenziale di scambi sarebbe inferiore ai 1.000 all'anno. Questa stima è basata sulle previsioni dei partner e pertanto sulle attuali caratteristiche e dimensioni della rete di partenariato che ha realizzato il progetto pilota.
- ❖ Affinché si possa varare con successo e con maggiore efficienza un programma su scala europea di scambio tra imprese è necessario incoraggiare e motivare più imprese a partecipare negli scambi, attivando così il potenziale atteso.
- ❖ La maggior parte delle imprese che hanno manifestato interesse al progetto sono micro imprese molto piccole (<5 dipendenti) o liberi professionisti: Tuttavia, le società effettivamente partecipanti sono più spesso piccole imprese o "grandi" micro imprese (>5 dipendenti). Questo dato è confermato dal confronto tra la percentuale di imprese con fino a due dipendenti registrate sulla piattaforma di matchmaking (42%) e la percentuale di questo gruppo che ha poi partecipato effettivamente allo scambio (15%).
- ❖ Non si rileva alcun trend specifico in merito ai settori aziendali più rappresentati e non emerge alcun settore dominante. Tuttavia, le ICT, i servizi di comunicazione, marketing e alle imprese sembrano essere le tipologie aziendali più promettenti per gli scambi.
- ❖ Nella generalità delle società vi è interesse maggiore ad inviare i propri dipendenti piuttosto che a ospitare dipendenti di altre imprese. Inoltre si registra un'asimmetria nella domanda, con le imprese dei 12 Stati membri di nuova adesione che desiderano inviare i propri dipendenti, soprattutto verso i 15 Stati membri "storici" dell'UE. A ciò non corrisponde tuttavia altrettanto interesse da parte delle imprese dell'UE-15 ad inviare propri dipendenti nelle imprese dell'UE-12.
- ❖ L'86% degli scambi effettuati ha riguardato paesi non confinanti e pertanto non ha coinvolto regioni limitrofe. Non più del 14% degli scambi ha interessato regioni limitrofe.
- ❖ In generale, la motivazione prevalente alla partecipazione allo schema era il desiderio dei partecipanti di apprendere e sviluppare le proprie competenze. Pertanto, si riscontra un alto grado di corrispondenza tra gli obiettivi perseguiti dal progetto pilota e le motivazioni delle imprese a partecipare.

Comunicazione

- ❖ Uno dei principali fattori di successo di MobiliseSME è stato l'effettiva comunicazione, che ha attratto potenziali partecipanti al progetto. Il partner del progetto MobiliseSME hanno fatto forti investimenti in comunicazione e pubblicizzazione del programma – attraverso una varietà di canali, incluso le comunicazioni personali (face-to-face), online, le piattaforme social e i media tradizionali. I canali più efficaci per sensibilizzare e motivare i partecipanti sono stati quelli face-to-face (email dirette, telefonate ed eventi).
- ❖ Complessivamente, le attività di comunicazione sono state più efficaci a scala locale, attraverso la comunicazione diretta dei partner locali verso i potenziali partecipanti nella loro lingua madre. Tutti i partner hanno riferito che conseguire risultati con questa modalità di comunicazione ha richiesto del tempo e che è stato complicato comunicare un concetto nuovo e relativamente complesso come MobiliseSME. Questi fattori hanno complessivamente rallentato l'avvio di MobiliseSME.

Efficienza organizzativa

- ❖ Il piano è stato ben progettato e realizzato. I requisiti di partecipazione relativi alle imprese e ai dipendenti hanno funzionato bene e non hanno inciso in modo significativo sull'interesse delle imprese al progetto. L'accordo tripartito, che comprendeva il piano di apprendimento, si è rivelato uno strumento efficace a sostegno dell'organizzazione degli scambi.
- ❖ In pratica, la piattaforma di "matchmaking" non ha svolto un ruolo determinante nella organizzazione della maggior parte degli scambi realizzati nell'ambito del progetto pilota. Infatti, in circa i tre quarti dei casi, le imprese partecipanti si conoscevano già, e pertanto non necessitavano dell'attività di abbinamento. Nei casi rimanenti, i partner hanno facilitato gli abbinamenti manualmente.
- ❖ Complessivamente, il sostegno manuale all'abbinamento, insieme al sostegno e all'assistenza dettagliati forniti ai partecipanti allo scambio, hanno richiesto un maggior impegno del personale dei partner del progetto. Ciò ha reso l'attuazione complessiva del progetto meno efficiente del previsto. Ciononostante, tutti i partner si sono dichiarati soddisfatti

Insegnamenti tratti dal progetto pilota

dell'attuazione di MobiliseSME e auspicano di proseguire il partenariato in futuro.

- ❖ Le opzioni attualmente fornite relativamente alla durata degli scambi (tra le due settimane e i due mesi) sembrano rispondere alla domanda potenziale; inoltre la maggior parte dei partecipanti si è dichiarata soddisfatta della durata degli scambi effettuati. La decisione di includere 2 settimane di scambio è stata accolta positivamente, tanto che la maggior parte degli scambi effettuati aveva tale durata.
- ❖ I partecipanti sono stati molto soddisfatti dell'organizzazione complessiva, del coordinamento e della guida ricevuta dai partner. In generale non si sono riscontrati ostacoli linguistici e la maggior parte dei partecipanti ha riferito che il sostegno finanziario ricevuto era sufficiente per coprire i costi aggiuntivi. Tuttavia, si sono registrate occasionalmente difficoltà linguistiche, e in alcuni casi la sovvenzione non è stata sufficiente a coprire le spese di viaggio e soggiorno.

Efficienza sotto il profilo dei costi

- ❖ Poiché MobiliseSME è stata un'iniziativa pilota, si presume che i costi di attuazione siano stati superiori rispetto a quelli di programmi già rodati. Una difficoltà particolare è stata costituita dal breve periodo di attuazione di MobiliseSME.
- ❖ La spesa totale di MobiliseSME è stata di circa €1,42 milioni. Tale cifra comprende tutti i costi, inclusi quelli per attività non relative alla realizzazione del progetto pilota, come l'organizzazione di conferenze, l'effettuazione di ricerche e valutazioni, la conduzione dell'audit e i costi di viaggio.
- ❖ Detraendo i costi di queste attività ulteriori, nonché il 25% dei costi di gestione del progetto, considerando il totale di 54 scambi (50 realizzati e 4 cancellati all'ultimo momento per cause di forza maggiore), il costo medio di realizzazione di ciascuno scambio è stato di circa €6.700. Se si considerano solo i 50 scambi effettivamente realizzati, e si includono i costi di project management, il costo medio per scambio è di €11.170.

Efficacia

- ❖ Il progetto è stato realizzato con **successo**, soddisfacendo e nella maggior parte dei casi superando le aspettative dei partecipanti. Gli abbinamenti tra i partecipanti sono stati positivi, i dipendenti coinvolti possedevano le qualifiche adatte e il livello di soddisfazione rispetto alle attività e ai compiti svolti è stato elevato.
- ❖ Il feedback in merito ai risultati dello scambio è stato **molto positivo**. Tutte le imprese ospitanti e invianti hanno dichiarato che il programma aveva prodotto benefici in termini di sviluppo delle competenze, di nuove idee o approcci allo sviluppo di prodotto e di servizio e di sviluppo organizzativo; inoltre avevano ottenuto informazioni di mercato e acquisito nuovi contatti. I dipendenti in trasferta hanno apprezzato fortemente l'opportunità di acquisire nuove competenze, nuove idee e ispirazione e di espandere la propria rete di contatti professionali.
- ❖ Per la maggior parte delle imprese invianti e ospitanti e dei dipendenti, i vantaggi hanno superato le aspettative, spesso di gran lunga.
- ❖ In linea con gli obiettivi prefissati, i principali risultati del programma sono stati l'acquisizione di competenze e conoscenze, quali l'apprendimento di nuovi approcci o metodi e la sperimentazione di approcci diversi. Ciò è stato conseguito attraverso lo scambio di metodi di lavoro tra dipendente in visita e azienda ospitante, lo scambio di informazioni a reciproco vantaggio o, in termini più generali attraverso la "full immersion" dei dipendenti in visita nell'ambiente dell'azienda estera. I nuovi contatti internazionali sono stati un secondo risultato chiave.
- ❖ Complessivamente, sia le imprese ospitanti che quelle invianti si attendono notevoli benefici dallo scambio sulla propria attività. La maggior parte delle società partecipanti prevede di sviluppare nuovi servizi, prodotti o pratiche come risultato del progetto. Inoltre, più di quattro imprese su cinque prevede uno sviluppo positivo delle proprie attività commerciali transfrontaliere grazie allo scambio organizzato. Questi effetti appaiono generati principalmente dal consolidamento o dall'espansione delle relazioni commerciali con la società partner. Gli impatti in termini di internazionalizzazione più ampia sembrano più limitati.
- ❖ Non ci sono evidenze che suggeriscano che il progetto di scambio abbia generato alcun impatto imprevisto significativo. Tuttavia, si sono registrate alcune difficoltà relative alle barriere linguistiche e alla durata dello scambio.

Valore aggiunto

- ❖ Un programma di sostegno degli scambi transazionali tra imprese all'interno dell'Unione **produce valore aggiunto europeo a diversi livelli**. Vi sono dati a riprova sia di una "addizionalità degli input" all'interno del programma MobiliseSME a sostegno di scambi che in assenza dell'iniziativa non si sarebbero realizzati, e di "addizionalità dei risultati" – poiché gli scambi hanno anche prodotto sviluppo commerciale che non si sarebbe conseguito altrimenti.
- ❖ Una componente fondamentale dei suddetti benefici è data dagli aspetti transnazionali del programma di scambio, che ha consentito ai dipendenti di operare in un contesto internazionale, sperimentando una cultura estera e mercati esteri nel loro settore di riferimento nazionale, acquisendo così una visione più internazionale del comparto.

MobiliseSME - Come applicare gli insegnamenti appresi

Nel complesso, il progetto MobiliseSME **ha generato importanti risultati di apprendimento**, che potranno dare un contributo reale allo sviluppo delle imprese partecipanti e dei loro dipendenti. Sulla base delle considerazioni che precedono, si forniscono di seguito alcune **raccomandazioni in vista di un'attuazione su ampia scala di un programma di mobilità tra imprese**. Le raccomandazioni sono strutturate sulla base delle seguenti fasi: marketing e comunicazione; registrazione e "matchmaking"; e attuazione; infine si forniscono alcune considerazioni in merito ai fattori organizzativi.

Marketing e comunicazione

Affinché il progetto possa attrarre più potenziali partecipanti e realizzare appieno il suo potenziale, **sarà essenziale rafforzare la comunicazione e il marketing**. Ciò comporta un'attenzione ai seguenti temi e strumenti di comunicazione:

- ❖ Le risorse disponibili per la comunicazione dovrebbero essere convogliate primariamente sulla comunicazione sviluppata dai partner locali – potenziando l'utilizzo degli strumenti di comunicazione già disponibili e assicurando che la comunicazione si svolga nella lingua locale. A causa della complessità del programma, è improbabile che il ricorso a inserzioni pubblicitarie o ad altre forme di pubblicità a pagamento riescano a coinvolgere il gruppo bersaglio. Di converso, si ritiene che la comunicazione attraverso servizi di consulenza alle imprese, come gli sportelli per l'internazionalizzazione delle PMI possa costituire un canale efficace.
- ❖ Per concentrare le risorse sulle imprese potenzialmente più interessate a partecipare, si dovrebbe puntare soprattutto a raggiungere le piccole imprese, che hanno il più elevato potenziale di abbinamento (a differenza dei lavoratori autonomi e delle imprese con solo uno o due dipendenti). Inoltre, potrebbe essere utile rivolgersi in modo più incisivo anche alle medie imprese.
- ❖ In generale, reperire imprese disponibili ad ospitare può essere più difficile rispetto a identificare potenziali imprese invianti. Poiché ospitare richiede un maggiore impegno, è necessario convogliare una quantità relativa superiore di risorse verso la comunicazione con le potenziali imprese ospitanti e per ottenerne la disponibilità.
- ❖ I dati relativi al livello di interesse a alla partecipazione effettiva suggeriscono che la direzione prevalente degli scambi sarebbe dall'est all'ovest nonché tra paesi occidentali. La strategia di comunicazione e di raccolta di adesioni dovrebbe tener conto di tale richiesta prevalente e dei paesi "ospitanti" preferiti. Qualora non si riuscisse a generare un'offerta relativamente ampia di imprese ospitanti nei paesi verso i quali la domanda è maggiore, il progetto rischierebbe di realizzare il suo potenziale in modo economicamente efficiente.
- ❖ I vantaggi di un programma di scambio transnazionale tra imprese non sono immediatamente percepibili dalle società destinatarie dell'iniziativa, e pertanto, comunicare efficacemente con i potenziali partecipanti non è semplice. Tuttavia, il progetto pilota realizzato ha prodotto benefici concreti per i partecipanti, e la maggior parte di essi è interessato a ripetere l'esperienza. Pertanto, gli scambi già realizzati nell'ambito del programma pilota potranno fornire utili esempi concreti per dimostrare i vantaggi effettivi per le imprese della partecipazione ad uno scambio. Al riguardo, i precedenti partecipanti potrebbero operare come ambasciatori del programma.

Registrazione e "matchmaking"

Perché la partecipazione e il "matchmaking" funzionino in modo efficace, è necessario prendere in considerazione i seguenti aspetti:

- ❖ Miglioramento della banca dati per il "matchmaking". Affinché si possa realizzare un numero significativo di abbinamenti, sarà necessario un certo livello di automazione del processo di identificazione dei potenziali partner. Se ciò non avverrà, c'è il rischio che la partecipazione sia limitata solo alle imprese che già conoscono un possibile partner o, in alternativa, che sia necessario un forte dispendio di risorse manuali per l'individuazione di potenziali partner. Perché la banca dati di "matchmaking" funzioni sarà necessario ottimizzare il database, migliorare l'interfaccia utente e le funzionalità e raccogliere più dati sulle imprese. Ciò richiederà un maggiore utilizzo di risorse per progettare e testare questo strumento.
- ❖ Sebbene una banca dati di facile utilizzo e articolata costituisca un primo requisito per l'abbinamento, è probabile che in molti casi resti necessario anche il sostegno manuale dei partner nella fase di abbinamento. Per assicurare uno standard uniforme di qualità del servizio – ma anche per evitare lungaggini nell'attività di abbinamento – sarebbe utile stilare uno "standard di livelli di servizio" per gli abbinamenti da applicare ai potenziali partecipanti. Ciò contribuirebbe a gestire le aspettative delle imprese interessate a partecipare e a mantenerne vivo l'interesse.

MobiliseSME - Come applicare gli insegnamenti appresi

Attuazione

Complessivamente, le principali scelte progettuali e i meccanismi di attuazione hanno funzionato efficacemente. Tuttavia, alcuni piccoli aggiustamenti potranno aiutare a migliorare sia il processo di attuazione sia l'efficacia del programma. Alla luce dei risultati dell'iniziativa pilota si suggerisce di:

- ❖ **Mantenere il contratto trilaterale.** In particolare, i piani di apprendimento hanno svolto un ruolo centrale nell'organizzazione dello scambio e dovrebbero pertanto restare obbligatori.
- ❖ **Mantenere i requisiti fissati per i dipendenti, ma introducendo un certo grado di flessibilità in casi specifici.** Il motivo principale per cui l'oggetto dello scambio è stato circoscritto all'acquisizione di esperienza e di formazione è stato per eliminare il rischio di abuso del programma a fini di distacco di forza lavoro a basso costo presso un altro Stato membro. Nella pratica, tuttavia, questa limitazione ha escluso dalla partecipazione le imprese a conduzione familiare che avrebbero desiderato inviare propri familiari giovani e relativamente inesperti perché apprendessero le modalità di gestione d'impresa. Pertanto un miglioramento possibile sarebbe quello di escludere i familiari delle imprese a conduzione familiare dal requisito di essere dipendenti. Inoltre, sarebbe auspicabile una maggiore flessibilità per consentire la partecipazione di un maggior numero di dipendenti che non occupano posizioni dirigenziali.
- ❖ **Mantenere il sostegno finanziario fornito ai partecipanti agli scambi relativamente alle spese di trasferta.** La concessione di fondi a copertura delle spese di viaggio e vitto e alloggio è una condizione imprescindibile per la partecipazione della maggior parte delle imprese. Nella maggior parte dei casi, i tetti di sovvenzione sono sufficienti. Tuttavia, sarebbe utile prevedere una sovvenzione aggiuntiva fino a €500 per scambio, che coprirebbe la maggior parte delle spese aggiuntive attualmente sostenute dalle imprese.
- ❖ **Mantenere le attuali opzioni relative alla durata degli scambi.** Sebbene vari partecipanti abbiano osservato che sarebbe utile prevedere anche un periodo di scambio più lungo, nella prassi, in pochi si sono avvalsi del distacco di maggior durata. Pertanto, si ritiene che una durata massima di due mesi possa rispondere alla maggior parte delle esigenze. Infine, sebbene alcuni partecipanti abbiano richiesto di aggiungere la possibilità di scambi di durata inferiore alle due settimane, si consiglia di confermare l'attuale limite minimo di due settimane, in quanto scambi più brevi difficilmente conseguirebbero gli effetti di apprendimento auspicati.
- ❖ **Infine, per consentire una valutazione e monitoraggio continui del programma, si suggerisce di chiedere ai partner di progetto di raccogliere regolare feedback dai partecipanti, strutturato sulla base di una serie di indicatori concordati.**

Organizzazione e gestione

L'analisi delle potenziali fonti di finanziamento di un'eventuale prosecuzione del programma esula dall'oggetto della presente valutazione. Tuttavia, qualora venisse selezionato un consorzio di partner **per l'applicazione su larga scala, o per un secondo progetto pilota**, sarebbe utile considerare i seguenti aspetti:

- ❖ **Distribuzione nei paesi dell'UE dei partner che gestiscono il progetto.** Qualora la partecipazione fosse ampliata a tutti i 28 paesi dell'Unione, sarebbe necessario includere nella compagine di progetto partner di tutti questi paesi. Questo perché non è realistico attendersi che i partner basati in altri paesi possano generare un significativo interesse al di fuori degli stessi.
 - ❖ **Importanza che i partner abbiano un gran numero di membri.** Per massimizzare la probabilità che i partner di progetto siano in grado di contattare e coinvolgere un ampio numero di potenziali partecipanti, nella selezione dei partner si dovrebbe considerare l'ampiezza della loro base di affiliati, per assicurarsi che annoverino un gran numero di PMI.
 - ❖ **Graduale ampliamento degli scambi.** Per aumentare la probabilità di uno scambio, sarebbe auspicabile espandere gradualmente il programma in vari settori – ad iniziare da quelli che sembrano dimostrare il maggiore potenziale di crescita. Sulla base degli abbinamenti effettivi, i settori dell'economia più promettenti per gli scambi sembrano essere le ICT, i servizi di comunicazione e di marketing e i servizi alle imprese.
 - ❖ **Tempistica.** Al fine di dare ai datori di lavoro abbastanza tempo per la pianificazione degli scambi, sarebbe utile assicurare che il tempo di attuazione effettivo disponibile sia superiore ad un anno.
-

I partner del Consorzio progettuale MobiliseSME

Il consorzio progettuale, guidato dalla CEA-PME (confederazione europea delle PMI), è stato responsabile della gestione, attuazione e realizzazione del progetto MobiliseSME.

ADEGI (Spagna) - Asociacion De Empresarios De Gipuzkoa – L'Associazione delle imprese di Gipuzkoa, un'organizzazione privata, ha più di 35 anni di storia nella promozione dell'attività d'impresa in questa provincia del nord-est della Spagna.

AFDEE (Francia) - Association Française des Dirigeants d'Entreprise en Europe – l'associazione francese dei dirigenti d'impresa in Europa riunisce gli imprenditori interessati a partecipare a un network europeo dinamico, membro del CEA-PME (descritto di seguito).

BDG /SBA (Belgio) - Belgisch-Deutsche Gesellschaft/Société Belgo-Allemande – Da oltre 50 anni, questa associazione belgo-tedesca promuove gli interessi culturali, sociali e commerciali comuni dei due paesi.

BVMW (Germania) - Bundesverband Mittelständische Wirtschaft, Unternehmerverband Deutschlands E.V. – L'Associazione federale tedesca delle PMI rappresenta oltre 530.000 imprese tedesche (ivi incluse le affiliate di associazioni aderenti) che contano circa 10 milioni di dipendenti.

European Entrepreneurs CEA-PME (Belgio) (partner capofila) – La confederazione europea delle PMI European Imprenditori CEA-PME è una federazione delle imprese europee con sede a Bruxelles; annovera attualmente tra i propri membri 14 associazioni europee di PMI, che rappresentano circa 600 mila imprese associate con più di 14,5 milioni di dipendenti.

CONFAPI (Italia) - Confederazione italiana della piccola e media industria – La Confederazione Italiana delle piccole e medie imprese, fondata nel 1947 per rappresentare le esigenze e gli interessi delle PMI italiane, rappresenta oggi circa 154.000 imprese con 1 milione e 900 mila dipendenti.

EVEA (Estonia) - Eesti Väike- ja Keskmiste Ettevõtjate Assotsiatsioon – L'Associazione estone delle piccole e medie imprese, è l'unica organizzazione indipendente di rappresentanza delle PMI estoni; dalla sua fondazione nel 1988 rappresenta e promuove gli interessi del settore e potenzia la competitività dei suoi membri.

MÜSIAD (Turchia) - Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği – L'Associazione indipendente degli industriali e imprenditori, è una ONG fondata nel 1990 da un gruppo di imprenditori turchi. L'Associazione conta attualmente più di 2.000 membri.

PÁTOSZ (Ungheria) - Pályázatírók és Tanácsadók Országos Szövetsége – Associazione nazionale dei project manager e dei consulenti per i finanziamenti, è stata istituita nel 2004. Nel 2015 ha iniziato a espandere la propria rete associativa, con l'obiettivo di aggiungere ulteriori 300 PMI ai propri membri.

PTIR (Romania) - Asociația Patronatului Tinerilor Întreprinzători din România – L'Associazione dei giovani Imprenditori della Romania è una ONG nazionale che opera a livello europeo, conta oltre 2.500 PMI rumene aderenti, con più di 100.000 dipendenti.

Partner Associati **EFIP** - il Forum europeo dei professionisti indipendenti – è un ente Europeo non-profit di associazioni nazionali che rappresenta più di 10 milioni di liberi professionisti a livello europeo attraverso la ricerca mirata, la promozione degli interessi del settore e la gestione di campagne.

ESBA - European Small Business Alliance (Alleanza europea delle piccole imprese) – con sede a Bruxelles, è un organismo di rappresentanza delle PMI e dei liberi professionisti europei. L'associazione conta, tra membri ordinari, associati e accordi di cooperazione, quasi un milione di piccole imprese, ed è presente in 35 Paesi europei.

FES - Friedrich Ebert Stiftung – La Fondazione Friedrich Ebert è la più antica Fondazione politica della Germania. Come organismo non-profit opera in maniera indipendente per promuovere un approccio sociale pluralistico alle attuali sfide politiche.

Ringraziamenti

Gli autori della presente relazione desiderano ringraziare i partner del progetto MobiliseSME nonché i partecipanti al processo di valutazione per il loro contributo prezioso.