

# AVALON

ADDED  
VALUE  
OF  
LOCAL  
NETWORKING



## Rapporto

un progetto del

Gesellschaft für soziale  
Unternehmensberatung mbH

gsub



in cooperazione con



italiano

## Relazione Finale

### AVALON – Added Value of Local Networking

#### Strutturazione:

- Identificazione progetto
- Versione ridotta

#### Indice:

1. Punto di partenza ed obiettivi del Progetto
2. Metodologia di Autovalutazione
  - 2.1. Analisi descrittiva e comparativa
  - 2.2. Casi di studio
  - 2.3. Benchmarking
  - 2.4. Scambio di esperti
3. I partner transnazionali ed i rispettivi territori
4. Esempi di buone prassi mirati al coinvolgimento di imprese in Partenariati locali - comprensivi dell'opinione degli esperti
5. Confronto tra i risultati ottenuti e gli obiettivi iniziali
  - 5.1. Fattori di successo per le collaborazioni a livello locale
  - 5.2. Cooperazione transnazionale – Valutazioni, conclusioni e raccomandazioni
  - 5.3. Risultati del benchmarking
  - 5.4. Diffusione

<b>Titolo</b>	AVALON - Added Value of Local Networking
<b>Capo progetto</b>	Dr. Reiner Aster
<b>Contatto</b>	Bettina Papenburg
<b>Promotore</b>	Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH - gsub mbH
<b>Indirizzo ufficiale</b>	Oranienburger Straße 65 D- 10117 Berlin Tel: +49 /030/ 284 09 -0 Fax: +49 /030/ 284 09 - 210 Indirizzi e-mail: reiner.aster@gsub.de bettina.papenburg@gsub.de Sito Internet: <a href="http://www.gsub.de">http://www.gsub.de</a> Neu: <a href="http://www.avalon-gsub.de">http://www.avalon-gsub.de</a>
<b>Numero di Riferimento Accordo</b>	VS/2000/0774 – D 59
<b>Data di inizio</b>	01.01.01 (contrattuale), 01.02.01 (reale)
<b>Data finale</b>	30.09.01 (contrattuale), 30.09.01 (reale)
<b>Nome del Programma</b>	Preparatory Measures for a Local Commitment for Employment
<b>Misura N.</b>	3
<b>Copertura geografica</b>	Il presente progetto coprirà le seguenti aree: Berlino, Amburgo, Londra, Cantabria e Roma / Catania – Sicilia.
<b>Organizzazioni Partner:</b>	D – Johann-Daniel-Lawaetz-Stiftung UK – Haringey Council and the College of North East London E – Documenta I – CIOFS-FP (Centro Italiano Opere Femminili Salesiane – Formazione Professionale)
<b>Partner associato:</b>	IR – Dublin Territorial Employment Pact S – Europaforum Stockholm

**VERSIONE RIDOTTA:                    AVALON – Added Value of Local Networking  
Der Mehrwert lokaler Beschäftigungsbündnisse**

### **Breve presentazione dell'organizzazione a capo del progetto:**

Dal 1991, la Gsub opera in qualità di società fiduciaria ed ente erogatore di fondi alle imprese con il supporto del Land di Berlino. Attualmente la Gsub sostiene circa 10.000 posti di lavoro. La Gsub sviluppa e realizza progetti europei, ovvero progetti che rientrano nell'ambito delle iniziative comunitarie ADAPT ed ECOS OVERTURE. La Gsub ha operato in qualità di coordinatore del patto territoriale per l'occupazione di Neukölln fin dal 1998. Ha ottenuto la certificazione DIN ISO 9001 e IQNet.

### **Punto di partenza ed obiettivi del Progetto**

Nell'introdurre la presente relazione conclusiva, ci pare opportuno ricordare alcuni degli obiettivi e delle ipotesi iniziali, già indicati nel modulo di domanda. Nella domanda si partiva da due ipotesi per AVALON:

- A)     Analizzare il ruolo svolto dal settore privato nei patti locali per l'occupazione, nonché dal sostegno alle micro imprese nei piani di avviamento all'impresa.
  
- B)     Analizzare il problema delle prospettive occupazionali che si determinano grazie alla cooperazione tra partner diversi in settori che esulano dalla loro consueta sfera di influenza.

L'obiettivo del progetto è stato individuato nell'analisi, valutazione e sviluppo dell'esperienza acquisita dal candidato e dai suoi partner in progetti di sviluppo locale, e/o patti territoriali per l'occupazione.

### **Metodologia di Autovalutazione**

Nel modulo di domanda sono stati previste le seguenti fasi in quanto momenti costitutivi dell'approccio metodologico adottato dal progetto AVALON:

- Workshop di apertura
- Newsletter
- Analisi comparativa e sinopsi
- Conferenza iniziale
- Scambio transnazionale di esperti
- Workshop finale
- Seconda conferenza finale
- Relazione finale
- Vario materiale di disseminazione
- Benchmarking

## **Fattori chiave per il successo – Analisi comparativa degli esempi di buone prassi, comprensiva dei pareri a cura degli esperti**

In base alla nostra analisi comparativa, i seguenti fattori possono essere considerati come gli elementi più importanti di una proficua strategia locale per l'occupazione:

1. costruire reti e partenariati complementari e orizzontali a livello locale e transnazionale
2. stimolare le imprese locali – e non solo le organizzazioni che le rappresentano – a partecipare all'iniziativa od al patto di sviluppo locale. (Coinvolgere le grandi imprese e le società controllanti, nonché piccole, medie e microimprese)
3. promuovere e sostenere progetti di avviamento d'impresa, ma occuparsi al contempo delle imprese esistenti. In altre parole: ottimizzare il tasso di nascita e di sopravvivenza delle imprese a livello locale
4. considerare l'interdipendenza tra la competitività di una regione e la competitività delle imprese della regione
5. perfezionare l'identità aziendale (IA) ed il marketing della regione
6. considerare i fabbisogni dei residenti – coniugare questioni sociali ed economiche
7. migliorare la base di competenze a livello locale ed aziendale
8. occuparsi di questioni finanziarie: coniugare risorse diverse – compresi i mezzi privati – per ottenere una sinergia
9. analizzare le condizioni locali prima dell'attuazione di una strategia di sviluppo locale (studio di fattibilità), organizzare valutazioni formative e focalizzare i progetti di sviluppo locale sin dall'inizio verso obiettivi qualitativi e quantitativi
10. scegliere un intermediario ben preparato, professionale ed impegnato, sia di tipo privato che non-profit
11. sviluppare un piano di azione finalizzato all'occupazione, alla trasferibilità ed all'innovazione



## Relazione Finale

### AVALON – Added Value of Local Networking

Strutturazione:

➤ Identificazione progetto

➤ Versione ridotta

Indice:

1. Punto di partenza ed obiettivi del Progetto
2. Metodologia di Autovalutazione
  - 2.1. Analisi descrittiva e comparativa
  - 2.2. Casi di studio
  - 2.3. Benchmarking
  - 2.4. Scambio di esperti
3. I partner transnazionali ed i rispettivi territori
4. Esempi di buone prassi mirati al coinvolgimento di imprese in Partenariati locali - comprensivi dell'opinione degli esperti
5. Confronto tra i risultati ottenuti e gli obiettivi iniziali
  - 5.1. Fattori di successo per le collaborazioni a livello locale
  - 5.3. Cooperazione transnazionale – Valutazioni, conclusioni e raccomandazioni
  - 5.4. Risultati del benchmarking
  - 5.4. Diffusione

<b>Titolo</b>	AVALON - Added Value of Local Networking
<b>Capo progetto</b>	Dr. Reiner Aster
<b>Contatto</b>	Bettina Papenburg
<b>Promotore</b>	Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH - gsub mbH
<b>Indirizzo ufficiale</b>	Oranienburger Straße 65 D- 10117 Berlin Tel: +49 /030/ 284 09 -0 Fax: +49 /030/ 284 09 - 210 Indirizzi e-mail: reiner.aster@gsub.de bettina.papenburg@gsub.de Sito Internet: <a href="http://www.gsub.de">http://www.gsub.de</a> Neu: <a href="http://www.avalon-gsub.de">http://www.avalon-gsub.de</a>
<b>Numero di Riferimento Accordo</b>	VS/2000/0774 – D 59
<b>Data di inizio</b>	01.01.01 (contrattuale), 01.02.01 (reale)
<b>Data finale</b>	30.09.01 (contrattuale), 30.09.01 (reale)
<b>Nome del Programma</b>	Preparatory Measures for a Local Commitment for Employment
<b>Misura N.</b>	3
<b>Copertura geografica</b>	Il presente progetto coprirà le seguenti aree: Berlino, Amburgo, Londra, Cantabria e Roma / Catania – Sicilia.
<b>Organizzazioni Partner:</b>	D – Johann-Daniel-Lawaetz-Stiftung UK – Haringey Council and the College of North East London E – Documenta I – CIOFS-FP (Centro Italiano Opere Femminili Salesiane – Formazione Professionale)
<b>Partner associato:</b>	IR – Dublin Territorial Employment Pact S – Europaforum Stockholm

## Indice:

# AVALON – Added Value of Local Networking

## 1. Punto di partenza ed obiettivi del Progetto

Nell'introdurre la presente relazione conclusiva, ci pare opportuno ricordare alcuni degli obiettivi e delle ipotesi iniziali, già indicati nel modulo di domanda. Nella domanda si partiva da due ipotesi per AVALON:

- A) Analizzare il ruolo svolto dal settore privato nei patti locali per l'occupazione, nonché dal sostegno alle micro imprese nei piani di avviamento all'impresa.
- B) Analizzare il problema delle prospettive occupazionali che si determinano grazie alla cooperazione tra partner diversi in settori che esulano dalla loro consueta sfera di influenza.

L'obiettivo del progetto è stato individuato nell'analisi, valutazione e sviluppo dell'esperienza acquisita dal candidato e dai suoi partner in progetti di sviluppo locale, e/o patti territoriali per l'occupazione. Il Progetto AVALON si proponeva di individuare una strategia generale e trasferibile attraverso il raffronto di esempi di buone prassi realizzati nelle diverse regioni. Inoltre, era nostra intenzione pervenire ad individuare un metodo per favorire l'imprenditorialità nelle regioni caratterizzate da un elevato tasso di disoccupazione e da gravi problemi sociali<sup>1</sup>.

Al fine di affrontare tali questioni in maniera comprensibile per i rappresentanti delle imprese ma anche per un più ampio pubblico, nella prima brochure sono stati formulati i seguenti interrogativi:

- Come coinvolgere le piccole e medie imprese, i commercianti e gli artigiani, le imprese in fase di avviamento e le aziende di grandi dimensioni nei patti locali e nei piani di azione?
- Qual è il valore aggiunto per le imprese, e - per converso - cosa possono offrire ai patti?
- Quale sostegno viene offerto dai patti, nella fattispecie per l'avviamento di imprese a livello locale?
- In senso generale, quali sono gli indicatori del successo dei patti locali per l'occupazione?

Inoltre, nella suddetta brochure, è stato definito un ulteriore obiettivo i cui risultati sono destinati alla Commissione.

---

<sup>1</sup> Si rimanda a tale proposito al Modulo di Domanda della Gsub Mbh, Progetto AVALON, « Detailed Discription of the project », 09-06-2000

## 2. Metodologia di Autovalutazione

Nel modulo di domanda sono state previste le seguenti fasi in quanto momenti costitutivi dell'approccio metodologico adottato dal progetto AVALON:

- Workshop di apertura
- Newsletter
- Analisi comparativa e sinopsi
- Conferenza iniziale
- Scambio transnazionale di esperti
- Workshop finale
- Seconda conferenza finale
- Relazione finale
- Vario materiale di disseminazione

I suddetti momenti si sono svolti secondo il programma prestabilito, fatte salve alcune limitazioni rappresentate dal pubblico invitato agli incontri ed agli scambi di esperti.

Non è stato possibile invitare tutti i partecipanti agli incontri pianificati per motivi finanziari. Per lo stesso motivo, il numero e la durata dei soggiorni degli esperti nelle varie regioni sono stati inferiori rispetto a quanto auspicato.

Tuttavia, al fine di ottenere risultati di maggiore validità ed affidabilità, in occasione della prima conferenza svoltasi a Roma è stato deciso di introdurre elementi ulteriori quali il "Benchmarking" (analisi comparativa), e lo Studio di casi (Case studies).

### 2.1. Analisi descrittiva e comparativa

Al fine di comparare le regioni (a tale proposito si rimanda al Capitolo 3), si è ricorso a dati statistici relativi a:

- Popolazione totale
- Tassi di disoccupazione
- Tassi di occupazione
- Totale disoccupati di lunga durata
- Tassi di crescita del PIL
- Principali settori economici

Inoltre, descrizioni qualitative di ciascuna regione hanno contribuito a fornire ulteriori informazioni ai fini del raffronto tra le regioni e le aree specifiche in cui sono stati svolti i progetti di buone prassi.

In seguito al workshop di apertura, i candidati hanno provveduto a redigere una prima versione dell'analisi comparativa, basata sulle dichiarazioni dei partner e degli altri esperti rilasciate a Berlino in data 22 e 23 marzo, ed arricchita dal contenuto dei verbali del primo incontro.

Il contributo di SEYFRIED (2001), presentato in occasione del suddetto workshop di apertura di Berlino ha fornito il quadro di riferimento teorico, come peraltro anche alcuni aspetti dell'opera di PUTNAM<sup>2</sup>. L'obiettivo di tale primo raffronto consisteva nell'individuare, attraverso l'analisi di materiali diversi, i fattori chiave di successo delle attività a favore dell'occupazione a livello locale, in particolar modo di quelle legate al coinvolgimento delle imprese o del settore privato. Prima di procedere alla comparazione ed al clustering (raggruppamento) dei diversi temi e proposte, il primo capitolo della presente relazione propone un raffronto tra le regioni interessate dal progetto.

Tale prima analisi comparativa è stata sviluppata durante la fase di elaborazione del progetto sulla base di documentazione aggiuntiva e maggiormente dettagliata inviata dai partner al candidato, e sulla base degli input emersi nel corso degli incontri (workshop e conferenze).

Tale metodo ha reso possibile l'identificazione di fattori chiave di successo, di percorsi per coinvolgere le imprese, e di elementi trasferibili nelle diverse regioni europee caratterizzate da profonde differenze.

## **2.2. Casi di studio**

Gli esempi di buone prassi utilizzati come fonte dei dati impiegati per l'analisi comparativa possono essere definiti come classici "casi di studio". Ciascun partner ha presentato uno o due esempi considerati esempi di "buone prassi" nella regione di appartenenza, relativi al coinvolgimento di imprese, o al sostegno all'avviamento di imprese. Inoltre, nei vari studi è stata fornita una descrizione delle reti locali, delle istituzioni, delle diverse tipologie e qualità dei rapporti tra i partner, ecc., sulla base di esperienze, limiti e raccomandazioni sulla trasferibilità.

Al fine di comprendere i principi alla base di tale approccio, può essere opportuno fornire qualche delucidazione sulla metodologia applicata nei "casi di studio":

Al fine di pervenire alla formulazione delle raccomandazioni, si è reso necessario ricorrere a metodi di triangolazione ed ad osservazioni chiave. Lo sforzo principale si è concentrato sulla sintesi delle strutture e dei risultati tipici individuati. Tali sono stati i risultati degli studi condotti sui clusters, e, se del caso, sarà possibile pervenire ad individuare gli indicatori di successo dei patti locali per l'occupazione indipendentemente da condizioni strutturali specifiche. L'obiettivo risiedeva nel sintetizzare situazioni di tipo "win-win".

In tale piano di azione è stato fatto ricorso sia ai metodi qualitativi che quantitativi, in combinazione con un approccio multi-metodologico.

## **2.3. Benchmarking**

In occasione della conferenza tenutasi a Roma, il Team AVALON ha preso la decisione di avviare un processo di benchmarking in quanto strumento aggiuntivo per valutare i diversi patti territoriali per l'occupazione coinvolti nel progetto.

---

<sup>2</sup> Robert D. Putnam – Making Democracy work – Civic Traditions in Modern Italy, Princeton University Press 1993

## **2.4. Scambio di esperti**

Lo scambio di esperti è stato previsto al fine di pervenire ad una migliore comprensione del lavoro dei partner. Un esperto inviato da uno dei partner era tenuto a prendere parte alle attività quotidiane svolte da un altro partner, presso il quale era in visita. La visita consentiva agli esperti di acquisire familiarità con la struttura delle reti dei partner, raffrontarle con le strutture del rispettivo paese di appartenenza, e controllare se fosse o meno possibile trasferire l'approccio del partner in questione nella propria regione. Al termine dello scambio, gli esperti erano tenuti a redigere una relazione, indicando le proprie impressioni, e quanto dedotto dall'esperienza fatta, in riferimento agli obiettivi di AVALON.

Al fine di garantire che i risultati fossero comparabili, in occasione della conferenza di Roma il team AVALON ha redatto un questionario, obbligatorio per tutti gli esperti.

## **3. I partner transnazionali ed i rispettivi territori**

I partner che hanno partecipato al progetto AVALON sono organizzazioni che operano in territori che presentano grandi differenze sotto molti aspetti, ovvero, in termini di tassi di disoccupazione, demografia, grado di urbanizzazione, struttura economica e condizioni politiche.

### **3.1. Londra: l' Haringey Council ed il College of North East London (CONEL)**

La Haringey Regeneration Partnership riconosce e attribuisce grande importanza alla diversità culturale nonché alle comunità che costituiscono il Borough, e si impegna a garantire che le sue attività di recupero vadano a vantaggio di tutte le comunità svantaggiate. Il partenariato intende assicurarsi che le iniziative adottate portino benefici ai gruppi della popolazione maggiormente a rischio di disagio, quali le comunità nere e le minoranze etniche, i giovani, i genitori non sposati ed i loro figli, i profughi e gli individui in cerca di asilo politico, i disabili e le persone anziane.

Il Patto ha promosso, sviluppato, posto su solide basi e sostenuto un numero considerevole di progetti a favore dell'occupazione nel quadro di tre dei suoi obiettivi chiave:

- lotta contro le barriere che causano l'esclusione sociale dal mercato del lavoro,
- creazione di percorsi di ingresso nel mondo del lavoro (occupazione sostenibile),
- creazione di posti di lavoro a livello locale, che garantiscono nuove fonti di esperienza professionale ed occupazione.

### **3.2. Amburgo: Johann Daniel Lawaetz-Stiftung**

Tra le varie responsabilità della Lawaetz-Foundation rientra quella di fornire l'assistenza tecnica necessaria a realizzare le attività previste dal Fondo Sociale Europeo, obiettivo 3, ad Amburgo, con i seguenti compiti:

- Consulenza per lo sviluppo di idee progettuali
- Consulenza per idee-progetto FSE

- Consulenza in materia di costi e finanziamenti
- Supporto per la ricerca di co-finanziamenti
- Networking dei vari progetti
- Organizzazione di scambio di esperienze.

La Lawaetz-Foundation ha inoltre il compito di fornire consulenza ai disoccupati che abbiano intenzione di creare un'impresa.

### **3.3. Cantabria: Documenta – Instituto Europeo de Estudios Para La Formación y El Desarrollo**

DOCUMENTA è un'istituzione no profit che si prefigge di promuovere lo sviluppo locale fornendo ogni tipo di servizio e consulenza alle Comunità Autonome, Enti Locali, Consigli Comunali, Dipartimenti Consiliari, Imprese Municipalizzate, Fondazioni, Imprese private, ecc. DOCUMENTA propugna un modello di sviluppo sostenibile che promuove un equilibrio tra ricchezza e crescita occupazionale e la tutela ambientale, sulla scia dell'impegno preso dall'organizzazione a favore dello sviluppo endogeno e del rafforzamento dell'economia locale.

### **3.4. Sicilia – Catania: CIOFS – FP - Centro Italiano Opere Femminili Salesiane – Formazione Professionale**

Il CIOFS-FP è un'Associazione no-profit specializzata nel campo della formazione professionale. È stato fondato nel 1986 dal CIOFS (Centro Italiano Opere Femminili Salesiane), a seguito della lunga esperienza acquisita in tale campo, iniziata con Madre Mazzarello che, nel 1872, ha fondato insieme a Don Bosco il primo Istituto delle FMA (Figlie di Maria Ausiliatrice). L'Associazione opera in 15 Regioni d'Italia attraverso le sue Sedi Locali, e 100 Centri Operativi. Le sue attività consistono nell'erogazione di formazione professionale, orientamento e servizi alle imprese locali. I beneficiari sono gli adolescenti, i giovani, le donne, i disoccupati, gli immigrati, i detenuti, i drop-out e gli extracomunitari. Il Centro Nazionale ha sede a Roma. In Sicilia, il CIOFS-FP opera attraverso la sua Sede Locale e 30 Centri Operativi, situati in tutte le 9 province siciliane. Nel 2000, il Centro Nazionale e la Sede Locale Siciliana hanno ottenuto il Certificato di conformità alle norme di Garanzia della Qualità UNI EN ISO 9001 dal Lloyd's Register Quality Assurance.

### **3.5. Berlino: gsub mbH – Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung**

La Gsub mbH è un organismo erogatore di servizi, un ente controllato, ed una società fiduciaria dell'Amministrazione Regionale per il Lavoro, la Previdenza Sociale e le Donne (Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales und Frauen). La Gsub mbH concentra le proprie attività sul coinvolgimento delle imprese, in particolar modo delle micro imprese, e gestisce vari progetti modello incentrati sul miglioramento dei tassi di nascita, sopravvivenza e crescita delle imprese locali. Inoltre, la Gsub partecipa a tre reti europee (MetroNet, Ires e GC Development Group). La Gsub amministra fondi erogati da enti appartenenti ai quattro livelli amministrativi europei. La Gsub opera a livello europeo, nazionale, regionale e locale.

### 3.6. Dublino: Patto Territoriale per l'Occupazione

Il Patto di Dublino per l'occupazione è stato varato nel 1998, con l'intento di studiare il mercato del lavoro ed i problemi legati allo sviluppo della regione di Dublino. Il suo Consiglio include una rappresentanza paritaria dei quattro settori chiave interessati: le Autorità Regionali e Locali di Dublino (Dublin Regional and Local Authorities), il settore per lo Sviluppo Locale e Comunitario (Local Development and Community Sector), le Parti sociali, il Governo e le agenzie statutarie. Sviluppato inizialmente attraverso un programma comunitario, fa oggi parte del Piano di Sviluppo Nazionale (National Development Plan). Il Patto di Dublino per l'occupazione include oltre otto gruppi di lavoro, che presiedono alle attività incentrate su un'ampia gamma di questioni legate al mercato del lavoro di Dublino: da attività di ricerca e disseminazione, a progetti pilota, conferenze, un programma di pubblicazioni, e partecipazione a reti.

### 3.7. Stoccolma: Consiglio Municipale – Europaforum

“Europaforum Stockholm” è una rete del comune della Città di Stoccolma. Il suo obiettivo consiste nell'anticipare le politiche e le attività strategiche dell'UE, e dei vari programmi UE. La rete ha inoltre il compito di valutare opportunità di finanziamento, nonché di estendere le reti cittadine ad altre aree della Svezia e dell'Europa.

### 3.8. Analisi comparativa dei territori

Lo sviluppo economico che caratterizza le regioni in questione varia da un estremo all'altro, ovvero da un livello elevato di sviluppo economico ad un di arretratezza. Tra tali estremi si trovano regioni che, benché presentino un elevato grado di sviluppo in termini occupazionali e di crescita economica, si trovano tuttavia a dover fronteggiare gravi problemi nel mercato del lavoro, specialmente in relazione a specifici gruppi target, o in termini di aree locali (quartieri).

Al fine di rendere le diverse tipologie di regioni comparabili, è stato deciso di adottare le seguenti definizioni, che offrono una visione di insieme di tutte le aree (appartenenti alle regioni) che sono state prese in considerazione<sup>3</sup>:

REGIONE o area metropolitana di grandi dimensioni	CLUSTER	Tasso di disoccupazione in % (2001)	Tasso di crescita in % (2001)	Tasso di occupazione in % (2001)
Stoccolma	CLUSTER 1	2,1	-	73,5 (2000)
Dublino		2,6	7,0	63,2

<sup>3</sup> 1. Le percentuali riportate devono essere considerate solo valori di tendenza, anche se ogni partner ha utilizzato fonti ufficiali del suo settore. Esse sono tuttavia confrontabili solo con riserva, perché si basano rispettivamente su differenti definizioni dell'occupazione e della disoccupazione (a lungo termine) (per es. criteri ILO per metodo di calcolo nazionale)

Londra	CLUSTER 2	4,6	6,8 (1996)	70,8
Londra-Haringey		7,7	3,6 (1996)	66,6
Amburgo		9,5	3,25 (2000)	65,6
Berlino	CLUSTER 3	16,4	0,2 (2000)	52,3 (2000)
Berlino-Neukölln		22,1	-	38,6 (2000)
Cantabria		14,0 (2000)	1,26 (1999)	47,2 (2000)
Sicilia - Provincia di Catania		29,4 (1998)	1,5 (1998)	31,8 (1998)

Stoccolma e Dublino sono tra le prime regioni d'Europa. I tassi di disoccupazione si aggirano intorno al 2,2% (Stoccolma) ed al 2,9% (Dublino). Il tasso di occupazione è più elevato a Stoccolma (73%), laddove a Dublino è del 71%. Mentre a Stoccolma si registra anche un tasso elevato tra la popolazione femminile occupata - più o meno pari a quella maschile -, a Dublino sono solo il 47% delle donne ad essere impiegate.

Entrambe le città possiedono un enorme numero di piccole e micro imprese, prevalentemente nel settore dei servizi e dell'informatica. L'Irlanda, soprattutto Dublino, è stata caratterizzata da un successo straordinario, con un tasso di crescita economica del 10% dal 1994. I fattori chiave del boom economico di Dublino sono gli investimenti provenienti dall'estero (attrazione di investimenti esteri in particolare dagli Stati Uniti), l'appartenenza all'Unione Europea, il Partenariato sociale ed il consenso politico. Va, tuttavia, aggiunto che l'Irlanda ha ereditato un settore industriale obsoleto di dimensioni così ridotte da non richiedere che una ristrutturazione di piccola entità. Il 50% della popolazione ha meno di 30 anni, il che rappresenta un'ulteriore attrattiva per gli investimenti esteri.

Sono oltre 150.000 (su 744.000 abitanti) le imprese attive nella regione di Stoccolma. Kista, la futura città della scienza di Stoccolma, è attualmente una delle prime regioni al mondo dal punto di vista informatico. Nel corso del 2000 è stato registrato dalle agenzie per l'occupazione nazionali un numero record di posti di lavoro.

In entrambe le città il problema di maggiore gravità sembra essere quello determinato dalla mancanza di una forza lavoro altamente qualificata, accompagnato da una percentuale relativamente elevata di disoccupati di lunga durata o di persone che percepiscono le indennità previdenziali (social welfare). L'economia di Dublino dipende fortemente dal mercato americano, e l'alta percentuale di giovani nella forza lavoro è un fattore destinato a diminuire nel tempo.

Amburgo e Londra-Haringey sono città o regioni caratterizzate da un tasso di disoccupazione dell'8,6% (Amburgo) e dell'8,1% (Londra-Haringey, Londra: 4,5%), nonché da uno sviluppo relativamente positivo realizzatosi negli ultimi anni, legato alla diminuzione della disoccupazione ed all'aumento della crescita economica.

Laddove per entrambe le città i fattori chiave in termini economici e di tasso di occupazione mostrano di essere in ottima forma - entrambe le città sono le più ricche d'Europa - si registrano grandi differenze a livello regionale sia all'interno delle due città che nei Borough. Ad esempio, Haringey è una zona di gran lunga più ricca nella sua parte occidentale (Hornsey), rispetto al distretto orientale, caratterizzato da un certo grado di povertà (Tottenham).

In entrambe le città, un'elevata percentuale di minoranze etniche - Haringey presenta la popolazione più variegata dal punto di vista etnico di tutta l'Inghilterra - e di gruppi svantaggiati costituiscono i principali gruppi target del mercato del lavoro.

La Cantabria e la Sicilia, le città di Santander e Catania, la regione di Berlino-Brandeburgo, e la città di Berlino, in particolar modo il distretto di Berlino-Neukölln (Patto Territoriale per l'Occupazione), sono caratterizzate da elevati tassi di disoccupazione (Cantabria, 15,7%, Berlino-Neukölln 21%, Catania oltre il 20%) e gravissimi problemi economici. Il principale problema è rappresentato dalla mancanza di posti di lavoro e da elevati tassi di disoccupazione di lunga durata, anche per quanto riguarda la popolazione svantaggiata, come i giovani senza qualifiche, i disabili o gli anziani. Il settore dei servizi risulta meno sviluppato in confronto alle regioni descritte, e lo sviluppo economico appare, almeno in parte, ancora dominato dalla ristrutturazione delle vecchie industrie tradizionali, con esuberanti di massa.

Le singole regioni non sono ovviamente omogenee al loro interno, ma presentano grandi differenze. Ad esempio, si rilevano grandi difformità tra le aree costiere, che presentano una economia maggiormente sviluppata e dinamica, e le zone interne, caratterizzato da aree povere e depresse (Catania/ Sicilia e la Cantabria). A Berlino - Neukölln, la situazione è simile a quella di Londra - Haringey. Neukölln nord, con un tasso di disoccupazione del 30% circa (156.000 abitanti), contrasta con altre zone di Neukölln come Rudow, Britz e Buckow dominate da abitazioni della classe media, migliori condizioni di vita, ed un tasso di disoccupazione inferiore.

Il principale problema di zone prospere come Dublino e Stoccolma, simili a Londra ed Amburgo è rappresentato dalla mancanza di lavoratori qualificati in numero sufficiente, e da una mancanza di competenze da parte dei disoccupati di lunga durata. Inoltre, sono molti i giovani che abbandonano gli studi prima di aver conseguito una qualifica per intraprendere occupazioni poco qualificate (Dublino).

La principale difficoltà che affligge tali città è rappresentata da un problema di accesso:

- Come integrare i gruppi svantaggiati nel mercato di lavoro, ovvero in posti di lavoro orientati al mercato?
- Come superare il divario esistente tra la città sviluppata nel suo complesso, ed alcune zone depresse all'interno della stessa?

Sebbene anche le altre regioni siano affette da problemi di natura simile, la loro principale difficoltà è un'altra, ovvero la creazione di posti di lavoro.

- Come creare nuove opportunità occupazionali?
- Quali sono i fattori endogeni di creazione di posti di lavoro in tali zone?

## **4. Esempi di buone prassi mirati al coinvolgimento di imprese in Partenariati locali - comprensivi dell'opinione degli esperti**

### **4.1. The North London Stansted Partnership(NLSP) – Runway to Work**

#### Breve descrizione:

- Lotta alla mancanza di forza lavoro specializzata e qualificata  
- Aeroporto Stansted Londra
- Qualificazione ed occupazione dei disoccupati di lunga durata di Londra-Haringey

#### Ruolo dell'impresa BAA (British Airport Authority)

- Incoraggiare i commercianti e i prestatori di servizi dell'aeroporto a partecipare al progetto - organizzazione

#### Innovazione e trasferibilità:

- Soluzioni semplici per una maggiore mobilità e per altri problemi
- Azioni di Qualificazione ed aggiornamento "su misura" (mirate)
- Programma regionale per l'occupazione aeroportuale trasferibile ad altre regioni con aeroporti

### **4.2. CREATE – iniziative per la qualificazione e l'occupazione**

#### Breve descrizione:

- Riciclaggio di elettrodomestici e computer in relazione al programma di qualificazione ed occupazione

#### Ruolo della grande impresa DIXON

- Sostiene attività sociali di pubblica utilità
- Offre l'opportunità di un tirocinio abbinato ad una reale esperienza di lavoro ed un'eventuale occupazione successiva

#### Innovazione e trasferibilità

- Associazione fra grandi imprese, autorità locali ed il „circondario“ a Tottenham
- Combinazione di tutela dell'ambiente, occupazione e fornitura al pubblico di beni a prezzi vantaggiosi

#### 4.3. `Runde Tische` - un progetto per imprese in difficoltà - Amburgo

##### Breve descrizione

- Sostegno alle imprese che si trovano in situazioni di difficoltà
- Analisi di esperti e tavole rotonde alternate con creditori e debitori

##### Ruolo delle imprese:

- La CC agisce come intermediario, sostenuta dalla banca (dtA) e da esperti
- Partnership pubblico-privato per le PMI

##### Innovazione e trasferibilità:

- Il mantenimento dei posti di lavoro è importante quanto la creazione di nuovi posti
- Il management delle imprese impara a fronteggiare una crisi
- Offerta gratuita di solidi contributi

#### 4.4. `hep` - Il programma per aspiranti imprenditori di Amburgo

##### Breve descrizione:

- Gli studenti ed i ricercatori vengono sostenuti nella creazione di imprese nel settore tecnologico e dei servizi innovativi.

##### Ruolo delle imprese:

- Modello di partnership transettoriale fra università, amministrazione e mondo economico
- Creazione di imprese in settori innovativi a contenuto tecnologico

##### Innovazione e trasferibilità:

- Collegamento del know-how scientifico con quello delle aziende
- Trasferibilità in regioni ad alta concentrazione di strutture universitarie e di ricerca

#### 4.5. `Assegno-servizi` - regione di Cantabria

##### Breve descrizione:

- Incremento della domanda dei servizi tramite l'introduzione di un assegno-servizi.  
Sconto: 30%

##### Ruolo delle imprese:

- La banca (Caja Cantabria) sponsorizza in cambio di azioni di marketing
- I piccoli prestatori di servizi e i commercianti aumentano le loro vendite

##### Innovazione e trasferibilità:

- Aumento a livello locale della domanda nel settore dei servizi e del commercio al dettaglio
- Regolazione dell'economia `informale`
- Contributo all'occupazione, in particolare a quella femminile

#### 4.6. `Spin-off` per accademici - regione di Cantabria

##### Breve descrizione:

- Creazione di un „centro risorse“ per aspiranti imprenditori provenienti dalle università
- Individuazione dei trend più attuali e sviluppo di idee commerciali
- Corsi di training multipli

##### Ruolo delle imprese:

Da

- 1- prodotti
- 2- tecniche o
- 3- idee

nascono nuove imprese

##### Innovazione e trasferibilità:

- Strategia continua: dall'analisi delle nicchie di mercato del territorio fino allo sviluppo di idee commerciali appropriate
- Innovazione nella qualificazione, nel metodo e nell'applicazione delle nuove tecnologie

#### **4.7. INTEGRA – Catania/ Sicilia**

##### Breve descrizione:

- Favorire l'inserimento lavorativo di giovani svantaggiati nel settore lavanderia e pulitura a secco attraverso forme di auto-impiego
- Combinazione di formazione e consulenza

##### Ruolo delle imprese:

- La ditta `Cabon service`, che opera in franchising, ha offerto formazione teorica, stages formativi e assistenza di personale specializzato

##### Innovazione e trasferibilità:

- Uno studio prospettico ha evidenziato il fabbisogno di nuove imprese nel settore
- Network di operatori sociali ed economici, compresa una "Agenzia per i giovani" come intermediario ed assistente

#### **4.8. Microelectronic a Catania: la „ST Microelectronics Company“ ed il suo network**

##### Breve descrizione:

- Network multisetoriale per favorire lo sviluppo della microelettronica nella regione di Catania
- Aumento delle attrattive dell'area per nuovi insediamenti

##### Ruolo delle imprese:

- Ruolo guida da parte di una grande impresa (4.000 occupati)
- Si sviluppa una rete di fornitori e prestatori di servizi – notevoli effetti sull'occupazione e sullo sviluppo di nuove imprese

##### Innovazione e trasferibilità:

- Aumento dell'offerta di posti di lavoro altamente specializzati
- `Etna Valley`
- Diminuzione del rischio di dipendenza da un settore economico attraverso strategie per l'occupazione e per lo sviluppo di altri settori

#### 4.9. Strategia „Patti distrettuali per l'occupazione“ Berlino

##### Breve descrizione:

- Prima strategia decentralizzata per l'occupazione a livello metropolitano (per 12 distretti berlinesi)
- Adeguamento alle strategie europee per l'occupazione e alla politica dei Länder per il mercato del lavoro (con il coinvolgimento dei distretti)

##### Ruolo delle imprese:

- Nei piani d'azione distrettuali dominano gli approcci che hanno come obiettivo il "il mercato del lavoro iniziale"
- Nei patti sono compresi interessi economici ed imprese

##### Innovazione e trasferibilità:

- Procedure e metodi chiari
- Partnership dal mondo politico, amministrativo, economico e del lavoro con organi di coordinamento e di lavoro decentrati
- Concentrazione di risorse dell'economia e del lavoro e interventi sociali

#### 4.10. "Neue GründerZeit" - Berlino - Neukölln

##### Breve descrizione:

- Rafforzamento del potenziale locale di nuove imprese
- Elementi su misura: premio per aspiranti imprenditori, qualificazione, hotline, consulenza individuale e finanziamento

##### Ruolo delle imprese:

- Le grandi imprese partecipano al finanziamento e mettono a disposizione servizi con personale e mezzi

##### Innovazione e trasferibilità:

- Network di strutture esistenti = sinergia + risparmio dei costi
- Per giovani con buone idee ma poco capitale proprio
- Progetto non legato a regolamentazioni nazionali = trasferibile

#### 4.11. Challenge – Incentivazione alla trasformazione strutturale in PMI

##### Breve descrizione:

- Trasformazione strutturale a livello dell'impresa individuale
- Analisi dell'impresa individuale + progetti di ampliamento = creazione di posti di lavoro competitivi

##### Ruolo delle imprese:

- Riconoscimento dei propri punti di forza e delle proprie debolezze
- Investimento di tempo
- Il mantenimento o l'aumento dei posti di lavoro come obiettivo principale

##### Innovazione e trasferibilità:

- Approccio aperto con un gruppo di consulenti di diversi rami professionali e relativa valutazione
- Intervento stabilizzante come contributo alla politica occupazionale

#### 4.12. Il patto per l'occupazione di Dublino

##### Breve descrizione:

- Nato dalla strategia della UE dei 'Patti territoriali per l'occupazione'
- Il patto di Dublino oggi: organizzato come impresa no-profit
- Collegamento dello sviluppo occupazionale ed economico - ampia partnership e organizzazioni locali

##### Ruolo delle imprese:

- Tutte le singole strategie locali operano in collaborazione con network di imprese

##### Innovazione e trasferibilità:

- Rafforzamento a lungo termine della competitività dell'intera regione
- Rafforzamento dell'identità locale, fra le altre cose tramite 11 partnership legate al territorio

#### 4.13. Fastrack into Technology (FIT) - Dublino

##### Breve descrizione:

- Partnership settoriale delle 60 maggiori imprese high-tech (p.es. Microsoft, Gateway, Intel ecc.).
- Collaborazione con autorità locali - enti sociali

##### Ruolo delle imprese:

- Formazione di un potenziale di forza lavoro qualificato tramite corsi e assunzione di disoccupati di lunga durata
- Motivo: mancanza di forza lavoro

##### Innovazione e trasferibilità

- La FIT ha fornito nel primo anno (1998) la formazione a 3.500 disoccupati di lunga durata – con successive assunzioni
- Progetto flessibile e formazione su misura particolareggiata

#### 4.14. Kista Matching - Stoccolma

##### Breve descrizione:

- Kista 1 – Sobborgo di Stoccolma e `Silicon Valley` svedese (30.000 occupati, principale regione IT a livello mondiale)
- Kista 2 – Luogo di residenza di persone socialmente svantaggiate e di profughi

##### Ruolo delle imprese:

- Punto di partenza: i problemi del reclutamento nel settore high-tech
- Il settore IT aperto a nuovi gruppi di persone

##### Innovazione e trasferibilità:

- Garanzia del posto di lavoro per i partecipanti prima dell'inizio dell'azione di qualificazione
- Network multiplo - consulenti aziendali, enti sociali e aziende

#### 4.15. Lavoro artigianale 2000 - Stoccolma

##### Breve descrizione:

- Problemi `drammatici` di reclutamento nell'artigianato a Stoccolma e in Svezia
- Perfezionamento della formazione finalizzata alle aziende
- Strategie di marketing per l'artigianato

##### Ruolo delle imprese:

- Impulso alla creazione di imprese nel settore artigianale
- Sperimentazione di nuovi metodi di formazione finalizzati all'attività pratica
- Creazione di un'accademia dell'artigianato

##### Innovazione e trasferibilità:

- Lavori pubblici per artigiani e aziende artigianali
- Sperimentazione di nuovi metodi di formazione artigianale fra il sistema duale e la formazione modulare

### 5. Confronto tra i risultati ottenuti e gli obiettivi iniziali

Il progetto è stato posto in essere come pianificato. Sono state applicate tutte le metodologie previste. (In aggiunta a ciò è stato condotto un processo di benchmarking, che non faceva parte della nostra candidatura). Tutti gli eventi sono stati svolti (due seminari e due conferenze, scambio di esperti) e completati – tenendo conto del poco tempo a disposizione, pari a sette mesi<sup>4</sup> - in misura superiore alle nostre aspettative.

Due ulteriori partner, fatta eccezione per i quattro partner transnazionali a cui si fa riferimento nel modulo di richiesta – il PTO di Dublino e l'Europaforum della città di Stoccolma – hanno poi aderito al progetto AVALON. Il loro interesse nei confronti del progetto è stato talmente forte da indurli a sostenere quasi la totalità dei costi. Desideriamo dunque ringraziare i nostri partner di Dublino e di Stoccolma per questo contributo.

---

<sup>4</sup>La data ufficiale di avvio è il 30 dicembre del 2000. Tuttavia, non è stato possibile partire con le attività prima di febbraio, quando si è tenuta la conferenza di apertura a Bruxelles. Ne consegue che il periodo effettivo nel corso del quale si è svolto il lavoro è stato compreso tra il mese di febbraio ed il mese di settembre 2001.

## 5.1. Fattori di successo per le collaborazioni a livello locale

In base alla nostra analisi comparativa, i seguenti fattori possono essere considerati come gli elementi più importanti di una proficua strategia locale per l'occupazione:

1. costruire reti e partenariati complementari e orizzontali a livello locale e transnazionale
2. stimolare le imprese locali – e non solo le organizzazioni che le rappresentano – a partecipare all'iniziativa od al patto di sviluppo locale (Coinvolgere le grandi imprese e le società controllanti, nonché piccole, medie e microimprese)
3. promuovere e sostenere progetti di avviamento d'impresa, ma occuparsi al contempo delle imprese esistenti. In altre parole: ottimizzare il tasso di nascita e di sopravvivenza delle imprese a livello locale
4. considerare l'interdipendenza tra la competitività di una regione e la competitività delle imprese della regione
5. perfezionare l'identità aziendale (IA) ed il marketing della regione
6. considerare i fabbisogni dei residenti – coniugare questioni sociali ed economiche
7. migliorare la base di competenze a livello locale ed aziendale
8. occuparsi di questioni finanziarie: coniugare risorse diverse – compresi i mezzi privati – per ottenere una sinergia
9. analizzare le condizioni locali prima dell'attuazione di una strategia di sviluppo locale (studio di fattibilità), organizzare valutazioni formative e focalizzare i progetti di sviluppo locale sin dall'inizio verso obiettivi qualitativi e quantitativi
10. scegliere un intermediario ben preparato, professionale ed impegnato, sia di tipo privato che non-profit
11. sviluppare un piano di azione finalizzato all'occupazione, alla trasferibilità ed all'innovazione

**Gli elementi chiave di una strategia di avviamento locale sono:**

- Istituzione di un premio per l'avviamento di imprese ("Start-up-your-own-business"), al fine di disseminare lo spirito imprenditoriale a livello locale.
- Organizzazione di un piano di formazione su temi di base (quali finanziamento, controllo, marketing, sviluppo risorse umane).

- Erogazione di sostegno alla redazione di un piano d'impresa.
- Creazione di una rete locale di case madri, erogatori di formazione, consulenti ed istituti di credito (privati e pubblici), e, se disponibili, università o istituti di ricerca.
- Aggiunta di un piano di formazione avanzato e di sostegno alla fase successiva all'avviamento (corsi serali o durante il fine settimana, formazione a distanza via Internet).
- Creazione di un fondo locale erogatore di capitale di rischio.
- Erogazione di consulenza online e via telefono (consulenza legale, fiscale, assicurativa, erogata da esperti)
- Organizzazione di accompagnamento individuale (individual coaching), a lungo termine.
- Creazione di reti di fondatori di imprese.

E' importante erogare supporto alle nuove imprese non solo nella fase che precede l'avviamento, e durante l'avviamento stesso, ma anche durante le fasi di consolidamento e crescita.

## 5.2. Cooperazione transnazionale – Valutazioni, conclusioni e raccomandazioni

Il partenariato transnazionale è stato approntato ed organizzato bene sin dall'inizio.

Il seguente riepilogo elenca i contributi di tutti i partner al progetto AVALON:

### **Lawaetz- Stiftung, Amburgo:**

- Presentazione e descrizione esauriente di due esempi di buone prassi
- Sviluppo del questionario per lo scambio di esperti
- Relazione dell'esperto sul progetto "assegno di servizio" condotto in Cantabria
- Partecipazione a tutti i convegni e i seminari

### **Haringey Council, Londra (con il partner associato CONEL)**

- Presentazione e descrizione esauriente di due progetti di buone prassi
- Sviluppo e valutazione del processo di benchmarking
- Preparazione ed organizzazione del secondo ed ultimo seminario
- Relazione dell'esperto sul progetto INTEGRA condotto in Sicilia
- Partecipazione a tutti i convegni e i seminari
- Redazione della bozza del rapporto finale

- |  |   |
|--|---|
| <b>DOCUMENTA<br/>Cantabria</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Presentazione e descrizione esauriente di due progetti di buone prassi</li> <li>➤ Relazione dell'esperto sul progetto di avvio "Neue GründerZeit" di Berlino</li> <li>➤ Partecipazione a tutti i convegni e i seminari</li> </ul>  |
| <b>CIOFS-FP,<br/>Roma/<br/>Catania</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Presentazione e descrizione esauriente di due progetti di buone prassi</li> <li>➤ Relazione dell'esperto sul progetto "hep" condotto ad Amburgo</li> <li>➤ Preparazione ed organizzazione del primo convegno a Roma</li> <li>➤ Partecipazione a tutti i convegni e i seminari</li> </ul> |

**Desideriamo sottoporre come raccomandazione agli altri i seguenti punti acquisiti dalla nostra esperienza di lavoro in rete:**

- È complicato riuscire ad impostare e a condividere un budget transnazionale che sia trasparente per tutti i partner (a causa, ad esempio, dei diversi regimi tributari). Questo comporta molto lavoro aggiuntivo. Tuttavia, questo tipo di approccio consente di conoscere in modo più approfondito i sistemi contabili e di controllo finanziario delle società straniere. È prendendo coscienza delle differenze ancora esistenti che si compirà un piccolo passo avanti verso l'adozione di normative comuni e di un'intesa comune.
- È essenziale definire responsabilità e ruoli chiari per la condivisione delle attività transnazionali. Ciascun partner contribuisce con la propria professionalità. È tuttavia necessario migliorare la disciplina del rispetto delle scadenze. Ad esempio, i partner devono valutare realisticamente la loro capacità di comunicare agli altri il calendario degli appuntamenti transnazionali. Questo tipo di progetto è una sorta di lavoro in rete orizzontale che richiede un'elevata dose di comunicazione e di comprensione reciproca.
- La comunicazione frontale costituisce lo "strumento" più importante; la comunicazione a distanza mediante semplice posta elettronica, telefono e bollettini informativi è più efficace dei metodi che fanno ricorso alle tecnologie avanzate (videoconferenza, web-cam. Il nostro tentativo con la web-cam è fallito).
- Nel corso dell'intero processo, è utilissimo e necessario invitare a partecipare le imprese, gli enti locali, le università o gli istituti di ricerca.
- Lo scambio di esperti tra le regioni partecipanti è uno strumento valido per entrare a contatto con gli altri partenariati, per "sentire" e valutare, e per comprendere i diversi background culturali.

- È più efficace organizzare piccoli seminari che non grandi conferenze. Il processo di divulgazione deve essere realizzato attraverso altri strumenti che non siano le conferenze.
- La valutazione interna e formativa deve avere luogo durante tutto il processo. (Questo è un punto che, per quanto ci riguarda, è stato trascurato in quanto pur essendo preparati alla valutazione esterna da parte della Commissione, questa non ha ancora prodotto risultati concreti - vedere sopra).
- Vale la pena dedicare una maggiore quantità di tempo alla pianificazione metodologica del progetto.
- Sarebbe utile un maggiore sostegno da parte della Commissione. Ad esempio, dovrebbe essere disponibile una persona che fornisca informazioni sulle condizioni metodologiche e finanziarie di tutti i programmi.

### 5.3. Risultati del benchmarking

L'attività di benchmarking è stata svolta in un periodo relativamente breve che non ha lasciato tempo a sufficienza per guidare il questionario. Sono emersi una serie di problemi di minore importanza, legati alla traduzione dei quesiti dall'inglese al tedesco, all'italiano e allo spagnolo.

Inoltre, i coordinatori del progetto hanno incontrato alcune difficoltà a completare l'attività di benchmarking con il grado di rigore normalmente richiesto ad un'attività del genere.

I risultati dell'attività sono esposti sotto forma di griglia, nel tentativo di identificare i principali punti di forza, quelli da migliorare, le opportunità per un reindirizzamento delle risorse ed i punti per i quali non è necessario alcun cambiamento.

I temi chiave identificati per il processo di benchmarking per ciascun partenariato sono stati:

- Comprensione delle condizioni locali dell'occupazione
- Funzionamento del partenariato e coinvolgimento del settore privato
- Gestione degli elementi innovativi e ruolo degli intermediari.

Dai risultati appare evidente che in tutte le regioni del progetto AVALON esistevano gruppi target ben definiti per un intervento locale a sostegno dell'occupazione; ciascuno dei gruppi target è stato classificato con un diverso ordine d'importanza in ogni regione. Haringey è stata l'unica regione in cui i rifugiati sono stati classificati in alto nella graduatoria dei gruppi target. Pur se i rifugiati erano stati identificati come gruppo target, era necessario un miglioramento delle prestazioni nella realizzazione dei programmi per l'occupazione. In due regioni, Catania ed Amburgo, le donne sono state identificate come gruppo target, ma era necessario un miglioramento delle prestazioni.

Per quanto riguarda il funzionamento del partenariato, tutte le regioni sono state identificate come aventi una strategia chiara, pur esistendo differenze significative nel grado di coinvolgimento dei partner cruciali, in modo particolare il settore privato.

Tutte le regioni riconoscono la necessità di concentrarsi maggiormente sui meccanismi di coinvolgimento del settore privato per identificare le condizioni di successo.

Tutte le domande riguardanti l'innovazione sono state classificate in alto nella graduatoria di ciascuna delle regioni, tre delle quali hanno ottenuto un riconoscimento per la creatività del personale coinvolto. Sono emerse differenze tra le regioni riguardo a chi deve svolgere il ruolo d'intermediazione. A Berlino, l'idea di un'agenzia preposta ha ottenuto un punteggio elevato, mentre ad Haringey si è piuttosto sottolineato che l'azione d'intermediazione è legata ad un processo di partenariato. L'innovazione del mainstreaming è stata identificata come un punto di forza ad Haringey e a Santander mentre l'impegno degli alti dirigenti a sostegno dell'innovazione è stato identificato come un punto di forza ad Haringey, a Santander e a Catania.

In tutte le regioni, i partenariati a sostegno dell'occupazione sono stati unanimi nel riconoscere che l'attività di benchmarking è stata utile. È stata anche riconosciuta la necessità di apportare un miglioramento al processo, il quale potrebbe essere ampliato in modo da includere l'analisi comparativa delle regioni.

#### 5.4. Diffusione

Le seguenti manifestazioni vengono svolte per sensibilizzare l'opinione pubblica sul progetto "AVALON", e per diffondere i risultati (o i risultati provvisori) di AVALON.:

<b>Seminario d'inaugurazione</b>	<b>22/23 marzo a Berlino</b>
<b>Prima conferenza</b>	<b>21/22 maggio a Roma</b>
<b>Secondo seminario</b>	<b>05/06 luglio a Londra</b>
<b>Conferenza di chiusura internazionale</b>	<b>13/14 settembre a Berlino</b>

Sono stati prodotti i seguenti materiali e tramite i partner transnazionali ed i loro rappresentanti e reti di comunicazione vengono trasmessi e diffusi all'opinione pubblica:

- 1) Versione ridotta                      3 pagine                      in D, E, ES, I
- 2) Versione UE                            26 pagine                      in D, E, ES, I
- 3) Versione lunga                        223 pagine                      in D, E, ES, I
- 5) Un CD Rom con tutto il materiale                      in D, E, ES, I
- 6) Una presentazione Internet con tutto il materiale in D, E, ES, I,  
all'indirizzo: [www.avalon-gsub.de](http://www.avalon-gsub.de)