

IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS PARA AUMENTAR EL ATRACTIVO DEL SECTOR DEL CALZADO

PROYECTO DE DIÁLOGO SOCIAL ref. VS/2019/0037

Informe final, 31 de julio de 2021

Consultor de proyecto:



www.spin360.biz

Para obtener más información sobre el informe, comuníquese con:

Christian Baio

Christian.Baio@spin360.biz

Elisa Pagliaroli

Elisa.Pagliaroli@spin360.biz

Spin360 da apoyo a empresas, asociaciones industriales, interlocutores sociales e instituciones para que aprovechen las oportunidades de un modelo de desarrollo basado en la anticipación rápida y continua del cambio. Los modelos de crecimiento que proponemos se construyen a partir de la sostenibilidad, el progreso, la innovación y la red, siempre con un enfoque amplio de 360 grados

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	4
1. Introducción y objetivos del proyecto	6
2. Metodología e implicaciones de la COVID-19	9
3. Implementación de las buenas prácticas: resultados	10
3.1 Buena práctica 1: Visitas tecnológicas a empresas de calzado	10
3.1.1 Resultados de Italia, Polonia, Portugal y España.....	11
3.2 Buena práctica 2: Mentoría.....	13
3.3 Buena práctica 3: Prácticas.....	17
3.3.1 El sistema de prácticas en Italia, Polonia, Portugal y España.....	18
3.3.2 Recomendaciones para impulsar el sistema de prácticas.....	22
3.4 Buena práctica 4: Comunicación sectorial integrada	24
4. Conclusiones y próximos pasos	26
Annex	27
Recent reforms of the apprenticeship system in England (UK)	27

Resumen ejecutivo

El presente informe destaca los principales resultados del proyecto de Diálogo social de la UE «**Implementing Best Practices to Increase the Attractiveness of the Footwear Sector**» (Proyecto ref. VS/2019/0037), coordinado por la *Confederación Europea del Calzado (CEC)*, *industriAll European Trade Union* y *Assocalzaturifici* la Asociación Italiana del Calzado, en cooperación con las asociaciones nacionales del calzado de Polonia, Portugal y España, y la empresa de consultoría *Spin360* como socio técnico.

El proyecto (cuya página web oficial está disponible en www.inmyshoesproject.eu) preveía la implantación de **cuatro buenas prácticas** surgidas de los resultados de un proyecto anterior de Diálogo Social de la UE (VS/2017/0006) destinado a reforzar las capacidades de las partes interesadas nacionales en Italia, Polonia, Portugal y España para atraer a los trabajadores jóvenes al sector del calzado, y a transmitir los valores y el carácter innovador de la industria del calzado de la UE.

Buena práctica 1 «Visitas tecnológicas a empresas de calzado» abordó la brecha tecnológica entre los proveedores de educación y formación y las necesidades de cualificación de las empresas de calzado mediante la organización de visitas tecnológicas a las empresas. Las visitas (tanto in situ como online en Italia, Polonia, Portugal y España, de acuerdo con las restricciones de movilidad de COVID-19) representaron una ocasión para mostrar las actuales innovaciones tecnológicas sectoriales a los proveedores de educación, con el fin de que innoven o actualicen sus planes de estudio y su programa de formación, y preparen mejor a los estudiantes para el lugar de trabajo, con el objetivo final de capacitar a una futura mano de obra competente.

Buena práctica 2 «Mentoría» orientada a crear y consolidar un papel clave dentro de las empresas: el mentor, una persona con sólida experiencia capaz de apoyar y desarrollar las habilidades de una persona recién contratada y apoyarla para una rápida integración en la empresa. El resultado es un curso de aprendizaje electrónico destinado a fortalecer las habilidades transversales de las personas con experiencia dentro de las empresas de calzado que deseen ser mentores.

Buena práctica 3 «Prácticas» tiene como objetivo proporcionar una visión actualizada del sistema de prácticas en empresas en los cuatro países de la UE. Los resultados de este análisis permitieron la creación de cinco recomendaciones específicas (junto con el ejemplo de las buenas prácticas asociadas ya existentes) para promover un programa de prácticas estructurado e innovador que mejore y aumente el empleo de los jóvenes trabajadores.

Buena práctica 4 «Comunicación sectorial integrada» se dedicó a la continuación de la campaña de comunicación y promoción lanzada en 2017 para atraer a los trabajadores jóvenes al sector, que incluyó la segunda edición del concurso de calzado de la UE «Shake the Future of the Footwear Sector-The Talent Shoes» dirigido a jóvenes de entre 16 y 25 años.

Los principales resultados y conclusiones de las actividades del proyecto se presentaron durante la **Conferencia final**¹ del proyecto. El acto reunió a más de 70 partes interesadas y representó una oportunidad no solo para debatir los resultados del proyecto, sino también para sentar las bases de nuevas estrategias para su aplicación más amplia en el sector del calzado.

¹ El evento se celebró online el 14 de julio de 2021

1. Introducción y objetivos del proyecto

El sector europeo del calzado cuenta con una extensa tradición y herencia cultural en la producción de calzado. En 2018, el sector (si consideramos los UE28) estuvo representado por 19 856 empresas y 260 309 empleados directos, y generó una facturación de 27,548 billones de Euros. Dos tercios de la producción total de calzado de la UE se concentran en Italia, España y Portugal, y 9 de los 15 principales exportadores son europeos. La creatividad en el diseño y la calidad de los productos de calzado son conocidas tanto por los consumidores europeos como por los de todo el mundo, lo que también ha sido posible gracias al valor añadido que aporta su mano de obra cualificada.

A pesar de estas tendencias positivas, el sector se encuentra en una etapa de considerable reestructuración que debe afrontar. Durante los últimos 5-6 años anteriores al inicio de la pandemia a principios de 2020, el número de empresas y el empleo en Europa eran bastante estables. Sin embargo, uno de los principales retos de las empresas era, y sigue siendo, la escasez de trabajadores en puestos de producción y técnicos, con la dificultad de reclutar a nuevas generaciones para que se incorporen al sector con el fin de garantizar su sostenibilidad y crecimiento competitivo. Por lo tanto, es necesario un esfuerzo concertado del sector, pero también de los proveedores de educación, para la aplicación de estrategias destinadas a atraer, contratar y retener a los jóvenes en la industria del calzado.

Es por lo anterior que se ha dirigido una nueva acción a nivel europeo a través del proyecto de Diálogo Social de la UE «**Implementing Best Practices to Increase the Attractiveness of the Footwear Sector**» (Proyecto ref. VS/2019/0037). El presente informe destaca los principales resultados de este proyecto, coordinado por la *Confederación Europea del calzado (CEC)*, *industriAll European Trade Union* y *Assocalzaturifici* la Asociación Italiana del Calzado, en cooperación con las asociaciones nacionales del calzado de Polonia, Portugal y España, y la empresa de consultoría *Spin360* como socio técnico.

Este proyecto (desarrollado entre 2019 y 2021) sigue las conclusiones y representa la continuación natural de dos proyectos anteriores de Diálogo Social de la UE:

- Un primer proyecto de DS (VS/2013/0385), cuyo objetivo era proporcionar una imagen actualizada del sector europeo del calzado que sirviera para definir las futuras prioridades de actuación en el marco del propio Diálogo Social Europeo.
- Un segundo proyecto de DS (VS/2017/0006), destinado a aumentar el atractivo del sector de cara a los jóvenes y a identificar estrategias a medio plazo para la formación y la contratación de trabajadores jóvenes con el fin de proporcionarles las oportunidades necesarias para obtener empleos de calidad en la industria del calzado. Este proyecto identificó los principales problemas comunes y propuso las posibles soluciones y las buenas prácticas que podrían aplicarse a nivel europeo.

El proyecto actual cuenta, por tanto, con los datos basados en los análisis, debates e investigaciones realizados en los proyectos anteriores. Por ejemplo, según una encuesta realizada en 2017 entre 116 partes interesadas en el sector del calzado, los principales problemas para la contratación de jóvenes son la falta de

disponibilidad y calidad de los programas de EFP sectoriales (96 % de las respuestas), seguidos del escaso atractivo del sector para los jóvenes y la facilidad de transición entre la educación y el trabajo (92 %). Los encuestados indicaron que los principales problemas para retener a los jóvenes son la falta de perspectivas profesionales (83 % de las respuestas), seguida de la falta de claridad en la evolución de las competencias y los programas de aprendizaje permanente (79 % de las respuestas). Además, la digitalización y el desarrollo tecnológico, así como las campañas de comunicación, son dos áreas clave en las que el sector debería invertir más.

En consecuencia, el objetivo general del proyecto objeto de este informe era implementar **cuatro buenas prácticas** en materia de contratación y retención de jóvenes estudiantes con el fin de desarrollar las capacidades de los agentes nacionales y aumentar el atractivo del sector del calzado en Italia, Polonia, Portugal y España. Las buenas prácticas fueron identificadas y seleccionadas en el marco de las actividades de diagnóstico del anterior proyecto de DS (véase la sección 1.3 para conocer la metodología completa que ayudó a diseñarlas), demostrando su contribución efectiva a la hora de atraer a los jóvenes empleados y crear las condiciones para que obtengan puestos de trabajo de alta calidad. Las buenas prácticas están relacionadas con los siguientes retos:

1. **Innovación tecnológica:** Los resultados demuestran que existe una brecha tecnológica entre los proveedores de educación y formación y las necesidades reales de habilidades de las empresas de calzado. En síntesis, los dos mundos corren a dos velocidades diferentes, porque las tecnologías del sector se suceden a un ritmo más rápido que la adaptación de los planes y programas de enseñanza. Las empresas tienen que asimilar rápidamente estos cambios tecnológicos, para lo cual necesitan trabajadores cualificados. Por tanto, ambas partes deben reaccionar, mientras que los centros de investigación y formación pueden contribuir a innovar y actualizar la capacitación de las empresas.
2. **Transferencia de habilidades y resolución de problemas:** En la fase de incorporación a la empresa, los nuevos trabajadores necesitan conocimientos prácticos para familiarizarse y ser rápidamente operativos en su nueva ocupación. Está muy claro que su formación no suele ser suficiente para acceder al mercado laboral. También necesitan aprender las peculiaridades de la cultura y estrategia de la empresa, los procesos de desarrollo de producto, el uso de maquinaria específica y la artesanía que implican sus productos en particular. Se necesita una persona experimentada y comprometida que sea capaz de transmitir estos conceptos a los recién llegados.
3. **Programas de prácticas estructurados:** Se ha reconocido en gran medida la importancia del sistema de prácticas en empresas para encontrar y retener a los jóvenes, así como para proporcionarles la experiencia que necesitan para entender lo que significa trabajar en el sector en términos prácticos. El sistema educativo más estructurado y conocido en Europa, basado en la experiencia laboral, es el sistema dual alemán. Algunos países han introducido la experiencia práctica durante los estudios a través de planes de prácticas, pero el sector todavía no apoya su implantación, y se necesitan más oportunidades de prácticas. Por último, en otros países europeos existen prácticas menos estructuradas que deben abordarse.
4. **Percepción sectorial errónea:** Existe un desconocimiento generalizado de en qué consiste el sector, sus valores y lo que puede ofrecer en términos de empleo y oportunidades profesionales. Las familias tienden a percibirlo con connotaciones negativas, y esta vieja imagen tradicional de las ocupaciones afecta negativamente a la rotación de personal. Es necesario transmitir al público una imagen

intensiva, actualizada y más inteligente de la industria del calzado de la UE, incluidas las familias, los niños en la escuela, etc.

Los cuatro problemas comunes anteriores se han traducido en las cuatro buenas prácticas (Figura 1), cada una de las cuales se analiza a fondo en las siguientes secciones específicas:



Figura 1: Las cuatro buenas prácticas

2. Metodología e implicaciones de la COVID-19

Como se ha mencionado anteriormente, el proyecto ha previsto la implementación piloto de las cuatro buenas prácticas mencionadas en cuatro países designados (Italia, Polonia, Portugal y España). Los países fueron seleccionados por su destacado papel en el sector del calzado y por el interés declarado de los interlocutores sociales en participar en el proyecto.

Cada una de las buenas prácticas fue seleccionada gracias a un enfoque de método mixto combinado con consultas y procesos de validación exitosos dentro del proyecto anterior de DS (2017-2019), como se describe a continuación:

- En primer lugar, se realizó una encuesta online dirigida a 116 partes interesadas de seis países representativos de la UE² en cuanto a la mano de obra del sector para identificar las buenas prácticas que abordan los principales problemas de contratación y empleo de los jóvenes en el sector;
- En segundo lugar, se llevaron a cabo debates en profundidad con 11 partes interesadas clave en seis países de la UE para validar los resultados y poner de manifiesto las peculiaridades nacionales;
- A continuación, se celebró un taller de alto nivel en Bruselas con 25 expertos europeos (interlocutores sociales, proveedores de EFP y centros de investigación) del sector, donde se validaron los resultados y se seleccionaron las buenas prácticas;
- Por último, se organizaron reuniones a nivel nacional con los interlocutores sociales nacionales y las principales partes interesadas de los cuatro países.

La implementación inicialmente prevista de las cuatro buenas prácticas se ha visto inevitablemente afectada por la actual pandemia de COVID-19. De hecho, el proyecto se había concebido con un carácter muy operativo, con varias actividades que debían realizarse in situ (muchas de ellas dentro de las empresas de calzado) y con la participación directa de las partes interesadas (empresas, centros de investigación, proveedores de EFP, sindicatos, asociaciones y jóvenes estudiantes). Por lo tanto, la implementación del proyecto tuvo que ser revisada para cumplir con las restricciones de la pandemia, como la suspensión o reducción temporal del trabajo por parte de varias empresas, el cierre de las escuelas y el comienzo de la enseñanza a distancia, y la necesidad general de las partes interesadas de priorizar y concentrar todos los esfuerzos en su trabajo principal para hacer frente a los desafíos planteados por la pandemia (por ejemplo, pérdidas de producción, reducción de la mano de obra, disminución de la demanda, etc.).

Dado que cada país sufrió un impacto diferente, la aplicación de cada una de las buenas prácticas tuvo que adaptarse al contexto nacional: los interlocutores sociales nacionales participaron activamente en las actividades de desarrollo de capacidades y se les pidió que colaboraran y apoyaran la implementación general del proyecto a nivel nacional. En la sección 3 encontrará la descripción detallada del despliegue de las buenas prácticas para cada país.

² Italia, España, Portugal, Polonia, Rumanía y Hungría

3. Implementación de las buenas prácticas: resultados

3.1 Buena práctica 1: Visitas tecnológicas a empresas de calzado

El sector del calzado es una industria que se ve diariamente impactada por las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías y la digitalización. Las habilidades necesarias para manejar estas innovaciones y sacarles partido deben trasladarse rápidamente a los programas de educación y formación, con el fin de capacitar a una futura mano de obra cualificada capaz de hacer frente de la manera más eficiente a estos cambios e innovaciones.

El objetivo principal de esta buena práctica era, por tanto, favorecer un proceso de actualización continua entre los proveedores de EFP, junto con los centros de investigación y formación, y las empresas de calzado, con el fin de:

- Actualizar y orientar la oferta educativa y formativa con las competencias tecnológicas demandadas a la industria en consonancia con las innovaciones tecnológicas y la digitalización;
- Reducir la brecha tecnológica entre las necesidades de las empresas y los sistemas de educación y formación;
- Acelerar el proceso de innovación en el sector.

El trabajo que condujo a la esencia de esta buena práctica (es decir, las visitas tecnológicas propiamente dichas), consistió en las siguientes actividades (descritas en Figura 2):



Figura 2: Resumen de la buena práctica 1

Definir el estado actual (paso 1) tenía como objetivo detectar los principales impulsores tecnológicos y las innovaciones tecnológicas del sector del calzado en las diferentes etapas de producción. Esta tarea se realizó mediante un cuestionario enviado a las empresas de calzado de los cuatro países en 2020.

En el segundo paso se identificó a los principales interesados que debían participar en las visitas tecnológicas a nivel nacional, así como las principales tecnologías que debían abordarse. Las partes interesadas eran principalmente empresas y proveedores de educación y formación.

El tercer paso fue la parte esencial de esta actividad: las empresas de los cuatro países asociados abrieron sus puertas y organizaron visitas in situ u online³ a los profesores de educación y formación para mostrarles sus tecnologías actuales y las próximas innovaciones, incluidos los nuevos equipos y maquinaria. Durante esta actividad, la implicación del grupo objetivo, los proveedores de EFP, fue clave para aumentar su conocimiento de las necesidades tecnológicas del sector y seguir elevando la calidad de la educación y la formación en materia de competencias tecnológicas.

La última actividad consistió en la elaboración de datos, la evaluación y la presentación de informes sobre las actividades en los cuatro países, cuyos resultados se explican en el párrafo siguiente.

3.1.1 Resultados de Italia, Polonia, Portugal y España

Durante la ejecución del proyecto, varias empresas de cada uno de los cuatro países realizaron las visitas tecnológicas en diferentes modalidades debido a las restricciones de movilidad por la pandemia.

En **Italia**, se celebraron tres seminarios online en abril de 2021, cada uno de los cuales reunió a más de 50 participantes. Los principales implicados fueron los profesores de secundaria procedentes de escuelas de moda del norte y el centro de Italia. Los seminarios abordaron tres temas esenciales para las empresas de calzado:

- Cómo las tecnologías digitales están transformando las fábricas;
- Diferentes enfoques y tendencias en la digitalización del calzado como producto, materiales y componentes relacionados;
- Trazabilidad y transparencia: hacia una identificación digital del producto.

Lo que resultó ser crucial a partir de los seminarios fue la necesidad de que los proveedores de educación y formación se involucraran más activamente y con antelación en estos debates técnicos: muchos de ellos, de hecho, no eran plenamente conscientes de las principales tendencias e innovaciones digitales de los productos del calzado y, por lo tanto, no podían transferir esos conocimientos a sus estudiantes.

En **Polonia**, dos empresas participaron y llevaron a cabo dos visitas online con profesores de nivel superior (universidad) en junio de 2021. Se presentaron las siguientes tecnologías de empresa (mediante vídeos de visitas virtuales) y se debatió sobre ellas:

- Moldeo por inyección directa avanzada;
- Corte automático;
- Diseño de calzado CAD/CAM;
- Costura semiautomática.

³ Debido a la COVID-19, hubo que revisar el concepto inicial de las visitas (que se iban a realizar in situ). Por ello, se realizaron visitas online, en las que representantes de las empresas seleccionadas se reunieron virtualmente con los profesores y les explicaron las principales tecnologías y las necesidades de la empresa a través de vídeos, materiales y herramientas.

Los debates celebrados en Polonia pusieron de manifiesto las oportunidades y los retos tanto de las empresas como de un diálogo fructífero entre la educación y la formación y la industria. Los principales puntos abordados fueron:

- Para las empresas, se subrayó la dificultad de sustituir a las personas mayores por nuevos trabajadores y técnicos. Los jóvenes consideraban este trabajo poco atractivo en comparación con otras opciones disponibles. La edad media de los empleados de las empresas de calzado aumenta, lo que pone en peligro la continuidad de la producción;
- Por otro lado, las ocupaciones y el tipo de actividades que implicaban, no eran en absoluto anticuadas y requerían una gran variedad de habilidades para manejar el software conectado a los equipos modernos;
- La universidad lamentó que este tipo de iniciativas no se hubiera llevado a cabo al menos 10 años antes porque, entretanto, se habían cerrado las facultades dedicadas específicamente a la tecnología del calzado. Todavía había personas que tenían los conocimientos específicos, pero la universidad ya no tenía el equipo técnico necesario para llevar a cabo un curso completo a nivel universitario;
- Lo que podría ser posible, en cambio, sería que los cursos teóricos dedicados al personal técnico de las empresas continuaran luego dentro de las mismas orientados a maquinaria específica. Por ello, la iniciativa de las empresas de calzado es organizar cursos para al menos 15 personas a la vez con cierta continuidad.
- Para lograr este objetivo, la participación de la Asociación Polaca del Calzado y el Cuero sería indispensable para reunir a varias empresas, que de otro modo tendrían dificultades para comunicarse y colaborar por su cuenta, porque se consideraban competidoras.

En **Portugal**, en abril de 2021, tres empresas de calzado participaron y consiguieron organizar visitas in situ para los proveedores de EFP mostrándoles los equipos, las máquinas y los procesos de producción actuales. Las principales tecnologías abordadas fueron:

- Impresión 3D
- Máquinas con sistema de corte automático
- Transportador logístico automático en la sala de costura
- Máquinas de coser automáticas
- Sistema CAD/CAM para el desarrollo y la ingeniería de productos
- Proceso de inyección directa
- ERP para la gestión de la cadena de suministro y el control de la producción
- Sistema de impresión láser para la personalización del cuero y las suelas
- Plotter para impresión digital
- Robot de desbaste

En cuanto lo fundamental de las consultas, ambas partes (industria y proveedores de EFP) confirmaron su valoración positiva de las visitas. En efecto, las empresas mostraron un gran compromiso, concretamente los empresarios, que guiaron personalmente las visitas, pero también los profesores, que destacaron el hecho de que la posibilidad de familiarizarse con las nuevas tecnologías no existe actualmente en los centros de

EFP. Aunque lo más importante es que fue una ocasión para que los proveedores de EFP ajustaran y reformaran sus planes de estudio, y se comprometieron a hacerlo ya para el próximo curso.

Por último, las visitas tecnológicas en **España** se realizaron en dos empresas en marzo y abril de 2021, una online y otra presencial, con la participación de dos proveedores de EFP. Las principales tecnologías abordadas fueron:

- Diseño e impresión 3D
- Inteligencia empresarial
- Diseño informático
- Cuadros de mando
- Corte digital
- ERP para la producción
- Corte láser
- Gestión y programación de maquinaria de última generación (por ejemplo, lijado automático)
- Gestión de las operaciones a través de herramientas tecnológicas y de previsión
- Sistema de organización de la producción

En España, al igual que en los demás países, la posibilidad de que los proveedores de EFP conozcan las capacidades distintivas y el valor añadido de las dos empresas se percibió como muy beneficiosa para comprender mejor el punto de vista de la producción, pero también de la organización de la empresa en su conjunto.

La participación directa del director general, los directivos y los trabajadores permitió a los profesores descubrir y comprender las tecnologías, las máquinas y los equipos que no tenían en sus clases y, por tanto, mostrar y enseñar en última instancia el funcionamiento de estas tecnologías a los alumnos.

Las visitas tecnológicas han reforzado sin duda las relaciones entre los proveedores de EFP nacionales y del sector en relación con las necesidades tecnológicas, aumentando así los conocimientos de los profesores de EFP sobre el proceso tecnológico y las necesidades de competencias. Se prevé que estas reuniones sean las primeras de una serie de diálogos estructurados y regulares entre los proveedores de educación y formación y las empresas, con el fin de permitir una mejor alineación entre la demanda de habilidades de la industria y la oferta de educación acerca del calzado en estos países. Es fundamental que el mundo de la educación y la formación tenga acceso a las nuevas tecnologías existentes para comprender mejor las competencias necesarias, y así crear planes de estudio más adaptados para los estudiantes que se incorporan al sector. Esto dará lugar a una futura mano de obra ya competente en las tecnologías existentes y emergentes.

3.2 Buena práctica 2: Mentoría

Esta buena práctica abordaba el período inicial de trabajo de una persona joven dentro de una empresa y, en particular, la necesidad de dotar al nuevo empleado de los conocimientos prácticos necesarios para ser eficaz y rápidamente operativo en su nueva ocupación dentro de una empresa. Esto se refiere no solo a los

conocimientos y capacidades técnicas, sino también a la integración en el entorno de trabajo, la cultura y la estrategia de la empresa y la posibilidad de ser guiado durante el proceso de incorporación.

Por lo tanto, el objetivo principal de esta buena práctica era identificar y crear un perfil específico capaz de asumir este papel, es decir, el **Mentor en el lugar de trabajo**. El mentor es una persona que, aprovechando su experiencia y su mayor conocimiento de la dinámica de la empresa, apoya el desarrollo de competencias, habilidades y conocimientos de los compañeros con menos experiencia y, en más específica, de los trabajadores jóvenes. El anterior proyecto de DS demostró que existe un consenso general entre las partes interesadas del sector a nivel europeo de que la mentoría, cuando se aplica de forma efectiva en el lugar de trabajo, ejerce múltiples efectos positivos y beneficios para todas las partes implicadas (empleadores, mentores y trabajadores), y favorece la empleabilidad, el desarrollo de la carrera profesional, además de que puede capitalizar los conocimientos de los trabajadores senior y mantenerlos motivados.

El trabajo que condujo al fundamento de esta buena práctica (es decir, la creación de un curso de aprendizaje electrónico para mentores), consistió en las siguientes actividades:



Figura 3: Resumen de la buena práctica 2

Para definir y validar un perfil de mentor aplicable a las necesidades del sector, se creó un cuestionario que se distribuyó entre las partes interesadas nacionales. Se preguntó a los participantes cuál de las tres funciones clave debería desempeñar un mentor en su empresa:

- El papel de **instructor**: requiere una amplia experiencia laboral y conocimientos del lugar de trabajo. Su trabajo es transferir con éxito los conocimientos a los trabajadores más jóvenes. Se aplica a la enseñanza de habilidades prácticas.
- El papel de un **orientador de apoyo**, basado en la experiencia práctica, el apoyo moral diario y la confianza. No necesita ser un experto del puesto de trabajo capaz de solucionar todos los problemas y tener todas las respuestas, sino que apoya el proceso de aprendizaje siendo una persona de confianza de referencia en la empresa, a la que el joven trabajador puede dirigirse para recibir asesoramiento y apoyo moral en su proceso de integración en la empresa.
- El papel de **orientador de desarrollo**, en el sentido de ser un modelo de «orientador como facilitador», que guía a los jóvenes trabajadores en la identificación de sus habilidades y destrezas específicas, con el fin de optimizar sus opciones de desarrollo profesional.



Figura 4: las principales competencias del mentor en porcentaje

La Figura 4 representa los principales resultados del cuestionario en cuanto al papel que debe desempeñar un mentor, y revela que debe tener:

- En gran medida, sólidos conocimientos técnicos para enseñar habilidades prácticas a los jóvenes trabajadores, aprovechando su amplia experiencia laboral y su conocimiento de los puestos de trabajo;
- En parte, el mentor también debe ser una persona de confianza que representa un punto de referencia en la empresa para dar apoyo en el proceso de aprendizaje;
- En menor medida, el mentor debe apoyar a los jóvenes trabajadores en su trayectoria de crecimiento profesional actuando como orientador, guiándolos en la identificación de sus habilidades y capacidades específicas.

Además, se preguntó a los encuestados cuáles eran las aptitudes, los conocimientos y las actitudes que consideraban más necesarios para cada una de las funciones mencionadas. Los resultados se muestran en la Tabla 1.

	INSTRUCTOR	ORIENTADOR DE APOYO	ORIENTADOR DE DESARROLLO
CONOCIMIENTO			
Conoce su propio cometido, tareas y responsabilidades	X	X	X
Tiene los conocimientos técnicos profesionales específicos para las tareas que debe enseñar	X	X	X
Conoce el área de trabajo del recién llegado	X	X	X
HABILIDADES			
Enseñar/transferir conocimientos y habilidades	X		
Compartir conocimientos y experiencia	X		
Es capaz de dar instrucciones claras	X		

Capacidad de negociación, persuasión e influencia		X	
Líder de equipo con un alto rendimiento, es conocido en toda la organización por sus éxitos		X	
Trabajo en equipo			X
Habilidades de comunicación verbal			X
Habilidades de escucha			X
Actitudes			
Honesto	X	X	X
Fiable	X	X	X
Tener paciencia con las personas con menos experiencia	X	X	X
Está dispuesto a compartir experiencias		X	
Está dispuesto a dedicar el tiempo necesario a la transferencia de habilidades y conocimientos			X

Tabla 1: Conocimientos, habilidades y actitudes del mentor

Los resultados del cuestionario se combinaron y analizaron, y en última instancia permitieron crear un curso de aprendizaje electrónico específico para los empleados con experiencia en el lugar de trabajo dispuestos a asumir este papel de mentores ⁴.

El curso fue diseñado para reforzar especialmente las habilidades transversales que se necesitan para ser un mentor eficaz⁵. En consonancia con las competencias más necesarias percibidas por los encuestados, el curso se estructuró en torno a los siguientes módulos y lecciones, como se muestra en la tabla 2:

MÓDULO	LECCIÓN
1 INTRODUCCIÓN A LA MENTORÍA	1.1 ¿Qué es la mentoría?
	1.2 Mentor y mentorado: oportunidades y retos
2 CAPACIDADES DE ENSEÑANZA/FORMACIÓN	2,1 Compartir conocimientos y experiencia
	2.2 Mentoría intergeneracional: dar consejos
	2.3 Conciencia emocional
3 CAPACIDADES DE COMUNICACIÓN	3.1: ¿Qué hace que la comunicación sea eficaz?
	3.2: Habilidades de comunicación: hablar
	3.3: Habilidades de comunicación: escuchar

⁴ La actividad básica inicial prevista para esta buena práctica era la definición de un plan piloto de mentoría y un plan de certificación de mentores que se aplicaría en dos empresas de cada país, con la participación activa de los estudiantes y proveedores de EFP. Tras las restricciones impuestas por la pandemia, que hicieron que esta tarea específica no pudiera llevarse a cabo, los socios del proyecto acordaron la creación de dicho curso de aprendizaje electrónico.

⁵ El curso es gratuito y está disponible en EN, ES, IT, PL y PT en la web del proyecto (www.inmyshoesproject.eu)

	3.4: Habilidades de comunicación: hacer preguntas y dar su opinión
4 LIDERAZGO DE EQUIPOS	4.1 Trabajo en equipo y confianza
	4.2 Motivación intrínseca
5 NEGOCIACIÓN	5.1 Fundamentos de una negociación eficaz
	5.2 Estilos de negociación
	5.3 Estrategias de negociación

Tabla 2: Curso de aprendizaje electrónico para mentores

El curso ha sido validado por las cuatro asociaciones nacionales de calzado y se ha lanzado una campaña de difusión activa. El curso permanecerá abierto incluso después de la finalización del proyecto, para que los interesados puedan realizarlo en cualquier momento. Se prevé que el sistema de mentoría sea una práctica que favorezca no solo una integración más fluida del joven en el entorno laboral, sino también la identificación de un enfoque estratégico que potencie el intercambio intergeneracional y el reconocimiento de las competencias tanto de los aprendices como de los trabajadores experimentados. La mentoría es una práctica que, cuando se aplica eficazmente, se ha reconocido que supone importantes beneficios para el empleo en el sector y para las necesidades de la empresa en términos de habilidades prácticas y formación de los nuevos trabajadores. Además, también puede ser una fuente de motivación para los trabajadores experimentados que asumen el papel de mentores.

3.3 Buena práctica 3: Prácticas

Los resultados anteriores del proyecto de DS revelan que también existe un consenso general entre las partes interesadas en que los programas de prácticas y de sistema dual son los medios más eficaces para implicar y comprometer a los trabajadores jóvenes en el sector. Los programas de prácticas resultan ser el medio más importante para facilitar la transición entre la educación y el trabajo.

El objetivo principal de esta buena práctica era aumentar la concienciación e impulsar el plan de prácticas dirigido a las empresas de calzado de los cuatro países, basándose en cada contexto nacional y en las experiencias existentes. Para ello, la buena práctica consistió en las siguientes actividades⁶ resumidas en la Figura 5:

⁶ En un principio, esta buena práctica también preveía la definición de un plan piloto de prácticas en empresas que se aplicaría en tres PYME de cada país objetivo, con la participación activa de las principales partes interesadas mediante visitas in situ durante la formación práctica de los estudiantes en las empresas. Debido a que la pandemia impuso el cierre de empresas y la suspensión de actividades, esta tarea no pudo llevarse a cabo y el taller online la sustituyó.



Figura 5: resumen de la buena práctica 3

Como parte de la primera actividad, las cuatro asociaciones nacionales emprendieron una investigación sobre la situación actual de las prácticas en empresas del sector del calzado en su país, que podría permitir:

- Un análisis detallado de la situación de las prácticas en empresas en el sector del calzado, tanto desde la perspectiva de las empresas como de los proveedores de EFP;
- Una identificación de oportunidades y desafíos;
- Una comparación de la oferta de prácticas en los diferentes países, fomentando así el aprendizaje mutuo y el intercambio de buenas prácticas;
- Una definición de las acciones de implementación para superar los desafíos y las barreras a las que se enfrenta cada parte interesada, con el fin de fortalecer y promover aún más las prácticas en el sector del calzado.

Los resultados de esta investigación se presentan en el siguiente apartado.

3.3.1 El sistema de prácticas en Italia, Polonia, Portugal y España

El **sistema italiano** distingue a grandes rasgos tres tipos principales de prácticas:

- Prácticas para la cualificación y diploma de formación profesional, diploma de educación secundaria superior y certificado de alta especialización técnica (tipo 1), para personas de 15 a 18 años;
- Prácticas profesionales (tipo 2), para personas de 18 a 29 años;
- Prácticas de Formación Superior/Educación e Investigación (Tipo 3), para personas de 18 a 29 años.

Las principales cifras de referencia de las prácticas en los sistemas italianos de calzado, textil, confección y cuero son:

- Operador de producción;
- Operador de control de productos;
- Empleado de coordinación de la producción;
- Operador de sistemas automatizados;
- Empleado de planificación de la producción;
- Empleado de control de calidad/laboratorio;
- Empleado de desarrollo de proyectos - fabricante de productos/modelista;

- Estilista/diseñador de productos;
- Empleado de promoción de productos/servicio al cliente.

Si nos centramos en las cifras sectoriales, el observatorio del INPS [Instituto Nacional de la Seguridad Social de Italia] muestra los siguientes datos sobre el uso de los contratos de prácticas con respecto a los empleados en 2019 para el total de la economía, para el sector de la fabricación y para la División 15 «Producción de artículos de cuero» (a la que pertenece la categoría⁷ Ateco 15.2 - «Producción de calzado»):

- El contrato de prácticas se aplica al 4,2 % de los trabajadores de todos los sectores y al 3,9 % de todos los empleos del sector industrial;
- A nivel sectorial, los estudiantes en prácticas representan el 5,8 % del total de trabajadores de la categoría Ateco 15.

Es evidente que el contrato de prácticas sigue siendo poco conocido y utilizado por las empresas italianas de calzado, como demuestran los datos de la muestra de la región de Las Marcas (Tabla 3), una de las principales zonas productoras de calzado de Italia:

Año de empleo	Total de estudiantes en prácticas	Estudiantes en prácticas del sector del calzado	% del total
2019	14495	408	2,81 %
2020	10165	175	1,72%

Tabla 3: número de estudiantes en prácticas en la región de Las Marcas, Italia

El **sistema de prácticas polaco** se denomina «Preparación vocacional de los jóvenes trabajadores» (nivel de secundaria superior) y las prácticas pueden adoptar la forma de:

- Alternancia entre los centros de estudios y las instalaciones de la empresa;
- Totalmente en las instalaciones de la empresa (el aprendiz no asiste al centro de estudios, pero puede obtener cualificaciones que den lugar a un certificado personal o de trayectoria formativa);
- Alternancia con los centros de formación profesional.

A nivel postsecundaria, existen en cambio las siguientes modalidades:

- Formación vocacional práctica para adultos (de 6 a 12 meses);
- Formación profesional práctica para adultos (de 3 a 6 meses).

En cuanto a los incentivos financieros específicos, los empresarios pueden recibir el reembolso de los costes salariales y de seguridad social de los aprendices a través del Fondo Laboral (Fundusz Pracy), que forma parte

⁷La clasificación de actividades económicas ATECO es un tipo de clasificación adoptado por el Instituto Nacional de Estadística Italiano (ISTAT) para las encuestas estadísticas nacionales de carácter económico.

del presupuesto del Estado. El Fondo Laboral ofrece incentivos a los empresarios que participan en las prácticas de dos maneras:

- Remuneración del estudiante en prácticas (70-90 euros/mes) como mínimo o hasta el 5-7 % del salario medio;
- Subvención para los empresarios que hayan formado o conducido con éxito a un joven a la adquisición de cualificaciones tras las prácticas («compensación» única de 2000-2500 euros por estudiante en prácticas); esto solo es posible en determinadas profesiones cuya lista anuncia el Instituto de Investigación Educativa y publica el Ministro de Educación.

No hubo más información ni datos sobre el sistema de prácticas en Polonia relacionados específicamente con el sector del calzado. A través de la investigación a nivel nacional se puso de manifiesto que las prácticas en empresa en Polonia no habían ganado popularidad a pesar de algunas acciones centradas sobre todo en las escuelas técnicas (donde no se ofrecen prácticas) emprendidas por el Ministerio de Educación y la Asociación Polaca de Artesanos. Se dispone de pocos datos sobre las empresas y los proveedores de educación y formación que implementan planes de prácticas, y el programa educativo parece no estar actualizado a los requisitos tecnológicos más recientes.

En el **sistema portugués**, las principales titulaciones que incluían un programa de prácticas en el sector del calzado eran:

- Técnico de fabricación de calzado;
- Técnico de gestión de producción de calzado y productos de cuero;
- Técnico de mantenimiento de máquinas de calzado y productos de cuero;
- Técnico de confección de patrones de calzado;
- Técnico de calidad de calzado y productos de cuero.

Las de «técnico de fabricación de calzado», «técnico de confección de patrones de calzado» y «técnico de calidad de calzado y productos de cuero» se consideran las cualificaciones más relevantes que incluyen un plan de prácticas.

Además, la investigación también enumeró las principales funciones laborales asociadas que incluyen prácticas, que son:

- Patronista de calzado;
- Técnico de producción manual de calzado;
- Técnico de calidad de calzado y productos de cuero;
- Técnico de mantenimiento;
- Jefe de producción de empresas de calzado y productos de cuero.

Aunque en Portugal existen programas de EFP en el sistema educativo y en el sistema de empleo, cuentan con escasa formación en empresa. De hecho, actualmente faltan formadores/tutores en áreas técnicas, y los cursos de EFP dentro de los programas de prácticas no están suficientemente adaptados a las necesidades de cada empresa. Por ello, se fomenta un proceso donde las empresas cobren más protagonismo.

Por último, en el **sistema español**, las modalidades generales de prácticas en las empresas son tanto los llamados «convenios de prácticas» como los «contratos para la formación y el aprendizaje». Existen prácticas en calzado para los tres ciclos de formación profesional del sistema educativo español (el ciclo básico de FP, el ciclo medio de FP y el ciclo superior de FP), y los principales títulos de formación profesional relacionados específicamente con el calzado son:

- Para el ciclo básico de FP: Arreglo y reparación de artículos textiles y de piel;
- Para el ciclo medio de FP: Técnico en calzado y complementos de moda;
- Para el ciclo superior de FP: Técnico superior en diseño y producción de calzado y complementos.

Además, para los ciclos de FP de grado medio y superior, hay una lista de las principales funciones laborales asociadas que incluyen prácticas:

- Ciclo medio de FP:
 - Cortador de cuero;
 - Cortador de piezas para equipamiento y montaje de calzado;
 - Cortador de marroquinería y guantes;
 - Operador de máquina de corte de piezas de calzado;
 - Cortador a mano y a máquina;
 - Operador de máquinas;
 - Operador de máquinas de coser industriales;
 - Montador de calzado a máquina;
 - Montador de calzado a mano;
 - Zapatero de calzado a medida;
 - Zapatero ortopedista;
 - Almacenista.
- Ciclo superior de FP:
 - Patronista de artículos de marroquinería;
 - Modelista-patronista-ajustador de calzado;
 - Modelista-patronista de artículos de marroquinería;
 - Técnico de desarrollo de productos de calzado;
 - Técnico de desarrollo de productos de marroquinería;
 - Técnico en fabricación de calzado;
 - Técnico en fabricación de marroquinería;
 - Técnico en control de calidad en industrias del calzado y la marroquinería;
 - Técnico de organización;
 - Encargado de oficina técnica;
 - Jefe de fabricación;
 - Supervisor de calidad;
 - Controlador de producción;
 - Jefe de calidad;
 - Jefe de sección;

- Jefe de equipo.

Actualmente, en España no se dispone de información pública sobre el número de estudiantes inscritos en programas de prácticas en empresas de calzado. Gracias a la información disponible de los proveedores de EFP y las empresas, sabemos que la participación en estos programas ha descendido drásticamente debido a las restricciones de la pandemia. El sector ya presenta cifras de recuperación y, en cuanto la situación sanitaria lo permita, se relanzarán estos programas.

3.3.2 Recomendaciones para impulsar el sistema de prácticas

La actividad posterior de esta buena práctica consistió en presentar los resultados del análisis de cada país. Para ello, se organizó un taller específico que reunió a las partes interesadas del sector (empresas, proveedores de EFP, centros de formación e investigación, sindicatos, asociaciones nacionales y autoridades públicas) para favorecer el intercambio de conocimientos, ideas y buenas prácticas ⁸.

Durante el taller se presentaron y validaron seis recomendaciones principales surgidas de las lagunas identificadas en el análisis de los cuatro países. Para cada recomendación, se presentó una lista de las buenas prácticas asociadas ya aplicadas en toda la UE para que los participantes pudieran inspirarse y aprender de los casos de éxito:



Figura 6: Recomendaciones para promover el sistema de prácticas de empresa en los cuatro países participantes

⁸ El taller online se celebró el 14 de junio de 2021 y reunió a unas 50 partes interesadas de los cuatro países participantes.

«**Fomentar la participación de las PYME del calzado en las prácticas**»: Las PYME suelen tener dificultades a la hora de implantar programas de prácticas. Aquí se propusieron varias sugerencias, como:

- Papel de los organismos intermediarios (cámaras de comercio y asociaciones de calzado) para desarrollar estructuras de apoyo a las PYME;
- Asociaciones con grandes empresas para ayudar a las PYME a aumentar la oferta de prácticas;
- Cooperación entre las organizaciones paraguas de la UE y sus miembros o afiliados nacionales para desarrollar y establecer el apoyo a las PYME;
- Promover la enseñanza y la formación;
- Mejorar el apoyo a través de mentores, tutores y formadores.

«**Maximizar la financiación disponible**»: Esto incluye no solo abordar los obstáculos a la financiación, sino también ser consciente de la financiación disponible y accesible. Para ello, es necesario:

- Implicar suficientemente a los empresarios y a las autoridades públicas en la financiación de los programas de prácticas;
- Disponer de acceso constante a la información sobre los diferentes sistemas de financiación de prácticas;
- Extraer ejemplos de formas innovadoras en que los empresarios pueden utilizar la financiación disponible en los cuatro países;
- Garantizar una remuneración adecuada y la protección social de los estudiantes en prácticas.

«**Implicar a los estudiantes en prácticas**»: los jóvenes tienen que saber en qué consisten las prácticas. Para que participen en un programa de prácticas, es fundamental que tanto las empresas de calzado como los proveedores de formación destaquen las ventajas de dicho programa y aprovechen las oportunidades, los conocimientos y las habilidades que pueden adquirir los jóvenes. Las principales acciones pueden ser:

- Campañas y ferias de comunicación y promoción;
- Promover sólidos valores laborales y una cultura empresarial inspiradora;
- Empleo, compensación y beneficios competitivos;
- Oferta de aprendizaje diversa y métodos de aprendizaje modernos;
- Centrarse en la sostenibilidad.

«**Contar con personal dedicado a "formar" a los estudiantes en prácticas**»: se confirmó la importancia de una formación de buena calidad, gracias a los mentores de la empresa capacitados para ello. Son especialmente bienvenidos los empleados experimentados con amplia experiencia técnica práctica. Estas figuras supervisan y evalúan las actividades de aprendizaje del estudiante en prácticas y actúan como vínculo con la institución de formación del estudiante.

Se prevé que el análisis del sistema de prácticas en los cuatro países, combinado con las recomendaciones anteriores y los ejemplos de buenas prácticas presentados durante el taller, puede proporcionar un punto de partida eficaz para promover un programa de prácticas estructurado e innovador que mejore y aumente el empleo de los jóvenes trabajadores.

«Necesidad de un diálogo en profundidad entre empresarios, proveedores y otras partes interesadas»:

Puede ser difícil que todas las partes participen en el proceso de desarrollo de las prácticas, debido a los diferentes puntos de vista o a los objetivos contrapuestos, al idioma diferente, a la falta de recursos o incluso a las restricciones de tiempo. Sin embargo, la participación de los empresarios, los sindicatos, los proveedores de formación, los asesores profesionales y las autoridades públicas es crucial para su puesta en marcha:

- Normas relativas a los procesos de aprendizaje del estudiante;
- Remuneración de los estudiantes;
- Desarrollo de planes de estudio;
- Aseguramiento de la calidad;
- Financiación.

Las organizaciones de la UE que agrupan a los sectores del textil, la confección, el calzado y el cuero también están trabajando actualmente para garantizar el aumento de los programas de prácticas en sus sectores a través de un Pacto por las Capacidades de la UE (TCLF).

3.4 Buena práctica 4: Comunicación sectorial integrada

La última buena práctica consistió en una labor continua de comunicación y difusión de actividades a nivel sectorial. Para ello, se llevó a cabo una serie de actividades paralelas.

En primer lugar, se lanzó una **web de proyecto**, además de cuentas en facebook e Instagram⁹. El sitio web está disponible en seis idiomas (EN/ES/PT/HU/RO/PL/IT) y combina las actividades y los resultados del proyecto actual con los del proyecto anterior de DS.

El centro de esta buena práctica fue la organización de la segunda edición¹⁰ del **concurso de calzado de la UE «Shake the Future of the Footwear Sector-The Talent Shoes»**. El concurso iba dirigido a estudiantes de toda Europa que cursaran estudios de calzado o diseño con edades comprendidas entre los 16 y los 25 años. Antes del concurso, se invitó a grupos de jóvenes estudiantes a presentar sus propuestas de proyectos en una de las siguientes categorías:

- Diseñar un zapato;
- Promover el sector del calzado entre los jóvenes: una nueva campaña de imagen para el sector.

Tras el concurso se celebró una ceremonia de entrega de premios para los tres equipos ganadores, que incluían la producción de los zapatos que habían diseñado y el acceso a cursos relacionados con la moda y el calzado. Encontrará ejemplos de los zapatos diseñados por los equipos ganadores en la Figura 7, Figura 8 y Figura 9.

⁹ <https://www.facebook.com/inmyshoesproject/>, <https://www.instagram.com/inmyshoesproject/>

¹⁰ La primera edición se celebró de forma presencial en junio de 2018 en Milán, y la segunda de forma online-presencial en septiembre de 2020 en el MICAM.



Figura 7: Proyecto «Orango» (Escuela Arsutoria, Italia)



Figura 9: Proyecto «Seeds» (Escuela Askardamykti, Grecia)



Figura 8: Proyecto «Naturcultural» (Academia Estonia de las Artes, Estonia)

Gracias a esta buena práctica, no solo fue posible difundir las actividades y los resultados del proyecto a un público más amplio, sino también sensibilizar a los jóvenes y atraerlos mostrando las posibilidades que ofrece el sector.

4. Conclusiones y próximos pasos

El presente informe resume las diferentes actividades del proyecto «Implementación de buenas prácticas para aumentar el atractivo del sector del calzado», que fue la continuación de anteriores proyectos de DS del calzado de la UE desde una perspectiva más operativa y práctica. La aplicación de cuatro buenas prácticas a través de un enfoque de métodos mixtos ha apoyado a las partes interesadas a diferentes niveles para poner en práctica la teoría y aplicar estrategias para atraer y retener a los trabajadores jóvenes en el sector del calzado.

Más concretamente, las cuatro buenas prácticas han contribuido a:

1. **Reforzar las relaciones entre los proveedores de educación y formación y las empresas** para abordar las necesidades tecnológicas del sector, aumentando el conocimiento del sector sobre el proceso tecnológico y las necesidades de competencias. Las visitas tecnológicas estructuradas y futuras permitirán poner en marcha procesos más eficaces de anticipación de las necesidades de cualificación y una mejor adecuación entre lo que demanda la industria y lo que ofrece la educación y la formación;
2. Crear la figura del **mentor en el lugar de trabajo**, un papel destinado a apoyar, guiar e instruir a los jóvenes recién contratados dentro de una empresa para que adquieran las habilidades y los conocimientos necesarios para ser rápidamente operativos y estar plenamente integrados en la empresa; este papel también es relevante a la hora de motivar al personal con experiencia para que asuma nuevas funciones y responsabilidades;
3. Crear una definición actualizada del **sistema de prácticas en empresas** en los cuatro países, así como esbozar recomendaciones clave y buenas prácticas para promover un programa de prácticas estructurado e innovador que mejore y aumente el empleo de los jóvenes trabajadores;
4. Aumentar la visibilidad y promover el sector del calzado a través de un trabajo continuo de **comunicación y actividades de difusión** a nivel sectorial.

Es alentador que este proyecto represente el punto de partida de acciones más regulares y eficaces en los cuatro países objetivo, que impliquen un diálogo más en profundidad entre los proveedores de educación y formación, las empresas, los sindicatos y otras partes interesadas. El objetivo es también que estas acciones se repliquen y lleguen a otros países de la UE. Esto contribuirá a garantizar la contratación de nuevas generaciones, asegurando el éxito de su desarrollo profesional en la industria, y fortaleciendo así el sector europeo del calzado.

Annex

Recent reforms of the apprenticeship system in England (UK) ¹¹

The Richard Review of apprenticeships in 2012¹² recommended a route and branch reform and refocus of the English apprenticeship system. The followed years of neglect (provision had become confusing for both employers and potential apprentices) and underfunding in Further Education (FE, the non-university further education system in the UK) lack of attention to the outcomes for learners, and the increasingly acute skills gaps across the economy. It was seismic financial, pedagogic and organisational change for both public and private VET providers and demanded far greater engagement from industries at every level of the process, from developing apprenticeship qualifications, to curricula design, shared delivery and paying new entrants. In England, every nationally accredited apprenticeship programme had to be replaced by new employer developed apprenticeship programmes. There are extensive rules and requirements around this process. Every apprenticeship must be focussed on an occupational role or closely related family of roles. They cannot be vague as in the past, they must be focussed on recognised industry roles in demand from employers. They can be anywhere between level 2 to level 7, although the government wishes to phase out level 2 apprenticeships in many sectors. The change was disruptive, and the process took five/ six years to settle in. Issues remain even now.

All UK employers with an annual salary bill of more than £3 million pay the Apprenticeship Levy at a rate of 0.5% of an employer's annual pay bill, less an offset of £15,000. This fund is used by the government to pay for all apprenticeship training, including for those who do not pay the levy. The government also has extra 'ringed fenced' apprenticeship funding.

There are four national bodies (with the exception of qualification agencies and awarding bodies) responsible for administering, approving funding, developing and quality assurance of delivery of apprenticeships. Each nation periodically offers incentives and payments for employers to take apprentices.

England – The Institute of Apprenticeships and Technical Education

An employer lead organisation set up by government, they maintain the occupational maps which underpin all technical education. They develop, approve, review and revise apprenticeship standards and technical qualifications with employers, including responsibility for T-Levels delivery in and for implementing an approval process for higher technical qualifications.

T-Levels (Technical Levels)¹³ are aligned with apprenticeship standard routes and will be delivered in schools (effectively pre- apprenticeship training) in England from 2022. Pilots are currently underway. There will be two-year courses with 20% work-based element. Government has started to map the T-level to

¹¹ This note is primarily written from an English perspective. England has the largest proportion of apprenticeships in delivery, and its apprenticeship ecosystem has undergone the most recent and significant change. The key for its success is employer lead, simplification of offer, and quality of delivery are replicated in the nations. Skills is a devolved issue so administration, accreditation and funding of apprenticeships differs in the nations.

¹² Available at https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/34708/richard-review-full.pdf

¹³ <https://www.instituteforapprenticeships.org/t-levels/>

apprenticeship progression pathways although Textile, Clothing, Leather and Footwear (TCLF) are not yet included (TCLF 'make and design' will fall under the Craft and Creative' sector).

For the rest of the UK, BTECs¹⁴ (available across the UK), NVQs (available in England, Wales and Northern Ireland) and other vocational courses like Scottish Vocational Qualifications (SVQs) will continue to apply.

There are currently 427 apprenticeship standards in England¹⁵. Not all parts of the country have access to all apprenticeship standards. There is niche provision in every sector. In 2019/20, there were 719,000 people participating in an apprenticeship in England including 322,500 apprenticeships starting that year.

Scotland - Skills Development Scotland ¹⁶

SDS administers Scottish Apprenticeships on behalf of Scottish Government, which incorporates Foundation Apprenticeships (FAs) pre-apprenticeship technical education in schools with work experience embedded in the programme, Modern Apprenticeships (MAs) work-based learning, and Graduate Apprenticeships (GAs) apprenticeship with degree embedded. Last June SDS reported 30,000 recruits in apprenticeships for the 19/20 year¹⁷.

Wales

From 1 May 2020, the Welsh Government is the issuing authority in relation to apprenticeships. The qualification element is overseen by Qualifications Wales. Apprenticeship frameworks are available in 23 sectors, many of which have pathways within them¹⁸. Employers pay the apprentice and must contract them for at least 16 hours a week and pay at least the same rate as in England. In December 2020, the Welsh government reported the recruitment of 100,000 apprentices over the last five years¹⁹.

Northern Ireland

There are around 150 Apprenticeship frameworks and over 45 HLA frameworks (Higher Level 4 upwards) in Northern Ireland. Funding for the directed (or 'off-the-job') training element is provided by the Department for the Economy (DfE) depending on level and age. A total of 1,815 participants have started in the academic year to October 2020²⁰.

¹⁴ BTEC stands for the Business and Technology Education Council. BTECs are specialist work-related qualifications. They combine practical learning with subject and theory content.

¹⁵ The list is available at: <https://www.instituteforapprenticeships.org/apprenticeship-standards/>

¹⁶ <https://www.skillsdevelopmentscotland.co.uk/>

¹⁷ More information on their site focused on young people can be found at <https://www.apprenticeships.scot/about/>

¹⁸ Funding rates per framework can be found at <https://gov.wales/sites/default/files/publications/2020-07/apprenticeship-frameworks-funding-rates.pdf>

¹⁹ <https://gov.wales/welsh-government-meets-apprenticeships-target>

²⁰ <https://www.economy-ni.gov.uk/sites/default/files/publications/economy/apprenticeshipsni-bulletin-2013-oct-2020.pdf>

How are new Accredited Apprenticeships created in England?

A minimum of 10 employers (up to 20) designs the apprenticeship programme (called a 'standard') and an occupational profile around the *Knowledge, Skills and Behaviours* that a qualified apprentice in that role would need to demonstrate on completion.

The group must have all sizes of employers present, with a Chair who commits to see the process through. Employers agree on the level, make the business case, take advice from training providers and regulators, then submit their programme to the Institute of Apprenticeships and Technical Education²¹ for approval. If approved, VET and Employers can start to put in place and deliver the apprenticeship. The Institute has a set of criteria to assess whether the apprenticeship should be developed at all. This mainly relates to market need for the occupation²².

The basic elements of all apprenticeships (England – key features)

- Employers design, promote and recognise training for an occupational role(s);
- Apprenticeships can include another qualification. For example, where there is a statutory requirement or licence to practice;
- High degree of cooperation is required between employers and VET centre during delivery;
- 20% of the apprentice's time across the timeframe of the apprenticeship must be spent on off the job training. The company must pay the apprentice for a full-time role, so basically, they are paid to learn;
- Length: 12-36 months depending on level / complexity, some nations minimum 2 years;
- A standardised *End Point Test* (also created by the employer group) determines whether an apprentice 'graduates' and to what level (fail, pass, distinction). He/she must be assessed independently by all parties;
- Employers may also, subject to criteria, deliver some of the training and therefore retain some of the levy. There are many nuances of employer/training provider arrangements;
- The fees for the training element are set by the government. Complexity, cost of training tools (e.g., equipment) and other factors determine the payment award. Each apprenticeship is allocated to one of 30 funding bands, which range from £1,500 to £27,000;
- A training provider must be approved by the government for each apprenticeship standard they deliver;
- There are additional rules and finances for a minimum English and Maths topics if not already achieved by the apprentice and for learners with extra needs.

Notes on the apprenticeship levy

The government implemented an apprenticeship levy for UK employers in 2017. The levy is payable by all employers with an annual pay bill of more than £3 million at a rate of 0.5% of their total pay bill. Employers can draw back from their levy payments to pay for training costs for their chosen apprenticeships. The

²¹ <https://www.instituteforapprenticeships.org/>

²² Some interesting graphics of the occupational maps per industry route can be found at <https://www.instituteforapprenticeships.org/occupational-maps/>

financial relationship for training is between the employer and the training provider. The majority of firms do not pay the levy as they are too small to qualify. They also draw their apprentice training costs from this levy 'pot'. Small employers pay 5% of the training costs for their apprentices. If the apprentice is 18 or under and the firm has less than 50 employees, they can draw the entire 10% training costs from the levy.

The training element/provision (20%) of nationally accredited apprenticeships is funded by the levy system and ringfenced funding to varying degrees across the nations. In England, the employer pays the salary of the apprentice for a full week and must pay the minimum legal national apprenticeship wage (in 2021 this is £4.15 /hour, which equates to around £9,000 per year, higher in subsequent years on a sliding age scale).

Employers have to pay the apprentice full time to include the training activities. This is funded by the employer. Levy paying employers can now also transfer up to 25% of their levy funds²³ to other employers.

²³ <https://www.gov.uk/guidance/transferring-apprenticeship-service-funds>