

# ***“IMPLEMENTAZIONE DI BEST PRACTICE PER MIGLIORARE L’ATTRATTIVA DEL SETTORE CALZATURIERO”***

PROGETTO SOCIAL DIALOGUE rif. VS/2019/0037

Rapporto conclusivo, 31 luglio 2021

**Consulente di Progetto:**



[www.spin360.biz](http://www.spin360.biz)

**Per ulteriori informazioni sulla relazione, contattare:**

**Christian Baio**

Christian.Baio@spin360.biz

**Elisa Pagliaroli**

Elisa.Pagliaroli@spin360.biz

Spin360 supporta aziende, associazioni industriali, parti sociali e istituzioni, nel cogliere le opportunità di un modello di sviluppo basato sulla pronta e costante anticipazione dei cambiamenti. I pilastri su cui si basano i modelli di crescita che proponiamo sono la Sostenibilità, il Progresso, l'Innovazione e il Network, con un approccio ampio, a 360 gradi.

## Indice

<b>Sintesi</b> .....	4
<b>1. Introduzione e obiettivi del progetto</b> .....	6
<b>2. Metodologia e implicazioni del COVID-19</b> .....	9
<b>3. Implementazione delle best practice: risultati</b> .....	10
3.1 Best practice 1: Visite tecnologiche ai calzaturifici .....	10
3.1.1 Risultati da Italia, Polonia, Portogallo e Spagna .....	11
3.2 Best practice 2: Mentoring .....	13
3.3 Best practice 3: Apprendistato .....	17
3.3.1 Sistema di apprendistato in Italia, Polonia, Portogallo e Spagna .....	18
3.3.2 Raccomandazioni per promuovere il sistema di apprendistato .....	22
3.4 Best practice 4: Comunicazione settoriale integrata .....	24
<b>4. Conclusioni e fasi successive</b> .....	26
<b>Annex</b> .....	27
Recent reforms of the apprenticeship system in England (UK) .....	27

## Sintesi

Il presente rapporto mette in luce i principali risultati del progetto Social Dialogue dell'Unione Europea **"Implementing Best Practices to Increase the Attractiveness of the Footwear Sector"** (Rif. di progetto VS/2019/0037), coordinato dalla *European Footwear Confederation (CEC, Confederazione Europea dell'Industria delle Calzature)*, dalla *industriAll European Trade Union* e da *Assocalzaturifici* l'Associazione calzaturifici italiani, in collaborazione con le associazioni nazionali calzaturifici di Polonia, Portogallo e Spagna e con la società di consulenza *Spin360* come partner tecnico.

Il progetto (il cui sito Web ufficiale è disponibile all'indirizzo [www.inmyshoesproject.eu](http://www.inmyshoesproject.eu)) prevedeva l'implementazione di **quattro best practice** emergenti dai risultati di un precedente progetto finanziato nell'ambito del Social Dialogue dell'Unione Europea (VS/2017/0006) e mirato a sviluppare le capacità degli interessati nazionali in Italia, Polonia, Portogallo e Spagna, nell'attrarre giovani lavoratori verso il settore delle calzature e nel comunicare i valori e il carattere innovativo dell'industria calzaturiera nell'Unione Europea.

**Best practice 1 "Visite tecnologiche ai calzaturifici"** volta a colmare il divario tecnologico fra chi fornisce istruzione e formazione e il bisogno di competenze delle aziende del settore calzaturiero attraverso l'organizzazione di visite tecnologiche nelle aziende. Le visite (sia in loco che online in Italia, Polonia, Portogallo e Spagna conformemente alle restrizioni sulla mobilità dovute al COVID-19) hanno rappresentato un'occasione per mostrare le attuali innovazioni tecnologiche di settore ai fornitori di corsi di formazione al fine di consentire loro di innovare/aggiornare i propri curricula e il programma di formazione e preparare meglio gli studenti al posto di lavoro che li attende, con l'obiettivo finale di creare una futura forza lavoro competente.

**Best practice 2 "Mentoring"** mirata a creare e consolidare un ruolo chiave all'interno delle aziende: il mentore è una persona con una solida esperienza in grado di supportare e sviluppare le competenze dei giovani appena reclutati e assisterli nella rapida integrazione all'interno dell'azienda. Il risultato è un corso di e-learning dedicato per rafforzare le soft skill di persone esperte che desiderano diventare mentor all'interno delle aziende calzaturiere.

**Best Practice 3 "Apprendistato"** mirata a fornire uno stato aggiornato del sistema di apprendistato nei quattro paesi dell'Unione Europea. I risultati di questa analisi hanno consentito la creazione di cinque specifiche raccomandazioni (insieme a un esempio delle best practice associate già esistenti) per promuovere un programma di apprendistato strutturato e innovativo che migliorerà e aumenterà l'impiego di giovani lavoratori.

**Best practice 4 "Comunicazione settoriale integrata"** era dedicata alla continuazione della campagna di comunicazione e promozionale lanciata nel 2017 per attrarre giovani lavoratori nel settore, che includeva la seconda edizione del contest europeo **"Shake the Future of the Footwear Sector-The Talent Shoes"** destinata a persone di età compresa fra 16 e 25 anni.

I principali esiti e risultati delle attività di progetto sono stati presentati durante la **Conferenza finale**<sup>1</sup> del progetto. L'evento ha riunito più di 70 interessati e ha rappresentato un'opportunità non solo per analizzare i risultati del progetto, ma anche per preparare il terreno per nuove strategie da seguire per una loro più ampia implementazione nel settore calzaturiero.

---

<sup>1</sup> L'evento si è tenuto online il 14 luglio 2021

## 1. Introduzione e obiettivi del progetto

Il settore calzaturiero europeo vanta una lunga tradizione e un ricco patrimonio culturale nella produzione di calzature. Nel 2018, il settore (se consideriamo EU28) era rappresentato da 19.856 aziende e 260.309 dipendenti diretti e ha generato un fatturato di 27.548 miliardi di EURO. Per due terzi, la produzione calzaturiera dell'Unione Europea è concentrata in Italia, Spagna e Portogallo e fra i 15 principali esportatori, 9 di essi sono europei. La creatività nel design e l'alta qualità dei prodotti calzaturieri sono ben note ai consumatori europei e di tutto il mondo, e questo è stato reso possibile anche grazie al valore aggiunto fornito dalla sua forza lavoro esperta.

Con queste tendenze positive, il settore sta affrontando e deve affrontare una fase di considerevole ristrutturazione. Nel corso degli ultimi 5-6 anni precedenti all'inizio della pandemia ai primi del 2020, il numero di aziende e dipendenti in Europa era piuttosto stabile. Tuttavia, una delle principali problematiche delle aziende era, ed è ancora, la carenza di lavoratori nei comparti produzione e tecnico, con la difficoltà di reclutare nuove generazioni da assumere nel settore al fine di garantirne sostenibilità e crescita competitiva. È pertanto necessario un impegno congiunto da parte del settore ma anche dei fornitori di corsi di formazione, nell'implementare strategie per attrarre, assumere e conservare giovane personale nell'industria.

È per i suddetti motivi che è stata condotta una nuova operazione a livello europeo attraverso il progetto Social Dialogue dell'UE "**Implementing Best Practices to Increase the Attractiveness of the Footwear Sector**" (Rif. di progetto VS/2019/0037). Il presente rapporto descrive i principali risultati di questo progetto, coordinato dalla *European Footwear Confederation (CEC, Confederazione Europea dell'Industria delle Calzature)*, dalla *industriAll European Trade Union* e da *Assocalzaturifici* l'Associazione calzaturifici italiani, in collaborazione con le associazioni nazionali di Polonia, Portogallo e Spagna e con la società di consulenza *Spin360* come partner tecnico.

Questo progetto (in corso dal 2019 al 2021) segue le conclusioni e rappresenta la naturale continuazione dei due precedenti progetti Social Dialogue dell'UE:

- Un progetto SD iniziale (VS/2013/0385), il cui obiettivo era fornire un quadro aggiornato del settore calzaturiero europeo, da utilizzare per la definizione di future priorità di azione nell'ambito del Social Dialogue europeo stesso.
- Un secondo progetto SD (VS/2017/0006), mirato a incrementare l'attrattiva del settore agli occhi dei giovani e identificare strategie a medio termine per la formazione e l'assunzione di giovani lavoratori al fine di fornire loro le necessarie opportunità per ottenere posti di lavoro di qualità nel settore. Questo progetto ha identificato i principali problemi comuni e proposto quali potenziali soluzioni e best practice potrebbero essere implementate a livello europeo.

Il progetto in corso si fonda pertanto su dati basati sull'evidenza ottenuti da passate analisi, discussioni e ricerche eseguite nell'ambito dei progetti precedenti. Ad esempio, secondo un sondaggio fatto circolare nel 2017 tra 116 protagonisti del settore calzaturiero, i principali problemi nel reclutamento dei giovani sono la

manca di disponibilità e qualità di programmi VET settoriali (96% degli intervistati), seguita dalla scarsa attrattiva del settore agli occhi dei giovani e facilità di transizione tra istruzione e lavoro (92%). I partecipanti allo stesso sondaggio hanno indicato che i principali problemi nel conservare personale giovane sono la mancanza di prospettive di carriera (83% degli intervistati) seguita dallo sviluppo di competenze non definite e da programmi di apprendimento continuativo (79% degli intervistati). Altre due aree fondamentali su cui il settore deve investire maggiormente sono la digitalizzazione e gli sviluppi tecnologici nonché le campagne di comunicazione.

A seguito di ciò, l'obiettivo generale del progetto alla base di questo rapporto era implementare **quattro best practice** nel reclutamento e nella conservazione di giovani studenti al fine di sviluppare le capacità degli interessati nazionali e migliorare l'attrattiva del settore calzaturiero in Italia, Polonia, Portogallo e Spagna. Dalle attività di analisi del progetto SD precedente, sono state identificate e selezionate best practice (vedere la sezione 1.3 per la metodologia completa impiegata per agevolarne la designazione) che hanno dimostrato di contribuire efficacemente nell'attrarre giovani dipendenti e creare le condizioni per consentire loro di ottenere posti di lavoro di alta qualità. Le best practice sono collegate alle seguenti problematiche:

1. **Innovazione tecnologica:** i risultati dimostrano che esiste un divario tecnologico fra chi fornisce istruzione e formazione e le esigenze effettive di competenze delle aziende calzaturiere. In sintesi, le due realtà operano a velocità differenti, perché le tecnologie nell'industria evolvono più rapidamente rispetto all'adeguamento dei curricula e dei programmi di formazione. Le aziende devono poter sfruttare rapidamente tali cambiamenti tecnologici per cui hanno bisogno di lavoratori qualificati. Entrambe le parti pertanto devono reagire, mentre i centri di ricerca e formazione possono contribuire a innovare/aggiornare la formazione per le aziende.
2. **Trasferimento di competenze e risoluzione dei problemi:** nella fase di integrazione in un'azienda, i nuovi lavoratori hanno bisogno di conoscenze pratiche al fine di acquisire dimestichezza ed essere rapidamente operativi nel nuovo posto di lavoro. È ampiamente riconosciuto che la loro formazione non è sufficiente per entrare nel mercato del lavoro. Hanno bisogno anche di imparare le peculiarità della strategia e cultura dell'azienda, i processi di sviluppo del prodotto, l'uso di specifici macchinari e l'artigianalità coinvolta nei prodotti specifici dell'azienda. Serve una persona esperta impegnata in grado di trasferire tali concetti ai nuovi entrati.
3. **Programmi di apprendistato strutturati:** è stata ampiamente riconosciuta l'attinenza del sistema di apprendistato nel reclutamento e nella conservazione di personale giovane, nonché nel fornire loro l'esperienza di cui hanno bisogno per capire cosa significa in termini pratici lavorare nel settore. Il sistema di formazione più noto e strutturato in Europa basato sull'esperienza lavorativa è il German Dual Based System. Alcuni paesi hanno introdotto l'esperienza pratica negli studi attraverso schemi di apprendistato, ma l'industria non supporta ancora l'implementazione, e servono maggiori opportunità di apprendistato. Infine, in altri paesi europei, esistono pratiche meno strutturate che devono essere adeguate.
4. **Percezione errata del settore:** esiste una generale mancanza di conoscenza riguardo agli aspetti del settore, ai suoi valori e a cosa può offrire in termini di lavoro e opportunità professionali. Le famiglie tendono a percepire il settore con connotazioni negative e questa vecchia immagine tradizionale delle mansioni lavorative influisce negativamente sul ricambio del personale. È necessario che al

pubblico, compresi famiglie, bambini a scuola, ecc., sia trasmessa un'immagine più ampia, aggiornata e più intelligente del settore calzaturiero nell'Unione Europea.

I quattro problemi comuni illustrati sopra sono stati tradotti nelle quattro best practice (Figura 1), ciascuna delle quali è stata analizzata accuratamente nelle successive sezioni dedicate:



Figura 1: Le quattro best practice



## 2. Metodologia e implicazioni del COVID-19

Come precedentemente indicato, il progetto prevedeva l'implementazione pilota delle suddette quattro best practice in quattro paesi designati (Italia, Polonia, Portogallo e Spagna). I paesi sono stati selezionati per il loro ruolo di primo piano nel settore calzaturiero e l'interesse sociale dichiarato dei partner nel partecipare al progetto.

Ogni best practice è stata selezionata grazie a un approccio a metodo misto combinato con consulenze e processi di convalida efficaci rientranti nell'ambito del precedente progetto SD (2017-2019), come descritto sotto:

- In primo luogo, è stato condotto un sondaggio online destinato a 116 soggetti interessati in sei paesi UE rappresentativi<sup>2</sup> in termini di forza lavoro del settore, al fine di identificare best practice in grado di risolvere i principali problemi nel reclutamento e nell'impiego di personale giovane.
- In secondo luogo, sono stati effettuati colloqui approfonditi con 11 protagonisti chiave del settore in sei paesi dell'UE al fine di convalidare i risultati e portare alla luce le peculiarità nazionali.
- È stato poi organizzato un Workshop di alto livello a Bruxelles con 25 esperti europei (partner sociali, fornitori di servizi VET e centri di ricerca) del settore, in cui sono stati convalidati i risultati e sono state selezionate le best practice.
- Infine, sono stati organizzati incontri a livello nazionale con i partner sociali e gli interessati chiave nazionali dei quattro paesi.

L'implementazione inizialmente pianificata delle quattro best practice ha subito inevitabilmente l'impatto dell'attuale pandemia da COVID-19. Il progetto era infatti stato concepito per essere di natura estremamente operativo, con varie attività da eseguire in loco (molte delle quali all'interno delle aziende calzaturiere) e con il coinvolgimento diretto degli interessati (aziende, centri di ricerca, fornitori di servizi VET, organizzazioni sindacali, associazioni e giovani studenti). Pertanto, è stato necessario rivedere l'implementazione del progetto per conformarsi con le restrizioni dovute alla pandemia, ad esempio la sospensione/riduzione temporanea del lavoro da parte di vari paesi, la chiusura delle scuole/didattica a distanza e la necessità generale degli interessati di concentrare tutti gli sforzi, dando loro priorità, sul lavoro principale al fine di far fronte alle problematiche generate dalla pandemia (ad esempio, perdita di produzione, riduzione della forza lavoro, diminuzione della domanda, ecc.).

Con ogni paese colpito in modo diverso, l'implementazione di ogni best practice ha dovuto essere adattata al contesto nazionale: i partner sociali nazionali sono stati attivamente coinvolti nelle attività di sviluppo delle capacità ed è stato chiesto loro di collaborare e supportare l'implementazione del progetto globale a livello nazionale. La descrizione dettagliata dell'introduzione delle best practice per ogni paese è fornita nella sezione 3.

---

<sup>2</sup> Italia, Spagna, Portogallo, Polonia, Romania e Ungheria

### 3. Implementazione delle best practice: risultati

#### 3.1 Best practice 1: Visite tecnologiche ai calzaturifici

Il settore calzaturiero è un'industria influenzata giornalmente dalle opportunità offerte dalle nuove tecnologie e dalla digitalizzazione. Le competenze richieste per gestire queste innovazioni e beneficiarne devono riflettersi rapidamente nei curricula di istruzione e formazione, al fine di creare una futura forza lavoro competente in grado di affrontare nel modo più efficiente tali cambiamenti e innovazioni.

Il principale obiettivo di questa best practice era pertanto favorire un processo di aggiornamento continuo tra i fornitori di VET/centri di ricerca e formazione e le aziende calzaturiere, al fine di:

- Aggiornare e orientare l'istruzione e la formazione con le competenze tecnologiche richieste dall'industria in linea con le innovazioni tecnologiche e la digitalizzazione.
- Colmare il divario tecnologico tra le esigenze delle aziende e i sistemi di istruzione e formazione.
- Accelerare il processo di innovazione nel settore.

Il lavoro che ha portato al nucleo di questa best practice (ovvero le visite tecnologiche stesse), era costituito dalle seguenti attività (come descritto in Figura 2):



Figura 2: panoramica della best practice 1

L'inquadramento dello stato dell'arte (fase 1) era mirato alla definizione dei fattori di spinta tecnologici chiave e delle principali innovazioni tecnologiche nel settore calzaturiero nelle diverse fasi di produzione. Questa attività è stata eseguita mediante un questionario inviato nel 2020 alle aziende calzaturiere dei quattro paesi.

Durante la seconda fase, sono stati identificati gli interessati chiave da coinvolgere per le visite tecnologiche a livello nazionale, nonché le principali tecnologie da gestire. Gli interessati includevano principalmente aziende e fornitori di istruzione e formazione.

La terza fase era il nucleo di questa attività: le aziende dei quattro paesi partner hanno aperto le porte e organizzato visite in loco oppure online<sup>3</sup> per gli insegnanti e i formatori al fine di mostrare loro le tecnologie attualmente in uso e le imminenti innovazioni, compresi nuove attrezzature e nuovi macchinari. Durante questa attività, il coinvolgimento del gruppo target, ovvero i fornitori di servizi VET, era l'elemento chiave per aumentare la consapevolezza in merito alle esigenze tecnologiche del settore e migliorare ulteriormente la qualità della formazione sulle competenze tecnologiche.

L'attività finale ha riguardato l'elaborazione dei dati, la valutazione e la generazione di rapporti sulle attività nei quattro paesi, i cui risultati sono spiegati nel paragrafo successivo.

### 3.1.1 Risultati da Italia, Polonia, Portogallo e Spagna

Durante l'implementazione del progetto, le diverse aziende di ciascuno dei quattro paesi hanno effettuato le visite tecnologiche secondo modalità differenti a causa delle restrizioni alla mobilità dovute alla pandemia.

In **Italia**, si sono tenuti tre seminari online ad aprile 2021, ciascuno dei quali ha riunito più di 50 partecipanti. I principali interessati coinvolti sono stati gli insegnanti a livello di scuola superiore provenienti da scuole di moda del nord e del centro Italia. Nei seminari sono stati trattati tre argomenti fondamentali per le aziende calzaturiere:

- Come le tecnologie digitali stanno trasformando gli stabilimenti.
- I vari approcci e le varie tendenze nella digitalizzazione del prodotto calzaturiero, materiali correlati e componenti.
- Tracciabilità e trasparenza: verso un ID digitale del prodotto.

L'aspetto fondamentale emerso dai seminari è stata la necessità di coinvolgere più attivamente e in anticipo istruttori e formatori in tali discussioni tecniche: molti di loro non erano infatti del tutto a conoscenza delle principali tendenze e innovazioni digitali nel campo dei prodotti calzaturieri e pertanto non in grado di trasferire tale conoscenza agli studenti.

In **Polonia**, le due aziende coinvolte hanno condotto a giugno 2021 due visite online con insegnanti a livello di istruzione superiore (università). Sono state presentate e discusse le seguenti tecnologie in uso nelle aziende (tramite video tour virtuali):

- Stampaggio avanzato a iniezione diretta
- Taglio automatico
- Progettazione CAD/CAM delle calzature
- Cucitura semiautomatica.

Le discussioni in Polonia hanno rivelato le opportunità nonché le problematiche delle aziende in quanto tali ma anche di un dialogo efficace fra istruzione/formazione e industria. I principali punti trattati includevano:

---

<sup>3</sup> A causa del COVID-19, è stato necessario rivedere il concetto iniziale delle visite (da tenere in loco). Sono state pertanto condotte visite online, in cui i rappresentanti delle aziende selezionate hanno incontrato virtualmente gli insegnanti e spiegato loro le principali tecnologie e le esigenze dell'azienda attraverso video, materiali e altri strumenti.

- Per le aziende, è stata sottolineata la difficoltà di sostituire il personale più anziano con nuovi lavoratori e tecnici. Secondo i giovani questo lavoro è privo di attrattiva rispetto ad altri posti disponibili. L'età media dei dipendenti delle aziende calzaturiere si sta innalzando, mettendo a rischio la continuazione della produzione.
- Dall'altro lato, le mansioni e il tipo di attività implicate, non sono risultate affatto antiquate e richiedevano una grande varietà di competenze per gestire il software connesso all'attrezzatura moderna.
- L'università era dispiaciuta che questo tipo di iniziativa non avesse avuto luogo almeno 10 anni prima perché nel frattempo, le facoltà appositamente dedicate alla tecnologia delle calzature sono state chiuse. Esistevano ancora persone in possesso delle conoscenze specifiche, ma l'università non disponeva più della necessaria attrezzatura tecnica per tenere un corso completo a livello universitario.
- Sarebbe stato possibile invece tenere corsi teorici dedicati al personale tecnico delle aziende da proseguire poi nelle aziende stesse sul macchinario specifico. È questo il motivo per cui l'iniziativa da parte delle aziende calzaturiere è organizzare corsi per almeno 15 persone per volta con una certa continuità.
- Per raggiungere tale obiettivo, sarebbe indispensabile il coinvolgimento della Polish Footwear and Leather Association per riunire varie aziende, che altrimenti da sole troverebbero difficile comunicare e collaborare, in quanto si ritengono concorrenti.

In **Portogallo** ad aprile 2021, sono state coinvolte tre aziende che hanno organizzato visite in loco per i fornitori VET per mostrare loro l'attrezzatura e le macchine attualmente in uso nonché i processi di produzione. Le principali tecnologie trattate sono state:

- Stampa 3D
- Macchine per taglio automatico
- Trasportatore automatico in sala cucitura
- Macchine da cucire automatiche
- Sistema CAD/CAM per lo sviluppo e la progettazione del prodotto
- Processo a iniezione diretta
- ERP per gestione della catena di approvvigionamento e controllo della produzione
- Sistema di stampa laser per la personalizzazione di pelle e soles
- Plotter per la stampa digitale
- Robot di sgrassatura

Per quanto riguarda il cuore delle consultazioni, entrambe le parti (industria e fornitori VET) hanno confermato il feedback positivo espresso per le visite. C'è stato infatti un buon coinvolgimento da parte delle aziende, in particolare degli imprenditori, i quali hanno guidato personalmente le visite, ma anche degli insegnanti che hanno sottolineato l'attuale impossibilità di acquisire familiarità con le nuove tecnologie nei centri VET. Cosa ancora più importante, per i fornitori VET è stata un'occasione per adattare e riorganizzare i loro curricula e si sono impegnati a provvedere in tal senso già per il prossimo anno accademico.

Infine, le visite tecnologiche in **Spagna** si sono svolte in due aziende a marzo e aprile 2021, una online e l'altra in loco, con il coinvolgimento di due fornitori VET. Le principali tecnologie trattate sono state:

- Progettazione 3D e stampa 3D
- Business intelligence
- Computer design
- Dashboard (*cuadros de mando*)
- Taglio digitale
- ERP per produzione
- Taglio laser
- Gestione e programmazione di macchinari all'avanguardia (es.: sabbiatura automatica)
- Gestione delle operazioni tramite tecnologia e strumenti di previsione
- Sistema di organizzazione della produzione

In Spagna, come in altri paesi, la possibilità per i fornitori VET di acquisire familiarità con le capacità distintive e il valore aggiunto delle due aziende, è stata percepita come estremamente vantaggiosa in termini di una migliore comprensione del punto di vista della produzione ma anche dell'organizzazione aziendale nella sua interezza.

Il coinvolgimento diretto di amministratore delegato, direttori e lavoratori ha consentito agli insegnanti di scoprire e comprendere tecnologie, macchine e attrezzature che non avevano nei loro corsi e pertanto di mostrare e insegnare agli studenti come funzionano queste tecnologie.

Le visite tecnologiche hanno certamente rafforzato le relazioni tra settore nazionale e fornitori VET rispetto alle esigenze tecnologiche del settore, migliorando pertanto la conoscenza degli insegnanti VET riguardo al processo tecnologico e alle esigenze in termini di competenze. Si prevede che tali incontri siano i primi di una serie di dialoghi strutturati e regolari tra fornitori di istruzione e formazione e le aziende, al fine di consentire un migliore allineamento fra le competenze richieste dal settore e la formazione in campo calzaturiero offerta in questi paesi. È fondamentale che il mondo dell'istruzione e della formazione abbia accesso alle nuove tecnologie sul posto al fine di comprendere meglio le necessità in termini di competenze e creare pertanto curricula su misura per gli studenti che entrano nel settore. Ciò porterà a una futura forza lavoro già competente riguardo alle tecnologie esistenti ed emergenti.

### 3.2 Best practice 2: Mentoring

Questa best practice era rivolta al periodo lavorativo iniziale di un giovane all'interno di un'azienda e in particolare alla necessità che il nuovo dipendente ha di ottenere la conoscenza pratica di cui ha bisogno per essere efficace e rapidamente operativo nel nuovo posto di lavoro all'interno di un'azienda. Ciò si riferisce non solo alle conoscenze e alle capacità tecniche, ma anche all'integrazione nell'ambiente lavorativo, alla cultura e strategia dell'azienda e alla possibilità di essere guidato durante il processo di integrazione.

L'obiettivo di questa best practice era pertanto identificare e creare un profilo specifico in grado di assumere questo ruolo, ovvero, il **mentor sul posto di lavoro**. Il mentor è una persona che, facendo leva sulla propria

esperienza e sulla maggiore conoscenza delle dinamiche dell'azienda, sostiene lo sviluppo di competenze, abilità e conoscenze di colleghi meno esperti e più nello specifico di un giovane lavoratore. Il precedente progetto SD ha dimostrato che secondo l'opinione comune degli interessati di settore a livello europeo, il mentoring, se attuato in modo efficace sul posto di lavoro, produce molteplici effetti positivi e benefici per tutti gli interessati coinvolti (datori di lavoro, mentor e lavoratori), favorisce occupabilità e sviluppo delle carriere e consente di trarre vantaggio dalle conoscenze dei lavoratori più anziani mantenendoli motivati.

Il lavoro che ha portato al nucleo di questa best practice (ovvero la creazione di un corso di e-learning per mentor), era costituito dalle seguenti attività:



Figura 3: panoramica della best practice 2

Al fine di definire e convalidare il profilo di mentor applicabile alle esigenze del settore, è stato creato un questionario poi diffuso tra i soggetti interessati nazionali. Ai partecipanti è stato chiesto quale dei tre ruoli principali dovrebbe avere un mentor all'interno della loro azienda:

- Il ruolo di **istruttore**: richiede una vasta esperienza lavorativa e conoscenza del luogo di lavoro. Il suo compito è quello di riuscire a trasferire le conoscenze ai giovani lavoratori. Si riferisce all'insegnamento di competenze pratiche.
- Il ruolo di **coach di sostegno**, basato sull'esperienza pratica, sul supporto morale quotidiano e sulla fiducia. Non occorre che sia un esperto del lavoro in grado di risolvere tutti i problemi e di avere tutte le risposte, ma deve sostenere il processo di apprendimento presentandosi come la persona di fiducia di riferimento in azienda, a cui il giovane lavoratore può rivolgersi per ricevere consigli e supporto morale.
- Il ruolo del **coach per lo sviluppo** della carriera, inteso nel senso di modello di "coach come facilitatore", ovvero colui che guida i giovani lavoratori verso l'identificazione delle loro specifiche competenze e capacità, in modo da ottimizzare le loro scelte di sviluppo di carriera.



Figura 4: le principali competenze di un mentor in percentuale

La Figura 4 rappresenta i risultati più importanti del questionario in termini di tipo di ruolo che un mentor dovrà assumere e rivela che un mentor:

- Dovrà, in larga misura, avere solide conoscenze tecniche per insegnare competenze pratiche ai giovani lavoratori, facendo affidamento sulla sua vasta esperienza lavorativa e conoscenza del luogo di lavoro.
- Il mentor dovrebbe inoltre essere una persona di fiducia di riferimento in azienda in grado di sostenere il processo di apprendimento.
- In misura minore, il mentor dovrebbe sostenere i giovani lavoratori nello sviluppo della carriera, agendo come coach che li guidi nell'identificazione delle loro specifiche competenze e abilità.

Agli intervistati è stato inoltre chiesto per ciascuno dei ruoli suddetti quali fossero le capacità, le conoscenze e le qualità ritenute più necessarie. I risultati sono mostrati in Tabella 1.

	ISTRUTTORE	COACH DI SOSTEGNO	COACH DI SVILUPPO
<b>CONOSCENZE</b>			
Conosce il suo ruolo, i suoi compiti e le sue responsabilità	X	X	X
Ha la conoscenza tecnica professionale specifica delle attività da insegnare	X	X	X
Conosce l'area di lavoro del nuovo arrivato	X	X	X
<b>CAPACITÀ</b>			
Capacità di insegnare/trasferire conoscenze e competenze	X		
Capacità di condividere conoscenza ed esperienza	X		
Capace di offrire istruzioni chiare	X		
Capacità di negoziazione, persuasione e di influenzare		X	



Essere un team leader dalle alte prestazioni, noto in tutta l'azienda		X	
Capacità di lavoro di squadra			X
Capacità di comunicazione verbale			X
Capacità di ascolto			X
<b>Qualità</b>			
Onesto	X	X	X
Affidabile	X	X	X
Paziente con chi ha meno esperienza	X	X	X
È disponibile a condividere le esperienze		X	
È disponibile ad investire il tempo necessario per trasmettere competenze e conoscenze			X

Tabella 1: Conoscenze, capacità e qualità per il mentor

I risultati del questionario sono stati aggregati e analizzati, e alla fine hanno consentito la creazione di un corso di e-learning dedicato e specifico per i dipendenti esperti sul posto di lavoro che desiderano ricoprire il ruolo di mentor <sup>4</sup>.

Il corso è stato progettato per rafforzare in particolare le soft skill necessarie per diventare un mentor efficace<sup>5</sup>. In linea con le competenze percepite dagli intervistati come indispensabili, il corso è stato creato sulla base dei seguenti moduli e delle seguenti lezioni, come mostrato nella Tabella 2:

MODULO	LEZIONE
<b>1 INTRODUZIONE AL MENTORING</b>	1.1 Cos'è il mentoring?
	1.2 Mentor e mentee: opportunità e sfide
<b>2 CAPACITÀ DI INSEGNAMENTO/DARE ISTRUZIONI</b>	2.1 Condividere conoscenze e competenze
	2.2 Mentoring intergenerazionale: dare consigli
	2.3 Consapevolezza emotiva
<b>3 CAPACITÀ COMUNICATIVE</b>	3.1: Cosa rende efficace la comunicazione?
	3.2: Capacità comunicative - Parlare
	3.3: Capacità comunicative - Ascoltare

<sup>4</sup> L'attività principale iniziale prevista di questa best practice era la definizione di uno schema di mentoring pilota e di uno schema di certificazione del mentor da implementare in due aziende per ogni paese, con la partecipazione di studenti VET e fornitori VET. Dopo le restrizioni poste dalla pandemia che hanno reso impossibile implementare questa attività specifica, i partner del progetto hanno concordato la creazione di tale corso di e-learning.

<sup>5</sup> Il corso è gratuito e disponibile in EN, ES, IT, PL e PT sul sito Web del progetto ([www.inmyshoesproject.eu](http://www.inmyshoesproject.eu))



	3.4: Capacità comunicative - Fare domande e fornire un riscontro
<b>4 CAPACITÀ DI TEAM LEADING</b>	4.1 Lavoro di squadra e fiducia
	4.2 Motivazione intrinseca
<b>5 NEGOZIAZIONE</b>	5.1 Basi per una negoziazione efficace
	5.2 Stili di negoziazione
	5.3 Strategie di negoziazione

*Tabella 2: corso di e-learning per mentor*

Il corso è stato convalidato dalle quattro associazioni nazionali calzaturifici ed è stata avviata una campagna di divulgazione attiva. Il corso rimarrà aperto anche dopo la fine del progetto per consentire alle persone di prendervi parte in qualsiasi momento. Si prevede che lo schema di mentoring sarà una pratica in grado di favorire non solo un'integrazione più semplice della persona giovane nell'ambiente lavorativo, ma anche l'identificazione di un approccio strategico che migliori lo scambio intergenerazionale e il riconoscimento delle competenze sia degli apprendisti che dei lavoratori esperti. Secondo l'opinione generale, il mentoring è una pratica che, se attuata in modo efficace, è in grado di produrre vantaggi significativi per l'impiego nel settore e le esigenze dell'azienda in termini di abilità pratiche e formazione dei nuovi lavoratori. Inoltre, può essere fonte di motivazione per i lavoratori esperti che ricoprono il ruolo di mentor.

### 3.3 Best practice 3: Apprendistato

I risultati del precedente progetto SD rivelano che secondo l'opinione generale dei soggetti interessati i programmi di apprendistato e a doppio sistema sono il mezzo più efficace per coinvolgere e attrarre i giovani lavoratori nel settore. I programmi di apprendistato si sono dimostrati il mezzo più importante per una transizione più semplice tra istruzione e lavoro.

L'obiettivo di questa best practice era aumentare la consapevolezza e promuovere gli schemi di apprendistato indirizzati alle aziende calzaturiere nei quattro paesi, sulla base di ogni contesto nazionale ed esperienza esistente. A tale scopo, la best practice prevedeva le seguenti attività<sup>6</sup> come riepilogato nella Figura 5:

<sup>6</sup> Originariamente, questa best practice prevedeva anche la definizione di uno schema di apprendistato pilota da implementare in tre PMI in ciascun paese, con la partecipazione attiva dei principali interessati tramite visite in loco durante la formazione pratica degli studenti nelle aziende. A causa della pandemia che ha imposto la chiusura delle aziende e la sospensione delle attività, questa attività non è stata implementabile ed è stata sostituita da workshop online.



Figura 5: panoramica della best practice 3

Come parte della prima attività, le quattro associazioni nazionali hanno intrapreso una ricerca sullo stato corrente dell'apprendistato nel settore calzaturiero del loro paese, che ha potuto consentire:

- Un'analisi dettagliata dello stato dell'apprendistato nel settore calzaturiero, sia dal punto di vista delle aziende che dei fornitori VET.
- Un'identificazione di opportunità e problematiche.
- Un confronto dell'offerta di apprendistato nei vari paesi, incoraggiando così l'apprendimento e lo scambio reciproco di buone prassi.
- Una definizione di implementazione delle azioni per superare le problematiche e le barriere per ogni interessato al fine di rafforzare e promuovere ulteriormente l'apprendistato nel settore calzaturiero.

I risultati di tale ricerca sono presentati nella sezione seguente.

### 3.3.1 Sistema di apprendistato in Italia, Polonia, Portogallo e Spagna

Nel **sistema italiano** si distinguono sostanzialmente tre tipi principali di apprendistato:

- Apprendistato per qualifica professionale e diploma, diploma di istruzione secondaria superiore e certificato di specializzazione tecnica superiore (Tipo 1), per persone da 15 a 18 anni di età.
- Apprendistato professionale (Tipo 2), per persone da 18 a 29 anni di età.
- Apprendistato di formazione/istruzione superiore e ricerca (Tipo 3), per persone da 18 a 29 anni di età.

Le principali figure di riferimento per l'apprendistato nei sistemi italiani per i settori calzaturiero, tessile, abbigliamento, pellame sono:

- Operatore di produzione
- Operatore di controllo prodotto
- Addetto al coordinamento della produzione
- Operatore di sistemi automatizzati
- Addetto alla programmazione della produzione
- Addetto al controllo qualità/laboratorio
- Addetto allo sviluppo del progetto - sviluppo prodotto/modellista
- Stilista/progettista di prodotto

- Addetto promozione del prodotto/servizio assistenza clienti

Focalizzandosi sulle cifre di settore, l'osservatorio dell'INPS [Istituto nazionale di previdenza sociale] mostra i seguenti dati sull'uso dei contratti di apprendistato riguardo ai dipendenti del 2019 per l'economia globale, per il settore manifatturiero e per la Divisione 15 "Fabbricazione di articoli in pelle e simili" (di cui fa parte la categoria Ateco<sup>7</sup> 15.2 "Fabbricazione di calzature"):

- Il contratto di apprendistato è applicato al 4,2% di tutti i lavoratori di settore e al 3,9% di tutti i posti di lavoro nel settore industriale,
- A livello di settore, gli apprendisti costituiscono il 5,8% dei lavoratori totali nella categoria Ateco 15.

È evidente che il contratto di apprendistato è ancora ben poco conosciuto e utilizzato dalle aziende calzaturiere italiane, come mostrato dai dati campione della regione Marche (Tabella 3), uno dei principali distretti calzaturieri italiani:

Anno di impiego	Apprendisti totali	Apprendisti nel settore calzature	% del totale
2019	14495	408	2,81%
2020	10165	175	1,72%

*Tabella 3: numero di apprendisti nella regione Marche, Italia*

Il **sistema di apprendistato polacco** è detto "Preparazione professionale per giovani lavoratori" (livello secondario superiore) e l'apprendistato può assumere la forma di:

- Alternanza fra le scuole e le sedi dei datori di lavori.
- Interamente presso le sedi dei datori di lavoro (l'apprendista non frequenta la scuola ma può tuttavia ottenere qualifiche che danno luogo a un certificato di operaio qualificato).
- Alternanza con centri professionali.

A livello post secondario, esistono invece le seguenti modalità:

- Istruzione professionale pratica per adulti (da 6 a 12 mesi).
- Formazione pratica per adulti (da 3 a 6 mesi).

Con riferimento agli incentivi finanziari specifici, i datori di lavoro possono essere rimborsati per i costi relativi a salario e previdenza sociale degli apprendisti tramite il Fundusz Pracy (Fondo per il lavoro), facente parte del bilancio dello Stato. Il Fondo per il lavoro fornisce incentivi ai datori di lavoro coinvolti nell'apprendistato in due modi:

- Salario dell'apprendista remunerato (70-90 euro/mese) in forma minima fino al 5-7% del salario medio.

<sup>7</sup> La classificazione delle attività economiche ATECO è un tipo di classificazione adottato dall'Istituto nazionale di statistica (ISTAT) per i sondaggi statistici nazionali di natura economica.

- Sovvenzioni per i datori di lavoro che hanno formato o condotto con successo un giovane all'acquisizione di qualifiche dopo l'apprendistato ("ricompensa" una tantum di 2.000-2.500 Euro per apprendista), ma solo in alcune professioni il cui elenco è annunciato dall'Institute of Educational Research (Istituto di ricerca educativa e formativa) e pubblicato dal Ministero dell'Istruzione.

Non erano disponibili ulteriori informazioni e dati sul sistema di apprendistato in Polonia, in particolare correlato al settore calzaturiero. La ricerca condotta a livello nazionale ha dimostrato che l'apprendistato in Polonia non aveva guadagnato popolarità nonostante alcune azioni per lo più focalizzate sulle scuole tecniche (in cui l'apprendistato non è offerto) intraprese dal Ministero dell'Istruzione e dalla Polish Craft Association. Erano disponibili pochi dati riguardo alle aziende e ai fornitori di istruzione e formazione che hanno implementato schemi di apprendistato e il programma di formazione sembrava non essere aggiornato ai più recenti requisiti tecnologici.

Nel **sistema portoghese**, le principali qualifiche che includevano uno schema di apprendistato nel settore calzaturiero erano:

- Tecnico di produzione delle calzature
- Tecnico di gestione della produzione di calzature e articoli in pelle
- Tecnico della manutenzione dei macchinari per calzature e articoli in pelle
- Tecnico modellista di calzature
- Tecnico di controllo qualità per calzature e articoli in pelle.

"Tecnico di produzione delle calzature", "Tecnico modellista di calzature" e "Tecnico di controllo qualità per calzature e articoli in pelle" sono considerate le qualifiche più importanti che comprendono uno schema di apprendistato.

Inoltre, la ricerca ha indicato anche i principali ruoli professionali associati che includono l'apprendistato, ovvero:

- Modellista di calzature
- Tecnico di lavorazione manuale delle calzature
- Tecnico di controllo qualità per calzature e articoli in pelle
- Tecnico della manutenzione
- Direttore di produzione nelle aziende che realizzano calzature e articoli in pelle

Sebbene in Portogallo esistano programmi VET nel sistema di formazione e nel sistema di impiego, questi presentano una componente minima di formazione in azienda. Attualmente c'è infatti una mancanza di formatori/tutor nelle aree tecniche e i corsi VET contemplati negli schemi di apprendistato non sono sufficientemente personalizzati per le esigenze di ogni azienda. Si incoraggia pertanto l'applicazione di un processo migliore da parte delle aziende.

Infine, nel **sistema spagnolo**, le modalità di apprendistato generali nelle aziende sono i cosiddetti "accordi di tirocinio" e "contratti per formazione e apprendimento". Nel settore calzaturiero è disponibile l'apprendistato per i tre corsi di formazione professionale del sistema di istruzione spagnolo (il ciclo VET di

base, il ciclo VET di livello medio e il ciclo VET di livello superiore) e le principali qualifiche professionali specificatamente correlate al settore calzaturiero sono:

- Per il ciclo VET di base: “riparazione di articoli tessili e di pelle”.
- Per il ciclo VET di livello medio: “tecnico in calzature e accessori di moda”.
- Per il ciclo VET di livello superiore: “tecnico in progettazione e produzione di calzature e accessori”.

Inoltre, per i cicli VET di livello medio e superiore, esiste un elenco dei principali ruoli professionali associati che includono l'apprendistato:

- Ciclo VET di livello medio:
  - Tagliatore di pellame (cortador)
  - Tagliatore di pezzi per applicazione di accessori e montaggio della calzatura (cortador)
  - Tagliatore di articoli in pelle e guanti (cortador)
  - Operatore alla macchina da taglio delle parti della calzatura (operator)
  - Addetto al taglio a mano e a macchina (cortador)
  - Operatore di macchinario (operator)
  - Operatore di macchina da cucire industriale (operator)
  - Addetto al montaggio della scarpa a macchina (montador)
  - Addetto al montaggio della scarpa a mano (montador)
  - Addetto alla realizzazione di calzature personalizzate
  - Addetto alla realizzazione di calzature ortopediche
  - Magazziniere.
- Ciclo VET di livello superiore:
  - Modellista di articoli in pelle
  - Modellista, montatore (Modelista-patronista)
  - Modellista di articoli in pelle (Modelista-patronista)
  - Tecnico nello sviluppo del prodotto calzaturiero
  - Tecnico nello sviluppo di articoli in pelle
  - Tecnico di produzione delle calzature
  - Tecnico nella produzione di articoli in pelle
  - Tecnico di controllo della qualità nei settori calzaturieri e degli articoli in pelle
  - Tecnico nell'organizzazione
  - Responsabile dell'ufficio tecnico
  - Direttore di produzione
  - Supervisore della qualità
  - Controllore della produzione
  - Responsabile qualità
  - Capo sezione
  - Capo squadra

Attualmente in Spagna, non sono disponibili informazioni pubbliche sul numero di studenti iscritti nei programmi di apprendistato nelle aziende calzaturiere. Grazie alle informazioni messe a disposizione da fornitori VET e aziende, sappiamo che la partecipazione a questi programmi è drasticamente calata a causa delle restrizioni dovute alla pandemia. Il settore mostra già segni di ripresa e non appena la situazione sanitaria lo consentirà, questi programmi saranno riavviati.

### 3.3.2 Raccomandazioni per promuovere il sistema di apprendistato

La successiva attività di questa best practice era presentare i risultati dell'analisi di ogni paese. Questa attività è stata portata a termine tramite un workshop dedicato che ha riunito gli interessati di settore (aziende, fornitori VET, centri di formazione e ricerca, organizzazioni sindacali, associazioni nazionali nonché enti pubblici) per favorire lo scambio di conoscenze, idee e best practice <sup>8</sup>.

Durante il workshop sono state presentate e convalidate sei raccomandazioni principali emergenti dalle lacune identificate nell'analisi dei quattro paesi. Per ogni raccomandazione, è stato presentato un elenco di best practice associate già implementate in tutta l'Unione Europea per ispirare i partecipanti e consentire loro di imparare dalle storie di successo:

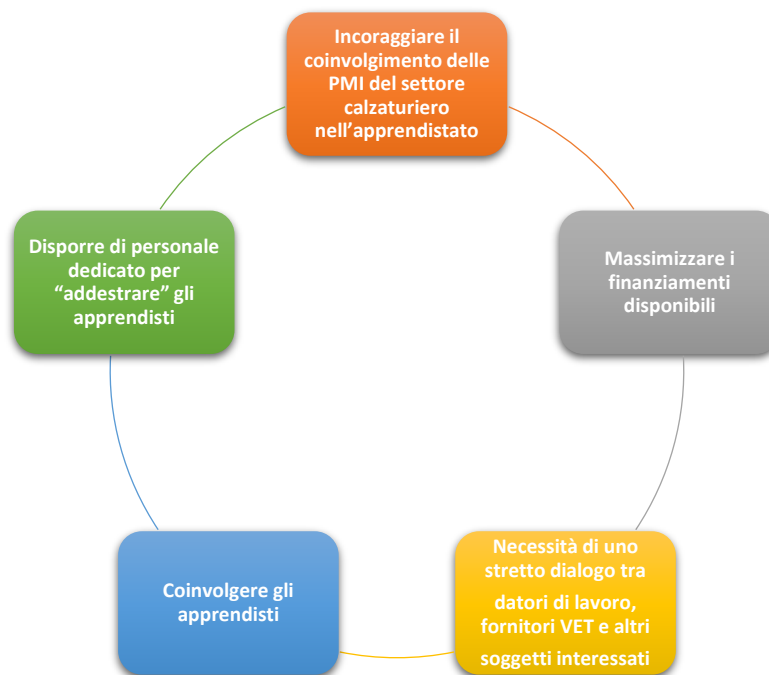


Figura 6: raccomandazioni per promuovere il sistema di apprendistato nei quattro paesi partecipanti

**“Incoraggiare il coinvolgimento delle PMI del settore calzaturiero nell'apprendistato”:** le PMI spesso incontrano problemi nell'implementazione dell'apprendistato. Qui, sono proposti una serie di suggerimenti:

- Ruolo di organismi intermedi (camere di commercio e associazioni di calzaturifici) per sviluppare strutture di supporto delle PMI.

<sup>8</sup> Il workshop online si è tenuto il 14 giugno 2021 e ha riunito circa 50 interessati provenienti da quattro paesi partecipanti.

- Collaborazione con grandi aziende per assistere le PMI nell'incrementare l'offerta di apprendistato.
- Cooperazione tra le organizzazioni ombrello dell'UE e i loro membri o affiliati nazionali per lo sviluppo e la realizzazione di supporto per le PMI.
- Promozione di insegnamento e formazione.
- Miglioramento del supporto tramite mentor, tutor e coach.

**“Massimizzare i finanziamenti disponibili”**: questo include non solo contrastare gli ostacoli ai finanziamenti ma anche essere a conoscenza di quali finanziamenti sono disponibili e accessibili. A tale scopo è necessario:

- Coinvolgere a sufficienza datori di lavoro ed enti pubblici nel finanziamento degli schemi di apprendistato.
- Avere accesso costante alle informazioni sui diversi schemi di finanziamento dell'apprendistato.
- Attingere dagli esempi di modi innovativi con cui i datori possono utilizzare il finanziamento disponibile nei quattro paesi.
- Assicurare un'adeguata remunerazione e protezione sociale degli apprendisti.

**“Coinvolgere gli apprendisti”**: i giovani devono sapere cos'è l'apprendistato. Per coinvolgerli in un programma di apprendistato, è fondamentale che aziende calzaturiere e formatori evidenzino i vantaggi di tale schema e facciano leva sulle opportunità, conoscenze e competenze che i giovani possono acquisire. Le principali azioni possono includere:

- Comunicazione e campagne promozionali/fiere
- Promozione dei solidi valori del lavoro e di una cultura aziendale ispiratrice
- Impiego competitivo, indennità e benefit
- Offerta di apprendimento variegata e metodi di apprendimento moderni
- Focus sulla sostenibilità

**“Disporre di personale dedicato per “addestrare” gli apprendisti”**: è stata confermata l'importanza di una formazione di buona qualità, grazie a mentor in azienda formati a tale scopo. I dipendenti esperti con una vasta esperienza tecnica pratica sono particolarmente apprezzati. Queste figure supervisionano e valutano le attività di apprendimento dell'apprendista e forniscono un collegamento con l'istituto di formazione dell'apprendista.

Si prevede che l'analisi del sistema di apprendistato nei quattro paesi, insieme alle raccomandazioni e agli esempi di best practice presentati durante il workshop, possano fornire un punto di partenza efficace per promuovere un programma di apprendistato strutturato e innovativo che migliorerà e aumenterà l'impiego di giovani lavoratori.

**“Necessità di uno stretto dialogo tra datori di lavoro, fornitori VET e altri soggetti interessati”**: può essere difficoltoso coinvolgere tutti i partner nel processo di sviluppo dell'apprendistato, a causa dei diversi punti di vista e obiettivi in concorrenza, delle diverse lingue, della mancanza di risorse o anche delle restrizioni in termini di tempistiche. Tuttavia, il coinvolgimento di datori di lavoro, organizzazioni sindacali, formatori, consulenti in materia di orientamento professionale ed enti pubblici è fondamentale per stabilire:



- Gli standard riguardanti i processi di apprendimento per l'apprendista
- Remunerazione degli apprendisti
- Sviluppo del curriculum
- Assicurazione di qualità
- Finanziamento.

Le organizzazioni ombrello dell'UE dei settori tessile, dell'abbigliamento, calzaturiero e del pellame stanno inoltre lavorando per garantire l'incremento degli schemi di apprendistato tramite un Patto TCLF UE per le competenze.

### 3.4 Best practice 4: Comunicazione settoriale integrata

L'ultima best practice prevedeva un lavoro continuo su attività di comunicazione e divulgazione a livello di settore. A tal fine, è stata eseguita una serie di attività parallele.

Innanzitutto, è stato lanciato un **sito Web di progetto** dedicato, insieme ad account Facebook e Instagram<sup>9</sup>. Il sito Web è disponibile in sei lingue (EN/ES/PT/HU/RO/PL/IT) e unisce le attività e i risultati dell'attuale progetto con i risultati del precedente progetto SD.

Il nucleo di questa best practice era rappresentato dall'organizzazione della seconda edizione<sup>10</sup> del **contest europeo "Shake the Future of the Footwear Sector-The Talent Shoes"**. Il contest era destinato agli studenti di tutta Europa di età compresa fra 16 e 25 anni che avevano seguito studi nel settore calzaturiero o del design. Prima del contest, i gruppi di giovani sono stati invitati a presentare le loro proposte di progetto in una delle seguenti categorie:

- Design di una scarpa.
- Promozione del settore calzaturiero fra i giovani: una nuova campagna di immagine per il settore.

Il contest è stato seguito da una cerimonia di premiazione con premi per i tre team vincitori, che includevano la produzione delle scarpe progettate e l'accesso a corsi correlati alla moda e alla calzatura. Esempi delle scarpe prodotte, progettate dai team vincenti sono mostrati nella Figura 7, Figura 8 e Figura 9.

---

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

<sup>10</sup> La prima edizione si è tenuta in loco a giugno 2018 a Milano, mentre la seconda edizione si è tenuta online/in loco a settembre 2020 al MICAM.





*Figura 7: progetto "Orango" (Arsutoria School, Italia)*



*Figura 9: progetto "Seeds" (Askardamykti School, Grecia)*



*Figura 8: progetto "Naturcultural" (Estonian Academy of Arts, Estonia)*

Attraverso questa best practice è stato possibile diffondere le attività e i risultati del progetto a un più ampio pubblico, ma anche aumentare la consapevolezza tra i giovani e attrarli mostrando loro le possibilità delle offerte del settore.

## 4. Conclusioni e fasi successive

Il presente rapporto riepiloga le diverse attività del progetto “Implementing Best Practices to Increase the Attractiveness of the Footwear Sector”, che ha rappresentato la continuazione dei precedenti progetti SD nel settore calzaturiero dell’UE da un punto di vista più operativo e pratico. L’implementazione di quattro best practice mediante un approccio a metodo misto ha supportato gli interessati a diversi livelli per mettere in pratica la teoria e implementare strategie per attrarre e conservare i giovani lavoratori nel settore calzaturiero.

Più precisamente, le quattro best practice hanno contribuito a:

1. **Rafforzare le relazioni tra fornitori di istruzione/formazione e aziende** relativamente alle esigenze tecnologiche del settore, migliorando la conoscenza del settore su processo tecnologico ed esigenze in termini di competenze. Le future visite tecnologiche strutturate consentiranno l’implementazione di processi di anticipazione più efficaci delle esigenze di competenze e migliore allineamento tra il tipo di domanda del settore e ciò che è offerto dal lato della formazione.
2. Creare la figura del **mentor sul posto di lavoro**, un ruolo mirato a supportare, guidare e istruire i giovani appena reclutati all’interno di un’azienda che hanno bisogno di acquisire abilità e conoscenze per essere rapidamente operativi e completamente integrati nell’azienda; questo ruolo è importante anche nel motivare il personale esperto nel ricoprire nuove mansioni e assumersi nuove responsabilità.
3. Fornire uno stato aggiornato del **sistema di apprendistato** esistente nei quattro paesi, nonché delineare raccomandazioni chiave e best practice per promuovere un programma di apprendistato strutturato e innovativo che migliori e incrementi l’impiego dei giovani lavoratori.
4. Migliorare la visibilità del settore calzaturiero e promuoverlo attraverso un lavoro continuativo con **attività di comunicazione e divulgazione** a livello di settore.

È auspicabile che questo progetto rappresenti il punto di partenza per azioni più regolari ed efficaci nei quattro paesi, che coinvolgano un più stretto dialogo tra formatori, aziende, associazioni e altri interessati del settore. L’obiettivo è anche replicare queste azioni e raggiungere altri paesi dell’Unione Europea. Ciò contribuirà a garantire il reclutamento di nuove generazioni, assicurandone lo sviluppo di carriera nel settore e rafforzando pertanto il settore calzaturiero europeo.

## Annex

### Recent reforms of the apprenticeship system in England (UK) <sup>11</sup>

The Richard Review of apprenticeships in 2012<sup>12</sup> 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)<sup>13</sup> 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

---

<sup>11</sup> 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.

<sup>12</sup> Available at [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/34708/richard-review-full.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/34708/richard-review-full.pdf)

<sup>13</sup> <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, BTECs<sup>14</sup> (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 England<sup>15</sup>. 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 <sup>16</sup>

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 year<sup>17</sup>.

### 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 them<sup>18</sup>. 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 years<sup>19</sup>.

### 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 2020<sup>20</sup>.

---

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

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

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

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

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

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

<sup>20</sup> <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 Education<sup>21</sup> 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 occupation<sup>22</sup>.

## 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

---

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

<sup>22</sup> 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 funds<sup>23</sup> to other employers.

---

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