

WDRAŻANIE NAJLEPSZYCH PRAKTYK W CELU ZWIĘKSZENIA ATRAKCYJNOŚCI SEKTORA OBUWNICZEGO

PROJEKT DIALOGU SPOŁECZNEGO nr ref. VS/2019/0037

Raport końcowy, 31 lipca 2021 r.

Konsultant Projektu



www.spin360.biz

W celu uzyskania dalszych informacji na temat Raportu prosimy o kontakt:

Christian Baio

Christian.Baio@spin360.biz

Elisa Pagliaroli

Elisa.Pagliaroli@spin360.biz

Spin360 wspiera firmy, stowarzyszenia branżowe, partnerów społecznych i instytucje w wykorzystaniu możliwości modelu rozwoju opartego na szybkim i ciągłym przewidywaniu zmian. Filary, na których opierają się proponowane przez nas modele rozwoju to: Zrównoważony Rozwój, Postęp, Innowacje i Sieć, z szerokim, 360-stopniowym podejściem.

Spis treści

| | |
|---|----|
| Streszczenie | 4 |
| 1. Wprowadzenie i cele projektu | 6 |
| 2. Metodologia i implikacje COVID-19 | 9 |
| 3. Wdrażanie najlepszych praktyk: wyniki | 11 |
| 3.1 Najlepsza praktyka 1: Wizyty technologiczne w firmach obuwniczych | 11 |
| 3.1.1 Wyniki z Włoch, Polski, Portugalii i Hiszpanii | 12 |
| 3.2 Najlepsza praktyka 2: Mentoring..... | 14 |
| 3.3 Najlepsza praktyka 3: Praktyki zawodowe | 18 |
| 3.3.1 System praktyk zawodowych we Włoszech, Polsce, Portugalii i Hiszpanii | 19 |
| 3.3.2 Zalecenia dotyczące wzmocnienia systemu praktyk zawodowych | 23 |
| 3.4 Najlepsza praktyka 4: Zintegrowana komunikacja sektorowa | 25 |
| 4. Wnioski i kolejne kroki | 27 |
| Annex | 28 |
| Recent reforms of the apprenticeship system in England (UK) | 28 |

Streszczenie

Niniejszy raport przedstawia główne wyniki projektu dialogu społecznego UE „**Wdrażanie najlepszych praktyk w celu zwiększenia atrakcyjności sektora obuwniczego**” (nr ref. projektu VS/2019/0037) koordynowanego przez *Europejską Konfederację Obuwniczą (CEC)*, *industriAll European Trade Union* i *Assocalzaturifici* (Włoskie Stowarzyszenie Obuwnicze), we współpracy z krajowymi stowarzyszeniami obuwniczymi z Polski, Portugalii i Hiszpanii oraz firmą konsultingową *Spin360* jako partnerem technicznym.

Projekt (którego oficjalna strona internetowa jest dostępna pod adresem www.inmyshoesproject.eu) przewidywał wdrożenie czterech najlepszych praktyk wynikających z wyników poprzedniego projektu UE w ramach dialogu społecznego (VS/2017/0006), którego celem było budowanie zdolności krajowych zainteresowanych stron we Włoszech, Polsce, Portugalii i Hiszpanii w zakresie przyciągania młodych pracowników do sektora obuwniczego oraz informowania o wartościach i innowacyjnym charakterze przemysłu obuwniczego UE.

Najlepsza praktyka 1 „Wizyty technologiczne w przedsiębiorstwach obuwniczych” dotyczyła luki technologicznej pomiędzy dostawcami usług edukacyjnych i szkoleniowych a potrzebami przedsiębiorstw obuwniczych w zakresie umiejętności poprzez organizację wizyt technologicznych w przedsiębiorstwach. Wizyty (zarówno na miejscu, jak i online we Włoszech, Polsce, Portugalii i Hiszpanii, zgodnie z ograniczeniami mobilności COVID-19) były okazją do pokazania aktualnych sektorowych innowacji technologicznych dostawcom usług edukacyjnych, aby mogli oni wprowadzić innowacje/uaktualnić swoje programy nauczania i szkolenia oraz lepiej przygotować studentów do pracy, czego ostatecznym celem jest stworzenie w przyszłości kompetentnej siły roboczej.

Najlepsza praktyka 2 „Mentoring” mająca na celu budowanie i utrwalanie kluczowej roli w firmach: mentora, osoby z solidnym doświadczeniem, która może wspierać i rozwijać umiejętności nowo zatrudnionych młodych ludzi i pomagać im w szybkiej integracji w firmie. Rezultatem jest dedykowany kurs e-learningowy mający na celu wzmocnienie umiejętności miękkich doświadczonych osób z firm obuwniczych, które chciałyby zostać mentorami.

Najlepsza Praktyka 3 „Praktyka zawodowa” miała na celu przedstawienie aktualnego stanu systemu praktyk zawodowych w czterech krajach UE. Wyniki tej analizy umożliwiły stworzenie pięciu konkretnych zaleceń (w połączeniu z przykładami już istniejących powiązanych najlepszych praktyk) w celu promowania ustrukturyzowanego i innowacyjnego programu praktyk zawodowych, który wzmocni i zwiększy zatrudnienie młodych pracowników.

Najlepsza praktyka 4 „Zintegrowana komunikacja sektorowa” poświęcona była kontynuacji rozpoczętej w 2017 r. kampanii komunikacyjno-promocyjnej mającej na celu przyciągnięcie młodych pracowników do branży, w ramach której przeprowadzono drugą edycję unijnego konkursu obuwniczego „Shake the Future of the Footwear Sector-The Talent Shoes” skierowanego do osób w wieku 16-25 lat.

Główne rezultaty i wyniki działań projektowych zostały zaprezentowane podczas **Konferencji Końcowej** projektu¹. Wydarzenie to zgromadziło ponad 70 interesariuszy i stanowiło okazję nie tylko do omówienia wyników projektu, ale także do stworzenia podstaw dla nowych strategii i sposobów ich szerszego wdrożenia w sektorze obuwniczym.

¹ Wydarzenie odbyło się online 14 lipca 2021 roku.

1. Wprowadzenie i cele projektu

Europejska branża obuwnicza szczyci się długą tradycją i dziedzictwem kulturowym w produkcji obuwia. W 2018 r. sektor (jeśli weźmiemy pod uwagę UE28) był reprezentowany przez 19 856 firm i 260 309 bezpośrednich pracowników, a jego obroty wyniosły 27,548 mld euro. Dwie trzecie całkowitej produkcji obuwia w UE jest skoncentrowane we Włoszech, Hiszpanii i Portugalii, a wśród 15 największych eksporterów 9 z nich to kraje europejskie. Kreatywność w projektowaniu i wysoka jakość produktów obuwniczych są znane zarówno wśród europejskich, jak i światowych konsumentów, a stało się to możliwe również dzięki wartości dodanej, jaką zapewnia wykwalifikowana siła robocza.

Mimo tych pozytywnych tendencji, przemysł znajduje się i musi znaleźć się w fazie znacznej restrukturyzacji. W ciągu ostatnich 5-6 lat przed rozpoczęciem pandemii na początku 2020 r. liczba firm i zatrudnienie w Europie były dość stabilne. Jednakże jednym z głównych wyzwań dla przedsiębiorstwa był, i nadal jest, niedobór pracowników na stanowiskach produkcyjnych i technicznych, z trudnościami w rekrutacji nowych pokoleń do przemysłu w celu zagwarantowania jego trwałości i konkurencyjnego wzrostu. Potrzebny jest zatem wspólny wysiłek ze strony branży, ale także instytucji edukacyjnych, w zakresie wdrażania strategii mających na celu przyciągnięcie, zatrudnienie i zatrzymanie młodych ludzi w branży.

Z powyższych powodów na szczeblu europejskim podjęto nowe działania w ramach projektu dialogu społecznego UE „Wdrażanie najlepszych praktyk w celu zwiększenia atrakcyjności sektora obuwniczego” (nr ref. projektu VS/2019/0037). Niniejszy raport przedstawia główne wyniki projektu koordynowanego przez *Europejską Konfederację Obuwniczą (CEC)*, *industriAll European Trade Union* i *Assocalzaturifici* (Włoskie Stowarzyszenie Obuwnicze), we współpracy z krajowymi stowarzyszeniami z Polski, Portugalii i Hiszpanii oraz firmą konsultingową *Spin360* jako partnerem technicznym.

Niniejszy projekt (realizowany w latach 2019-2021) wynika z wniosków i stanowi naturalną kontynuację dwóch poprzednich projektów UE w zakresie dialogu społecznego:

- Wstępny projekt DS (VS/2013/0385), którego celem było dostarczenie zaktualizowanego obrazu europejskiego sektora obuwniczego, który miał być wykorzystany do określenia przyszłych priorytetów działania w ramach samego Europejskiego Dialogu Społecznego.
- Drugi projekt DS (VS/2017/0006), mający na celu zwiększenie atrakcyjności sektora dla młodych ludzi oraz określenie średnioterminowych strategii szkolenia i zatrudniania młodych pracowników w celu zapewnienia im niezbędnych możliwości uzyskania wysokiej jakości miejsc pracy w branży. W ramach tego projektu określono główne wspólne problemy i zaproponowano potencjalne rozwiązania i najlepsze praktyki, które mogłyby być realizowane na poziomie europejskim.

Obecny projekt opiera się zatem na danych opartych na dowodach z poprzednich analiz, dyskusji i badań przeprowadzonych w ramach poprzednich projektów. Na przykład, zgodnie z ankietą rozpowszechnioną w 2017 r. wśród 116 interesariuszy branży obuwniczej, główne problemy w rekrutacji młodych ludzi to brak dostępności i jakości sektorowych programów kształcenia i szkolenia zawodowego (96% odpowiedzi), a następnie znikoma atrakcyjność sektora w stosunku do młodych ludzi i łatwość przejścia między edukacją a

pracą (92%). Respondenci tego samego badania wskazali, że głównym problemem w zatrzymywaniu młodych ludzi jest brak perspektyw zawodowych (83% odpowiedzi), a następnie niejasny rozwój umiejętności i programy uczenia się przez całe życie (79% odpowiedzi). Ponadto digitalizacja i rozwój technologiczny, jak również kampanie komunikacyjne to dwa kluczowe obszary, w które sektor powinien więcej inwestować.

W rezultacie ogólnym celem projektu będącego przedmiotem niniejszego raportu było wdrożenie czterech najlepszych praktyk w zakresie rekrutacji i zatrzymywania młodych studentów w celu budowania zdolności krajowych zainteresowanych stron i zwiększenia atrakcyjności sektora obuwniczego we Włoszech, Polsce, Portugalii i Hiszpanii. Najlepsze praktyki zostały zidentyfikowane i wybrane w ramach działań diagnostycznych poprzedniego projektu DS (patrz sekcja 1.3 w celu zapoznania się z pełną metodologią, która pomogła w ich opracowaniu), wykazując ich skuteczny wkład w przyciąganie młodych pracowników i tworzenie dla nich warunków do uzyskania wysokiej jakości miejsc pracy. Najlepsze praktyki są związane z następującymi wyzwaniami:

1. **Innowacje technologiczne:** Wyniki pokazują, że istnieje luka technologiczna między podmiotami świadczącymi usługi edukacyjne i szkoleniowe a faktycznymi potrzebami przedsiębiorstw obuwniczych w zakresie umiejętności. W syntezie oba te światy biegną z dwoma różnymi prędkościami, ponieważ technologie w przemyśle rozwijają się w szybszym tempie niż adaptacja programów nauczania i programów edukacyjnych. Firmy muszą szybko wychwytywać takie zmiany technologiczne, do czego potrzebują wykwalifikowanych pracowników. Obie strony muszą zatem reagować, a ośrodki badawcze i edukacyjne mogą przyczynić się do innowacji/uaktualnienia szkoleń dla przedsiębiorstw.
2. **Przekazywanie umiejętności i rozwiązywanie problemów:** W fazie przyjęcia do pracy w przedsiębiorstwie nowi pracownicy potrzebują praktycznej wiedzy, aby zapoznać się z nowym zawodem i szybko zacząć w nim funkcjonować. Powszechnie wiadomo, że ich wykształcenie nie jest wystarczające do wejścia na rynek pracy. Muszą również poznać specyfikę kultury i strategii firmy, procesów rozwoju produktu, wykorzystania specyficznych maszyn oraz rzemiosła związanego z ich poszczególnymi produktami. Potrzebna jest zaangażowana, doświadczona osoba, która będzie w stanie przekazać takie pojęcia nowicjuszom.
3. **Ustrukturyzowane programy praktyk zawodowych:** Powszechnie uznano znaczenie systemu praktyk zawodowych dla znalezienia i zatrzymania młodych ludzi, a także dla zapewnienia im doświadczenia, którego potrzebują, aby zrozumieć, co w praktyce oznacza praca w danej branży. Najbardziej zorganizowanym i znanym systemem edukacji w Europie, opartym na doświadczeniu zawodowym, jest niemiecki system dualny. Kilka krajów wprowadziło praktyczne doświadczenie w trakcie studiów poprzez programy praktyk zawodowych, ale branża nadal nie wspiera ich wdrażania i potrzebne są większe możliwości praktyk zawodowych. W innych krajach europejskich istnieją ponadto mniej ustrukturyzowane praktyki, którymi należy się zająć.
4. **Niewłaściwe postrzeganie sektora:** Istnieje ogólny brak wiedzy na temat tego, czym jest przemysł, jakie są jego wartości i co może on zaoferować w zakresie miejsc pracy i możliwości zawodowych. Rodziny postrzegają je negatywnie, a ten stary, tradycyjny obraz zawodów negatywnie wpływa na rotację siły roboczej. Intensywny, zaktualizowany i inteligentniejszy wizerunek przemysłu obuwniczego UE musi być przekazywany społeczeństwu, w tym rodzinom, dzieciom w szkołach itp.

Cztery powyższe typowe problemy zostały przełożone na cztery najlepsze praktyki (Rysunek 1), z których każda została dokładnie przeanalizowana w kolejnych dedykowanych sekcjach:



Rysunek 1: Cztery najlepsze praktyki

2. Metodologia i implikacje COVID-19

Jak wspomniano wcześniej, projekt przewiduje pilotażowe wdrożenie powyższych czterech najlepszych praktyk w czterech wyznaczonych krajach (Włochy, Polska, Portugalia i Hiszpania). Kraje te zostały wybrane ze względu na ich znaczącą rolę w przemyśle obuwniczym oraz deklarowane przez partnerów społecznych zainteresowanie zaangażowaniem w projekt.

Każda najlepsza praktyka została wybrana dzięki podejściu opartemu na metodzie mieszanej w połączeniu z udanymi procesami konsultacji i walidacji w ramach poprzedniego projektu DS (2017-2019), jak opisano poniżej:

- Po pierwsze, przeprowadzono ankietę on-line skierowaną do 116 zainteresowanych stron z sześciu reprezentatywnych krajów UE² w zakresie siły roboczej sektora w celu określenia najlepszych praktyk, które rozwiązują główne problemy związane z rekrutacją i zatrudnianiem młodych ludzi w tym sektorze;
- Po drugie, przeprowadzono dogłębne dyskusje z 11 głównymi zainteresowanymi stronami w sześciu krajach UE w celu potwierdzenia wyników i wyjaśnienia krajowych osobliwości;
- Następnie w Brukseli odbyły się warsztaty wysokiego szczebla z udziałem 25 europejskich ekspertów (partnerów społecznych, organizatorów kształcenia i szkolenia zawodowego oraz ośrodków badawczych) z tego sektora, podczas których dokonano walidacji wyników i wybrano najlepsze praktyki;
- Ponadto zorganizowano spotkania na szczeblu krajowym z krajowymi partnerami społecznymi i głównymi zainteresowanymi stronami w czterech krajach.

Na pierwotnie planowane wdrożenie czterech najlepszych praktyk nieuchronnie wpłynęła obecna pandemia COVID-19. Projekt został istotnie pomyślany jako bardzo operacyjny, z kilkoma działaniami do wykonania na miejscu (wiele z nich w przedsiębiorstwach obuwniczych) i z bezpośrednim zaangażowaniem zainteresowanych stron (przedsiębiorstw, ośrodków badawczych, organizatorów kształcenia i szkolenia zawodowego, związków zawodowych, stowarzyszeń i młodych studentów). Dlatego też realizacja projektu musiała zostać skorygowana, aby dostosować się do ograniczeń związanych z pandemią, takich jak czasowe zawieszenie/redukcja pracy przez kilka przedsiębiorstw, zamknięcie szkół/dydaktyka nauczania na odległość oraz ogólna konieczność ustalenia przez zainteresowane strony priorytetów i skoncentrowania wszystkich wysiłków na ich podstawowej pracy w celu stawienia czoła wyzwaniom związanym z pandemią (np. straty w produkcji, redukcja siły roboczej, spadek popytu itp.)

Ponieważ każdy kraj został dotknięty w inny sposób, wdrożenie każdej najlepszej praktyki musiało zostać dostosowane do kontekstu krajowego: krajowi partnerzy społeczni byli aktywnie zaangażowani w działania związane z budowaniem potencjału i zostali poproszeni o współpracę i wsparcie ogólnego wdrożenia

² Włochy, Hiszpania, Portugalia, Polska, Rumunia i Węgry

projektu na poziomie krajowym. Szczegółowy opis wdrażania najlepszych praktyk dla każdego kraju znajduje się w rozdziale 3.

3. Wdrażanie najlepszych praktyk: wyniki

3.1 Najlepsza praktyka 1: Wizyty technologiczne w firmach obuwniczych

Sektor obuwniczy jest branżą, na którą codziennie wpływają możliwości, jakie oferują nowe technologie i cyfryzacja. Umiejętności wymagane do radzenia sobie z tymi innowacjami i czerpania z nich korzyści muszą być szybko uwzględnione w programach kształcenia i szkolenia, aby stworzyć w przyszłości wykwalifikowaną siłę roboczą, która będzie w stanie radzić sobie z takimi zmianami i innowacjami w najbardziej efektywny sposób.

Głównym celem tej najlepszej praktyki było zatem wspieranie procesu ciągłej aktualizacji pomiędzy organizatorami kształcenia i szkolenia zawodowego/ośrodkami badawczymi i szkoleniowymi a przedsiębiorstwami obuwniczymi, w celu:

- Aktualizacji i ukierunkowania oferty edukacyjnej i szkoleniowej na umiejętności technologiczne wymagane w przemyśle, zgodnie z innowacjami technologicznymi i digitalizacją;
- Wypełnienia luki technologicznej między potrzebami firm a systemami kształcenia i szkolenia;
- Przyspieszenia procesu innowacji w przemyśle.

Praca, która doprowadziła do powstania sedna tej najlepszej praktyki (czyli samych wizyt technologicznych), składała się z następujących działań (opisanych w Rysunek 2):



Rysunek 2: Przegląd najlepszej praktyki 1

Określenie aktualnego stanu wiedzy (krok 1) miało na celu zdefiniowanie kluczowych czynników technologicznych i innowacji technologicznych w przemyśle obuwniczym na różnych etapach produkcji. Zadanie to zostało wykonane za pomocą kwestionariusza przekazanego przedsiębiorstwom obuwniczym w czterech krajach w 2020 r.

W drugim etapie określono kluczowe zainteresowane strony, które należy zaangażować w wizyty technologiczne na poziomie krajowym, jak również główne technologie, którymi należy się zająć. Zainteresowane strony obejmowały głównie przedsiębiorstwa oraz podmioty świadczące usługi edukacyjne i szkoleniowe.

Trzeci krok był podstawą tego działania: firmy w czterech krajach partnerskich otworzyły swoje drzwi i zorganizowały wizyty na miejscu³ lub online dla nauczycieli edukacji i szkoleń, aby pokazać im swoje obecne technologie i nadchodzące innowacje, w tym nowy sprzęt i maszyny. Podczas tego działania kluczowe było zaangażowanie grupy docelowej, organizatorów kształcenia i szkolenia zawodowego, w celu zwiększenia ich świadomości potrzeb technologicznych przemysłu i dalszego podnoszenia jakości kształcenia i szkolenia w zakresie umiejętności technologicznych.

Ostatnie działanie polegało na opracowaniu danych, ocenie i raportowaniu działań w czterech krajach, których wyniki wyjaśniono w następnym paragrafie.

3.1.1 Wyniki z Włoch, Polski, Portugalii i Hiszpanii

Podczas realizacji projektu różne firmy z każdego z czterech krajów przeprowadzały wizyty technologiczne w różny sposób ze względu na ograniczenia mobilności związane z pandemią.

We **Włoszech** w kwietniu 2021 r. odbyły się trzy seminaria online, z których każde zgromadziło ponad 50 uczestników. Głównymi zaangażowanymi stronami byli nauczyciele na poziomie szkoły średniej pochodzący ze szkół mody z północnej i środkowej części Włoch. Podczas seminariów poruszono trzy kluczowe dla firm obuwniczych tematy:

- Jak technologie cyfrowe przekształcają fabryki;
- Różne podejścia i trendy w digitalizacji produktu obuwniczego, powiązanych materiałów i komponentów;
- Identyfikowalność i przejrzystość: w kierunku cyfrowego identyfikatora produktu.

Podczas seminariów okazało się, że kluczowe znaczenie ma potrzeba bardziej aktywnego i wcześniejszego zaangażowania podmiotów świadczących usługi edukacyjne i szkoleniowe w takie dyskusje techniczne: wiele z nich rzeczywiście nie było w pełni świadomych głównych trendów i innowacji cyfrowych w zakresie produktów obuwniczych, a zatem nie było w stanie przekazać tej wiedzy swoim uczniom.

W **Polsce** zaangażowane były dwie firmy, które przeprowadziły dwie wizyty online z nauczycielami na poziomie szkolnictwa wyższego (uniwersytet) w czerwcu 2021 roku. Zaprezentowano i omówiono technologie następujących firm (poprzez filmy z wirtualnych wycieczek):

- Zaawansowane formowanie metodą wtrysku bezpośredniego;
- Cięcie automatyczne;
- Projektowanie obuwia za pomocą CAD/CAM;
- Półautomatyczne szycie.

Dyskusje w Polsce ujawniły możliwości i wyzwania zarówno dla firm jako takich, jak i dla udanego dialogu pomiędzy edukacją/szkoleniami a przemysłem. Główne poruszane kwestie dotyczyły:

³ Ze względu na COVID-19 należało zrewidować pierwotną koncepcję wizyt (które miały odbywać się na miejscu). Dlatego też przeprowadzono wizyty online, podczas których przedstawiciele wybranych firm wirtualnie spotykali się z nauczycielami i wyjaśniali im główne technologie oraz potrzeby firmy za pomocą filmów, materiałów i narzędzi.

- W przypadku przedsiębiorstw podkreślano trudności związane z zastąpieniem starszych osób nowymi pracownikami i technikami. Młodzi ludzie postrzegali tę pracę jako nieatrakcyjną w porównaniu z innymi dostępnymi ofertami pracy. Średni wiek pracowników firm obuwniczych wzrastał, co zagrażało ciągłości produkcji;
- Z drugiej strony, zawody i rodzaje działalności, które implikowały, wcale nie były przestarzałe i wymagały dużej różnorodności umiejętności do zarządzania oprogramowaniem podłączonym do nowoczesnego sprzętu;
- Uczelnia żałowała, że tego typu inicjatywa powinna być mieć miejsce co najmniej 10 lat wcześniej, ponieważ w międzyczasie zlikwidowano wydziały specjalnie poświęcone technologii obuwia. Były jeszcze osoby, które posiadały specjalistyczną wiedzę, ale uczelnia nie dysponowała już wyposażeniem technicznym niezbędnym do przeprowadzenia pełnego kursu na poziomie uniwersyteckim;
- Zamiast tego możliwe byłyby kursy teoretyczne przeznaczone dla personelu technicznego firm, które byłyby następnie kontynuowane w firmach na konkretnych maszynach. Dlatego też inicjatywa ze strony firm obuwniczych polega na organizowaniu kursów dla co najmniej 15 osób jednocześnie, z zachowaniem pewnej ciągłości.
- Aby osiągnąć ten cel, niezbędne byłoby zaangażowanie Polskiego Stowarzyszenia Producentów Obuwia i Przemysłu Skórzanego, które umożliwiłoby zbliżenie do siebie kilku firm, którym w przeciwnym razie trudno byłoby porozumieć się i współpracować we własnym zakresie, ponieważ uważałyby się za konkurentów.

W **Portugali** i w kwietniu 2021 r. zaangażowane były trzy firmy obuwnicze, którym udało się przeprowadzić wizyty na miejscu u organizatorów kształcenia i szkolenia zawodowego, pokazując im obecny sprzęt, maszyny i procesy produkcyjne. Główne technologie, którymi się zajmowano, to:

- Drukowanie 3D
- Maszyny z automatycznym systemem cięcia
- Automatyczny przenośnik logistyczny w szwalni
- Automatyczne maszyny zszywające
- System CAD/CAM do rozwoju i inżynierii produktu
- Proces bezpośredniego wtrysku
- ERP do zarządzania łańcuchem dostaw i kontroli produkcji
- System druku laserowego do personalizacji skóry i podeszew
- Ploter do druku cyfrowego
- Robot do obróbki zgrubnej

Jeśli chodzi o istotę konsultacji, obie strony (przemysł i organizatorzy kształcenia i szkolenia zawodowego) potwierdziły pozytywne opinie na temat wizyt. Zaangażowanie firm było rzeczywiście dobre, szczególnie ze strony przedsiębiorców, którzy osobiście oprowadzali wizyty, ale także ze strony nauczycieli, którzy podkreślali fakt, że możliwość zapoznania się z nowymi technologiami nie istnieje obecnie w centrach kształcenia i szkolenia zawodowego. Ale co ważniejsze, była to okazja dla organizatorów kształcenia i

szkolenia zawodowego do dostosowania i ponownego ukształtowania swoich programów nauczania, a oni zobowiązali się do tego już w następnym roku akademickim.

Ponadto wizyty technologiczne w **Hiszpanii** odbyły się w dwóch przedsiębiorstwach w marcu i kwietniu 2021 r., jedna online, a druga na miejscu, z udziałem dwóch organizatorów kształcenia i szkolenia zawodowego. Główne technologie, którymi się zajmowano, to:

- Projektowanie 3D i drukowanie 3D
- Analityka biznesowa
- Projektowanie komputerowe
- Tablica rozdzielcza (*cuadros de mando*)
- Cięcie cyfrowe
- ERP dla produkcji
- Cięcie laserowe
- Zarządzanie i programowanie najnowocześniejszych maszyn (np. automatyczne szlifowanie)
- Zarządzanie operacjami za pomocą technologii i narzędzi prognostycznych.
- System organizacji produkcji

W Hiszpanii, podobnie jak w innych krajach, możliwość zapoznania się przez organizatorów kształcenia i szkolenia zawodowego z charakterystycznymi zdolnościami i wartością dodaną dwóch przedsiębiorstw była postrzegana jako bardzo korzystna pod względem lepszego zrozumienia punktu widzenia produkcji, ale także organizacji przedsiębiorstwa jako całości.

Bezpośrednie zaangażowanie dyrektora generalnego, kierowników i pracowników pozwoliło nauczycielom odkryć i zrozumieć technologie, maszyny i urządzenia, których nie mieli w swoich klasach, a tym samym ostatecznie pokazać i nauczyć uczniów, jak te technologie działają.

Wizyty technologiczne z pewnością wzmocniły relacje między krajowymi i branżowymi organizatorami kształcenia i szkolenia zawodowego w odniesieniu do potrzeb przemysłu technologicznego, zwiększając tym samym wiedzę nauczycieli kształcenia i szkolenia zawodowego na temat procesu technologicznego i potrzeb w zakresie umiejętności. Przewiduje się, że takie spotkania będą pierwszymi z serii ustrukturyzowanych i regularnych dialogów między podmiotami świadczącymi usługi edukacyjne i szkoleniowe a przedsiębiorstwami, aby umożliwić lepsze dostosowanie zapotrzebowania przemysłu na umiejętności do oferty edukacyjnej w zakresie obuwia w tych krajach. Kształcenie i szkolenie musi mieć dostęp do nowych technologii, aby lepiej zrozumieć potrzeby w zakresie umiejętności, a tym samym tworzyć programy nauczania lepiej dostosowane do potrzeb studentów rozpoczynających pracę w tym sektorze. Doprowadzi to do tego, że przyszła siła robocza będzie już kompetentna w zakresie istniejących i powstających technologii.

3.2 Najlepsza praktyka 2: Mentoring

Ta najlepsza praktyka dotyczyła początkowego okresu pracy młodej osoby w przedsiębiorstwie, a w szczególności potrzeby wyposażenia nowego pracownika w praktyczną wiedzę, która jest niezbędna do skutecznego i szybkiego działania w nowym zawodzie w przedsiębiorstwie. Dotyczy to nie tylko wiedzy i

umiejętności technicznych, ale także integracji ze środowiskiem pracy, kulturą i strategią firmy oraz możliwości otrzymania wskazówek w trakcie procesu wprowadzania na rynek pracy.

Dlatego też głównym celem tej najlepszej praktyki było zidentyfikowanie i zbudowanie specyficznego profilu zdolnego do podjęcia się tej roli, a mianowicie **Mentora w miejscu pracy**. Mentor to osoba, która, wykorzystując swoje doświadczenie i większą wiedzę na temat dynamiki firmy, wspiera rozwój umiejętności, zdolności i wiedzy mniej doświadczonych kolegów, a w szczególności młodego pracownika. Poprzedni projekt DS wykazał, że istnieje ogólna zgoda wśród interesariuszy sektorowych na poziomie europejskim, że mentoring, jeśli jest skutecznie realizowany w miejscu pracy, ma wiele pozytywnych skutków i korzyści dla wszystkich zaangażowanych stron (pracodawców, mentorów i pracowników), sprzyja zatrudnialności, rozwojowi kariery, a także może wykorzystać wiedzę starszych pracowników i utrzymać ich motywację.

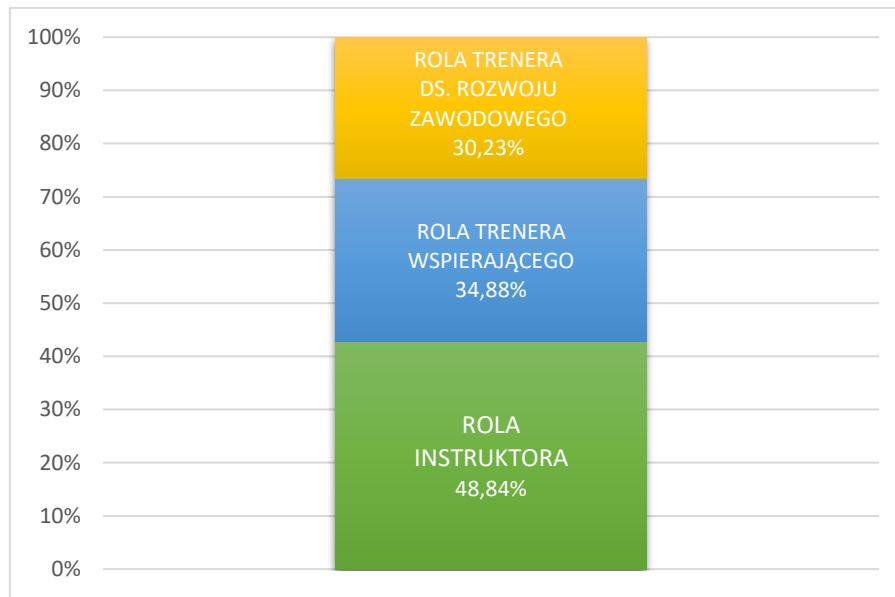
Praca, która doprowadziła do powstania rdzenia tej najlepszej praktyki (mianowicie, stworzenie kursu e-learningowego dla mentorów), składała się z następujących działań:



Rysunek 3: Przegląd najlepszej praktyki 2

W celu określenia i zatwierdzenia profilu mentora odpowiadającego potrzebom przemysłu, stworzono kwestionariusz, który został rozesłany do krajowych interesariuszy. Uczestnicy zostali zapytani, którą z trzech kluczowych ról powinien pełnić mentor w ich firmie:

- Rola **instruktora**: wymaga dużego doświadczenia zawodowego i wiedzy związanej z miejscem pracy. Jego zadaniem jest skuteczne przekazywanie wiedzy młodym pracownikom. Dotyczy to nauczania umiejętności praktycznych.
- Rola **trenera wspierającego**, opartego na praktycznym doświadczeniu, codziennym wsparciu moralnym i zaufaniu. Nie musi on być ekspertem w pracy, który jest w stanie rozwiązać wszelkie problemy i zna odpowiedź na wszystkie pytania, ale wspiera proces szkolenia będąc zaufaną osobą będącą wzorcem w firmie, do której młody pracownik może się zwrócić, aby otrzymać poradę czy wsparcie moralne.
- Rola **trenera ds. rozwoju zawodowego**, w znaczeniu modelu „trenera jako facylitatora”, który prowadzi młodych pracowników w identyfikacji ich konkretnych umiejętności i zdolności, tak aby zoptymalizować ich wybory w zakresie rozwoju zawodowego.



Rysunek 4: główne kompetencje mentora wyrażone w procentach

Rysunek 4 przedstawia główne wyniki kwestionariusza w odniesieniu do roli, jaką odgrywa mentor i ujawnia, że mentor powinien:

- W dużej mierze dysponować solidną wiedzą techniczną, która umożliwi mu przekazywanie młodym pracownikom praktycznych umiejętności poprzez wykorzystanie jego szerokiego doświadczenia zawodowego i wiedzy o miejscu pracy;
- Mentor powinien być ponadto po trosze zaufaną osobą będącą wzorcem dla innych w firmie, która będzie udzielać wsparcia w procesie szkolenia;
- Mentor powinien w mniejszym stopniu wspierać młodych pracowników na ich ścieżce rozwoju zawodowego, pełniąc rolę coacha, pomagając im w identyfikacji ich konkretnych umiejętności i zdolności.

Ponadto, respondenci zostali zapytani dla każdej z powyższych ról, jakie są ich zdaniem najbardziej wymagane umiejętności, wiedza i postawy. Wyniki przedstawiono w Tabeli 1.

| | INSTRUKTOR | TRENER WSPIERAJĄCY | TRENER DS. ROZWOJU ZAWODOWEGO |
|---|------------|--------------------|-------------------------------|
| WIEDZA | | | |
| Zna swoją rolę, zadania i obowiązki. | X | X | X |
| Posiada specjalistyczną wiedzę techniczną, specyficzną dla zadań związanych z nauczaniem. | X | X | X |
| Zna obszar pracy nowego pracownika. | X | X | X |
| UMIEJĘTNOŚCI | | | |
| Nauczanie/przekazywanie wiedzy i umiejętności | X | | |
| Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem | X | | |
| Potrafi udzielać jasnych instrukcji | X | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Negocjacja, perswazja i umiejętność wpływania na innych | | X | |
| Bycie liderem zespołu o wysokiej wydajności i znanym w całej organizacji | | X | |
| Praca zespołowa | | | X |
| Umiejętności w zakresie komunikacji werbalnej | | | X |
| Umiejętność słuchania | | | X |
| Postawy | | | |
| Uczciwość | X | X | X |
| Wiarygodność | X | X | X |
| Cierpliwość wobec ludzi z mniejszym doświadczeniem | X | X | X |
| Chęć dzielenia się doświadczeniem | | X | |
| Chęć poświęcania niezbędnego czasu na przekazywanie umiejętności i wiedzy | | | X |

Tabela 1: Wiedza, umiejętności i postawy mentora

Wyniki kwestionariusza zostały następnie zagregowane i przeanalizowane, co ostatecznie umożliwiło stworzenie dedykowanego i specjalnego kursu e-learningowego dla doświadczonych pracowników w miejscu pracy, którzy chcieliby podjąć się roli mentora ⁴.

Kurs został zaprojektowany w celu wzmocnienia szczególnie miękkich umiejętności, które są niezbędne, aby stać się skutecznym mentorem⁵. Zgodnie z postrzeganymi przez respondentów najbardziej wymaganymi umiejętnościami, kurs został zbudowany wokół następujących modułów i lekcji, jak pokazano w Tabeli 2:

| MODUŁ | LEKCJA |
|---|---|
| WPROWADZENIE DO MENTORINGU | 1.1 Co to jest mentoring? |
| | 1.2 Mentor i podopieczny: możliwości i wyzwania |
| 2 UMIEJĘTNOŚĆ NAUCZANIA/INSTRUOWANIA | 2.1 Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem |
| | 2.2 Mentoring międzypokoleniowy: udzielanie rad |
| | 2.3 Świadomość emocjonalna |
| 3 UMIEJĘTNOŚCI KOMUNIKACYJNE | 3.1: Co sprawia, że komunikacja jest skuteczna? |
| | 3.2: Umiejętności komunikacyjne - Przemawianie |

⁴ Początkowo przewidzianym głównym działaniem w ramach tej najlepszej praktyki było zdefiniowanie pilotażowego programu mentoringu i systemu certyfikacji mentorów, który miał być wdrożony w dwóch przedsiębiorstwach w każdym kraju, przy aktywnym udziale uczestników kształcenia i szkolenia zawodowego oraz organizatorów kształcenia i szkolenia zawodowego. Po ograniczeniach związanych z pandemią, które uniemożliwiły realizację tego konkretnego zadania, partnerzy projektu zgodzili się na stworzenie takiego kursu e-learningowego.

⁵ Kurs jest bezpłatny i dostępny w językach EN, ES, IT, PL i PT na stronie internetowej projektu (www.inmyshoesproject.eu)

| | |
|------------------------------|--|
| | 3.3: Umiejętności komunikacyjne - Słuchanie |
| | 3.4: Umiejętności komunikacyjne - Zadawanie pytań i przekazywanie informacji zwrotnych |
| 4 KIEROWANIE ZESPOŁEM | 4.1 Praca zespołowa i zaufanie |
| | 4.2 Motywacja wewnętrzna |
| 5 NEGOCJACJE | 5.1 Podstawy skutecznych negocjacji |
| | 5.2 Style negocjacyjne |
| | 5.3 Strategie negocjacyjne |

Tabela 2: Kurs e-learningowy dla mentorów

Kurs został zatwierdzony przez cztery krajowe stowarzyszenia obywatelskie i rozpoczęto aktywną kampanię upowszechniającą. Kurs pozostanie otwarty również po zakończeniu projektu, aby umożliwić uczestnikom wzięcie w nim udziału w dowolnym momencie. Przewiduje się, że system mentoringu będzie praktyką sprzyjającą nie tylko łagodniejszej integracji młodej osoby w środowisku pracy, ale także identyfikacji podejścia strategicznego, które wzmacnia wymianę międzypokoleniową i uznanie kompetencji zarówno stażystów, jak i doświadczonych pracowników. Mentoring jest praktyką, która, jeśli jest skutecznie realizowana, przynosi znaczące korzyści dla zatrudnienia w sektorze oraz dla potrzeb firmy w zakresie praktycznych umiejętności i szkolenia nowych pracowników. Ponadto, może być również źródłem motywacji dla doświadczonych pracowników (mentorów) podejmujących się tej roli.

3.3 Najlepsza praktyka 3: Praktyki zawodowe

Wyniki poprzedniego projektu DS ujawniają, że panuje również ogólna zgoda wśród zainteresowanych stron, że programy praktyk zawodowych i programy dwusystemowe są najskuteczniejszymi środkami angażowania i włączania młodych pracowników do sektora. Programy praktyk zawodowych okazują się być najważniejszym środkiem ułatwiającym przejście między edukacją a pracą.

Głównym celem tej najlepszej praktyki było zwiększenie świadomości i wzmocnienie programu praktyk zawodowych skierowanego do przedsiębiorstw obywatelskich w czterech krajach, w oparciu o kontekst krajowy i istniejące doświadczenia. Aby to osiągnąć, najlepsza praktyka składała się z następujących działań,⁶ jak podsumowano w Rysunek 5:

⁶ Pierwotnie, ta najlepsza praktyka przewidywała również zdefiniowanie pilotażowego programu praktyk zawodowych, który miał być wdrożony w trzech MŚP w każdym kraju docelowym, z aktywnym udziałem kluczowych interesariuszy poprzez wizyty na miejscu w trakcie praktycznego szkolenia studentów w przedsiębiorstwach. Ze względu na pandemię wymuszającą zamknięcie firm i zawieszenie działalności, zadanie to nie mogło być zrealizowane i zastąpiły je warsztaty online.



Rysunek 5: przegląd najlepszej praktyki 3

W ramach pierwszego działania cztery krajowe stowarzyszenia podjęły badania nad obecnym stanem praktyk zawodowych w sektorze obuwniczym w swoich krajach, co mogłoby umożliwić:

- Szczegółową analizę stanu praktyk zawodowych w sektorze obuwniczym, zarówno z perspektywy przedsiębiorstw, jak i instytucji kształcenia i szkolenia zawodowego;
- Określenie szans i wyzwań;
- Porównanie oferty praktyk zawodowych w różnych krajach, zachęcając tym samym do wzajemnego uczenia się i wymiany dobrych praktyk;
- Określenie działań wykonawczych mających na celu pokonanie wyzwań i barier dla każdego z interesariuszy w celu wzmocnienia i dalszego promowania praktyk zawodowych w sektorze obuwniczym.

Wyniki tych badań zostały przedstawione w następnym rozdziale.

3.3.1 System praktyk zawodowych we Włoszech, Polsce, Portugalii i Hiszpanii

We **włoskim systemie** rozróżnia się zasadniczo trzy główne rodzaje praktyk zawodowych:

- Praktyki zawodowe w zakresie kwalifikacji zawodowych i dyplomu, dyplomu ukończenia szkoły średniej i certyfikatu wysokiej specjalizacji technicznej (typ 1) dla osób w wieku od 15 do 18 lat;
- Praktyki zawodowe (Typ 2), dla osób w wieku od 18 do 29 lat;
- Wyższe praktyki zawodowe w zakresie szkoleń/edukacji i badań (typ 3), dla osób w wieku od 18 do 29 lat.

Główne dane referencyjne dotyczące praktyk zawodowych we włoskich systemach obuwniczych, tekstylnych, odzieżowych i skórzanych są następujące:

- Operator produkcji;
- Operator kontroli produktów;
- Pracownik koordynujący produkcję;
- Operator systemów zautomatyzowanych;
- Pracownik planowania produkcji;
- Pracownik kontroli jakości/laboratorium;

- Pracownik ds. rozwoju projektu - twórca produktu/modelu;
- Stylista produktu/projektant;
- Pracownik działu promocji produktu/obsługi klienta.

Skupiając się na liczbach sektorowych, obserwatorium INPS [Narodowy Zakład Zabezpieczenia Społecznego] pokazuje następujące dane dotyczące wykorzystania umów o praktyki zawodowe w odniesieniu do pracowników w 2019 r. dla gospodarki ogółem, dla sektora produkcyjnego i dla działu 15 „Produkcja wyrobów skórzanych” (którego częścią jest kategoria Ateco⁷ 15.2 - „Produkcja obuwia”):

- Umowa o praktyki zawodowe jest stosowana do 4,2% pracowników wszystkich sektorów i do 3,9% wszystkich miejsc pracy w sektorze przemysłowym;
- Na poziomie sektorowym praktykanci stanowią 5,8% wszystkich pracowników w kategorii Ateco 15.

Oczywiste jest, że umowa o praktyki zawodowe jest nadal mało znana i stosowana przez włoskie przedsiębiorstwa obuwnicze, jak pokazują przykładowe dane z regionu Marche (Tabela 3), jednego z głównych okręgów obuwniczych we Włoszech:

| Rok zatrudnienia | Praktykanci ogółem | Praktykanci w sektorze obuwniczym | % całości |
|------------------|--------------------|-----------------------------------|-----------|
| 2019 | 14495 | 408 | 2,81% |
| 2020 | 10165 | 175 | 1,72% |

Tabela 3: liczba praktykantów w regionie Marche, Włochy

Polski system praktyk zawodowych nosi nazwę „Przygotowanie Zawodowe Młodocianych Pracowników” (poziom ponadgimnazjalny), a praktyka zawodowa może mieć odbywać się:

- Naprzemiennie w szkołach i siedzibach pracodawców;
- W całości u pracodawcy (praktykant nie uczęszcza do szkoły, ale i tak może uzyskać kwalifikacje, zdobywając świadectwo czeladnicze);
- Naprzemiennie z centrami zawodowymi.

Na poziomie policealnym istnieją natomiast następujące sposoby:

- Praktyczne kształcenie zawodowe dla dorosłych (od 6 do 12 miesięcy);
- Praktyczne szkolenie zawodowe dla dorosłych (od 3 do 6 miesięcy).

W odniesieniu do konkretnych zachęt finansowych, pracodawcy mogą otrzymać zwrot kosztów wynagrodzenia i ubezpieczenia społecznego praktykantów z Funduszu Pracy, który jest częścią budżetu państwa. Fundusz Pracy zapewnia zachęty dla pracodawców uczestniczących w praktykach zawodowych na dwa sposoby:

⁷ Klasyfikacja działalności gospodarczej ATECO jest rodzajem klasyfikacji przyjętej przez włoski Krajowy Instytut Statystyczny (ISTAT) dla krajowych badań statystycznych o charakterze gospodarczym.

- Wynagrodzenie praktykanta (70-90 Euro/miesiąc) w formie minimalnej do 5-7% średniego wynagrodzenia;
- Dofinansowanie dla pracodawców, którzy skutecznie przeszkolili lub doprowadzili młodocianego do uzyskania kwalifikacji po odbyciu praktyki zawodowej (jednorazowa „nagroda” 2000-2500 Euro na praktykanta) - ale tylko w niektórych zawodach, których lista jest ogłaszana przez Instytut Badań Edukacyjnych i publikowana przez Ministra Edukacji.

Brak dalszych spostrzeżeń i danych na temat systemu praktyk zawodowych w Polsce w odniesieniu do sektora obuwniczego. Badania na poziomie krajowym wykazały, że praktyki zawodowe w Polsce nie zyskały na popularności, pomimo działań podejmowanych przez Ministerstwo Edukacji Narodowej i Związek Rzemiosła Polskiego, które koncentrowały się głównie na szkołach technicznych (gdzie praktyki zawodowe nie są oferowane). Dostępnych było niewiele danych dotyczących przedsiębiorstw oraz podmiotów świadczących usługi edukacyjne i szkoleniowe, które realizują programy praktyk zawodowych, a program edukacyjny nie wydawał się być dostosowany do najnowszych wymogów technologicznych.

W **systemie portugalskim** głównymi kwalifikacjami, które obejmował program praktyk zawodowych w przemyśle obuwniczym, były:

- Technik technologii produkcji obuwia;
- Technik zarządzania produkcją obuwia i wyrobów skórzanych;
- Technik konserwacji maszyn do produkcji obuwia i wyrobów skórzanych;
- Technik technologii wzornictwa obuwia;
- Technik jakości obuwia i wyrobów skórzanych.

Kwalifikacje „technika technologii produkcji obuwia”, „technika technologii wzornictwa obuwia” oraz „technika jakości obuwia i wyrobów skórzanych”, w tym program praktyk zawodowych, są uważane za najodpowiedniejsze.

Ponadto w badaniu wymieniono główne powiązane z praktyką zawodową role zawodowe, którymi są:

- Twórca wzorów obuwia;
- Technik ręcznej produkcji obuwia;
- Technik jakości obuwia i wyrobów skórzanych;
- Technik utrzymania ruchu;
- Kierownik produkcji w firmach obuwniczych i kaletniczych.

Chociaż w Portugalii istnieją programy kształcenia i szkolenia zawodowego w ramach systemu edukacji i systemu zatrudnienia, stanowią one ograniczony element szkolenia w przedsiębiorstwie. Rzeczywiście obecnie brakuje trenerów i wykładowców w dziedzinach technicznych, a kursy kształcenia i szkolenia zawodowego w ramach programów praktyk zawodowych nie są wystarczająco dostosowane do potrzeb każdego przedsiębiorstwa. Zachęca się zatem do bardziej wiodącego procesu ze strony przedsiębiorstw.

Wreszcie, w **systemie hiszpańskim**, ogólnymi formami praktyk zawodowych w przedsiębiorstwach są zarówno tak zwane „umowy o staż”, jak i „umowy o szkolenie i naukę”. Praktyki zawodowe w branży

obuwniczej istnieją w ramach trzech kierunków kształcenia zawodowego w hiszpańskim systemie edukacyjnym (cykl podstawowego kształcenia i szkolenia zawodowego, cykl średniego kształcenia i szkolenia zawodowego oraz cykl wyższego kształcenia i szkolenia zawodowego), a główne tytuły kształcenia zawodowego związane konkretnie z obuwem to:

- Dla cyklu podstawowego kształcenia i szkolenia zawodowego: „naprawa artykułów włókienniczych i skórzanych”;
- Dla cyklu średniego kształcenia i szkolenia zawodowego: „technik obuwia i akcesoriów modowych”;
- Dla cyklu wyższego kształcenia i szkolenia zawodowego: „technik projektowania i produkcji obuwia i galanterii”.

Dodatkowo, dla cykli średniego i wyższego kształcenia i szkolenia zawodowego, istnieje lista głównych powiązanych ról zawodowych, w tym praktyk zawodowych:

- Cykl średniego kształcenia i szkolenia zawodowego:
 - Nożyce do cięcia skóry (cortador);
 - Wykrawanie elementów do wyposażenia i montażu obuwia (cortador);
 - Nożyce do wyrobów skórzanych i rękawic (cortador);
 - Operator maszyny do cięcia części obuwia (operador);
 - Krojenie ręczne i maszynowe (cortador);
 - Operator maszyn (operador);
 - Operator przemysłowej maszyny do szycia (operador);
 - Monter obuwia maszynowego (montador);
 - Monter obuwia ręcznego (montador);
 - Szewc na zamówienie;
 - Szewc ortopedyczny;
 - Magazynier.
- Cykl wyższego kształcenia i szkolenia zawodowego:
 - Wytwórca wzorów galanterii skórzanej;
 - Modelarz-wzorcownik, monter obuwia (Modelista-patronista);
 - Modelarz-wzorcownik wyrobów skórzanych (Modelista-patronista);
 - Technik rozwoju produktów obuwniczych;
 - Technik rozwoju wyrobów skórzanych;
 - Technik technologii produkcji obuwia;
 - Technik produkcji wyrobów skórzanych;
 - Technik kontroli jakości w przemyśle obuwniczym i galanterii skórzanej;
 - Technik organizacji;
 - Kierownik biura technicznego;
 - Kierownik ds. produkcji;
 - Nadzorca jakości;
 - Kontroler produkcji;
 - Kierownik ds. jakości;

- Kierownik działu;
- Kierownik zespołu.

Obecnie w Hiszpanii brak publicznie dostępnych informacji na temat liczby uczniów uczestniczących w programach praktyk zawodowych w przedsiębiorstwach obywatelskich. Dzięki informacjom uzyskanym od organizatorów kształcenia i szkolenia zawodowego oraz firm wiemy, że uczestnictwo w tych programach drastycznie spadło z powodu ograniczeń związanych z pandemią. Sektor ten już wykazuje tendencje wzrostowe i jak tylko sytuacja sanitarna na to pozwoli, programy te zostaną ponownie uruchomione.

3.3.2 Zalecenia dotyczące wzmocnienia systemu praktyk zawodowych

Kolejnym działaniem w ramach tej najlepszej praktyki było przedstawienie wyników analizy każdego kraju. Dokonano tego poprzez specjalne warsztaty, w których uczestniczyły zainteresowane strony z sektora (przedsiębiorstwa, organizatorzy kształcenia i szkolenia zawodowego, ośrodki szkoleniowe i badawcze, związki zawodowe, stowarzyszenia krajowe oraz władze publiczne), aby sprzyjać wymianie wiedzy, pomysłów i najlepszych praktyk⁸.

Podczas warsztatów przedstawiono i zatwierdzono sześć głównych zaleceń wynikających ze zidentyfikowanych luk w analizie przeprowadzonej w czterech krajach. Dla każdego zalecenia przedstawiono listę powiązanych najlepszych praktyk, które zostały już wdrożone w całej UE, aby umożliwić uczestnikom czerpanie inspiracji i uczenie się na przykładach sukcesów:



Rysunek 6: Zalecenia dotyczące promowania systemu praktyk zawodowych w czterech krajach uczestniczących w projekcie

⁸ Warsztaty online odbyły się 14 czerwca 2021 r. i zgromadziły około 50 interesariuszy z czterech krajów uczestniczących w projekcie.

„Zachęcanie MŚP z branży obuwniczej do udziału w praktykach zawodowych”: MŚP często stają przed wyzwaniami związanymi z wdrażaniem praktyk zawodowych. Zaproponowano tutaj szereg sugestii, takich jak:

- Rola instytucji pośredniczących (izb handlowych i stowarzyszeń obuwniczych) w rozwijaniu struktur wsparcia dla MŚP;
- Partnerstwa z dużymi przedsiębiorstwami w celu wspierania MŚP w zwiększaniu oferty praktyk zawodowych;
- Współpraca pomiędzy organizacjami parasolowymi UE i ich krajowymi członkami lub podmiotami stowarzyszonymi w celu rozwijania i ustanawiania wsparcia dla MŚP;
- Promowanie nauczania i szkolenia;
- Wzmocnienie wsparcia poprzez mentorów, opiekunów i trenerów.

„Maksymalizacja dostępnych środków finansowych”: Obejmuje to nie tylko zwalczanie barier w finansowaniu, ale także świadomość tego, jakie fundusze są dostępne i osiągalne. Aby tego dokonać, konieczne jest:

- Odpowiednie zaangażowanie zarówno pracodawców, jak i władz publicznych w finansowanie programów praktyk zawodowych;
- Posiadanie stałego dostępu do informacji na temat różnych systemów finansowania praktyk zawodowych;
- Czerpanie z przykładów innowacyjnych sposobów, w jakie pracodawcy mogą wykorzystać fundusze dostępne w czterech krajach;
- Zapewnienie odpowiedniego wynagrodzenia i ochrony socjalnej praktykantom.

„Angażowanie praktykantów”: młodzi ludzie muszą wiedzieć, czym jest praktyka zawodowa. Aby zachęcić ich do udziału w praktykach zawodowych, ważne jest, aby zarówno przedsiębiorstwa obuwnicze, jak i organizatorzy szkoleń podkreślali korzyści płynące z takiego programu oraz wykorzystywali możliwości, wiedzę i umiejętności, jakie mogą zdobyć młodzi ludzie. Główne działania mogą obejmować:

- Kampanie / targi komunikacyjne i promocyjne;
- Promowanie silnych wartości zawodowych i inspirującej kultury firmy;
- Konkurencyjne zatrudnienie, wynagrodzenie i benefity;
- Zróżnicowana oferta edukacyjna i nowoczesne metody nauczania;
- Koncentracja na zrównoważonym rozwoju.

„Posiadanie dedykowanego personelu do „coachingu” praktykantów”: potwierdzono znaczenie dobrej jakości szkoleń, dzięki przeszkolonym w tym celu mentorom wewnątrzzakładowym. Szczególnie mile widziani są doświadczeni pracownicy z dużym praktycznym doświadczeniem technicznym. Osoby te nadzorują i oceniają czynności związane z nauką praktykanta oraz zapewniają łączność z instytucją szkoleniową praktykanta.

Przewiduje się, że analiza systemu praktyk zawodowych w czterech krajach, w połączeniu z powyższymi zaleceniami i przykładami najlepszych praktyk przedstawionych podczas warsztatów, może stanowić skuteczny punkt wyjścia do promowania ustrukturyzowanego i innowacyjnego programu praktyk zawodowych, który wzmocni i zwiększy zatrudnienie młodych pracowników.

„Potrzeba ścisłego dialogu między pracodawcami, organizatorami kształcenia i szkolenia zawodowego oraz innymi interesariuszami”: Zaangażowanie wszystkich partnerów w proces rozwoju praktyk zawodowych może być trudne ze względu na różne punkty widzenia lub konkurencyjne cele, różny język, brak zasobów, a nawet ograniczenia czasowe. Jednakże zaangażowanie pracodawców, związków zawodowych, organizatorów szkoleń, doradców zawodowych i władz publicznych ma zasadnicze znaczenie w procesie definiowania:

- Standardów odnoszących się do procesów uczenia się praktykanta;
- Wynagrodzenia praktykantów;
- Opracowywania programu nauczania;
- Zapewniania jakości;
- Finansowania.

Unijne organizacje parasolowe sektorów tekstylnego, odzieżowego, obuwniczego i skórzanego również pracują obecnie nad zapewnieniem zwiększenia liczby programów praktyk zawodowych w swoich sektorach poprzez unijny Pakt TCLF na rzecz Umiejętności.

3.4 Najlepsza praktyka 4: Zintegrowana komunikacja sektorowa

Ostatnia najlepsza praktyka polegała na ciągłej pracy nad działaniami komunikacyjnymi i upowszechniającymi na poziomie sektorowym. W tym celu przeprowadzono szereg równoległych działań.

W pierwszej kolejności uruchomiona została dedykowana strona internetowa projektu, a także konta na Facebooku i Instagramie⁹. Strona jest dostępna w sześciu językach (EN/ES/PT/HU/RO/PL/IT) i łączy w sobie działania i rezultaty obecnego projektu oraz wyniki poprzedniego projektu SD.

Trzon tej najlepszej praktyki stanowiła organizacja drugiej edycji¹⁰ **unijnego konkursu obuwniczego „Shake the Future of the Footwear Sector-The Talent Shoes”**. Konkurs skierowany był do studentów z całej Europy, którzy w wieku od 16 do 25 lat studiowali obuwiu lub wzornictwo. Przed rozpoczęciem konkursu grupy młodych studentów zostały zaproszone do zaprezentowania swoich propozycji projektów w jednej z następujących kategorii:

- Projektowanie obuwia;

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

¹⁰ Pierwsza edycja odbyła się na miejscu w czerwcu 2018 roku w Mediolanie, a druga online/na miejscu we wrześniu 2020 roku w MICAM.

- Promowanie sektora obuwniczego wśród młodych ludzi: nowa kampania wizerunkowa dla sektora.

Po zakończeniu konkursu nastąpiło uroczyste wręczenie nagród dla trzech zwycięskich zespołów, w tym produkcja zaprojektowanych przez nie butów oraz dostęp do kursów związanych z modą i obuwem. Przykłady wyprodukowanych butów zaprojektowanych przez zwycięskie zespoły pokazane są na Rysunek 7, Rysunek 8 i Rysunek 9.



Rysunek 7: Projekt „Orango” (Arsutoria School, Włochy)



Rysunek 9: Projekt „Seeds” (Askardamykti School, Grecja)



Rysunek 8: Projekt „Naturcultural” (Estońska Akademia Sztuk Pięknych, Estonia)

Dzięki tej najlepszej praktyce możliwe było nie tylko rozpowszechnienie działań i wyników projektu wśród szerszej publiczności, ale także zwiększenie świadomości wśród młodych ludzi i przyciągnięcie ich poprzez pokazanie możliwości, jakie oferuje sektor.

4. Wnioski i kolejne kroki

Niniejszy raport podsumowuje różne działania w ramach projektu „Wdrażanie najlepszych praktyk w celu zwiększenia atrakcyjności sektora obuwniczego”, który był kontynuacją poprzednich unijnych projektów DS dotyczących obuwniczego z bardziej operacyjnej i praktycznej perspektywy. Wdrożenie czterech najlepszych praktyk w ramach podejścia opartego na metodzie mieszanej pomogło zainteresowanym stronom na różnych poziomach przełożyć teorię na praktykę i wdrożyć strategie mające na celu przyciągnięcie i zatrzymanie młodych pracowników w przemyśle obuwniczym.

A dokładniej cztery najlepsze praktyki przyczyniły się do:

1. **Wzmocnienia relacji pomiędzy podmiotami świadczącymi usługi edukacyjne/szkoleniowe a firmami** w zakresie potrzeb technologicznych sektora, zwiększenia wiedzy sektora na temat procesu technologicznego i potrzeb w zakresie umiejętności. Ustrukturyzowane i przyszłe wizyty technologiczne umożliwią wdrożenie bardziej efektywnych procesów przewidywania potrzeb w zakresie umiejętności oraz lepsze dostosowanie tego, co jest zapotrzebowaniem przemysłu, do tego, co jest oferowane przez stronę edukacyjną i szkoleniową;
2. Budowania postaci **mentora w miejscu pracy**, roli mającej na celu wspieranie, prowadzenie i instruowanie nowo zatrudnionych młodych ludzi w przedsiębiorstwie, aby wyposażyc ich w umiejętności i wiedzę, które pozwolą im szybko rozpocząć działalność i w pełni zintegrować się z firmą; rola ta jest również istotna, jeśli chodzi o motywowanie doświadczonych pracowników do podejmowania nowych ról i obowiązków;
3. Przedstawienia aktualnego stanu **systemu praktyk zawodowych** w czterech krajach, jak również nakreślenia kluczowych zaleceń i najlepszych praktyk w celu promowania ustrukturyzowanego i innowacyjnego programu praktyk zawodowych, który wzmacnia i zwiększa zatrudnienie młodych pracowników;
4. Zwiększenia widoczności i promowania sektora obuwniczego poprzez ciągłą pracę nad działaniami komunikacyjnymi i upowszechniającymi na poziomie sektorowym.

Zachęca się, aby ten projekt stanowił punkt wyjścia dla bardziej regularnych i skutecznych działań w czterech krajach docelowych, obejmując bliższy dialog między podmiotami świadczącymi usługi w zakresie kształcenia i szkolenia, przedsiębiorstwami, związkami zawodowymi i innymi zainteresowanymi stronami. Celem jest również, aby działania te były powielane i docierały do innych krajów UE. Przyczyni się to do zagwarantowania rekrutacji nowych pokoleń, zapewniając im pomyślny rozwój kariery w branży, a tym samym wzmacniając europejski sektor obuwniczy.

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>