

“IMPLEMENTAR MELHORES PRÁTICAS PARA AUMENTAR A ATRATIVIDADE DO SETOR DO CALÇADO”

PROJETO DE DIÁLOGO SOCIAL ref. VS/2019/0037

Relatório final, 31 de julho de 2021

Consultor de Projeto



www.spin360.biz

Para mais informações sobre o Relatório entre em contato:

Christian Baio

Christian.Baio@spin360.biz

Elisa Pagliaroli

Elisa.Pagliaroli@spin360.biz

A Spin360 apoia empresas, associações industriais, parceiros sociais e instituições no aproveitamento das oportunidades para um modelo de desenvolvimento baseado na antecipação rápida e contínua das mudanças. Os pilares que sustentam os modelos de crescimento que propomos são: Sustentabilidade, Progresso, Inovação e Rede, com uma abordagem ampla de 360 graus.

Índice

Resumo	4
1. Introdução e objetivos do projeto	6
2. Metodologia e implicações da COVID-19	9
3. Implementação das melhores práticas: resultados	10
3.1 Melhor prática 1: Visitas tecnológicas às empresas de calçado.....	10
3.1.1 Resultados de Itália, Polónia, Portugal e Espanha.....	11
3.2 Melhor prática 2: Mentoria	14
3.3 Melhor prática 3: Formações	17
3.3.1 O sistema de formação na Itália, Polónia, Portugal e Espanha	18
3.3.2 Recomendações para promover o sistema de formação.....	22
3.4 Melhor prática 4: Comunicação sectorial integrada	24
4. Conclusões e próximos passos	26
Annex	27
Recent reforms of the apprenticeship system in England (UK)	27

Resumo

O presente relatório realça os principais resultados do projeto de Diálogo Social da UE "**Implementing Best Practices to Increase the Attractiveness of the Footwear Sector**" (Projeto ref. VS/2019/0037), coordenado pela *Confederação Europeia da Indústria do Calçado (CEC)*, a *industriAll European Trade Union* (Sindicato Europeu industriAll) e a *Assocalzaturifici*, a Associação do Setor do Calçado Italiana, em cooperação com as associações nacionais do setor do calçado da Polónia, Portugal e Espanha, e a empresa de consultoria *Spin 360* como parceiro técnico.

O projeto (cujo sítio Web está disponível em www.inmyshoesproject.eu) visava a implementação das **quatro melhores práticas** emergentes de um projeto de Diálogo Social da UE (VS/2017/0006) realizado anteriormente, com o objetivo de desenvolver as capacidades das partes interessadas nacionais na Itália, Polónia, Portugal e Espanha no que toca à atração de trabalhadores jovens para o setor do calçado e à comunicação dos valores e caráter inovador da indústria do calçado da UE.

A melhor prática 1 "Visitas tecnológicas às empresas de calçado" abordou o desnível tecnológico presente entre os prestadores de serviços de educação e formação e as capacidades exigidas pelas empresas de calçado, através da organização de visitas tecnológicas nas empresas. As visitas (tanto locais como online na Itália, Polónia, Portugal e Espanha, de acordo com as restrições de mobilidade devido à COVID-19) representaram ocasiões onde foi possível demonstrar as inovações tecnológicas atuais do setor aos prestadores de serviços de educação, de forma a poderem inovar/atualizar os seus programas curriculares e de formação e, assim, prepararem melhor os estudantes para o local de trabalho, com o objetivo final de produzir uma futura mão de obra competente.

A melhor prática 2 "Mentoria" tinha como objetivo construir e consolidar um papel fundamental dentro das empresas: o mentor, uma pessoa com experiência consolidada que tenha a capacidade de apoiar e desenvolver as capacidades de jovens recentemente recrutados/as e apoiá-los/as numa rápida integração dentro da empresa. O resultado é um curso de e-Learning exclusivo, que serve para fortalecer as competências sociais das pessoas mais experientes dentro das empresas de calçado que queiram tornar-se mentores.

A melhor prática 3 "Formação" tinha o objetivo de fornecer uma versão atualizada do sistema de formação nos quatro países da UE. Os resultados desta análise permitiram a criação de cinco recomendações específicas (juntamente com exemplos de melhores práticas associadas já existentes) para promover um programa de formação estruturado e inovador que irá aprimorar e aumentar a contratação de trabalhadores jovens.

A melhor prática 4 "Comunicação sectorial integrada" foi dedicada à continuação da comunicação e da campanha promocional lançada em 2017 para atrair trabalhadores jovens para a indústria, que incluiu a segunda edição do concurso de calçado da UE "Shake the Future of the Footwear Sector-The Talent Shoes", direcionado a pessoas entre os 16 e os 25 anos.

Os principais resultados e efeitos das atividades do projeto foram apresentados durante o projeto **Final Conference**¹ (**Conferência Final**). O evento reuniu mais de 70 partes interessadas e representou uma oportunidade para discutir os resultados do projeto e definir bases para novas estratégias serem implementadas de forma mais ampla no setor do calçado.

¹ O evento decorreu online no dia 14 de julho de 2021

1. Introdução e objetivos do projeto

A indústria europeia do calçado conta com uma longa tradição e herança cultural na produção de calçado. Em 2018, o setor (se considerarmos a UE28) era representado por 19 856 empresas e 260 309 trabalhadores diretos e gerou um volume de negócios de 27 548 milhares de milhões de euros. Dois terços da produção total de calçado na UE estão concentrados na Itália, Espanha e Portugal, e entre os 15 maiores exportadores, 9 são europeus. A criatividade na conceção e a alta qualidade dos produtos de calçado são reconhecidos tanto pelos consumidores europeus como mundiais, o que também se deve ao valor acrescentado proporcionado pela mão de obra qualificada.

Com estas tendências positivas, a indústria está e deve enfrentar uma fase de reestruturação considerável. Durante os últimos 5-6 anos antes do começo da pandemia no início de 2020, o número de empresas e empregos na Europa era bastante estável. No entanto, um dos principais desafios para as empresas era, e continua a ser, a falta de trabalhadores em posições técnicas e de produção, com dificuldade em recrutar novas gerações para se juntarem à indústria, de forma a garantir a sua sustentabilidade e crescimento competitivo. Assim, é necessário um esforço concentrado para implementarem estratégias para atrair, contratar e reter jovens na indústria, não só por parte da indústria, mas também dos prestadores de serviços de educação.

Pelas razões apresentadas anteriormente, foi desenvolvida a nível europeu uma nova ação através do projeto de Diálogo Social da UE “**Implementing Best Practices to Increase the Attractiveness of the Footwear Sector**” (Projeto ref. VS/2019/0037). O presente relatório descreve os principais resultados deste projeto, coordenado pela *Confederação Europeia da Indústria do Calçado (CEC)*, a *industriAll European Trade Union* (Sindicato Europeu industriAll) e a *Assocalzaturifici*, a Associação do Setor do Calçado Italiana, em cooperação com as associações nacionais do setor do calçado da Polónia, Portugal e Espanha, e a empresa de consultoria *Spin 360* como parceiro técnico.

Este projeto, que decorreu entre 2019 e 2021, dá seguimento às conclusões e representa uma continuação natural dos dois Projetos de Diálogo Social da UE anteriores:

- Um projeto de DS inicial (VS/2013/0385), cujo objetivo foi fornecer uma imagem atualizada do setor do calçado europeu para ser usado na definição das prioridades de ação futuras ao abrigo do próprio Diálogo Social Europeu.
- Um segundo projeto de DS (VS/2017/0006), que tinha por objetivo aumentar a atratividade do setor para os jovens e identificar estratégias a médio prazo para formação e contratação de trabalhadores jovens, de forma a dar-lhes as oportunidades necessárias para obterem empregos de qualidade na indústria. Este projeto identificou os principais problemas comuns e propôs as potenciais soluções e melhores práticas que poderiam ser exploradas a nível europeu.

Assim, o projeto atual conta com dados baseados em provas de análises, discussões e pesquisas anteriores levadas a cabo ao abrigo dos projetos anteriores. Por exemplo, de acordo com um inquérito circulado em 2017 entre 116 partes interessadas em calçado, os principais problemas em recrutar jovens eram a falta de

disponibilidade e qualidade dos programas de EFP sectoriais (96 % das respostas), seguido da escassa atratividade do setor para jovens e facilidade de transação entre educação e trabalho (92 %). Os inquiridos neste inquérito indicaram que os principais problemas em manter jovens eram a falta de perspetivas de carreira (83 % das respostas), seguido de desenvolvimentos de competências e programas de aprendizagem contínua pouco claros (79 % das respostas). Além disso, o desenvolvimento digital e tecnológico, bem como as campanhas de comunicação, são duas áreas fundamentais onde o setor deve investir mais.

Como resultado, o objetivo final do projeto sujeito a este relatório foi implementar **quatro melhores práticas** no recrutamento e retenção de estudantes jovens, de forma a desenvolver as capacidades das partes interessadas nacionais e aumentar a atratividade do setor do calçado na Itália, Polónia, Portugal e Espanha. As melhores práticas foram identificadas e selecionadas ao abrigo das atividades de diagnóstico do projeto de DS anterior (ver secção 1.3 para a metodologia completa que ajudou a concebê-las), demonstrando a sua contribuição efetiva na atração de trabalhadores jovens e na criação de condições para obterem empregos de alta qualidade. As melhores práticas estão ligadas aos seguintes desafios:

1. **Inovação tecnológica:** Os resultados demonstram que existe um desnível tecnológico entre os prestadores de serviços de educação e formação e as competências exigidas pelas empresas de calçado. Em suma, ambos os mundos funcionam a velocidades diferentes, porque as tecnologias na indústria desenvolvem mais rapidamente do que a adaptação dos currículos e programas de educação. As empresas precisam de compreender rapidamente tais mudanças tecnológicas para as quais precisam de trabalhadores qualificados. Assim, ambas as partes têm de reagir, enquanto os centros de investigação e educação podem contribuir para inovar/atualizar a formação para as empresas.
2. **Transferência de competências e resolução de problemas:** Na fase de integração numa empresa, os novos trabalhadores precisam de conhecimento prático de forma a familiarizarem-se e tornarem-se rapidamente aptos para desempenharem o seu novo papel. É amplamente reconhecido que a sua formação não é suficiente para entrar no mercado de trabalho. Precisam igualmente de aprender sobre as especificidades da cultura e estratégia da empresa, os processos de desenvolvimento de produtos, a utilização de maquinaria específica e o trabalho artesanal envolvido nos seus produtos em particular. É preciso uma pessoa experiente dedicada que consiga transferir tais conceitos aos recém-chegados.
3. **Programas de formação estruturados:** A importância de um sistema de formação para encontrar e reter jovens, bem como fornecer-lhes a experiência de que precisam para perceber o que é trabalhar na indústria em termos práticos, é amplamente reconhecida. O sistema de educação mais estruturado e reconhecido na Europa, que se baseia na experiência profissional, é o German Dual Based System (sistema binário alemão). Alguns países introduziram experiência prática durante os estudos ao longo dos programas de formação, mas a indústria ainda não apoia a implementação e são necessárias mais oportunidades de formação. Finalmente, noutros países europeus, há práticas menos estruturadas que devem ser abordadas.
4. **Perceção errada do sector:** Existe uma falta de conhecimento generalizada sobre no que consiste a indústria, os seus valores e o que pode oferecer em termos de emprego e oportunidades profissionais. As famílias tendem a ter uma perceção negativa do setor, e esta imagem antiquada e tradicional das profissões afeta negativamente a rotação do pessoal. Uma imagem pormenorizada,

atualizada e mais inteligente da indústria do calçado da UE precisa de ser transmitida para o público, incluindo famílias, crianças nas escolas, etc.

Os quatro problemas comuns mencionados anteriormente foram transformados nas quatro melhores práticas (Figura 1), cada uma analisada detalhadamente nas subseqüentes secções dedicadas:



Figura 1: As quatro melhores práticas

2. Metodologia e implicações da COVID-19

Como mencionado anteriormente, o projeto previu a implementação-piloto das quatro melhores práticas acima nos quatro países designados (Itália, Polónia, Portugal e Espanha). Os países foram selecionados pelo seu papel proeminente na indústria do calçado e pela declaração de interesse dos parceiros sociais em estarem envolvidos no projeto.

Cada melhor prática foi selecionada graças a uma abordagem de método misto, combinada com discussões e processos de validação bem sucedidos dentro do projeto de DS anterior (2017-2019), como descrito abaixo:

- Primeiro, um inquérito online foi realizado, focado em 116 partes interessadas de seis países representativos da UE² em termos da mão de obra do setor para identificar melhores práticas que abordam os principais problemas no recrutamento e contratação de jovens no setor;
- Em segundo lugar, realizaram-se discussões aprofundadas com as 11 principais partes interessadas em seis países da UE para validar os resultados e esclarecer as peculiaridades nacionais;
- Em seguida, foi realizado um Seminário de alto nível em Bruxelas com 25 especialistas europeus do setor (parceiros sociais, prestadores de EFP e centros de investigação), onde os resultados foram validados e as melhores práticas foram selecionadas;
- Por fim, foram organizadas reuniões a nível nacional com parceiros sociais nacionais e as principais partes interessadas dos quatro países.

A implementação inicialmente planeada das quatro melhores práticas foi inevitavelmente afetada pela atual pandemia da COVID-19. O projeto tinha sido, de facto, concebido para ser de natureza muito operacional, com várias atividades a serem realizadas no local (muitas delas dentro de empresas de calçado) e com a participação direta das partes interessadas envolvidas (empresas, centros de investigação, prestadores de EFP, sindicatos, associações e jovens estudantes). Desta forma, a implementação do projeto teve de ser revista para obedecer às restrições impostas pela pandemia, como a suspensão/redução temporária do trabalho por várias empresas, o encerramento de escolas/ensino à distância e a necessidade generalizada das partes interessadas de priorizarem e concentrarem todos os esforços na sua principal atividade de forma a conseguirem enfrentar os desafios apresentados pela pandemia (por ex., perdas de produção, redução da mão de obra, diminuição da procura, etc.).

Visto que cada país foi atingido de forma diferente, a implementação de cada melhor prática teve de ser adaptada ao contexto nacional: os parceiros sociais nacionais estiveram ativamente envolvidos nas atividades de reforço das capacidades e foi-lhes pedido que colaborassem e apoiassem a implementação geral do projeto a nível nacional. A descrição detalhada da implementação das melhores práticas para cada país é apresentada na secção 3.

² Itália, Espanha, Portugal, Polónia, Roménia e Hungria

3. Implementação das melhores práticas: resultados

3.1 Melhor prática 1: Visitas tecnológicas às empresas de calçado

O setor do calçado é uma indústria influenciada diariamente pelas oportunidades que as novas tecnologias e a digitalização oferecem. As competências necessárias para lidar com estas inovações e tirar partido delas devem ser rapidamente refletidas nos programas de educação e formação de forma a desenvolver uma mão de obra futura qualificada, com capacidade para lidar da forma mais eficiente possível com tais mudanças e inovações.

O principal objetivo desta melhor prática era, assim, favorecer um processo de atualização contínua entre os prestadores de EFP/centros de investigação e formação e as empresas de calçado, de forma a:

- Atualizar e orientar a oferta de educação e formação com competências tecnológicas exigidas pela indústria, de acordo com as inovações tecnológicas e a digitalização;
- Colmatar o fosso tecnológico entre as necessidades das empresas e os sistemas de educação e formação;
- Acelerar o processo de inovação na indústria.

O trabalho que levou à essência desta melhor prática (nomeadamente, as próprias visitas tecnológicas), consistia nas seguintes atividades (como descrito em Figura 2):



Figura 2: Resumo da Melhor prática 1

Enquadrar a tecnologia de ponta (etapa 1) tinha como objetivo definir os principais impulsionadores e inovações tecnológicas na indústria do calçado nas diferentes etapas de produção. Esta tarefa foi realizada através de um questionário enviado às empresas de calçado nos quatro países em 2020.

Durante a segunda etapa, foram identificadas as principais partes interessadas a serem contactadas para as visitas tecnológicas a nível nacional, bem como as principais tecnologias a serem abordadas. As partes interessadas incluíam principalmente empresas e prestadores de educação e formação.

A terceira etapa era a principal nesta atividade: empresas nos quatro países associados abriram as suas portas aos professores de educação e formação e organizaram visitas no local e online³ de forma a apresentarem as suas tecnologias atuais e inovações futuras, incluindo novos equipamentos e maquinaria. Durante esta atividade, o envolvimento do grupo-alvo, os prestadores de EFP, foi crucial para aumentar o seu conhecimento acerca das necessidades tecnológicas da indústria e aumentar ainda mais a qualidade da educação e formação nas competências tecnológicas.

A atividade final consistia na elaboração, análise e divulgação de dados sobre as atividades nos quatro países, cujos resultados são explicados no próximo parágrafo.

3.1.1 Resultados de Itália, Polónia, Portugal e Espanha

Durante a implementação do projeto, diferentes empresas de cada um dos quatro países realizaram visitas tecnológicas por meio de diferentes modalidades graças às restrições de mobilidade impostas pela pandemia.

Em **Itália**, foram realizados três seminários online em abril de 2021, reunindo cada um mais de 50 participantes. As principais partes interessadas envolvidas foram professores de ensino secundário de escolas de moda do norte e centro de Itália. Os seminários abordaram três tópicos fundamentais para as empresas de calçado:

- A forma como as tecnologias digitais estão a transformar as fábricas;
- Diferentes abordagens e tendências na digitalização do produto de calçado, materiais relacionados e componentes;
- Rastreabilidade e transparência: em direção a um identificador digital do produto.

A conclusão fundamental que surgiu dos seminários foi a necessidade de os prestadores de educação e formação estarem envolvidos mais ativamente no avanço de tais discussões tecnológicas: muitos deles estavam, mas não se encontravam completamente a par das principais tendências e inovações digitais dos produtos de calçado, e, assim, eram incapazes de transmitir esse conhecimento aos seus estudantes.

Na **Polónia**, em junho de 2021, duas empresas estiveram envolvidas e realizaram duas visitas online com professores universitários. As seguintes tecnologias das empresas foram apresentadas (através de vídeos de visita guiada online) e discutidas:

- Moldagem por injeção direta avançada;
- Corte automático;
- Conceção de calçado com sistema CAD/CAM;
- Costura semiautomática.

³ Graças à COVID-19, o conceito inicial das visitas (a decorrer no local) teve de ser revisto. Desta forma, decorreram visitas online, onde representantes de empresas selecionadas conheceram professores virtualmente e explicaram-lhes as principais tecnologias e necessidades da empresa através de vídeos, materiais e ferramentas.

As discussões na Polónia revelaram as oportunidades, bem como os desafios, tanto das empresas enquanto tal, como de um diálogo bem sucedido entre a educação/formação e a indústria. Os principais pontos abordados incluíram:

- Para as empresas, a dificuldade de substituir o pessoal mais velho com novos trabalhadores e técnicos foi realçada. Os jovens consideram este emprego pouco aliciante comparado com outras vagas disponíveis. A média de idades dos trabalhadores nas empresas de calçado estava a subir, o que coloca em risco a continuação da produção;
- Por outro lado, os empregos e o tipo de atividades que implicavam não estavam de todo ultrapassados e exigia uma grande variedade de competências para trabalhar com o software ligado ao equipamento moderno;
- A universidade lamentou o facto de este tipo de iniciativa não ter decorrido pelo menos 10 anos mais cedo porque, entretanto, as faculdades dedicadas especificamente à tecnologia do calçado já tinham encerrado. Ainda havia pessoas que tinham o conhecimento específico, mas a universidade não tinha o equipamento técnico necessário para realizar um curso completo a nível universitário;
- Em alternativa, poderia ser possível continuar os cursos teóricos dedicados ao pessoal técnico das empresas a nível interno com a maquinaria específica. Por esta razão, a iniciativa por parte das empresas de calçado é organizar cursos com, pelo menos, 15 pessoas de cada vez com alguma continuidade.
- Para alcançar este objetivo, o envolvimento da Polish Footwear and Leather Association (Associação polaca dos produtos de couro e calçado) seria indispensável para juntar várias empresas que, de outra forma, terão dificuldades em comunicar e colaborar a nível individual porque se consideram rivais.

Em **Portugal**, e em abril de 2021, três empresas de calçado estiveram envolvidas e conseguiram realizar visitas locais aos prestadores de EFP, mostrando-lhes o equipamento, a maquinaria e os processos de produção atuais. As principais tecnologias abordadas foram:

- Impressão 3D
- Máquinas com sistema de corte automático
- Transportador logístico automático na sala de costura
- Máquinas de costura automática
- Sistema CAD/CAM para o desenvolvimento e engenharia de produtos
- Processo de injeção direta
- Planeamento dos recursos empresariais (ERP) para a gestão da cadeia de fornecimento e controlo da produção
- Sistema de impressão a laser para personalização de couro e solas
- Plotter para impressão digital
- Robô de desbaste

No que toca ao cerne das consultas, ambas as partes (indústria e prestadores de EFP) confirmaram o seu feedback positivo das visitas. De facto, houve um bom envolvimento por parte das empresas, especificamente dos empresários, que guiaram pessoalmente as visitas, mas também dos professores, que

sublinharam o facto de a possibilidade de se familiarizarem com novas tecnologias não existir atualmente nos centros de EFP. No entanto, mais importante ainda, foi uma oportunidade para os prestadores de EFP ajustarem e reformularem os seus currículos, e comprometeram-se a fazê-lo já para o próximo ano académico.

Por último, as visitas tecnológicas em **Espanha** realizaram-se em duas empresas em março e abril de 2021, uma online e uma local, com o envolvimento de dois prestadores de EFP. As principais tecnologias abordadas foram:

- Conceção e impressão 3D
- Inteligência empresarial
- Desenho por computador
- Painéis de controlo (*cuadros de mando*)
- Corte digital
- Planeamento dos recursos empresariais (ERP) para produção
- Corte a laser
- Gestão e programação de maquinaria de última geração (ex: lixagem automática)
- Gestão de operações através de tecnologia e ferramentas de previsão.
- Sistema de organização de produção

Em Espanha, como noutros países, a possibilidade de os prestadores de EFP se familiarizarem com as capacidades distintas e o valor acrescentado das duas empresas foi visto como altamente benéfico em termos de obter uma melhor compreensão do ponto de vista da produção e da organização da empresa como um todo.

O envolvimento direto do CEO, dos gerentes e dos trabalhadores permitiu que os professores descobrissem e percebessem as tecnologias, máquinas e equipamento que não tinham nas suas aulas e, desta forma, podem mostrar e ensinar como funcionam estas tecnologias aos estudantes.

As visitas tecnológicas certamente reforçaram as relações entre os prestadores de EFP nacionais e da indústria em relação às necessidades tecnológicas da indústria, aumentando desta forma o conhecimento dos professores de EFP sobre as necessidades do processo tecnológico e das competências. Prevê-se que tais reuniões sejam as primeiras numa série de diálogos estruturados e regulares entre os prestadores de educação e formação e as empresas, de forma a permitir um melhor alinhamento entre as competências procuradas pela indústria e a oferta de educação sobre calçado nestes países. É fundamental que o mundo da educação e formação tenha acesso às novas tecnologias atuais de forma a perceber melhor o que é preciso em termos de competências e, assim, elaborar currículos mais bem adaptados para os estudantes que estão a entrar no setor. Isto levará a uma mão de obra futura já competente nas tecnologias existentes e emergentes.

3.2 Melhor prática 2: Mentoria

Esta melhor prática abordou o período de trabalho inicial de um jovem dentro de uma empresa e, em particular, a necessidade de o novo trabalhador estar equipado com o conhecimento prático que é necessário de forma a tornar-se num trabalhador eficaz e rapidamente operacional na sua nova função dentro de uma empresa. Isto diz respeito ao conhecimento e capacidades técnicas e à integração no ambiente de trabalho, à cultura e estratégia da empresa e à possibilidade de ser orientados durante o processo de integração.

Desta forma, o objetivo principal desta melhor prática foi identificar e criar um perfil específico capaz de ocupar esta função, nomeadamente, o **Mentor no local de trabalho**. O mentor é a pessoa que, através da utilização da sua experiência e conhecimento avançado das dinâmicas da empresa, apoia o desenvolvimento de competências, capacidades e conhecimento dos colegas menos experientes e, mais especificamente, de um jovem trabalhador. O projeto de DS anterior mostrou que há um consenso geral entre as partes interessadas sectoriais a nível europeu que a mentoria, quando implementada de forma eficaz no local de trabalho, tem múltiplos efeitos positivos e benefícios para todas as partes interessadas envolvidas (empregadores, mentores e trabalhadores) e favorece a empregabilidade e evolução profissional, bem como tira proveito do conhecimento dos trabalhadores mais velhos e mantem-nos motivados.

O trabalho que levou ao cerne desta melhor prática (nomeadamente à criação de um curso de e-learning para mentores), consistiu nas atividades seguintes:



Figura 3: Resumo da Melhor prática 2

De forma a definir e validar o perfil de mentor aplicável às necessidades da indústria, um questionário foi criado e distribuído entre as partes interessadas nacionais. Foi perguntado aos participantes quais as três funções principais que um mentor deveria desempenhar na sua empresa:

- A função do **instrutor**: exige uma vasta experiência de trabalho e conhecimento do local de trabalho. O seu trabalho é transmitir eficazmente o conhecimento a jovens trabalhadores. Aplica-se ao ensino de competências práticas.
- A função do **formador de apoio**, com base em experiência prática, apoio moral diário e confiança. Não precisa de ser um especialista na função capaz de resolver todos os problemas e de ter todas as respostas, mas apoia o processo de aprendizagem, tornando-se numa pessoa de confiança de referência na empresa que o jovem trabalhador pode consultar para obter conselhos e apoio moral.
- A função do **formador de desenvolvimento** de carreira, no sentido de um modelo de “formador como facilitador” que orienta os jovens trabalhadores na identificação das suas competências e habilidades específicas de forma a otimizar as suas opções de desenvolvimento de carreira.

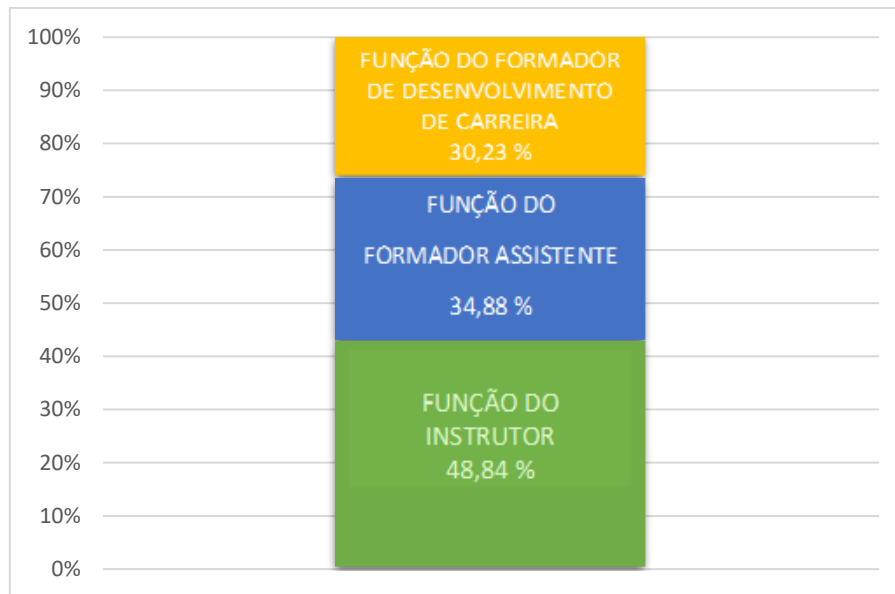


Figura 4: principais competências do mentor em percentagem

Figura 4 representa os principais resultados do questionário no que diz respeito à função que o mentor deve desempenhar e revela que o mentor deve ter:

- Em grande parte, sólidos conhecimentos técnicos para ensinar competências práticas aos jovens trabalhadores, tirando partido da sua vasta experiência de trabalho e conhecimento do local de trabalho;
- Em parte, o mentor também deve ser uma pessoa de referência de confiança na empresa para prestar apoio no processo de aprendizagem;
- Em menor medida, o mentor deve apoiar os jovens trabalhadores no seu percurso de progressão na carreira agindo como um formador, orientando na identificação das suas competências e habilidades específicas.

Além disso, foi perguntado aos inquiridos, para cada uma das funções acima referidas, quais eram as competências, os conhecimentos e as atitudes mais necessárias. Os resultados são apresentados na Tabela 1.

	INSTRUTOR	FORMADOR DE APOIO	FORMADOR DE DESENVOLVIMENTO
CONHECIMENTO			
Conhece a sua própria função, tarefas e responsabilidades	X	X	X
Possui conhecimentos técnicos profissionais específicos das tarefas que vai ensinar	X	X	X
Conhece a área de trabalho do recém-chegado	X	X	X
COMPETÊNCIAS			
Ensina/transmite conhecimento e competências	X		
Partilha conhecimento e experiências	X		
Capaz de dar instruções claras	X		

Competências de negociação, persuasão e influência		X	
Líder de equipa com elevado desempenho, conhecido em toda a organização		X	
Trabalho de equipa			X
Competências de comunicação verbal			X
Competências de escuta			X
Atitudes			
Honesto	X	X	X
De confiança	X	X	X
Ser paciente com pessoas com menos experiência	X	X	X
Disposto a partilhar experiências		X	
Disposto a despende o tempo necessário a passar competências e conhecimentos			X

Tabela 1: Conhecimento, competências e atitudes para o mentor

Os resultados deste questionário foram, de seguida, compilados e analisados e, em última instância, permitiram a criação de um curso de e-learning dedicado e específico para trabalhadores experientes dentro do local de trabalho que queiram assumir esta função de mentor ⁴.

O curso foi concebido para fortalecer competências sociais que são necessárias para se tornar num mentor eficaz⁵. De acordo com a perceção das competências mais necessárias por parte dos inquiridos, o curso foi criado em torno dos seguintes módulos e lições, como mostrado na Tabela 2:

MÓDULO	UNIDADE DIDÁTICA
1 INTRODUÇÃO À MENTORIA	1.1 O que é a mentoria?
	1.2 Mentor e mentorado: oportunidades e desafios
2 CAPACIDADE DE ENSINO/INSTRUÇÃO	2.1 Partilha de conhecimento e experiência
	2.2 Mentoria intergeracional: dar conselhos
	2.3 Consciência emocional
3 CAPACIDADES DE COMUNICAÇÃO	3.1: O que é que torna uma comunicação eficaz?
	3.2: Capacidades de comunicação – Oralidade
	3.3: Capacidades de comunicação – Escuta

⁴ A atividade principal inicial prevista para esta melhor prática era a definição de um plano-piloto de mentoria e um plano de certificação de mentores a ser implementado em duas empresas em cada país, com a participação ativa de estudantes e prestadores de EFP. Depois das restrições impostas pela pandemia que tornaram esta tarefa específica impossível de implementar, os parceiros do projeto concordaram em criar esse curso de e-learning.

⁵ O curso é grátis e está disponível em EN, ES, IT, PL e PT no sítio Web do projeto (www.inmyshoesproject.eu)

	3.4: Capacidades de comunicação – Fazer perguntas e dar <i>feedback</i>
4 LIDERANÇA DA EQUIPA	4.1 Trabalho de equipa e confiança
	4.2 Motivação intrínseca
5 NEGOCIAÇÃO	5.1 Princípios básicos de uma negociação eficaz
	5.2 Estilos de negociação
	5.3 Estratégias de negociação

Tabela 2: Curso de e-learning de mentoria

O curso foi validado pelas quatro associações nacionais de calçado e foi lançada uma campanha de disseminação ativa. O curso permanecerá aberto depois do fim do projeto de forma a permitir que as pessoas o façam a qualquer momento. Prevê-se que o plano de mentoria seja uma prática que favorece não só uma integração mais harmoniosa do jovem no ambiente de trabalho, como também a identificação de uma abordagem estratégica que promove a partilha intergeracional e o reconhecimento de competências tanto dos formandos como dos trabalhadores experientes. A mentoria é uma prática que, quando implementada eficazmente, produz benefícios significativos para o emprego no setor e para as necessidades da empresa em termos de competências práticas e formação de novos trabalhadores. Além disso, também pode ser uma fonte de motivação para trabalhadores experientes (mentores) que assumam esta função.

3.3 Melhor prática 3: Formações

Os resultados dos projetos de DS anteriores revelam que existe um consenso geral entre as partes interessadas de que os programas de formação e sistema binário são a forma mais eficaz de envolver e atrair trabalhadores jovens para o setor. Os programas de formação são a forma mais importante para facilitar a transição entre educação e trabalho.

O principal objetivo desta melhor prática foi aumentar a consciencialização e promover o plano de formação dirigido às empresas de calçado nos quatro países, com base em cada contexto nacional e experiências existentes. Para tal, a melhor prática consistiu nas seguintes atividades⁶, como resumido na Figura 5:

⁶ Originalmente, esta melhor prática também previa a definição de um plano-piloto de formação a ser implementado em três PME em cada país-alvo, com a participação ativa das principais partes interessadas através de visitas no local e durante a formação prática de estudantes nas empresas. Devido ao fecho das empresas e suspensão das atividades devido à pandemia, esta tarefa foi impossível de implementar e foi substituída por um workshop online.

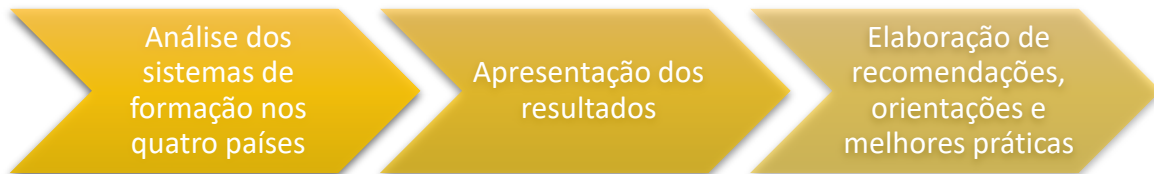


Figura 5: resumo da melhor prática 3

Como parte da primeira atividade, as quatro associações nacionais realizaram uma investigação sobre o estado atual das formações no setor do calçado no seu país, que poderiam permitir:

- Uma análise detalhada do estado da formação no setor do calçado, tanto da perspetiva das empresas como dos prestadores de EFP;
- Uma identificação das oportunidades e desafios;
- Uma comparação da oferta de formação nos diferentes países, incentivando desta forma a aprendizagem mútua e a partilha de boas práticas;
- Uma definição de ações de execução para ultrapassar os desafios e barreiras para cada parte interessada de forma a fortalecer e continuar a promover formações no setor do calçado.

Os resultados destas investigações são apresentados na secção seguinte.

3.3.1 O sistema de formação na Itália, Polónia, Portugal e Espanha

O **sistema italiano** identifica três tipos principais de formações:

- Formação para Qualificação Profissional e Diploma, Diploma de Ensino Secundário Superior e Certificado de Especialização Técnica Superior (Tipo 1), para pessoas entre os 15 e 18 anos;
- Formação profissional (Tipo 2), para pessoas entre os 18 e 29 anos;
- Formação de Instrução/Educação e Investigação Superior (Tipo 3), para pessoas entre os 18 e 29 ano.

As principais figuras de referência para as formações nos sistemas italianos de calçado, têxtil, roupa e couro são:

- Operador de produção;
- Operador de controlo de produto;
- Funcionário de coordenação de produção;
- Operador de sistemas automatizados;
- Funcionário de planeamento de produção;
- Funcionário de controlo de qualidade/laboratório;
- Funcionário de desenvolvimento de projeto – criador de produto/modelo;

- Estilista/designer de produto;
- Funcionário de promoção de produto/serviço ao cliente.

Ao focar-se nos números sectoriais, o observatório do INPS (Instituto Nacional de Segurança Social) apresenta os dados seguintes relativamente ao uso dos contratos de formação no que diz respeito a funcionários em 2019 para a económica total, para o setor manufatureiro e para a Divisão 15 "Produção de produtos de couro" (dos quais a categoria 15.2 do Ateco⁷ - "Produção de calçado" faz parte):

- O contrato de formação é aplicado a 4,2 % dos funcionários do setor e a 3,9 % de todos os empregos no setor da indústria;
- A nível sectorial, as formações representam 5,8 % do total de funcionários na categoria 15 do Ateco.

É evidente que o contrato de formação ainda é pouco conhecido e utilizado pelas empresas de calçado italianas, como demonstram os dados recolhidos na região de Marche (Tabela 3), um dos principais distritos de calçado em Itália:

Ano de emprego	Total de formandos	Formandos de calçado	% do total
2019	14495	408	2,81 %
2020	10165	175	1,72 %

Tabela 3: número de formandos na região de Marche, Itália

O **sistema de formação polaco** é designado de "Preparação Profissional de Trabalhadores Jovens" (nível secundário superior) e a formação pode tomar a forma de:

- Alternância entre as instalações escolares e da empresa;
- Integralmente nas instalações do empregador (o formando não vai à escola, mas pode na mesma obter qualificações que resultam num certificado de qualificação profissional);
- Alternância com centros profissionais.

Num nível pós-secundário, há, por outro lado, as seguintes modalidades:

- Formação profissional prática para adultos (entre 6 e 12 meses);
- Formação prática de trabalho para adultos (entre 3 e 6 meses).

No que diz respeito a incentivos financeiros específicos, os salários e custos de segurança social dos formandos podem ser reembolsados aos empregadores a partir do Fundo de Desemprego (Fundusz Pracy), que faz parte do orçamento do Estado. O Fundo de Desemprego fornece incentivos aos empregadores envolvidos em formações de duas formas:

- Remuneração do formando (70-90 euros/mês) no mínimo até 5-7% do salário médio;

⁷ A classificação das atividades económicas ATECO é um tipo de classificação adotada pelo Instituto de Estatística Nacional Italiano (ISTAT) para inquéritos estatísticos nacionais de natureza económica.

- Subsídio para empregadores que tenham formado com sucesso ou levado um jovem à aquisição de qualificações depois da formação ("recompensa" única de 2000-2500 euros por formando) – mas somente em certas profissões que façam parte da lista anunciada pelo Instituto de Investigação Educacional e publicado pelo Ministério da Educação.

Não houve mais informações ou dados sobre o sistema de aprendizagem na Polónia especificamente relacionados com o setor do calçado. Através de investigação a nível nacional, tornou-se evidente que as formações na Polónia não ganharam popularidade, apesar de o Ministério da Educação e a Associação Polaca do Artesanato terem realizado algumas ações maioritariamente focadas nas escolas técnicas (onde formações não foram oferecidas). Estavam disponíveis poucos dados relativamente à implementação de planos de formação por parte de empresas e prestadores de educação e formação e o programa de educação parecia não estar atualizado com os requisitos tecnológicos mais recentes.

No **sistema português**, as principais qualificações que incluíam um plano de formação na indústria do calçado eram:

- Técnico de fabrico de calçado;
- Técnico de gestão de produtos de calçado e de couro;
- Técnico de manutenção de maquinaria de calçado e produtos de couro;
- Técnico de desenho e modelação de calçado;
- Técnico de qualidade de calçado e produtos de couro.

As qualificações de "técnico de fabrico de calçado", "técnico de gestão de produtos de calçado e de couro" e "técnico de qualidade de calçado e produtos de couro" são consideradas as mais relevantes que incluem um plano de formação.

Além disso, a investigação também listou as principais descrições do emprego associadas que incluem uma formação, que são:

- Criador de padrões de calçado;
- Técnico de produção manual de calçado;
- Técnico de qualidade de calçado e produtos de couro;
- Técnico de manutenção;
- Gestor de produção em empresas de calçado e produtos de couro.

Apesar de, em Portugal, haver programas de EFP no sistema de educação e no sistema de emprego, têm uma componente reduzida de formação dentro das empresas. De facto, atualmente existe uma falta de formadores/tutores em áreas técnicas e cursos de EFP com planos de formação que não são personalizados o suficiente para as necessidades de cada empresa. Logo, incentiva-se a criação de um processo mais relevante para as empresas.

Por fim, no **sistema espanhol**, as modalidades de formação gerais nas empresas são os chamados "acordos de estágio" e "contratos para formação e aprendizagem". As formações em calçado existem para os três cursos de formação profissional do sistema educativo espanhol (o ciclo básico de EFP, o ciclo médio de EFP

e o ciclo superior de EFP) e as designações principais de formação profissional especificamente relacionadas com calçado são:

- Para o ciclo básico de EFP: "reparação de artigos têxteis e de couro";
- Para o ciclo médio de EFP: "técnico em calçado e acessórios de moda";
- Para o ciclo superior de EFP: "técnico em desenho e produção de calçado e acessórios".

Além disso, para os ciclos médio e superior de EFP, há uma lista de empregos associados que incluem uma formação:

- Ciclo médio de EFP:
 - Cortador de couro (cortador);
 - Cortador de peças para equipamento e montagem de calçado (cortador);
 - Cortador de produtos de couro e luvas (cortador);
 - Operador de máquinas de corte de peças de calçado (operador);
 - Cortador manual e com máquina (cortador);
 - Operador de máquina (operador);
 - Operador de máquina industrial de costura (operador);
 - Montador de calçado automático (montador);
 - Montador de calçado manual (montador);
 - Sapateiro personalizado;
 - Sapateiro ortopédico;
 - Responsável de armazenagem.
- Ciclo superior de EFP:
 - Criador de padrões de produtos de couro;
 - Modelista-criador de padrões, sapateiro (Modelista-patronista);
 - Modelista-criador de padrões de produtos de couro (Modelista-patronista);
 - Técnico de desenvolvimento de produtos de calçado;
 - Técnico em desenvolvimento de produtos de couro;
 - Técnico de fabrico de calçado;
 - Técnico em fabrico de produtos de couro;
 - Técnico de controlo de qualidade nas indústrias do calçado e produtos de couro;
 - Técnico de organização;
 - Gestor do departamento técnico;
 - Gestor do fabrico;
 - Supervisor da qualidade;
 - Controlador da produção;
 - Gestor da qualidade;
 - Chefe de secção;
 - Líder de equipa.

De momento, em Espanha, não há informação pública disponível acerca do número de estudantes inscritos nos programas de formação em empresas de calçado. Graças à informação disponibilizada pelos prestadores de EFP e pelas empresas, sabemos que a participação nestes programas desceu drasticamente devido às restrições impostas pela pandemia. O setor já está a demonstrar sinais de recuperação e, assim que a situação sanitária o permitir, estes programas serão reabertos.

3.3.2 Recomendações para promover o sistema de formação

A atividade subsequente desta melhor prática foi apresentar os resultados da análise de cada país. Isto foi feito através de um seminário dedicado onde foram reunidas partes interessadas sectoriais (empresas, prestadores de EFP, centros de formação e investigação, sindicatos, associações nacionais e autoridades públicas) para favorecer a partilha de conhecimento, ideias e melhores práticas ⁸.

Durante o seminário, seis principais recomendações emergentes das lacunas identificadas das análises dos quatro países foram apresentadas e validadas. Para cada recomendação, uma lista de melhores práticas associadas já implementadas pela UE foi apresentada para permitir que os participantes se inspirassem e aprendessem com as histórias de sucesso:



Figura 6: Recomendações para promover um sistema de formação nos quatro países participantes

"Incentivar o envolvimento nas formações por parte das PME do setor do calçado": As PME enfrentam muitas vezes desafios para implementar formações. Aqui, algumas sugestões foram propostas, como:

- Função dos organismos intermediários, (câmaras de comércio e associações de calçado) para desenvolver estruturas de apoio às PME;

⁸ O seminário online decorreu a 14 de junho de 2021 e reuniu cerca de 50 partes interessadas dos quatro países participantes.

- Parcerias com grandes empresas para apoiarem as PME a aumentarem a oferta de formações;
- Cooperação entre as organizações coordenadoras da UE e os seus membros nacionais ou afiliados para desenvolver e estabelecer apoio para as PME;
- Promover o ensino e a formação;
- Melhorar o apoio através de mentores, tutores e treinadores.

"Maximizar os fundos disponíveis": Isto inclui não só combater as limitações de financiamento como também estar ciente do financiamento disponível e acessível. Para tal, é necessário:

- Envolver suficientemente tanto empregadores como autoridades públicas no financiamento dos planos de formação;
- Ter acesso constante a informação sobre diferentes planos de financiamento de formação;
- Tirar partido de exemplos de formas inovadoras em que os empregadores podem utilizar o financiamento que está disponível nos quatro países;
- Garantir uma remuneração e proteção social adequada dos formandos.

"Envolver formandos": os jovens têm de saber o que a formação aborda. Para os envolver numa formação, é essencial que tanto as empresas de calçado como os prestadores de formação sublinhem os benefícios de tal plano e salientem as oportunidades, conhecimento e competências que os jovens podem adquirir. As principais ações podem incluir:

- Comunicação e campanhas/feiras de promoção;
- Promover valores de trabalho fortes e uma cultura de empresa inspiradora;
- Emprego, compensação e benefícios competitivos;
- Oferta de formação diversa e métodos de ensino modernos;
- Foco na estabilidade.

"Ter pessoal dedicado a 'formar' os formandos": confirmou-se a importância de formação de boa qualidade, graças a mentores dentro das empresas treinados para este fim. Funcionários experientes com experiência técnica abrangente são particularmente bem-vindos. Estas figuras supervisionam e avaliam as atividades de aprendizagem do formando e fornecem uma ligação à instituição de formação do formando.

Prevê-se que a análise do sistema de formação nos quatro países, combinado com as recomendações anteriores e exemplos de melhores práticas apresentadas durante o seminário, possa fornecer um ponto de partida eficaz para promover um programa de formação estruturado e inovador que irá melhorar e aumentar o emprego de jovens trabalhadores.

"Necessidade de um diálogo próximo entre empregadores, prestadores e outras partes interessadas": Pode ser difícil ter todos os parceiros envolvidos no processo de desenvolvimento da formação, devido a pontos de vista diferentes ou objetivos não compatíveis, linguagem diferente, falta de recursos ou até limitações de tempo. De qualquer modo, o envolvimento de empregadores, sindicatos, prestadores de formação, conselheiros profissionais e autoridades públicas é crucial para organizar:

- Normas relacionadas com os processos de aprendizagem para o formando;
- Remuneração de formandos;
- Desenvolvimento curricular;
- Garantia de qualidade;
- Financiamento.

As organizações coordenadoras da UE dos setores têxtil, do vestuário, do calçado e do couro também estão de momento a trabalhar para garantir o aumento dos planos de formação nos seus setores através de um Pacto para as competências da indústria têxtil, do vestuário, do couro e do calçado da UE.

3.4 Melhor prática 4: Comunicação sectorial integrada

A última melhor prática consistia num trabalho contínuo nas atividades de comunicação e disseminação a nível sectorial. Para este fim, realizou-se uma série de atividades paralelas.

Primeiro, um **sítio Web dedicado ao projeto** foi lançado, juntamente com contas do Facebook e Instagram⁹. O sítio Web está disponível em seis línguas (EN/ES/PT/HU/RO/PL/IT) e combina as atividades e resultados do projeto atual e os resultados do projeto de DS anterior.

A parte central desta melhor prática foi representada pela organização da segunda edição¹⁰ do **concurso de calçado da UE "Shake the Future of the Footwear Sector-The Talent Shoes"**. O concurso foi direcionado a estudantes pela Europa que seguiam estudos ou design de calçado entre os 16 e os 25 anos. Antes do concurso, grupos de jovens estudantes foram convidados a apresentar as suas propostas de projetos numa das seguintes categorias:

- Desenhar um sapato;
- Promover o setor do calçado a jovens: uma nova imagem de campanha para o setor.

Após o concurso foi realizada uma cerimónia de entrega de prémios para as três equipas vencedoras, que incluiu a produção do calçado que desenharam e acesso a cursos relacionados com moda e calçado. Encontram-se exemplos de calçado produzido desenhado pelas equipas vencedoras na Figura 7, Figura 8 e Figura 9.

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

¹⁰ A primeira edição decorreu no local em junho de 2018 em Milão e a segunda foi realizada online/no local em setembro de 2020 no MICAM.



Figura 7: Projeto "Orango" (Arsutoria School, Itália)



Figura 9: Projeto "Seeds" (Askardamykti School, Grécia)



Figura 8: Projeto "Naturcultural" (Eesti Kunstiakadeemia - Academia de Artes da Estónia, Estónia)

Através desta melhor prática, foi possível não só disseminar atividades de projeto e resultados a um público mais amplo, como também sensibilizar jovens e atraí-los ao mostrar as possibilidades que o setor oferece.

4. Conclusões e próximos passos

O presente relatório resume as diferentes atividades do projeto "Implementing Best Practices to Increase the Attractiveness of the Footwear Sector", que foi a continuação dos projetos de DS sobre calçado anteriores de uma perspetiva mais operacional e prática. A implementação de quatro melhores práticas através de uma abordagem de método misto tem apoiado partes interessadas em diferentes níveis a aplicarem a teoria na prática e implementarem estratégias para atrair e manter jovens trabalhadores para a indústria do calçado.

Mais especificamente, as quatro melhores práticas contribuíram para:

1. **Fortalecer as relações entre os prestadores de educação/formação e as empresas** sobre as necessidades tecnológicas do setor, aumentando o conhecimento do setor sobre o processo tecnológico e as competências necessárias. Visitas tecnológicas estruturadas e futuras permitirão a implementação de mais processos eficazes de antecipação das competências necessárias e um melhor alinhamento entre o que é a procura da indústria e a oferta da educação e formação;
2. Construir a figura do **mentor no local de trabalho**, uma função cujo objetivo é apoiar, orientar e formar jovens recentemente recrutados dentro de uma empresa para estarem equipados com as competências e conhecimentos para se tornarem rapidamente operacionais e integrados na empresa; esta função também é relevante no que toca a motivar o pessoal experiente a assumir novas funções e responsabilidades;
3. Fornecer um estado atualizado do **sistema de formação** nos quatro países, bem como sublinhar as recomendações-chave e melhores práticas para promover um programa de formação estruturado e inovador que melhore e aumente o emprego de jovens trabalhadores;
4. Melhorar a visibilidade e promoção do setor do calçado através de trabalho contínuo nas **atividades de comunicação e disseminação** a nível sectorial.

Encoraja-se que este projeto represente um ponto de partida para ações mais regulares e eficazes nos quatro países destinatários, envolvendo um diálogo mais próximo entre prestadores de educação e formação, empresas, sindicatos e outras partes interessadas relevantes. O objetivo é também que estas ações sejam replicadas e cheguem a outros países da UE. Isto contribuirá para garantir o recrutamento de novas gerações, assegurando a sua progressão na carreira com sucesso na indústria fortalecendo, assim, o setor europeu do calçado.

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>