



UPPRETAIL

Un apprendistato innovativo nel settore del
commercio e vendita al dettaglio

Il progetto è finanziato con il sostegno della Commissione Europea. L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione (comunicazione) e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute.

INDICE

INTRODUZIONE.....	3
ANALISI COMPARATIVA DI BUONE PRATICHE DI APPRENDISTATO IN BULGARIA, ITALIA, SPAGNA E PORTOGALLO	6
SVILUPPO DI UN APPRENDISTATO INNOVATIVO NEL SETTORE DEL COMMERCIO	12
•BULGARIA	12
•ITALIA.....	31
•SPAGNA /PAESI BASCHI	¡Error! Marcador no definido.
•PORTOGALLO.....	¡Error! Marcador no definido.

INTRODUZIONE

Questo documento mostra il principale risultato del progetto UPPRETAIL - APPRENDISTATO INNOVATIVO NEL SETTORE DEL COMMERCIO- (2013-1-ES1-LEO05-66582) cofinanziato nell'ambito del programma Leonardo da Vinci – Trasferimento dell'Innovazione. La preparazione delle Linee guida per lo sviluppo dell'apprendistato nel sistema di istruzione e formazione professionale e nel settore del commercio e vendita al dettaglio dei paesi dell'area dell'Europa meridionale, si basa sui risultati delle fasi di ricerca del progetto:

1. Ricerca dei presupposti per lo sviluppo dell' apprendistato nel sistema di istruzione e formazione professionale in Bulgaria, Spagna, Italia e Portogallo.
2. Analisi comparativa delle buone prassi nel sistema di apprendistato in Bulgaria, Spagna, Italia e Portogallo, e definizione delle caratteristiche comuni e delle differenze emerse, facendo riferimento alla situazione presente nei paesi partner del progetto DEVAPPRENT.

Queste linee guida si basano su due principali approcci metodologici: l'analisi delle politiche e l'approccio per processi.

Riferendosi alle politiche attive, sono state prese in considerazione le diverse politiche, le misure, gli strumenti e gli approcci per lo sviluppo dell'apprendistato nel settore del commercio e vendita a dettaglio utilizzate come soluzioni originali per lo sviluppo dell'apprendistato in Bulgaria, Spagna, Italia e Portogallo. L'analisi delle politiche ha incluso non solo esempi positivi di pratiche efficaci, ma anche "lezioni" apprese dai fallimenti e dagli errori verificatisi nel campo dell'apprendistato nel sistema di istruzione e formazione professionale e del commercio di vendita al dettaglio.

Le possibilità di imparare dalle buone pratiche può essere definita e delimitata da due fattori principali:

1. La comparabilità del contesto e delle condizioni di apprendistato/tirocinio nei paesi partner. In questo caso è necessario valutare in che misura il successo o il fallimento di pratiche concrete di apprendistato siano state condizionate dalle diverse condizioni e dalle caratteristiche dei contesti nazionali. In questo modo, è possibile delineare / stimare potenziali cambiamenti di contesto favorevoli allo sviluppo dell'apprendistato nel sistema di formazione professionale in Bulgaria, Spagna, Italia e Portogallo e definire come il know-how possa essere effettivamente applicato nel contesto di questi paesi. I principali fattori di questi contesti sono:
 - condizioni socio-economiche esistenti dei paesi partner (struttura dell'economia in termini di dimensioni delle imprese, livello di sviluppo del commercio, qualificazione e competenze della forza lavoro, ecc.),
 - caratteristiche dell'apprendistato come un modello specifico dei sistemi di istruzione e formazione professionale nazionali per lo sviluppo delle competenze (orientamento economico politico del modello di apprendistato, regimi di accesso)
 - modelli di cooperazione e interattività tra le parti interessate (governo, datori di lavoro, sindacati, enti di formazione),
 - politiche e strategie di sviluppo e formazione professionale nazionali (attuazione di Sistemi Nazionali delle Qualifiche, introduzione di standard basati sui risultati, modularizzazione della formazione professionale).
2. Know-how e idee sulla facilitazione, attuazione e sviluppo di un apprendistato efficace nel sistema della formazione professionale della Bulgaria, Spagna, Italia e Portogallo. In particolare, questo aspetto è direttamente correlato al contenuto delle misure e ai loro obiettivi, agli obiettivi e all'efficacia nella risoluzione di diversi problemi di organizzazione, alla fornitura, al finanziamento della formazione in apprendistato, alla garanzia della qualità, alla cooperazione tra le parti interessate. Queste linee guida si concentreranno sui seguenti aspetti:
 - Come rafforzare la capacità delle imprese (in particolare PMI impegnate nella vendita al dettaglio) ad assumersi maggiori responsabilità per il finanziamento dell'apprendistato?

- Quali concessioni o esenzioni fiscali e legali possono contribuire a motivare i datori di lavoro e i sindacati a utilizzare l'apprendistato nel commercio al dettaglio?
- Quali sono i possibili modi e i modelli di distribuzione e assegnazione di finanziamenti efficaci che consentono un massimo rientro da volumi modesti di finanziamento?
- Come integrare efficacemente l'apprendistato nel commercio a dettaglio con i processi di lavoro delle imprese, soprattutto considerando le pratiche di outsourcing e subappalto?
- Come integrare efficacemente l'apprendistato nel commercio a dettaglio con i processi di lavoro delle imprese, soprattutto considerando le pratiche di outsourcing e subappalto?
- Come attivare, sviluppare e sostenere la cooperazione e l'interattività efficace tra i soggetti coinvolti nell'apprendistato?
- Come offrire insegnanti e formatori qualificati nelle imprese di vendita al dettaglio?
- Come utilizzare l'infrastruttura esistente di formazione professionale iniziale e continua per lo sviluppo di apprendistato (centri di formazione settoriale, enti privati di formazione, ex centri di formazione lavoro)?

L'approccio per processi richiede la progettazione delle raccomandazioni delle linee guida riferite alle esigenze delle diverse fasi del processo di apprendimento che vanno dal marketing dell'apprendistato e iscrizione degli apprendisti alla valutazione delle competenze e riconoscimento delle qualifiche. Inoltre, sono prese in considerazione anche le diverse esigenze delle parti interessate e dei partecipanti coinvolti in questo processo.

Queste linee guida sono state progettate per tutte le parti interessate e i gruppi d'interesse che sono o saranno coinvolti nella realizzazione e nello sviluppo dell'apprendistato nel sistema di istruzione e formazione professionale dei paesi dell'Europa meridionale, e in particolare in Bulgaria, Spagna, Italia e Portogallo:

- I politici responsabili per la politica e la regolamentazione della formazione professionale (compreso l'apprendistato): il Ministero della Pubblica Istruzione e del mercato del lavoro, il Centro per lo sviluppo delle qualifiche e formazione professionale. Le parti interessate hanno bisogno di informazioni e know-how sulle politiche di finanziamento, sulla struttura istituzionale di apprendistato (diritti, responsabilità delle istituzioni, interazioni tra le istituzioni), sulle raccomandazioni in materia di aggiornamento e adeguamento delle norme di legge, così come sulle raccomandazioni riguardanti la compatibilità degli strumenti della formazione professionale attualmente sviluppati (standard occupazionali settoriali, standard di formazione professionale e programmi di studio nazionali di formazione modulare) con lo sviluppo della formazione in apprendistato.
- Enti di formazione: scuole iniziali di formazione professionale, centri di formazione professionale regionali, centri di formazione e pratica di settore, fornitori privati di formazione, istituti di istruzione professionali superiori. Le parti interessate hanno bisogno di informazioni sull'organizzazione della formazione in apprendistato teorica e pratica (tempo, luogo), la gestione delle risorse umane negli istituti di formazione (insegnanti e formatori coinvolti nelle attività di apprendistato), contrattualistica tra apprendisti e imprese, progettazione del curriculum, applicazione dei metodi di formazione.
- Le imprese e datori di lavoro: Aziende che forniscono formazione, associazioni di categoria delle imprese. Le parti interessate hanno bisogno di informazioni sulla gestione economica e organizzazione del tirocinio nell'ambito della gestione delle risorse umane e dello sviluppo delle attività di impresa, il know-how della effettiva integrazione della formazione nel processo di produzione, i metodi per la formazione professionale on-the-job e la qualità della formazione, il reclutamento e la selezione delle autorità di tutoraggio e delle loro qualifiche, idee sul coordinamento della formazione in apprendistato tra le imprese dei settori / rami.
- Stakeholder coinvolti nella valutazione delle competenze: formatori VET, tutor delle imprese, enti pubblici, ecc. Questi attori hanno bisogno di informazioni sul modo e sui mezzi per la valutazione delle competenze acquisite nell'apprendistato.

- Sindacati e organizzazioni professionali: Le parti interessate hanno bisogno delle linee guida per il monitoraggio e la tutela dei diritti degli apprendisti, raccomandazioni per la fornitura di supporto e di orientamento per gli apprendisti nei loro luoghi di lavoro, il know-how in materia di valutazione esterna della qualità di apprendistato.

Le linee guida sono composte da:

1. Confronto del contesto e dei processi di sviluppo dell'apprendistato nel commercio al dettaglio in Bulgaria, Spagna, Italia e Portogallo, attraverso l'individuazione delle caratteristiche comuni e degli aspetti principali riguardanti il contesto generale di apprendistato nel settore del commercio al dettaglio, il quadro giuridico e l'organizzazione dell'apprendistato.
2. Modello per l'attuazione dell'apprendistato nel commercio al dettaglio in Bulgaria, Spagna, Italia e Portogallo, partendo da tre livelli: livello politico (coinvolgimento e ruoli dei soggetti interessati, controllo della qualità, finanziamento e norme), centri di formazione professionale (profilo dei formatori, strumenti, attività e valutazione, link tra formazione in azienda ed ente di formazione professionale; Livello dell'azienda (progettazione del curriculum, controllo della qualità, organizzazione dell'apprendistato (ruolo del tutor), iscrizione degli apprendisti, e valutazione dei risultati di apprendimento).

ANALISI COMPARATIVA DI BUONE PRATICHE DI APPRENDISTATO IN BULGARIA, ITALIA, SPAGNA E PORTOGALLO

L'apprendistato nel settore del commercio della vendita a dettaglio

Lo sviluppo dell'apprendistato interessa diversi fattori contestuali. L'apprendistato e la formazione sul luogo di lavoro dipendono dalla struttura dell'economia, dal ruolo svolto dalle grandi e piccole- medie imprese, dal fabbisogno di competenze, dai modelli di partenariato sociale e da altri fattori. Tutti questi fattori contestuali sono specifici per ogni paese e sono legati ai diversi modelli di sviluppo socio-economico e culturale dei paesi interessati.

Guardando al contesto dell'apprendistato nel settore del commercio e vendita al dettaglio in Bulgaria, Italia, Spagna (Paesi Baschi) e Portogallo non possono non essere menzionate le seguenti comuni caratteristiche:

- Presenza di piccole e medie imprese (PMI). Questo implica una certa difficoltà nello sviluppo dell'apprendistato dovuto ad una bassa capacità finanziaria ed economica e ad una scarsa potenzialità di tali imprese ad attuare l'apprendistato, unito all'orientamento delle PMI verso una concorrenza basata sui prezzi e sul basso costo del lavoro. Tuttavia, la presenza di PMI crea anche una certa pressione per creare reti di cooperazione e di partenariato per rispondere alle sfide della carenza di competenze nel settore. Questa tendenza favorisce lo sviluppo dell'apprendistato.
- Flessibilità dei modelli occupazionali nel settore. Il settore della vendita al dettaglio di tutti i paesi partner è flessibile e aperto all'occupazione e al lavoro autonomo di diversi gruppi, compresi i gruppi vulnerabili, come i giovani (in Italia) e i migranti (Paesi Baschi in Spagna). La flessibilità del lavoro è favorevole per lo sviluppo dell'apprendistato, in quanto i regimi di lavoro flessibili richiedono anche una maggiore flessibilità nei confronti della formazione e apprendimento sul posto di lavoro. In questo modo l'apprendistato acquista un maggiore sostegno da parte dei principali attori del settore e delle imprese, soprattutto da parte dei datori di lavoro e dei sindacati.
- Presenza di competenze medio-basse nel settore, che implicano una maggiore precarietà del lavoro. Questa caratteristica incide nello sviluppo dell'apprendistato. Da un lato, è favorevole per forme di apprendistato a breve termine e a basso costo, basato su un lavoro con un know-how e competenze di base. Dall'altro, ostacola l'attuazione e lo sviluppo del sistema duale, dove è richiesto un grande impegno e forti investimenti da parte dei differenti stakeholders.

Guardando alle **differenze** del contesto del commercio al dettaglio nei paesi partner possono essere evidenziati diversi fattori importanti:

- La crescente differenziazione dei servizi di vendita al dettaglio e di orientamento alle strategie competitive basate sull'innovazione in Spagna (Paesi Baschi), con una crescente domanda di nuove competenze e qualifiche nel settore, è una condizione favorevole per lo sviluppo dell'apprendistato. La digitalizzazione nei processi di vendita in questo paese può avere diversi effetti sull'apprendistato: la digitalizzazione migliora lo sviluppo dei nuovi processi di lavoro e la richiesta di nuovi bisogni di competenze, rendendo favorevole lo sviluppo dell'apprendistato; se la digitalizzazione prendesse la forma di taylorismo digitale, ci potrebbe essere un miglioramento a breve termine e solo sul posto di lavoro basato su un apprendistato che fornisce competenze professionali di base.

- L'internazionalizzazione delle attività del settore del commercio in Portogallo e l'aumento dei rapporti commerciali con i paesi di lingua portoghese, che richiedono nuove abilità e competenze, possono essere soddisfatti con programmi di formazione in apprendistato.
- Forte influenza delle piccole e medie imprese e importanti disparità regionali nello sviluppo delle imprese del commercio di vendita al dettaglio in Italia. Le regioni del centro-nord, dove la penetrazione della grande distribuzione è stata più intensa, soprattutto negli ultimi dieci anni, contrasta con l'area del Sud, dove la presenza della grande distribuzione commerciale risulta essere inferiore, in media, anche se in crescita moderata negli ultimi anni. La regolamentazione giuridica delle attività del commercio di vendita al dettaglio, in alcuni casi limita il suo sviluppo.

Quadro normativo dell'apprendistato in Bulgaria, Italia, Spagna (Paesi Baschi) e Portogallo

I quadri giuridici che regolano o sono legati all'apprendistato nei paesi partner sono molto diversi in molti termini:

Per quanto riguarda le forme istituzionali di apprendistato, le norme giuridiche dei paesi partner prevedono tipologie molto diverse: in Italia si prevede l'apprendistato integrato alla formazione professionale iniziale e all'istruzione obbligatoria, l'apprendistato per la formazione lavoro, formazione professionale continua, istruzione superiore; in Spagna (Paesi Baschi) esistono disposizioni di legge per l'apprendistato duale; in Portogallo la legislazione nazionale afferma il ruolo di primo piano delle scuole di formazione professionale iniziale nei programmi di apprendistato e non fornisce alcun status giuridico né al lavoratore durante il tirocinio, né ai datori di lavoro per le imprese che accettano i tirocinanti. In Bulgaria è prevista una forma di apprendistato in azienda solo per il settore dell'artigianato.

Per quanto riguarda il livello e la forma di regolamentazione giuridica, in Italia c'è una forte influenza delle regioni nella definizione della formazione per l'apprendistato, con contratti tripartiti di apprendistato, in Spagna (Paesi Baschi) un quadro giuridico che consente iniziative di attori regionali e settoriali per la creazione di programmi di apprendistato, una forte regolamentazione nazionale dell'apprendistato istituzione che regola i contratti tra i tirocinanti e gli IFP in Portogallo e, in Bulgaria, una regolamentazione giuridica riguardante i datori di lavoro di apprendistato per l'artigianato.

In **Italia**, il quadro giuridico di apprendistato si basa sulla speciale contratto di lavoro l'accesso apertura al apprendistato come diritto-dovere all'istruzione e alla formazione (o di primo livello), volto al conseguimento di una qualifica attraverso l'istruzione e formazione professionale iniziale, apprendistato professionalizzante, volta al conseguimento di una qualifica professionale attraverso la formazione sul lavoro e l'apprendistato per l'acquisizione di un diploma o di alta formazione (o superiore di apprendistato), che consente di conseguire una laurea nella scuola secondaria e l'istruzione superiore, tra cui universitari, master, dottorati di ricerca, così come superiore specializzazione tecnica.

Contratto di apprendistato è tripartita e conclusi dalle aziende, l'apprendista e l'istituto di formazione. Per quanto riguarda le imprese, si prevede che è possibile stipulare un contratto di alto apprendistato in tutti i settori produttivi. Per quanto riguarda gli apprendisti, il contratto può essere stipulato con giovani di età compresa tra i 18 ei 29 anni.

Il quadro normativo di governo di apprendistato in Italia è stata recentemente colpita da importanti cambiamenti. La novità delle regole dovrebbe essere vista come la necessità di rendere pienamente operativa l'apprendistato come strumento di inclusione, la formazione, l'istruzione, e la crescita culturale e professionale dei giovani, e non solo come un contratto di lavoro

In **Spagna (Paesi Baschi)**, il tirocinio nel sistema di istruzione e formazione professionale iniziale è regolato dalla legge in via generale, non in modo specifico per ogni diverso settore.

La formazione professionale iniziale (Official) si rivolge ai giovani in età scolare, ed è organizzato come segue:

- **I moduli specifici professionali della qualifica professionale iniziale (PCPI):** si rivolge ai giovani tra i 16 ei 18 anni che non hanno ottenuto il titolo di licenza media (ESO)
- **Ciclo formativo di grado medio**
- **Ciclo formativo di grado superiore**
- **Corsi di specializzazione** (legislazione in sospenso), il cui obiettivo è il miglioramento delle competenze acquisite nel Ciclo Formativo di grado medio e superiore

Nella formazione professionale iniziale (ufficiale), il tirocinio nelle aziende (FCT - Formazione sul posto di lavoro) è obbligatorio, nel senso che rientrano nel curriculum formativo

La formazione sul posto di lavoro ha più attributi del regolamento duale di tirocinio. Il Regio Decreto 395/2007 del 23 marzo, regola le iniziative di formazione professionale che include norme riguardanti la formazione a rotazione e

l'impiego integrato dalle attività di formazione dei contratti di formazione e programmi pubblici di formazione-occupazione che consentono al lavoratore di conciliare la formazione con il tirocinio sul luogo di lavoro

Nell'ambito dei programmi di formazione per l'occupazione, sta crescendo la richiesta di formazione per ottenere un Certificato di Professionalità. Il Certificato di Professionalità è un documento ufficiale che riconosce le competenze professionali ottenute sul luogo di lavoro. Si riferisce alle qualifiche del Catalogo Nazionale delle Qualifiche Professionali; viene rilasciato dall'Amministrazione del Lavoro e determina la formazione richiesta per ogni professione nei luoghi di lavoro.

I corsi di apprendistato sono una delle modalità del sistema di Formazione Professionale **portoghese** e consistono nella formazione iniziale dei giovani, il cui obiettivo principale è l'integrazione nel mercato del lavoro. Pertanto, la formazione nei centri di Formazione Professionale contemporaneamente alla pratica nel contesto reale (in azienda), in un sistema di alternanza

Prima che il PTW inizia, gli enti di formazione professionale devono identificare potenziali ESA (ente che supporta l'alternanza) per il suo sviluppo, immediatamente dopo l'avvio della formazione in aula. Il primo passo è l'identificazione di un potenziale ESA nella rete di partenariato, secondo il profilo richiesto. Il primo contatto con un potenziale ESA è stabilita dal Manager della formazione (dell'ente di formazione) insieme al responsabile delle risorse umane dell'azienda identificata. Se l'azienda è interessata e disponibile ad essere un ESA, viene firmato un accordo tra entrambe le parti. Tale accordo prevede la competenza del PTW¹, il piano formativo individuale per ogni tirocinante², le responsabilità di ciascuno dei soggetti interessati, il programma di lavoro e la valutazione.

In Il tirocinio e l'apprendistato non sono oggetto di specifici documenti normativi (legge, ordinanza, decreto, regolamento, ecc), ma sono discussi in diverse leggi e atti sub-legislativi:

- Legge sulla Promozione dell'occupazione;
- l'Atto sull'Artigianato che stabilisce la pratica, l'organizzazione e la formazione nel settore dell'artigianato;
- Legge in materia di istruzione e formazione, che regola la formazione pratica organizzata sia come pratica educativa che pratica basata sul lavoro;
- Le scuole possono organizzarsi e/ o collaborare con le persone fisiche e giuridiche che producono beni e servizi e che soddisfano i requisiti formativi per ottenere la qualifica in una professione o la documentazione di una scuola di formazione professionale o la richiesta per la formazione professi

¹ Come stabilito dal Decreto n. 1497/2008 del 19 Dicembre.

² Di solito negoziato tra I Manger della Formazione dei centri di Formazione Professionale e I Manager delle RU o Tutor delle aziende

L'apprendistato nel settore del commercio e vendita a dettaglio: istituzioni, stakeholders e reti di partenariato

L'organizzazione della formazione in apprendistato nei paesi dei partner è molto varia, dovuto alla differenza di ruoli e delle competenze dei partner coinvolti e delle parti interessate.

In **Italia** la formazione in azienda è organizzata dagli accordi collettivi tra sindacati e datori di lavoro, in cui i datori di lavoro godono di un'elevata autonomia nel definire e modificare il contenuto dei curricula e della certificazione delle competenze. La legge e gli accordi sindacali hanno dato la possibilità al settore commerciale di pagare corsi di formazione per gli apprendisti all'interno dell'azienda: i contratti collettivi e gli enti bilaterali definiscono la nozione di formazione in azienda e determinano, per ciascun profilo formativo, la durata e le modalità di formazione, il riconoscimento della qualifica professionale e la registrazione nel libretto formativo.

In altre parole, sono definiti tre profili:

- 1) la nozione di attività di formazione (formazione in azienda);
- 2) individuazione dei profili formativi per ogni riferimento e profilo educativo, determinato dalla durata e dalle modalità di erogazione della formazione;
- 3) procedure di riconoscimento delle qualifiche professionali e registrazione nel libretto formativo.

Un'altra caratteristica dell'organizzazione dell'apprendistato in Italia è data dallo sviluppo di schemi di apprendistato a livello di alta formazione.

L'organizzazione dell'apprendistato in **Spagna (Paesi Baschi)** è caratterizzato dal ruolo minore svolto dagli stakeholder nel processo di decision making riguardo alle fonti di finanziamento e all'organizzazione dell'apprendistato, così come le buone relazioni e il coordinamento tra gli enti di formazione e le istituzioni regionali.

In generale, la normativa in materia di Formazione Professionale per l'Occupazione viene dal governo spagnolo, ma la Regione Autonoma Basca ha competenze trasferite in materia di Istruzione e Occupazione, e quindi è in grado di sviluppare e adattare le norme alle caratteristiche della propria regione.

In generale, c'è un buon coordinamento tra i centri di formazione e l'amministrazione. In un primo momento, le norme sono già date, così come la progettazione del curriculum per ogni titolo, con un ampio margine per l'adattamento alle norme regionali. Per quanto riguarda i tirocini, il Centro di Educazione informa l'Amministrazione in merito allo sviluppo del tirocinio (calendario, orari, e altro) e viene stabilito il coordinamento tra le due parti. Il centro di formazione, seguendo il disegno del curriculum per ogni titolo, stabilisce gli standard di valutazione degli studenti, quale apprendistato deve avvenire in azienda. E' responsabile nel trovare le aziende più idonee per garantire che la formazione sia adatta a fare acquisire le competenze necessarie per ottenere il titolo e la qualifica.

Un'altra caratteristica dell'organizzazione dell'apprendistato in Spagna è la forte relazione dei contenuti della formazione agli standard nazionali sull'occupazione.

La principale caratteristica dell'organizzazione della formazione in apprendistato in **Portogallo** è, da un lato la grande varietà di enti di formazione coinvolti (centri di formazione professionale iniziale, enti di formazione privati, datori di lavoro, agenzie di collocamento, ecc.) e dall'altro la centralizzazione delle regole e delle fonti di finanziamento statali, gestiti dall'Istituto per la Formazione Professionale e l'Occupazione (IEFP, I. P).

IEFP, I.P. offre un servizio pubblico il cui scopo è stimolare la creazione e la qualificazione della forza lavoro portoghese e combattere la disoccupazione, attraverso politiche attive del lavoro, vale a dire formazione professionale e pedagogica.

Per realizzare la sua missione, IEFP ha decentrato i servizi, creando una struttura che fornisce un servizio di prossimità in tutto il territorio nazionale. I servizi decentrati sono organizzati nei cosiddetti Centri di Collegamento, composti da:

- Centri per l'Impiego;

- Centri di Formazione professionale e Occupazione;
- Centri di Formazione Professionale e Riabilitazione.

I Centri per l'Impiego e la Formazione Professionale sono in grado di fornire corsi di apprendistato. Tuttavia, anche altri soggetti - enti esterni di formazione (EET) - possono fornire formazione professionale, come ad esempio:

- Centri di Formazione Professionale con una gestione secondaria di IEFP
- Centri di Formazione Professionale attraverso protocolli di collaborazione con l'IEFP
- Altri soggetti con un' autorizzazione IEFP e un sostegno finanziario.

L'organizzazione dell'apprendistato in **Bulgaria** si distingue per la sua diversità nella organizzazione e nello schema di finanziamento. Le attività di finanziamento per l'organizzazione di stage e tirocinio in aziende ed enti pubblici non è uniforme e proviene da diverse risorse. Principalmente è finanziato da fondi pubblici e dal Fondo Sociale Europeo (FSE), ma ci sono esempi di autofinanziamento (in-house), o finanziamenti provenienti da vari progetti e programmi delle ONG.

- Un'altra caratteristica dell'organizzazione dell'apprendistato in questo paese è la scarsa regolamentazione statale o e una mancanza di coordinamento delle iniziative di apprendistato nel campo delle politiche dell'occupazione e del mercato del lavoro. Tuttavia, è possibile identificare i principali stakeholder della formazione in apprendistato e la loro responsabilità come descritto di seguito: Ministero dell'Istruzione e delle Scienze coordina e garantisce il controllo metodologico dell'interazione tra scuole e datori di lavoro
- Gli Ispettorati Regionali di Formazione identificano i giovani che hanno abbandonato la scuola e danno informazioni sui LOD regionali. Informano e consigliano gli studenti che hanno abbandonato la scuola, sul tirocinio e l'apprendistato
- L'Agenzia del lavoro fornisce indicazioni metodologiche, esegue il coordinamento e l'organizzazione complessiva per lo svolgimento di attività volte a promuovere e sostenere il tirocinio e l'apprendistato. L'agenzia assegna fondi per programmi mirati riguardanti il tirocinio e l'apprendistato.
- Il Servizio regionale per l'occupazione fornisce assistenza metodologica e supporto all'"Ufficio del Lavoro" nelle attività di attuazione per promuovere e sostenere il tirocinio e l'apprendistato. Coordina i collegamenti tra i responsabili di attività di promozione tirocinio e apprendistato a livello regionale
- Gli istituti di formazione concludono un accordo per quanto riguarda i corsi di formazione. Attività di formazione mirate a far acquisire la qualifica professionale e/ o competenze chiave. Rilascia certificati.
- I datori di lavoro creano le condizioni per il tirocinio e l'apprendistato sui posti di lavoro. Concludono contratti individuali di lavoro con i tirocinanti/apprendisti. Pagano gli stipendi ai tirocinanti e agli apprendisti impiegati per il tempo di lavoro effettivo in conformità alle disposizioni del Codice del lavoro. Assicurano i lavoratori tirocinanti/apprendisti, ai sensi del Codice delle assicurazioni sociali e l'Atto delle Assicurazioni; pagano compensi aggiuntivo ai tutor incaricati della formazione degli apprendisti giovani lavoratori.
-

UN APPRENDISTATO INNOVATIVO NEL SETTORE DEL COMMERCIO VENDITA AL DETTAGLIO

• BULGARIA

Apprendistato in Bulgaria

Da uno studio sulle informazioni disponibili, in passato in Bulgaria (prima del 1989) c'era una tradizione di specialisti apprendisti con il diploma di scuola secondaria in "Commercio Vendita al dettaglio". Le scuole, che formavano professionisti in questo campo (scuole professionali - college e scuole tecniche, scuole e centri di formazione professionale (PEC) avevano contratti con le compagnie di Stato, dove gli studenti facevano i tirocini durante il ciclo di formazione. Diversi giovani diplomati e con una specializzazione pertinente lavoravano nell'azienda in cui erano stati tirocinanti.

Ad oggi, in Bulgaria non esiste un sistema unitario di tirocinio / apprendistato. Alcune delle più grandi aziende del settore hanno pratiche simili, ma nella maggior parte dei casi si svolge nell'ambito di progetti finanziati dai fondi di preadesione dopo l'adesione ai Fondi strutturali dell'Unione europea, i cosiddetti Programmi operativi o altri programmi dell'UE "Leonardo da Vinci", "Grundtvig" e altri. Dall'altro lato, le scuole professionali non hanno nessuna possibilità di organizzare esperienze di lavoro per i loro studenti. Ciò è dovuto al loro budget limitato che non riesce a finanziare gli stage per gli studenti.

L'introduzione di un sistema duale nella formazione inizierà con programmi pilota nel 2015 - 2016. In questa prima fase saranno utilizzati fondi comunitari, in modo da assicurare alle scuole professionali un budget per l'espletamento delle attività.

I programmi di apprendistato possono essere una parte essenziale della formazione professionale, in cui i giovani studenti trascorrono il tempo sia a scuola che in azienda. Così, sarà garantita una più profonda connessione tra teoria e pratica. L'apprendistato rende gli studenti più sicuri e più abili e aperti a nuove possibilità. Purtroppo, al momento, questa opportunità di formazione professionale non è ancora sufficientemente attiva in Bulgaria. Le restrizioni sono in gran parte determinate dalle norme che regolano la formazione professionale. Ovviamente, per poter utilizzare efficacemente il tirocinio/apprendistato, come forma di apprendimento in una situazione di lavoro, è necessario introdurre alcune modifiche al quadro giuridico e istituzionale della gestione della formazione professionale continua (CVT), compreso l'apprendistato. Tale cambiamento include la regolamentazione dei rapporti tra autorità pubbliche, istituti scolastici (scuole e VTC) e imprese, compreso il finanziamento del sistema di apprendistato.

Condizioni generali per l'attuazione delle linee guida e raccomandazioni

Questo manuale è stato sviluppato nell'ambito del progetto "Sviluppo di un apprendistato innovativo nel settore del commercio vendita al dettaglio" (Uppretail (2013-1-ES1-LEO05-66582). E' rivolto agli stakeholder del settore del commercio e a coloro impegnati nella formazione di professionisti del settore attraverso un sistema di apprendistato. Da un lato, ci sono le varie organizzazioni professionali (sindacati, associazioni, etc.) del settore del commercio, nonché le parti sociali (sindacati e organizzazioni dei datori di lavoro), dall'altra parte ci sono gli enti di formazione (scuole professionali e centri di formazione professionale), istituzioni governative coinvolte nell'istruzione e formazione professionale (Ministero dell'Istruzione e della Scienza (MES), Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (MLSP), Agenzia nazionale per l'istruzione e la formazione professionale (Agenzia nazionale) e ispettorati regionali di formazione di tutti i distretti del paese. Le parti interessate sono per lo più tutte le piccole e medie imprese che necessitano di personale formato e competente.

Lo scopo di questo manuale è quello di delineare i termini e le condizioni per l'istituzione di un apprendistato nel commercio e vendita al dettaglio. Il manuale descrive il quadro giuridico e istituzionale della formazione professionale continua (CVT), ivi compreso l'apprendistato. Il regolamento esistente dovrebbe disciplinare l'organizzazione del tirocinio (stage) nelle PMI. Inoltre vi è anche una descrizione del ruolo e delle responsabilità delle parti interessate per l'organizzazione del processo di apprendistato.

Lineeguida per lo sviluppo di un modello di apprendistato innovativo nel settore del commercio vendita al dettaglio in Bulgaria

Livello politico

Il quadro istituzionale in Bulgaria per la gestione della formazione professionale continua (CVT), incluso l'apprendistato, comprende il livello nazionale, regionale e locale

Livello nazionale		
Istituzione	Funzioni	Mission
Consiglio dei Ministri (CM)	Determina la politica statale nel campo dell'istruzione, formazione professionale, occupazione e mercato del lavoro.	<p>I vari ministeri sono coinvolti in: sviluppo, il coordinamento e attualizzazione del SER per l'acquisizione di una qualifica professionale; sviluppo, coordinamento e attualizzazione dell'elenco delle professioni per l'istruzione e la formazione professionale; coordinamento del piano statale per l'ammissione nelle scuole finanziate da fondi approvati per l'istruzione e la formazione professionale e controllo; attività del consiglio e dei comitati di esperti nei campi professionali della NA.</p> <p>Organizzazioni rappresentative dei datori di lavoro, lavoratori e impiegati a livello nazionale partecipano a: sviluppo, coordinamento e attualizzazione del SER per l'acquisizione di una qualifica professionale; sviluppo, coordinamento e attualizzazione dell'elenco delle professioni per l'istruzione e la formazione professionale; attività del consiglio di amministrazione e dei comitati di esperti in campi professionali della NA; organizzazione degli esami di qualificazione professionale.</p>
Ministero della Formazione e delle Scienze (MES)	Gestisce, coordina e attua la politica statale in materia di istruzione e formazione professionale; regola e guida la formazione professionale continua svolto dal sistema delle scuole professionali, scuole professionali superiori, scuole d'arte, istituti professionali e università. Il Ministro dell'Istruzione e delle Scienze approva i requisiti di formazione dello Stato (SER) per l'acquisizione della qualifica professionale, approva l'elenco delle professioni per l'istruzione e la formazione professionale, offre le condizioni per l'attuazione del SER nel campo dell'istruzione e della formazione professionale, approva i programmi di qualificazione professionale nel sistema di istruzione e formazione.	
Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (MLSP)	Sviluppa, coordina e attua la politica statale per promuovere l'occupazione e la formazione per l'acquisizione di qualifica professionale dei disoccupati e occupati; è responsabile della predisposizione del piano annuale d'azione nazionale per l'occupazione, per la determinazione dei fabbisogni formativi attraverso l'analisi delle tendenze nel mercato del lavoro e per l'organizzazione di consulenza professionale per gli adulti; organizza lo sviluppo e il mantenimento della classifica nazionale delle professioni in Bulgaria.	
Agenzia Esecutiva dell'Impiego (EEA) presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali	Implementa la politica statale per la promozione dell'occupazione, la tutela del mercato del lavoro, l'orientamento professionale, la formazione professionale per disoccupati e occupati, nonché servizi di mediazione nel mondo del lavoro.	
Agenzia Nazionale per l'Istruzione e Formazione Professionale (National Agency)	È un'autorità statale per le licenze delle attività nel campo dell'istruzione e formazione professionale e per il coordinamento delle istituzioni competenti per l'orientamento professionale, la formazione e l'istruzione. NA sviluppa progetti SER per l'acquisizione di una qualifica professionale per l'istruzione e la formazione professionale, sviluppa e attualizza l'elenco delle professioni per l'istruzione e la formazione professionale, regola la formazione professionale svolta da centri autorizzati per la formazione professionale e vari tipi di scuole professionali.	
Ministero della Cultura (MC)	Attua la politica dello Stato nelle scuole; partecipa allo sviluppo, coordinamento e attualizzazione per l'acquisizione standard di qualifica professionale; partecipa allo sviluppo, coordinamento e attualizzazione dell'elenco delle professioni per l'istruzione e la formazione professionale.	
Ministero della Sanità (MH)	E' coinvolto nel coordinamento della lista delle professioni per l'istruzione e la formazione professionale; definisce le malattie croniche, disabilità fisiche e sensoriali e le professioni controindicate e corsi per l'istruzione e la formazione professionale dalla lista delle professioni per l'istruzione e la formazione professionale.	

Livello regionale	
Istituzioni	Funzioni
"Servizio regionale per l'Impiego" (REO)	Organizza e attua la politica statale in materia di formazione per l'acquisizione di qualifica professionale; propone misure e progetti di formazione; coordina e sostiene le attività delle direzioni locali "Lavoro", compresi i servizi di consulenza e di orientamento nella regione.
Ispettorati regionali per la Formazione (RIE)	Organizza la politica statale nel campo dell'istruzione e della formazione professionale attraverso lo sviluppo di progetti, programmi e strategie di sviluppo, il funzionamento e il miglioramento dell'istruzione e della formazione professionale nella regione.
Amministrazione Regionale (RA)	Partecipa all'attuazione della politica statale in materia di occupazione e alla qualificazione professionale - a livello regionale.
Livello locale	
Istituzione	Funzioni
Comuni	Prendono parte alla formazione della politica in materia di istruzione e formazione professionale nel proprio territorio e al finanziamento, attraverso il bilancio comunale, principalmente alle attività legate alla definizione dei fabbisogni e il miglioramento materiale e tecnico delle scuole.
Direttorati "Lavoro" (LOD)	Esegue attività intermedia per trovare un lavoro; fornisce informazioni professionali, consulenza e orientamento per l'inclusione nel programma/misura più appropriata per l'occupazione e la formazione; organizza corsi di formazione professionale per occupati e disoccupati

Il partenariato sociale nel settore della formazione professionale continua (CVT) e apprendistato.

Il partenariato sociale è un fattore critico per la qualità della formazione e delle risorse umane, inteso come occupabilità. Il partenariato sociale è attuato attraverso il dialogo sociale tra le istituzioni di formazione professionale e i rappresentanti delle parti sociali - datori di lavoro e sindacati, e a livello di impresa - tra i datori di lavoro e i rappresentanti dei lavoratori.

Livello Nazionale

A livello nazionale, il dialogo tra le parti sociali riguarda la politica della formazione professionale, soprattutto nell'ambito del processo globale di istruzione e formazione. Non esiste un organismo speciale per il dialogo sociale a livello nazionale su questioni di CVT.

Fondata nel 2004 il **Consiglio economico e sociale della Bulgaria (ISSB)** è l'organo consultivo nazionale per il dialogo sociale che discute e fa proposte su importanti questioni strategiche di istruzione, compresa l'istruzione professionale e la formazione professionale per adulti nell'ambito dell'apprendimento permanente. Il suo ruolo di collegamento tra le diverse leve della vita economica e sociale è particolarmente importante. Da questa posizione le soluzioni e le raccomandazioni proposte possono essere rilevanti.

A livello nazionale, opera il **Consiglio nazionale per la cooperazione trilaterale (NCTC)**. Secondo il Codice del Lavoro, NCTC discute e dà pareri su progetti di legge, proposte di regolamento, partecipa alla formazione delle politiche in materia di istruzione e formazione professionale, ma non ha nessun ruolo diretto in questo settore.

Queste funzioni sono implementate tramite il **Consiglio Nazionale per la Promozione del Lavoro (NCEP)** al Ministro del Lavoro e delle politiche sociali nel contesto della politica dell'occupazione e della formazione professionale degli individui occupati e disoccupati. NCEP è un organo permanente di cooperazione sociale e amministrativa e di consultazione nello sviluppo della politica occupazionale.

Altri organi di partenariato sociale e amministrativo sono:

- **Il Consiglio consultivo nazionale sulle qualifiche della forza lavoro**, che svolge le seguenti attività: coordinamento delle politiche e delle strategie per la formazione professionale dei lavoratori; coordinamento tra le parti sociali a livello nazionale, nel campo dell'apprendimento permanente; coordinamento della formazione professionale.
- **Commissioni permanenti e temporanee per lo sviluppo regionale**, che contribuiscono allo svolgimento e al coordinamento della politica nazionale in materia di occupazione degli interessi nazionali e locali per lo sviluppo e l'attuazione di piani regionali per lo sviluppo regionale dell'occupazione e riduzione della disoccupazione.

I Consigli di cooperazione Direzione "lavoro" di Agenzia per l'Impiego monitorano l'attuazione dei programmi e delle misure incluse nel piano d'azione nazionale per l'occupazione, il controllo dell'osservanza delle disposizioni della selezione dei programmi e delle misure.

L'Agenzia nazionale per l'istruzione e la formazione è un buon esempio di applicazione del principio del dialogo sociale.

Associazione di Rivenditori Bulgara (BRA) - è stata fondata all'inizio del 2009. Si tratta di un'associazione di rivenditori in tutto il paese. Le finalità e gli obiettivi principali dell'associazione sono la distribuzione, la tutela e lo sviluppo del commercio, l'esplorazione, la tutela e la diffusione di interessi morali, economici e professionali delle aziende nel settore di vendita a dettaglio, così come la protezione dei diritti commerciali. L'Associazione è stata fondata per

accrescere la prosperità e la redditività dei suoi associati e il settore della vendita a dettaglio, per facilitare la creazione e il mantenimento di un buon ambiente per gli acquirenti, di fornire agli associati strumenti per essere competitivi attraverso conferenze e seminari informativi, assistere gli associati nel mondo degli affari per lo sviluppo di strategie regionali, promuovere relazioni commerciali all'estero e partnership commerciali che lavorano a stretto contatto con i ministeri e gli altri organismi in progetti nazionali nella vendita al dettaglio, negoziare prezzi interessanti per specifici servizi, fornire una formazione per il personale nella vendita al dettaglio, sviluppare e promuovere la vendita al dettaglio come una carriera attraente. Attualmente i membri dell'Associazione supportano un totale di circa 800 negozi con una superficie di circa 100.000 metri quadrati, un fatturato annuo di ~ 250 milioni. Nelle aziende, i membri del BRA impiegano circa 3.000 persone e i contributi versati ammontano a circa 1 milione di lev.

La Camera di Commercio Bulgara (BIA)- partecipa attivamente al dialogo sociale a livello nazionale ed internazionale, dove difende gli interessi del business bulgaro nelle modifiche della legislazione e delle pratiche amministrative.

Nel corso degli ultimi 20 anni, a causa della transizione politica ed economica bulgara , l'Associazione degli Industriali si è affermata come uno dei partner più importanti dello Stato nella definizione della politica economica, mantenendo il suo disimpegno politico e seguendo solo i principi di comportamento responsabile, competente ed integro.

La Camera di Commercio e dell'Industria Bulgara(BCCI) (fondata nel 1895) è un'associazione non governativa indipendente che sostiene, promuove, rappresenta e tutela gli interessi economici dei suoi associati, contribuendo allo sviluppo della cooperazione economica internazionale e l'assistenza per l'integrazione europea della Bulgaria.

Livello regionale

A livello regionale - ispettorati scolastici e servizi per l'impiego mantengono collegamenti attivi con varie strutture di partenariato sociale e /o sono membri. Esempio positivo specifico di tale struttura sono i comitati di lavoro permanenti e temporanei e i consigli distrettuali per lo sviluppo regionale, regolati dall'EPA.

Livello locale

A livello locale la partnership sociale è molto importante. E 'il luogo in cui "si legano" le esigenze di sviluppo socio-economico con le esigenze specifiche del mercato del lavoro, con la possibilità di fornire una formazione e risolvere i problemi di conformità ai requisiti dei datori di lavoro. Con poche eccezioni, il dialogo sociale a livello locale in termini di formazione continua non è sufficientemente efficace.

Lo strumento base per la realizzazione del partenariato sociale è il contratto collettivo (CA) e il modo principale è il dialogo sociale.

Il regolamento di legge offre l'opportunità di concludere un accordo collettivo di imprese, contratto collettivo di accordi settoriali e collettivi da parte dei comuni.

Lo sviluppo di CVT come un mezzo per mantenere la qualificazione professionale dei dipendenti, in particolare la capacità di adattamento della forza lavoro, il contratto collettivo è una condizione importante. Ma, come regola la pratica di concludere contratti collettivi nelle aziende è ancora rara e dove i contratti sono negoziati, include a stento indicazioni per l'apprendistato, così come formazione per i dipendenti. Non c'è sviluppo di piani per la formazione del personale allegati ai contratti collettivi. In questo tal senso, l'iniziativa principale dovrebbe essere presa dai sindacati.

Il contratto collettivo di lavoro a livello settoriale è in grado di determinare i requisiti generali e le linee guida per lo sviluppo del CVT, sulla base di un accordo nazionale tra le organizzazioni nazionali.

Identificazione dei punti di forza, di debolezza e possibilità di miglioramento per i corsi di apprendistato nel settore del commercio nel contesto bulgaro a livello politico.

Dopo i risultati delle interviste, effettuate nelle prime fasi del progetto UPPRETAIL, sono state identificati alcuni punti di forza, debolezza e le possibilità di miglioramento dei corsi di apprendistato a livello politico, indicate nella seguente tabella:

Punti di forza

- Programma di politiche Nazionali che incentivano l'apprendistato;
- Esistenza di un programma nazionale di finanziamento per l'implementazione di corsi di apprendistato;
- La legge richiede che se l'apprendista assunto è al di sotto dei 29 anni, il datore di lavoro riceve fondi per l'ammontare del salario minimo, i mezzi di assicurazioni, e per la formazione del dipendente.

Punti di debolezza

- L'opportunità per l'apprendistato è disciplinato dalla legge sulla promozione dell'occupazione e finanziato dal Piano di azione nazionale per l'occupazione e il Programma di Sviluppo Operativo Risorse Umane. Si tratta di un lavoro sovvenzionato - il rimborso per il salario e le assicurazioni a carico del datore di lavoro. Il problema è il ritardo nel recupero di tali fondi, dopo il termine dei contratti;
- Quando si applicano queste opportunità, a volte c'è un problema con i documenti richiesti;
- La legge non prevede prescrizioni e norme più particolareggiate per l'organizzazione di apprendistato;
- Mancanza di conoscenza e di riconoscimento relativi al sistema di istruzione e formazione professionale, in generale, e l'apprendistato, in particolare, da parte dei giovani, delle loro famiglie e anche dalle aziende della vendita a dettaglio.

Possibilità di miglioramento

Il miglioramento dello sviluppo dell'apprendistato a livello politico è il rafforzamento della capacità di tutti i partner di influenzare la politica facendo riferimento al CTV e sostenere la sua attuazione per costruire una società della conoscenza, conseguire la coesione sociale e un elevato standard di vita fondata su una maggiore occupazione.

Tutto ciò richiede:

- modifiche normative e coinvolgimento dello Stato attraverso le sue agenzie in questo processo, in modo che una soluzione globale al problema con tirocinio / apprendistato possa essere raggiunto;
- apportare le modifiche legislative necessarie, per dare l'opportunità a tutti gli studenti che provengono dalle scuole professionali di poter essere inseriti nel tirocinio e apprendistato;
- includere nella base giuridica di apprendistato più atti che valorizzino e motivano le imprese a prendere parte all'apprendistato, attraverso la concessione di privilegi;
- stabilire efficaci relazioni interistituzionali tra i partner dei servizi di istruzione e formazione, mercato del lavoro e datori di lavoro;
- sviluppare il dialogo sociale in aree specifiche sui problemi prioritari di istruzione e formazione in conformità con il concetto di formazione permanente professionale;
- stabilire ed attuare forme efficaci di cooperazione bilaterale tra le istituzioni e le comunità educative e aziende / datori di lavoro;
- ottenere il coinvolgimento diretto delle parti sociali - datori di lavoro e lavoratori con diritti e obblighi specifici nel processo;
- migliorare la base giuridica del dialogo sociale attraverso la contrattazione collettiva, in particolare a livello aziendale con scopo di avvicinare gli indicatori europei e includere dipendenti nelle forme di apprendimento permanente;
- fornire le informazioni necessarie per l'effettiva partecipazione delle parti sociali nel processo di governance.

Livello di erogatori di corsi di apprendistato

In Bulgaria, la formazione professionale continua, ivi compreso l'apprendistato, è svolta da istituzioni operanti nel campo dell'istruzione formale e della formazione e delle istituzioni impegnate nell'apprendimento informale.

La formazione per l'acquisizione di una qualifica professionale può essere effettuata da ministeri, comuni, organizzazioni dei datori di lavoro, organizzazioni dei lavoratori e dei singoli datori di lavoro. Le imprese svolgono la formazione professionale informale continua per la formazione dei propri dipendenti. Le forme di formazione sono di formazione professionale, formazione professionale, seminari, conferenze e altro.

Come per il livello politico, anche per questo livello sono stati identificati punti di forza e di debolezza e possibilità di miglioramento:

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> • Vi è una vasta rete di centri di formazione professionale (in diverse aree geografiche) – che aiuta l'avvicinamento di una vasta gamma di utenti e crea opportunità per aumentare l'efficienza e l'occupabilità in conformità al mercato del lavoro e alle esigenze europee; • Una buona piattaforma di lavoro con le informazioni su tutti i centri di formazione professionale autorizzati nel paese; • Elevata qualità dei corsi di formazione rigorosamente osservata da organi responsabili; • Formatori VET hanno buone capacità e competenze pedagogiche; • La maggior parte dei centri IFP sono nuovi e dotati di moderne attrezzature; • L'idea di apprendimento continuo è molto popolare, soprattutto tra i giovani. • Durante il corso di apprendistato l'accento è posto sull'acquisizione di conoscenze pratiche, abilità e competenze e non sulla memorizzazione di fatti e informazioni. 	<ul style="list-style-type: none"> • I programmi di finanziamento per i tirocini / apprendistato - i programmi occupazionali sovvenzionati aiutano solo i datori di lavoro, e non i centri di formazione professionale; la connessione tra il datore di lavoro e i CFP è rotta; il processo di applicazione è molto lungo; l'attuazione dei progetti è legata a molti ostacoli burocratici; • Non è così efficace il collegamento tra imprese e centri di formazione professionale; • Difficoltà a coinvolgere più attivamente le aziende del settore per lo sviluppo e l'attuazione dei corsi di apprendistato. • Difficoltà nell'attrarre i giovani realmente motivati a partecipare ai corsi di apprendistato. • Il corso di apprendistato è talvolta usato come un modo per evitare la disoccupazione, e non come possibilità di fare un'esperienza di lavoro.
Possibilità di miglioramento	
<ul style="list-style-type: none"> • I programmi di IFP devono essere gli stessi per tutti i fornitori di istruzione e formazione professionale (comprese quelle che forniscono l'apprendistato). Programma di formazione professionale è il documento di riferimento di base per la progettazione di un percorso di formazione, risorse materiali e metodologiche, personale docente. Indica i risultati di apprendimento, i requisiti per gli insegnanti, le risorse metodiche e i materiali necessari per l'attuazione del programma. Ciò significa che il contenuto dell'apprendistato deve coincidere con il contenuto della formazione professionale nelle scuole. <i>Si tratta di un presupposto molto importante per garantire la permeabilità tra i tirocini.</i> • Fornire collegamento tra la teoria e la parte pratica, al fine di sviluppare le competenze, conoscenze e abilità, richieste dalle aziende. • Rafforzare il rapporto tra il tutor e il Centro per la formazione professionale e il ruolo del tutor nello sviluppo di tecniche - competenze professionalizzate per guidare il processo di apprendimento dell'apprendista. • Trovare gli strumenti, i processi e le procedure di valutazione dei risultati. • Comporre un quadro di qualità e di processo per il monitoraggio e la valutazione della qualità dei corsi di mentoring nel settore del commercio al dettaglio. • Definire strategie promozionali per incoraggiare l'apprendistato e incentivare i datori di lavoro ad utilizzare questo strumento. • Realizzare un sistema funzionante di convalida per il trasferimento di conoscenze, acquisite durante il corso di apprendistato. 	

Livello aziendale

E' un ruolo cruciale per le aziende poter definire un modello di formazione. Ciò contribuirà a determinare le competenze necessarie e adottare misure per la loro realizzazione anche in vista del cambiamento produttivo e sociale. Inoltre, è essenziale identificare specifici profili professionali in termini di capacità, competenze e conoscenze. Il ruolo del tutor: il ruolo del tutor da parte della società e la mancanza di linee guida su cui sono disciplinati. Sarebbe una sorta di linee guida da offrire per la valutazione nel processo di apprendimento in azienda molto meglio.

Di seguito sono elencati i punti di forza, debolezza e le possibilità di miglioramento ottenuti dopo le interviste condotte a livello aziendale:

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> • I rapporti di lavoro tra l'apprendista e la società sono i regolati dalla legge; • Quando l'azienda offre le opportunità di tirocinio durante i programmi di lavoro sovvenzionati - vi è un periodo per verificare se il lavoratore si occuperà dei suoi compiti. Vantaggi economici sono che il datore di lavoro non paga per il lavoro in questo periodo; • Quando il tirocinante nominato è motivato a lavorare, l'apprendista è in grado di soddisfare le esigenze della società. L'apprendista rimane in azienda dopo il completamento del tirocinio. • I corsi di apprendistato hanno un impatto efficace sulla qualifica dei giovani, contribuendo alla loro conoscenza e all'integrazione con il reale contesto lavorativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meno datori di lavoro forniscono l'opportunità agli studenti di fare un tirocinio o apprendistato nelle loro aziende. Da una parte, ciò è dovuto alla mancanza di risorse finanziarie per mantenere tali programmi; • Non ci sono sempre tutor competenti che possono insegnare in modo appropriato le proprie conoscenze e competenze; non ci sono programmi per questo tipo di formazione; • Ogni azienda seleziona i metodi di formazione in apprendistato. Non vi è alcuna assistenza metodologica regolamentata. Ogni datore di lavoro deve chiedere assistenza per conto suo;
Possibilità di miglioramento	
<ul style="list-style-type: none"> • I datori di lavoro che supportano programmi di tirocinio e apprendistato dovrebbe avere agevolazioni fiscali e sussidi regolamentati; • Il finanziamento dei programmi di apprendistato si svolge nell'ambito di progetti limitati nel tempo. Questo dovrebbe essere un processo costante; • Organizzare l'apprendistato, richiede risorse finanziarie. Devono provenire soprattutto dallo Stato. La partecipazione dei datori di lavoro può essere espresso nella fornitura dei relativi posti di lavoro attrezzati, di tutor, e monitoraggio del tirocinio. • E 'obbligatorio avere un programma coerente tra l'organizzazione di accoglienza e il centro formazione professionale, come coordinamento di tutte le attività dell'organizzazione e della conduzione del processo di apprendimento; • L'impresa deve avere una parola decisiva sul programma di apprendistato. Deve essere coerente con i processi reali in azienda. 	

Piano di azione per lo sviluppo dell'apprendistato nel settore del commercio vendita a dettaglio in Bulgaria

Sulla base dei punti di forza, i punti di debolezza e le linee guida per il miglioramento dello sviluppo e l'attuazione dei corsi di apprendistato in Bulgaria, sono stati individuati per ciascuno dei livelli di analisi (politiche, fornitori di apprendistato e livello aziendale) è stato progettato un piano d'azione per l'inclusione delle linee guida menzionate

sui corsi di apprendistato. Questo piano d'azione è organizzata dalla possibilità di miglioramento, le misure per incorporare nei corsi di apprendistato e l'identificazione delle parti responsabili per l'inserimento di queste misure.

Per affrontare a queste sfide, dovrebbe essere presa una serie di azioni, alcune delle quali riguardano la formazione pre-professionale iniziale, formazione professionale iniziale e l'istruzione superiore.

Livello		Lineeguida/Misure		Responsabilità
Possibilità di miglioramento		N.	Descrizione	
Politico	Sviluppo della capacità interna delle organizzazioni delle parti sociali (sindacati e associazioni dei datori di lavoro) a svolgere un ruolo nello sviluppo del sistema di apprendistato	1	Coinvolgimento diretto e attivo dei sindacati e delle associazioni imprenditoriali in diversi progetti di sviluppo e formazione professionale, legati all'apprendistato e alla formazione pratica, proponendo gli obblighi e le responsabilità concrete.	Organizzazione dei datori di lavoro Sindacati
		2	Costruire una immagine positiva e aumentare il prestigio dell'apprendistato e supervisione di apprendisti tra datori di lavoro, lavoratori e rappresentanti sindacali.	Centri di formazione
	Sostegno statale e legittimazione delle attività delle organizzazioni delle parti sociali per integrare il dialogo sociale nel sistema di apprendistato	3	L'introduzione di norme di legge e la concessione di status giuridici necessari per la partecipazione attiva dei sindacati e delle organizzazioni dei datori di lavoro nel sistema di apprendistato.	Sindacati Organizzazione dei datori di lavoro
		4	Assistenza statale nel coordinamento e intermediazione dei contratti delle parti sociali nel sistema dell'apprendistato. Le istituzioni statali potrebbero agire come fornitori di informazioni, consulenza e orientamento; offrendo arbitrato indipendente in tali processi; aiutando a superare diversi ostacoli e problemi legati alla mancanza di fiducia e possibili conflitti tra le parti sociali; assistenza nella ricerca di soluzioni razionali alle controversie e disaccordi su varie questioni legate alla distribuzione di obblighi, responsabilità e utilizzo di benefici della partecipazione al sistema di apprendistato.	Agenzie governative
		5	Misure finanziarie e fiscali di sostegno alle attività delle organizzazioni delle parti sociali per integrare il dialogo sociale nel sistema di apprendistato.	
Fornitori di apprendistato	Per adattare e modernizzare i sistemi di istruzione e formazione professionale (IFP) e l'istruzione generale a livello nazionale	6	E 'necessario modernizzare,l'istruzione e i sistemi di formazione, poiché la maggior parte delle istituzioni si concentra sulle capacità di comunicazione, e include lezioni relative a queste capacità di comunicazione nei curriculum esistenti. In alcune scuole superiori, ci sono richieste per la conoscenza tradizionale e l'insegnamento di competenze più tecniche e amministrative, Questo vale per l'istruzione secondaria (associata a importanti conoscenze delle lingue straniere, matematica, fisica e chimica), e per l'istruzione universitaria (troppo ampio curriculum).	Centri di formazione professionale Fornitori di apprendistato
	Lavorare con tutte le parti interessate e intensificare la cooperazione nel settore dell'istruzione e della formazione	7	Uno dei principali risultati è che le sfide che il settore dell'istruzione e della formazione non possono essere risolti dagli istituti di istruzione e di formazione stessi. C'è bisogno di un gruppo di variabili di soggetti interessati a lavorare insieme per dare risposte comuni e decisioni sulla gamma delle sfide individuate.	Aziende Istituti di formazione professionale

		<p>E 'necessario rafforzare la cooperazione di tutte le parti interessate, comprese le aziende, gli istituti di istruzione e formazione, le parti sociali, gli istituti di ricerca e le autorità pubbliche per adeguarsi alle nuove realtà, e l'azione congiunta è uno strumento efficace per stimolare l'impresa e attuare modifiche .</p> <p>La cooperazione rafforzata di tutti i soggetti interessati, le imprese, le organizzazioni, istruzione e formazione, le parti sociali, gli istituti di ricerca e le autorità pubbliche, contribuirà a ridurre il deficit di informazioni sul fabbisogno di competenze attuali ed emergenti.</p>	<p>Parti sociali</p> <p>Istituti di ricerca</p> <p>Autorità Pubbliche</p>
Preparazione per la riqualificazione, il miglioramento delle competenze e l'acquisizione di competenze	8	<p>Alcune funzioni professionali si troveranno ad affrontare grandi cambiamenti (addetti ai servizi, personale amministrativo-sostegno e personale logistico) così come i cambiamenti nella qualità del loro set di competenze. La tecnologia sostituirà le grandi unità di lavoro in queste funzioni professionali: secondo una ricerca dell' Organizzazione Internazionale del Lavoro ci sarà una riduzione del 5-40% nella distribuzione. Le variazioni di competenze saranno richieste per la forza lavoro rimanente. Questo sviluppo interesserà principalmente direttamente le principali aziende nel settore della vendita a dettaglio, ma influenzerà anche il settore delle PMI nella vendita al dettaglio. Mentre i principali rivenditori avranno bisogno di più e-competenze, creatività e abilità nella cura del cliente. L'acquisizione di competenze multiple diventerà sempre più importante per i professionisti altamente qualificati nel settore della vendita al dettaglio.</p> <p>Conseguenza del cambiamento tecnologico non solo richiede ottime capacità tecniche, ma anche conoscenze sullo sviluppo della catena del valore, e le competenze interculturali e linguistiche diventeranno sempre più necessarie in quasi tutti i livelli professionali. Per far fronte a specifiche esigenze dei clienti professionisti nelle vendite e marketing ci sarà bisogno di conoscenza eccellenti e capacità di comunicazione per sopravvivere nello scenario di mercato altamente competitivo e di crescita.</p>	<p>Associazioni di centri di formazione</p> <p>Erogatori di apprendistato</p> <p>Istituti di formazione</p>
Aumentare la flessibilità	9	<p>Diverse conclusioni seguono dall'analisi dei punti di forza e di debolezza dei diversi sistemi del sistema istruzione e formazione professionale, da un lato, e le esigenze dei datori di lavoro, d'altra parte.</p> <p>In primo luogo, richiede una maggiore flessibilità in materia di istruzione e formazione per le professioni tecniche.</p> <p>Flessibilità: la capacità del sistema di IFP di adattarsi efficacemente alle nuove esigenze di formazione in termini di qualità e quantità. Sistema di formazione professionale flessibile è necessario soprattutto per far fronte ai cambiamenti fondamentali, e i profili professionali e le caratteristiche cambiano rapidamente. Modularizzazione dell'istruzione e della formazione è consigliata per ottenere una maggiore flessibilità e risposta tempestiva ai contenuti in evoluzione e la crescente necessità di formazione. Anche in caso di problemi nella modularizzazione della formazione in alcuni sistemi IVET, sistemi modulari facilitano la crescita di competenze e l'interazione tra i sistemi di formazione</p>	<p>Aziende</p> <p>Associazioni di centri di formazione</p> <p>Erogatori di apprendistato</p>

			<p>professionale iniziale e di formazione continua (CVT). La flessibilità è necessaria in varie forme di istruzione e formazione. In generale, lo studio congiunto unisce apprendimento faccia a faccia e l'apprendimento di gruppo con forme moderne di media offline e forme in linea di moduli e-learning come siti web di apprendimento digitali, videoconferenza, applicazioni collaborative in notizie di formazione (informazioni) gruppi , blog e formazione on-line interattivo. Si riduce così il costo della formazione e aumentando la flessibilità nel combinare lavoro e di studio. Altri effetti positivi sull'apprendimento delle competenze: autocritica, auto-motivazione, determinazione ed elaborazione efficiente delle informazioni.</p>	
	Sviluppo di e-learning e blended learning, riconoscimento delle competenze in tutta Europa	10	<p>L'uso più ampio dell'e-learning anche in apprendistato potrebbe contribuire ad alleviare le PMI. Inoltre, l'e-learning è uno strumento estremamente utile per sostenere i supervisori del discente di apprendisti nelle aziende e fornire informazioni aggiornate sugli sviluppi nel settore.</p> <p>L'individuazione congiunta di standard professionali per il settore della vendita a dettaglio a livello europeo è importante per il riconoscimento delle qualifiche e delle competenze in tutta Europa. Attualmente, ci sono enormi differenze tra gli Stati membri. L'internazionalizzazione e la globalizzazione del commercio al dettaglio sostiene un maggiore riconoscimento delle capacità e delle competenze in Europa. Questo può aiutare la mobilità del lavoro attraverso la trasparenza e il riconoscimento delle competenze in tutta Europa.</p>	<p>Aziende</p> <p>Associazioni di centri di formazione</p> <p>Erogatori di apprendistato</p>
	Reti di formazione congiunte per promuovere l'apprendistato in questo settore	11	<p>In particolare le reti di formazione congiunta tra imprese create per l'occupazione (e anche per i lavoratori adulti) a seguito del cambiamento tecnologico e dello sviluppo delle varie nicchie di business diventeranno più importanti in futuro. L'obiettivo principale del sistema è un apprendista in formazione congiunta. Il personale dirigente ed esperto può diventare mentore del lavoro in arrivo in azienda o da altre aziende, e di assistenza e formazione per alcune competenze molto specifiche.</p>	<p>Aziende</p> <p>Associazioni di centri di formazione</p> <p>Erogatori di apprendistato</p> <p>Sindacati</p> <p>Associazioni di categoria</p>
	Promuovere le competenze specifiche del settore in una fase iniziale	12	<p>Il cambiamento tecnologico e la forte concorrenza nel settore richiedono una precoce unione delle conoscenze teoriche e professionali di tutti i livelli di istruzione e in tutte le forme. Deve essere possibile la trasferibilità e la connettività dei diversi sistemi di istruzione e formazione.</p> <p>La cooperazione con le imprese del commercio al dettaglio è importante per garantire che le competenze relative al mondo del lavoro siano continuamente aggiornati secondo le moderne esigenze, e che gli ultimi sviluppi siano integrati nel curriculum e alle attività pratiche (studi). Il percorso didattico dà anche agli studenti una visione generale e ampia del settore della vendita al dettaglio.</p>	<p>Aziende</p> <p>Parti sociali</p> <p>Associazioni di centri di formazione</p> <p>Erogatori di apprendistato</p> <p>Sindacati</p> <p>Associazioni di categoria</p>

Aziende	Promuovere l'apprendistato e il suo valore ai datori di lavoro sia nel settore pubblico che privato	13	I datori di lavoro potranno beneficiare nello sviluppare le competenze degli apprendisti per soddisfare le loro esigenze di settore e le lacune organizzative. L'apprendistato può essere presentato come un modo conveniente di affrontare le carenze di competenze che esistono all'interno dell'economia.	Erogatori di apprendistato Aziende Sindacati
		14	Valorizzazione e sostegno alle imprese per creare posti di lavoro speciali di apprendistato (attraverso sussidi, sgravi fiscali ed esenzioni).	Istituzioni statali
		15	I datori di lavoro possono sviluppare altre capacità e competenze tra i giovani lavoratori per garantire una formazione sintonia con le esigenze dell'organizzazione, tanto da continuare a lavorare con l'apprendista per ottenere promozioni e ripagare completamente l'investimento fatto.	Aziende
		16	L'apprendistato deve fare in modo che la forza lavoro abbia competenze pratiche indispensabili e necessarie per l'organizzazione. La formula di apprendimento on e off-job assicura che vengono apprese le abilità che funzionano meglio per il business.	Aziende
	Costruire una immagine positiva e aumentare il prestigio dell'apprendistato e supervisione di apprendisti tra i datori di lavoro, lavoratori e rappresentanti sindacali.	17	L'esperienza dello sviluppo dell'apprendistato in altri paesi dimostra che l'immagine positiva e il prestigio dell'apprendistato tra le parti sociali può diventare una forte motivazione per il coinvolgimento e la partecipazione allo sviluppo di sistemi di apprendistato. Qui la partecipazione di imprese o organizzazioni dei datori di lavoro in apprendistato potrebbe essere utile per costruire la loro immagine come attori socialmente responsabili, insieme ai datori di lavoro, ecc.	Erogatori di apprendistato Aziende Sindacati Organizzazioni dei datori di lavoro

Conclusioni e raccomandazioni

Ci sono sei principali sfide che riguardano il futuro dell'istruzione e della formazione nel settore della distribuzione e del commercio:

- 1) I continui sviluppi tecnologici porteranno cambiamenti fondamentali nelle strategie di business e nelle funzioni professionali, in termini di qualità e quantità;
- 2) La competitività nazionale ed europeo porterà a minori opportunità di profitto e poche risorse per la formazione del personale, che influenzeranno fortemente le piccole e medie imprese nel settore del commercio vendita al dettaglio. Data l'importanza della formazione, è necessario indirizzare il sistema dell'istruzione e della formazione in questa direzione;
- 3) La globalizzazione, sostenuta dallo sviluppo tecnologico porterà alla fornitura globale di prodotti e l'internazionalizzazione dei modelli di business con un forte impatto su esperti altamente qualificati in aziende di grandi dimensioni, che operano a livello internazionale, nonché sulla necessità del reciproco riconoscimento delle qualifiche;
- 4) I cambiamenti nel comportamento dei consumatori e la produzione personalizzata di massa porteranno a nuove nicchie del settore e l'emergere di nuovi modelli di business e di conseguenza un più ampia specializzazione e differenziazione delle competenze;
- 5) Migliorare la segmentazione di genere avanzata delle forze di lavoro, prevalentemente giovane e femminile, in particolare nei servizi di part-time, con salari significativamente più bassi della manodopera dominata da uomini in professioni tecniche;
- 6) Posizione dominante delle PMI nel settore, con limitate opportunità per affrontare la necessità emergente di competenze. Esso interesserà il CVT e richiedono soluzioni nuove e innovative.

Negli ultimi 15 anni gli sviluppi tecnologici hanno portato a un cambiamento radicale di alcuni settori nella vendita al dettaglio. Il commercio elettronico si espander in diverse aree e i negozi fisici si sono ridotti solo per diverse categorie di prodotti. I recenti sviluppi nel commercio elettronico possono portare al collasso dell'intermediario nella catena del valore, e, in alcuni casi, come calzature, abbigliamento, editoria, musica, vendita e distribuzione, viene eseguito più direttamente dal produttore tramite negozi on-line o nuove forme di mediazione. L'utente finale acquista prodotti digitali e prodotti ordinati direttamente dal produttore, senza alcun intermediario nella vendita al dettaglio o all'ingrosso. La maggiore automazione nella raccolta dei dati logistici sarà pienamente attuato. Ciò consentirà di ridurre i posti di lavoro in media qualificati principalmente in amministrazione, gestione dei beni e delle industrie che hanno bisogno di meno consigli. Inoltre, tutto ciò può stimolare ancora di più la "dequalificazione" delle professioni, poichè i dispositivi digitali hanno il controllo e dicono al lavoratore cosa fare.

D'altra parte, questa potrebbe rappresentare una possibilità di cambio di qualifica e competenze dei restanti lavoratori nei servizi e nella logistica.

Inoltre, è stata condotta una discussione per lo sviluppo di apprendistato nel settore del commercio vendita al dettaglio. L'obiettivo principale della discussione è stato anche un ulteriore sviluppo di linee guida per il sistema di apprendistato in Bulgaria.

I partecipanti alla discussione sono stati i rappresentanti di diverse, scuole professionali dell'ispettorato regionale della formazione, aziende di vendita al dettaglio, consulenti ed esperti nel campo della formazione professionale.

Sono state identificati alcuni suggerimenti e le possibilità di miglioramento del processo di apprendistato, elencate qui di seguito:

- L'Agenzia nazionale per l'istruzione e la formazione dovrebbe assumere il ruolo di coordinatore dell'intero processo di apprendistato a livello nazionale, regionale e locale;
- Dovrebbe essere istituito un organismo che rappresenti gli interessi del business nel processo di sviluppo e istituzione dell'apprendistato;
- Il processo di selezione degli apprendisti in azienda deve essere unificato e regolamentato a livello nazionale;
- I rappresentanti delle associazioni di categoria e le aziende dovrebbero impegnarsi in diverse attività nelle scuole, per far capire agli alunni i vantaggi dell'apprendistato;
- La percentuale di teoria - lezioni pratiche nei programmi accademici dovrebbe essere cambiato. Attualmente nelle scuole professionali le ore teoriche sono il 60% di tutto il programma. Dovrebbero aumentare le ore di pratica per completare le conoscenze acquisite;
- L'orientamento professionale deve essere applicato anche tra i bambini più piccoli (dalle scuole primarie). L'introduzione di orientamento professionale dovrebbe essere regolato dalla legge;
- Il ruolo del Comune nei processi di orientamento professionale dovrebbe essere più attiva; dovrebbe anche fornire assistenza, anche se le scuole professionali, non sono finanziate dal Comune.

UN APPRENDISTATO INNOVATIVO NEL SETTORE DEL COMMERCIO VENDITA AL DETTAGLIO

• ITALIA

Apprendistato in Italia

L'apprendistato svolge un ruolo di importanza critica per favorire una più facile transizione dei giovani dalla scuola al lavoro (STW – school to work) perché è un sistema in grado di migliorare notevolmente le prospettive di impiego dei giovani, contribuendo all'acquisizione di competenze ed esperienze correlate al lavoro e strettamente allineate alle richieste dei datori di lavoro, facendo conseguire titoli di qualifica riconosciuti a livello nazionale, potenziando i collegamenti tra giovani e mercato del lavoro e fornendo ai giovani una preziosa prima esperienza lavorativa.

Da oltre un quindicennio in Italia l'istituto dell'apprendistato è investito da progetti di riforma, finalizzati a valorizzare le molteplici potenzialità dello strumento per favorire la transizione dei giovani nel mondo del lavoro, per sostenere le imprese e i sistemi produttivi locali nello sviluppo delle competenze disponibili e necessarie, per stimolare il dialogo e la collaborazione fra sistemi formativo e produttivo.

Le riforme che si sono succedute hanno mostrato una crescente attenzione alla qualità del processo di trasmissione delle competenze, focalizzandosi in particolare sui processi di apprendimento – formali e non formali – che avvengono all'interno dei contesti di lavoro. Così l'impresa, da luogo in cui si realizza l'avviamento al lavoro" in un processo di acquisizione della professionalità svolto quasi esclusivamente per affiancamento, diventa potenzialmente luogo di implementazione di percorsi formali di trasmissione di competenze, ovvero percorsi progettati ed erogati da figure competenti, non solo con riferimento alle competenze di tipo professionale, ma anche quelle di base. Da ultimo, il Testo Unico sull'Apprendistato, definitivamente approvato nel luglio del 2011, ha consegnato alle parti sociali e alla contrattazione collettiva la titolarità nella regolazione e implementazione della formazione "tecnico-professionale".

Nelle marginali modifiche apportate all'istituto permane, in ogni caso, una idea illusoria e cioè che l'apprendistato non decolli per colpa di vincoli e oneri di natura burocratica, tanto a livello nazionale che regionale. Così, però, può ragionare – dopo il Testo Unico del 2011 e i correttivi che si sono via via succeduti sino agli ultimi concordati in conferenza Stato-Regioni lo scorso 20 febbraio – solo chi pensa che la formazione in sé sia un onere: un impiccio pratico che frena le imprese dall'utilizzo di uno strumento contrattuale pure fortemente incentivato.

Con riferimento al rilancio dell'apprendistato siamo così ancora agli aspetti di dettaglio (forma scritta del piano formativo, formazione pubblica, stabilizzazione) senza alcuna logica di sistema e quasi come se la pianificazione e il controllo di un percorso di apprendimento e crescita professionale fosse poco più di una fastidiosa grana burocratica che penalizza imprese pure desiderose di assumere e investire sui giovani.

Dopo l'importante passo compiuto col Testo Unico del 2011, condiviso da Governo, Regioni e parti sociali, l'Italia ha scelto una direzione sbagliata che si pone in controtendenza rispetto alle indicazioni offerte dalle migliori esperienze comparate (vedi Germania, Austria, Regno Unito). Invece di implementare una normativa

largamente condivisa ha iniziato a modificarla anno dopo anno togliendo certezze agli operatori e impedendo la costruzione di un sistema di incontro tra domanda e offerta di lavoro incentrato sui fabbisogni professionali dei settori produttivi verso cui orientare la formazione e lo sviluppo delle competenze dei giovani. Le principali linee-guida indicate dalla esperienza comparata continuano così ad essere puntualmente disattese e questo spiega perché ancora l'apprendistato da noi non decolli.

In Italia c'è bisogno di una strategia per il consolidamento di un efficiente sistema di apprendistato:

- se da un lato le istituzioni europee, per il rilancio dell'apprendistato, indicano l'esistenza di un quadro regolatorio e istituzionale stabile, in Italia, con il Jobs Act, si è al decimo intervento in tre anni;
- Segue un ruolo attivo delle parti sociali, ma queste sono state via via escluse dalla condivisione delle ultime riforme legislative e hanno dimostrato scarso attivismo soprattutto nell'implementazione dell'apprendistato di primo e terzo livello;
- Anche il coinvolgimento delle imprese è variabile. Su progetti specifici si registrano sperimentazioni interessanti, ma c'è bisogno di qualcosa di sistemico;
- Completamente assente risulta il dialogo tra mondo del lavoro e mondo della scuola che è decisivo sia in termini di orientamento, sia per la definizione dei fabbisogni di competenze e per la progettazione di un'offerta formativa corrispondente e adeguata. Manca dunque un matching virtuoso tra apprendista e realtà ospitante, la diffusione della metodologia dell'alternanza, la certificazione delle competenze, l'avvio di percorsi fortemente personalizzati;
- I punti forti della via italiana all'apprendistato sembrano essere l'esistenza di finanziamenti ad hoc, una disciplina contrattuale definita e una buona qualità nel tutoraggio degli apprendisti.

Linee guida per lo sviluppo di un modello di apprendistato innovativo nel settore del commercio vendita al dettaglio in Italia

Emerge la necessità di un miglioramento del sistema, attraverso la creazione di una vera e propria *alleanza per l'apprendistato* che chiami a raccolta tutti gli interlocutori – istituzioni statali e regionali, parti sociali, mondo della scuola e della formazione – e porti a compimento ciò che è stato pattuito tre anni fa con il Testo Unico del 2011.

Il presente lavoro – linee guida ha lo scopo di mettere in luce i punti deboli del sistema ed evidenziare le opportunità e le strategie da mettere in campo per l'implementazione dell'apprendistato nel settore del commercio su tre livelli:

- Livello politico;
- Livello formativo;
- Livello aziendale.

Ad ogni livello, saranno esplorate le possibilità di migliorare il sistema di apprendistato nel settore del commercio vendita a dettaglio.

Livello politico

L'intervento più significativo del T.U. risiede nella ridefinizione dell'assetto di competenze dei diversi soggetti istituzionali per l'applicazione dell'istituto. E' possibile distinguere due ambiti ben definiti: un ambito riferito alle tipologie contrattuali dell'apprendistato di 1° livello (apprendistato per la qualifica e il diploma professionale) e di 3° livello (apprendistato di alta formazione e ricerca) di stretta competenza regionale. Ambito che si caratterizza per le spiccate finalità di apprendimento e volto all'acquisizione di titoli utili sia all'innalzamento dell'occupabilità sia alla riduzione dei livelli di dispersione scolastica e formativa nel complesso.

Un altro ambito riferito all'apprendistato di 2° livello (apprendistato professionalizzante o contratto di mestiere), affidato completamente alla contrattazione collettiva e mirato a creare un più efficace incontro tra domanda e offerta di lavoro per facilitare l'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro.

Con riferimento all'apprendistato di 1° livello, si assume come esito in uscita del percorso formativo l'acquisizione del profilo formativo corrispondente a una delle *21 qualifiche professionali e 21 diplomi professionali regionali definiti sulla base dell'accordo* raggiunto il 29/4/2010 in Conferenza Unificata Stato-Regioni.

Successivamente a un *accordo in Conferenza Stato Regioni*, sentite le Parti Sociali, ogni *Regione* regolerà gli aspetti formativi dell'apprendistato rivolto ai giovani nella fascia di età 15-25 anni: la *durata*, comunque non superiore a tre anni, per il conseguimento della qualifica professionale e a quattro anni per il diploma professionale; il *monte ore della formazione esterna e interna* affinché sia coerente con l'obiettivo di conseguire una qualifica o un diploma professionale e con gli standard previsti dalla legge 226/05; *gli standard generali* per garantire la qualità della formazione aziendale.

I *contratti collettivi di lavoro* definiscono le *modalità di erogazione della formazione in azienda* nel rispetto degli standard stabiliti dalla Regione. Rimane confermata la possibilità di assolvere all'*obbligo di istruzione* attraverso il contratti di apprendistato.

Rimane aperto il problema di *come favorire l'accesso all'apprendistato per la qualifica e il diploma professionale dei giovani senza diploma o qualifica nella fascia di età 18-26 (incentivi alle imprese, misure contrattuali, misure regionali)*.

L'**apprendistato di alta formazione e di ricerca** è finalizzato all'acquisizione di *titoli di studio* (scuola secondaria superiore, ITS (Istituto Tecnico Superiore) e IFTS (Istruzione e formazione tecnica superiore), università compresi i dottorati in ricerca), allo svolgimento di *attività di ricerca*, all'attività di *praticantato per l'accesso alle professioni ordinistiche o per esperienze professionali*. Quest'ultima tipologia esige il raccordo con la disciplina delle singole professioni ordinistiche e la specificazione del generico riferimento alle "esperienze professionali".

Le *Regioni* stabiliscono regolamentazione e durata degli aspetti formativi *in accordo con le parti sociali e le istituzioni formative e di ricerca*. In assenza di regolamentazione regionale, sono possibili convenzioni direttamente stipulate tra singoli datori di lavoro e istituzioni formative e di ricerca.

Anche in questo caso si tratta di individuare incentivi per favorire questa tipologia di apprendistato ad oggi scarsamente utilizzata.

L'**apprendistato professionalizzante o contratto di mestiere** è finalizzato al conseguimento di una *qualifica professionale a fini contrattuali*.

La disciplina dell'istituto contrattuale è in gran parte affidata alla *contrattazione collettiva*: gli *accordi interconfederali* dovranno definire gli aspetti generali, mentre i *contratti collettivi nazionali di categoria* dovranno regolare la *durata* e le *modalità di erogazione* della formazione per acquisire le *competenze tecnico-professionali e specialistiche* relative agli specifici profili contrattuali.

Sempre la contrattazione collettiva stabilisce la *durata, anche minima del contratto* di apprendistato professionalizzante, comunque *non superiore a 3 anni e a 5 nell'artigianato*. Oltre alla formazione di tipo professionalizzante e di mestiere, è prevista un'*offerta formativa pubblica* finalizzata all'acquisizione di *competenze di base e trasversali* per un monte ore complessivo non superiore a 120 ore nel triennio. Questo tipo di formazione è disciplinata dalle *Regioni, sentite le parti sociali*.

Si integrano nell'apprendistato professionalizzante interventi formativi di tipo tecnico-professionale e specialistici, svolti sotto la responsabilità dell'azienda anche dal punto di vista finanziario, e attività formative disciplinate dalle Regioni e finanziate con risorse pubbliche "nei limiti delle risorse annualmente disponibili". In entrambi i casi è possibile avvalersi dei Fondi Interprofessionali. Le *Regioni* nel definire la disciplina del monte ore di formazione di base e trasversale dovranno tener conto dell'età, del titolo di studio e delle competenze degli apprendisti cui la formazione si rivolge. La *contrattazione*, in relazione agli specifici profili contrattuali, oltre a definire il *monte ore* di formazione necessario per acquisire le competenze tecnicoprofessionali e specialistiche previste, stabilisce anche le *modalità di erogazione della formazione aziendale* (in aula, con affiancamento, a distanza, ...) e di attivazione di forme di controllo e registrazione degli interventi formativi effettuati. Di conseguenza si dovrà anche stabilire a quali condizioni è possibile o meno realizzare l'attività formativa prevista in azienda: torna, quindi, l'esigenza di definire le caratteristiche dell'*impresa con capacità formativa*.

La definizione degli *standard* di riferimento per la verifica delle attività di apprendistato seguono una duplice regolazione.

Gli **standard formativi** si riferiscono *alla prima e alla terza tipologia* di apprendistato (tranne che per l'apprendistato di ricerca) e sono definiti, entro 12 mesi dall'entrata in vigore del Testo Unico, dal *Ministero del Lavoro* di concerto con il *MIUR* e previa intesa con la *Conferenza delle Regioni*.

Gli **standard professionali** si riferiscono all'*apprendistato professionalizzante* e all'*apprendistato di ricerca* e sono definiti nei *contratti collettivi nazionali di categoria* o con *specifiche intese nel corso della vigenza contrattuale*.

La **modalità di certificazione** è duplice: la *formazione effettuata* e la *qualifica professionale ai fini contrattuali* eventualmente acquisita è *registrata nel libretto formativo a cura del datore di lavoro*; mentre le competenze acquisite dall'apprendista potranno essere *certificate secondo modalità definite dalle Regioni* sulla base del Repertorio delle Professioni e registrate nel libretto formativo. In questo modo le competenze acquisite in apprendistato diventano *spendibili nel sistema educativo*.

A questo fine è confermata l'istituzione del **Repertorio delle Professioni** e dell'apposito organismo tecnico, cui è attribuito il compito di *armonizzare le diverse qualifiche* professionali acquisite attraverso i vari tipi di apprendistato e di consentire la *correlazione tra standard formativi e standard professionali*. L'obiettivo del Repertorio delle Professioni è di garantire la spendibilità delle competenze comunque acquisite nell'intero sistema di istruzione-formazione lavoro.

E' confermato il **regime sanzionatorio**, nel caso di inadempimento nella erogazione della formazione.

Per quel che riguarda l'apprendistato di 1° livello, importante per aggredire l'annoso problema della dispersione scolastica, rimane da definire, regione per regione, quantità, modalità e contenuti della formazione. Si scontra un relativo scarso interesse delle aziende e il problema della definizione dei livelli di retribuzione degli apprendisti e di regolazione dell'orario di lavoro. Rimane il nodo del possibile abbassamento dell'età a 15 anni in un non facile rapporto tra regolazione/concertazione regionale e contrattazione nazionale di categoria.

Per quel che riguarda l'apprendistato professionizzante uno dei nodi è certamente legato alla velocità e alla profondità del processo di aggiornamento dei contratti collettivi nazionali che rappresentano un ruolo centrale nel successo (o meno) del nuovo apprendistato. Non va dimenticato l'annoso tema della definizione di un quadro nazionale di standard formativi e qualifiche in raccordo con i processi di armonizzazione europei (EQF, ECVET). Il collegamento tra standard professionali e formativi è uno dei nodi legati alla realizzazione del Repertorio delle professioni.

Per quanto riguarda l'apprendistato di 3° livello (alto apprendistato), il nodo principale è la scommessa di renderlo uno strumento diffuso e non più essenzialmente di "nicchia", poiché rappresenta una grande opportunità per far dialogare mondo accademico e mondo delle imprese.

L'introduzione di nuove regole, pu se essenziali e rimodulabili a livello regionale, ha sostanzialmente saltato il percorso di concertazione con le Parti sociali e soprattutto con le Regioni. Un confronto che deve essere al più

presto riaperto anche per evitare potenziali conflitti costituzionali; anche il buo utilizzo delle risorse del FSE, per favorire l'apprendistato e, più in generale l'occupazione giovanile, in particolare nelle Regioni del Mezzogiorno, è un tema importante su cui si può fare di più e meglio.

Infine, una funzione strategica che l'istituzione deve presidiare, qualunque sia la modalità scelta per l'implementazione, è quella di sensibilizzazione e orientamento dei giovani e delle famiglie. E' un'azione che si realizza a due livelli: di informazione generale sul sistema di apprendistato, sulle opportunità che offre ai giovani; di orientamento a quei giovani che vogliono entrare sul mercato del lavoro, scegliendo un contratto di apprendistato.

Livello formativo

Nel rapporti di apprendistato, per la sua natura di formazione in alternanza, si inserisce una struttura di formazione diversa dall'azienda, che supporta e/o arricchisce il processo di formazione che avviene sul lavoro. Le agenzie formative che si candidano a fare formazione per l'apprendistato devono essere "accreditate" dal soggetto pubblico competente; ciò significa che devono dimostrare di possedere alcuni requisiti che le rendono idonee a svolgere il compito. Quindi è l'azienda stessa o la Regione che individua presso quale agenzia formativa l'apprendista assolverà il suo obbligo di formazione esterna. Nel sistema italiano, tuttavia, l'inserimento dell'agenzia formativa nel rapporto di apprendistato avviene solo in un secondo momento, dopo che il contratto si è avviato.

La formazione può essere svolta internamente o esternamente all'impresa. Infatti, se l'azienda possiede alcuni precisi requisiti e dichiara la "capacità formativa interna" può anche gestire direttamente la formazione, in tutto o in parte. Questo non vuol dire solo che può essere realizzata dentro o fuori locali degli ambienti aziendali ma soprattutto che la formazione può essere a completa titolarità diretta dell'impresa. Tale possibilità è regolata da alcuni specifici requisiti relativi al possesso della capacità formativa da parte delle singole aziende. La responsabilità della formazione è in capo direttamente all'impresa che ha la possibilità di gestirla direttamente se è in possesso della "capacità formativa": non è un compito generico o teorico ma concreto da realizzare attraverso un vero e proprio processo di pianificazione e erogazione che vede l'azienda protagonista di scelte, attività, interventi da documentare attraverso il PFI (Piano Formativo individuale).

La formazione deve innanzitutto e sempre essere "formale". Ciò significa che deve risultare progettata, programmata, erogata e valutata in modo esplicito (e ovviamente operativo). L'azienda deve quindi impostare la formazione in modo consapevole, definendo obiettivi, modalità, tempi per poi passare alla realizzazione e valutazione di quanto programmato.

La formazione esterna finanziata con fondi pubblici è sicuramente formale visto che:

- è erogata da una struttura formativa accreditata dalla Regione,
- è realizzata in base ad un progetto presentato all'ente pubblico e da questo approvato,
- ne viene documentata la realizzazione e valutati gli esiti.

È formale anche la formazione esterna eventualmente finanziata dalla stessa azienda se realizzata da una struttura accreditata dalla regione territorialmente competente.

I requisiti per la formazione aziendale

<i>Azienda priva di capacità formativa</i>	<i>Azienda in possesso di capacità formativa</i>
<p><i>Deve realizzare la formazione rivolgendosi ad una struttura formativa esterna per tutto il monte ore di tutto il periodo di apprendistato.</i></p> <p><i>In questa situazione l'impresa deve individuare uno o più organismi formativi accreditati presso la Regione territorialmente competente a cui affidare la formazione</i></p>	<p><i>Può realizzare tutta la formazione direttamente e autonomamente.</i></p> <p><i>Oppure può attuare un percorso di formazione "integrato" (in parte interno, in parte esterno all'impresa) avvalendosi dell'offerta di formazione esterna</i></p>

Occorre identificare il "profilo formativo" e le norme di dettaglio (vale a dire l'insieme delle regole, dei macroobiettivi e contenuti, dei documenti cui far riferimento per descrivere il PFI) definite dalla legge e dai contratti. A seconda della situazione normativa regionale e delle caratteristiche aziendali rispetto alla formazione in apprendistato tali norme possono trovarsi in documenti differenti.

1° caso	<p>I profili formativi sono definiti dalle Regioni, che - attraverso una apposita legge regionale - fissano durata, figure di riferimento, regole, ecc.</p> <p>Aziende che abbiano assunto apprendisti in tali Regioni e prevedano di realizzare la formazione anche solo parzialmente all'esterno dell'impresa devono rispettare tali vincoli all'atto dell'assunzione e per tutta la durata del contratto</p>
2° caso	<p>In caso di Regioni che non hanno definito una legge regionale, la disciplina dell'apprendistato professionalizzante (e quindi la definizione dei profili formativi) è descritta nei contratti collettivi nazionali di categoria stipulati da associazioni dei datori e prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative.</p> <p>Aziende che abbiano assunto apprendisti in tali Regioni sono pertanto tenute a riferirsi agli accordi nazionali tra le parti sociali in materia di apprendistato professionalizzante</p>
3° caso	<p>In caso di aziende che prevedano formazione esclusivamente aziendale, i profili formativi dell'apprendistato professionalizzante possono essere definiti dai contratti collettivi di lavoro stipulati a livello nazionale, territoriale o aziendale da associazioni dei datori e prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale oppure dagli enti bilaterali.</p> <p>In tal caso l'intervento dei contratti collettivi dovrà comunque avvenire nel rispetto di disposizioni regionali, se esistenti.</p>

Possibilità di miglioramento

Nell'apprendistato, la formazione deve essere lo "strumento", per l'immissione in un percorso di formazione continua e non solo di ingresso al lavoro. Per questo è estremamente importante riuscire a creare situazioni di formazione extraaziendale motivanti ed appetibili, fortemente collegate all'ambito lavorativo ed esperienziale, al fine di far prendere coscienza e valorizzare il ruolo agito dall'apprendista in azienda e di predisporre setting formativi adeguati e funzionali all'apprendimento.

L'adesione ad un'attività formativa, intesa come percorso di cambiamento/attivazione delle potenzialità presenti nei discenti, comporta una scelta motivata e consapevole. Anche per l'apprendista la formazione non può essere approcciata come un obbligo/vincolo dettato dalla legge. Si tratta di un'opportunità di crescita personale e professionale che va debitamente gestita, e che costituisce un significativo punto d'aggancio per comprendere l'importanza della formazione durante tutto l'arco della vita lavorativa.

La finalità principale della formazione in ingresso dell'apprendista, sia essa on o off the job, è l'acquisizione di un livello minimo di competenze misurabili mediante performance spendibili nel mercato del lavoro, con particolare attenzione al profilo professionale di riferimento.

L'identificazione di standard formativi ha l'obiettivo di favorire l'inserimento del giovane nel mondo del lavoro rafforzando la possibilità di "movimento" all'interno dello stesso. L'intreccio fra formazione on e off the job assume il compito di formare un lavoratore/cittadino centrato sull'accesso individuale alle competenze durante l'intero arco della vita lavorativa, come garanzia del diritto all'occupabilità e, allo stesso tempo in grado di affrontare positivamente la condizione di flessibilità del mercato del lavoro.

Livello aziendale

Come già precedentemente evidenziato, l'impresa ha il compito più importante nella formazione del giovane apprendista. Da una parte deve predisporre e seguire le attività dell'apprendista all'interno dell'ambito lavorativo, affinché egli sviluppi le competenze che sono richieste. Dall'altra, deve consentire la partecipazione dell'apprendista alle attività formative finalizzate all'acquisizione di ulteriori capacità e conoscenze, utili a svolgere i compiti lavorativi e a completare il percorso di crescita personale e professionale del giovane. Infine, l'impresa deve attestare le competenze acquisite dal lavoratore al termine del periodo di apprendistato.

La formazione ha lo scopo di sviluppare le competenze dell'apprendista, affinché diventi sempre più autonomo nello svolgere in modo efficace i compiti richiesti dal ruolo professionale per cui è stato assunto.

Tuttavia la formazione comporta dei **costi**, sia per l'impresa che per il giovane.

Per l'impresa si tratta di dedicare tempo e risorse per aiutare l'apprendista ad acquisire le conoscenze e le capacità necessarie. Per il giovane si tratta di impegnarsi a imparare e mettere in pratica cose nuove, che spesso richiedono un significativo sforzo di attenzione ed applicazione.

Perché la formazione prevista dall'apprendistato abbia successo sono necessarie due condizioni preliminari:

- che l'impresa consideri il giovane apprendista una risorsa su cui investire, affinché possa accrescere le proprie competenze e contribuire al futuro sviluppo aziendale;
- che il giovane apprendista sia disponibile ad impegnarsi ed interessato ad accrescere la propria professionalità all'interno dell'impresa in vista di un futuro riconoscimento

La formazione può essere efficace solo se l'impresa e l'apprendista la vivono come un investimento per il futuro in cui i vantaggi attesi superano i costi. Se non esiste un interesse comune ad impegnarsi per raggiungere determinati risultati di crescita professionale del giovane, non esistono neppure i presupposti per sviluppare un effettivo processo di formazione all'interno del rapporto di apprendistato.

L'apprendistato permette all'impresa di risparmiare sui costi relativi all'inserimento di un nuovo dipendente. I costi sostenuti in termini di tempo e impegno dedicato alla formazione sono riconosciuti dalla normativa, che consente alle imprese che assumono apprendisti di ottenere un notevole risparmio contributivo per tutta la durata del contratto. Alla conclusione del periodo di apprendistato, in caso di assunzione definitiva del giovane, le agevolazioni sono prorogate per altri 12 mesi. Inoltre, il salario dell'apprendista è percentualmente ridotto rispetto a quello di un lavoratore qualificato di pari inquadramento.

Da una parte ci sono delle limitazioni all'utilizzo dell'apprendista all'interno dell'ambito lavorativo (ore di lavoro settimanali, lavoro straordinario, lavoro notturno, ...).

Dall'altra, esiste l'obbligo di far partecipare il giovane alle attività di formazione esterna, sottraendo del tempo al suo impiego sul lavoro.

Inoltre, la nomina del tutor aziendale e le procedure amministrative legate alla gestione di questo contratto costituiscono ulteriori impegni per l'impresa.

Per poter esistere e svilupparsi, un'impresa deve essere costantemente in grado di rispondere alle richieste del proprio mercato di riferimento, fornendo prodotti e servizi in grado di soddisfare le esigenze dei clienti, sia per quanto riguarda il prezzo che la qualità. Ciò richiede la disponibilità di adeguate risorse finanziarie e tecnologiche,

ma soprattutto la presenza di persone motivate e competenti, in grado di assicurare il raggiungimento degli obiettivi aziendali e il continuo miglioramento della qualità del processo produttivo.

Un'impresa che ritiene ogni collaboratore una risorsa importante per raggiungere i propri obiettivi curerà con particolare attenzione il suo inserimento, organizzandolo come un processo formativo finalizzato a sviluppare la motivazione e le competenze della persona.

L'apprendimento è più efficace quando le diverse conoscenze e capacità non vengono presentate separatamente, ma acquisite come risorse per affrontare i problemi pratici che si presentano sul lavoro, in modo che se ne possa sperimentare immediatamente la loro utilità. Le attività formative quindi non devono essere separate dal lavoro. Un percorso formativo per gli apprendisti non può essere limitato a dei momenti specifici da dedicare alla trasmissione di particolari conoscenze e capacità, da realizzare in aule e laboratori interni e/o esterni all'impresa. L'intero periodo di apprendistato deve essere progettato come un percorso formativo che si svolge prevalentemente attraverso il lavoro, anche se si avvale di altri momenti (sia interni che esterni all'impresa) che sono utili per contribuire allo sviluppo delle competenze che vengono sperimentate ed affinate nel contesto lavorativo.

L'impresa deve promuovere e sviluppare la capacità di innovare e migliorare per mantenersi competitiva: essa si trova investita dall'esigenza di cambiare, trasformare in termini sempre nuovi i propri assetti, i propri processi interni ed i propri processi di scambio con l'ambiente esterno. Sviluppo organizzativo, innovazione e capitalizzazione delle conoscenze risultano essere dimensioni di rilevanza strategica per la sua adattabilità e competitività. L'apprendimento emerge come fattore strategico per il successo dell'impresa.

Ruolo del tutor

Il tutor aziendale è la persona che assume il ruolo di guida e facilitatore del percorso di inserimento e apprendimento del giovane apprendista durante tutto il contratto di apprendistato.

Questa figura dovrà inoltre collaborare con la struttura di formazione esterna, per favorire l'integrazione tra le attività formative esterne all'impresa e l'apprendimento sul luogo di lavoro. Infine, egli è chiamato a valutare le competenze acquisite dall'apprendista, ai fini dell'attestazione da parte del datore di lavoro. Nelle imprese artigiane o con meno di 15 dipendenti la funzione di tutor può essere esercitata anche dal titolare dell'impresa (cfr. DM 8 aprile 1998). Nel caso in cui come tutor venga designato dall'impresa un lavoratore dipendente, questi deve possedere le seguenti caratteristiche:

- a) un inquadramento contrattuale pari o superiore a quello che l'apprendista conseguirà alla fine del periodo di apprendistato;
- b) deve svolgere attività lavorative coerenti con quelle dell'apprendista;
- c) possedere almeno 3 anni di esperienza lavorativa.

È previsto che le Regioni, in accordo con le organizzazioni di rappresentanza dei datori di lavoro e i sindacati dei lavoratori, programmino specifiche azioni formative per i tutor aziendali. Inoltre, ogni tutor è tenuto a partecipare ad una iniziativa formativa della durata minima di 8 ore che si realizza presso le strutture formative che organizzano la formazione esterna.

Il tutor deve preoccuparsi in particolare di:

- definire il progetto formativo individuale in collaborazione con la struttura formativa;
- accogliere e inserire l'apprendista nel contesto di lavoro, chiarendo le attività e competenze del ruolo di riferimento che dovrà arrivare a ricoprire;
- illustrare gli obiettivi che caratterizzano il percorso di crescita professionale dell'apprendista, stabilendo un patto di reciproco impegno per arrivare a conseguire i risultati intermedi e finali che sono previsti;
- presentare il piano delle attività che verranno progressivamente assegnate in impresa e le finalità della formazione extra aziendale;
- organizzare momenti di spiegazione, affiancamento, analisi e riflessione con l'apprendista, per aiutarlo a sviluppare le competenze richieste dal ruolo professionale;
- favorire l'integrazione tra i contenuti affrontati nella formazione esterna e le attività svolte sul luogo di lavoro;
- valutare i livelli di competenza progressivamente raggiunti dall'apprendista;
- gestire periodici colloqui con l'apprendista, per valutare insieme come sta andando il percorso di inserimento, analizzare le difficoltà che emergono, stabilire il modo più opportuno per affrontarle, tenere alta la sua motivazione ad impegnarsi per imparare;
- dovrà stabilire un'efficace collaborazione con il tutor dell'agenzia formativa che segue le attività esterne all'impresa.

Conclusioni e raccomandazioni per la formazione nel settore del commercio vendita a dettaglio

Gli elementi più significativi per il miglioramento del sistema di apprendistato nel settore del commercio potrebbe essere così sintetizzato:

- creare una forte sinergia fra strutture formative e imprese, già prima della stipula del contratto di apprendistato, condizione indispensabile per far funzionare un sistema di alternanza;
- definire un progetto per la formazione dell'apprendista unitario, ossia che preveda l'apporto sia dell'impresa che della struttura esterna; il progetto dovrebbe essere definito prima dell'assunzione (o al

momento dell'assunzione) e dovrebbe specificare gli obiettivi da raggiungere; su tali obiettivi si baseranno le attività di monitoraggio e valutazione finale;

- il progetto dovrebbe partire dai bisogni dell'azienda, ed essere inquadrabile in un quadro di standard definiti a livello nazionale, specificati ed eventualmente ampliati a livello territoriale; tali standard, definiti di concerto con le Parti sociali, devono assicurare la spendibilità degli obiettivi conseguiti e promuovere
- l'occupabilità del giovane;
- individuare e regolamentare, nell'ambito delle strutture formative la presenza di figure che svolgono il ruolo di interfaccia con le imprese e che "seguono" la formazione extraaziendale attraverso la figura del «tutor formativo»;
- l'istituzione (Stato, Regione, ecc.) deve promuovere una formazione adeguata delle figure responsabili della formazione degli apprendisti, ossia tutor aziendale e tutor formativo;
- l'istituzione deve promuovere azioni di orientamento dei giovani, in modo da aumentare la consapevolezza nelle scelte e ridurre le interruzioni dei contratti;
- favorire l'occupabilità e l'occupazione del giovane a seguito del percorso di apprendistato, ossia far in modo che gli obiettivi formativi raggiunti consentano al giovane di fare una buona performance sul mercato del lavoro in esito al percorso di apprendistato;
- promuovere la cooperazione tra le Istituzioni preposte, gli Organismi di formazione, le imprese - in particolare l'artigianato e le piccole e medie imprese - e le parti sociali, per migliorare la pertinenza e l'efficacia della formazione.

Imparare ad imparare è la condizione necessaria per la flessibilità e l'adattamento alla rapida evoluzione dei cambiamenti organizzativi dei sistemi professionali. Il processo di apprendimento dovrebbe essere concepito come una pratica contestualizzata all'interno dell'organizzazione in un'attività significativa.

L'organizzazione della produzione è il contesto di apprendimento, il luogo in cui i dipendenti lavorano, pensano e imparano dai problemi e dalle situazioni che sono chiamati ad affrontare.

Per migliorare il sistema di apprendistato, è necessario mettere a fuoco il ruolo del tutor che segna il passaggio ad un nuovo modo di pensare al tirocinio: da un imitativo ad un apprendistato cognitivo. La formazione di tutor aziendale nel processo di apprendimento in situazione di lavoro assume una notevole importanza per il futuro dei lavoratori.

A tal fine, le linee guida e il test delle raccomandazioni saranno focalizzate sullo sviluppo di un nuovo profilo di tutor e la costituzione di un modello innovativo, leva fondamentale per la reintroduzione dell'apprendistato nel settore del commercio e vendita a dettaglio.

UN APPRENDISTATO INNOVATIVO NEL SETTORE DEL COMMERCIO VENDITA AL DETTAGLIO

• PAESI BASCHI/SPAGNA

Apprendistato nei Paesi Baschi (Spagna)

In questo progetto, ci si è concentrati sulla situazione nei Paesi Baschi, la regione autonoma della Spagna, dove si trovano i partner del progetto UPPRETAIL, e dove ogni regione spagnola ha diverse caratteristiche.

In questo caso, il governo spagnolo ha trasferito le competenze in materia di istruzione e occupazione alla Regione autonoma del Paese Basco, ma sempre seguendo le linee guida generali stabilite dalla legislazione statale.

L'obiettivo principale è il miglioramento del sistema di tirocinio e di apprendistato, che si concentra su:

1. **Formazione professionale iniziale (Ufficiale), rivolto a giovani in età scolare.**

Per quanto riguarda la formazione professionale, l'amministrazione competente nei Paesi Baschi è il Dipartimento della Pubblica Istruzione, Politiche linguistiche e della Cultura del governo basco.

Nella formazione professionale iniziale (ufficiale), gli stage nelle imprese (FCT - Formazione sul posto di lavoro) sono **obbligatori**, nel senso che sono parte del curriculum formativo ed è possibile ottenere solo il conseguimento del diploma/Titolo una volta superato in modo soddisfacente il tirocinio in azienda.

La durata del tirocinio per le specializzazioni di Commercio, Attività commerciali (Intermediate Laurea), e Sales Management (grado superiore) è di 360 ore

2. **Formazione per l'occupazione, rivolto a persone disoccupate.**

Per quanto riguarda formazione per l'occupazione l'amministrazione competente nei Paesi Baschi è il Dipartimento del Lavoro e delle Politiche Sociali del governo basco e l'Agenzia per l'Impiego Agency, Lanbide.

Svolge una serie di attività educative rivolte, principalmente, a disoccupati che non hanno qualifica professionale specifica, o la cui qualifica è insufficiente per accedere o rientrare nel mercato del lavoro. Si rivolge a persone di età compresa tra 16 e 65 e la Pubblica Amministrazione concede fondi.

Nell'ambito dei programmi di formazione per l'occupazione, l'istruzione per ottenere un certificato di professionalità sta diventando sempre più importante. Il Certificato di professionalità è un documento ufficiale, che riconosce le competenze professionali acquisite.

A causa dell'alto tasso di disoccupazione tra i giovani (tra i 16 e 29), il governo basco, ha istituito nel 2012 un progetto, HEZIBI, basato sulla formazione duale, un metodo di apprendimento che unisce formazione e lavoro.

È un progetto impostato e coordinato dal Dipartimento della Pubblica Istruzione e del Lavoro del governo basco, insieme ai centri di formazione professionale della rete, e altre parti interessate, organizzazioni imprenditoriali, ecc

L'obiettivo del programma di HEZIBI è quello di sviluppare una rotazione del modello di formazione professionale, rivolto a studenti di formazione professionale e dei giovani disoccupati, con l'obiettivo di migliorare le competenze

professionali per ottenere un certificato di professionalità o un titolo di formazione professionale iniziale in un sistema di rotazione, con una attività lavorativa pagata in azienda.

Lo studente mantiene un rapporto di lavoro con l'impresa e, allo stesso tempo, una relazione accademica con il Centro di formazione professionale. Il sistema di rotazione-formazione, trasferisce parte del programma di tirocinio alle imprese, che li rende attori chiave nel processo di apprendimento dello studente.

Il programma è rivolto a studenti di età compresa tra 16-30, registrati negli Lanbide, il Servizio basco per l'occupazione; viene fatto un contratto di lavoro per la formazione tra l'azienda e lo studente/lavoratore, e il lavoro assegnato allo studente deve essere strettamente correlato al profilo professionale del ciclo formativo.

Lo studente che partecipa al programma è esente dal FCT (tirocinio sul luogo di lavoro), perché è sostituito dall'attività lavorativa in azienda. Generalmente, i progetti hanno una prima fase che si svolge nel centro educativo, ed una seconda in rotazione (con un massimo di 75% del tempo in azienda e il resto nel centro educativo), sostenuta da un contratto di 1 anno.

In questo programma, la valutazione dello studente è condivisa tra il centro e l'impresa.

Condizioni generali per l'attuazione di linee guida e raccomandazioni

Una delle principali conclusioni del documento "Ricerca di presupposti per lo sviluppo del Apprendistato nel sistema IFP nei Paesi Baschi", è che la formazione e l'apprendistato sono molto importanti per il miglioramento della professionalità e della competitività delle imprese, in generale, e le imprese del settore di vendita al dettaglio, in particolare.

Le linee guida e le raccomandazioni presentate in questo documento sono basate su ricerche sulla situazione nel nostro paese e le interviste tenute nelle precedenti fasi del progetto. Queste linee guida sono state introdotte durante il Seminario Nazionale organizzato per i centri di formazione professionale e le persone responsabili per il settore del commercio vendita al dettaglio. I partecipanti hanno convalidato le linee guida e dato il loro parere, il contributo e suggerimenti per il loro miglioramento.

Le Linee Guida sono concentrate sul settore del commercio vendita al dettaglio, ma la maggior parte di loro sono applicabili a tutti i settori e alla formazione professionale del sistema in generale.

Per l'attuazione di queste raccomandazioni, è necessario soddisfare alcune condizioni:

- Devono essere considerate tutte le parti interessate
- L'attuazione degli orientamenti richiede il coinvolgimento di tutti: scuola e centri di formazione, docenti, tutor, proprietari/amministratori delle imprese e dei lavoratori, studenti, i cui contributi e opinioni sono essenziali.
- La maggior parte delle raccomandazioni possono essere applicati alla formazione professionale in generale e tutti i settori.
- Queste raccomandazioni sono flessibili.

Inoltre, il coinvolgimento dei soggetti interessati è necessario per la piena attuazione.

Lineeguida per lo sviluppo di un modello di apprendistato nel settore del commercio vendita al dettaglio nei Paesi Baschi (Spagna)

Come già accennato, le linee guida e le raccomandazioni per lo sviluppo dell'apprendistato nel settore del commercio vendita al dettaglio nei Paesi Baschi saranno introdotti a tre livelli:

- livello politico;
- livello di provider di apprendistato;
- livello aziendale.

In ognuno di questi tre livelli, verranno introdotte le principali possibilità di miglioramento del sistema di apprendistato nel settore vendita al dettaglio nei Paesi Baschi, per contribuire al miglioramento e all'attrattività del sistema di istruzione e formazione professionale, in generale, e in particolare dell'apprendistato rivolto al settore del commercio

Livello politico

Il sistema di finanziamento della formazione continua e professionale in Spagna e nella regione autonoma basca, si caratterizza per la forte istituzionalizzazione (le decisioni e le risorse sono prevalentemente istituzionali), e le parti interessate e i settori commerciali hanno un ruolo minore rispetto ad altri paesi.

In generale, la normativa in materia di formazione professionale per l'occupazione viene dal governo spagnolo, ma il governo autonomo basco ha competenze trasferite in materia di istruzione e occupazione, e quindi è in grado di sviluppare e adattare le norme alle particolarità della regione. Secondo le interviste tenute con i tecnici dell'Amministrazione autonoma, è richiesto un migliore coordinamento con il governo statale per partecipare più attivamente alla progettazione delle norme. C'è anche una richiesta di maggiore coordinamento all'interno dell'amministrazione del governo basco, in particolare, tra i Dipartimenti di occupazione e formazione, perché, in alcuni casi, ci sono conflitti da risolvere in materia di competenze.

In generale, c'è un buon coordinamento tra i centri di formazione e l'amministrazione. Inizialmente, le norme sono già indicati, nonché la progettazione del curriculum per ogni titolo. Sembra che abbiano un po' di margine di manovra per l'adattamento. D'altra parte, le imprese, attraverso le loro organizzazioni imprenditoriali, trasmettono i loro bisogni e interessi alle Amministrazioni competenti, ai Centri educativi, ma è necessario approfondire le interrelazioni per favorire l'adattamento della formazione alle reali necessità delle imprese, per rafforzare il loro coinvolgimento e l'impegno con il sistema. Pertanto, vi è una chiara opportunità di miglioramento nel settore da raggiungere attraverso il miglioramento dell'Apprendistato e favorire il suo sviluppo in aziende del settore del commercio.

Nel caso specifico, l'immagine e l'attrattiva del settore del commercio non è molto buona, per cui è necessario trovare il modo di promuovere un miglioramento dell'immagine per l'assunzione e il mantenimento di personale qualificato, per aumentare la domanda di formazione specializzata nel settore del commercio vendita al dettaglio, per le imprese ed i loro dipendenti attuali e futuri. Ciò favorirebbe un aumento del numero di centri che offrono specializzazioni nel settore del commercio, la realizzazione di tirocini nelle imprese e l'inserimento nel mercato del lavoro, che contribuirà a sensibilizzare gli imprenditori, e contare su personale qualificato per migliorare la redditività, la competitività e la sostenibilità.

A livello politico, **le possibilità di miglioramento**, potrebbero essere:

- Promuovere i diversi tipi di apprendistato nelle aziende del settore del commercio
- Promuovere, soprattutto, la formazione duale alle aziende del settore retail, ai centri di formazione professionale e agli studenti

- Maggiore flessibilità e meno burocrazia per favorire l'attuazione delle diverse opzioni di apprendistato nelle aziende del settore del commercio.
- Promuovere i Certificati professionali: teoria e pratica per i disoccupati e gli occupati, per migliorare l'immagine e la professionalità del settore.
- Miglioramento della collaborazione e della cooperazione tra le principali istituzioni governative e le parti interessate.
- Più coinvolgimento delle istituzioni di governo per sostenere il settore del commercio vendita al dettaglio

Gli orientamenti e le raccomandazioni cercano di dare una soluzione a queste debolezze o possibilità di miglioramento

Livello di provider di apprendistato

Nonostante la presenza importante del settore del commercio vendita al dettaglio dell'economia basca, la percezione che si ha è tutt'altro che confortante: immagine di bassa professionalizzazione, prezzi elevati, cattive condizioni di lavoro, ... Inoltre, si ritiene che chiunque sia in grado di lavorare o di aprire un negozio, e che non sono necessarie nessuna qualifica o competenze specifiche.

Forse questo è il motivo per cui su 139 centri di formazione professionale (pubblici e privati) che si trovano nei Paesi Baschi, solo 14 offrono qualche corso nel settore del commercio.

Grado intermedio: Attività Commerciali

Laurea specialistica: Aree di gestione vendite e commerciale

In alcuni casi, i responsabili dei diversi centri hanno sostenuto che poiché non vi è alcuna domanda potenziale da parte degli studenti, non offrono corsi specializzati, e in altri casi hanno smesso di offrire, perché sembrava che la qualifica non era necessaria per lavorare nel settore. Quindi, questa è una vera e propria sfida, presa in considerazione per le Raccomandazioni.

In generale, c'è un buon coordinamento tra i centri di formazione e l'amministrazione. Inizialmente, le norme sono già indicate, nonché la progettazione del curriculum per ogni titolo. Per quanto riguarda i tirocini, il Centro di Educazione informa l'Amministrazione sullo sviluppo del tirocinio (calendario, orari, e altri) ed è stabilito un coordinamento tra le due parti.

Il centro, seguendo il disegno del curriculum per ogni titolo, stabilisce gli standard di valutazione degli studenti; e che l'apprendistato avvenga in azienda. È responsabile di trovare le aziende più appropriate, cercando di garantire che la formazione sia adatta per acquisire le competenze che lo studente dovrebbe acquisire per ottenere il titolo.

Per questo, l'impresa deve informare il centro delle attività che lo studente svolgerà durante il tirocinio, il ruolo assegnato al tutor responsabile dello studente durante la sua permanenza presso l'impresa. L'impresa sottoscrive un accordo per il tirocinio, fornito dal centro di formazione, e il centro invia all'amministrazione i dati richiesti per la sua gestione, l'organizzazione e il follow-up.

In generale, il centro di formazione dà all'impresa un notebook per la gestione del tirocinio, con le istruzioni da seguire da parte dell'impresa e lo studente, le competenze che lo studente deve acquisire durante il processo di apprendimento, la valutazione delle competenze, la relazione finale, ecc. Tuttavia, a volte le aziende hanno alcune difficoltà nel seguire le istruzioni e fare il monitoraggio durante il processo di stage e apprendistato.

Dal nostro punto di vista (in base alla ricerca precedente), ci sono alcune **possibilità di miglioramento**:

- Favorire il rapporto tra Università e aziende del settore del commercio, per migliorare la professionalità del settore e la competitività, perché finora, il rapporto si è concentrata solo sui CFP.
- Aggiornamento continuo dei curricula e la conoscenza delle attitudini, perché, in generale, la formazione nella formazione professionale è molto "accademica" e non vi è una mancanza di vera conoscenza circa le reali esigenze del commercio. Il design dei curricula viene preparato per i centri di formazione professionale, ma non sono in grado di adattarlo.
- Favorire accordi tra centri di formazione professionale e imprese.
- Miglioramento del processo di pratica in azienda, con il supporto del centro formazione professionale.
- Motivazione e il coinvolgimento degli studenti nella formazione (IFP) e del processo di apprendimento.
- Organizzazione di attività, tra gli studenti per migliorare la conoscenza del commercio.
- Introdurre, sin dalla scuola primaria, alcuni soggetti e attività per favorire l'iniziativa personale e lo spirito imprenditoriale.
- Rendere gli studenti consapevoli dell'importanza della formazione continua.

Livello aziendale

La realizzazione di un tirocinio sul posto di lavoro implica una relazione di lavoro tra l'impresa e lo studente. Un accordo di tirocinio è firmato dal centro di formazione e l'amministrazione competente (il Dipartimento della Pubblica Istruzione, nel caso di studenti provenienti da formazione professionale di base, o Lanbide se lo studente proviene da occupazione formazione professionale). Inoltre, gli stage non hanno alcun costo per le aziende.

Nella formazione duale la situazione è diversa, perché in questo caso vi è un contratto di lavoro tra l'impresa e lo studente che entra a far parte della forza lavoro.

Le aziende partecipano al sistema, comunicando le proprie necessità ai centri di formazione e all'Amministrazione, che accoglie gli stagisti, tenendo presente che si tratta di una buona occasione per incontrare persone da inserire nella propria forza lavoro in caso di bisogno. Inoltre, dare ai tirocinanti la formazione necessaria per completare la formazione accademica e conoscere la realtà aziendale.

In generale, il lavoro delle imprese in relazione all'apprendistato è abbastanza buona, ma entrambi, l'Amministrazione ed i centri di formazione, concordano sul fatto che, in alcuni casi, un cambio di mentalità nelle imprese è necessario:

Persone che fanno uno stage non sono lavoratori senza un costo, ma coloro che apprendono (in questo caso sul posto di lavoro) e l'impresa hanno la responsabilità di essere coinvolti nella formazione, per adeguare le loro conoscenze alle necessità delle imprese. Vi è spazio per migliorare in questo senso, anche se, il lavoro delle imprese è considerato adeguato.

Il ruolo del tutor è fondamentale: deve essere responsabile per la formazione degli apprendisti, organizzare l'apprendistato e definire gli obiettivi; deve essere coinvolto con gli stagisti condividendo con loro l'esperienza e la conoscenza, ed essere una guida nel processo di apprendistato.

Bisogna considerare il fatto che i tutor aziendali non ricevono alcuna formazione precedente. Tutto dipende dal loro coinvolgimento, dall'esperienza e dal know-how.

Dal nostro punto di vista (in base alla ricerca precedente), ci sono alcune possibilità di miglioramento, a livello aziendale:

- Rendere le imprese consapevoli dell'importanza del proprio coinvolgimento in apprendistato, il contributo allo sviluppo professionale della futura forza lavoro nel settore del commercio.
- Rendere il manager/proprietario dell'azienda consapevole dell'importanza dell'apprendistato.

- Definire il profilo necessario e avere la possibilità di scegliere lo studente idoneo.
- Selezionare la persona idonea in azienda che assumerà il ruolo di tutore; motivare il tutor selezionato e dare la formazione necessaria per essere in grado di assumere questo ruolo.
- Migliorare l'immagine e l'attrattiva del settore al dettaglio (relativi alle condizioni di lavoro).

Piano d'azione per lo sviluppo dell'apprendistato nei Paesi Baschi

Tenendo conto della situazione nei Paesi Baschi, è stato definito un piano d'azione, che contiene una serie di linee guida e raccomandazioni per il miglioramento del sistema di istruzione e formazione professionale nei Paesi Baschi e in Spagna.

Si concentra sul settore del commercio venduto al dettaglio, ma è applicabile anche in altri ambiti e settori.

Queste linee guida e raccomandazioni sono flessibili e sono organizzati per livelli: politico, fornitori di apprendistato e aziendale.

Linee guida e Raccomandazioni a LIVELLO POLITICO:

Livello	Possibilità di miglioramento	N.	Linee guida/Raccomandazioni	Responsabilità: attori coinvolti
Politico	Promuovere i diversi generi di apprendistato nelle aziende del settore del commercio vendita a dettaglio	1	Progettare e sviluppare un piano di comunicazione con la collaborazione di tutti i soggetti coinvolti nell'apprendistato per mostrare le diverse opzioni di apprendistato e incoraggiare le aziende di vendita al dettaglio e le altre parti interessate ad usare e sviluppare queste opzioni .	Collaborazione tra le istituzioni governative: Formazione, Impiego e Commercio.. Coinvolgimento dei principali stakeholders: Erogatori di apprendistato, Centri di formazione, Associazioni del Commercio, Sindacati, Camere di Commercio
		2	Le istituzioni governative dovrebbero promuovere la formazione professionale, promuovere le diverse opzioni di Apprendistato..	Collaborazione tra le istituzioni governative: Formazione, Impiego e Commercio..
		3	Tener conto delle organizzazioni imprenditoriali come intermediari per favorire l'apprendistato	Istituzioni governative e principali stakeholders
		4	Promuovere incontri tra i diversi soggetti interessati: per definire le modalità di comunicazione, modalità di gestione del processo di apprendistato, il ruolo di ciascuno garantire l'adeguamento della formazione alle esigenze delle aziende, il processo di controllo e valutazione	Istituzioni governative e principali stakeholders
		5	Promuovere le prime aziende che supportano e utilizzano queste opzioni in modo da descrivere i vantaggi agli altri . E 'importante fornire buone pratiche i, con il coinvolgimento di centri di formazione professionale e delle associazioni.	Principali stakeholders

Politico	<p>Promuovere la formazione duale nelle aziende del settore del commercio vendita a dettaglio, centri di formazione e studenti</p>	6	<p><u>Progettare e sviluppare un piano di comunicazione, attuato dalle istituzioni governative</u>, indirizzata a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Centri di formazione professionale</u>: chiedere il coinvolgimento dei centri di formazione professionale, insegnanti e dirigenti per sviluppare la formazione duale. - <u>Aziende: Riunioni che presentino best practice</u> e casi di successo per sviluppare e implementare questa opzione. - <u>Studenti: Incoraggiare gli studenti nel selezionare questa opzione</u> come un'opportunità per conoscere il mercato del lavoro, iniziare il loro lavoro.... 	<p>Collaborazione tra le istituzioni governative: Formazione, Impiego e Commercio..</p> <p>Coinvolgimento degli stakeholders:</p> <p>Erogatori di apprendistato, Centri di formazione, Associazioni del Commercio, Sindacati, Camere di Commercio</p>
	<p>Più flessibilità e meno burocrazia per promuovere l'implementazione delle diverse opzioni di apprendistato</p>	7	<p>Allo stato attuale, non vi è un termine per la realizzazione delle pratiche, ma questo non sempre soddisfa le esigenze delle aziende e degli studenti. Quindi è necessario rendere più flessibile:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Per dare la possibilità di praticare durante l'anno (non sempre con una scadenza). - Promuovere accordi individuali tra aziende e studenti (con una copertura legale) - <u>Meno di documentazione e burocrazia per accedere all' Apprendistato</u> 	<p>Collaborazione tra le istituzioni governative: Formazione, Impiego e Commercio..</p> <p>Coinvolgimento degli stakeholders:</p> <p>Erogatori di apprendistato, Centri di formazione, Associazioni del Commercio, Sindacati, Camere di Commercio</p>
	<p>Promuovere Certificati Professionali nel settore del commercio vendita a dettaglio: formazione e pratica per disoccupati e occupati, per migliorare l'immagine e la professionalità del settore.</p>	8	<ul style="list-style-type: none"> - Sviluppo, da parte delle istituzioni governative, di un piano di comunicazione, e aumentare i finanziamenti per i corsi. - <u>Miglioramento del sistema per ottenere i finanziamenti</u>, soprattutto, <u>la possibilità di riconoscere l'esperienza precedente e relativa formazione</u> (formale e informale) 	<p>Collaborazione tra le istituzioni governative: Formazione, Impiego e Commercio..</p> <p>Coinvolgimento degli stakeholders:</p> <p>Erogatori di apprendistato, Centri di formazione, Associazioni del Commercio, Sindacati, Camere di Commercio</p>

Politico	Migliorare la collaborazione e la cooperazione tra gli enti governativi e gli stakeholders	9	<p>Il sistema generale di formazione e apprendistato funziona abbastanza bene nei Paesi Baschi, ma è necessaria una migliore collaborazione, comunicazione e cooperazione tra le principali istituzioni governative: quadro normativo, rapporto tra di loro ...</p> <p>Loro lo sanno, ma a volte i conflitti interni rendono difficili i buoni rapporti....</p>	<p>Le principali istituzioni governative coinvolte nell'apprendistato: Formazione e Occupazione, per il miglioramento della collaborazione tra le istituzioni governative:</p> <p>Devono risolvere i conflitti in questo senso.</p> <p>Ci sono tentativi, come il quadro normativo della formazione duale.</p> <p>Nel settore del commercio, la Direzione del Commercio del Governo Basco è in pieno coinvolgimento nel migliorare le relazioni per lo sviluppo della Formazione e Apprendistato in questo settore.</p>
	Maggiore coinvolgimento delle istituzioni governative nel supportare il settore del commercio vendita al dettaglio: IMMAGINE E DEL SETTORE	10	<p><u>Progettazione e sviluppo di campagne di comunicazione:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Migliorare <u>l'immagine e il posizionamento</u> del settore del commercio, e aumentare la sua attrattiva (per le famiglie, i nuovi studenti, la società in generale, ...) - <u>Attirare l'interesse degli studenti e dei lavoratori per la formazione nella vendita al dettaglio</u> (come una buona possibilità di sviluppare una carriera professionale). - Le imprese di vendita al dettaglio locali si stanno innovando. E' necessario migliorare la comunicazione attraverso i social media e altri mezzi per migliorare la valorizzazione sociale del settore. <p><u>Aumentare i finanziamenti</u> per la realizzazione di corsi di formazione per il</p>	<p>Dipartimento del Commercio del Governo Basco, con la collaborazione dei Dipartimenti di Formazione e Occupazione.</p> <p>E' importante coinvolgere le associazioni di categoria e altri stakeholders, rappresentanti degli interessi del settore del commercio.</p>

		<p>settore (formazione professionale e continua, formazione mirata all'occupazione...).</p>	
--	--	--	--

Lineeguida e Raccomandazioni a LIVELLO DI EROGATORI DELL'APPRENDISTATO:

Sono stati stabiliti **3 livelli**:

- **Livello dell'Alta Formazione (Università)**
- **Livello di Centri di formazione:** il principale obiettivo è promuovere l'eccellenza, la qualità e l'adattamento della formazione professionale **alle esigenze del mercato del lavoro**.
- **Livello di Formazione Secondaria:** Gli obiettivi delle raccomandazioni sono di **migliorare l'immagine e il posizionamento del commercio e farlo diventare un'opzione attraente e interessante per gli studenti, in particolare:**
 - Per favorire la conoscenza del settore retail tra gli studenti dell'istruzione secondaria:
 - **L'importanza del settore del commercio per la società e l'attrattiva del settore**
 - Promuovere, iniziative personali e aziendali....

Livello	Possibilità di miglioramento	N.	Lineeguida/raccomandazioni	Responsabilità: attori coinvolti
Alta Formazione (Università)	Favorire il rapporto tra Università e aziende del settore del commercio, per migliorare la professionalità e la competitività del settore.	11	<p>Fino ad oggi, il rapporto tra il settore del commercio e il settore formativo si è concentrata sui CFP. Pertanto, è necessario promuovere le relazioni con le Università, attraverso le associazioni di settore di vendita al dettaglio (e altri).</p> <p>Per questo, è consigliabile siglare <u>accordi</u> tra Università e organizzazioni imprenditoriali per:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La formazione sul posto di lavoro - Formazione di imprenditori e manager di vendita al dettaglio presso l'Università - Coinvolgimento degli imprenditori al dettaglio nella formazione accademica presso l'Università - Promuovere lo importanza dell'iniziativa e lo spirito imprenditoriale. - Migliorare l'immagine del dettaglio, come settore per lo sviluppo di una carriera professionale. - Progetti congiunti Università - associazioni di commercianti, per il ricambio generazionale, miglioramento della competitività ... 	<p>Leadership di associazioni di settore al dettaglio e altre parti interessate che rappresentano gli interessi del settore stesso.</p> <p>Collaborazione con l'Università.</p>

Centri di Formazione Professionale	<p>Continuo aggiornamento dei curricula e la conoscenza della facoltà.</p> <p>In generale, la formazione nella formazione professionale è molto "accademica" e vi è una mancanza di conoscenza delle reali esigenze del commercio. Il design dei curricula viene preparato per i centri di formazione professionale, ma sono in grado di adattarlo. Quindi, si consiglia una serie di raccomandazioni:</p>	12	<p>Organizzazione di una serie di incontri per conoscere le reali esigenze del settore del commercio, per metetre in evidenza:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le difficoltà dei centri di formazione professionale, come l'aggiornamento e la formazione continua della facoltà, reclutamento di nuovi studenti, per trovare le aziende per la pratica, bassi livelli di competenza degli studenti, etc. - Le difficoltà delle imprese: ad esempio, r trovare i lavoratori con le competenze necessarie, trovare alcuni profili, guidare l'apprendistato sul posto di lavoro, supporto per il monitoraggio e la valutazione delle pratiche, etc. - Definizione di "ciò che è settore del commercio", per adeguare la formazione alle loro esigenze, tenendo conto dei diversi sottosectori (generi alimentari, negozi di moda, ecc) e le loro esigenze specifiche. E per impostare la differenza tra negozi e altri (ipermercati, grandi magazzini, ecc), la cui struttura e le esigenze sono diverse. - Suggerimento di strumenti di supporto e soluzioni per tali esigenze tra tutti i soggetti interessati. 	Centri di formazione professionale con le associazioni di categoria e altri stakeholders. Aziende nel settore del commercio.
		13	<p>Visite del corpo studentesco ad aziende del settore del commercio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Per conoscere direttamente la gestione quotidiana di una società di vendita al dettaglio, le competenze necessarie, l'evoluzione dei profili relativi al processo di vendita, i nuovi profili ... - Per avvicinare il sistema educativo e il mondo di vendita al dettaglio: per conoscere nuovi modelli di business, nuovi approcci basati sulla customer experience, commercio equo e solidale, commercio online, i social media, la responsabilità sociale, ecologia, ecc.; <p>Come risultato, adattare la formazione.</p>	

Centri di Formazione Professionale		14	Aggiornamento continuo delle conoscenze del docente: piano di formazione rivolto agli insegnanti (con il supporto delle organizzazioni imprenditoriali e altre parti interessate).	
	Accordi tra centri di formazione professionale e imprese (attraverso le loro associazioni)	15	L'obiettivo principale è quello di promuovere la partecipazione dei lavoratori nella formazione dei futuri professionisti (attività didattica). Materie: aspetti pratici e tecnici e aspetti trasversali (leadership, motivazione, lavoro di squadra, iniziativa, intraprendenti e altri).	Centri di formazione professionale con le associazioni di categoria e altri stakeholders. Aziende nel settore del commercio
	Progetti comuni tra i centri di formazione professionale e imprese	16	Accordi tra istruzione e formazione professionale, centri di studenti e aziende per lo sviluppo di progetti durante la formazione a "scuola", di pratica e valutazione.	Centri di formazione professionale con le associazioni di categoria e altri stakeholders. Aziende nel settore del commercio.

Centri di Formazione Professionale	Miglioramento dello stage in azienda	<p>17 Per questo scopo bisogna:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizzare la capacità di un consulente professionale, come una posizione indipendente nel centro di IFP, coordinata con i tutor del centro e con tutte le parti interessate e agenti coinvolti. L'obiettivo principale è migliorare i risultati della formazione e apprendistato. 2. Preparare un file dettagliato di ogni profilo professionale / lavoro. Ci deve essere un legame diretto e reale tra il profilo professionale e la qualifica. 3. Simulazione in formazione professionale di un colloquio di lavoro, un processo di selezione, per preparare gli studenti ad una situazione reale del mercato del lavoro. 3. Dare all'impresa la possibilità di selezionare gli studenti idonei per migliorare i risultati di apprendistato: tenendo conto delle esigenze e degli interessi dello studente ("curriculum vitae "), etc. 4. Miglioramento del coordinamento tra il centro di formazione professionale e l'impresa 5. Sviluppo di un processo di valutazione del tirocinio più esauriente, con il supporto del centro di formazione professionale e del tutor: guida e modelli: <ul style="list-style-type: none"> - Iniziale: Coinvolgimento del tutor del centro di formazione professionale e quello aziendale. Impostazione degli obiettivi da testare al termine del processo. - Durante il processo di stage: Coordinamento di entrambi i tutor e il supporto durante lo stage. - Valutazione finale: Controllo delle conoscenze e competenze alla fine dello stage. Modello accordato con il centro di IFP. 	Centri di formazione professionale con le associazioni di categoria e altri stakeholders.
---	--------------------------------------	--	---

Centri di Formazione Professionale	Motivazione e coinvolgimento degli studenti nella formazione (IFP) e nel processo di apprendimento	18	Suggerimento di nuovi metodi di apprendimento, importanza dell'apprendimento permanente, vantaggi per se stessi ...	Centri di formazione professionale
	Cambiamento di mentalità degli studenti	19	<p>Sono piuttosto accademici, ma il mondo del lavoro è diverso, per cui è necessario cambiare il loro atteggiamento (più maturità, più responsabilità ...) e motivarli per l'apprendistato (senza stipendio), come occasione di apprendimento e per iniziare la propria carriera professionale ...</p> <p>Devono essere mostrate agli studenti esempi di buone pratiche, per motivarli a partecipare all'Apprendistato (da studente a studente)</p> <p>Il ruolo di tutor e dei consulenti è molto importante. Deve esistere un ambiente amichevole tra tutor/insegnanti e studenti per ottenere il cambiamento</p>	Centri di formazione professionale
Istruzione secondaria	Organizzazione di attività volte a migliorare la conoscenza del settore del commercio	20	Attività, come, ad esempio, open house negli stabilimenti commerciali, visite ai negozi (insegnanti e studenti), workshop in aula, percorsi nei negozi....	Leadership del settore, attraverso le loro associazioni e altri soggetti interessati. Collaborazione con i Centri di istruzione secondaria. Coinvolgimento delle istituzioni di governo (Dipartimento della Pubblica Istruzione)
	Introdurre, sin dalla scuola primaria, alcuni soggetti e attività per favorire l'iniziativa personale e lo spirito imprenditoriale.	21	Bisogna rendere gli studenti consapevoli che non saranno sempre assunti da una società e che è importante creare il proprio lavoro , e contribuire alla ricchezza della regione	

Istruzione Secondaria	Rendere gli studenti consapevoli dell'importanza della formazione permanente	22	E' importante <u>rendere gli studenti consapevoli dell'importanza dell'apprendimento continuo e permanente</u> (sin dalla scuola primaraia).	
-----------------------	--	----	---	--

Lineeguida e Raccomandazioni a LIVELLO AZIENDALE:

Livello	Possibilità di miglioramento	N.	Lineeguida/Raccomandazioni	Responsabilità: attori coinvolti
Impresa	Rendere le imprese consapevoli dell'importanza del loro coinvolgimento in apprendistato, il loro contributo allo sviluppo professionale della futura forza lavoro nel settore del commercio	23	<p>Devono accogliere l'apprendista nelle proprie aziende con l'obiettivo principale che l'apprendista acquisisce la conoscenza pratica e le competenze necessarie per diventare impiegato del settore (responsabilità sociale).</p> <p>E' essenziale per migliorare la professionalità e la competitività del settore e per promuovere il passaggio generazionale.</p>	<p>Collaborazione tra i centri di formazione professionale, associazioni di categoria, e altri stakeholders.</p> <p>Coinvolgimento delle aziende del settore</p> <p>Coinvolgimento del istituzioni di governo (Istruzione, Lavoro, Commercio Dipartimenti)</p>
Impresa	Far conoscere al proprietario l'apprendistato e i vantaggi.	24	<p>Per questo, ci dovrebbero essere alcuni che ne parlano (coinvolgimento di centri di formazione professionale):</p> <p>Deve essere chiaro che lo studente non è un lavoratore e non vi è un rapporto contrattuale:</p> <p>Si tratta di formazione sul posto di lavoro e il rapporto tra l'azienda e lo studente deve essere professionale, avendo bene in mente i ruoli di ciascuno. L'obiettivo principale è quello di formare i futuri lavoratori e attrarre talenti per il settore.</p> <p>Per ottenere questi obiettivi, è necessario coinvolgere centri di formazione professionale, associazioni di categoria e aziende del settore. Oltre alle istituzioni governative (istruzione, occupazione, commercio Dipartimenti): Incontri, piano di comunicazione, gli accordi, i finanziamenti, ecc</p>	<p>Collaborazione tra i centri di formazione professionale, associazioni di categoria, e altri stakeholders.</p> <p>Coinvolgimento del istituzioni di governo (Istruzione, Lavoro, Commercio Dipartimenti)</p>

	Definire il profilo necessario e la possibilità di scegliere lo studente a	25	Il responsabile dell'impresa deve <u>definire il profilo necessario ed i compiti che lo studente selezionato deve svolgere</u> : Contenuto del lavoro, compiti, strumenti, attrezzature, competenze personali, organizzazione, cultura aziendale , ecc (con il sostegno del centro di formazione professionale).	Collaborazione tra i centri di formazione professionale, associazioni di categoria, e altri stakeholders. Coinvolgimento del istituzioni di governo (Istruzione, Lavoro, Commercio Dipartimenti)
Impresa	Selezionare la persona adatta in azienda che assumerà il ruolo di tutor	26	È importante prendere in considerazione i seguenti aspetti legati alla selezione della persona che deve assumere il ruolo di tutor: - Una persona <u>all'interno</u> dell'impresa, <u>motivata e disposta ad assumersi la responsabilità</u> . Questa persona deve avere le conoscenze e le competenze necessarie per garantire la formazione adeguata, l'orientamento e la valutazione . - Persona responsabile dell'azienda deve impostare i compiti, il calendario, creare rete (tutor, studente, tutor del centro di formazione professionale, ecc.)	Aziende del settore vendita al dettaglio con il supporto del centro di formazione professionale, associazioni di categoria, ecc.
	Motivare il tutor selezionato	27	Il proprietario dell'impresa deve <u>pensare al ruolo del tutor</u> e alle <u>nuove responsabilità</u> che assumerà: nuovi compiti, orario, straordinari, extra-lavoro, ecc - e <u>mettersi d'accordo con il tutor su come riconoscere questo lavoro extra</u> .	Aziende del settore vendita al dettaglio con il supporto del centro di formazione professionale, associazioni di categoria, ecc.
	Formare il tutor aziendale per essere in grado di assumere questo ruolo	28	<u>E' importante formare il tutor aziendale per essere in grado di assumere questo ruolo</u> , perché il più delle volte, <u>i tutor hanno bisogno di aiuto</u> per assumere questo nuovo ruolo: formazione, orientamento, strumenti, ecc Si raccomanda l'organizzazione di <u>corsi di formazione di gruppo rivolti ai rivenditori, tutor, ecc</u> (da parte dei centri di formazione professionale e delle organizzazioni imprenditoriali). E 'necessario analizzare il costo, la capacità, fonti di finanziamento ...	Collaborazione tra i centri di formazione professionale e le aziende del settore vendita al dettaglio (attraverso le loro associazioni e altri soggetti che rappresentano i loro interessi). Coinvolgimento delle istituzioni di

		<p>Idea: <u>creare una rete di volontari professionisti appartenenti al commercio al dettaglio</u> (professionisti attivi e / o pensionati).</p> <p>D'altra parte, si suppone che il tutor abbia l'esperienza e la conoscenza delle attività che lo studente deve fare, ma il più delle volte, vi è una crescente domanda di nuovi profili professionali (community manager, direttore di negozio virtuale, ecc), e, di solito, non c'è un lavoratore con queste conoscenze. In questo caso, è necessario un aiuto e un sostegno da parte del centro di IFP (accordi, riunioni, formazione ...)</p>	<p>governo (Istruzione, Lavoro, Commercio Dipartimenti)</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Impresa</p>	<p>Migliorare l'immagine e l'attrattiva del settore al dettaglio (relativi alle condizioni di lavoro)</p>	<p>29 In generale, non vi è una buona considerazione del commercio vendita al dettaglio. Questo è il motivo per cui le imprese e i loro rappresentanti devono fare una riflessione sulle condizioni di lavoro nel settore: salario, orari, possibilità di sviluppo di una carriera professionale ... Inoltre, è necessario una evoluzione dei profili: da venditore a consulente di vendita (programmi di formazione per renderlo possibile).</p> <p>Il cambiamento e i miglioramenti devono provenire dall'interno del settore se vogliamo attrarre nuovi lavoratori e creare nuovi talenti per le aziende. Con il sostegno delle associazioni di categoria (e non solo), centri di formazione professionale, istituzioni governative.</p>	<p>Aziende del settore</p> <p>Associazioni di categoria e altre parti interessate.</p> <p>Sostegno delle istituzioni di governo (Dipartimento del Commercio).</p>
		<p>30 Pomuoovere e valorizzare la formazione continua, la formazione per l'occupazione e i certificati professionali. La forza lavoro deve prendere parte alla formazione, con l'obiettivo del continuo aggiornamento delle conoscenze e competenze: i proprietari tanto quanto i lavoratori. Inoltre, i proprietari devono facilitare la partecipazione dei lavoratori alla formazione, e riconoscerla.</p>	

DEVELOPMENT OF INNOVATIVE APPRENTICESHIP IN RETAIL SECTOR

• PORTOGALLO

Apprendistato in Portogallo

I corsi di apprendistato sono una delle modalità del sistema di istruzione e formazione professionale portoghese e consistono nella formazione iniziale dei giovani, dove l'obiettivo principale è la loro integrazione nel mercato del lavoro, e caratterizzato da una formazione in istituto di IFP e dalla pratica svolta nel contesto reale (in azienda), in un sistema alternato. Questi corsi di apprendistato in un sistema alternato sono progettati per giovani dai 14 ai 24 anni con il 9 ° grado (livello base) concluso ma senza il 12 ° grado (livello secondario), che abbiano interesse ad ottenere, allo stesso tempo, una qualifica professionale e concludere il 12 ° grado,. Al completamento di un corso professionale sarà assegnato ai giovani un livello secondario di certificato di istruzione e il livello professionale 4 di qualifica, così come definito dal Quadro Nazionale delle Qualifiche.

Il primo corso pilota realizzato in Portogallo, per la formazione iniziale dei giovani si è svolta nel 1980, conosciuto come il punto "di partenza" per l'approvazione dei corsi di apprendistato, poiché ha stimolato la creazione della prima legge nazionale per questi corsi nel 1984 (decreto legge n 102/84 del 29 marzo.), con la responsabilità di due Ministeri: Ministero dell'Istruzione e Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale. Da allora la legislazione riguardante i corsi di apprendistato è cambiata e l'attuale legge di riferimento è il Decreto Legislativo n. 1497/2008 del 19 dicembre.

Per avere una visione completa dei corsi di apprendistato in un sistema alternato, bisogna conoscere il contesto socio-economico del paese, la storia e l'evoluzione del sistema di istruzione e formazione professionale. Tuttavia, in generale è possibile identificare alcune caratteristiche dei corsi di apprendistato portoghesi:

- Un forte quadro giuridico a livello nazionale definito dal governo portoghese per l' Istituto del Lavoro e della Formazione Professionale (IEFP, IP);
- Centralizzazione della gestione e dell'assegnazione del finanziamento da IEFP, IP, responsabile della definizione della strategia annuale (obiettivi e indicatori), metodologia tecnica e pedagogica e accesso ai fondi;
- Una vasta gamma di entità che possono implementare e promuovere i corsi (CFP, scuole di formazione, camere di commercio e altre organizzazioni dei datori di lavoro), sindacati e altre associazioni (dipendenti), aziende).

Oltre a prendere in considerazione queste caratteristiche³ per lo sviluppo delle linee guida e raccomandazioni nel settore del commercio vendita al dettaglio in Portogallo, si è anche tenuto conto dei contributi e dei suggerimenti presentati dai seguenti documenti:

- "Linee guida per lo sviluppo di apprendistato nel sistema di formazione professionale della Lituania", sviluppato nell'ambito del progetto DEVAPPRENT;

³ Così come descritto nel documento " Report nazionale sulla situazione attuale dell'apprendistato nei paesi dell'area dell'Europa del Sud" disponibile sul sito del progetto

- "Analisi comparativa delle buone pratiche di apprendistato " sviluppato nell'ambito del progetto DEVAPPRENT;
- "Analisi comparativa delle buone pratiche in Europa " sviluppati nell'ambito del progetto UPPRETAIL.

Condizioni generali per l'attuazione di linee guida e raccomandazioni

Nel documento "Situazione attuale dell'apprendistato nei paesi dell'area dell'Europa del Sud", sviluppato nell'ambito di questo progetto, corsi di apprendistato sono identificati come strategici e importanti per la competitività e la performance delle aziende del settore del commercio, come è stato evidenziato dalle parti interessate intervistate durante la prima fase, tenutasi in Portogallo.

Sono stati citati diversi vantaggi dell'apprendistato, i benefici che questi corsi possono avere sui giovani tirocinanti, sulle aziende di vendita al dettaglio, sui fornitori di formazione professionale e sulle scuole. Le parti interessate hanno anche citato alcune vincoli per la realizzazione dei corsi di apprendistato nel settore del commercio e sottolineato le possibilità di miglioramento.

Questi contributi e suggerimenti sono alla base delle linee guida per l'attuazione del progetto di apprendistato nel settore del commercio in Portogallo, destinati ad essere realizzati secondo le seguenti condizioni generali:

- Devono essere considerati tutte le parti interessate che hanno partecipato alla realizzazione di tali orientamenti;
- Nonostante il carattere generale, queste linee guida sono stati sviluppati per essere attuate negli enti o scuole di formazione professionale e nelle piccole e medie imprese (PMI) del settore del commercio in Portogallo;
- L'implementazione delle linee guida richiede il coinvolgimento attivo e volontario della formazione professionale / scuola, formatori/insegnanti, piccole e medie imprese e dei lavoratori, i cui contributi e suggerimenti saranno fondamentali per il miglioramento;
- Queste linee guida sono flessibili e suscettibili per essere adattati a contesti specifici della formazione professionale e delle PMI.

Le condizioni generali per l'attuazione delle linee guida e raccomandazioni per lo sviluppo dell'apprendistato nel settore del commercio vendita al dettaglio in Portogallo saranno presentate durante seminari di formazione rivolti agli enti di formazione professionale e ai docenti/formatori e aziende e tutor. In queste condizioni generali, il partner portoghese del UPPRETAIL sarà in grado di testare e verificare fino a che punto le linee guida e le raccomandazioni possono essere adattati al contesto del paese e procedere alla revisione e alla rettifica degli elementi necessari.

Lineeguida per lo sviluppo di un modello di apprendistato innovativo nel settore del commercio vendita al dettaglio

Come accennato nell'introduzione di questo documento, gli orientamenti e le raccomandazioni per lo sviluppo dell'apprendistato nel settore del commercio in Portogallo saranno introdotti a tre livelli:

- livello politico;
- livello di provider di apprendistato;
- livello aziendale.

In ognuno di questi tre livelli, saranno introdotte le principali possibilità di miglioramento del sistema di apprendistato per contribuire al miglioramento e all'attrattiva del sistema di istruzione e formazione professionale portoghese, in generale, e in particolare dei corsi di apprendistato.

Livello politico

Il governo portoghese ha un ruolo centrale nella regolazione, attuazione e finanziamento dei corsi di apprendistato. Questo fatto è ampiamente spiegato nel documento "Situazione attuale dell'apprendistato nei paesi dell'area dell'Europa del Sud", e illustrato nella tabella 1:

Tabella 1 - Identificazione delle istituzioni statali, ministeri collegati, missione e ruoli principali nel quadro del sistema di istruzione e formazione professionale portoghese

Istituzioni governative	Agenzia Nazionale per la Qualifica e la Formazione Professionale (ANQEP, I.P.)	Istituto per l'occupazione e la Formazione Professionale (IEFP, I. P.)
Ministeri correlati	Organismo pubblico sotto la supervisione congiunta del Ministero della Solidarietà, Lavoro e della Previdenza Sociale, e il Ministero dell'Istruzione e della Scienza insieme al Ministero dell'Economia.	Ministeri della Solidarietà, Impiego e Previdenza Sociale
Missione	"Coordinare l'attuazione delle politiche in materia di istruzione e formazione professionale dei giovani e degli adulti, nonché garantire lo sviluppo e la gestione del sistema nazionale di riconoscimento, convalida e certificazione delle competenze (RVCC)". ⁴	"Stimolare la creazione e la qualità dei posti di lavoro e la lotta alla disoccupazione, attraverso politiche attive dell'occupazione, vale a dire la formazione professionale e di istruzione". ⁵
Ruoli	<ul style="list-style-type: none"> - Sviluppare e gestire il sistema RVCC; - Coordinare, promuovere e gestire i corsi di istruzione e formazione professionale; - Garantire il monitoraggio, la valutazione e la regolamentazione di IFP; - Coordinare e promuovere la progettazione di percorsi, sviluppo di programmi e metodologie e materiali specifici per l'IFP; - Stabilire rapporti di collaborazione o associazione con altri soggetti interessati (pubblici o privati, nazionali o enti internazionali), per favorire lo sviluppo dell'apprendimento permanente; - Contribuire allo sviluppo, a livello europeo, di scambi e di meccanismi di cooperazione, nonché la mobilità tra i sistemi di istruzione e formazione professionale; 	<ul style="list-style-type: none"> - Promuovere l'informazione, orientamento, qualificazione e riabilitazione professionale per il posizionamento e la progressione professionale dei dipendenti nel mercato del lavoro; - Promuovere il titolo di studio e professionale dei giovani e degli adulti, fornendo formazione e doppia certificazione (compresi i corsi di apprendistato) e la certificazione della formazione, rettificato per percorsi individuali e rilevanti per la modernizzazione dell'economia; - Promuovere, da solo o in collaborazione con altri enti, corsi di formazione professionale adeguati alle esigenze della popolazione e per la modernizzazione e lo sviluppo del tessuto economico (compresi i corsi di apprendistato);

⁴ Disponibile su [ANQEP, I.P. website](#).

⁵ Disponibile su [IEFP, I.P. website](#).

- Promuovere, in particolare attraverso la progettazione e l'aggiornamento permanente del Catalogo Nazionale delle Qualifiche (NCQ), l'identificazione, la produzione e la comparabilità nazionale e internazionale delle qualifiche essenziali per la competitività e la modernizzazione dell'economia, mobilitare i principali attori del sistema di IFP;
- Promuovere la valutazione integrata delle modalità delle qualifiche coordinati dalla ANQEP, IP;
- Contribuire allo sviluppo e approfondimento del sistema regolamentato delle professioni (SRAP), in base alle proprie attribuzioni;
- Partecipare allo sviluppo di formazione iniziale e continua per i professionisti di IFP.

- Partecipa al coordinamento delle attività di cooperazione tecnica sviluppate con le organizzazioni nazionali e internazionali e paesi esteri nei settori del lavoro, alla formazione e riabilitazione professionale;
- Attuare azioni di monitoraggio, di verifica e di verificare i supporti finanziari e tecnici, previsti dalle misure del dell'occupazione e della formazione professionale (compresi i corsi di apprendistato).

Entrambe le istituzioni governative, ANQEP, i.p. e IEFP, I.P. hanno strutture decentrate a livello regionale e locale per raggiungere i propri obiettivi. Le strutture decentrate del IEFP, IP, l'istituzione nazionale responsabile per la regolamentazione, la gestione, il coordinamento e il finanziamento dei corsi di apprendistato a livello nazionale, sono presentate nel documento " Situazione attuale dell'apprendistato nei paesi dell'area dell'Europa del Sud". Nello stesso documento, è chiaro che oltre alle strutture decentrate del IEFP, IP (tra cui l'occupazione e centri di formazione professionale), altri soggetti identificati come entità esterne di formazione (EET) possono fornire corsi di apprendistato, centri di istruzione e formazione professionale con una gestione controllata di IEFP, IP, istituti di formazione professionale con protocolli attivi di collaborazione anche con dell'IEFP, IP e di altri soggetti IEFP, IP con autorizzazione e supporto finanziario. Il profilo di questi EET è diverso: infatti una delle caratteristiche principali del sistema di IFP portoghese, in particolare del settore del commercio vendita al dettaglio, è l'esistenza di una vasta gamma di fornitori di istruzione e di formazione, tra cui i centri Ivet, enti di formazione privati, datori di lavoro, agenzie di lavoro, sindacati e associazioni. Oltre al coinvolgimento delle parti interessate tesi alla realizzazione dei corsi di apprendistato come di IFP, è anche previsto il coinvolgimento in altri livelli, vale a dire:

- Identificazione delle esigenze del mercato e per lo sviluppo di relazioni settoriali;
- Sviluppo di profili professionali, attraverso i Consigli settoriali per la qualifica (CSQ), gruppi di lavoro create dal ANQEP, IP, Strutture del quadro nazionale delle qualifiche (NQF), il cui scopo principale è quello di identificare in modo permanente le principali esigenze del mercato e aggiornare il NCQ. Attraverso il consiglio settoriale per la qualifica dei trasporti e della logistica, le diverse entità del settore del commercio, come le società e le organizzazioni settoriali, i sindacati e le organizzazioni professionali o le camere di commercio, industria e commercio, contribuiscono attivamente allo sviluppo e l'aggiornamento del qualifiche commercio settore.

Il finanziamento dei corsi di apprendistato in Portogallo è anche centralizzato, finanziato esclusivamente dal bilancio dello Stato e Fondo Sociale Europeo (FSE), sotto la direzione e la supervisione dell'IEFP, IP, un organismo anche responsabile per la regolamentazione nazionale dei corsi di apprendistato in Portogallo, con un regolamento generale, adatto a tutti i settori professionali (compreso il settore retail).

La legislazione dei corsi di apprendistato è cambiata nel corso del tempo, consentendo un progressivo miglioramento di questi corsi. Tuttavia, e come evidenziato nelle interviste effettuate in virtù delle prime attività del progetto UPPRETAIL, nonostante questo miglioramento, è possibile individuare possibilità di miglioramento dei corsi di apprendistato in Portogallo, così come presentato nella tabella successiva:

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> - Esistenza di una normativa nazionale per il finanziamento, lo sviluppo, l'attuazione e la valutazione dei corsi di apprendistato. - Un forte impegno del governo portoghese in merito all'attuazione dei corsi di apprendistato. - Alta vicinanza tra il profilo professionale di programmi di formazione e le esigenze e aspettative del mercato del lavoro - Un corso di apprendistato consente di ottenere, allo stesso tempo, una certificazione della scuola e una certificazione professionale (livello 4 di NQF), riconosciuto dal Ministero della Pubblica Istruzione e della Scienza e il Ministero della Solidarietà, del Lavoro e della Previdenza sociale, nonché dal mercato del lavoro. - I corsi di apprendistato sono un'offerta formativa che consente ulteriori studi ad un livello di istruzione superiore. - Possibilità di aziende di monitorare il settore del commercio e valutare l'evoluzione curriculum. 	<ul style="list-style-type: none"> - La mancanza di conoscenza e di riconoscimento relativi al sistema di istruzione e formazione professionale, in generale, ed i corsi di apprendistato, in particolare (in termini di caratterizzazione, vantaggi e impatto positivo) da parte dei giovani delle loro famiglie e anche dalle imprese del settore. - Struttura istituzionale del sistema di qualificazione è complesso e confondere ad alcuni stakeholder. - Analogie tra i profili professionali tecnici in cui si sviluppano i corsi di apprendistato e i profili professionali (vi è una certa confusione tra i profili professionali del sistema di istruzione e formazione professionale e il sistema di Alta Formazione). - Basso coinvolgimento di aziende e associazioni, oltre il loro coinvolgimento come entità del sostegno alle associazioni alternate (ESA).
Possibilità di miglioramento	
<ul style="list-style-type: none"> - Investire in campagne nazionali per promuovere questa modalità di IFP presso la comunità e le imprese, come una vera alternativa per la formazione iniziale dei giovani. - Promuovere la partecipazione e la responsabilità delle parti sociali (sindacati, camere di commercio, il commercio e l'industria, aziende del settore) nella realizzazione dei corsi di apprendistato a diversi livelli: finanziamento, definizione dei requisiti, definizione dei programmi di formazione, valutazione dei risultati dell'apprendimento, assicurazione della qualità. - Sviluppare e mantenere una rete nazionale di soggetti coinvolti in corsi di apprendistato nel settore di vendita al dettaglio, migliorando il coordinamento delle attività e l'interazione tra i diversi partner. - Sviluppare e applicare un quadro di qualità e di processo per monitorare e valutare la qualità dei corsi di apprendistato nel settore del commercio. - Garantire il collegamento tra i fornitori di apprendistato e mercato del lavoro 	

Livello di provider di apprendistato

Nel sistema di IFP portoghese in generale e nel settore del commercio vendita al dettaglio, in particolare, vi è una grande varietà di soggetti che fornisce corsi di apprendistato. Il documento " Situazione attuale dell'apprendistato nei paesi dell'area dell'Europa del Sud " che identifica IEFP, IP come l'ente pubblico responsabile del coordinamento di questa modalità di formazione, è chiaro su questo problema e mostra che tutti i fornitori di apprendistato devono avere un tipo di relazione o un contratto con il IEFP, IP. Così, i fornitori di apprendistato nel contesto portoghese solitamente sono:

- Strutture decentrate del IEFP, IP, in particolare Centri per l'impiego e formazione professionale;
- IFP, Centri di con gestione controllata di IEFP, IP ;
- istituti di formazione professionale con protocolli attivi di collaborazione anche con IEFP, IP ;
- Altri enti con IEFP, I.P. autorizzazione e supporto finanziario.

I fornitori di corso di apprendistato sono generalmente responsabili nelle seguenti attività:

- **Organizzare** corsi di apprendistato (diffusione, reclutamento di giovani apprendisti, reclutamento di formatori IFP, stabilire partnership strategiche, assegnare le risorse fisiche e materiali);
- **Sviluppare** i corsi di apprendistato (specificare i contenuti a seconda della regione, locali e aziende del settore, definiscono le metodologie pedagogiche specifiche, definizione di metodologie di valutazione specifici);
- **Monitorare la formazione pratica sul posto di lavoro (PTW)** sviluppato in un ente di supporto (ESA) (mantenere e gestire reti di partnership strategiche per PTW, definire il profilo delle aziende e tutor, definire il piano per PTW con l'azienda (garantendo la coerenza tra teoria e pratica della formazione), mantenendo la comunicazione con il tutor/ azienda);
- **Garantire la valutazione finale** del giovane tirocinante, la gestione di questo processo fin dall'inizio della formazione e garantire la comunicazione e l'interazione tra tutte le parti coinvolte nella valutazione;
- Contribuire alla **valutazione della qualità** dei corsi di apprendistato (che coinvolge i principali soggetti interessati e con metodologie e supporti diversi e complementari)
- Contribuire allo **sviluppo o all'aggiornamento del profilo professionale e della formazione** (ci sono alcuni enti di formazione professionale con specifiche settoriali, che contribuisce attivamente con ANQEP, IP in questo processo).

Anche per questo livello, è possibile identificare punti di forza principale e di debolezza e le possibilità di miglioramento dei corsi di apprendistato. Infatti, nonostante la crescita della qualità del sistema VET portoghese e degli ultimi 20 anni, ci sono alcune caratteristiche del sistema che possono essere migliorate, come riportato nella tabella successiva.

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo e implementazione di corsi di apprendistato da parte di persone direttamente coinvolte sul settore retail (CFP / scuole, imprese, sindacati e camere di commercio specificamente legati al settore del commercio vendita al dettaglio). • Definizione chiara del profilo dei formatori VET coinvolti nei corsi di apprendistato (in particolare dei formatori responsabili della formazione tecnica / professionale). • I formatori IFP devono avere capacità e competenze pedagogiche. • Forte impegno di alcuni dei fornitori di IFP del settore vendita al dettaglio nella diffusione e promozione del sistema di formazione professionale, in generale, e dei corsi di apprendistato in particolare 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampia gamma di enti che fornisce corsi di apprendistato nel settore del commercio; • Forte centralizzazione dello sviluppo dei curricula di formazione. • Difficoltà nel coinvolgere più attivamente le aziende del settore per lo sviluppo e l'attuazione dei corsi di apprendistato. • Difficoltà nell'attrarre i giovani realmente motivati a partecipare ai corsi di apprendistato.
Possibilità di miglioramento	

- Investire in campagne nazionali per promuovere questa modalità di IFP nelle imprese, come una vera alternativa per la formazione iniziale dei giovani.
- Garantire il legame tra gli enti di formazione professionale e il settore del commercio.
- Sviluppare linee guida per stabilire, mantenere e/o migliorare il contatto e la comunicazione con le aziende del settore del commercio.
- Contribuire attivamente al processo di monitoraggio e valutazione della qualità dei corsi di apprendistato nel settore del commercio.
- Sviluppare e monitorare il piano di formazione individuale di ogni giovane tirocinante.

Livello aziendale

Il ruolo principale delle aziende del settore del commercio vendita al dettaglio, in merito all'attuazione e allo sviluppo dei corsi di apprendistato, è principalmente legato al sostegno dell'alternanza e come entità di supporto per l'alternanza (ESA). Ciò significa che le aziende del settore sono in gran parte responsabili nel:

- **Verificare che il PTW sia secondo il piano formativo individuale** (contribuisce alla definizione del piano per PTW con i fornitori di apprendistato, promuove l'integrazione dei giovani tirocinanti durante PTW in azienda, fornisce le condizioni fisiche e materiali per l'apprendimento nel contesto reale del tirocinante, visualizza un tutor con il profilo adeguato per monitorare e valutare gli allievi);
- **Contribuire allo sviluppo o all'aggiornamento del profilo professionale e programmi di formazione** (alcune società con specifiche settoriali contribuiscono attivamente con ANQEP, I. P in questo processo).

Il tutor, in particolare, è responsabile nel garantire la PTW in base al piano di formazione individuale, contribuendo alla definizione del piano per PTW con gli enti di apprendistato, promuovere l'integrazione dei giovani tirocinanti durante il PTW in azienda, fornendo le condizioni fisiche e materiali per l'apprendimento del tirocinante in contesto reale, la formazione e la valutazione del giovane.

Durante le interviste, i soggetti interessati (comprese le società) sottolineano l'importanza di promuovere un coinvolgimento attivo e più impegno da parte delle aziende/tutor per sviluppare e realizzare dei corsi di apprendistato nel settore del commercio vendita al dettaglio, non solo durante la formazione presso l'azienda, ma anche in ogni fase del ciclo di formazione. Quindi, le possibilità di miglioramento dello sviluppo e l'attuazione dei tirocini sono focalizzati principalmente sul rafforzamento del ruolo e sull'impegno delle aziende del settore in questo processo, accordato direttamente con le altre misure definite a livello politico e di fornitori apprendistato.

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> • Corsi di apprendistato hanno un impatto efficace sulla qualifica dei giovani, contribuendo alla loro conoscenza e integrazione, relativi al contesto lavorativo reale (il sistema alternato permette ai giovani di capire: cosa succede in azienda, il senso della produzione, gli strumenti che possono essere utilizzati, le conoscenze, le abilità e le competenze che devono avere per lavorare in azienda e conoscenza specifica del settore) • Qualifica dei giovani contribuisce al miglioramento dei processi e alle performance delle imprese. • Riconoscimento e validazione del ruolo del tutor ed esperienza in azienda, dando la possibilità di formare dei giovani (aumenta la motivazione dei lavoratori coinvolti nella formazione di persone giovani). • Identificazione e contatto tra aziende e professionisti qualificati, utile per i futuri processi di reclutamento. • Possibilità delle aziende di essere coinvolte nella definizione di qualifiche/professionali e del curriculum formativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • PTW si verifica in un sistema alternato e non è sempre adatto a determinati profili funzionali o all'attività delle aziende. • I corsi di apprendistato come formazione iniziale per i giovani richiede a volte un accompagnamento costante e una formazione da parte del tutor (mentoring), che a volte non è compatibile con la necessaria autonomia e competenze richieste ai giovani. • Le aziende e i tutor non hanno sempre la conoscenza appropriata riguardo all'attuazione e allo sviluppo dei tirocini o il loro ruolo e responsabilità. • Mancanza di conoscenze pedagogiche e di formazione, abilità e/o competenze dei tutor per la formazione e valutazione dei giovani tirocinanti. • Mancanza di coinvolgimento attivo e di responsabilità delle imprese nei contesti formativi.
Possibilità di miglioramento	
<ul style="list-style-type: none"> • Investire in campagne nazionali per promuovere questa modalità di IFP, come una vera alternativa alla formazione iniziale dei giovani. • Contribuire attivamente al processo di monitoraggio e valutazione della qualità dei corsi di apprendistato nel settore del commercio. • Sviluppare monitorare il piano di formazione individuale di ogni giovane tirocinante. • Sviluppare linee guida per stabilire, mantenere e/o migliorare il contatto e la comunicazione con le aziende del settore. • Integrare il PTW al processo di lavoro aziendale. 	

Piano di azione per l'implementazione del sistema di apprendistato in Portogallo

Sulla base dei punti di forza e di debolezza e possibilità di miglioramento per lo sviluppo e l'attuazione di corsi di apprendistato nel settore del commercio vendita al dettaglio in Portogallo, precedentemente identificati per ognuno dei livelli di analisi, è stato progettato un piano di azione per l'inclusione delle linee guida menzionate nei corsi di apprendistato. Questo piano d'azione, presentato nelle tabelle successive, è organizzato partendo dal livello (politico, fornitori di apprendistato e livello aziendale), dalla descrizione e dall'individuazione degli attori responsabili.

Livello	Possibilità di miglioramento	Lineeguida/Misure		Responsabilità	
		N.	Descrizione	Leader	Collaboratori
Politico	Investire in campagne nazionali per promuovere questa modalità di IFP presso la comunità e le imprese, come una vera alternativa per la formazione iniziale dei giovani	1	Sviluppo di un piano di comunicazione esterna, compresa l'identificazione dei tipi di pubblico, i principali obiettivi della comunicazione, definizione del messaggio e degli strumenti di comunicazione per il pubblico e anche la definizione di meccanismi di valutazione dell'efficacia della comunicazione. Questo piano di comunicazione dovrebbe essere attuato dalle istituzioni governative e anche da parte di altri soggetti interessati utile per la produzione di uno spot televisivo e design e per la realizzazione di materiali di supporto per promuovere il sistema di apprendistato.	IEFP, I. P. ANQEP, I.P.	Fornitori di apprendistato Sindacati Associazioni di categoria Camere di commercio, dell'industria e del commercio
	Promuovere la partecipazione e la responsabilità delle parti sociali (sindacati, camere di commercio, il commercio e l'industria, aziende del settore) nella realizzazione dei corsi di apprendistato a diversi livelli: finanziamento, definizione dei requisiti, definizione dei programmi di formazione, valutazione dei risultati dell'apprendimento, assicurazione della qualità.	2	Rafforzare il ruolo delle parti sociali del settore di vendita al dettaglio e dei Consigli settoriali per la qualifica (CSQ), implementando un processo più strutturato e trasparente della loro partecipazione a questi gruppi di lavoro. Potrebbe essere interessante sviluppare un documento specifico sul coinvolgimento e sulla partecipazione dei principali attori del settore della vendita al dettaglio. In particolare, questo documento dovrebbe riportare: quali sono le istituzioni coinvolte nel processo, la descrizione del processo (definizione dei ruoli di ciascuna istituzione nel CSQ, individuazione delle questioni da disciplinare, mezzi di comunicazione, regole di partecipazione).	ANQEP, I.P.	Associazioni di IFP Sindacati Associazioni di categoria Camere di commercio, dell'industria e del commercio
		3	Definizione di gruppi di lavoro di imprenditori di successo nel cooperare nella progettazione e ideazione di programmi di formazione e nello sviluppo di una campagna per promuovere la pubblicità di tirocinio nel settore del commercio tra i principali stakeholder.	IEFP, I. P. ANQEP, I.P.	Fornitori di apprendistato Aziende (o rappresentanti)
		4	Promuovere la flessibilità dei curricula di formazione e l'autonomia dei fornitori di apprendistato e le aziende per la definizione del programma di studi, ai sensi del regolamento dello Stato, garantendo l'incontro tra offerta e formazione professionale e le esigenze del mercato del lavoro.	ANQEP, I.P.	Fornitori di apprendistato Aziende
		5	Promuovere la costituzione di un contratto formale di lavoro o di tirocinio tra i giovani tirocinanti e le aziende (Ente di supporto per l'alternanza (ESA)) come complemento del contratto di formazione tra i giovani tirocinanti e fornitori di apprendistato.	IEFP, I.P.	Fornitori di apprendistato Aziende

Livello	Possibilità di miglioramento	Lineeguida/Misure		Responsabilità	
		N.	Descrizione	Leader	Collaboratori
Politico	Sviluppare e mantenere una rete nazionale di soggetti coinvolti in corsi di apprendistato nel settore di vendita al dettaglio, migliorando il coordinamento delle attività e l'interazione tra i diversi partner.	6	Definizione del concetto di istruzione e formazione professionale di rete, che deve includere non solo il CQEP, ma anche i principali attori del sistema di istruzione e formazione professionale (centri di formazione professionale iniziale/scuole, imprese, sindacati, camere di commercio, industria e commercio, organizzazioni giovanili). Il documento relativo alla creazione di una rete deve contenere gli strumenti della rete della istruzione e formazione professionale (CQEP, NCQ, CSQ e altre piattaforme e strutture di sostegno, strategia e un piano d'azione della rete) e anche il concetto di istruzione e formazione professionale della rete stessa (principali caratteristiche di base, potenzialità e sostenibilità).	IEFP, I. P. ANQEP, I.P.	Fornitori di apprendistato Aziende Sindacati Associazioni di categoria Camere di commercio, dell'industria e del commercio
	Sviluppare e applicare un quadro di qualità e di processo per monitorare e valutare la qualità dei corsi di apprendistato nel settore del commercio.	7	Sviluppo di una Guida per la Qualità del sistema di istruzione e formazione professionale, in generale, che deve includere: il concetto di qualità, gli obiettivi principali, processo di qualità e modelli e le parti interessate.	ANQEP, I.P. IEFP, I.P.	Fornitori di apprendistato Aziende
		8	Definire orientamenti e un sistema comuni per il Progetto di valutazione finale che sarà presentato dagli allievi, con l'obiettivo di standardizzare il processo indipendentemente dalla IFP o società in cui lo studente è stato formato.	ANQEP, I.P. IEFP, I.P.	Fornitori di apprendistato Aziende Sindacati Associazioni di categoria Camere di commercio, dell'industria e del commercio
		9	Strutturare e attuare una breve formazione per tutor di imprese del commercio al dettaglio, permettendo loro di monitorare e valutare il PTW.	IEFP, I.P.	Fornitori di apprendistato Aziende
Garantire il collegamento tra i fornitori di apprendistato e mercato del lavoro	10	Dare priorità allo sviluppo e all'attuazione dei corsi di apprendistato con corsi di vendita al dettaglio da parte dei fornitori di apprendistato.	IEFP, I.P.	Fornitori di apprendistato Aziende	

Livello	Possibilità di miglioramento	Lineeguida/Misure		Responsabilità	
		N.	Descrizione	Leader	Collaboratori
Fornitori di apprendistato	Investire in campagne nazionali per promuovere questa modalità di IFP nelle imprese, come una vera alternativa per la formazione iniziale dei giovani.	11	Integrare la diffusione dei corsi di apprendistato del settore del commercio nella comunicazione esterna del provider di apprendistato, secondo il piano di comunicazione esterna indicata nella guida/provvedimento nr. 1.	Fornitore di apprendistato	ANQEP, I.P. IEFP, I.P.
		12	Sviluppare un database di contatti di aziende e parti sociali coinvolte nella realizzazione del sistema di apprendistato nel sistema di vendita al dettaglio portoghese.	Fornitore di apprendistato	Associazioni di IFP Aziende Sindacati Camere di commercio, dell'industria e del commercio
		13	Strutturare e promuovere seminari di formazione e workshop per le aziende del settore per introdurre i corsi di apprendistato: Laboratori di 2-3 ore, strutturati e realizzati da strutture formative legate alle aziende, da attuarsi 2 volte all'anno. È fondamentale comprendere il ruolo della formazione pratica sul posto di lavoro (PTW).	Fornitore di apprendistato	Associazioni di categoria Camere di commercio, dell'industria e del commercio
		14	Sviluppare e promuovere un video promozionale in merito all'attuazione del sistema di apprendistato nel settore del commercio (vantaggi, impatto, tra cui testimonianze). Questo video dovrebbe essere strutturato con il contributo di tutte le parti sociali. L'idea è di strutturare una campagna nazionale per pubblicizzare e promuovere il sistema di apprendistato nel settore del commercio vendita al dettaglio.	Fornitore di apprendistato	Associazioni di IFP aziende Sindacati Camere di commercio, dell'industria e del commercio
		15	Preparare e promuovere fiere e sessioni informative nelle scuole secondarie per promuovere il settore retail come un'opportunità per giovani studenti, coinvolgendo le testimonianze ed invitanti giovani studenti e i loro genitori.	Fornitore di apprendistato	Scuole
Livello	Possibilità di miglioramento	Lineeguida/Misure		Responsabilità	
		N.	Descrizione	Leader	Collaboratori

Fornitori di apprendistato		16	Strutturare e promuovere workshop diretti a consulenti/professionisti di orientamento professionale per introdurre e pubblicizzare il sistema dell'apprendistato: Laboratori di 2-3 ore, strutturate e realizzate da strutture formative legate alle imprese di vendita al dettaglio, da attuare 1 volta all'anno. E' fondamentale collegare questa attività per la misura n. 15 e, insieme, agli erogatori di apprendistato e consulenti/professionisti di orientamento professionale in grado di preparare e attuare la misura 15.		
		17	Strutturare e promuovere la formazione ai tutor a livello aziendale, rafforzando la loro capacità di monitorare, addestrare e valutare i giovani tirocinanti in PTW. Questo sostegno dovrebbe essere strutturato da fornitori di IFP legati alle società di vendita al dettaglio e ai sindacati, in base alle esigenze specifiche dei tutor.	Fornitore di apprendistato	Aziende Sindacati Camere di commercio, dell'industria e del commercio
	Garantire il legame tra gli enti di formazione professionale e il settore del commercio.	18	Fornitori di IFP devono essere integrati in una rete di IFP (che deve includere i centri Ivet/scuole, imprese, sindacati, camere di commercio, industria e commercio, organizzazioni giovanili, tra gli altri), e partecipare attivamente alle attività della rete.	Fornitore di apprendistato	Associazioni di IFP Aziende Sindacati Camere di commercio, dell'industria e del commercio
	Sviluppare linee guida per stabilire, mantenere e/o migliorare il contatto e la comunicazione con le aziende del settore del commercio.	19	Sviluppare un piano di comunicazione e l'interazione tra i fornitori di apprendistato e le aziende del settore vendita al dettaglio, garantendo un'interazione efficace tra di loro. Questo documento dovrebbe includere il processo di organizzazione dei luoghi di lavoro e dei processi di lavoro per fini di apprendistato; il responsabile per la comunicazione di entrambi gli enti; i mezzi di comunicazione e, identificazione del mezzo di cooperazione; la definizione di meccanismi di valutazione dell'efficacia della comunicazione.	Fornitore di apprendistato Aziende	Na

Livello	Possibilità di miglioramento	Lineeguida/Misure		Responsabilità	
		N.	Descrizione	Leader	Collaboratori
Fornitori di apprendistato	Contribuire attivamente al processo di monitoraggio e valutazione della qualità dei corsi di apprendistato nel settore del commercio.	20	Assicurarsi che i modelli di qualità dell'educazione e della formazione professionale siano secondo la guida per la qualità del sistema di istruzione e formazione professionale (misura 7, citato a livello politico).	Fornitore di apprendistato	ANQEP, I.P. IEFP, I.P Aziende
		21	Progettare e realizzare attività per preparare i professionisti dell'apprendistato (da parte dei fornitori di apprendistato e imprese) per l'attuazione e il monitoraggio dei corsi di apprendistato: - Strutturare e attuare un piano di formazione breve per formatori in base al profilo del formatore; - Strutturare e attuare una breve formazione per tutor	Fornitore di apprendistato Aziende	
		22	Contribuire alla definizione di un sistema e di linee guida per la valutazione finale comune da presentare ai tirocinanti (in linea con l'orientamento / misura 10).	Fornitore di apprendistato	ANQEP, I.P. IEFP, I.P. Aziende Sindacati Associazioni di categoria Camere di commercio, dell'industria e del commercio
		23	Strutturare un tutor presso gli istituti per garantire la PTW alle piccole imprese di vendita al dettaglio.	Fornitore di apprendistato	Professionisti di apprendistato Sindacati Associazioni di categoria
		24	Assicurarsi il follow-up dei giovani tirocinanti e che abbandonano il sistema di istruzione e formazione professionale possano individuare le cause per adottare potenziali misure per evitare questo fenomeno	Fornitore di apprendistato	Associazioni dei Genitori

Livello	Possibilità di miglioramento	Linee guida/Misure		Responsabilità	
		N.	Descrizione	Leader	Collaboratori
Fornitori di apprendistato	Sviluppare e monitorare il piano di formazione individuale di ogni giovane tirocinante.	25	Fornitori di IFP e imprese (HR Gestione e /o tutor) dovrebbero sviluppare, in una fase iniziale, un piano di formazione individuale per ogni giovane tirocinante, che deve contemplare: la identificazione della società, giovane tirocinante e tutor; il percorso formativo (in accordo con il metodo di formazione del NCQ, i bisogni regionali / locali e la tipologia della società); risultati di apprendimento (in termini di conoscenze, abilità e competenze); il processo di organizzazione dei luoghi di lavoro e dei processi di lavoro per fini di apprendistato; il processo di valutazione degli allievi durante il PTW.	Fornitore di apprendistato Aziende	Sindacati Associazioni di categoria Camere di commercio, dell'industria e del commercio
		26	Elaborazione di un modello per lo sviluppo di PTW. Questi report dovrebbero essere completati mensilmente dai tirocinanti secondo il proprio piano di formazione individuale, che sarà presentato ai fornitore di tirocinio (coordinatore, formatori IFP) e alle aziende (responsabile delle risorse umane, tutor) - tra cui: l'identificazione del profilo professionale (qualifiche, breve descrizione della qualifica e delle attività), attività previste da sviluppare (piano formativo individuale), attività sviluppate nel corso di tale periodo (in base al piano di formazione individuale), i principali risultati di apprendimento (ad esempio "durante questa attività imparo .."), vincoli principali/difficoltà, autovalutazione e altri aspetti.	Fornitori di apprendistato Giovani tirocinanti	Aziende
		27	Promuovere seminari mensili per i giovani in formazione: almeno una volta al mese, il formatore IFP responsabile per il follow-up del PTW dovrebbe promuovere un seminario con tutti i giovani tirocinanti partecipanti, per condividere esperienze, individuare vincoli e modi di risolvere, identificare le possibilità di miglioramento del PTW a diversi livelli.	Fornitori di apprendistato Formatori IFP	Giovani tirocinanti
		28	Concepire e attuare una scheda di valutazione da compilare alla fine del PTW da parte dei tirocinanti ed enti che sostengono il tirocinio e stabilire un sistema di incentivi da attuare in base ai risultati.	Fornitore di apprendistato Aziende	Formatori IFP Tutor

			Lineeguida/Misure	Responsabilità	
Livello	Possibilità di miglioramento	N.	Descrizione	Leader	Collaboratori
Azienda	Investire in campagne nazionali per promuovere questa modalità di IFP nelle imprese, come una vera alternativa per la formazione iniziale dei giovani.	29	Integrare la diffusione dei corsi di apprendistato del settore del commercio nellacomunicazione esterna dell'azienda, secondo il piano di comunicazione esterna indicato nella guida / provvedimento nr. 1	Aziende	ANQEP, I.P. IEFP, I.P.
		30	Essere in grado di partecipare ai seminari di formazione e workshop da attuare da parte dei fornitori di apprendistato e, ove possibile dare un sostegno allo sviluppo di questi seminari di formazione e workshop (come complemento alle linee guida / misura n. 22)	Aziende	Fornitori di apprendistato Associazioni di categoria Camere di commercio, dell'industria e del commercio
		31	Identificare e promuovere la partecipazione dei potenziali tutor alla formazione pedagogica da attuare da parte dei fornitori di apprendistato (come complemento alle linee guida / misura n. 23)	Aziende	Fornitori di apprendistato tutors Sindacati Associazioni di categoria
	20	Contribuire attivamente al processo di monitoraggio e valutazione della qualità dei corsi di apprendistato nel settore del commercio.	(Si prega di vedere la descrizione di cui sopra)	Aziende	Fornitori di apprendistato ANQEP, I.P. IEFP, I.P
	25	Sviluppare e seguire il piano di formazione individuale di ogni giovane tirocinante.	(Si prega di vedere la descrizione di cui sopra)	Fornitori di apprendistato Aziende	Sindacati Associazioni di categoria Camere di commercio, dell'industria e del commercio

			Lineeguida/Misure		Responsabilità	
Livello	Possibilità di miglioramento	N.	Descrizione	Leader	Collaboratori	
Aziende	Sviluppare e seguire il piano di formazione individuale di ogni giovane tirocinante.	32	Fornire un feedback ai giovani tirocinanti e ai fornitori di apprendistato relativi al rapporto mensile del PTW.	Aziende	Fornitori di apprendistato Giovani tirocinanti	
	Elaborare linee guida per stabilire, mantenere e/o migliorare il contatto e la comunicazione con le aziende del settore del commercio.	19	(Si prega di vedere la descrizione di cui sopra)	Fornitori di apprendistato Aziende	Na	
	Integrare il PTW nel processo di lavoro dell'azienda.	33	Progettare un documento strategico per sostenere il PTW, che dovrebbe comprendere: la rilevanza dei corsi di apprendistato per l'azienda (come parte della strategia di reclutamento, come una strategia per coinvolgere e motivare i lavoratori, come un'opportunità per contribuire alla partita tra programmi di formazione e le esigenze della società, ecc); il processo di organizzazione dei luoghi di lavoro e dei processi di lavoro per fini di apprendistato; le principali figure coinvolte su PTW ed i loro ruoli e responsabilità	Aziende	Fornitori di apprendistato	

Indipendentemente dal livello di analisi, l'incorporazione della maggior parte delle linee guida per il miglioramento dello sviluppo e l'attuazione dei corsi di apprendistato nel settore del commercio individuati nelle tabelle precedenti, richiede l'impegno e l'attivo coinvolgimento di enti governativi, fornitori di IFP e imprese e altre parti interessate. In effetti, l'incorporazione di alcune delle misure individuate è possibile solo con l'accordo tra le diverse parti interessate e una chiara definizione dei ruoli e delle responsabilità di ciascuno di essi.

Conclusioni e raccomandazioni

L'analisi dei bisogni condotta nell'ambito del progetto UPPRETAIL ha permesso di progettare circa 26 misure da attuare a tre livelli (politico, fornitori di apprendistato e imprese), per contribuire al miglioramento della qualità dei sistemi di istruzione e formazione professionale nell'area meridionale dei paesi europei. Come stabilito dal partenariato UPPRETAIL, durante la realizzazione del progetto sarà promosso una fase pilota per fare in modo che le misure identificate vengano testate. Le misure individuate a livello politico saranno introdotti anche ai principali stakeholders, ma solo come linee guida di miglioramento.

Per questo motivo, i partner UPPRETAIL svilupperanno due attività specifiche:

- Seminari di formazione e workshop formatori e professionisti, aziende e tutor;
- Test pilota delle linee guida individuate da attuare da parte dei formatori e delle aziende.

La strategia per lo sviluppo di entrambe le attività comprende il contatto con i formatori per:

- Identificazione e descrizione dei principali linee guida/misure;
- Identificazione e contatto dei formatori e professionisti, aziende, tutor e di altri soggetti coinvolti in entrambe le attività;
- Identificazione dei corsi di apprendistato e professionisti da coinvolgere nel test pilota;
- Diffusione dei risultati del progetto;
- Organizzazione e sviluppo della Conferenza finale del progetto.