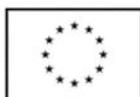


**ДОБРИ ПРАКТИКИ**  
**ПРИ**  
**ИНДУСТРИАЛНИТЕ ОТНОШЕНИЯ,**  
**ПРЕХОДА КЪМ ИНДУСТРИЯ 4.0/5.0**  
**И УЧАСТИЕТО В ЕВРОПЕЙСКИЯ СЕМЕСТЪР**  
**В СТРАНИТЕ ОТ ЕС**

СОФИЯ

2026



Съфинансирано от  
Европейския съюз

## СЪДЪРЖАНИЕ

<b>Предговор .....</b>	<b>3</b>
<b>Австрия .....</b>	<b>5</b>
<b>Белгия .....</b>	<b>13</b>
<b>Германия.....</b>	<b>21</b>
<b>Гърция.....</b>	<b>37</b>
<b>Дания.....</b>	<b>49</b>
<b>Естония.....</b>	<b>55</b>
<b>Ирландия.....</b>	<b>65</b>
<b>Испания.....</b>	<b>74</b>
<b>Италия.....</b>	<b>82</b>
<b>Кипър.....</b>	<b>88</b>
<b>Латвия.....</b>	<b>96</b>
<b>Литва.....</b>	<b>101</b>
<b>Люксембург.....</b>	<b>106</b>
<b>Малта.....</b>	<b>110</b>
<b>Нидерландия .....</b>	<b>115</b>
<b>Полша.....</b>	<b>123</b>
<b>Португалия .....</b>	<b>133</b>
<b>Румъния .....</b>	<b>139</b>
<b>Словакия.....</b>	<b>146</b>
<b>Словения.....</b>	<b>155</b>
<b>Унгария .....</b>	<b>166</b>
<b>Финландия.....</b>	<b>175</b>
<b>Франция.....</b>	<b>185</b>
<b>Хърватия.....</b>	<b>197</b>
<b>Чехия.....</b>	<b>210</b>
<b>Швеция .....</b>	<b>218</b>
<b>Обобщение и заключение .....</b>	<b>226</b>



## ПРЕДГОВОР

Настоящият сборник представя систематизиран анализ на идентифицирани добри практики от държавите – членки на Европейски съюз в сферата на индустриалните отношения, разгледани през призмата на трансформационните процеси, свързани с Индустрия 4.0 и Индустрия 5.0, както и в контекста на Европейския семестър като основен механизъм за координация на икономическите и социалните политики в Съюза.

Дигиталната и индустриалната трансформация променят не само технологичната база на производството, но и самата архитектура на трудовите отношения, социалния диалог и механизмите за участие на социалните партньори. Въвеждането на автоматизация, изкуствен интелект, киберфизични системи и интелигентни производствени процеси – характерни за Индустрия 4.0 – поставя нови изисквания към уменията на работната сила, гъвкавостта на пазара на труда и капацитета на синдикалните и работодателските организации. В рамките на Индустрия 5.0 акцентът се разширява към човекоцентричност, устойчивост и социална отговорност на индустриалното развитие, което допълнително засилва ролята на социалния диалог като ключов инструмент за управление на прехода.

В този контекст индустриалните отношения се утвърждават като стратегическа сфера, в която се пресичат икономическата конкурентоспособност, социалната кохезия и демократичното участие. Ефективното включване на социалните партньори в процесите на формулиране, прилагане и мониторинг на политики се превръща в условие за успешна адаптация към технологичните и структурните промени. Именно тук се откроява значението на Европейския семестър като рамка, в която националните реформи в областта на заетостта, образованието, социалната политика и индустриалното развитие се координират на европейско равнище.

Сборникът следва унифицирана аналитична структура, която позволява сравнимост и систематичност на представените практики. Всяка добра практика е разгледана през няколко основни измерения:

- контекст и същност на практиката, включително проблемите, които тя адресира, и националните или секторните специфики;
- роля на социалните партньори и институционалната рамка на прилагане;
- механизми за функциониране и координация;
- връзка с етапите на Европейския семестър и принос към изпълнението на специфичните за държавата препоръки;
- принос към дигиталната и индустриалната трансформация в духа на Индустрия 4.0 и 5.0;
- необходим капацитет, компетенции и организационна инфраструктура;
- предизвикателства, ограничения и рискове;
- потенциал за адаптиране и прилагане в български контекст.



Особено внимание е отделено на участието на социалните партньори в процесите на развитие на умения, адаптация на заетостта и управление на структурния преход. Анализирани са практики, които демонстрират как чрез колективно договаряне, секторни съвети, тристранни формати и специализирани механизми за консултации може да се постигне синергия между икономическите цели на конкурентоспособността и социалните цели на защита и включване.

Настоящият сборник има двойна цел. От една страна, той предоставя аналитична основа за сравнително изследване на модели на индустриални отношения в условията на дигитална трансформация. От друга – служи като практически инструмент за формулиране на препоръки и политики, насочени към укрепване на капацитета на социалните партньори в България, подобряване на участието им в Европейския семестър и по-ефективно управление на прехода към Индустрия 4.0 и 5.0.

В динамична среда, белязана от технологични иновации, демографски предизвикателства и геоикономическа несигурност, устойчивостта на индустриалните отношения и качеството на социалния диалог се превръщат в стратегически ресурс. Настоящият сборник е принос към разбирането на този процес и към изграждането на по-адаптивни, приобщаващи и конкурентоспособни модели на развитие в рамките на Европейския съюз.



## **АВСТРИЯ**

### **Обучителни съюзи (Ausbildungsverbände) - елемент на системата на продължаващото професионално обучение**

#### **1. Контекст и същност на практиката<sup>1</sup> :**

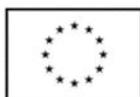
Австрия се отличава с развита икономика и мощна индустрия, в която преобладават многобройни експортно ориентирани малки и средни предприятия. Системата за професионално образование и обучение е много добре развита, основана на дуалното образование и обучение и е основен фактор за икономическия успех на страната, тъй като осигурява необходимата квалифицирана работна сила, която да задоволява търсенето на работодателите в условията на динамично променящи се изисквания на пазара на труда. Тя също така допринася за поддържането на относително ниско ниво на безработица сред младите хора.

Обучението на място в компанията има много преимущества. Това е практическо обучение на работното място чрез работа и използване на най-съвременни технологии, придобива се непосредствен опит в разработването на иновации в процесите и/или продуктите, усвояват се „меки умения“, като например комуникация в бизнес среда, има възможност обучаващият се да започне работа по специалността веднага след завършване на обучението/чиракуването.

Развиващата се икономика на страната и навлизането на новите технологии, заедно с неблагоприятната демографска ситуация изискват квалифицирана работна сила, която да отговори на търсенето от работодателите. Австрия е изправена пред значителен недостиг на квалифицирани работници от няколко години, обусловен от застаряването на населението и нарастващата привлекателност на общото образование (ReferNet Austria & Cedefop, 2022a). Недостигът е най-силно изразен в строителството, производството, туризма, здравеопазването, инженерните специалности и информационните и комуникационни технологии (ИКТ), въпреки, че броят на специалистите по ИКТ е доста над средното за ЕС. Въпреки, че участието на възрастни в обучение през целия живот е сравнително високо, достъпът до обучение остава труден за нискоквалифицираните лица и тези в селските райони.

Малките и средните предприятия също се нуждаят от квалифицирана работна сила, която постоянно да обновява и развива своите знания и умения, но на практика по-трудно си осигуряват такава в сравнение с големите компании. Те също са в готовност като големите компании да осигуряват обучение на работното място, но не могат да предоставят пълния набор от умения на обучаващите се, особено при внедряване на нови машини и технологии. Малките и средните фирми не могат да закупуват всичко най-ново, което излиза на пазара. Те трудно намират кой да замества работника или служител, който за да

<sup>1</sup> [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-youth-policy-toolkit\\_41fab624-en/training-alliances-austria\\_9bc4afa3-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-youth-policy-toolkit_41fab624-en/training-alliances-austria_9bc4afa3-en.html)



се обучава трябва да се откъсне от работното си място за продължително време и да се посвети само на обучение. Тук на помощ идват Обучителните съюзи (Ausbildungsverbund).

## **2. Основни организации и роля на социалните партньори**

Съществуването на Обучителните съюзи е благодарение на работодателските организации, регионалните власти, държавата в лицето на AMS – публичната служба по заетостта на Австрия и отделните компании, като обикновено те всички се включват в Обучителния съюз. Такъв принос има например WKO – Организацията на австрийските икономически камари, в която членуват над 540 000 компании. WKO се ангажира с различни ключови политики, които са от полза за икономиката, например данъчни облекчения, намаляване на бюрокрацията, субсидии. Организацията осигурява на своите членове комплексни услуги и предлага бързи експертни съвети по разнообразни теми от трудовото законодателство до митническа информация. Чрез сътрудничество със системата за образование и обучение на Австрия – WIFI<sup>2</sup>, университети по приложни науки и др. допринасят за подобряване на конкурентоспособността на местните компании.

Повечето австрийски провинции (Австрия има девет провинции) подкрепят Обучителните съюзи. Предоставят информация на компаниите относно възможни предприятия - партньори и образователни институции, координират дейности, осигуряват логистика и офиси, понякога предоставят субсидии.

## **3. Описание на практиката**

Обучителните съюзи подкрепят компании, които не могат да предоставят пълния набор от умения на обучаващите се работници и служители, необходими за конкретната професия. В предприятията от Обучителния съюз се осъществява обмен на обучаващи се между две или повече компании; изпращат се обучаващи в една или няколко други компании или в тяхна работилница за обучение, изпращат се обучаващи се да посещават курсове или програми в обучаващи институции срещу заплащане. Извършва се временен обмен на чиракуващи, обучение в други компании или наемане на външни обучителни организации.

Обучителните съюзи са два вида:

- Задължителни, когато фирмата не може да покрие пълния професионален профил за дадена професия. Може да разчита на подкрепа от публичната служба по заетостта (AMS), когато работата е на непълно работно време.
- Доброволни когато се предоставят дигитални умения, изучават се чужди езици, меки умения извън необходимия професионален профил.

Обучителните съюзи са част от системата на Австрия за професионално образование и обучение и в т.ч. за дуално образование/обучение. Те непрекъснато се

---

<sup>2</sup> Онлайн база данни за продължаващо обучение предоставя информация за: образование за възрастни, семинари, обучения, образование, курсове, допълнително образование и други.



адаптират, за да включат осигуряване на възможности за обучения по професии и за цифрови умения, за да отговорят на настоящите икономически нужди.

Компаниите в Обучителния съюз могат да получат субсидия за покриване на разходите, свързани с неговата дейност: до 75% от разходите, ако съюзите са доброволни и 100% ако са задължителни.

Резултатите от дейността на Обучителните съюзи са положителни, като освен нарастващия брой обучаващи се, те увеличават броя на наличните чиракувания, особено в малките и средните предприятия. Готовността за доброволно участие в Обучителни съюзи зависи от отношението на компаниите към развитието на персонала и трансфера на знания. Интервюта с компании показват, че Обучителните съюзи помагат за подобряване на качеството на чиракуването.

Например през 2021 г. във Виена беше въведена разширена версия на Програмата за обучение „Алианс“ в подкрепа на компании в туристическата и развлекателната индустрия, силно засегнати от COVID-19. Правителството на провинцията, чрез своите бюра за чиракуване (Lehrlingsstellen), улеснява Обучителните съюзи и съдейства за намирането на партньори за компании, заинтересовани от създаването на нови съюзи, като по този начин осигурява работни места, особено за млади хора. Освен това, разпространението на информация за ползите от Програмата за обучение „Алианс“ служи за повишаване на мотивацията както на компаниите, така и на чираците да се включат в програмата.

#### **4.Механизъм за реализация на практиката (стъпки, включени програми/услуги, връзка на практиката с Европейския семестър и с Индустрия 4.0 – потенциално с Индустрия 5.0)**

Обучението в компания от Обучителния съюз се урежда с отделен договор или с анекс към договора за чиракуване, в който се определят партньорите в Обучителния съюз, какво ще изучава обучаващият се/чиракът в компаниите-партньори и какви външни резултати трябва да бъдат постигнати от обучението.

Изисква се чиракуващите/обучаващите се да прекарват приблизително 80% от времето на обучение в основната „домашна“ компания, а останалите 20% от времето – да се обучават в компании от Обучителния съюз. Обучението може да се възложи и на външни обучаващи организации за определени модули, обикновено с продължителност два месеца, за да се осигури непрекъснатост на обучението когато временно производствените процеси са преустановени или предприятието няма поръчки в неактивния сезон.

Обучението е като всички обучения за усвояване на професия в системата на ПОО на Австрия, която е една от най-добрите в Европа и с дългогодишни традиции. Структурата на обучението се одобрява от съответната оторизирана служба, която отговаря за обученията и това е с цел осигуряване на качество на обучението. Обученията са в съответствие с Националната квалификационна рамка на Австрия, разработена с активното участие на социалните партньори и отговаряща на структурата и съдържанието на Европейската квалификационна рамка.



В Австрия включените в чиракуване лица могат да получат средства за разходи за издръжка, транспорт (помощ за дълги разстояния) и подготвителни курсове за финалния изпит. Тези, които изпитват трудности в обучението си, могат да получат безплатна подкрепа и насоки от професионални наставници.

Обучителните съюзи в Австрия, където компаниите си сътрудничат, за да предоставят обучение на чираци, се подкрепят чрез комбинация от федерално, провинциално и финансиране от социални партньори, често насочено към МСП и сектори, изискващи специализирани умения.

Максимални лимити на финансиране: Максималният размер на финансирането обикновено е 3000 евро на чирак.

Регионална и специфична за сектора подкрепа: Провинциалните правителства (напр. във Виена) могат да предлагат специализирана подкрепа, като например модела на Виенския обучителен съюз, който беше въведен в помощ на туристическите и развлекателните индустрии, засегнати от COVID-19.

Фонд за обезщетения при несъстоятелност (IEF): IEF, финансиран от такса върху заплатите от 0,2% върху работодателите, предоставя директно субсидиране на обучителните компании.

Публичната служба по заетостта (AMS) предлага стипендии за обучение по чиракуване, по-специално за обучение извън компанията (ÜBA), за да се осигури непрекъснатост на обучението.

#### **4.1. Връзка с Европейския семестър**

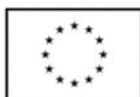
Връзката на практиката с Европейския семестър е пряка, тъй като допринася непосредствено за изпълнението на една от препоръките на Европейската комисия към Австрия за 2025г. (Country specific recommendations), която визира малките и средните предприятия, в които най-вече за подпомагане на обучението на чиракуващите се създават и Обучителните съюзи, а именно:

„3. Насърчаване на бизнес динамиката и създаването и растежа на млади компании, включително чрез осигуряване на по-добър достъп до рисков и растежен капитал и премахване на бариерите, възпрепятстващи инвестициите от институционални инвеститори в капиталови инструменти.

Подобряване на превръщането на високите нива на инвестиции в научноизследователска и развойна дейност в пазарно ориентирани решения и засилване на използването на (модерни) цифрови технологии от компаниите.

Опростяване на регулирането, намаляване на административната тежест, особено за МСП, ускоряване на процедурите за издаване на разрешителни и засилване на конкуренцията за по-ниски цени.“

Като част от системата за ПОО на Австрия Обучителните съюзи имат и по-широк принос за изпълнение на Препоръките на Европейската комисия в областта на образованието и ученето през целия живот. Това е централна тема в политиките на



Европейския съюз през последното десетилетие. Участието в обученията чрез работа – стажуване, дуално обучение, специфични обучения за конкретни работни места, е в изпълнение на Резолюцията на Европейския Парламент от 2023 г. за качество на стажовете. Европейската комисия посочва, че чиракуването може да помогне на младите хора да направят по-плавен преход от училище към работа, както и на възрастните да повишават квалификацията си или да се преквалифицират. Основните документи са Препоръка на Съвета от 15 март 2018 г. относно Европейска рамка за качествено и ефективно чиракуване, Препоръка на Съвета от 2020 г. относно професионалното образование и обучение, Декларацията от Хернинг за привлекателно и приобщаващо професионално образование и обучение, Европейската рамка за качествено и ефективно чиракуване - EFQEA и Европейския алианс за чиракуване – EafA -за постигане на цели като подобряване, разширяване, качество, ефективност и мобилност в чиракуването и др.

#### **4.2.Връзка на добрата практика с Индустрия 4.0 / 5.0**

През 2022 г. с активното участие на социалните партньори Австрия изготви национален план за изпълнение, за да се справи както с приоритетите на ниво ЕС, така и с националните си цели за професионално образование и обучение (ПОО) и учене през целия живот. Планът се фокусира и върху:

- Промяна на уменията: осигуряването на съответствие между програмите за професионално обучение и изискванията на индустрията гарантира търсенето на пазара на труда на съответните квалифицирани работници.

Това включва постоянно сътрудничество между образователните институции и работодателите за идентифициране и интегриране на новите изисквания за умения на работната сила.

- Дигитализация: дигиталният преход на икономиката оказва влияние върху изискваните умения на работниците и служителите, като изисква актуализиране на професионалните квалификации, както и на уменията на обучаващите. Въвеждането на цифрови инструменти и платформи ще подобри ефективността, достъпността и релевантността на програмите за ПОО.
- Социално измерение: липсата на квалифицирана работна сила изисква и по-добро включване на социално слаби групи, като жени, възрастни работници, нискоквалифицирани лица и мигранти, в професионалното образование и обучение и пазара на труда.

В отговор на приоритета за справяне с промените в уменията бяха положени значителни усилия за по-добро съгласуване на професионалното обучение с нуждите на индустрията. Измененият Закон за професионалното обучение (2020 г.) въведе формализирани, прозрачни процедури за разработване на нови профили за чиракуване, укрепвайки връзката между предлаганите обучения и развиващите се нужди на индустрията. Непрекъснатото, навременно наблюдение и гъвкавото адаптиране на учебните програми и квалификациите остават от съществено значение за ефективното съгласуване на търсенето и предлагането с променящите се нужди на индустрията.



Платформата Wise-up за дигитализирано фирмено обучение нарасна значително, а системата DigComp-Cert беше въведена за валидиране на дигитални компетенции на национално и международно ниво. Докладът за дигиталното десетилетие от 2024 г. настоятелно призовава за повишаване на цифровите умения за тези, които са далеч от цифровизацията. Освен това се призовава за прилагане на мерки за значително увеличаване на броя на ИКТ специалистите чрез повишаване на квалификацията и преквалификация.

#### **4.3.Необходим капацитет и компетенции**

Работодателските организации имат грижата Обучителните съюзи да разполагат с експерти, консултанти и специалисти в областта на търсенето и предлагането на работна сила със съответната квалификация, съдържанието и програмите за обучение, новостите в процесите на обучение, така че да могат да бъдат максимално полезни както на предприятията, така и на обучаващите се/чиракуващите лица. Тяното сътрудничество между образователните институции и бизнес сектора е ключова характеристика, която съгласува учебната програма с нуждите на пазара на труда. Докато министерството на образованието ръководи по-голямата част от професионалното образование и обучение в училищата, управлението на чиракуването е съвместно: от министерствата на икономиката (фирмена програма) и образованието (училищна програма), социалните партньори и федералните провинции (Länder).

В програмата на правителството 2020-24г. фокусът е върху укрепване на обучението за чиракуване в предприятията и разширяване на обхвата на образованието за възрастни, за да се осигури предлагането на квалифицирани работници, в отговор на цифровия и зеления преход.

#### **5. Предизвикателства и ограничения**

Създаването и устойчивото функциониране на Обучителните съюзи изисква определени разходи за консултиране, поддържане на офиси, събиране на информация, наемане на външни експерти за подготовка на плановете и адаптиране на програмите за обучение със съответните графици, за да може обучението да не се различава по качество от това, което е провеждано традиционно в едно предприятие, а не в няколко предприятия – членове на Обучителния съюз. Ето защо финансирането е важен елемент от успешното функциониране.

Обучителните съюзи в Австрия, особено в рамките на системата за дуално професионално образование и обучение (ПОО), са изправени пред значителни предизвикателства, породени от бързата дигитализация, демографските промени и необходимостта от устойчивост. Въпреки че системата е високо ценена, тези съюзи – партньорства за сътрудничество между компании, учебни центрове и училища – трябва да преодолеят структурни, икономически и социални пречки, за да останат ефективни.

Ключови предизвикателства пред Обучителните съюзи в Австрия:



- Трудности при координацията и при предоставянето на всеобхватно и последователно обучение на различни места.
- Недостиг на умения и бърза технологична промяна: Бързият темп на дигитализация, устойчивост и енергийна ефективност изисква бързи и гъвкави корекции в учебните програми, често по-бързи, отколкото традиционната система за ПОО може да се адаптира. Съществува голямо и незадоволено търсене на квалифицирани работници в областта на информационните технологии, здравеопазването и зелената икономика.
- Демографски промени и намаляващо участие: Броят на младите хора, навлизащи на пазара на труда, намалява, което води до недостиг на чираци. Участието в обучение за възрастни, макар и високо в сравнение със средното за ЕС, е намаляло през последните години (намалявайки от 4,3 милиона участници през 2019 г. до 2,5 милиона през 2024 г.), падайки под националната цел за 2030г.
- Справяне с групите в неравностойно положение и нискоквалифицираните: Достигането и обучението на хора с ниска грамотност и квалификация, с мигрантски произход, остава ключово предизвикателство. Ниските нива на грамотност в Австрия са се увеличили през последното десетилетие, което оказва натиск върху Обучителните съюзи да предоставят обучение по основни умения.
- Високи разходи и административна тежест: За компаниите поддържането на висококачествено обучение по време на икономическа нестабилност или при недостиг на персонал е предизвикателство.
- Дигитализация и изкуствен интелект: Инициативата за цифрови умения има за цел да преодолее тези празнини, но интегрирането на грамотността в областта на изкуствения интелект и напредналите цифрови умения в съществуващите, традиционни рамки за професионално образование и обучение остава предизвикателство.  
Основното предизвикателство е поддържането на високото качество на австрийската система за обучение, като същевременно тя стане по-гъвкава, приобщаваща и адаптивна към бързите технологични и обществени промени.

Австрия отбелязва напредък по всички свои национални приоритети. Австрийската система за професионално образование и обучение следва да продължи да консолидира постигнатите от 2020 г. насам постижения, като същевременно ускорява усилията за развитие, особено в областта на дигиталното обучение, развитието на зелени умения и инициативите за приобщаване.

#### **Източници:**

1. Wikipedia
2. Federal ministry Republic of Austria Labour and Economy, Apprenticeship system  
Dual Vocational Education and Training in Austria
3. Federal ministry of Economy, Family and Youth, Apprenticeship, Dual Vocational Education and Training in Austria

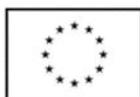


4. OECD [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-youth-policy-toolkit\\_41fab624-en/training-alliances-austria\\_9bc4afa3-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-youth-policy-toolkit_41fab624-en/training-alliances-austria_9bc4afa3-en.html)

5. CEDEFOP Vocational education and training policy briefs 2024 – Austria,

6. CEDEFOP Austria – European inventory of NQFs 2024

<https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/nqfs-online-tool/countries/austria-2022>



## БЕЛГИЯ

### **Национален съвет по труда (CNT/NAR) като централен механизъм за участие на социалните партньори в Европейския семестър и управлението на дигиталния и индустриалния преход**

#### **Контекст и същност на практиката**

Националният съвет по труда на Белгия (*Conseil National du Travail / Nationale Arbeidsraad* – CNT/NAR) е една от най-устойчивите и авторитетни институции на социалния диалог в страната. Създаден още през 1952 г., Съветът има законово регламентирана консултативна функция към федералното правителство по всички ключови въпроси, свързани с трудовите отношения, заетостта и социалната политика.

В условията на задълбочаваща се дигитализация, автоматизация и трансформация на индустриалните модели CNT/NAR се утвърждава като **централна платформа за стратегическо обсъждане на ефектите от Индустрия 4.0 върху труда**. Практиката адресира необходимостта социалните партньори да участват системно и на ранен етап в процеса на разработване и обсъждане на реформи, така че икономическите и технологичните политики да бъдат социално устойчиви и обществено легитимни. Чрез институционализирания социален диалог се създават условия позициите на социалните партньори да бъдат интегрирани в националните политики, които впоследствие се разглеждат и оценяват в рамките на Европейския семестър, включително по отношение на заетостта, условията на труд и социалната защита.

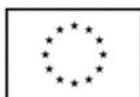
#### **Основни предизвикателства, които практиката адресира:**

- **участие на социалните партньори** – чрез институционализирана, постоянна и равнопоставена платформа;
- **капацитет за включване в Европейския семестър** – чрез формализирани становища и експертни анализи;
- **индустриална и дигитална трансформация** – чрез системна оценка на социалните последици от технологичните промени.

#### **Основни организации и роля на социалните партньори**

Ключова роля в тази практика има Националният съвет по труда (*Conseil national du Travail / Nationale Arbeidsraad* – CNT/NAR), който функционира като централен орган на федерално ниво за социален диалог. В неговата работа участват представителните национални синдикални конфедерации и представителните национални работодателски организации, като федералното правителство е основен адресат на изготвяните становища и препоръки. Социалните партньори участват на паритетен принцип, с равен брой представители и равни права при формулирането на позиции, което осигурява баланс между интересите на труда и капитала и укрепва доверието в процеса.

В рамките на CNT/NAR социалните партньори изготвят съвместни становища, а в случаи на различия – и паралелни позиции, които ясно отразяват аргументите на всяка страна. Те



участват в тематични и експертни работни групи, анализират законодателни предложения и стратегически документи и предоставят експертна оценка на очакваните социално-икономически ефекти от планираните реформи.

Практиката се прилага основно на национално равнище, но има отражение и върху секторното и фирменото ниво чрез последващи политики, колективни договорености и насоки за прилагане.

### **Описание на добрата практика**

CNT/NAR функционира като **интелектуален и стратегически център на социалния диалог** в Белгия. Той не е орган за пряко договаряне, а платформа за формулиране на аргументирани и легитимни позиции по структурни въпроси.

В контекста на дигиталната трансформация Националният съвет по труда систематично разглежда теми, свързани с въздействието на автоматизацията и изкуствения интелект върху заетостта, промените в организацията на труда и работното време, разпространението на дистанционната и хибридна работа, както и необходимостта от развитие на нови умения и учене през целия живот. Чрез този форум социалните партньори оценяват социалните рискове, произтичащи от технологичните промени, формулират предложения за адаптиране на трудовото законодателство и търсят балансиращи решения, които съчетават икономическите цели с качеството и устойчивостта на работните места.

По този начин Съветът допринася за **социалното легитимиране на реформите**, включително тези, които са предмет на мониторинг в Европейския семестър.

### **Механизъм за реализация на практиката**

#### ***Връзка с Европейския семестър***

Връзката с Европейския семестър е индиректна, но структурно значима. Становищата и анализите на CNT/NAR се използват при разработването на националните политики в областта на заетостта, условията на труд и социалната защита, които са част от Националната програма за реформи на Белгия и от отговорите на специфичните за страната препоръки на Европейската комисия. По този начин социалният диалог допринася за изграждането на консенсус и за социалната устойчивост на реформите, което е ключово условие за тяхното ефективно изпълнение.

#### ***Връзка с Индустрия 4.0 / 5.0***

Практиката адресира Индустрия 4.0 чрез задълбочен анализ на технологичните промени и тяхното въздействие върху труда, както и чрез формулиране на предложения за адаптация на регулациите и социалните системи към новите реалности. Особен акцент се поставя върху насърчаването на инвестиции в умения и преквалификация като основен инструмент за адаптация на работната сила. В контекста на Индустрия 5.0 CNT/NAR допринася за утвърждаването на човекоцентричен подход към иновациите, като поставя в центъра социалната устойчивост на индустриалния преход и интегрирането на социални, икономически и технологични цели в единна рамка.



### **Необходим капацитет и компетенции**

Реализирането на практиката предполага високо ниво на експертен капацитет на социалните партньори, включително аналитични умения за оценка на въздействието на политиките и технологичните промени, както и стабилни организационни структури и дългосрочна институционална памет. Това позволява натрупване на експертиза и последователност в позициите във времето.

### **Предизвикателства и ограничения**

Сред основните предизвикателства и ограничения се открояват относително бавният характер на процесите на постигане на консенсус, зависимостта на реалното въздействие на становищата от политическата воля на правителството и необходимостта от постоянна актуализация на анализите и позициите в отговор на бързите технологични промени.

### **Източници**

Conseil National du Travail / Nationale Arbeidsraad – официални становища и информация за ролята и функциите на CNT/NAR.

Belgian Federal Public Service Employment, Labour and Social Dialogue – *Social dialogue and advisory bodies*.

European Commission – *European Semester: Country Reports – Belgium*.

Eurofound – *National social dialogue and industrial relations in Belgium*.

ETUI – анализи за социалния диалог и дигитализацията на труда в Белгия.

### **Съвместни секторни комисии като инструмент за съвместно управление на уменията, заетостта и дигиталния преход**

#### **Контекст и същност на практиката**

Една от най-характерните особености на белгийския модел на индустриални отношения е силното **секторно равнище на социалния диалог**, институционализирано чрез т.нар. *Commissions paritaires* (съвместни секторни комисии). Тези комисии са законово установени органи, в които представителните синдикати и работодателски организации в даден сектор договарят не само условията на труд, но и редица структурни въпроси, свързани с развитието на сектора.

В контекста на ускорената дигитализация, автоматизация и индустриална трансформация, *Commissions paritaires* се превръщат в **ключов механизъм за управление на прехода**. Практиката отговаря на необходимостта да се адресират специфичните за отделните



сектори ефекти от Индустрия 4.0, като се предотврати разминаването между потребностите на предприятията и уменията на работната сила и се осигури активно участие на социалните партньори в **предварителното планиране** на промените, а не само в реакцията на вече настъпили трансформации. Секторният фокус позволява по-прецизно отчитане на технологичните, организационните и пазарните особености на различните отрасли и повишава ефективността на мерките за адаптация.

### **Основни предизвикателства, които практиката адресира:**

- **участие на социалните партньори** – гарантирано чрез задължителни секторни структури;
- **капацитет за включване в Европейския семестър** – чрез агрегиране на секторни данни, позиции и решения;
- **индустриална и дигитална трансформация** – чрез секторно управление на уменията и заетостта.

### **Основни организации и роля на социалните партньори**

Във всяка съвместна комисия участват представителни синдикални организации и представителни работодателски организации от съответния сектор, като държавата изпълнява регулаторна и гарантираща функция.

Социалните партньори разполагат с равнопоставени права и реална автономия при договарянето на секторни колективни трудови договори, създаването и управлението на секторни механизми за обучение и преквалификация, както и при определянето на професионални профили и квалификационни изисквания. Тази автономия е ключова за адаптирането на секторните политики към динамичните технологични промени.

Практиката се прилага основно на секторно равнище, като има пряка връзка с фирменото ниво чрез колективни договори, обучения и конкретни мерки за организация на труда. В същото време тя има и индиректно национално значение, тъй като резултатите от секторните договорености и анализи допринасят за оформянето на общите политики по заетост, умения и учене през целия живот.

### **Описание на добрата практика**

Практиката се изразява в това, че съвместните комисии функционират като **постоянни платформи за стратегически социален диалог**, а не само като органи за договаряне на възнаграждения и работно време. Те се използват за обсъждане на средно- и дългосрочните предизвикателства пред сектора.

В контекста на дигиталната и индустриалната трансформация съвместните секторни комисии играят активна роля при идентифицирането на бъдещи нужди от умения, свързани с автоматизацията и внедряването на дигитални технологии. Социалните партньори съвместно разработват секторни планове за обучение, създават и управляват секторни фондове за обучение, финансирани чрез колективни вноски, и договарят адаптации на работните процеси и условията на труд към новите технологични реалности. По този начин те участват пряко в управлението на професионалните преходи, ограничаването на риска



от загуба на заетост и повишаването на адаптивността както на предприятията, така и на работниците.

### **Механизъм за реализация на практиката**

#### ***Връзка с Европейския семестър***

Връзката с Европейския семестър е индиректна, но съществена. Секторните решения, взети в рамките на съвместните комисии, захранват националните политики по заетост, умения и учене през целия живот и допринасят за изпълнението на специфичните за Белгия препоръки, свързани с функционирането на пазара на труда и производителността. Те предоставят и емпирична база за националните анализи и доклади, използвани в рамките на семестъра.

#### ***Връзка с Индустрия 4.0 / 5.0***

Практиката е силно релевантна за Индустрия 4.0, тъй като адресира технологичните промени на ниво сектор и съчетава икономическата ефективност със социална защита. В логиката на Индустрия 5.0 тя допринася за човекоцентричен и социално устойчив преход, по-добро управление на рисковете от автоматизацията и интегриране на иновациите в рамките на социалния диалог.

### **Необходим капацитет и компетенции**

Реализирането на практиката изисква добре развита експертиза на социалните партньори на секторно ниво, аналитичен капацитет за прогнозиране на умения и устойчиви организационни структури и ресурси.

### **Предизвикателства и ограничения**

Сред основните предизвикателства се открояват различното ниво на капацитет между секторите, административната сложност на управлението на съвместните механизми и необходимостта от постоянна актуализация на договореностите спрямо бързо променящите се технологии.

### **Източници**

Belgian Federal Public Service Employment, Labour and Social Dialogue – *Collective labour relations and joint committees*

Eurofound – *Sectoral social dialogue and skills governance in Belgium*

ETUI – анализи за секторното договаряне и дигиталната трансформация

OECD – *Skills strategy and collective bargaining in Belgium*

European Commission – *Country Reports – Belgium* (раздели за умения и социален диалог)



## **Институционализиран социален диалог като основа за участие на социалните партньори в Европейския семестър и управлението на дигиталната и индустриалната трансформация**

### **Контекст и същност на практиката**

Белгия е една от държавите-членки с най-дълбоко институционализиран социален диалог, който заема централно място в икономическото и социалното управление. Социалните партньори участват структурирано и устойчиво в разработването, обсъждането и прилагането на политики в областта на заетостта, условията на труд, социалната защита и развитието на уменията. Тази традиция създава благоприятна среда за включването им и в процесите на Европейския семестър, макар и често по индиректен, но реален начин.

Практиката се развива в контекста на федералната държавна структура на Белгия, характеризираща се с ясно разпределение на компетенциите между федерално, регионално и секторно ниво, висока степен на колективно трудово договаряне и силна роля на социалните партньори в управлението на преходите на пазара на труда. Белгийският модел се основава на мрежа от институции, в които социалните партньори имат формализирана и устойчиво гарантирана роля.

Основният проблем, който практиката адресира, е **как да се управляват структурни икономически и технологични промени**, без да се подкопават социалната кохезия и качеството на заетостта, като социалните партньори са не просто консултирани, а реално включени в процеса.

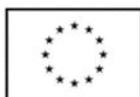
### **Основни предизвикателства, които практиката адресира:**

- **участие на социалните партньори** – гарантирано чрез законово установени органи и процедури за социален диалог;
- **капацитет за включване в Европейския семестър** – чрез формулиране на общи позиции, които захранват националните реформи;
- **индустриална и дигитална трансформация** – чрез интегриране на социалните измерения в икономическите и технологичните политики.

### **Основни организации и роля на социалните партньори**

Белгийският модел се основава на мрежа от институции, в които социалните партньори имат формализирана роля. Ключови участници в този модел са представителните синдикални конфедерации и работодателски организации, Националният съвет по труда и Централният икономически съвет, както и федералните и регионалните органи на изпълнителната власт.

Социалните партньори участват равнопоставено в консултативни и договорни структури, където формулират становища и препоръки по икономически и социални политики, участват в подготовката на реформи, свързани със заетостта, уменията и организацията на



труда, и договарят рамкови споразумения, които оказват влияние върху секторното и фирменото ниво.

Практиката се прилага основно на национално равнище, но е тясно свързана със секторното и регионалното ниво, което е от ключово значение за функционирането на федералния модел.

### **Описание на добрата практика**

Същността на практиката е, че социалният диалог в Белгия функционира като **постоянен механизъм за съвместно управление**, а не като еднократен или формален консултативен процес. Това позволява на социалните партньори да участват системно в обсъждането на стратегически въпроси, включително такива, които са предмет на Европейския семестър.

Практиката се реализира чрез редовни консултации между социалните партньори и правителството по икономически и социални политики, съвместна оценка на въздействието на реформите върху заетостта и условията на труд и интегриране на социалния диалог в процеса на изготвяне на национални стратегии и програми.

По отношение на дигиталната и индустриалната трансформация социалните партньори участват активно в обсъждането на ефектите от автоматизацията и дигитализацията върху заетостта, във формулирането на политики за развитие на умения и учене през целия живот и в адаптирането на трудовите регулации към новите форми на работа.

По този начин социалният диалог действа като **буфер и коректив** на икономическите реформи, насърчавайки балансиран подход между конкурентоспособност и социална защита.

### **Механизъм за реализация на практиката**

#### ***Връзка с Европейския семестър***

Участието на социалните партньори в Европейския семестър в Белгия се осъществява главно чрез принос към националните дебати и позиции по реформи и чрез участие в консултативни органи, чиито становища се използват при подготовката на Националната програма за реформи и при формулирането на отговорите на специфичните за страната препоръки. Макар социалните партньори да не участват пряко във всички етапи на формалния цикъл на семестъра, техният принос е **структурно вграден** в националния процес на вземане на решения.

#### ***Връзка с Индустрия 4.0 / 5.0***

Практиката адресира Индустрия 4.0 чрез съгласуване на икономическите цели с социалните ефекти от технологичните промени и чрез участие на социалните партньори в управлението на прехода, особено по отношение на уменията и адаптацията на работната сила. Това съответства в значителна степен на логиката на Индустрия 5.0, при която технологичният напредък е подчинен на принципите на човекоцентричност и социална устойчивост.



### **Необходим капацитет и компетенции**

Реализирането на практиката предполага висок експертен капацитет на социалните партньори, наличие на аналитични структури и постоянни експертни екипи, както и способност за работа със стратегически документи и сложни публични политики.

### **Предизвикателства и ограничения**

Основните предизвикателства са свързани със сложността на институционалната система, риска от забавяне на решенията и необходимостта от постоянна координация между различните равнища на управление.

### **Източници**

Belgian Federal Public Service Employment, Labour and Social Dialogue – *Social dialogue in Belgium*

European Commission – *European Semester: Country Reports – Belgium*

Eurofound – *Industrial relations and social dialogue: Belgium.*

ETUI – анализи за социалния диалог и управлението на дигиталната трансформация в Белгия.

OECD – *Collective bargaining and the future of work: Belgium*



## ГЕРМАНИЯ

### Plattform Industrie 4.0 - Цифрови и технологични промени чрез социален диалог в Германия

#### 1. Контекст и същност на практиката

Съвместните инициативи между социалните партньори в Германия са от решаващо значение за управлението на технологичните промени, със силен акцент върху поддържането на социалния диалог, особено при справянето с въздействията върху работната сила.

Социалните партньори наблягат на създаването на „хорацентризиращи“ работни места (модел на организация, при който технологиите и процесите се адаптират към нуждите, здравето и възможностите на човека, а не обратното), като гарантират, че новите технологии в интелигентните фабрики подобряват, а не намаляват качеството на работните места и безопасността на труда. Основен фокус е върху повишаването на квалификацията и обучението на работната сила, за да се отговори на изискванията на модерното, дигитално производство. Трансформацията на труда, водена от изкуствения интелект, роботиката и свързаността, се разглежда в рамките на съществуващите, стабилни структури за колективно договаряне.

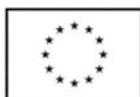
Германските социални партньори използват силни национални закони за съвместно вземане на решения (напр. Закона за трудовата конституция), за да участват активно в процесите на вземане на решения на ниво компания и завод, което позволява на работническите съвети да оформят аспекти като работно време, обучение и дизайн на работното място.

**Plattform Industrie 4.0** е правителствена инициатива, в която социалните партньори са ключови заинтересовани страни. Създадена е през 2013 г. от индустриалните асоциации (BITKOM, VDMA, ZVEI), за да координира развитието на Германия като водещ пазар и доставчик на съвременни производствени технологии. Към днешна дата Платформата функционира като централен орган за сътрудничество между бизнеса, науката, синдикатите и правителството и спомага за разработването на препоръки за политики и практически стратегии за прилагане на дигитализацията.

Основни предизвикателства, които Платформата адресира, са:

#### ➤ Участие на социалните партньори

Основен приоритет е справянето със страха от загуба на работни места поради автоматизация и нуждата от мащабна преквалификация. Платформата разработва „Харта за работа и обучение в Индустрия 4.0“, която насърчава ученето през целия живот и активното участие на служителите в промените. Относно трудовото законодателство, допринася за адаптиране на законодателството към дигиталната икономика, включително въпроси за отговорността при работа с ИИ и актуализиране на договорите за заетост. Социалният диалог се фокусира и върху баланса между нуждите на „гъвкавите предприятия“ за нови



форми на работа и поддържането на високи стандарти за здравословни и безопасни условия на труд.

➤ **Капацитет за включване в Европейския семестър**

Платформата работи за превръщането на социалния диалог в структурен процес с реално влияние върху специфичните за страната препоръки. Plattform Industrie 4.0 влияе на цикъла на Европейския семестър чрез разработване на инструменти и наръчници, които помагат на малкия бизнес да внедри технологии от ново поколение и създаване на концепции за обучение, които адресират нуждата от нови дигитални умения — основен приоритет в рамките на Семестъра.

➤ **Индустриална и дигитална трансформация**

Малките и средни предприятия често нямат финансов и експертен капацитет за мащабна трансформация. Платформата предоставя над 350 примера за добри практики и онлайн карти с тестови центрове, за да улесни техния преход. Основно предизвикателство е и осигуряването на ИТ сигурност, която да защитава интелектуалната собственост, като същевременно позволява споделяне на данни за оптимизация на производството.

Компаниите, тяхната работна сила, синдикати, асоциации, наука и политика обединяват своите ресурси в платформата, за да насърчат дигиталната трансформация на производството в Германия. Партньорите на Plattform Industrie 4.0 виждат Индустрия 4.0 като ключова възможност за засилване на конкурентоспособността на Германия като място за производство. За тях дигитализацията е процес на обществото като цяло, който може да бъде успешен само в диалог.

## **2. Основни организации и роля на социалните партньори**

### *Синдикати*

Платформата включва редица социални партньори, сред които са и водещите германски синдикати:

➤ **IG Metall**

Най-големият индустриален синдикат в Германия и Европа. Той е водещият глас за правата на работниците в автомобилостроенето, машиностроенето и електрониката. Участва активно в оформянето на концепцията, като се фокусира върху квалификацията на кадрите, защитата на работните места.

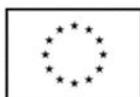
➤ **DGB (Конфедерация на германските синдикати)**

Представява общите политически интереси на работниците на национално ниво. Участва в стратегическия диалог на високо ниво, за да гарантира, че технологичната трансформация е социално справедлива.

### *Работодателски организации*

➤ **BDA (Конфедерация на германските работодателски асоциации)** - Основен партньор в социалния диалог, фокусиран върху трудовото право и социалната политика.

➤ **BITKOM (Федерална асоциация за информационни технологии, телекомуникации и нови медии)**, която обединява над 2200 компании от цифровия сектор (от глобални



играчи като Google и SAP до софтуерни стартъпи). В Индустрия 4.0 отговаря за теми като големи данни (Big Data), облачни услуги, киберсигурност и изкуствен интелект.

- VDMA (Федерация на германските машиностроители) - В Платформата се фокусира върху интелигентното производство, интеграцията на машините в мрежи и оперативната съвместимост между различните производствени системи.
- ZVEI (Асоциация на електротехническата и електронната индустрия) - Техният фокус е върху сензорната техника, автоматизацията, индустриалната електроника и енергийната ефективност.
- DІHK - Германска индустриално-търговска камара (Deutsche Industrie- und Handelskammer) и регионалните ѝ звена.

#### *Институционални партньори*

- BMWK - Федерално министерство на икономиката и климатичните действия (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz)
- BMFTR - Федерално министерство на научните изследвания, технологиите и космоса (Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt)
- Представители на федералните провинции

Социалните партньори са активни участници в индустриалната политика. Тяхната роля се проявява в няколко ключови направления, като разработват: модели за квалификация (дефинират необходимостта от нови умения на работниците, като например работа с коботи или анализ на данни), харти и насоки. В рамките на Plattform Industrie 4.0 социалните партньори договарят как изкуственият интелект може да се внедрява по начин, който не накърнява достойнството и личните данни на служителите.

Чрез участието си в Платформата, социалните партньори гарантират, че дигиталните иновации няма да доведат до социални протести или съпротива и допринасят за консенсус, който е „запазената марка“ на германската икономика.

### **3. Описание на добрата практика**

Технологиите имат двойствен характер, способни или да повишат, или да намалят конкурентоспособността, в зависимост от съществуващия недостиг на умения и прилаганите социални политики. Социалните партньори в Германия се стремят активно да участват във внедряването на Индустрия 4.0 и регулирането на социалните проблеми.

По същество германските социални партньори са дълбоко вградени в процес на сътрудничество, работейки чрез тристранни (правителство, работодател, синдикат) и двустранни (работодател, синдикат) структури, за да гарантират, че преходът към Индустрия 4.0 е социално иновативен процес, който балансира технологичния напредък със социалната справедливост и защитата на работниците.

#### **Основни цели и подход:**

- **Многостранен диалог между всички заинтересовани страни**

На първо място, Платформата е създадена, за да се гарантира, че Германия ще остане световен лидер в производството и дори ще повиши конкурентното си предимство, като Федералното правителство се ангажира с диалог с компании, асоциации, академични среди и синдикати.



Бързият напредък в цифровизацията на икономиката и обществото трансформира производството и работата в Германия. Решенията на „Индустрия 4.0“ съчетават производствени методи с най-съвременни информационни и комуникационни технологии и създават интелигентни вериги за създаване на стойност. Координиране на дигиталната трансформация на индустрията: това е основната концепция на „Plattform Industrie 4.0“ – една от най-големите мрежи на „Индустрия 4.0“ в света. Тя обединява компании, асоциации, академична общност, синдикати и политици, така че всички заинтересовани страни да могат да изпълняват своята мисия на много нива.

#### ➤ Дефиниране на насоките за бъдещо развитие

Работните групи на Plattform Industrie 4.0 разработват практически решения и препоръки за действие в областите на стандартите и стандартизацията, технологиите и сценариите на приложенията, сигурността на мрежовите системи, правните рамки, работата и обучението и бизнес моделите.

Два ключови резултата от работата на Платформата са референтният архитектурен модел за Industrie 4.0 (RAMI4.0) и административната обвивка. RAMI 4.0, който обединява основните технологични елементи на Индустрия 4.0 в един единствен модел и предоставя ориентация на заинтересованите страни от широк спектър от различни области, докато те разработват нови стандарти. Административната обвивка е унифициран виртуален образ и комуникационен интерфейс, създаващ условия за интелигентно свързване в мрежа на машини, продукти и хора в производството. Платформата не само работи върху концепцията за административната обвивка, но и помага за нейното внедряване в индустрията.

#### ➤ Ориентация към МСП

Платформата предлага и координира информационни и мрежови услуги, които правят решенията на Индустрия 4.0 познати на компаниите в цялата страна. Онлайн картата на платформата представя повече от 350 примера за това къде иновациите вече се използват в Германия, както и общ преглед на местоположението на тестовите центрове. Освен това, Industrie 4.0 Compass предоставя общ преглед на услугите за поддръжка, които са налични в цялата страна. Той помага на компаниите да намерят правилните услуги, които да ги подкрепят, докато предприемат всяка стъпка от внедряването на решенията на Индустрия 4.0. Платформата работи с индустриално-търговските камари и сдруженията на електротехниката, производството и компютърния бизнес (ZVEI, VDMA, Bitkom), за да провежда събития, на които по-специално на по-малките предприятия може да се окаже помощ при навлизането им в света на Индустрия 4.0. Платформата стартира поредицата Industrie 4.0@Mittelstand с камарите, за да предостави на МСП резултатите от работата на платформата и практически примери.

#### ➤ Национално и международно сътрудничество

Платформата е сключила голям брой партньорства с национални и международни съюзи. На национално ниво е създадена трансферна мрежа Industrie 4.0 в подкрепа на МСП. Чрез сътрудничество на международно ниво, Plattform Industrie 4.0 използва своя уникален в световен мащаб набор от технически и специализирани експертни познания, за да се справи с транснационални въпроси в областта на стандартизацията, ИТ сигурността и правните



рамки. Тя също така инициира и ръководи дискусии относно дигиталната трансформация в индустрията. Платформата координира тези дейности, свързва заинтересованите страни и прави възможно включването на различни гледни точки и интереси. Това прави работата на Plattform Industrie 4.0 уникална в международен план.

Един от основните резултати, постигнати чрез Платформата в контекста на социалния диалог е реструктурирането на регулирането на обучението в металургичните и електротехническите професии, което е съобразено с нуждите на Industrie 4.0.

#### **4. Механизъм за реализация на практиката**

Платформата насърчава развитието на Industrie 4.0 в Германия чрез:

- Разработване на предконкурентни концепции и решения и прилагането им на практика (могат да бъдат намерени в онлайн библиотеката).
- Подкрепа на компаниите с препоръки за действие, информация и случаи на употреба за практическо приложение.
- Включване на техните идеи в международния дискурс за Industrie 4.0 и участие в международни процеси на стандартизация (чрез повече от десет международни сътрудничества).

Платформата се ръководи и управлява от Федералното министерство на икономиката и климатичните действия, както и от Федералното министерство на научните изследвания, технологиите и космоса, и от високопоставени представители на индустрията, науката и синдикатите. Експерти от бизнеса, науката, асоциациите и синдикатите разработват оперативни решения заедно с представители на различни федерални министерства в тематични работни групи.

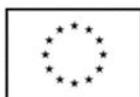
Работните групи са шест, както следва: „Референтни архитектури и стандарти“, „Технология и сценарии на приложение“, „Сигурност на съвместните екосистеми“, „Правна рамка“, „Работа, образование и обучение“ и „Дигитални бизнес модели“. Групите разглеждат бъдещи въпроси в областите на стандартизацията и нормите, сигурността на мрежовите системи, правните рамки, научните изследвания, работните договорености и бизнес моделите.

Работна група „Работа, образование и обучение“ се фокусира върху споделянето на своите знания и опит в областта на дигиталната трансформация в индустрията. Чрез препоръки за действие и най-добри практики тя показва как работата, образованието и обучението могат да бъдат проектирани устойчиво в дигитализираната производствена индустрия. Работната група се състои от приблизително 50 представители на работодатели и служители, синдикати и академични среди, отразявайки германския дух на сътрудничество между социалните партньори.

Управителният комитет, който включва представители на бизнеса, разработва стратегия за техническото прилагане на констатациите на работните групи.

- **„Харта за работа и обучение в Индустрия 4.0“ (Charta für Lernen und Arbeiten in der Industrie 4.0)**

Хартата е резултат от широко сътрудничество между компании, асоциации, академични институции и синдикати. Тя е стратегически документ, разработен от работната група



„Работа, образование и обучение“ към Платформата. Служи като нормативна основа и споделена визия за това как дигиталната трансформация трябва да бъде оформена по социално устойчив начин.

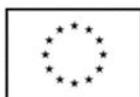
Този стратегически документ се базира на три централни стълба, които трябва да се развиват в баланс: поставяне на служителите в центъра на технологичната промяна, създаване на гъвкави и адаптивни фирмени структури и използване на иновациите по начин, който подпомага, а не замества човешкия капацитет.

Дефинира четири основни ключови принципи и ценности: 1) Дигиталната работа трябва да предлага по-голяма свобода на действие и активно участие на служителите в процесите на промяна. 2) Насърчаване на непрекъснатото усвояване на умения и поддържане на способността на работниците да действат в динамична среда. 3) Сътрудничеството между работодатели и работнически съвети се разглежда като двигател за иновации и гарант за сигурност на работните места. 4) Технологиите трябва да се прилагат при спазване на стандартите за здраве и безопасност и с оглед на екологичната устойчивост.

Хартата не съдържа политически искания, а предлага консенсусна рамка за бъдещи дискусии относно обществените предизвикателства на дигитализацията. Тя предоставя насоки на малките и средните предприятия как да интегрират обучението и квалификацията още в самото начало на въвеждането на нови технологии. Актуалните дейности по Хартата включват внедряване на **хибридни форми на работа** директно в производството и производствените отдели.

За ефективно участие на социалните партньори в Plattform Industrie 4.0 е необходима комбинация от технологична грамотност, разбиране на организационните промени и умения за социален диалог. Обученията на представителите на социалните партньори не са централизирани курсове, а се реализират чрез специализирани инфраструктури:

- Мрежа от компетентни центрове „Mittelstand-Digital“ - това е основният инструмент на германското министерство BMWK. Създадени са над 25 центъра за компетентност, които предлагат: 1) „Train-the-Trainer“ сесии: Обучения за експерти от синдикатите и браншовите организации, които след това пренасят знанията в предприятията. 2) Практически семинари: Обучения за „дигитални посланици“ (Digitalisierungsbotschafter), които посредничат между ръководството и работниците.
- Проектът „Future Work Lab“ (Щутгарт) - това е най-големият в Германия център за иновации в труда, където социалните партньори преминават през: 1) Демонстрационни обучения: На живо се тестват системи за подпомагане на работниците (екзоскелети, AR очила) и се дискутира тяхното влияние върху здравето и колективните договори. 2) Семинари за проектиране на труда: Упражнения за това как работните съвети (Betriebsräte) да участват в избора на софтуер и алгоритми.
- Академия за изкуствен интелект (Lernende Systeme) - социалните партньори участват в обученията чрез платформата Lernende Systeme, които включват: 1) Курсове по етика и данни: Как да се договаря използването на ИИ, така че да не се нарушава личното пространство на служителите. 2) Квалификационни матрици: Инструменти за определяне на това кои групи служители се нуждаят от преквалификация поради автоматизация.



## 5. Предизвикателства и ограничения

Въпреки че Германия е пионер в концепцията, прилагането на Plattform Industrie 4.0 среща практически и структурни предизвикателства. Основните трудности, идентифицирани в докладите на самата платформа, са:

- Изоставане на МСП поради високи инвестиционни разходи и остър недостиг на ИТ специалисти и инженери с познания в областта на данните.
- Липса на единни стандарти - въпреки усилията за налагане на Asset Administration Shell (AAS), много компании все още използват затворени, патентовани системи на различни производители, които "не си говорят" помежду си. Това прави изграждането на цялостни цифрови екосистеми трудно и скъпо.
- В някои индустриални зони в Германия скоростта на интернет и покритието с 5G мрежи все още не са на нивата, необходими за критични приложения в реално време, което се посочва като пречка в анализите на BDI (Федералния съюз на германската индустрия).

## 6. Приложимост на практиката в България

Прилагането на модела на Plattform Industrie 4.0 в България означава адаптиране на германската „тройна спирала“ (държава-бизнес-наука) към местния контекст в няколко направления:

- Работни групи с ясно определени роли, разработващи концепции и препоръки за действие за „мрежова индустрия“.

Преходът към мрежова индустрия и добри, модерни работни практики може да бъде успешен само ако всички заинтересовани страни са включени в процеса на промяна. Работните групи има важен принос за постигането на тази цел, тъй като обединяват членове на управленски екипи и работнически съвети, канейки ги да споделят своите знания, като същевременно вдъхновяват и насърчават заинтересованите по пътя на дигиталната трансформация.

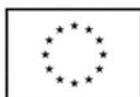
Необходими са и нови теми в преговорите между работодатели и синдикати, като например сигурността на данните на служителите в мрежата и гъвкавостта на работното време, продиктувана от автоматизираните процеси.

- Създаване на Национална координационна платформа

В България това би означавало обединение на ресурси и създаване на библиотека с добри практики от български предприятия, подобно на интерактивната карта на германската платформа.

- Използване и разширяване на капацитета на иновационните хъбове и университетско сътрудничество.
- Идентифициране на ключови сектори или региони за реализиране на пилотни проекти, които да включват синдикати, работодатели и държава (multi-stakeholder approach).

## Източници на информация



Plattform Industrie 4.0, <https://www.plattform-i40.de>  
Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz,  
<https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/EN/Dossier/industrie-40.html>  
Eurofound, <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/addressing-digital-and-technological-change-through-social-dialogue>

## **„Arbeit 2020“ - Стратегически синдикален проект за дигитализация на германската преработваща промишленост**

### **1. Контекст и същност на практиката**

Германия е една от страните с най-висока степен на проникване на работи в света, но за разлика от много други държави, роботизацията не е довела до нетно намаляване на заетостта, особено в области с висока синдикална сила. Същевременно германският пазар на труда се характеризира с ниска безработица и висока заетост (макар и със значителен сектор на нископлатени работни места).

Първият стълб в германския модел на индустриални отношения е системата на секторните преговори. Синдикатите и работодателските организации участват в преговори на ниво индустрия-регион, което води до по-широк обхват в сравнение с други страни членки на ЕС. Междувременно частичната децентрализация на преговорите на ниво фирма - чрез разпоредби за гъвкавост в секторните споразумения или преки преговори между отделни фирми и секторни синдикати предоставят на фирмите възможност да се адаптират към променящите се обстоятелства.

Вторият стълб е съвместното вземане на решения на фирмено ниво. Работниците са интегрирани в корпоративното вземане на решения чрез членство в управителните съвети на компаниите и създаването на „работнически съвети“, което води до постоянен диалог за сътрудничество между акционерите, мениджърите и работниците.

Като цяло, германският модел съчетава централизирано „социално партньорство“ между синдикатите и работодателските организации на ниво отрасъл-регион с децентрализирани механизми за определяне на местните заплати, диалог и адаптиране на условията на заетост.

Големите трансформации, като тези, свързани с дигитализацията, неизбежно са съпътствани от дълбоки предизвикателства за работата, заетостта и условията на труд, а също и за начина, по който се представляват интересите на работниците — в случая на Германия чрез „двойната система“ на профсъюзи и работнически съвети.

В отговор на тези предизвикателства, германските синдикати стигат до извода, че е необходимо нещо повече от участие в корпоративни споразумения. Необходимо е и разработването на стратегии за получаване на информация, за укрепване на ресурсите и капацитета на равнище завод и за повлияване на ефектите от технологичните промени, което в Германия означава и подкрепа за работническите съвети, тъй като те са законните представители на работниците на работното място.



Социалните партньори участват в различни национални инициативи, насочени към технологичната трансформация на икономиката. „Arbeit 2020“ е ключова инициатива на синдикатите в Германия за повишаване на осведомеността на работническите съвети относно въздействието на дигитализацията, подобряване на техните знания и разработване на споразумения на работното място с ръководството за съвместно оформяне на Индустрия 4.0. Резултатите показват, че силното взаимодействие между синдикатите и работническите съвети, както и активирането на работническите съвети от страна на синдикатите са се превърнали в необходими предпоставки за справяне с новите предизвикателства, като дигитализацията.

Основни предизвикателства, които проект “Arbeit 2020” третира, са обобщени, както следва:

➤ **По отношение на участието на социалните партньори**

Една от причините за проекти за активиране на синдикатите, като „Arbeit 2020“ е да се подобрят възможностите на работническите съвети в МСП и да се започне с внедряването на елементи на стратегическо представителство на служителите в такива работни места. Това е особено важно, тъй като дигитализацията поставя уникален набор от предизвикателства за работническите съвети, като последните проучвания подчертават нарастваща нужда от обучение, което да даде възможност на работническите съвети да се ангажират с този въпрос.

➤ **Капацитет за включване в Европейския семестър**

В контекста на Европейския семестър, капацитетът за нейното включване се разглежда през призмата на социалното измерение и националните реформи. Основен елемент на „Arbeit 2020“ е активното участие на работническите съвети и синдикатите, като Европейската комисия насърчава включването на тези партньори в подготовката на Националните програми за реформи.

➤ **Индустриална и дигитална трансформация**

Проектите на профсъюзите в подкрепа на работническите съвети по въпросите на дигитализацията, като „Arbeit 2020“ са изправени пред сложно предизвикателство, което обхваща няколко отделни задачи: активиране на работническите съвети, мобилизиране на ресурси, генериране на знания за въздействието на дигитализацията върху работното място, идентифициране на подходящи области за интервенция и договаряне на процедурни споразумения относно участието на работническите съвети. В МСП едно от основните предизвикателства е да се преосмисли начинът, по който се практикува съвместното вземане на решения, и да се постигне фундаментално подобрене в ефективността на представителството на служителите на такива работни места.

## **2. Основни организации и роля на социалните партньори**

*Синдикални организации (инициатори)*

- IG Metall е най-големият индустриален профсъюз в Германия и Европа, водещ партньор в проекта. Водещата му идея е да превърне дигитализацията от риск във „възможност за оформяне“ (Gestaltungschance). Въвежда се принципът, че технологичната промяна в заводите трябва да се случва заедно с работниците, а не



срещу тях. Предоставя експертиза и инструменти за анализ (като т.нар. „Digital-Check“), с които служителите да оценят влиянието на новите технологии върху работните им места.

- DGB - Конфедерация на германските профсъюзи (Deutscher Gewerkschaftsbund), която участва чрез регионалните си структури в Северен Рейн-Вестфалия (DGB NRW) и играе ключова роля в интегрирането на проекти като „Arbeit 2020“ в рамките на Европейския семестър.
- IG BCE е синдикат на работещите в минната, химическата и енергийната промишленост и е ключов партньор в разширените етапи на проекта. За разлика от машиностроенето, секторите на IG BCE (химия, фармация, енергетика) са изправени пред двойно предизвикателство: дигитализация и декарбонизация. В рамките на „Arbeit 2020“, синдикатът разработва стратегии така че енергийният преход да не води до затваряне на заводи, а до модернизация чрез нови технологии IG BCE Digitalisierung.
- NGG (Nahrung-Genuss-Gaststätten) е ключов синдикат за разширяване на концепцията за Индустрия 4.0 извън тежката металургия и навлизането ѝ в хранително-вкусовата промишленост и сектора на услугите. NGG адаптира инструментите на проекта към нуждите на производствата на храни, напитки и тютюн. Използват т.нар. „Атлас на дигитализацията“, за да определят как автоматизацията и изкуственият интелект променят рецептите, контрола на качеството и опаковането в хранително-вкусовата промишленост.

#### *Институционални партньори*

- Министерство на труда, здравеопазването и социалните въпроси на Северен Рейн-Вестфалия (MAGS NRW) – основен институционален партньор, който подкрепя и координира проекта на държавно ниво в провинцията. Чрез инициативи, като „Gute Arbeit NRW“ (Достоен труд в Северен Рейн-Вестфалия), министерството отличава компании, които успешно са приложили модела на „Arbeit 2020“, превръщайки ги в еталон за икономическа ефективност със социално лице.
- Европейски социален фонд (ЕСФ)

### **3. Описание на добрата практика**

В Германия социалните партньори са неразделна част от внедряването на Индустрия 4.0, като се фокусират върху балансирането на дигиталната трансформация с правата на работниците, обучението по умения и условията на труд. Те си сътрудничат, за да гарантират, че интелигентните, дигитални производствени процеси повишават конкурентоспособността, като същевременно поддържат социална, екологична и икономическа устойчивост, често подкрепяни от германското правителство.

#### **Основни цели и подход на проекта:**

- Овластяване на работническите съвети: Проектът подкрепя членовете на работническите съвети (Betriebsräte) да разбират техническите промени и да участват активно в планирането им, вместо просто да реагират на решенията на ръководството.



- „Карта на бъдещето“: Използва се специален инструмент за анализ на текущото състояние на дигитализацията в компанията и идентифициране на областите, в които са необходими нови умения или промени в организацията на труда.
- Социален диалог: Насърчава се сключването на колективни споразумения на ниво предприятие, които гарантират сигурност на работните места и възможности за квалификация в контекста на автоматизацията.

Координацията между участниците се основава на модела на социално партньорство и се осъществява чрез основния двигател на проекта - синдикалното обединение IG Metall NRW, IG BCE Nordrhein и NGG. Те координират работата с производствените съвети (Betriebsräte) в предприятията. Проектът се подкрепя и координира от Министерството на труда, здравеопазването и социалните въпроси на Северен Рейн-Вестфалия и се финансира от Европейския социален фонд.

Работодателските организации участват в рамковите споразумения, за да гарантират, че трансформациите не застрашават конкурентоспособността на компаниите. Социалните партньори участват в регионални съвети, където обменят опит относно дигитализацията и нейното влияние върху колективните трудови договори и квалификацията на заетите лица.

#### **Основни резултати:**

- Проактивно участие: Премахва се от традиционната защита на правата към съвместно проектиране на работните процеси.
- „Arbeit 2020+“: Поради успеха си проектът е продължен като „Arbeit 2020+“, обхващайки повече индустриални сектори и задълбочавайки темите за изкуствения интелект и устойчивото производство, като се фокусира върху практическото прилагане на Индустрия 4.0 и изкуствения интелект в германската индустрия.
- Образование и квалификация: Фокусира се върху преодоляване на „пропастта в уменията“, като осигурява достъп до обучение за служителите, чиито роли се променят поради новите технологии.

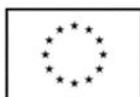
Успехът на „Arbeit 2020“ се основава не само на благоприятен набор от начални условия по отношение на индустриалните отношения на работното място, но и на два други фактора: участието на служителите и тясното сътрудничество между работническите съвети и синдикатите.

#### **4. Механизъм за реализация на практиката**

В първата фаза на проекта са включени тридесет завода, които преминават през няколко **ключови стъпки:**

- Картографиране и анализ на събраната информация

Първата инициатива за навлизане в компания обикновено идва от работническия съвет, чиито членове могат да бъдат заинтересовани от „Arbeit 2020“ и по-специално от намесата на синдикалисти от IG Metall и външни консултанти в подкрепа на стратегията за дигитализация на компанията. В началния етап на проекта се извършва картографиране и анализ, като се събират данни за технологичните промени в конкретни предприятия.



Служителите и мениджмънтът заедно попълват въпросници, за да идентифицират кои части от производството са дигитализирани и къде има изоставане.

Социалните партньори (синдикати, като IG Metall и работнически съвети) получават подробна информация от външни експерти и консултанти относно внедряването на технологии от типа Индустрия 4.0. Гарантира се прозрачност на данните, тъй като проектът предвижда работниците да бъдат информирани не само за крайните решения, но и за планираните инвестиции в дигитализацията още на идейна фаза.

След срещи с работническия съвет и ръководството, страните сключват предварително споразумение, с което се ангажират със съвместното разработване на проекта. Споразуменията обикновено разглеждат четири или пет теми, които обаче са различни по обхват. Има клаузи относно правата на информация или създаването на работни групи между работодатели и работниците, както и разпоредби относно по-съществени въпроси, като развитие на уменията, договори за чиракуване, работното време и защитата на данните на работниците. В много случаи обаче осъзнахме, че най-важните проблеми са свързани с организацията, лидерството, обучението и условията на труд.

- Семинари с членове на работническия съвет и интервюта с мениджъри и ИТ експерти

В следващата стъпка се провеждат семинари с членовете на работническия съвет и интервюта с мениджъри и ИТ експерти (обикновено отговарящи за разработването на проекти за дигитализация). Основната цел на тази фаза е да се добие представа за стратегията на компанията за иновации. Следващата стъпка обикновено е организирането на семинари със служители от различните отдели, за да се събере информация за текущото състояние на компанията, както и за възможните ѝ бъдещи развития. По-специално се разглеждат три теми: организация на работата (с акцент върху веригата на командване); технологии (с особен акцент върху нивото на дигитална свързаност и самоконтрол на машините); тенденции в заетостта, умения и квалификационни мерки и условия на труд (в тази връзка се разглеждат внимателно аспекти, като стрес и работно натоварване).

- Консултации

Създават се структури, като съвместни работни групи, в които представители на ръководството на предприятието и работническите съвети обсъждат влиянието на технологиите върху организацията на труда, квалификацията и здравето на служителите.

Основният фокус на „Arbeit 2020“, който е продължение на поредица от проекти за активиране на синдикатите, е предоставянето на съвети на работническите съвети чрез екип от щатни синдикални проектни служители и консултанти. Процесът предвижда многоетапна процедура за участващите работни места, включваща до 10 дни консултации и целяща да привлече редица участници на работното място. Той започва с цялостна оценка на състоянието на дигитализацията на работното място, като кулминацията е създаването на „карта на дигитализацията“. Изготвянето ѝ включва и диалог със служителите, тъй като те са едновременно оперативни експерти и участници, които най-непосредствено се сблъскват с техническите иновации.

Използването на експертните знания на служителите и насърчаването на тяхното участие чрез средства, като анкети и ведомствени срещи представлява значителни нови ресурси за



работническите съвети. Чрез разширяване на знанията на работническите съвети за дигитализацията и нейните последици на работното място, експертният опит и участието на служителите представляват ресурс от знания, които могат да помогнат за насочване на бъдещи действия. Това също е ресурс, който насърчава легитимността, тъй като помага за укрепването на работническите съвети в техните съставни работни сили. И накрая, експертният опит и участието на служителите е мощен ресурс, който може да засили позицията на работническите съвети спрямо ръководството.

Arbeit 2020 насърчава провеждането на консултации чрез „тестване“ на нови форми на работа (експериментални пространства), преди те да бъдат окончателно включени в колективни трудови договори.

През 2020 г. поради ковид пандемията, диалогът и консултациите се фокусират и върху кризисното управление, което води до подписването на специфични споразумения за осигуряване на заетостта и здравето при дистанционна работа.

През този етап синдикатите предоставят техническа експертиза и анализи относно дигитализацията и условията на труд, които се отразяват в оценката на Европейската комисия за състоянието на пазара на труда.

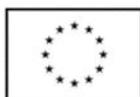
➤ **Инструменти за участие**

Следващият етап е идентифицирането на ключови проблеми съвместно с работническите съвети с цел стартиране на преговори с ръководството за сключване на „Споразумения за бъдещето“ (Zukunftsvereinbarungen), в които се определя как ще бъдат съвместно решени предизвикателствата на дигитализацията. Основните въпроси, обхванати от „Споразумения за бъдещето“, са обучението и продължаващото обучение, и по-специално участието в проекти за дигитализация, което предлага възможност на работническите съвети да влияят върху внедряването на цифровите технологии от самото начало. Работническите съвети са в ролята едновременно двигатели и спонсори на прилагането на тези споразумения. По-точно, споразуменията бележат началото, а не края на процеса, чрез който работническите съвети могат да оформят начина, по който протича дигитализацията на работните им места.

През този етап социалните партньори участват в определянето на основните приоритети, което се реализира чрез структуриран диалог. Проектът служи като модел за това как дигиталната трансформация може да бъде управлявана чрез колективно договаряне, което е ключов елемент в социалното измерение на Семестъра.

Една от централните теми на проекта е идентифицирането на нови нужди от квалификация в дигиталния свят - подобряване на ученето през целия живот и адаптирането на работната сила към изискванията на бъдещия пазар на труда. Докато „Arbeit 2020“ е синдикална инициатива „отдолу нагоре“ за защита на работните места и стандартите при дигитализацията, Европейският семестър е рамката „отгоре надолу“, която насърчава тези структурни промени и изисква от държави, като Германия да доказват напредък в същите области.

Проектът е насочен към активното оформяне на дигиталната трансформация и Индустрия 4.0 на ниво предприятие и е практически модел за това как синдикатите и работническите съвети могат да участват в управлението на промените. Това съответства на специфичните за страната препоръки (CSR) в рамките на Европейския семестър за Германия.



Представителите на работническите съвети, синдикати и мениджмънт използват активно портали/платформи за участие и обмен на добри практики (като Fair Crowd Work), за да координират позициите си по нови форми на заетост, в контекста на необходимостта от специфичен микс от интердисциплинарни компетенции. Тъй като проектът е фокусиран върху дигиталната трансформация („Индустрия 4.0“), изискванията надхвърлят традиционното познаване на трудовото право.

**Основните групи необходими знания и умения** за участие на социалните партньори включват: 1) Технологична грамотност и разбиране на „Индустрия 4.0“, в т.ч. познаване на технологии като изкуствен интелект (AI), интернет на нещата (IoT), облачни технологии и автоматизация; управление и анализ на данни; киберсигурност и защита на данните, вкл. познаване на GDPR и специфичните изисквания за защита на личните данни на служителите; 2) Аналитични и стратегически умения, като оценка на въздействието и стратегическо планиране; 3) Социален диалог и преговорни умения; 4) Познания за публични политики и финансиране, на механизмите за координация на икономическите политики на ЕС и възможностите за финансиране чрез ЕСФ; Национални и регионални програми: информираност относно специфичните за Германия (и конкретно Северен Рейн-Вестфалия) инструменти за подкрепа на иновациите.

Предимно тези и други компетенции се придобиват чрез специализирани обучения, организирани в рамките на проекта, които целят да „овластят“ социалните партньори чрез участието им като равностойни участници в технологичния дизайн на работната среда.

## 5. Предизвикателства и ограничения

При реализирането на проекта „Arbeit 2020“ (и неговото продължение „Arbeit 2020+“), насочен към дигитализацията на индустриалния труд, са идентифицирани няколко риска и дефицита, които могат да възпрепятстват ефективното участие на социалните партньори:

- Оперативни и организационни рискове - претовареност на участниците и несъответствие в очакванията.

В началото на проекта са отчетени трудности, свързани с нежеланието на някои предприятия да участват в проекта или да потвърждават участие при определени условия (напр. отклонение от стандартите, определени от колективното договаряне на индустриално ниво, особено по отношение на заплатите и работното време).

Съществува риск от разочарование сред работниците, които очакват незабавни подобрения в условията на труд, докато проектът често цели дългосрочна стратегическа промяна. Поради това е изключително важно да се поддържа контакт със служителите през целия период на проекта (например чрез срещи или други канали за информиране), което да гарантира, че информацията за развитието на проекта достига до хората. Комуникацията е от първостепенно значение за осигуряване на взаимен консенсус и ангажираност.

- Технологично-дигитално разделение и недостатъчно развита инфраструктура

Разликите в нивото на дигитални умения между различните групи служители (особено по-възрастните или тези с по-ниска квалификация) създават риск от социално изключване и неравенство в достъпа до нови възможности. В преходните периоди често се установява, че



техническата база на предприятията не е готова да поддържа новите дигитални форми на работа.

➤ Стратегически и правни дефицити

Често липсва балансирана стратегия, която да обединява икономическите цели на предприятието със социалните нужди на работната сила. Организационната сложност и съпротивата срещу промяната в корпоративната култура могат да саботират и най-добре планираните дигитални трансформации.

Тези дефицити налагат социалните партньори да изискват по-силни гаранции чрез колективно договаряне и специфични споразумения за защита на личните данни и правото на квалификация.

## 6. Приложимост на практиката в България

Предимствата на „Arbeit 2020“, който се счита за еталон по отношение на развитието на индустриалните отношения, са фундаментални и могат да се обобщят като преминаване от „конфликт“ към „съвместно оформяне“, създаване на „дигитални пътни карти“, превантивна квалификация вместо съкращения; засилване на ролята на работническите съвети в Индустрия 4.0, подобрена комуникация в предприятията; пилотен модел за национални политики.

- Използване на т.нар. „Digital Check“ за анализ на това кои задачи в едно предприятие ще бъдат автоматизирани. Прилагането на инструментите на IG Metall (като „IT-Check“) в България изисква адаптация към местната правна рамка, но логиката на анализа е напълно приложима чрез сътрудничество между работниците, синдикатите и работодателите. Тъй като IG Metall е част от европейската синдикална федерация IndustriAll European Trade Union, инструментите им могат да бъдат пренесени чрез техните български партньори.
- Секторна приложимост - Моделът „Arbeit 2020“ е приложим за предприятия, които внедряват автоматизация и изкуствен интелект, като помага на мениджмънта и синдикатите да договорят плавен преход. В сектори като машиностроенето и електротехниката проектът може да послужи като рамка за преквалификация на кадри, за да се избегнат масови съкращения поради автоматизация.
- „Право на квалификация“ и социален диалог - Фокус върху участието на работниците в планирането на дигиталната стратегия на фирмата.

Проектът се счита за модел за „социално иновативна“ Индустрия 4.0, където технологичният прогрес не е за сметка на служителите, а се управлява чрез сътрудничество между работодатели и синдикати. Той модернизира социалния диалог, превръщайки го от защитен механизъм в стратегически партньор за иновации. Също така, този модел позволява на социалните партньори да преминат от реактивна роля (просто получаване на информация) към проактивна роля в оформянето на дигиталното бъдеще на предприятията.

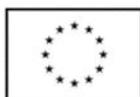
## Източници на информация

IG Metall, North Rhine-Westphalia <https://nordrhein-westfalen.igmetall.de/%C3%9Cber-uns>  
Deutscher Gewerkschaftsbund, <https://www.dgb.de/>



Съфинансирано от  
Европейския съюз

*The Institute for Economic and Social Sciences, Die Digitalisierung der Arbeit. Verbreitung und Einschätzung der Betriebsräte, WSI-Report No. 40*  
*Ahlers, E. (2018b), Forderungen der Betriebsräte an die Arbeitswelt 4.0, WSI-Policy Brief 20 (Düsseldorf).*  
*Digitalisation, Unions and Participation: the German Case of 'Industry 4.0', Industrial Relations Journal Institute of Labor Economics, DISCUSSION PAPER SERIES, IZA DP No. 15500, 08/2022*



## ГЪРЦИЯ

Добри практики в Гърция в областта на дигиталната трансформация, Индустрия 4.0 и 5.0 и тяхната връзка с Европейския семестър

### 1. Въведение

Настоящият документ анализира водещи гръцки инициативи в сферата на дигитализацията и индустриалната модернизация. Гърция, макар и дълго време да изоставаше в дигиталните индикатори, през последните години развива целенасочени стратегии и инструменти за ускоряване на прехода към Индустрия 4.0 и 5.0. Тези политики кореспондират пряко с европейските приоритети, включително Европейския семестър, срочните структурни реформи и целите на Европейската цифрова декада.

Документът представя ключови добри практики, разглеждани през призмата на контекст, цели, механизми, роля на социалните партньори и приноса им към Индустрия 4.0/5.0 и Европейския семестър.

### 2. Анализ на добри практики в дигиталната трансформация

#### 2.1. *Greece 4.0* – Национална мрежа за върхови постижения в дигиталната трансформация

##### *Контекст и основание*

Инициативата *Greece4.0* възниква като част от усилията на страната да модернизира своя индустриален сектор чрез въвеждане на кибер-физични системи, IoT, цифрови близнаци, роботика и изкуствен интелект. Проектът е финансиран през националния План за възстановяване *Greece 2.0*. [[ilsp.gr](http://ilsp.gr)]

##### *Същност и описание*

*Greece4.0* представлява мрежа за върхови постижения, която предоставя инфраструктура за тестване, демонстрация и внедряване на технологии на Индустрия 4.0 в производствени предприятия. Мрежата осигурява достъп до смарт сензори, IoT платформи, цифрови близнаци и AI базирани решения. [[Greece 4.0...ement Unit](#)]

##### *Цели*

- Повишаване на технологичната зрелост на индустрията.
- Намаляване на разходите за внедряване на модерни технологии.



- Повишаване на конкурентоспособността и привлекателността на гръцката икономика.
- Подготовка за преход към Индустрия 5.0.

#### *Механизми за осъществяване*

- Споделени тестови центрове (testbeds).
- Индустриални демонстрационни проекти.
- Обучителни програми и трансфер на знания.

#### *Роля на социалните партньори*

- **Академични среди и изследователски центрове** – осигуряват технологии и експертност.
- **Бизнес асоциации и фирми** – участват в тестване и внедряване.
- **Държавна администрация** – предоставя финансиране и нормативна рамка.

#### *Принос към Индустрия 4.0/5.0*

Инициативата създава основата за интелигентно производство (4.0) и предоставя възможност за надграждане към човекоцентрични, устойчиви производствени модели (5.0).

#### *Връзка с Европейския семестър*

Подкрепя структурните препоръки към Гърция за модернизация на индустриалната база, иновации и дигитализация. [[economy-fi...europa.eu](http://economy-fi...europa.eu)]

## **2.2. Национална стратегия „Digital transformation of the Greek industry – Industry 4.0“**

### *Контекст*

Формирана с подкрепата на ЕК (DG REFORM), стратегията адресира необходимостта Гърция да разработи систематичен подход към индустриалната дигитализация. [[interregeurope.eu](http://interregeurope.eu)]

### *Същност и описание*

Проектът създава национална рамка за Индустрия 4.0 и план за действие, фокусирани върху:

- интелигентно производство,
- структурни материали,
- кръгова икономика.



### *Цели*

- Укрепване на индустриалната производителност.
- Стимулиране на внедряването на нови технологии.
- Изграждане на национални стандарти за дигитализация.

### *Механизми*

- Стратегически документ с мерки за периода 2021–2027.
- Експертни консултации и пилотни инициативи.
- Европейско финансиране.

### *Роля на социалните партньори*

- Регионални власти – координация и адаптиране.
- Индустриални организации – валидиране на потребностите.
- Консултантски компании – технологична експертиза.

### *Принос към Индустрия 4.0/5.0*

Документът създава системен подход към индустриалната автоматизация (4.0), като интегрира елементи на устойчивост и човешки фактор (5.0).

### *Връзка с Европейския семестър*

Съответства на препоръките за повишаване на иновации, конкурентоспособност и дигитална готовност.

## **2.3. Национална дигитална стратегия „Digital Transformation Paper 2020–2025“**

### *Контекст*

Документът формулира визия за модерна дигитална държава, икономика и общество. Включва седем ключови направления: свързаност, умения, публични услуги, иновации и др. [dig.watch]

### *Същност*

Стратегията обхваща реформи в публичния сектор, дигитални умения, интеграция на AI, блокчейн и отворени данни.

### *Цели*

- Намаляване на административните тежести.



- Пълна дигитализация на публичните услуги.
- Подкрепа за бизнес дигитализация.
- Развитие на цифрови умения.

#### *Механизми*

- gov.gr – централизирана дигитална платформа.
- Образователни и професионални програми.
- Стартиращи инициативи и иновационни хъбове.

#### *Роля на социалните партньори*

- Правителство – стратегическо управление.
- Бизнес – внедряване и иновации.
- Образование и граждански организации – развиване на умения.

#### *Връзка с Индустрия 4.0/5.0*

Създава основен капацитет за внедряване на модерни индустриални технологии, включително AI, cloud и автоматизация.

#### *Връзка с Европейския семестър*

Подкрепя препоръките за дигитализация, административна ефективност и растеж. [[economy-finance.ec.europa.eu](https://economy-finance.ec.europa.eu)]

## **2.4. Гърцката пътна карта по Европейската цифрова декада**

### *Контекст*

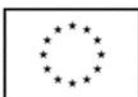
Гърция формира стратегически KPI-цели до 2030 г. за дигитални умения, 5G покритие, cloud услуги, AI и Big Data. [[digitalstrategy.gov.gr](https://digitalstrategy.gov.gr)]

### *Същност*

Документът задава конкретни национални траектории за изпълнение на EU Digital Decade.

### *Цели*

- Преодоляване на дигиталните разлики в ЕС.
- Подкрепа за индустриална модернизация.
- Подобряване на публичните услуги и бизнес дигитализация.



### *Механизми*

- Финансиране чрез RRF.
- Обучителни програми.
- Инфраструктурни инвестиции.

### *Роля на социалните партньори*

- Министерства – координация.
- Бизнес – внедряване.
- Образователен сектор – квалификация.

### *Връзка с Индустрия 4.0/5.0*

Създава универсална цифрова среда, която е необходима за внедряване на интелигентно производство и човекоцентрични модели.

### *Връзка с Европейския семестър*

Докладите на семестъра следят редовно прогреса на Гърция по тези цели. [[commission.europa.eu](https://commission.europa.eu)]

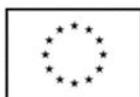
## **3. Добри практики в индустриалните отношения**

### ***3.1. Дигитализация на трудовите отношения и контрола***

Гърция въведе широк набор от цифрови инструменти, които укрепват прозрачността, спазването на трудовото законодателство и защитата на работниците:

- **Цифрова трудова карта**, приложена в банките, супермаркетите, охранителните и застрахователните компании, с постепенно разширение към комуналния сектор, индустрията, туризма, ресторантьорството.
- **Системи ERGANI & ERGANI II**, включително цифрови планове за действие за безработни, данни в реално време за работната заетост и автоматизиран надзор.
- **Независима инспекция по труда** (от февруари 2023 г.), която подобрява мониторинга на условията на труд и спазването на законодателството.
- **Кодифициране на трудовото право**, включително пълна кодификация на индивидуалното трудово право.

### ***3.2. Укрепване на защитата на работниците и качеството на работните места***



- **Повишаване на минималната работна заплата (+9.4%) до €780 (април 2023 г.), над нивото на инфлацията.**
- **Стимули за работодатели за преобразуване на почасови в пълни работни договори (40% субсидия за социални осигуровки).**
- **Целеви програми за активиране на заетостта:**
  - 10 000 работни места за дългосрочно безработни 45+,
  - 10 000 работни места за високоуязвими групи,
  - 7-месечни платени стажове за 10 000 млади търсещи работа (18–30 г.).
- **Програма PROTO ENSIMO, насърчаваща първа заетост за младежи (7 482 назначения през 2022 г.).**

### ***3.3. Равенство между половете и баланс работа–личен живот***

Висока степен на съответствие със стандартите на ЕС и МОТ:

- Детски грижи в **120 компании**, финансирани чрез Плана за възстановяване и устойчивост.
- Програма „**Квартални бавачки**“ (сертифицирани лица, подкрепящи работещи родители).
- **Етикет за осведоменост относно многообразието и равенството между половете (SHARE)**, внедряван в предприятията.
- **Джендърно бюджетиране**, интегрирано в процесите на публичните бюджети.

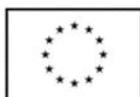
### ***3.4. Модернизиране на публичните служби по заетостта***

- Организационно реструктуриране на **DYPA** с персонализирано консултиране, дигитално профилиране и модернизиране на местни офиси.
- Разширяване на ПОО (VET), нови моделни професионални училища EPAL и тематични ИЕК, както и модернизиране на оборудване.

## **4. Добри практики в Индустрия 4.0**

### ***4.1. Подкрепа за индустриална дигитална трансформация***

- Програма за **умно производство**, финансираща МСП за внедряване на AI, роботика, автоматизация, машинно обучение и зелени технологии.
- **Цифрови инструменти за МСП** (60 347 кандидати), подкрепящи електронна търговия, киберсигурност, хибридна работа и дигитални процеси.
- **Програма за дигитални трансакции** (44 752 кандидати), насърчаваща електронно фактуриране, дигитални разплащания и автоматизация на данъчното отчитане.



#### **4.2. Укрепване на иновационната екосистема**

- Платформа **Elevate Greece** за стартапи, вече институционализирана (2022 г.), която подобрява мрежови връзки, видимост и привличане на инвестиции.
- Участие в **европейски партньорства** (HPC JU, KDT JU) и финансиране през Horizon и национални програми.
- Програмата **Изследвай–Създай–Инновирай**, финансираща 1 123 проекта (72% – предприятия), свързваща академия и индустрия.

#### **4.3. Развитие на ново поколение индустриални паркове**

- **Държавна помощ (€100 млн.)** за индустриални паркове, готови за Индустрия 4.0: интелигентна инфраструктура, зелени енергийни решения, елементи за устойчивост.
- **ThessINTEC** – високотехнологичен парк (бюджет €33 млн.), подкрепящ силно научно-ориентирани индустрии.

#### **4.4. Дигитална трансформация на земеделието**

- Национална дигитална **облачна платформа за селско стопанство**, инструменти за прецизно земеделие и услуги, базирани на сателитно наблюдение.

### **5. Добри практики, свързани с Европейския семестър**

NRP 2023 на Гърция показва висока степен на съответствие с препоръките по страни (CSR) и стратегическите приоритети на ЕС в областите: фискално управление, пазари на труда, дигитален преход, климатични политики и социално включване.

#### **5.1. Модернизиране на публичната администрация и фискалното управление**

- Интеграция на **зелено бюджетирание, джендърно бюджетирание и бюджетирание, базирано на резултати.**
- Преминаване към **начислителна счетоводна система**, модернизирани данъчни системи (myDATA), централизирано събиране на задължения.
- Разработка на **Gov ERP** за унифицирано финансово управление.

#### **5.2. Дигитална трансформация (съответствие с EU Digital Decade)**

- **Ultra-Fast Broadband (UFBB)** (€700 млн.) предоставящ >100 Mbps на 2.4 млн. граждани.
- Проект „**Умни градове**“ (17 одобрени общини).
- Програма **малки сателити** за защитена свързаност и напреднали цифрови услуги.



### **5.3. Зелена трансформация и REPowerEU**

- Масово разширяване на ВЕИ, съхранение (цел 1 380 MW), реновиране на сгради (105 000 домакинства до 2025), намаляване на енергийната бедност (–50% до 2025).
- Електромобилност: 2 000 електрически таксита, 8 000 зарядни станции, 250 електрически автобуса.
- Декарбонизация на острови (междусистемна връзка Крит–Атика, инициативата „зелени гръцки острови“).

### **5.4. Справедлив преход и регионално развитие**

- Възстановяване на лигнитните региони (Западна Македония, Мегалополис) чрез METAVASI SA.
- Създаване на работни места, повишаване на уменията, рехабилитация на земи и инвестиционни стимули.

### **5.5. Социално включване и намаляване на бедността**

- Разширяване на **Гарантирания минимален доход**,
- Програма за училищни обеда (207 514 ученици),
- Подкрепа за жилища за младежи,
- Интеграционни програми за бежанци/мигранти (HELIOS – 43 937 участници).

Тези мерки демонстрират силно съответствие с приоритетите на Европейския семестър: приобщаване, заетост, умения, фискална устойчивост, зелено/цифрово развитие и институционална устойчивост.

## **6. Добри практики на фирмено равнище**

В Гърция няколко водещи производствени компании вече успешно интегрират практики от Индустрия 4.0, като се фокусират върху изкуствен интелект (AI), интернет на нещата (IoT) и предвидлива поддръжка.

Ето конкретни примери за гръцки компании и техните стратегии за дигитална трансформация:

### **6.1. TITAN Cement Group (Циментов отрасъл)**

TITAN е един от пионерите в Гърция, който внедрява Индустрия 4.0 на глобално ниво.



- **Реализация:** Компанията стартира своя Digital Center of Competence през 2020 г., за да внедри AI и усъвършенствани анализи в производствените си линии.
- **Ключови технологии:**
- **AI Real-Time Optimizers:** Използват се за автономно оптимизиране на производството в реално време, което увеличава производителността и намалява потреблението на енергия.
- **Предвидлива поддръжка:** Machine learning системи прогнозирали повреди в оборудването, намалявайки разходите за непланирани ремонти.
- **Дроне и Роботика:** Използват се за инспекция на кариери и техническа поддръжка на индустриално оборудване.
- **Резултат:** Успешно внедряване на "интелигентни циментови заводи" в Гърция, САЩ и Югоизточна Европа.

### **6.2. Metlen Energy & Metals (бившият MYTILINEOS - Металургия)**

- Компанията интегрира високи технологии в своя завод „Алуминиум от Гърция“, превръщайки го в модел за "зелена" металургия.
- **Реализация:** Внедряване на AI и Big Data за оптимизиране на ресурсите и намаляване на въглеродните емисии.
- **Ключови технологии:**
  - **Smart Cities Platform:** Разработване на първия „интелигентен град“ в Аспра Спития (където живеят служителите на завода) като пилотен проект за IoT и AI приложения.
  - **Дигитални двойници (Digital Twins):** Използват се за симулация и оптимизация на производствените процеси в металургията.

### **6.3. Гръцки МСП и специализирани доставчици**

Освен големите индустриални групи, в Гърция се развива екосистема от по-малки компании, които внедряват специфични 4.0 решения:

- **Gizelis Robotics:** Специализира в роботизирани системи и мобилни индустриални работи за автоматизация на производството.
- **Indeex:** Предлага SaaS платформа за **Дигитални двойници** в хранително-вкусовата промишленост (F&B), която позволява проследяване на производството и оптимизация на разходите чрез AI.
- **Indust Systems:** Разработва системи за дигитализация на цехове, които помагат на операторите да откриват неефективности в реално време.

### **6.4. Инициативи за подкрепа**

- **Greece 4.0:** Мрежа за върхови постижения, която помага на гръцките производители да тестват технологии като смарт сензори, IoT платформи и AI в безопасна среда.



- **I4byDesign:** Център за компетентност в Солун, който поддържа дигиталната трансформация на логистиката и производството за над 23 гръцки компании.

## 7. Добри практики за финансиране и подкрепа

### 7.1. Програма "Digital Transformation of SMEs" (Гръцки План за възстановяване - RRF)

Това е основният инструмент, чрез който гръцкото правителство разпределя над **450 милиона евро** за дигитализация.

- **Какво покрива:** Закупуване на софтуер за ERP/CRM, системи за киберсигурност, облачни услуги (Cloud) и внедряване на **IoT сензори** в производството.
- **Механизъм:** Използва се система от "ваучери" (Digital Vouchers), които покриват до 70-90% от разходите за малки и средни предприятия (МСП).

### 7.2. Центрове за компетентност (Competence Centers)

Тези центрове са публично-частни партньорства, създадени специално за да помогнат на компаниите да преминат към Индустрия 4.0 с нисък риск.

- **I4byDesign:** Намира се в Солун и се фокусира върху дигиталната верига на доставки и интелигентното производство. Те предлагат услуги по „тестване преди инвестиране“ (Test before invest).
- **Smart IoT Hub:** Помага на компаниите да внедряват решения за изкуствен интелект и интернет на нещата, като предоставя достъп до специализирано ноу-хау и финансиране за пилотни проекти.

### 7.3. Програма "Smart Manufacturing" (Интелигентно производство)

Специфична грантова схема с бюджет от **73 милиона евро**, насочена директно към индустриалния сектор.

- **Цел:** Подкрепа за инсталиране на роботизирани системи, автоматизирани поточни линии и софтуер за управление на енергийната ефективност.
- **Допустими разходи:** Роботика, 3D принтиране, изкуствен интелект за предвидлива поддръжка и софтуер за дигитални двойници.

### 7.4. Данъчни облекчения за R&D (НИРД)

Гърция предлага значителни данъчни стимули за компании, които инвестират в иновации:

- **200% приспадане на разходите:** Разходите за научноизследователска и развойна дейност (включително заплати на софтуерни инженери за 4.0 решения) могат да бъдат приспаднати от облагаемия доход в двоен размер.



## 8. Обобщение

### *Индустриални отношения:*

Гърция постига високи резултати в цифровото трудово управление, подобряване на качеството на работните места, инициативи за равенство между половете и активиращи програми за уязвими групи.

### *Индустрия 4.0:*

Силни политики за дигитална трансформация на МСП, иновационната екосистема, индустриалните паркове и прецизното земеделие.

### *Европейски семестър:*

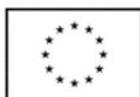
Гърция демонстрира дълбоко съответствие с приоритетите на ЕС чрез инвестиции в зеления/цифровия преход, реформи във фискалното управление, мерки за социално включване и регионален справедлив преход.

## 9. Ключови наблюдения и общи изводи

- **Гърция преминава от фрагментирани инициативи към цялостни национални стратегии**, интегрирани с цифровата и индустриална политика на ЕС.
- **Индустрия 4.0 е централна ос**, а Индустрия 5.0 вече е заложена като методологичен принцип в устойчивостта, човекоцентричността и социалния диалог.
- **Социалните партньори имат разширена роля**, особено чрез участие на индустрията, академичните среди и регионалните власти при формиране и изпълнение на стратегиите.
- **Европейският семестър играе решаваща роля в задаването на приоритети**, а гръцките инициативи се вписват в препоръките за реформи, иновации и административна модернизация.

## 10. Препоръки за политики

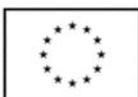
- **Засилване на социалния диалог** при разработване на индустриални стратегии, включително участие на синдикати в проекти за автоматизация.
- **Разширяване на регионалните иновационни хъбове**, по подобие на Greece 4.0.
- **Акцент върху дигиталните умения и преквалификация**, за да се избегне социално разделение при прехода към Индустрия 5.0.



- **По-силно интегриране на стратегиите в рамката на Европейския семестър,** включително индикатори за човешки капитал, дигитализация на МСП и иновации.

## Източници

- [Greece4.0 – ILSP проектова страница](#) · [Greece 4.0 – NTUA/IMU](#)
- [Digital transformation of the Greek industry – Interreg Europe Good Practice](#)
- [Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020–2025 \(Digital Watch Observatory – обзор\)](#)
- [Гръцка пътна карта по Digital Decade – официален PDF](#)
- [European Semester: Greece – събитие/документи и внедряване](#) · [European Semester documents for Greece – портал на ЕК](#)
- [US ITA – Greece Digital Economy \(контекст и пазар\)](#)
- [Euractiv – „Greece 4.0: Leveraging technological change...“ \(World Bank commentary\)](#)
- [Erasmus+ \(Гърция\) – каталог „Калес практики“ \(3D2ACT и др.\)](#)



## ДАНИЯ

### *Фондове за компетентност (Competence Funds)*

#### **1. Контекст и същност на практиката**

Индустриалните отношения в Дания се базират на т.нар. „Датски модел“, при който правилата на пазара на труда се определят чрез преговори между синдикати и работодатели, а не чрез закони. Държавата има минимална намеса в регулирането на основните въпроси на пазара на труда, но си сътрудничи тясно с датските профсъюзни и работодателски организации и чрез тристранни консултации активно включва социалните партньори в разработването на датската социална политика.

Фондовете за компетентност са един от най-успешните продукти на този модел. Те не са държавна структура, а са създадени чрез колективни трудови договори. Работодателите внасят фиксирана сума на час работа за всеки служител в тези фондове. Това превръща обучението в договорено право, а не в административна привилегия.

Основното ниво на колективно трудово договаряне в Дания е секторното ниво. Преговорите в индустриалния сектор като цяло определят тенденцията за преговори в останалите сектори. Това определя и важната роля на двата основни социални партньора в индустриалния сектор - Централна организация на служителите в индустрията (CO-industri) и най-голямата работодателска организация - Конфедерацията на датската индустрия (DI), в системата на датските индустриални отношения.

Фондове като например IKUF (Industriens Kompetenceudviklingsfond) в индустрията или Транспортния фонд (Transportens Kompetencefonde) са частни субекти, създадени чрез колективни трудови договори. Те обхващат почти всички сектори – от тежкото производство до публичната администрация. Свързани са пряко с Индустрия 4.0, като основната им цел е да осигурят необходимите умения и преквалификация на работната сила, за да се отговори на предизвикателствата на дигиталната и технологична трансформация. Фондовете предлагат „позитивни списъци“ с курсове по изкуствен интелект (AI), киберсигурност и автоматизация. В контекста на индустриалната трансформация, те вече субсидират масово обучение за „зелени умения“ (напр. работа с водородни технологии или енергийна ефективност), за да подготвят работната сила за декарбонизацията на датската икономика.

Датската практика служи и като модел за постигане на целите на ЕС за учене през целия живот и заетост. Данните от фондовете позволяват на Дания да отчита високи нива на участие в обучение в рамките на показателите на Европейския стълб на социалните права, което е ключово за годишните цикли на Европейския семестър. Чрез инвестиции в образование и обучение фондовете допринасят за постигане на националните цели на Дания за заетост и обучение, които се наблюдават в рамките на Семестъра.

Тъй като фондовете се финансират солидарно, те намаляват напрежението при въвеждането на нови технологии. Управляват се на паритетен принцип (50% синдикати, 50% работодатели), което гарантира, че обучението е признато право на всеки служител. От друга страна, служителите не се съпротивляват на автоматизацията, защото имат достъп до



средства за преквалификация през платформи като IKUF.dk. Това превръща Дания в една от най-иновативните икономики в света.

## 2. Основни организации и роля на социалните партньори

*Синдикални конфедерации:*

- FH (Fagbevægelsens Hovedorganisation) - Датската конфедерация на профсъюзите

Най-голямата конфедерация с около 1,1–1,3 милиона членове. Тя представлява квалифицирани и неквалифицирани работници и държавни служители в почти всички сектори. FH е основният стълб от страна на работниците в „Датския модел“. Участва в управителните съвети на всички големи фондове (чрез своите членски организации като 3F и НК) на паритетен принцип с работодателите. Договаря обновяването на фондовете по време на колективните преговори. Тя гарантира, че работодателите ще продължат да внасят средства и че тези средства ще се увеличават съобразно инфлацията и нуждите от нови умения.

- AC (Akademikerne) - Академиците

Представлява служителите с висше образование в държавния и частния сектор. За разлика от фондовете за неквалифицирани кадри, AC договаря условия, които позволяват на академичните кадри да използват средства за скъпоструващо обучение. В контекста на Индустрия 4.0, AC се фокусира върху прехода от „оперативно“ към „аналитично“ дигитално ниво.

- 3F (Fagligt Fælles Forbund) – Обединен съюз на датските работници.

Това е най-големият индивидуален синдикат в Дания, който представлява работниците в производството и е ключов участник в индустриалните отношения в страната. 3F е основен партньор в IKUF. Управява специфични фондове като Транспортния фонд за компетентност (Transportens Kompetencefonde).

Също така, синдикатът обучава своите представители (доверените лица) по места да идентифицират нуждите на колегите си и да преговарят с мениджмънта. Тяхното присъствие е решаващо, тъй като запознават колегите си с възможностите и правото си на обучение, идентифицират нуждите от умения, преговарят с работодателя относно графика и времето за обучение на работника. Довереното лице следи дали работодателят действително позволява на служителите да използват придобитите нови умения. Ако например един служител е преминал курс по „Зелена енергия“, финансиран от фонда, довереното лице настоява това да бъде отразено в бъдещите кариерни планове или заплащане.

- CO-industry (Centralorganisationen af Industriensatte i Danmark) - Централна организация на индустриалните служители в Дания

Съюз от синдикати, действащ като представител на около 230 000 служители в датския индустриален сектор. Съучредител е на Фонда за развитие на компетентностите в индустрията (IKUF). Синдикалният съюз чрез фондовете осигурява средства за самостоятелно избрано обучение (self-selected training), което позволява на работниците да повишават квалификацията си, дори ако курсовете не са пряко свързани с текущите им



задачи в компанията. Освен в IKUF, CO-industri участва и в други специализирани фондове, като Фонд за индустриално обучение и сътрудничество (IUS), фокусиран върху курсове, конференции и технологично развитие.

#### *Работодателски организации*

- DA (Dansk Arbejdsgiverforening) – Датска Асоциация на работодателите.

Основната организация в частния сектор, обединяваща 11 работодателски асоциации с около 23 000 – 25 000 компании. Нейната задача е да договори рамката на фондовете така, че те да повишават производителността, без да натоварват прекомерно компаниите с административни разходи или твърде високи вноски. DA активно работи за дигитализация на малките и средните предприятия (МСП). Тя използва фондовете като инструмент за намаляване на „дигиталната пропаст“ между големите корпорации и малките фирми. В рамките на Европейския семестър, DA защитава модела на частно финансираното обучение.

- DI (Dansk Industri) - Конфедерация на датската индустрия, най-големият член на DA.

Най-голямата организация на работодателите в Дания. Докато националната конфедерация DA се занимава с общата рамка, DI е организацията, която „дигитализира“ курсовете. DI администрира Индустриалния фонд за развитие на компетенциите, който е „златният стандарт“ в Дания. DI води преговорите за т.нар. Industriens Overenskomst – най-важният колективен договор в Дания, който задава темпото за всички останали сектори. В преговорите за 2026 г. DI се фокусира върху гъвкавостта: служителите да могат да учат „точно навреме“ (just-in-time), когато бизнесът има нужда от нови умения.

- DE (Dansk Erhverv) - Датска търговска камара

Представява сектора на услугите и търговията. Управлява съвместно със синдикатите фондове като Handel, Viden и Service (HVS). Тяхната роля е да адаптират правилата за финансиране към динамиката на офисната работа и търговията на дребно.

- KL (Kommunernes Landsforening) - Националното сдружение на общините

Управлява Общинския фонд (Den Kommunale Kompetencefond) съвместно със синдикатите. Приоритет са общинските служители (социални работници, учители, администрация) и тяхното изоставане от технологичния прогрес. KL често използва фондовете като инструмент за задържане на кадри в критични сектори като здравеопазването.

#### *Други*

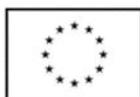
- Industriens Uddannelser - Обучение в индустрията

Това е съвместният секретариат, управляван от DI и синдикатите (като CO-industri). Те са прекия източник за учебните планове на курсовете по роботика и автоматизация (AMU-курсове).

- DTI (Danish Technological Institute) - Датски технологичен институт

Основен партньор на социалните партньори при тестването на нови технологии за Индустрия 4.0. Техните доклади за внедряване на коботи и AI в МСП са ключов източник.

- DHD (Digital Hub Denmark)



Публично-частна инициатива, която илюстрира конкретни примери за сътрудничество между държава, фирми и работници в дигиталната трансформация. DHD анализира глобалните тенденции в изкуствения интелект, роботиката и големите данни и предоставя експертиза на социалните партньори (напр. DA, DI, FH) за това какви компетенции трябва да бъдат включени в „позитивните списъци“ на фондовете, за да остане Дания конкурентоспособна.

### **3. Описание на добрата практика**

Практическият инструмент за финансиране и изпълнение на общата рамка и ключов механизъм за сътрудничество в Дания е двустранното управление чрез Фондове за компетентност. Основната им цел е осигуряването на преквалификация и нови умения за работната сила в контекста на Индустрия 4.0, за да се посрещнат предизвикателствата на технологичната и дигитална трансформация.

Фондовете се управляват от бордове, съставени от равен брой представители на работодателските организации и синдикатите. Те не се финансират от държавния бюджет, а чрез вноски от работодателите, договорени по време на колективното договаряне. Нито едно решение за разходване на средства не се взема без съгласието и на двете страни (работодатели и синдикати). Това гарантира баланс между нуждите на бизнеса от нови технологии и нуждите на работниците от сигурност на работното място, както и гарантира, че финансираните обучения отговарят пряко на реалните нужди на индустрията и пазара на труда.

Фондовете, като например IKUF, финансират курсове и обучения, които са насочени към придобиване на технически и хоризонтални компетенции (методологически, лични и социални), необходими за работа с нови технологии като изкуствен интелект, роботика, автоматизация и анализ на големи данни.

Социалните партньори отговарят за т.нар. „позитивни списъци“, като решават кои умения са "критични" за Индустрия 4.0. Актуализират списъците с одобрени курсове, като през 2026 г. акцентът е върху: дигитална грамотност и работа с ИИ, киберсигурност в производствените процеси, зелени умения за енергийна ефективност (в контекста на датското "Зелено тристранно споразумение").

В Дания социалните партньори са договорили правото на работниците на "самоизбрано обучение". Всеки служител, обхванат от колективен договор, може да кандидатства пред фонда за финансиране на курс по свой избор (в рамките на одобрените направления). Фондът покрива както таксата за обучението, така и до 85-100% от заплатата на работника, докато той се обучава. Служителите в производствения сектор имат право на до 2 седмици годишно платено обучение по техен избор, свързано с дигитализацията (например работа с индустриални роботи или анализ на данни).

Организации като Kompetencesekretariatet (за публичния сектор) или Industriens Uddannelser (за частния) действат като оперативен център – те обработват заявленията и съветват фирмите. Професионалните училища и университети адаптират програмите си според изискванията, заложили от партньорите във фондовете.

### **4. Механизъм за реализация на практиката**



Фондовете за компетентност в Дания адресират дигиталната и индустриалната трансформация чрез проактивно финансиране на преквалификация и адаптиране на уменията на работната сила, за да се отговори на бързо променящите се нужди на пазара на труда. Те са ключов елемент от националната стратегия на Дания да остане цифров лидер.

Участието на социалните партньори в датските Фондове за компетентност е крайъгълният камък на датския модел и основен механизъм за управление на индустриалната трансформация. За разлика от други държави, където квалификацията се управлява централно от държавата, в Дания тя е резултат от автономен социален диалог.

Социалните партньори участват активно в REU (Консултативен съвет за професионално образование) и в секторни комитети, които дефинират и актуализират учебните програми, за да съответстват на реалните нужди на бизнеса от умения за Индустрия 4.0 и одобряват компаниите, които могат да предлагат чиракуване и практическо обучение.

Освен чрез самите фондове, партньорите сключват тристранни споразумения с правителството за справяне с национални предизвикателства като дигитализацията. Партньорите са ключова част от Националната стратегия за дигитализация, като се ангажират да мотивират служителите за преквалификация.

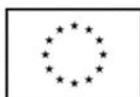
Синдикатите и работодателските асоциации предоставят консултации и ресурси чрез Секретариата за развитие на компетентностите, като съветват как да се планира ефективно развитие на уменията на работното място и управляват разпределението на средства от специфични фондове. Социалните партньори са официални консултанти при изготвянето на Националните програми за реформи, като гарантират, че препоръките на ЕС за дигитален преход са съобразени с нуждите на датската индустрия.

За ефективното управление на Фондовете за компетентност в Дания социалните партньори трябва да притежават **специфична комбинация от експертиза**, който надхвърля традиционното колективно договаряне. Тъй като тези фондове са автономни, партньорите действат едновременно като стратегии, финансови мениджъри и образователни експерти. Всички необходими умения, като аналитични умения за прогнозиране на уменията, стратегическо и финансово управление, компетентности за социален диалог и медиация, дигитална грамотност и управление на данни и др., се подкрепят и актуализират чрез Секретариата за развитие на компетентностите (Den Statslige Kompetencefond), който служи като ресурсен център за партньорите.

## 5. Предизвикателства и ограничения

Основното ограничение спрямо фондовете за компетентност е, че се управляват двустранно от социалните партньори чрез колективно договаряне. Поради тази си природа, те са част от автономния датски модел на пазара на труда и не са пряк инструмент на централната държавна политика, която е основният фокус на препоръките на ЕС.

От оперативна гледна точка се отчитат трудности при координацията на графика на курсовете с производствените цикли, което води до ниско усвояване на средствата в определени периоди на годината. В някои сектори част от бюджета на фондовете остава неизползван поради липса на време за обучение.



Наличието на многобройни секторни фондове (според данните – над 100 различни споразумения) създава административни трудности за фирмите с разнообразен предмет на дейност. Големите компании се възползват много по-ефективно от фондовете в сравнение с малките фирми.

Има остър недостиг на квалифицирани преподаватели в професионалните училища, които да познават най-модерните аспекти на Индустрия 4.0.

Предизвикателствата пред социалния диалог са свързани най-вече с разминавания между работодателски организации и синдикати относно това дали обучението трябва да бъде тясно специализирано (за нуждите на фирмата) или широкоспектърно (за общата квалификация на работника).

## **6. Приложимост на практиката в България**

Прилагането на модела на датските фондове за компетентност в България е изключително релевантно в контекста на Индустрия 4.0 и недостига на кадри, но изисква адаптация.

- Моделът е високо приложим като „секторен стандарт“ в развитите български индустрии. Социалният диалог в България е по-развит на национално ниво и на ниво предприятие, но секторното колективно договаряне е слабо застъпено. Въпреки това, практиката би могла да се адаптира частично под формата на пилотни проекти в сектори като „автомобилостроене“, „машиностроене“ или „ИТ“, където има висока концентрация на модерни компании. Практиката изисква и договаряне на общи механизми за финансиране между браншовите организации на работодателите и синдикатите.
- Датският опит с „позитивните списъци“ (курсове и обучение, които бизнесът сам одобрява) е пряко приложим у нас за гарантиране, че обучението не е формално, а отговаря на технологиите в заводите.
- Обучението на синдикални лидери да действат като „консултанти по компетентност“ (по датски образец) би увеличило мотивацията на работниците да се преквалифицират.

## **Източници на информация**

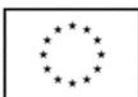
Competence Fund, <https://www.kompetencefonde.dk/>

Secretariat for Competence Development, <https://kompetenceudvikling.dk/english/>

Danish Industry Skills Development Fund (IKUF), <https://ikuf.dk/>

CO-Industry The Central organisation Of Employees in the Industry Sector In Denmark, <https://www.co-industri.dk/produkter/co-industris-aarsrapport-2018>

Eurofound, Factsheet for measure DK-2007-22/2517 – Updated – measures in Denmark, 2022,



## ЕСТОНИЯ

### Работодателски инструментариум за хуманни и продуктивни дигитални работни места

#### 1) Контекст и същност на практиката

Практиката представлява въведен работодателски пакет с инструменти (toolkit), разработен от Естонската конфедерация на работодателите (Eesti Töandjate Keskliit – ЕКТ), в партньорство с Естонската конфедерация на синдикатите (Eesti Ametiühingute Keskliit – ЕАКЛ) и Норвежката работодателска конфедерация (Confederation of Norwegian Enterprise – ННО), в рамките на проект „Социално партньорство и гъвкави трудови отношения“<sup>3</sup>, финансиран от Норвежкия финансов механизъм в периода декември 2020 – юли 2022.

Целта на пакета е да изгради „дигитална култура“ на социалния диалог и да транспонира темите на Индустрия 4.0/5.0 в приложими инструменти за предприятията в сферите на: управлението на дистанционната и хибридна работа; защитата на личната неприкосновеност и киберсигурността; управлението на психо-социални рискове и благосъстоянието на работниците/служителите; гъвкавите форми на заетост, както и политиките за преквалификация и повишаване на квалификацията.

Практиката е иновативна, тъй като използва:

- Подход, базиран на доказателства – решенията и планираните мерки се основават на резултати от проведени изследвания (анкети, анализи, качествени интервюта) сред работодатели, на база на които се разработват насоките и материалите в пакета<sup>4</sup>.
- Комбинация от развиване на капацитет и разработване на целево ориентирани инструменти за изграждане на „дигитална култура“ – практиката включва измерване на нагласи, обучения на членове на социалните партньори, семинари и публични формати с работодатели от различни сектори, а не само публикации.
- Пряка приложимост към индустриалните отношения – работодателският пакет предоставя теми и модели, готови за включване в колективни трудови договори и във вътрешни за фирмите политики (дистанционна работа, работно време, поверителност, обучения).

Основните предизвикателства, които естонската практика адресира са:

- Осигуряване на активно участие на социалните партньори в разработването на работодателския пакет. Това се реализира успешно чрез структурирани двустранни и тристранни формати с участието на социалните партньори, проучвания сред компании относно техните очаквания към социалния диалог, обучения и семинари.
- Дигитализацията на процеси и управлението на работа от разстояние – сигурност, контрол, права и задължения.

<sup>3</sup> <https://employers.ee/sotsiaalne-partnerlus-ja-paindlikud-toosuhted>

<sup>4</sup> Evidence-based подходът помага да не се създават едни и същи правила за всички, а да се отчита реалната практика по отрасли и предприятия, както и да се насочат ресурси (обучения, промени в правила) там, където те дават най-голям ефект.



- Недостигът на дигитални умения, високата цена на обученията и нуждата от преквалификация на персонала, свързани с технологичните промени в предприятията във връзка с Индустрия 4.0/5.0.
- Новите рискове за здравето, благосъстоянието и справедливостта в контекста на Индустрия 4.0/5.0 и в прилагането на т.нар. човекоцентричен подход<sup>5</sup>.
- Нуждата от обновяване на политиките на труда и заетостта с нови клаузи за гъвкави модели при определяне на работното време, работата на онлайн платформи, променливото/вариативното натоварване на персонала и др.<sup>6</sup>
- Използването на данни и доказателства за целите на изграждането на дигиталната култура на социалния диалог (развитие на умения, повишаване на продуктивността и др.), каквито са и целите на Европейския семестър.
- Практиката предоставя готови мерки, които директно се свързват с темите на Семестъра – дистанционна работа, въвеждане на нови правила, добри и безопасни условия на труд и психо-социални рискове, киберсигурност, преквалификация/повишаване на квалификацията, модернизация на трудовата рамка за гъвкав труд.
- Формулиране на предложения за законодателни промени в договореностите между работодатели и социални партньори, които следва да се отчитат в рамките на Семестъра.

## 2) Основни организации и роля на социалните партньори

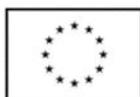
Ключови участници и техните роли в практиката са:

- Естонската конфедерация на работодателите. Тя е водеща организация в изпълнението на проекта, която поръчва изследванията; разработва и разпространява работодателския пакет с инструменти за дигитална култура на социалния диалог; организира обученията и семинарите за работодателите. Членската база на конфедерацията обхваща над 2 000 компании, в които работят близо 250 000 души (значим дял от заетостта в страната)<sup>7</sup>.
- Естонската конфедерация на синдикатите. Организацията е партньор, който активно участва в съвместното изграждане на „дигиталната култура“ на социалния диалог, взима участие в обученията и семинарите по проекта, както и в обсъждането на практическите решения. Конфедерацията обединява 14 синдиката и представлява работниците в социалния диалог с държавата и работодателските организации.
- Норвежката работодателска конфедерация, в качеството си на международен партньор, участва в трансфера на опит, свързан с прилагането на гъвкави трудови отношения и управлението на преходи на трудовия пазар. Това е най-голямата национална работодателска/бизнес конфедерация в Норвегия и е ключов партньор в

<sup>5</sup> В контекста на Индустрия 4.0/5.0 се въвежда понятието “човекоцентричен подход“ (Human-centric подход), с което се обозначават процесите на проектиране на технологии и политики така, че на първо място те да служат на хората – на тяхната безопасност, благосъстояние, права, развитие и удовлетворяваща работа, а не само на ефективността или печалбата.

<sup>6</sup> [https://employers.ec/wp-content/uploads/Tooandjad\\_Paindliku-tookorralduse-oppematerjal\\_1920x1080px-ENG.pdf](https://employers.ec/wp-content/uploads/Tooandjad_Paindliku-tookorralduse-oppematerjal_1920x1080px-ENG.pdf)

<sup>7</sup> <https://employers.ec/en>



норвежки модел за социален диалог. Конфедерацията има дългогодишен опит в разработването на рамкови споразумения и в секторното договаряне; притежава сериозен капацитет във формулирането на инструменти и насоки за работодатели.

- Предприятия в качеството си на крайни бенефициенти, които внедряват политики, актуализират вътрешни правила и колективни трудови договори, въвеждат мерки за безопасност и здраве при работа и др.

Ролята на социалните партньори в утвърждаването на практиката е двустранна. Те са дизайнери на принципите и решенията по разработване на работодателския пакет с инструменти за „дигитална култура“ на социалния диалог и действат като посредници за трансфер на знания и инструменти към предприятията чрез обучения, семинари, шаблони и препоръки.

### 3) Описание на добрата практика (TOOLKIT пакет)

#### 3.1. Структура на работодателския пакет и основни компоненти

Toolkit-ът включва три групи продукти и дейности:

Компонент	Какво съдържа?	Как се използва в предприятията?
<b>I. Изследвания (evidence base)</b>	Анкети и качествени интервюта за оценка на нуждите от работа от разстояние и гъвкавостта; изследване на ефекта на дигитализацията върху трудовите отношения; анализ на това как дигитализацията и работата от разстояние влияят върху физическото, психичното и социалното благополучие на хората, в т.ч. на лице ли е в предприятието здравна криза, свързана с работата от разстояние.	Дават изходно ниво за разработване на политики; приоритизират рисковете; извеждат резултати от анализ на нуждите от умения; предоставят данни и аргументи за промяна на вътрешните правила в предприятията и на колективния трудов договор.
<b>II. Насоки и обучителни материали (toolkit)</b>	Кратки ръководства за дистанционна / хибридна работа; материали за гъвкава организация на труда; препоръки за провеждане на мониторинг на мрежовата сигурност, киберсигурността и работното време.	Предоставят готови теми за политики – за въвеждане на добри и безопасни условия на труд при работата от разстояние; правила за управление на данни; различни модели на работно време и др.



Компонент	Какво съдържа?	Как се използва в предприятията?
<b>III. Развитие на капацитета и публичност на резултатите</b>	Инструменти за измерване на нагласите на работниците/служителите относно работата от разстояние; теми за обучения и семинари; видеа и други комуникационни формати.	Предлагат сценарии и модели за провеждане на вътрешни работни групи в предприятието; теми за обучения на HR-и и мениджъри; мини проекти за пилотно внедряване на новите политики и въпросници за обратна връзка от персонала.

Работата от разстояние (telework) се изпълнява извън обичайното работно място (най-често от дома, но може и от друго място – споделено работно пространство, друг офис, в движение) и обикновено изисква ИКТ средства (лаптоп, виртуална частна мрежа/VPN, онлайн платформи). Примери за работа от разстояние са – 2-3 дни седмично работа от дома плюс 2 дни в офиса (хибридна работа); изцяло дистанционна работа (fully remote); работа от разстояние от друг град/държава.

Гъвкавостта (flexibility) е по-широко понятие и включва работата от разстояние, но не се изчерпва с него. Тя може да бъде:

a) Гъвкавост на мястото (place flexibility):

- работа от разстояние – изцяло дистанционна работа/хибридна работа;
- работа от различни локации според задачата.

b) Гъвкавост на времето (time flexibility):

- гъвкаво начало и край на работния ден (flexitime);
- „компресирана“ седмица (напр. 4×10 часа);
- разпределяне на часовете според натоварването (при спазване на общи ограничения в работното време).

c) Гъвкавост на натоварването (workload flexibility):

- променливи часове/натоварване по сезони/работа по проекти.

d) Договорна/статусна гъвкавост (contractual flexibility):

- срочни договори, почасова работа, работа по проект;
- самонаети/фриланс;
- платформена работа (gig/platform work).

e) Функционална гъвкавост (functional flexibility):

- промяна на роли и задачи (мултифункционалност);
- пренасочване към нови дейности след обучение (reskilling).

Работодателският пакет изследва процесите на работата от разстояние и гъвкавостта заедно, тъй като telework води до нуждата от въвеждане на правила и за останалите гъвкавости, в т.ч. на:

- работно време и наличност на служителя, вкл. риск от постоянна свързаност;
- управление на резултатите;
- мониторинг на сигурността и киберсигурността;



- здраве и психо-социални рискове;
- обучение и преквалификация относно новите дигитални процеси.

### 3.2. Ключови продукти, свързани с практиката в Естония

а) **Обучителен материал „Предизвикателства, свързани с гъвкавата организация на работата“<sup>8</sup>**. Очертава новите възможности за работа – място, време, договорна и функционална гъвкавост; анализира проблемите при работа от разстояние, киберсигурността, здравето, доверието и дигиталните компетентности. Материалът анализира много от рисковете, свързани с новите индустриални отношения, резултат от въвеждането на дигитализацията в предприятията, в следните сфери:

- Здраве (физическо и психично) на персонала – неергономично домашно работно място или неподходящи психологически условия за работа.
- Киберсигурност и поверителност – риск от изтичане на чувствителни данни; необходимост от взимане на фирмени решения по въпросите „Кой носи отговорност?“ и „Как управляваме поверителността?“.
- Мениджмънт – нужда от въвеждане на нов стил управление по отношение контрола на процесите, доверието и каква да бъде времевата наличност на служителя.
- Компетенции – нуждата от развитие на дигитални умения и умения за виртуално сътрудничество.
- Свързаност – осигуряване на надежден интернет, тъй като без такъв част от екипа може да остане изключен и извън работните процеси.
- Данъци в условия на трансграничност – различни данъчни режими при работа от друга държава.
- Разходи – кой плаща оборудването (компютър, стол, интернет) на персонала при работата от разстояние; въвеждат ли се компенсации за служителите и доколко те са рентабилни за предприятието.

б) **Ръководство „Работа от разстояние в Естония“<sup>9</sup>**. Представя данни за разпространението на дистанционната работа (вкл. по сектори) и описва ключови регулаторни въпроси – работа от разстояние по взаимно съгласие, разходи за home office, добри и безопасни условия на труд, данъчни и трансгранични казуси. Работи като практическо ръководство за работодатели и преговарящи; насочва към споразумението на социалните партньори за работата от разстояние като база за колективно договаряне.

в) **Информационен материал „Влиянието на дигитализацията върху трудовите отношения“<sup>10</sup>**. Съдържа количествени резултати от проучвания в Естония относно

<sup>8</sup> [https://employers.ee/wp-content/uploads/Tooandjad\\_Paindliku-tookorralduse-oppematerjal\\_1920x1080px-ENG.pdf](https://employers.ee/wp-content/uploads/Tooandjad_Paindliku-tookorralduse-oppematerjal_1920x1080px-ENG.pdf)

<sup>9</sup> [https://employers.ee/wp-content/uploads/Tooandjad\\_Kaugtoo-Eestis\\_1920x1080px-ENG.pdf](https://employers.ee/wp-content/uploads/Tooandjad_Kaugtoo-Eestis_1920x1080px-ENG.pdf)

<sup>10</sup> [https://employers.ee/wp-content/uploads/Tooandjad\\_Digitaliseerimise-moju-toosuhetele\\_1920x1080px-EST-1.pdf](https://employers.ee/wp-content/uploads/Tooandjad_Digitaliseerimise-moju-toosuhetele_1920x1080px-EST-1.pdf)



внедрени цифрови практики в предприятията – напр. наличие на 87% сигурен отдалечен достъп; 61% дигитализирана HR администрация; 52% виртуално споделяне на резултати; 50% данни в единна система; 22% дистанционен контрол на производството. Идентифицира основните бариери пред фирмите – цена на внедряване; осигуряване на ИТ експерти; киберсигурност; цена на времето за обучение на персонала в дигитални умения; осигуряване на интернет инфраструктура; рискове от преквалификация и загуба на работа; нужда от по-гъвкава регулаторна рамка и др. Предлага пакет с препоръки, които директно да бъдат включени в социалния диалог и в колективните клаузи. Предоставя указания кога и в каква степен работодателят може да очаква служителът да е достъпен (да отговаря на обаждания/чат/имейли), особено при дистанционна/хибридна работа. В материала работодателите отправят препоръки към държавата за разработване на централизирани насоки относно това колко може да се изисква от работника да бъде наличен онлайн, за да се намали риска от т.нар. „сива зона“.

**d) Серия от приложни изследвания и доклади, разработени по поръчка на Естонската конфедерация на работодателите.** Съдържат изследвания на гъвкавата организация на труда и превенцията на здравни кризи, вследствие на дигитализацията в предприятията<sup>11</sup>. Общата цел на изследванията е да се картографират нуждите и ограниченията пред въвеждането на гъвкава работа и работа от разстояние; да бъдат анализирани ефектите от дигитализацията и да се предложат конкретни политики и инструменти, които да бъдат използвани в социалния диалог. Предоставят методика, въпросници и готови сценарии за провеждане на интервюта, приложими като шаблони за фирмена диагностика и провеждане на фокус групи. Извеждат конкретни теми за обучения в сферите на дигиталните технологии, дистанционното управление, кризисния мениджмънт и др.

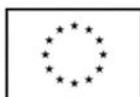
### **3.3. Принос на практиката в контекста на индустриалните отношения**

Работодателският инструментариум, насочен към изграждане на „дигитална култура“ на социалния диалог в Естония, структурира дигитализацията като набор от конкретни теми за колективно договаряне и вътрешни правила, чрез:

- Стандартизиране на език и понятия като дистанционна работа, лична неприкосновеност, работа на онлайн платформи, така че те директно да бъдат включени във вътрешните правила на предприятията и в колективните трудови договори.
- Предлагане на общи решения – готови въпросници за оценка на риска от дигитализация в компанията; насоки за въвеждане на добри и безопасни условия на труд; осигуряване на лична неприкосновеност на работниците.
- Фокусиране върху човека (Индустрия 4.0/5.0) чрез наблюдение на различни психо-социални рискове; постигане на баланс между работата и личния живот; изграждане на доверие; право на обучение.

**4) Механизъм за реализация на практиката (стъпки, програми/инструменти и връзка с Индустрия 4.0/5.0)**

<sup>11</sup> [https://employers.ee/wp-content/uploads/Uuring\\_digitaliseerimine\\_Viilup-Uuringud\\_2022.pdf](https://employers.ee/wp-content/uploads/Uuring_digitaliseerimine_Viilup-Uuringud_2022.pdf)



Механизмът може да се представи като 6-стъпков цикъл, включващ: 1. Диагностика и събиране на доказателства; 2. Социален диалог; 3. Разработване на инструменти; 4. Внедряване в индустриалните отношения; 5. Изграждане на умения; 6. Мониторинг и подобрене.

- **Стъпка 1. Диагностика и събиране на доказателства.** Провеждане на анкети и интервюта с персонала относно дигитализацията на предприятието; идентифициране на рискове и картографиране на умения.
- **Стъпка 2. Провеждане на социален диалог.** Организиране на двустранни или тристранни семинари и работни срещи за валидиране на проблемите и формулиране на решения за конкретното предприятие.
- **Стъпка 3. Разработване на инструменти.** Разработване на кратки насоки за осигуряване на лична неприкосновеност на работниците/служителите при работата от разстояние; договаряне на работното време; осигуряване на добри и безопасни условия на труд; предлага различни инструменти и обучителни материали за работодатели/HR/мениджъри.
- **Стъпка 4. Внедряване в индустриалните отношения.** Включване на „дигитални клаузи“ в колективните трудови договори и вътрешните политики на предприятието за дистанционна работа, наличност на работника, използване на данни, обучения.
- **Стъпка 5. Изграждане на умения.** На този етап се разработва план за обучения и преквалификация на служителите в предприятието; предоставя се информация за актуални публични схеми/процедури за вътрешно фирмено финансиране за развиване капацитета на персонала; препоръчват се пакети с инструменти за обучение на мениджъри в управление на промяната (change management).
- **Стъпка 6. Мониторинг и подобрене.** Измерват се ефектите от реализацията на практиката върху здравето, тежестта на персонала, продуктивността, киберсигурността и, в случай на необходимост, се актуализират насоки и правила.

#### 4.1) Примерни „дигитални клаузи“ за колективно договаряне, разработени в работодателския инструментариум

Toolkit-ът подкрепя практически пренасянето в КТД на следните тематични блокове, подходящи за МСП като минимален пакет:

- **Дистанционна / хибридна работа** – условия, доброволност, оборудване, компенсации, защита на данните, съвместимост с добрите и безопасни условия на труд.
- **Наличност на работника и баланс** – правила за комуникация, извън работно време; опции за отговор; превенция на „сивата зона“.
- **Лична неприкосновеност и мониторинг** – принципи за информираност, пропорционалност, цел/обхват на дигиталното наблюдение, отчетност.
- **Умения** – право на обучение, съвместно планиране на обученията в предприятието, разпределение на разходите, включително и на времето за обучения.
- **Психо-социални рискове** – оценка на професионалния стрес и прегарянето; достъпът до психо-социална подкрепа; организационни мерки за повишаване благосъстоянието на персонала.



- **Киберсигурност** – минимални стандарти, обучение по безопасно онлайн поведение, процедури при инциденти.

#### 4.2) Връзка с Европейския семестър

В Естония работодателският инструментариум функционира като национален механизъм за решаване на някои от приоритетите на Семестъра – развитието на умения, дигиталния преход, качеството на труда<sup>12</sup>. Той създава доказателствена база, трансформира я в готови решения за предприятията и предоставя важно съдържание за пролетните консултации по Годишния доклад за напредъка (Annual Progress Report) в рамките на Европейския семестър и формулирането на Специфичните за всяка държава препоръки (CSRs). Официалните документи по Националния средносрочен фискално-структурен план (MTFSP) на Естония отбелязват липса на докладван процес на предварителни консултации, което подчертава нуждата от такива инструментариуми като устойчив канал за участие.

#### 4.3) Връзка с Индустрия 4.0/5.0

Естонската практика (работдателският инструментариум, съпътстващите изследвания, насоки и семинари) е пряко свързана с Индустрия 4.0/5.0, защото превежда цифровата трансформация на предприятията в конкретни правила, умения и управленски механизми, които могат да се договарят и внедряват на фирмено или секторно ниво. Какво прави практиката?:

- Първо измерва актуалното състояние чрез изследване при работодателя, което показва какви дигитални решения реално са внедрени в предприятието. Това дава базова картина на зрелостта и приоритизира следващи стъпки.
- Идентифицира класически бариери пред внедряването на Индустрия 4.0/5.0 – киберсигурност, липса на дигитални умения, цена на внедряване, липса на ИТ капацитет, както и цената на времето за обучения.
- Ускорява технологичния трансфер към производството и услугите.

Естонската практика свързва Индустрия 4.0/5.0 чрез работодателския инструментариум, който стъпва на изследвания и превежда дигитализацията в приложими мерки за предприятията. Социалните партньори участват като съавтори/ко-дизайнери и валидатори на решенията чрез семинарите и социалния диалог, като резултатите се пренасят във вътрешни за предприятията правила и потенциални клаузи за включване в колективното договаряне, подпомагайки адаптацията на заетостта и управлението на прехода<sup>13</sup>.

Знанията и уменията, необходими за участие на социалните партньори в практиката, могат да бъдат систематизирани в няколко направления:

**А) Специфични знания** за същността на дигиталната работа и различните организационни модели за работа от разстояние/хибридна работа; гъвкаво работно време и натоварване; платформена/нетипична заетост; дистанционно управление; киберсигурност и защита на личните данни; пропорционалност на натоварването; защита на данни при

<sup>12</sup> [https://economy-finance.ec.europa.eu/document/download/3438ccb3-42f5-4180-be10-9d242f6083ab\\_en?filename=MTFSP\\_2025\\_EE.pdf](https://economy-finance.ec.europa.eu/document/download/3438ccb3-42f5-4180-be10-9d242f6083ab_en?filename=MTFSP_2025_EE.pdf)

<sup>13</sup> [https://employers.ee/wp-content/uploads/Tooandjad\\_Kaugtoo-Eestis\\_1920x1080px\\_ENG.pdf](https://employers.ee/wp-content/uploads/Tooandjad_Kaugtoo-Eestis_1920x1080px_ENG.pdf)



дистанционна работа; ЗБУТ в дигитална среда и психо-социални рискове ергономия, прегаряне, „сива зона“ на наличността, оценка на рискове при работа от разстояние. Друг кръг от специфични знания са свързаните с развитието на умения е преквалификацията на работниците/служителите; планирането на обучения на работното място и картографирането на умения; планирането на времева рамка и разходи за вътрешнофирмени обучения. Този тематичен обхват представлява ядрото на обучителните материали от пакета с работодателския инструментариум.

**В) Знания и умения свързани със социалния диалог.** В това направление влизат теми като воденето на преговори за колективно трудово договаряне и социален диалог; фасилитиране; медиация; формулиране на клаузи за договаряне; работа с данни и доказателства; интерпретация на изследвания, анкети, интервюта; предефиниране на резултати в политики и инструменти за предприятията; проектно управление и комуникация с предприятията; планиране на обучения/семинари; разработване на шаблони и насоки; пилотно внедряване и събиране на обратна връзка.

Експертната и методическата подкрепа са част от естонската практика и се осъществява чрез външни експерти и изследователи. В проекта се използват външни изследвания и експертиза, които се транспонират в обучителни материали, насоки и др. – това е типичният механизъм на инструментариума (от събиране на доказателства и данни към разработване на инструменти).

Необходимият организационен капацитет предполага наличие на организационен механизъм за:

- мобилизация на членове (участници в обучения и семинари);
- вътрешно съгласуване на позиции;
- подготовка на общи предложения/насоки.

## **5) Предизвикателства и ограничения**

Основните предизвикателства и ограничения при внедряване на работодателския инструментариум са свързани с:

- риск от формално приемане на правила, без реалното им внедряване. Преодоляването на риска изисква осигуряването на непрекъснат мониторинг върху процесите и разпределянето на отговорности за въвеждането на правилата между членовете на екипа в предприятието.
- различна дигитална зрялост на МСП, което поставя необходимостта от поэтапно въвеждане на „дигиталната култура“ на социалния диалог: първоначално чрез минимален пакет от мерки, а впоследствие – чрез постепенното им надграждане.
- вътрешнофирмени разходи и време за обучение. Предизвикателството е свързано с нуждата от много добро планиране на разходите и на времевия график за преквалификация на персонала на предприятието – чрез ваучери, публични фондове, микро-квалификации, обучение в работно време или др.

## **б) Приложимост на практиката в България**

Практиката е приложима в България под формата на инструментариум за социален диалог за дигитални работни места, воден от работодателите, който може да се реализира от национално представителни работодателски организации в партньорство със



синдикалните конфедерации, с или без международен партньор. Силата на модела е, че не изисква предварителни законодателни промени, тъй като първо се създават обща рамка и инструменти за предприятията, които после се въвеждат в КТД и вътрешните правила на МСП.

Примерен дизайн за пилотно въвеждане на практиката с индикативна продължителност от 12-18 месеца:

- Диагностика в 2-3 сектора (производство/ИКТ/услуги). Включва провеждане на анкетно проучване, интервюта, анализ на дигиталните умения, здравните рискове.
- Провеждане на съвместни семинари между работодатели, синдикати и публични институции като наблюдатели; валидиране на проблеми и приоритизиране на мерки.
- Разработване на Ръководство с насоки и готови шаблони за работа от разстояние, добри и безопасни условия на труд, лична неприкосновеност, мониторинг на дистанционната работа и психо-социалните рискове, пакет с теми и материали за обучения и микро-квалификации.
- Пилотно внедряване в целево избрани предприятия чрез въвеждане на вътрешни правила и клаузи; план за обучения и последващ мониторинг на резултатите.
- Публичност на резултатите чрез споделяне на казуси от пилотното въвеждане в различни сектори и фирми, разпространение на кратки видео-казуси или уебинари с бизнес практики и поуки, изготвяне на годишен доклад.
- Очакван резултат – по-устойчиви индустриални отношения в дигитална среда, подобро благосъстояние на персонала, по-бързи темпове на преквалификация, по-висока продуктивност.



## ИРЛАНДИЯ

### План за насърчаване на колективното договаряне 2026 – 2030г. (Ireland’s Action Plan to Promote Collective Bargaining 2026–2030)<sup>14</sup>

#### 1. Контекст и същност на практиката:

Ирландия разработи в края на 2025 г. План за действие за насърчаване на колективното договаряне в изпълнение на Директивата за адекватна минимална работна заплата (ЕС 2022/2041)<sup>15</sup>. Директивата изисква от държавите членки, *inter alia*, с участието на социалните партньори, да насърчават колективното договаряне чрез редица действия, включително разработването на план за действие<sup>16</sup>.

Основните социални партньори в Ирландия са ICTU – Ирландски конгрес на профсъюзите, представляващ работниците, и ИВЕС – Ирландска конфедерация на бизнеса и работодателите, представляваща работодателите.

Рамката на индустриалните отношения в Ирландия е подкрепена от член 40 от ирландската конституция, който гарантира правото на гражданите да формират сдружения и синдикати.

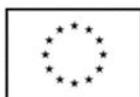
Планът за действие относно конкурентоспособността и производителността, публикуван през септември 2025 г., подчертава необходимостта от инвестиране в уменията за ангажиране на социалните партньори за стимулиране на производителността и трансформацията, включително чрез серия от действия за изграждане на капацитет в подкрепа на избягването и разрешаването на спорове. Основава се на задачата за развитие на колективното договаряне по начин, който ще допринесе положително за икономическите

<sup>14</sup> <https://www.gov.ie/en/department-of-enterprise-tourism-and-employment/press-releases/government-launches-action-plan-to-strengthen-collective-bargaining-in-ireland/>

<sup>15</sup> Държавите членки предприемат в съответствие с националното си право и практика подходящи мерки, за да гарантират ефективното участие на социалните партньори с оглед на прилагането на настоящата директива. За тази цел те могат изцяло или отчасти да възложат на социалните партньори прилагането на настоящата директива, включително във връзка с изготвянето на план за действие в съответствие с член 4, параграф 2, ако социалните партньори съвместно поискат това. В такъв случай държавите членки предприемат необходимите мерки, за да гарантират, че задълженията, предвидени в настоящата директива, се изпълняват по всяко време

<sup>16</sup> Чл.4 т.2 от Директивата гласи:

2. Освен това всяка държава членка, в която равнището на обхвата на колективното договаряне е под прага от 80 %, предвижда чрез закон след консултация със социалните партньори или по споразумение с тях рамка от условия, благоприятстващи колективното договаряне. Държавата членка изготвя също така план за действие за насърчаване на колективното договаряне. Държавата членка изготвя този план за действие след консултация със социалните партньори, или по споразумение с тях, или, след съвместно искане от тяхна страна, съгласно договореното между социалните партньори. В плана за действие се определят ясен график и конкретни мерки за постепенно увеличаване на равнището на обхвата на колективното договаряне при пълно зачитане на автономността на социалните партньори. Държавата членка преразглежда редовно своя план за действие и при необходимост го актуализира. Когато държава членка актуализира плана си за действие, тя го прави след консултация със социалните партньори, или по споразумение с тях, или, след съвместно искане от тяхна страна, съгласно договореното между тях. Планът за действие се преразглежда при всички случаи най-малко на всеки пет години. Планът за действие и всички негови актуализации се оповестяват публично и се съобщават на Комисията.



резултати и социалното благополучие, като същевременно подкрепя конкурентоспособността и стимулира производителността. **Основни предизвикателства, към които е насочена добрата практика:**

Ирландия е икономически развита страна – членка на Европейския съюз, но е изправена пред редица предизвикателства, за да запази и ускори икономическия ръст и осигури подобряване на жизнения стандарт на населението<sup>17</sup>. Ръстът на производителността в Ирландия се дължи предимно на мултинационални компании, докато производителността сред местните предприятия – предимно малки и средни е сравнително по-ниска от тази на техните конкуренти в ЕС. Това подчертава необходимостта от повишаване на вътрешния иновационен капацитет. Засилената геополитическа несигурност подчертава неотложната необходимост от изграждане на по-устойчива, иновационно ориентирана вътрешна икономика.

Пазарът на труда в Ирландия остава стабилен и показва ниски нива на безработица, но постигането на приобщаващ растеж, който е от полза за всички групи, остава предизвикателство. Положени са усилия за справяне със социалното изключване и бариерите пред заетостта; въпреки това, традиционно недостатъчно представените групи, като хората с увреждания и самотните родители, продължават да имат нива на заетост под средните за ЕС. Следователно, те също са изправени пред непропорционално високи рискове от бедност. В същото време недостигът на умения и несъответствията продължават в ключови сектори, което подчертава необходимостта от по-голямо обхват на неактивните групи и от инвестиции в уменията на хората, за да се насърчи по-голямо социално приобщаване, да се помогне на групите в неравностойно положение да излязат от бедността и да отговорят на нуждите на пазара на труда. В областта на индустриалните отношения се констатира продължаващ спад на членството в синдикатите, което е свързано с промените в структурата на икономиката, новите технологии и др. промени в икономиката и обществото.

Според проучвания дялът на работната сила членуваща в синдикати е около 22% в Ирландия през второто тримесечие на 2024 г. Това е значителен спад спрямо 80-те години на миналия век, когато около 60% от работната сила са били членове на синдикатите. Оценките сочат намаляващо покритие на колективното договаряне на 43% през 2021 г. Членството в синдикати и в цяла Европа е намаляло през годините.

Причините за намаляването на членството могат да се обяснят със структурни промени в заетостта в традиционно синдикализираните сектори, растеж на нетипичните и несигурни форми на заетост, предпочитания на работодателите да не признават синдикатите с цел договаряне на условията на труд на служителите и недостатъчни ресурси за организиране и мобилизиране на работниците да се присъединят към синдикатите. Настоящият модел на конкурентоспособност на Ирландия не се основава на ниско заплащане, а по-скоро на висококвалифицирани и висококачествени работни места. Колективните действия на правителството, работодателите и синдикатите продължават да бъдат от значение за повишаване на качеството на работните места в Ирландия, особено за работниците с несигурна, нископлатена заетост. Значителен брой работници сега заемат „сива зона“

<sup>17</sup> Recommendation for a COUNCIL RECOMMENDATION on the economic, social, employment, structural and budgetary policies of Ireland. Brussels, 4.6.2025COM(2025) 207 final



между правните дефиниции за нает и самонает работник и има неяснота около техния трудов статус.

## 2. Основни организации и роля на социалните партньори

### Ирландският конгрес на профсъюзите (Irish Congress of Trade Unions - ICTU)

е най-голямата организация, представляваща работниците в Ирландия с над **800 000 членове** в 44 до 55 синдиката в публичния и частния сектор. ICTU защитава правата на работниците, договаря национални споразумения с правителства и работодатели, и осигурява справедливост, солидарност и равенство на работното място. В отговор на високата инфлация (3.2% към ноември 2025 г.) и силната икономика, ICTU препоръча на синдикатите в частния сектор да търсят увеличение на заплатите от 4.7% до 6% през 2026 г. През 2025-2026 г. ICTU активно прокарва нов икономически модел, насочен към подобряване на условията на труд, осигуряване на по-добра социална защита и намаляване на несигурната заетост. Основните приоритети включват борба с насилието и тормоза на работното място, защита на правото на колективно договаряне и подкрепа за политики за социална справедливост. Организацията обединява синдикати от публичния и частния сектор, като действа като единен глас в социалния диалог.

Ирландската конфедерация на бизнеса и работодателите основана през 1993г. – **Ибес** - *Irish Business and Employers Confederation* е най-голямата и влиятелна организация за бизнес представителство с 7 500 местни и мултинационални компании от всички сектори на икономиката в над 40 отрасли асоциации. Организацията играе ключова роля в оформянето на икономическата политика на Ирландия и в насърчаването на устойчив растеж.

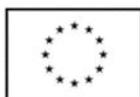
Членовете на Ибес осигуряват работа на над 70% от работната сила в частния сектор в Ирландия. Организацията активно работи с правителството, законодателите и други институции на национално и международно ниво за подобряване и развитие на условията за бизнес в Ирландия и осигурява консултации на членовете си по трудово право, човешки ресурси, здраве и безопасност при работа, икономически анализи и прогнози и др.

Министерството на предприемачеството, туризма и заетостта също има ключова роля при разработването на този план за действие.

## 3. Описание на добрата практика:

### 3.1. Структура на Плана за действие за насърчаване на колективното договаряне:

Планът се основава на икономическата обосновка за колективното договаряне, тъй като стабилната среда в индустриалните отношения осигурява осезаеми ползи за работниците чрез подобрени условия на труд и за работодателите (независимо от големината на фирмата), например чрез повишаване на производителността. Той също така има и широка обществена полза, като например намаляване на трудовите спорове и справяне с неравенството във всички области.



Планът се основава на 4 основни стълба:

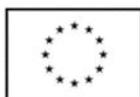
- Овластяване и окуражаване,
- Насърчаване,
- Защита,
- Подкрепа на институциите за индустриални отношения.

**Първата част на Плана „Разбиране на колективното договаряне и негово въздействие“** визира задълбочаване на ролята на колективното договаряне чрез провеждане на целенасочени изследвания и чрез систематично справяне със съществуващите пропуски в статистическите данни. Констатираният продължаващ спад на членството в синдикати изисква целенасочени действия за обръщане на тази тенденция чрез стабилни инициативи за изграждане на капацитет, иновативни методи за признание и насърчаване на най-добрите практики в колективното договаряне, като например награди за стимулиране на позитивното участие и др. Успех може да се постигне и чрез политики, които насърчават колективното договаряне, без да изискват непременно промени в законодателството. Например чрез кампании за повишаване на обществената осведоменост, използване на икономически лостове, като данъчни стимули, преглед на работата, извършена от Съвместните трудови комитети за насърчаване на конструктивен диалог и секторните споразумения.

Действията, които ще защитят рамката за колективно договаряне, включват мерки за развитие медиацията при трудови спорове, преглед на съществуващото законодателство и проучване на възможностите за по-големи права за представителите на служителите, подобряване на капацитета на Комисията по въпросите на свободата на информацията (WRC) и Трудовия съд, включително приемането на цифрови иновации, подобро ресурсно осигуряване (като например назначаването на технически оценители) и задълбочен преглед на механизмите на ERO/SEO, за да се гарантира, че тези системи остават функционални по предназначение.

Предвижда се провеждане на задълбочени изследвания върху обхвата и въздействието на колективното договаряне, оценка на преките и косвените разходи и възможностите за ограничаването на индустриалните спорове, особено чрез колективно договаряне.

Ще се създаде база данни за трудови спорове и тяхното въздействие върху разходите на работодателите. Наличните данни не са достатъчно детайлни, за да се формира цялостно разбиране на динамиката на колективното договаряне или да се определят точните области, където спадът на членството в синдикатите е особено изразен. Досега критични измерения като секторни, професионални или регионални различия не са отразени в съществуващите набори от данни. Без по-подробни данни, усилията за справяне с предизвикателствата или оползотворяване на възможностите в рамките на колективното договаряне са по своята същност ограничени както за политиките, така и за социалните партньори.



Чрез сътрудничество с академични и политически изследователи ще се осигури последователен и стабилен поток от изследвания и данни, основани на доказателства, за да се вземат по-информирани политически решения в по-широкия аспект на индустриалните отношения.

**Втората част на Плана „Овластяване и окуражаване“** включва целенасочените инициативи за изграждане на капацитет на социалните партньори, които имат и по-широки ползи. Техните членове ще подобрят своите умения, чрез формиране на процесно-ориентирани компетенции, умения за водене на преговори и разрешаване на спорове, и овластяване на организациите да се развиват и адаптират към нововъзникващите предизвикателства. Инициативите включват стратегическа комбинация от финансови стимули, упражнения за изграждане на знания, своевременно идентифициране и признаване на добри практики и предоставяне на персонализирани, висококачествени програми за обучение, споделяне на умения, които ще отговорят на променящите се нужди на социалните партньори. Изграждането на капацитет ще бъде и стратегически фактор за насърчаване на практиките за колективно договаряне и ще подготви социалните партньори да се ангажират ефективно в нови и развиващи се области на диалог, като устойчивото развитие, отговорно бизнес поведение и умения за разрешаването на индустриални спорове. Предизвикателствата на новия свят на труда, включително предизвикателствата на новите технологии, новите начини на работа и устойчивите практики, изискват и нови умения.

Изграждането на капацитет е ориентирано към търсенето. Социалните партньори са в уникална позиция да оценяват и формулират собствените си потребности и приоритети за развитие, подход, който насърчава ангажираността и гарантира, че усилията за овластяване са съобразени с реалното състояние на тези, които са пряко ангажирани в процесите на колективно договаряне.

За всяка от дейностите в Плана са посочени отговорните институции и индикатори за резултати като например при програмите за изграждане на капацитет резултатите ще се измерват с броя на съвместните осъществени програми за обучение и % от персонала в основните синдикални органи и специалисти човешки ресурси, получили дадена квалификация след обучение по новосъздадена национална програма.

Включено е предложение при провеждане на обществени поръчки проектите да се оценяват и с оглед на колективно договорени споразумения в съответните компании. Предвидени са награди и признание за успешните практики в колективното договаряне.

**В третата част на Плана „Насърчаване“** с цел транспонирането на Директива (ЕС) 2024/2831 на Европейския парламент и на Съвета от 23 октомври 2024 година относно подобряването на условията на труд при работата през платформа се включва разработване, публикуване и разпространение на Кодекс за практики при колективно договаряне. С Министерството на финансите се работи за повторно въвеждане на данъчни облекчения за синдикални вноски по колективно договаряни споразумения и проучване използването на алтернативни данъчни стимули за насърчаване на колективното договаряне. Набляга се на положителните резултати от трудовата медиация при уреждане на колективните спорове, включително чрез предотвратяването на загуби от стачни действия. Планира се и нов преглед на трудовото право относно правната защита за синдикалните дейатели.



**В четвъртата част на Плана „Защита“** са включени действия, които въпреки че са едни от най-специалните по отношение на изискванията за ресурси и време, те са ключови за защитата на работодателите и синдикалните организации от всякаква форма на намеса, която би могла да подкопае тяхното създаване, функциониране или

администриране. Дейностите включват оценка на осъществимостта и въздействието на

Въвеждането на задължителен процес на медиация между нотификацията и индустриалните действия, прегледи на заповеди за уволнения, проучване на правната защита и нейния обхват за синдикалните дейтели.

#### **4. Механизъм за реализация на практиката (стъпки, включени програми/услуги, връзка на практиката с Европейския семестър и с Индустрия 4.0 – потенциално с Индустрия 5.0)**

**Петата част на Плана „Подкрепа за институциите на индустриалните отношения“** доказва, че защитата на заетостта е постоянен ангажимент на страната.

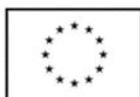
Развиват се нови институционални структури в подкрепа на трудовите права и индустриалните отношения. Комисията по трудови отношения (WRC) и Трудовият съд имат централна роля в поддържането и насърчаването на добрите индустриални отношения в Ирландия, в т. ч. чрез техните механизми за колективни спорове. WRC предлага помирителни услуги, които са безплатни, безпристрастни и доброволни. Когато това не реши даден въпрос, Трудовият съд подпомага страните да разрешат споровете, но след като са направили всичко възможно, за да постигнат споразумение, преди да се обърнат към съда, и са се съгласили съвместно да потърсят становището на съда с цел за постигане на решение.

Законът за индустриалните отношения предоставя подобрена рамка за правото на служителите да участват в колективно договаряне, като предоставя ясен и балансиран механизъм, чрез който справедливостта на условията на труд на работниците в тяхната съвкупност може да бъде оценена, когато не се провежда колективно договаряне, чрез иск в Съда по трудови спорове.

Комисията по трудови отношения (WRC) упражнява редица допълнителни, но съществени функции, включително насърчаване на спазването на съответните разпоредби на трудовото законодателство, предоставяне на помощ при изготвянето и публикуването на кодекси за професионална практика заедно със социалните партньори, както и провеждане на изследвания и мониторинг на индустриалните отношения.

Съвместните трудови комитети - СТК, регламентирани в Закона за индустриалните отношения, са независими органи, съставени от равен брой представители на работодателите и работниците в определен сектор, които се обединяват доброволно, за да договарят колективни договори.

Трудовите комитети могат да изготвят Заповед за регулиране на заетостта - ЗРЗ (Employment Regulation Order), в която се определят условията на труд и минималните ставки на заплащане за сектора, който представляват. Секторните заповеди за заетост са



форма на законоустановен механизъм за определяне на заплатите, съгласно Закона за индустриалните отношения от 2015 г., който в допълнение към минималните ставки на заплащане може да определи схеми за пенсионно осигуряване и обезщетения за болест за даден икономически сектор, както и процедура за разрешаване на спорове. Те предвиждат независима оценка на ставките на заплащане в даден сектор от Трудовия съд, който разглежда становищата на всички заинтересовани страни.

Заповедите определят обвързващ праг на заплащане. В резултат на това те имат важна роля за намаляване на неравенствата, тъй като работниците, обикновено обхванати от тези заповеди, са от групи в неравностойно положение, напр. мигранти, млади хора, жени. Освен това е установено, че заплатите или праговете на заплащане намаляват дисбаланса в трудовите отношения между фирмите и уязвимите групи от работната сила. Основните опасения, повдигнати от Работната група на високо ниво относно съвместните трудови договори (Joint Labour Contracts), са свързани с тяхната стабилност и ефективност, ако работодателите не се ангажират.

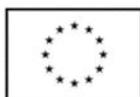
#### **4.1. Връзка на практиката с Европейския семестър**

Планът е разработен в процеса на транспониране на Директивата за адекватните минимални заплати и Директивата за работа чрез платформи и конкретно в изпълнение на някои от препоръките на Европейската комисия към Ирландия, които са част от Европейския семестър през 2025г. ЕК препоръчва по-конкретно подобряване на бизнес средата чрез увеличаване на публичните инвестиции в научноизследователска и развойна дейност и подкрепа за увеличаване на инвестициите в научноизследователска и развойна дейност от страна на бизнеса - включително чрез по-директни инструменти за финансиране - за подобряване на производителността на местните предприятия, по-специално на малките и средните предприятия. Укрепване на пазара на труда и социалното приобщаване на групите в неравностойно положение, по-специално на хората с увреждания и самотните родители, чрез въвеждане на по-целенасочени информационни дейности и повишаване на квалификацията.

#### **4.2. Връзка с Индустрия 4.0 /5.0.**

В Плана са набелязани дейности за укрепване на институциите чрез използване на новите технологии – инвестиране в дигитализацията на институциите, свързани с индустриалните отношения, преглед и укрепване на ERO и SEO механизмите. Планира се преглед на Кодекса за практика с оглед на задълженията и отговорностите на представителите на работниците и служителите, юридически съветници, експерти по връзки с обществеността, специалисти човешки ресурси, анализатори на политики и др. Ще се провеждат обучения на тези експерти, семинари с цел развитие на необходимите умения. Ще се преразгледа и Кодекса за поведение от 1990 г. за жалби и дисциплинарни процедури.

Ирландия изпълни петгодишна стратегия озаглавена Стратегия „Индустрия 4.0“ на Ирландия 2020-2025 г. Подкрепа за дигиталната трансформация на производствения сектор и неговата верига за доставки. Визията, която е в основата на тази стратегия, е до 2025 г. Ирландия да бъде конкурентен, иновационен производствен център, на границата на



четвъртата индустриална революция и начело на разработването и приемането на Индустрия 4.0. Производствените фирми и техните вериги за доставки ще използват технологиите на Индустрия 4.0 в подкрепа на производителността, растежа и устойчивата заетост. Фирмите ще се възползват от възможностите, предлагани от технологиите на Индустрия 4.0, чрез:

- адаптиране на методите си на производство, за да подобрят производителността и да е възможна индивидуализация и продукти по поръчка;
- конкуриране на нови пазари въз основа на иновации в стоки и услуги;
- разработване на нови бизнес модели;
- по-добра интеграция на веригите за доставки;
- изграждане на конкурентно предимство чрез разработване, приемане и стратегическо използване на съответните стандарти.

Ирландия ще предоставя възможности за развитие на умения и способности на настоящата и бъдещата работна сила, необходима за Индустрия 4.0. Силната култура на сътрудничество ще бъде ключов двигател на Индустрия 4.0 в Ирландия и ще подпомогне дигиталната трансформация в различните сектори, вериги за създаване на стойност и вериги за доставки, както и ще позиционира фирмите в Ирландия на световно ниво в трансформацията на Индустрия 4.0.

**4.3. Необходим капацитет и компетенции** – изпълнението на Плана включва редица дейности за изграждане на капацитет, както бе посочено по-горе. Обхватът на лицата, които ще се обучават е много голям и включва не само експертите на институциите и организациите на социалните партньори, но и представителите на работниците и служителите в отделните предприятия, които са на терен сред хората. Обученията са за придобиване на знания и компетенции, които са необходими за участие в процесите на колективното договаряне в т.ч. за водене на преговори и разрешаване на трудови спорове. Практиката е показала, че само добре подготвени представители на работниците и служителите ще успеят да се справят с тези процеси, да постигнат добра защита на работещите и да повишат процента на приложение на колективното договаряне.

## 5. Предизвикателства и ограничения

Правителството е наясно с нарастващия натиск върху разходите, с който предприятията се сблъскват ежедневно, особено този, обусловен от бързата ескалация на разходите за труд, ръста на заплатите и мерките на публичната политика, предназначени да подобрят качеството на заетостта в Ирландия. Въпреки че тези развития отразяват важни социални и икономически цели, като например насърчаването на възможности за достоен труд и качествени работни места, те също така представляват реални предизвикателства за работодателите, особено по отношение на управлението на разходите и административната сложност.

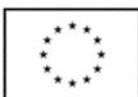


Ето защо като се отчитат тези предизвикателства, мерките и дейностите в Плана ще се въвеждат поетапно, за да гарантира, че усилията за насърчаване на колективното договаряне са последователни, но също така отчитат времевия график и кумулативното въздействие на други предстоящи значими инициативи.

ISTU и ИВЕС, представляващи работодателите и работниците, играят ключова роля в тристранните управленски механизми, действащи в Ирландия, и в управлението на трудовите отношения, както и са ключови участници в системите за индустриални отношения. Те са в най-добра позиция да идентифицират практични, балансирани решения, които отразяват реалностите на работните места и специфичните за сектора предизвикателства. Дългогодишният опит на Ирландия в колективното договаряне показва, че социалният диалог процъфтява, когато е изграден върху взаимно уважение и, доколкото е възможно, незаконодателно сътрудничество. Непрекъснатото ангажиране и сътрудничество със социалните партньори са от основно значение за разработването и изпълнението на Плана. Техният задълбочен експертен и житейски опит са оформили този план и ще донесат ценна информация, като гарантират, че предложените мерки са едновременно обосновани и постижими.

#### **Източници:**

1. Ireland’s Action Plan to Promote Collective Bargaining 2026–2030
2. Wikipedia
3. Recommendation for a COUNCIL RECOMMENDATION on the economic, social, employment, structural and budgetary policies of Ireland. Brussels, 4.6.2025COM(2025)



## **ИСПАНИЯ**

### **Дигитална трансформация чрез платформата „HADA“ и програмата „Activa Industria 4.0“**

#### **1. Контекст и същност на практиката**

Развитието на инициативите за Индустрия 4.0 в Испания не се осъществява изолирано на национално ниво, а е тясно обвързано с рамката за икономическа координация на Европейския съюз – Европейския семестър. Чрез него Европейската комисия ежегодно формулира специфични за всяка държава препоръки (Country Specific Recommendations – CSR), насочени към повишаване на производителността, дигитализацията на предприятията, иновациите и уменията на работната сила. В този контекст дигиталната трансформация и внедряването на технологии от Индустрия 4.0 се разглеждат като ключов инструмент за структурна модернизация на икономиката, засилване на конкурентоспособността и квалифицираната заетост чрез интеграция на IoT, AI, Big Data и роботика в промишленото производство за намаляване на регионалните различия.

Основните промени в структурата на труда, заложи в „Industria Connectada 4.0“ са свързани с развитие на автоматизацията и цифрови умения и е насочена към:

- Широкото внедряване на технологии за промяна профила на търсените работни умения — от рутинни, физически задачи към дигитални, аналитични и управленски роли;
- Развитие на компетенции в IoT, анализ на данни, киберсигурност и поддръжка на автоматизирани системи;
- Увеличаване необходимостта от непрекъснато обучение и преквалификация, както и от утвърждаване на политиката за учене през целия живот — ключови въпроси за отношенията между работодатели, държава и работници.

В резултат на Индустрия 4.0 и прилагането на инициатива „Industria Connectada 4.0“, испанските индустриални отношения преминават през важно преустройство, което включва:

- Промяна на структурата на труда — повишена нужда от квалификации и гъвкавост на работната сила.
- Акцент върху обучението и преквалификацията — социални партньори настояват за политики за образование и защита.
- Диалог на социалните партньори — профсъюзите и работодателските организации участват активно в адаптацията към дигиталната индустрия.
- Нов модел на работа — интегриране на гъвкави, дигитални и платформени форми на заетост в индустриалните отношения.
- Регулация и защита — ключова роля на правителството и регулаторите в създаване на правна рамка, която балансира технологии и социални права.

Въпреки правените усилия от държавата и социалните партньори анализите показват големи различия между провинциите с развита научноизследователска и развойната дейност от началото на Индустрия 4.0 и слабо развитите икономически региони, които са с най-ниски разходи за научноизследователска и развойна дейност в Испания. Тази ситуация



подчертава необходимостта от преоценка на стратегиите и политиките, които да са в подкрепа на дигиталната трансформация и приемането на технологиите от Industry 4.0 за всички региони в страната. В резултат от направената преоценка в областта на дигитализацията в Испания, Правителството предприема някои стъпки:

- За да се оценят нивата на дигитална зрялост на индустриите, по инициатива на испанското Министерство на промишлеността, търговията и туризма в рамките на Industria Connectada 4.0 е разработена и се използва испанската публична платформа „HADA“ („Herramienta Avanzada de Diagnóstico Digital“);
- Като част от националната инициатива „Industria Connectada 4.0“, Министерството на индустрията и туризма инициира програмата „Activa Industria 4.0“, която към 2026 г. остава ключов инструмент за дигиталната трансформация на малките и средни предприятия (МСП) в производствения сектор.

## **2. Основни организации и роля на социалните партньори**

Основните институции, включени в индустриалните отношения в Испания са:

1. Държавата, която чрез: Министерство на труда и социалната икономика, съдейства за осъществяване на социалния диалог, регистрира и контролира колективните трудови договори, следи за спазване на законодателството; Генералната дирекция за индустрията и малките и средни предприятия (SGIPYME), която функционира в Министерството на промишлеността, търговията и туризма и координира и изпълнява политики, програми и инициативи, насочени към индустрията и МСП, вкл. свързани с Индустрия 4.0 и дигитализация.

1.2. Автономни (регионални) служби по труда, които изпълняват преговори и надзор на регионално ниво, а регионите като Каталуня, Баска и др., имат свои министерства/департаменти;

1.3. Инспекция по труда и социална сигурност, която следи за спазване на трудово-правните норми, здравето и безопасността на работното място.

2. Организации на работниците:

2.1. Workers' Commissions (CCOO / Comisiones Obreras) – най-големият синдикат с присъствие в много сектори;

2.2. Unión General de Trabajadores (UGT) – дългогодишно влиятелен синдикат, исторически свързан със социалдемократията;

2.3. Unión Sindical Obrera (USO) и други по-малки профсъюзи.

3. В националния социален диалог в Испания голяма роля играят:

3.1. Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) - най-голямата и най-всеобхватна структура на бизнеса в Испания, представляваща интересите на фирми от всички сектори (големи, малки, средни предприятия и самонаети). CEOE е ключов участник в социалния диалог на национално ниво и участва в тристранни органи с правителството и синдикатите.



3.2. Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME) - Национална конфедерация, която представлява интересите на малките и средни предприятия. CEPYME също участва активно в социалния диалог, включително в работни органи и в консултативни съвети за политики, свързани с пазара на труда и условията на работа;

3.3. Други работодателски организации, които са по-тясно профилирани, като Asociación de Trabajadores Autónomos (ATA), организация, представляваща самонаетите работници и микропредприятия; ATA е свързана в рамките на СЕОЕ и допринася по въпроси, които засягат самостоятелно заетите и микро-бизнесите в социалния диалог; Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES), представляваща предприятията от сектор “социална икономика”, които имат свое място в консултациите по специфични социални и икономически теми.

Моделът на индустриалните отношения в Испания се характеризира с:

1. Многопластова структура – на национално, секторно, регионално и фирмено ниво;
2. Силно институционализиран социален диалог между държавата, работодателските организации и синдикатите, който регулира трудовите отношения;
3. Правно признати социални партньори, които имат право да участват в колективни преговори и да сключват колективни договори.

Социалния диалог и тристранното сътрудничество се осъществяват, чрез:

1. Двустранни преговори, като синдикати и работодатели често преговарят директно помежду си на фирмено, секторно и национално ниво, за да определят колективни договори и условия на труд;
2. Тристранен диалог, в който при ключови социални и икономически въпроси се използват тристранни органи, в които участват: държава (правителство), организации на работодателите и синдикати.

В Испания колективните трудови договори (sectoral или firm-level) играят централна роля в регулирането на условията на труд. След като договор бъде сключен, той трябва да се регистрира в Министерство на труда, което проверява дали е в съответствие със закона, ако не отговаря на законовите изисквания, държавата може да го отхвърли.

Системата на индустриални отношения в Испания има някои характерни черти:

1. сравнително ниска синдикална плътност (т.е. процент на работещите, които са членове на синдикати) в сравнение с други европейски страни;
2. фрагментация на профсъюзните организации и конкуренция между тях;
3. по-силно влияние на работодателите и индивидуалното преговаряне в някои сектори.

### **3. Описание на добри практики и механизъм за реализацията им**

В рамките на инициативата „Industria Conectada 4.0“ Испания прилага интегриран подход към дигиталната трансформация на индустрията, който съчетава инструменти за оценка на готовността на предприятията и механизми за последваща експертна и финансова подкрепа. Този модел се основава на разбирането, че ефективното внедряване на технологии от



Индустрия 4.0 изисква последователен процес, включващ първоначална диагностика на нивото на дигитална зрялост, стратегическо планиране на необходимите промени и практическо реализиране на конкретни проекти за модернизация.

В този контекст платформата HADA („Herramienta Avanzada de Diagnóstico Digital“) и програмата „Activa Industria 4.0“ изпълняват взаимнодопълващи се функции в общата екосистема за подкрепа на предприятията. HADA служи като инструмент за самооценка и идентифициране на потребностите, предоставяйки обективна картина на текущото технологично състояние и насоки за развитие. От своя страна „Activa Industria 4.0“ надгражда този процес чрез предоставяне на персонализирано консултиране, обучения и достъп до финансиране за реално внедряване на дигитални решения. Така двете практики формират логическа последователност „анализ – планиране – изпълнение“, което намалява риска от неефективни инвестиции и повишава устойчивостта на процесите на трансформация. Комбинирането на диагностични и оперативни инструменти позволява не само подкрепа на отделните предприятия, но и събиране на систематизирана информация за нивото на дигитализация в индустрията, което подпомага формулирането на национални политики и изпълнението на европейските приоритети в рамките на Европейския семестър.

### **3.1. Платформата HADA за оценяване на дигиталната зрялост**

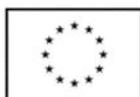
#### **3.1.1. Описание на платформата HADA**

Платформата HADA („Herramienta Avanzada de Diagnóstico Digital“) представлява национален публичен онлайн инструмент за самооценка, разработен от Генералния секретариат по промишлеността и малките и средни предприятия към Министерството на промишлеността, търговията и туризма на Испания в рамките на инициативата „Industria Conectada 4.0“. Нейната основна цел е да подпомогне индустриалните предприятия при определяне на степента на дигитализация и технологична готовност за внедряване на решения от Индустрия 4.0.

Практиката е насочена към систематично измерване на дигиталната зрялост на компаниите чрез стандартизиран модел, който обхваща ключовите аспекти на организационното и производственото развитие: пазарна и бизнес стратегия, вътрешни процеси, организация и човешки ресурси, технологична инфраструктура, както и продукти и услуги. По този начин платформата предоставя цялостен поглед върху нивото на интеграция на цифровите технологии в дейността на предприятието.

Моделът, заложен в платформата HADA дефинира четири последователни нива на дигитална зрялост – от начално (липса на систематична дигитализация) до напълно интегрирано стратегическо внедряване на технологии от Индустрия 4.0. Тази скала позволява сравнимост между предприятията и улеснява идентифицирането на конкретни дефицити и потенциал за развитие. В този смисъл HADA изпълнява функцията на диагностичен и стратегически инструмент, който подпомага вземането на информирани управленски решения и насърчава по-широкото участие на бизнеса в процесите на дигитална трансформация.

Координацията между участниците се основава на централизирано институционално управление и активно участие на предприятията. Публичната администрация осигурява



методологическата рамка, поддръжката и стратегическото развитие на платформата HADA, както и връзката ѝ с други инструменти за подкрепа на дигитализацията. Предприятията използват резултатите от самооценката за планиране на инвестиции и организационни подобрения, а консултантски структури предоставят експертна подкрепа при реализиране на конкретни проекти. Този модел гарантира съгласуваност между диагностика, консултиране и последващи интервенции и създава последователен процес на индустриална модернизация.

### **3.1.2. Механизъм за реализиране на практиката**

Реализирането на платформата HADA се осъществява чрез достъпно онлайн приложение, което предоставя на предприятията възможност за безплатна дигитална самооценка посредством структуриран въпросник. Компаниите попълват информацията относно използваните технологии, организационните практики, управленските процеси и нивото на дигитални компетенции на персонала.

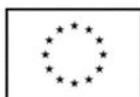
На базата на въведените данни системата автоматично генерира аналитичен доклад, който включва:

- определяне на текущото ниво на дигитална зрялост;
- сравнителен анализ (benchmarking) спрямо други предприятия със сходен профил;
- идентифициране на силни и слаби страни;
- препоръки за приоритетни области на интервенция и потенциални технологични решения.

Получените резултати служат като отправна точка за вътрешно организационно планиране и за разработване на конкретни проекти за модернизация. В много случаи диагностиката чрез HADA се използва като първи етап преди включване в консултантски и финансови програми, като „Activa Industria 4.0“, което осигурява логическа последователност между оценката на потребностите и последващата инвестиционна подкрепа. По този начин механизмът на платформата съчетава самостоятелна оценка, експертно насочване и проследяване на напредъка във времето, като същевременно предоставя на публичните институции агрегирани данни за нивото на дигитализация в индустрията. Това позволява по-прецизно планиране на политики, по-ефективно разпределение на ресурсите и мониторинг на резултатите от прилагането на стратегиите за Индустрия 4.0 на национално ниво.

Информирането и консултациите се осъществяват чрез стандартизиран механизъм за дигитална самооценка и автоматично генерираните аналитични доклади, които предоставят на предприятията ясна картина за тяхното ниво на дигитална зрялост, сравнителна позиция и приоритетни области за развитие. На тази основа компаниите получават насочване към подходящи консултантски и финансови програми, където се осигурява експертна подкрепа за разработване и изпълнение на стратегии за дигитална трансформация. По този начин се съчетава достъпна информация, диагностика и целенасочено консултиране, което улеснява информираното вземане на решения.

Платформата HADA има силно изразена функция на инструмент за диагностика, планиране, и мониторинг в рамките на Европейския семестър. Тя подпомага ранните етапи на Европейския семестър, свързани с анализ на икономическите предизвикателства и идентифициране на инвестиционните нужди, като предоставя систематизирана



информация за нивото на дигитална зрялост на предприятията. Данните от самооценката позволяват на компаниите и на публичните институции да определят пропуските в технологичното развитие и да планират приоритетни интервенции.

Платформата HADA изпълнява важна роля и във фазата на проследяване на напредъка, тъй като позволява измерване на динамиката в дигиталната зрялост преди и след прилагането на политики като „Activa Industria 4.0“. По този начин платформата се превръща в доказателствена база за оценка на ефективността на реформите и за аргументиране на бъдещи инвестиции в рамките на следващите цикли на Европейския семестър.

### **3.2. Програмата „Activa Industria 4.0“ – цялостен процес за консултиране, проектиране и финансиране за дигитална трансформация**

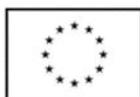
#### **3.2.1. Описание на практиката**

„Activa Industria 4.0“ представлява национална консултантска и подкрепяща програма, насочена към ускоряване на дигиталната трансформация на малките и средни предприятия в производствения сектор на Испания. Тя е разработена в рамките на инициативата „Industria Conectada 4.0“ и е интегрирана в по-широката стратегическа рамка „Digital Spain 2026“, като основната ѝ цел е повишаване на конкурентоспособността, производителността и технологичната устойчивост на индустриалните предприятия чрез внедряване на решения от Индустрия 4.0.

Програмата адресира структурни проблеми, характерни за МСП – ограничен достъп до експертни знания, недостатъчен капацитет за стратегическо планиране на дигитални инвестиции и затруднения при избора на подходящи технологични решения. В този контекст тя предлага интегриран подход, който комбинира диагностика, експертно консултиране, обучения и финансова подкрепа.

Фокусът е поставен върху внедряване на т.нар. „активиращи технологии“ (enabling technologies), като изкуствен интелект, интернет на нещата (IoT), Big Data, роботизация, дигитални близнаци, автоматизация и 3D принтиране. Чрез тях се цели модернизирание на производствените процеси, оптимизация на ресурсите и повишаване на добавената стойност на индустриалното производство. По този начин „Activa Industria 4.0“ функционира като инструмент за практическо прилагане на националните и европейските политики за дигитализация на бизнеса.

Функционирането на програмата „Activa Industria 4.0“ се основава на координиран модел на сътрудничество между публичните институции, експертните организации и предприятията–бенефициенти. Генералният секретариат по индустрия и МСП осигурява стратегическото управление, финансирането и нормативната рамка на инициативата, докато фондация ЕОІ отговаря за оперативното изпълнение, подбора на консултанти и организацията на обучителните дейности. Акредитирани експертни екипи предоставят пряка подкрепа на предприятията при диагностиката и разработването на планове за дигитална трансформация, а компаниите участват активно чрез предоставяне на информация, дефиниране на приоритети и реализиране на препоръчаните мерки. Тази многостепенна координация осигурява последователност между стратегическото



планиране, експертното консултиране и практическото внедряване на технологични решения.

### **3.2.2. Механизъм за реализиране на практиката**

Реализирането на програмата се осъществява чрез структуриран консултантски процес, който предоставя на предприятията персонализирана подкрепа от акредитирани експертни организации. Управлението се координира от Генералния секретариат по индустрия и МСП (SGIPYME) към Министерството на промишлеността и туризма, в партньорство с фондация EOI (Escuela de Organización Industrial), която осигурява организационното и обучително изпълнение.

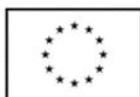
Участващите предприятия преминават през няколко последователни етапа. Първо се извършва диагностика на текущото технологично състояние и идентифициране на ключовите пропуски в дигитализацията. След това се разработва индивидуален план за трансформация („пътна карта“), който определя конкретни проекти, приоритети, необходими инвестиции и очаквани резултати. В допълнение се организират практически семинари и демонстрации на технологични решения с цел повишаване на управленския и техническия капацитет на фирмите.

Подкрепата се предоставя под формата на безвъзмездна непарична помощ, покриваща разходите за консултантските услуги (до фиксиран размер на бенефициент), като финансирането се осигурява основно чрез средствата на Механизма за възстановяване и устойчивост и националния бюджет. Подборът на предприятията се извършва по административен ред до изчерпване на наличния ресурс.

Ефективността на програмата се проследява чрез измерване на броя подкрепени предприятия, степента на внедрени дигитални решения и подобрените производствени показатели. Натрупаните резултати се използват както за последващо усъвършенстване на програмата, така и за отчетност към националните и европейските институции в рамките на политиките за икономическа координация и Европейския семестър.

Испания последователно интегрира приоритетите на Европейския семестър в своите национални стратегии, включително чрез програмите „Industria Conectada 4.0“, „Digital Spain 2026“ и инструментите за подкрепа на МСП като HADA и „Activa Industria 4.0“. Тези политики отговарят пряко на препоръките на ЕС за ускоряване на цифровото внедряване в малките и средни предприятия, развитие на цифрови и технически умения, както и насърчаване на инвестиции в научноизследователска и развойна дейност. По този начин националните мерки функционират като механизъм за изпълнение на европейските цели на практика.

Особено важна е връзката между Европейския семестър и финансирането чрез Механизма за възстановяване и устойчивост (Recovery and Resilience Facility), който е интегриран в цикъла на семестъра. Значителна част от ресурсите за програмата „Activa Industria 4.0“ се осигуряват именно чрез този механизъм, което демонстрира как европейското икономическо управление подпомага пряко индустриалната модернизация на национално ниво. По този начин Индустрия 4.0 се превръща не само в технологична политика, а и в инструмент за изпълнение на по-широки цели на ЕС – устойчив растеж, социално включване и повишена заетост.



Испанският опит показва, че успешната дигитална трансформация на индустрията изисква съчетаване на национални политики, социален диалог и европейска координация. Европейският семестър действа като стратегическа рамка, която насочва реформите, осигурява финансиране и проследява резултатите, като по този начин ускорява внедряването на решенията на Индустрия 4.0 и гарантира тяхната устойчивост.

#### 4. Предизвикателства и ограничения

Прилагането на платформата HADA и програмата „Activa Industria 4.0“ се сблъсква с редица структурни и организационни затруднения, свързани основно с ограничената дигитална готовност на значителна част от малките и средните предприятия. Много компании изпитват трудности при събирането и анализа на необходимата информация за самооценка, формулирането на стратегически приоритети и трансформирането на диагностичните резултати в конкретни инвестиционни решения. Недостатъчният вътрешен експертен и управленски капацитет, както и липсата на специализирани дигитални компетентности, често забавят внедряването на препоръчаните технологични решения. Допълнително предизвикателство представлява координацията между различните институционални и консултантски участници, както и административните процедури по включване в програмите, които могат да ограничат достъпа на по-малките предприятия с ограничени ресурси.

Сред основните рискове от използването на платформата HADA и програмата „Activa Industria 4.0“ се откроява: неравномерното ниво на дигитална зрялост между предприятията, секторите и регионите, което създава предпоставки за задълбочаване на различията в конкурентоспособността. Съществува и вероятност диагностичните инструменти да бъдат използвани формално, без последващо реално внедряване на трансформационни мерки, особено при липса на достатъчно инвестиционни средства или квалифициран персонал. Зависимостта от публично финансиране и ограничените бюджети могат да стеснят обхвата на подкрепата, докато краткосрочният характер на част от консултантските интервенции носи риск от недостатъчна устойчивост на постигнатите резултати. Тези дефицити подчертават необходимостта от по-дългосрочна подкрепа, интеграция между диагностичните и консултантските инструменти и систематично развитие на цифровите умения в индустриалния сектор.

#### 5. Източници

- <https://aspromec.org/en/industria-4-0/industria-4-0-crecimiento/>
- [https://scholar.google.bg/scholar?q=spain%27s+industry+4.0+implementation+practice&hl=bg&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar](https://scholar.google.bg/scholar?q=spain%27s+industry+4.0+implementation+practice&hl=bg&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar)
- <https://www.revecon.ro/articles/2025-1/2025-1-3.pdf>
- <https://www.boe.es/eli/es/o/2022/08/12/ict819>
- <https://www.industriaconectada40.gob.es/programas-apoyo/Paginas/HADA.aspx>
- <https://www.eoi.es/es/empresas/programas-activa/activa-industria-40>



## ИТАЛИЯ

### Данъчен кредит за обучение

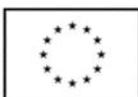
#### 1. Контекст и същност на практиката

Италия заема позицията на втората индустриална сила в Европейския съюз, като нейната икономическа структура се характеризира със специфичен дуализъм: от една страна, наличие на глобални индустриални лидери, а от друга – доминираща мрежа от малки и средни предприятия (МСП), често организирани в силно специализирани териториални клъстери (индустриални дистрикти). Италианската стратегия за Индустрия 4.0, стартирала през 2016 г., претърпява критична еволюция под натиска на енергийната криза и изискванията на Зелената сделка, достигайки до актуалната рамка „**Transizione 5.0**“ (Индустрия 5.0/Преход 5.0) през 2026 г. Основният стратегически проблем, който се решава, е необходимостта от едновременна технологична модернизация, декарбонизация и повишаване на производителността на МСП – гръбнакът на италианската икономика.

Практиката демонстрира значителен институционален и административен капацитет за интегриране в рамката на Европейския семестър чрез тясно обвързване на националните индустриални политики с приоритетите на ЕС за дигитален и зелен преход. Чрез синхронизация между стратегията „Transizione 5.0“, Националния план за възстановяване и устойчивост (PNRR) и специфичните за страната препоръки (CSRs), Италия изгражда механизми за планиране, мониторинг и оценка на реформите и инвестициите, основани на измерими индикатори за производителност, дигитализация и енергийна ефективност. Това позволява систематично отчитане на напредъка пред европейските институции, както и по-ефективно насочване на публичните ресурси към предприятията с най-голям потенциал за трансформация. По този начин практиката функционира не само като инструмент за модернизация на индустрията, но и като елемент от по-широката архитектура на икономическо управление и координация на политиките на равнище ЕС.

#### Основни предизвикателства, адресирани от практиката:

**Дигитална и индустриална трансформация:** Тази трансформация в Италия се реализира чрез интегриран модел, който съчетава технологично обновление, екологична устойчивост и развитие на човешкия капитал. Фокусът върху внедряването на съвременни технологии – изкуствен интелект, индустриален интернет на нещата, автоматизация и интелигентни производствени системи – се допълва от мерки за повишаване на енергийната ефективност и намаляване на въглеродния отпечатък на производството, в съответствие с концепцията за „двойния преход“. Особено внимание се отделя на малките и средните предприятия и индустриалните дистрикти, които получават целенасочена финансова и консултантска подкрепа за модернизация на процесите и повишаване на иновационния капацитет. Този подход цели не само технологична адаптация, но и структурно повишаване на конкурентоспособността, устойчивостта и социалната кохезия на италианската индустрия. Програмата се стреми да преодолее остарялата производствена база чрез внедряване на технологии от последно поколение (AI, IoT), като същевременно налага „двойния преход“ (twin transition) – дигитализация, обвързана с енергийна ефективност. Друга основна част от това предизвикателство е разликата в технологичното ниво между големите



индустриални групи на Север и малките предприятия на Юг, както и застаряващата работна сила, която се нуждае от мащабна преквалификация.

- **Участие на социалните партньори:** Преходът налага нов тип социален консенсус за управление на промените в организацията на труда. Предизвикателството е в балансиране на гъвкавостта с правото на служителите на цифрово включване.
- Европейски семестър и PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza/ Национален план за възстановяване и устойчивост): Като най-голям бенефициент по Механизма за възстановяване и устойчивост, Италия трябва да демонстрира пред ЕК не само усвояване на средства, но и качествено изпълнение на Специфичните за страната препоръки (CSRs), свързани с реформата на пазара на труда, дигитализацията на бизнеса, зелена енергия и екология, инфраструктура и транспорт, образование и наука, здравеопазване и реформи в администрацията и правосъдието.

## 2. Основни организации и роля на социалните партньори

Италианският модел се отличава с децентрализирана екосистема, която интегрира държавата, академичните среди и социалните партньори в единна функционална мрежа. Този модел се отличава със силно участие на индустриалните асоциации и синдикатите, които са интегрирани в управлението на прехода.

### Ключовите институции и техните отговорности са:

- **Министерство на предприятията и произведеното в Италия (MIMIT):** Централният орган на индустриалната политика, който координира националните планове за дигитализация и отговаря за законодателното оформяне на данъчните стимули и сертифицирането на енергийните спестявания.
- **Национална мрежа „Индустрия 4.0“:** Включва **Дигитални иновационни хъбове (DIH)**, координирани от работодателската организация **Confindustria** и **Центрове за компетентност (Competence Centers)**, публично-частни партньорства, базирани в университетите, които служат за мост между фундаменталната наука и индустриалното приложение.
- **Unioncamere:** Италианският съюз на търговските камари, които чрез своите „Точки за дигитално предприятие“ (PID), предоставят първоначална диагностика и техническа подкрепа за микропредприятията.

### Нива на прилагане и роля на социалните партньори:

Италия има уникална традиция в индустриалните отношения. синдикатите (**CGIL, CISL, UIL**) и работодателите (**Confindustria**) са подписали исторически споразумения за „дигитална информираност“.

- **Синдикати:** Те са извоювали правото на „право на обучение“ в колективните трудови договори, което означава, че всеки работник има гарантиран брой часове годишно за обучение в дигитални умения.
- **Работодатели (Confindustria):** Управляват мрежа от дигитални хъбове, които помагат фирмите да се ориентират в държавните субсидии и технологичните решения.



Италия упражнява уникален модел на „цифрово колективно договаряне“.

- **Национално ниво:** Синдикалните конфедерации (**CGIL, CISL, UIL**) участват в „техническите маси“ към правителството, където договарят параметрите на социалната защита в рамките на националните програми.
- **Секторно ниво:** В националните браншови договори (**CCNL**) е заложено „субективното право на обучение“, което гарантира на всеки работник фиксиран брой часове за цифрова квалификация, финансирани чрез държавните стимули.
- **Регионално ниво:** Социалните партньори участват в управлението на регионалните иновационни екосистеми, адаптирайки политиките към нуждите на местните индустрии (напр. металообработването в Ломбардия или модата в Тоскана).

### **3. Описание на добрата практика: АВТОМАТИЗИРАНИ ДАНЪЧНИ СТИМУЛИ/ ДАНЪЧЕН КРЕДИТ ЗА „ОБУЧЕНИЕ 4.0“**

Най-успешната италианска практика е системата от **автоматични данъчни стимули**, които не изискват сложни процедури за кандидатстване, а се ползват директно от предприятията. Централният стълб на италианския успех е радикалната децентрализация на финансирането чрез **автоматични данъчни кредити**.

**Същност** **и** **механизми:**

Програмата стимулира компаниите да инвестират в технологично обновяване и най-вече в човешкия капитал. Целта е да се подкрепи внедряването на технологии като изкуствен интелект, роботика, киберсигурност и блокчейн, като същевременно се финансират часовете, които работниците прекарват в обучение. За разлика от традиционните грантови схеми, базирани на предварително одобрение на проекти, италианският механизъм позволява на предприятията да инвестират веднага и да приспадат разходите си директно от данъчните си задължения.

- **Данъчен кредит за Обучение 4.0/5.0:** Държавата възстановява до 50% от разходите за заплати на персонала за времето, прекарано в специализирано обучение за дигитална трансформация. Към 2026 г. този инструмент е обвързан с доказване на придобити умения в курсове за дигитална трансформация.
- **Ваучери за мениджъри по иновации:** Програма за субсидиране на висококвалифицирани външни консултанти, които да ръководят прехода в МСП.
- **Координация:** Закона за информирани и консултиране на работниците в Италия (D.lgs. 25/2007), който се прилага за компании с 50 или повече работници, урежда правото на работниците да бъдат информирани своевременно от работодателя за важни въпроси, свързани с икономическото състояние на предприятието, заетостта, планирани организационни промени и др., както и правото на работниците да бъдат консултирани — т.е. работодателят трябва да води с тях (или техни представители) диалог преди вземане на решения, които ги засягат.



Това е базовият механизъм в Италия, чрез който работниците получават правото да бъдат **активно включвани в процесите на вземане на решения**, които влияят на заетостта и условията на работа.

#### 4. Механизъм за реализация на практиката

В съответствие с Европейския семестър Италия е интегрирала своите индустриални политики в годишния цикъл на управление на ЕС. Тя използва средства от Плана за възстановяване и устойчивост (PNRR), за да осигури връзка между Индустрия 4.0 и Индустрия 5.0 чрез новия акцент върху „зелената дигитализация“ – софтуерни решения, които оптимизират потреблението на ресурси и намаляват въглеродния отпечатък.

Правителството провежда структуриран диалог със социалните партньори преди изпращането на Националната програма за реформи (NRP) в Брюксел. Това гарантира, че иновационните политики имат широка обществена подкрепа. По силата на Закона за информиране и консултиране на работниците (D.lgs. 25/2007) и съответния колективен трудов договор (CCNL), работодателите информират работниците за възможните данъчни облекчения, на които имат право, като това се извършва по различни начини: писмена информация (вътрешни циркуляри, имейли, съобщения на служебна платформа, обяви на „bacheca sindacale“ (синдикалното табло)); срещи и събрания (assemblee dei lavoratori (събрания на персонала) и срещи със синдикални представители (RSU / RSA); към фишовите за заплата (обяснителни бележки, указания как да се заяви данъчният кредит). Когато данъчният кредит: засяга дохода, изисква избор (напр. дали да се ползва чрез работодателя или чрез декларация), или е част от по-широка мярка (PNRR, welfare aziendale), работодателят трябва да осигури консултация, често чрез: индивидуални и колективни консултации от синдикатите (CGIL, CISL, UIL и др.

Механизмът за отпускане на данъчни кредити за обучение в Италия е децентрализиран и силно насочен към крайния потребител. Диагностиката на потребностите се извършва на ниво предприятие, което преминава през безплатен тест за дигитална зрялост (Self-Assessment 4.0) чрез Търговските камари. Дигиталните иновационни хъбове помагат на фирмата да определи кои технологии са ѝ нужни, а фирмата инвестира в софтуер или машини и организира обучение на персонала. Вместо да чака одобрение на проект, фирмата сертифицира разходите си и ги приспада от данъците си. Това е ключов механизъм за намаляване на бюрокрацията.

Напредъкът за постигане на дигиталните цели на PNRR се отчита чрез платформата „Italia Domani“, като социалните партньори имат ролята на „наблюдатели“ на ефективността на разходите.

За успешно участие социалните партньори развиват вътрешни компетенции в области като алгоритмично управление и киберсигурност. Синдикатите използват специализирани аналитични структури (като *Fondazione Di Vittorio*), за да предвиждат нуждите от умения.

#### 5. Предизвикателства и ограничения



Макар кандидатстването да е автоматично, последващото (ex-post) сертифициране става все по-сложно, особено при новите изисквания за енергийна ефективност в рамките на Индустрия 5.0 (*Transizione 5.0*). Отпускането на автоматизираните кредити и сертифицирането на иновациите изисква сложна техническа документация. Италия, подобно на България, изпитва остър недостиг на инженери и ИТ специалисти, което ограничава капацитета за внедряване на технологиите. По-големите предприятия се възползват много по-лесно от стимулите в сравнение с микропредприятията, които се страхуват от данъчни проверки. Все още е налице подължаващото разделение между високотехнологичния Север и МСП в Южна Италия. По-малките фирми често се въздържат от ползване на стимулите поради страх от данъчни проверки.

## 6. Източници

### 1. Министерство на предприятията и произведено в Италия (MIMIT)

<https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/organisations/ministry-enterprises-and-made-italy>

### 2. Официални насоки и законодателство (Piano Transizione 5.0)

<https://www.mimit.gov.it/en/>

### 3. Европейска комисия - European Semester Italy

[https://economy-finance.ec.europa.eu/publications/2025-european-semester-country-reports\\_en](https://economy-finance.ec.europa.eu/publications/2025-european-semester-country-reports_en)

### 4. Unioncamere - PID Portal, Иновационният център на Търговската камара

<https://www.unioncamere.gov.it/digitalizzazione-e-impresa-50/pid-next>

### 5. Специфични препоръки и доклади за Италия (2024-2026)

<https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-11704-2024-INIT/en/pdf>

### 6. Решение на Съвета за одобряване на Плана за възстановяване и устойчивост на Италия,

<https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-15114-2024-ADD-1-REV-1/bg/pdf>

### 7. Fondazione Di Vittorio (CGIL) - Reports on Industry 5.0

<https://www.fondazionedivittorio.it/sites/default/files/content-attachment/2%20-%20European%20Preliminary%20Report.pdf>

### 8. Европейска комисия – Европейски семестър

[https://commission.europa.eu/business-economy-euro/european-semester/european-semester-your-country/european-semester-documents-italy\\_en?prefLang=bg](https://commission.europa.eu/business-economy-euro/european-semester/european-semester-your-country/european-semester-documents-italy_en?prefLang=bg)

### 9. Италия Утре (Italia Domani), Национален план за възстановяване и устойчивост (PNRR), Портал за мониторинг на инвестициите в дигитализация

<https://www.italiadomani.gov.it/content/sogei-ng/it/en/Interventi/investimenti/infrastrutture-digitali.html>

### 10. Иновационният център на Италианската търговската камара, Unioncamere



<https://www.unioncamere.gov.it/digitalizzazione-e-impresa-50/pid-next>

### 11. Конфедерация на италианската индустрия(Confindustria)

[https://www.confindustria.it/en/search-news/?filter=true&cerca=%D0%9C%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B0+%D0%BE%D1%82+%D0%94%D0%B8%D0%B3%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%BD%D0%B8+%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B8+%D1%85%D1%8A%D0%B1%D0%BE%D0%B2%D0%B5+%28DIH%29&trp-form-language=en&s=%D0%9C%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B0%20%D0%BE%D1%82%20%D0%94%D0%B8%D0%B3%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%BD%D0%B8%20%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B8%20%D1%85%D1%8A%D0%B1%D0%BE%D0%B2%D0%B5%20\(DIH\)](https://www.confindustria.it/en/search-news/?filter=true&cerca=%D0%9C%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B0+%D0%BE%D1%82+%D0%94%D0%B8%D0%B3%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%BD%D0%B8+%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B8+%D1%85%D1%8A%D0%B1%D0%BE%D0%B2%D0%B5+%28DIH%29&trp-form-language=en&s=%D0%9C%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B0%20%D0%BE%D1%82%20%D0%94%D0%B8%D0%B3%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%BD%D0%B8%20%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B8%20%D1%85%D1%8A%D0%B1%D0%BE%D0%B2%D0%B5%20(DIH))

<https://european-digital-innovation-hubs.ec.europa.eu/information-associated-countries>

### 12. Фондация „Джузепе ди Виторио“ (IRES-CGIL)

<https://www.fondazionedivittorio.it/>

### 13. Национален институт за статистика на Италия (ISTAT)

<https://www.istat.it/en?s=%D0%B7%D0%B0+%D0%B2%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D1%80%D1%8F%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B5%D1%82%D0%BE+%D0%BD%D0%B0+%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D0%B8+%D0%B2+%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D1%82%D0%B5+%D0%9C%D0%A1%D0%9F>

### 14. OECD iLibrary, Дигиталният преход в Италия – Предизвикателства пред уменията

[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/03/closing-the-italian-digital-gap\\_da101f86/e33c281e-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/03/closing-the-italian-digital-gap_da101f86/e33c281e-en.pdf)



## **КИПЪР**

### **Повишаване на дигиталните умения на работната сила**

#### **1) Контекст и същност на практиката :**

Икономиката на Кипър е базирана на услугите, основните сектори са туризмът, финансовите услуги и корабоплаването. Страната има един от най-високите дялове на хора с висше образование в Европа. Икономиката е с добри перспективи на развитие и в периода до 2030 г. заетостта се очаква да продължи да расте, както и населението в трудоспособна възраст. Най-голям ръст на заетостта се очаква в професионалните услуги, транспорта, складирането и образованието. Най-бързо развиващите се професии ще бъдат тези, изискващи средно ниво на квалификация: напр. офис сътрудници и търговски работници.

Развитието на икономиката е невъзможно без индустрия 4.0, а вече и индустрия 5.0. Поради това повишаването на дигиталните умения на населението е на дневен ред. Динамичните промени на пазара на труда вследствие на новите технологии, цифровия и зеления преход коренно променят изискваните умения за заемане на повечето работни места. Усвояването на нови умения се налага през целия живот. В същото време нараства броят на хората, които са включени в нетипични форми на заетост (непълно работно време, временна заетост, самостоятелно заети лица и др.), които са изложени на риск от недостатъчна подкрепа за обучение от страна на работодателите.

В Кипър има относително добър дял на ИКТ специалисти сред заетите лица, в т. ч. с по-висок дял на жените ИКТ специалисти от средния за ЕС. Същевременно само 49,46% от населението има поне основно ниво на цифрови умения, със значителни разлики между образователните нива и възрастовите групи. Нивата на дигитални умения сред населението остават под критериите на ЕС и са необходими допълнителни действия за преодоляване на разликата, особено сред по-възрастните хора и групите в неравностойно положение.

За решаването на тези проблеми в Кипър се реализира Национален план за действие за цифрови умения, което увеличава публичните инвестиции в дигиталния преход чрез ефективно усвояване на средства от ЕС в подкрепа на дигиталната инфраструктура и развитието на умения.

#### **2) Основни организации и роля на социалните партньори**

Основните национално представителни работодателски организации в Кипър, които участват в социалния диалог с правителството и синдикатите, са:

- Федерация на работодателите и индустриалците на Кипър (ОЕВ - Cyprus Employers and Industrialists Federation / Ομοσπονδία Εργοδοτών & Βιομηχάνων - ΟΕΒ): най-представителната организация на бизнеса в частния сектор, основана през 1960 г., с над 120 професионални и браншови асоциации от всички сектори на икономиката – индустрия, услуги, строителство, търговия, туризъм, енергетика и др. В нейните предприятия - членове работят над 60-70% от заетите в частния сектор.



- Търговско-промишлена палата на Кипър (ΚΕΒΕ - Cyprus Chamber of Commerce and Industry / Κυπριακό Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο): представлява търговските и индустриалните интереси на бизнеса, организирана е чрез местни палати в различните градове.

Двете организации (ОЕВ и ΚΕΒΕ) са ключовите партньори от страна на работодателите в Трестранния консултативен съвет и други органи за социален диалог, те договарят националните рамкови споразумения, минималните заплати и условията на труд.

Основни синдикални конфедерации в Кипър:

- ΡΕΟ (Παγκύπρια Εργατική Ομοσπονδία - Панкипърска федерация на труда) е най-голямата синдикална организация, активна в частния и обществен сектор .
- ΣΕΚ (Συνομοσπονδία Εργαζομένων Κύπρου - Конфедерацията на работниците в Кипър е втората по големина конфедерация, основен участник в преговорите за колективните трудови договори.
- ΔΕΟΚ (Δημοκρατική Εργατική Ομοσπονδία Κύπρου - Демократична федерация на труда на Кипър) е по-малка, независима организация, която също участва в социалния диалог.

Социалните партньори участват активно в разработването на Националния план за действие за цифрови умения и в неговото изпълнение.

### 3) Описание на добрата практика

**Националният план за действие за цифрови умения 2021-2025 г. Digital Skills Action Plan** (План за действие за електронни умения (e-skills Action Plan) има за цел повишаване на цифровите умения сред населението, публичната администрация и пазара на труда.

Визията на Плана за действие е да се създаде дигитално зряло общество в целия спектър на бизнеса и социалната система, което общество може да реагира и да участва активно в дигиталната икономика и социален живот.

Основната цел на Плана за действие за цифрови умения е да развива и непрекъснато да усъвършенства цифровите умения на всички групи от населението и на всички нива. Всички граждани трябва да имат гаранции за активно и равноправно участие в дигиталното образование, пазара на труда, публичното управление и обществото като цяло, допринасяйки чрез индивидуалното си развитие за ускоряване на цифровия и зеления преход.

Конкретните цели на Плана за действие са:

- Подобряване на реакцията на обществото на цифровите предизвикателства и активното участие на всички граждани без изключение в цифровото общество и икономика.
- Преодоляване на несъответствията между търсенето и предлагането на пазара на труда, както по отношение на уменията на бъдещето, така и относно наличието на ИКТ специалисти, които да отговорят на нарастващите и по-специализирани нужди на бизнеса в днешната силно конкурентна среда.



- Промени в образованието с цел развитие на цифровите умения на бъдещето още от предучилищното образование, насърчаване на професионални направления, свързани с новите технологии и насърчаване на култура на творчество и иновации сред младите хора.
- Насърчаване на участието на жените в ИКТ сектора.
- Повишаване на осведомеността на обществото за значението на цифровите умения, но също така и на ученето през целия живот.
- Конструктивна взаимосвързаност и тясно сътрудничество на всички участващи страни в изпълнението на Плана и установяване на систематичен и ефективен механизъм за координация и обратна връзка.

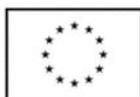
Основните елементи на Плана за действие 2021-2025 г. включват:

- Целенасочено обучение: Програми за заети, безработни, студенти и войници, със специален фокус върху уязвимите групи, жените и лицата над 55 години.
- Образователна интеграция: Промени в системата на образованието за повишаване на цифровата грамотност в училищата.
- Повишаване на квалификацията на работната сила: Програми за специализация и сертифициране за зелената и дигиталната икономика, особено в сектори като строителство, хотелиерство и търговия на дребно.
- „Дигитална академия за граждани“: Инициатива за предоставяне на достъпно дигитално обучение на широката общественост. Задачата е да се внедри динамична, лесна за ползване и универсално достъпна електронна платформа, която включва:
  - Инструмент за самооценка, който позволява на гражданите да оценят своите дигитални умения въз основа на четири нива на обучение: 1. Основни умения, 2. Основно ниво, 3. Средно ниво и 4. Напреднало ниво. Въпросникът е базиран на Европейската рамка за дигитална компетентност DigComp, която описва 21 дигитални умения, организирани в 5 категории умения. Резултатите от самооценката ще доведат гражданина до персонализирано предложение за посещение на курсове за подобряване на дигиталните му умения, в съответствие със собствените му предпочитания и с оглед на кариерата му.
  - Библиотека за електронно обучение и Справочник с налични програми за обучение за дигитални умения, предлагани от организациите, членове на Националния алианс.

„Дигиталната академия“ дава възможност на гражданите да подобрят своите дигитални умения, като имат свободен избор от курсове за общо ниво на знания (от начално до напреднало ниво) или в контекста на техните специфични потребности от умения като ИКТ специалисти.

Целта е гражданите да могат свободно, безплатно и без сложни процедури да се запознаят с наличието на съответните образователни програми и да посещават курсове, които отговарят на нуждите, интересите и нивото на знания и умения на всеки.

В Плана за действие под „цифрови умения“ се разбират компетенциите, описани в DigComp (информационна грамотност; комуникация и сътрудничество; създаване на съдържание; безопасност; решаване на проблеми). „Основните цифрови умения“ се отнасят



до компетенции, позволяващи безопасно и уверено ежедневно използване на онлайн услуги. „ИКТ специалисти“ се отнасят до работници с технически или софтуерно-инженерни умения. „Академия за дигитални граждани“ означава предложената национална платформа за електронно обучение и самооценка. „Национален алианс“ е многостранната коалиция от заинтересовани страни, който ги координира, включително публични органи, индустриални асоциации и гражданското общество.

Планът е част от Дигиталната стратегия на Кипър (2020-2025 г.), която от своя страна се фокусира върху електронното управление, бързата свързаност и киберсигурността. Тя има за цел трансформиране на Кипър в икономика и общество, основани на знанието и дигитални възможности. Координира се от заместник-министъра на изследванията, иновациите и цифровата политика.

Стратегията има четири цели – технологии, които работят за хората; жизнена, устойчива цифрова икономика, отворено и приобщаващо цифрово общество и зелен дигитален преход. В нея са включени дейности за изпълнение в четири направления: цифрово управление, цифрова инфраструктура, цифрова икономика и цифрово общество.

„Дигиталната трансформация“ предвижда структурна промяна в обществените услуги, бизнес моделите и обществените взаимодействия, осигурени от цифровите технологии. „Правителство като платформа“ се отнася до оперативно съвместими споделени услуги, отворени API и компоненти за многократна употреба за публичната администрация.

„Дигитална инфраструктура“ обхваща физически и виртуални мрежови активи (широколентов достъп, оптичен интернет, 5G) и облачни/гръбначни архитектури. „Дигиталните умения“ се категоризират в основни (ежедневна цифрова грамотност), средни (компетентност на работната сила) и специализирани ИКТ умения (разработчици, специалисти по данни).

Стратегията също така операционализира междусекторни концепции като киберсигурност (защита на мрежи и данни, базирана на риска), управление на данните (отворени данни, споделяне, запазващо поверителността) и приобщаване (мерки за избягване на цифрово изключване по възраст, регион или социално-икономически статус).

Изпълнението ангажира много заинтересовани страни – централно и местно управление, регулаторни органи, академични среди, индустрията и гражданското общество.

#### **4) Механизъм за реализация на практиката (стъпки, включени програми/услуги, връзка на практиката с Европейския семестър и с Индустрия 4.0 – потенциално с Индустрия 5.0)**

Изпълнението на Националния план за действие за цифрови умения е чрез програми, ръководени от министерства и изпълнявани от публични агенции (HRDA, KEPA), партньори от академичните среди, сертифицирани доставчици на обучение и частни работодатели.

За реализация на Плана е формирана Група за управление, председателствана от зам. министър от Министерството на изследванията, иновациите и цифровата политика, и



включва представители на Министерството на труда, благосъстоянието и социалното осигуряване, Министерството на образованието, културата, спорта и младежта, Академията за публична администрация и Органа за развитие на човешките ресурси, заедно с асоциации от частния сектор (напр. Асоциацията на компютърните предприятия).

Финансирането на изпълнението е свързано със специфични компоненти на RRP и с национални програми, администрирани от агенции като HRDA и Центъра за производителност (KEPA). Дейностите се изпълняват като отделни проекти с определени ръководители, споразумения за финансиране и етапи. Групата за управление наблюдава координацията, докато Националният алианс операционализира местното изпълнение и информационното разпространение. Условието за финансиране и задълженията за докладване, обвързани с плащанията по RRP, стимулират навременното изпълнение и съответствието с ключовите показатели за ефективност.

Действия с широк характер се изпълняват, наред с други организации, от Центъра за продуктивност (KEPA), който организира и провежда безплатни обучения за населението като цяло, но също и за специфични професионални групи в частния и публичния сектор, безработни лица и пенсионери. Обученията са за придобиване на основни цифрови умения (за дигитална грамотност), работилници за електронно управление, офис приложения на BEREC (Word, Excel, PowerPoint, Access), Интернет и Outlook, интернет и киберсигурност, дигитален маркетинг, инструменти за дистанционно обучение и работа, уеб дизайн и изучаване на специализиран софтуер като Powersoft Accounting и др.

Осъществява се регулярен мониторинг на изпълнението чрез система от ключови показатели за ефективност (KPI), свързани с европейските показатели DESI (основно усвояване на цифрови умения, дял на ИКТ специалистите, баланс между половете в ИКТ, брой на участниците в обучение) и етапите на RRP.

Оценката включва междинни прегледи и окончателна оценка в края на времевия график на Плана, като се препоръчват корекции, ако е необходимо.

Прилагането е предимно административно: обвързване с условия за финансиране (спиране/коригиране на плащанията), договори с доставчици на обучение и мерки, основани на резултатите, прилагани от управляващите органи. Участниците, за които се прилагат правилата за обществени поръчки или предоставяне на безвъзмездни средства, са обвързани от тези инструменти и могат да бъдат санкционирани за неизпълнение на договора. Жалбите или споровете, произтичащи от администрирането на средствата, следват установените административни процедури за обжалване в Кипър и механизмите за разрешаване на спорове, посочени в договорите за финансиране.

Плана се финансира с над 30 милиона евро от Плана за възстановяване и устойчивост на Кипър (RRP), с които могат да се обучат 100 000 души.

Изпълнението е по проекти, програми и конкретни инициативи с прогнозни бюджети и планове за финансиране.

Например като част от националните усилия за развитие на цифровите умения сред възрастните, Кипърският център за продуктивност (eGnosis) към Министерството на труда и социалното осигуряване (MLSI) изпълнява Проект за насърчаване на цифровите умения.



Проектът е финансиран по Плана на Кипър за възстановяване и устойчивост, изпълнява се от 2022 г. до 2025 г. и предлага бесплатно обучение по цифрови умения на граждани във всички области, включително отдалечени и планински райони. Целта е да се повиши цифровата грамотност, да се насърчи безопасното използване на технологиите и да се засили участието на хората както в дигитално ориентираното общество, така и в икономиката. Проектът осигурява:

- Дигитални умения за хора над 55 години. Тази 30-часова програма обхваща теми като основи на мобилните телефони и компютрите, офис софтуер, безопасни онлайн транзакции, услуги на електронното управление, финансово управление с помощта на технологични инструменти и инструменти за цифрово здравеопазване. До края на юни 2025 г. над 3762 души на възраст 55 и повече години са участвали, при първоначална цел от 2800 души.

- Дигитални умения за всички. 18-часови курсове достъпни за всички възрастови групи, насочени са към текущите нужди, включително приложения за изкуствен интелект, управление на онлайн магазини и уебсайтове, статистически анализ с помощта на Excel и услуги на електронното управление;

- Дигитални умения със сертификат ICDL. Тези курсове с продължителност 24 часа подготвят участници за изпитите за ICDL, които се предлагат бесплатно. Изучават се основни и напреднали офис приложения, програмиране на Python, онлайн маркетинг и онлайн сътрудничество;

- Програми в отдалечени и планински райони. Насочени към жителите на извънградските райони, тези 30-часови курсове осигуряват обучение по основни цифрови умения и онлайн обществени услуги.

За 3 години по проекта са реализирани 531 програми с 6150 участници, с фокус върху възрастните хора и необслужваните региони.

Друг интересен пример е поредицата „Говорейки дигитално“ (Μιλώντας ψηφιακά). Това са кратки онлайн семинари, които обхващат нововъзникващи теми, свързани с цифровизацията, като например изкуствения интелект, и разработването на образователни материали за безопасното използване на интернет.

По този начин се подкрепя ученето през целия живот, приобщаването в дигиталния свят и е в съответствие с приоритетите на ЕС за насърчаване на умения за дигиталната ера.

### **Връзка с Европейския семестър**

Планът е в пряка връзка с Европейския семестър и по-конкретно с изпълнението на препоръките на Европейската комисия, в рамките на Европейския семестър 2025 – 2026г., по-специално с част от петата препоръка:

„5. Справяне с недостига на работна ръка и несъответствията между търсените и предлаганите умения чрез засилване на участието на младите хора на пазара на труда, по-нататъшно повишаване на капацитета и привлекателността на професионалното образование и обучение, както и насърчаване на обучението за възрастни. Засилване на политическите усилия за укрепване на зелените и цифровите умения.“



Планът е в съответствие с Европейската рамка за цифрови компетенции (DigComp) и целите на „Цифров компас“ и е включен в националните мерки по Плана за възстановяване и устойчивост (RRP).

### **Връзка с Индустрия 4.0 / 5.0**

Изпълнението на Плана допринася пряко от една страна за осигуряването на работна сила с необходимите цифрови умения, а от друга страна – повишаване на цифровите умения и на останалата част от населението, които са необходими за да потребяват достиженията на индустрия 4.0.

### **Необходим капацитет и компетенции**

Социалните партньори участват в разработването и обсъждането на Плана, дават препоръки и участват в неговото изпълнение. Социалните партньори в Кипър допринасят за изпълнението на Европейския семестър чрез:

- участие в консултации и национален социален диалог;
- включване на позиции и становища в национални икономически и социални планове;
- оказват влияние върху мерките, които се обсъждат и оценяват в рамките на Европейския семестър;
- имат принос за изпълнението на препоръки чрез социално-икономически политики.

Социалните партньори участват в:

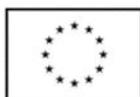
- обсъждането на националните реформи, които отговарят на препоръките;
- оценка на социалните ефекти от икономическите и фискалните мерки;
- формулиране на позиции преди изпращането на документи до Европейската комисия.

Чрез социалния диалог се съгласуват програми за обучение, преквалификация и учене през целия живот; включват се работодатели и синдикати в дизайна на програмите; подобрява се съответствието между уменията и нуждите на пазара на труда.

Като цяло в Кипър социалният диалог се осъществява чрез: постоянни консултативни съвети; работни групи към министерства; неформални, но редовни тристранни срещи. Това от своя страна позволява ранно включване на социалните партньори, по-голяма легитимност на реформите и по-успешно прилагане на препоръките от ЕС.

## **5). Предизвикателства и ограничения**

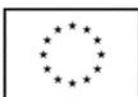
Продължават да съществуват предизвикателства, свързани с ниското участие в обучението за възрастни, въпреки текущите коригиращи мерки, главно поради липсата на законодателство и гъвкави образователни условия за тези, които търсят да се квалифицират или продължават обучението си. Възможностите за професионално обучение по време на работа са ограничени, което възпрепятства пригодността за заетост и производителността на страната. Успешното обучение се затруднява от липсата на базова функционална



грамотност, осведоменост, необходимост от пътуване от по-отдалечени региони, дори когато е безплатно самото обучение има допълнителни разходи на обучаващите се. Обученията по дигитални умения изискват и инвестиции в инфраструктура, свързаност и оборудване, широколентов достъп и др.

### **Източници**

6. 2025 Country Report – Cyprus, Recommendation for a Council recommendation on the economic, social, employment, structural and budgetary policies of Cyprus; <https://commission.europa.eu/document/>
7. Digital skills national action plan 2021-2025, Deputy Ministry of Research, Innovation and digital Policy, <https://www.gov.cy/dmrid/en/documents/digital-skills-national-action-plan-2021-2025/>;
8. ReferNet Cyprus & Cedefop (2025, July 29). National news on VET.
9. CEDEFOP, Vocational education and training policy briefs 2024, Cyprus,
10. European Commission, Education and training monitor, Cyprus, 2025
11. Κέντρο Παραγωγικότητας Κύπρου, Ευκαιρίες κατάρτισης στον τομέα της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης [Cyprus National Productivity Centre, training opportunities in the field of Vocational Education and training].
12. Доклад за дигитализацията за Кипър на ЕК <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/node/13713/printable/pdf>



## ЛАТВИЯ

### **Национална инициатива за развитие на цифрови иновационни хъбове (Digital Innovation Hub - DIH),**

Националната инициатива за развитие на цифрови иновационни хъбове (Digital Innovation Hub - DIH) е насочена към подкрепа на цифровата трансформация на малки и средни предприятия и индустрията и включване на социални партньори в координацията на способности и умения. Въпреки че социалният диалог в Латвия показва признаци на „по-малко институционализирано“ включване на социалните партньори в Европейския семестър (според официални анализи) - инициативата DIH осигурява работещ механизъм за ангажиране на индустрията, работодателски организации и публични институции в дигиталната трансформация, особено в рамките на структурните реформи, подкрепяни от ЕС.

#### **1) Контекст и същност на практиката**

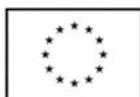
Латвия, като член на Европейския съюз, е изправена пред предизвикателството да усилва **дигиталната трансформация на икономиката, повиши конкурентоспособността на индустриите и нивото на дигитални умения сред фирмите и работната сила**. В годишните **Country Reports на Европейския семестър** ясно се посочва, че макар страната да напредва в цифровизацията на предприятията и облачните услуги, **нивото на цифрови умения, внедряването на Индустрия 4.0 технологии и дигитализацията на МСП остават под средното за ЕС**, което ограничава растежа и конкурентоспособността.

За да отговори на тези предизвикателства, латвийското правителство и индустриалните партньори работят по инициативи за ускоряване на дигиталната трансформация на предприятията - включително създаването и разширяването на **Европейските цифрови иновационни хъбове (EDIH) в Латвия**, които предоставят на фирмите ресурси, знания и подкрепа за усвояване на нови технологии (като облачни услуги, IoT, автоматизация и др.).

**Основни предизвикателства, които практиката адресира:** През последните години Латвия се сблъска с няколко ключови структурни предизвикателства, подчертавани и в контекста на Европейския семестър:

- **ниско ниво на дигитализация и внедряване на Индустрия 4.0 технологии в предприятията, особено в МСП;**
- **недостатъчен капацитет и умения на работната сила за дигитална трансформация;**
- **нужда от подобрена координация между публичния сектор, индустрията и научните среди за ефективно прилагане на цифровите политики;**
- **необходимост от по-активно включване на социалните партньори във формулирането на политики, които да влияят както на индустриалната**

96



конкурентоспособност, така и на условията на труд и бъдещите умения на работната сила.

## 2) Основни организации и роля на социалните партньори

В Латвия ролята на социалните партньори - включително работодателски организации и профсъюзи - в процеса на дигитална трансформация и участие в Европейския семестър е описана като **по-малко институционализирана**, в сравнение с някои други държави членки. Според официални анализи от Eurofound, социалните партньори в Латвия **не участват директно в изпълнението на националните планове за възстановяване и устойчивост (RRP), но са включвани наред с други организации в консултативни форуми**, макар и без силно институционализирани механизми за участие.

**Ключови организации:** В контекста на добрата практика около DIH инициатива ключовите участници са:

- **Digital Innovation Hubs (EDIH)** - мрежа от национални хъбове за цифрова иновация, които подпомагат предприятията в приемането на нови технологии, цифрова компетентност и трансформация;
- **Latvian IT Cluster / DIH Latvia** - национален технически и иновационен клъстер, който играе съществена роля в дигиталната трансформация на индустрията, предоставяйки обучение, подкрепа и мрежови услуги за внедряване на Индустрия 4.0 технологии;
- **Ventspils High Technology Park** - регионален хъб, който помага на компании да модернизират бизнес процесите си чрез дигитални технологии;
- **Министерствата (на администрацията, икономиката и др.)** разработват стратегията за дигитална трансформация и подкрепят инициативите по DIH мрежата;
- **Публични и академични партньори** - университети, научни центрове и изследователски институции, които работят в мрежа с DIH и бизнеса;

**Роля и позиция на социалните партньори:** Въпреки че формалното участие на социалните партньори в Европейския семестър се оценява като **ограничено и често по-малко институционализирано**, те взаимодействат с публични органи и бизнес общности чрез консултативни платформи и работни групи на национално ниво при разработване на политики за дигитални умения, трудови стандарти и дигитализация на производството. Това се осъществява главно чрез участие в съвместни проекти, форуми и инициативи, подкрепени от DIH мрежата и националните стратегии за умения и дигитализация.

## 3) Описание на добрата практика

**Същност и цели:** Digital Innovation Hub Latvia (DIH Latvia) представлява **национална инициатива, част от европейската мрежа EDIH**, която служи като средство за подпомагане на предприятията в процеса на цифрова трансформация. Целта на DIH е да помогне на компаниите, особено **малките и средни предприятия (МСП)**, да придобият



знания, достъп до технологии, експертни услуги и обучение, необходими за внедряване на цифрови решения като IoT, облачни платформи, автоматизация и други компоненти на Индустрия 4.0.

DIH Latvia функционира като **единен вход за бизнеса**, където фирмите могат:

- да измерят своя цифров напредък чрез инструменти за оценка (напр. тест за дигитално зрелостно ниво);
- да получат консултации за технологии и иновации;
- да участват в обучения и уъркшопи, които развиват умения за автоматизация, AI, IoT, дигитално управление и др.;
- да намерят подкрепа за участие в европейски програми и проекти.

**Основни механизми и инструменти:** DIH Latvia предоставя разнообразни услуги:

- **оценка на цифровото ниво и индивидуални консултации** за определяне на подходящи технологии;
- **обучения** за цифрови умения, които включват както основни ИТ компетенции, така и специализирани теми съгласно Индустрия 4.0;
- **свързване с технологични доставчици**, научни институции и други хъбове в ЕС;
- **съдействие при привличане на публично финансиране и европейски средства** за дигитални проекти;
- **специализирани програми** за интеграция на IoT, автоматизация и индустриална роботика.

Работата на DIH Latvia е организирана чрез сътрудничество между частни компании, публични институции, университети и индустриални асоциации, които заедно създават **екосистема за дигитално развитие**.

**Най-конкретният количествен индикатор** е броят на фирмите, които са преминали дигитална оценка през EDIH и за които е одобрена подкрепа (657).

**Статистически данни и резултати:**

**Брой компании, които са се възползвали от DIH подкрепа:** Към 1 юли 2023 г., 669 латвийски компании са създали профили и са преминали *Digital Maturity Assessment*, от които 657 са получили одобрение за подкрепа за дигитализация чрез DIH. Това означава, че близо 98 % от участвалите предприятия са били квалифицирани за подкрепа след оценката.

**Очаквани участници в обучения:** По програма, свързана с DIH, до средата на 2026 г. се очаква над 950 предприятия да вземат участие в **обучения по дигитални умения** (корпоративни, управленски, автоматизация и др.).



**Инвестиции в дигитализация:** Общо над **183 млн. евро** са планирани за дигитализация на латвийски компании до 2026 г. чрез ДИИ свързани инструменти — включително **около €13,5 млн. директно за дигитализация на компании** от *Digital Europe Programme*, *ERDF* и *RRF*.

#### 4) Механизъм за реализация на практиката

##### Връзка с Европейския семестър

Инициативата ДИИ Latvia е тясно свързана с препоръките на Европейския семестър, които акцентират върху **увеличаване на дигитализацията на бизнеса и уменията**, както и върху **подкрепата на структурни реформи за дигитален преход**. Това се отразява в:

- включването на инициативи за ДИИ в **националните планове за възстановяване и устойчивост (RRP) и националните стратегии за цифрова трансформация**, които следват препоръките на ЕС за повишаване на цифровите умения и внедряване на решения съгласно Индустрия 4.0;
- консултации и участие на индустриални партньори (чрез ДИИ мрежата) в разработването на политика за дигитални умения, които са част от структурните реформи, определени в рамките на Европейския семестър;
- използването на европейски средства за подкрепа на ДИИ инициативи, които съпътстват реформите за дигитализация на Латвия към постигане на целите на Европейския семестър (конкурентоспособност, умения, заетост).

##### Връзка с Индустрия 4.0 / Индустрия 5.0

ДИИ Latvia помага директно на предприятията да внедряват нови технологии, които са сърцевината на Индустрия 4.0 (IoT, облачни решения, автоматизация). Освен това инициативата развива и умения, необходими за бъдещи Индустрия 5.0-подходи - фокус върху **хората, устойчивостта и адаптацията на работната сила към автоматизация**, чрез обучения и мрежови дейности, които укрепват социалния компонент на цифровата трансформация.

**Необходим капацитет и компетенции:** Участието в ДИИ Latvia изисква от социалните партньори и фирмите:

- **дигитални умения**, включително разбиране на IoT, облачни технологии, автоматизация и други елементи на Индустрия 4.0;
- **компетенции за стратегическо планиране и иновации**, които позволяват на организациите да адаптират процесите си към дигиталната трансформация;
- **участие в обучения и колаборационни практики**, които ДИИ предоставя, за да развие способностите на работната сила и организационния капацитет.

#### 5) Предизвикателства и ограничения



Въпреки че DIH инициативата в Латвия представлява **добра практика за подпомагане на дигиталната трансформация**, тя се сблъсква с предизвикателства:

- **ограничено институционализирано участие на социалните партньори** в Европейския семестър и в националните планове за реформи, което затруднява пълното интегриране на трудово-социални въпроси в дигиталната политика;
- **различно ниво на дигитални умения** сред предприятията и работната сила, което прави необходима по-целенасочена политика за обучение и подкрепа;
- нуждата от по-широко информационно и консултативно включване за социалните партньори, така че да участват не само като консултанти, но и като активни участници в развитието на политики за индустриалните отношения.

#### **Източници - Европейски и правителствени документи**

- [European Semester documents for Latvia \(EU Commission\)](#)
- [Latvia 2024 Digital Decade Country Report](#)
- [Latvia's Recovery and Resilience Plan \(EC\)](#)
- [2022 Country Report - Latvia \(PDF\)](#)
- [Latvian Digital Innovation Hub - Good Practice \(Interreg\)](#)
- [EDIHLV | European Digital Innovation Hubs Network](#)
- [Latvian IT Cluster | European Cluster Collaboration Platform](#)
- [Ventspils High Technology Park \(DIH\)](#)
- [Free Trade Union Confederation of Latvia \(LBAS\)](#)
- <https://digital-strategy.ec.europa.eu>
- <https://www.digitallatvia.lv>



## ЛИТВА

### **Lithuanian Industry Digitisation Roadmap 2019-2030, изграден на базата на платформата Pramonė 4.0**

#### **1) Контекст и същност на практиката**

По отношение на **индустриалната трансформация**, един от най-ясно дефинираните и структурирани национални отговори в Литва е стратегическият документ **Lithuanian Industry Digitisation Roadmap 2019-2030**, изграден на базата на платформата **Pramonė 4.0** (индивидуализирана локална инициатива „Индустрия 4.0“).

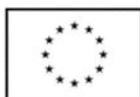
**Платформата „Pramonė 4.0“** в Литва е изградена в специален исторически, икономически и политически контекст, който отразява едновременно националните предизвикателства на индустриалната трансформация и по-широките стратегически приоритети на Европейския съюз. Тя представлява национална индустриална дигитална платформа, която обединява публични институции, бизнес организации, изследователски центрове и социални партньори с цел консенсус и координация на действията за цифрова трансформация на индустрията в Литва. Платформата е ключов инструмент за създаване на обща визия, стратегии и механизми за постигане на по-висока конкурентоспособност, ефективност и устойчив растеж в индустриалния сектор на страната.

**Какво наложи създаването на платформата:** През средата на 2010-те години в литовската индустрия се очертаха няколко важни предизвикателства:

- **нуждата от интегриране на съвременни цифрови технологии** (като IoT, големи данни, облачни решения, автоматизация и др.) в производството и свързаните национални вериги на добавена стойност;
- **потребността от повишаване на междутраслова координация** между бизнеса, научните среди и държавата за общи стандарти и подходи към дигитализацията;
- **необходимостта да се изгради система за активно участие на социалните партньори** в стратегическите решения за индустриалното развитие.

На тези проблеми отговор дава национално създаденият документ **„Lithuanian Industry Digitisation Roadmap 2019-2030“**, който очертава **визия и приоритети за дигиталната трансформация на индустрията в дългосрочен план**. Именно в рамките на този процес е формализирана и управлявана платформата Pramonė 4.0 като основен консенсусен механизъм (main consensus-building instrument) за координация между държавните институции, работодателските организации, академичната общност и други ключови заинтересовани страни.

**Европейският политически контекст:** Платформата Pramonė 4.0 не е изолирана национална инициатива - тя е ясно свързана с европейските стратегии за дигитализация и индустриална конкурентоспособност, които се развиват в рамките на Европейския



семестър, Стратегията на ЕС за цифрови умения и цифрова икономика и програмите като Structural Reform Support Programme, които подпомагат националните реформи. ЕС гледа на индустриалната дигитализация като критична за устойчив растеж, конкурентоспособност на пазара на труда и социално сближаване - цели, които отразяват както стратегиите на самата Литва, така и препоръките в ежегодните Country Reports, изготвяни по Европейския семестър.

**Национален и секторен контекст:** Отчетите на ЕС подчертават международната конкуренция и необходимостта от засилване на иновациите, цифрови умения и устойчиви практически решения. Литва е страна с нарастваща дигитална инфраструктура и сравнително висока употреба на дигитални услуги от граждани и бизнес, но все още среща трудности при интегрирането на **напреднали технологии** (като IoT, AI, облачни решения) в предприятията, особено в малките и средни предприятия.

В същото време Литва се стреми да подобри **способността на социалните партньори** да участват ефективно в националните политики, включително чрез механизми за консултация и сътрудничество, които подпомагат навлизането на индустриални реформи в обществото.

**Основни предизвикателства:** Практиката адресира няколко ключови предизвикателства:

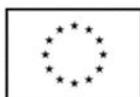
1. **Включване на социални партньори** в стратегическото планиране на дигиталната трансформация;
2. **Капацитет за участие в Европейския семестър** - чрез структурни реформи и диалог между публичния и частния сектор;
3. **Индустриална и дигитална трансформация**, която изисква нови умения, адаптиране на работната сила и повишаване на конкурентоспособността.

## 2) Основни организации и роля на социалните партньори

Една от ключовите практики на национално ниво е изграждането и поддържането на **националната индустриална платформа „Pramonė 4.0“**, която обединява представители от частния сектор, държавни институции, професионални организации и академична общност.

**Ключови организации:** Национална индустриална платформа „Pramonė 4.0“ - обединява бизнес, инженерни асоциации, изследователски институти и държавни органи за съвместно планиране на индустриалната цифрова трансформация.

- **Литовска конфедерация на индустриалците (LPK)** - национален работодателски представител, участва в платформата и оформя стратегията за индустриално развитие.
- **Асоциация на инженерните индустрии LINPRA** - представлява инженерни компании и активно участва в платформата и организационните механизми за цифрова трансформация.



- **InTechCentras** - ключов технологичен и обучителен център, който подпомага дигиталното трансформиране на компании чрез обучение, консултации и внедряване на Индустрия 4.0 практики.
- **Министерство на икономиката и иновациите** - ръководи и координира политиките за цифрова трансформация на индустриите, както и директивите за дигитализация на работната сила.

**Роля на социалните партньори:** Социалните партньори участват чрез структурирани механизми: националната индустриална платформа, тематични работни групи, конференции (като „Making Industry 4.0 Real“) и съвместни анализи на индустриалните стратегии. Тези структури им позволяват да влияят върху формулирането на политики, да подпомагат разработването на програми за обучение и да участват в процесите на определяне на националните приоритети за умения и инвестиции.

**Ниво на прилагане:** Практиката се прилага на **национално ниво**, но чрез работни групи и публично-частни партньорства достига и **регионално/секторно ниво** в рамките на производствени клъстери и дигитални изграждания в конкретни индустрии (напр. инженерство, производство и ICT).

### 3) Описание на добрата практика „Pramonė 4.0“

**Същност и цели:** Практиката представлява **функционираща национална платформа за индустриална цифрова трансформация**, която събира представители на индустрията, институции и социални партньори за съвместно планиране на дигиталната трансформация на индустриалния сектор.

Целите са свързани с:

- засилване на конкурентоспособността на литовската индустрия чрез интегриране на цифрови технологии;
- подобряване на качеството и гъвкавостта на работната сила;
- създаване на рамкови условия за внедряване на Индустрия 4.0 практики;
- интегриране на дигитализацията в националните политики, включително чрез участие в процеси като Европейския семестър.

*Pramonė 4.0* сама по себе си е **тематична рамка и пътна карта**, а не инструмент с конкретни бройки данни за ползватели (като ДИИ). Наличните показатели за инвестиции по подмерки и проекти, подпомагащи цифровизация на индустрията и уменията (стотици милиони евро), са индикатори за значителен **финансов ресурс, насочен към дигитализация**, който е свързан с платформата и нейните приоритети.

**Статистически данни и резултати:** Документът *Lithuanian Industry Digitisation Roadmap 2019-2030* определя национални цели за дигитални компетенции, инфраструктура и регулаторни мерки, но **не съдържа директни статистики за броя подкрепени предприятия** към настоящия момент. *Примери за финансиране и подкрепа* - през 2014-2023



г. старите програми и инициативи по *Digitising European Industry* са получили над €254,39 млн. финансиране, а допълнителни €646,57 млн. са осигурени чрез други мерки за подпомагане (вкл. консултантски услуги, индустриална цифрова поддръжка).

**Основни механизми и инструменти:** Платформата оперира на три основни нива:

- **Национална индустриална комисия** - ключов стратегически орган, който определя рамката и целите за цифровизацията;
- **Координационна група** - оперативен механизъм, който събира представители от индустрията, академичните среди и публичния сектор за работа по специфични направления;
- **Тематични работни групи** - фокусирани експертни групи, които работят по конкретни теми (като умения, стандарти, правни рамки, киберсигурност и др.).

Тези механизми им позволяват да обменят информация, да разработват пилотни проекти и да формулират предложения за национални програми за развитие.

В този смисъл платформата **Pramoné 4.0** може да бъде разглеждана като **институционален мост** между европейските политики за дигитална и индустриална трансформация и националните индустриални отношения. Тя превръща стратегическите цели на ЕС в конкретни национални процеси, като едновременно модернизира индустриалната политика, укрепва социалния диалог и повишава капацитета на социалните партньори да участват в управлението на икономическите и социалните промени.

#### 4) Механизъм за реализация на практиката

##### Връзка с Европейския семестър

Платформата **Pramoné 4.0** и съответният Industry Digitisation Roadmap са интегрирани в рамките на националните политики, които следват препоръките от Country Report на ЕС. Това означава, че правителството използва анализа и препоръките на Европейската комисия (чрез Европейския семестър) при определяне на приоритети за подобряване на индустриалната конкурентоспособност, цифровата трансформация и трудовите умения.

Участието е видно на различни етапи от цикъла на Европейския семестър – **диагностика, консултации с публични и частни заинтересовани страни и формулиране на приоритети**, които се отразяват в национални документи и планове за действие (като Industry Digitisation Roadmap).

##### Връзка с Индустрия 4.0 / 5.0

Практиката директно адресира дигиталната и индустриалната трансформация чрез:

- създаване на рамки за внедряване на IoT, облачни технологии и свързани системи;



- подпомагане на умения и обучение за Индустрия 4.0 практики;
- работа с автоматизация, цифрови умения и адаптация на работната сила, което представлява ключови елементи на Индустрия 4.0.

Към днешна дата, има и индикации, че националните форуми и конференции разглеждат теми, които съвпадат със **Индустрия 5.0** - устойчивост, човешко-цифрово взаимодействие и адаптация към бъдещи индустриални модели.

**Необходим капацитет и компетенции:** Участието на социалните партньори изисква експертни знания за дигитални технологии и Индустрия 4.0, за анализ на индустриални политики и умения в стратегическо планиране, партньорство и координация между различни индустриални екосистеми. Обученията и обменът на опит често се организират чрез работни групи, форуми и обучителни програми, водени от организации като **InTechCentras** и други компетентни центрове за дигитализация.

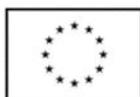
## 5) Предизвикателства и ограничения

Въпреки добрата практика, Литва среща някои ограничения при прилагането на подобни интегрирани модели:

- **Слаба координация между малки и средни предприятия** и национални политики (нужда от по-широко участие на фирмите).
- **Ограничено участие на социални партньори** извън основните големи асоциации, което влияе на равнището на представителност.
- **Необходимост от разширяване на уменията** - по-високата интеграция на Индустрия 4.0 би изисквала по-добри програми за обучение, особено за малките предприятия и служителите без техническо образование.

## Източници - Стратегически документи

- [2023 Country Report - Lithuania \(European Commission\)](#)
- [2025 Country Report - Lithuania \(European Semester\)](#)
- [Lithuanian Industry Digitisation Roadmap 2020–2030\)](#)
- [Industry 4.0 Conference Lithuania](#)
- [Intechcentras - организация за дигитализация и компетенции \(Wikipedia\)](#)
- <https://eimin.lrv.lt>
- <https://digital-strategy.ec.europa.eu>
- <https://digital-skills-jobs.europa.eu>



## ЛЮКСЕМБУРГ

### „Programme eHandwierk“ - дигитална трансформация на занаятчийството

#### 1) Контекст и същност на практиката

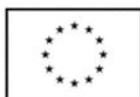
Люксембург е сред водещите страни на ЕС по цифрова инфраструктура и човешки капитал в сферата на информационните и комуникационни технологии, но въпреки това има **структурни и секторни предизвикателства** в прилагането на цифрови технологии в икономиката. Според официалния доклад по **Digital Decade 2024**, страната изпитва **затруднения със широкото възприемане на напреднали технологии** (като облачни услуги и анализ на данни) от предприятията, особено от малките и традиционни фирми, където цифровата трансформация все още е ограничена и неравномерна.

В този контекст, правителството на Люксембург създава национални инициативи, които да отговорят на препоръките на Европейския съвет и целите на **Цифровата десетилетка (Digital Decade 2030)** за ускорена дигитализация на икономиката и повишаване на цифровите умения на работната сила. „eHandwierk“ е една от тези инициативи - **програма за подпомагане на цифровия преход на занаятчийските фирми**, които често имат ограничени ресурси и нисък капацитет за самостоятелно възприемане на дигитални решения.

Основният проблем, който практиката адресира, е **цифровата незрялост на занаятчийските предприятия** - те често не разполагат с ясна представа как да започнат дигиталната си трансформация, какви технологии да интегрират и как да развият цифровите умения на собствениците и работниците си. „eHandwierk“ предоставя **структурирана подкрепа, оценка на нуждите и конкретни инструменти**, които помагат на тези фирми да стартират и развият своя дигитален потенциал.

#### 2) Основни организации и роля на социалните партньори

Практиката е реализирана от **Chambre des Métiers** (Занаятчийската камара на Люксембург), която представлява секторните интереси на занаятчийските и малки фирми. Тази институция изпълнява **централна координираща роля**, като осигурява директен достъп на предприятията до информация, обучения и услуги, свързани с дигитализацията. социалните партньори в развитието на умения и управление на прехода. **Социалните партньори** (освен Камарата на занаятчиите и други организации в Digital Skills и Jobs Coalition) имат активна роля в предоставяне на обучения и развитие на умения, в подпомагане на адаптацията на заетостта чрез координация на обучения за работници;, подпомагане на управлението на прехода чрез обмен на добри практики между предприятия. В рамките на „eHandwierk“ участват и други **организации**:



- **правителствени агенции** и част от платформата *Digital Skills and Jobs Coalition Luxembourg* - които подпомагат развитието на цифровите умения и мобилизират ресурси в изпълнение на националните политики за цифровизация;
- **частни консултанти и преподаватели**, които провеждат обучения, уъркшопи и коучинг за фирмите;
- **професионални асоциации**, които разпространяват добри практики и насърчават обмена на опит между предприятията.

Тази коалиция от публични, частни и професионални организации дава на занаятчийския сектор **по-широка подкрепа и мрежа**, която надхвърля индивидуалните усилия на отделните фирми.

### 3) Описание на добрата практика

**Същност и цели:** „eHandwierk“ е програма, създадена с цел да **подкрепи цифровата трансформация на занаятчийския сектор**, който традиционно е по-малко дигитализиран. Тя предоставя различни услуги, насочени към повишаване на **осведомеността за цифровизацията**, подкрепа за **внедряване на дигитални технологии и развитие на компетенции сред собствениците и работниците в предприятията**.

Целите включват:

- **повишаване на цифровата зрелост** на предприятията;
- **насърчаване на използването на дигитални инструменти** (напр. електронни системи за управление, комуникация, маркетинг, дигитализация на процеси);
- **подобряване на уменията на работната сила** чрез обучение и обмен на опит;
- **подкрепа за устойчивост и конкурентоспособност** на традиционни бизнеси в дигиталната икономика.

**Основни механизми и инструменти:** „eHandwierk“ използва няколко основни механизма:

- **индивидуални сесии за цифров коучинг**, които помагат на фирмите да оценят своя текущ цифров статус и да определят следващи стъпки;
- **уъркшопи, информационни срещи и конференции**, където участниците се запознават с добри практики и технологии;
- **инструменти за самооценка** (напр. *DigiCheck Self Assessment Tool*), които дават структурирана обратна връзка на фирмите за техния дигитален напредък и препоръки за подобрения;
- **онлайн ресурси и консултации**, включително видеоматериали, документация и съвети за финансово подпомагане и достъп до партньори по дигитални проекти.

Тези инструменти работят както самостоятелно, така и в комбинация, за да предоставят **ориентирана към клиента подкрепа**, която е адаптирана към нуждите на тези традиционно малки и микро предприятия.



От официалната платформа *Digital Skills and Jobs* и други отчети ясно се вижда, че програмата предоставя *цялостни услуги и инструменти*, но **не са публично систематизирани конкретни статистики за броя участвали предприятия, брой консултации или пряко въздействие**. Наличните описания се фокусират на **оперативното съдържание**, а не на количествени резултати.

#### 4) Механизъм за реализация на практиката

##### Връзка с Европейския семестър

„eHandwierk“ е самостоятелна, национална инициатива, не е от цикъла на Европейския семестър, но тя **адресира ключови препоръки и цели, поставени в рамките на Европейския семестър и Digital Decade** - например засилване на цифровите умения и ускоряване на цифровата трансформация в икономиката. Едновременно с това, програмата е част от **Digital Skills and Jobs Coalition Luxembourg** - национална коалиция, включена в **европейската платформа на Digital Skills and Jobs**, която има пряка връзка с политиките по цифрови умения, представени и анализирани чрез Country Reports на ЕС.

**Етапи на участие и консултации:** Участието на предприятията преминава през няколко стъпки:

1. **информационни сесии и осведомяване** за дигитализацията и предизвикателствата;
2. **оценка на цифровата зрелост** чрез DigiCheck или консултации;
3. **избор на подходящи обучения и работни срещи;**
4. **индивидуални насоки и подкрепа** във взаимодействие с консултанти и социални партньори;
5. **мониторинг на напредъка** - например чрез повтарящи се оценки и проучвания на цифровия напредък в сектора.

##### Връзка с Индустрия 4.0 / 5.0

Проектът не е ограничен само до базови цифрови умения, но насърчава и използването на дигитални решения в ежедневните работни процеси - от вътрешна комуникация до дигитално управление на поръчки, което е ключово за прехода към Индустрия 4.0. Фокусът върху обучение и обмен на опит също създава предпоставки за (Индустрия 5.0) практики с по-далечна перспектива, които поставят **хората и уменията в центъра** на дигиталния преход.

#### 5) Предизвикателства и ограничения

Въпреки успехите, практиката има някои ограничения:



- **по-ниска мащабност и фокус** - ориентирана е главно към традиционния занаятчийски сектор, което може да ограничи нейното въздействие върху по-широки индустриални отношения;
- **различни нива на дигитални умения** - въпреки прогреса, някои фирми все още имат затруднения с по-напреднали технологии;
- **неужда от по-силна институционална интеграция** - социалните партньори участват, но могат да имат по-системна роля в националните политики.

**Използвани източници:**

- [eHandwerk Programme - Luxembourg - Digital Skills and Jobs Platform](#)
- [Programme eHandwerk - Digital Skills and Jobs Coalition Luxembourg](#)
- [DigiCheck Self Assessment Tool - Luxembourg](#)
- [Digital Decade 2025 Country Report - Luxembourg](#)



## МАЛТА

### MCST – Smart Manufacturing & Skills Governance

Smart Manufacturing & Skills Governance е националната рамка за дигитална и индустриална трансформация на Малта. „Smart Manufacturing & Skills Governance“, в контекста на ролята на Malta Council for Science and Technology (MCST) и смарт/интелигентно производство (Индустрия 4.0) е тематичен приоритет в националното стратегическо планиране и Европейския семестър. Тази практика не е формално озаглавена MCST - Smart Manufacturing & Skills Governance, но е институционализирана в националната Smart Specialisation Strategy (RIS3), където Smart Manufacturing е една от приоритетните области и където MCST играе централна роля в нейното управление, координация и свързаност между държава, бизнес, академични среди и социални партньори.

#### 1) Контекст и същност на практиката

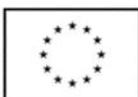
**Национален и секторен контекст:** Малта е малка, отворена икономика, със силна зависимост от **външна конкурентоспособност, човешки капитал и висока добавена стойност**, особено в електрониката и микропроизводството, фармацевтиката, авиационната поддръжка, интелигентните услуги и логистиката.

В рамките на Европейския семестър **Европейската комисия систематично идентифицира** за Малта следните **структурни предизвикателства**: недостиг на дигитални и инженерни умения, слаба производителност в индустриалния сектор, ограничено участие на социалните партньори в дизайна на реформи, риск от сегментация на пазара на труда при ускорена автоматизация.

Тези проблеми се изострят с навлизането на **Индустрия 4.0** (що се отнася до автоматизация, IoT, дигитални двойници) и по-късно **Индустрия 5.0** (относно човекоцентричен и устойчив преход).

През **2021 г. правителството на Малта официално приема “Smart Specialisation Strategy 2021-2027 (RIS3)”** - стратегически документ, който определя ключовите области, в които страната следва да инвестира за повишаване на конкурентоспособността, иновациите и устойчивия икономически растеж. Един от **шестте тематични приоритети** в тази стратегия е **„Smart Manufacturing“** - интелигентно, дигитализирано, автоматизирано производство, което включва използване на **AI, IoT, автоматизация и производство, базирано на данни**. RIS3 е ключов документ за достъп до европейски структурни фондове и съвпада с политиките на ЕС по **Европейския семестър и кохезионната политика**.

В рамките на RIS3, **MCST (Malta Council for Science and Technology)** е централният публичен орган, който **технически поддържа, координира и интегрира** изпълнението на стратегията, включително приоритетната област **„Smart Manufacturing“**. MCST подготвя



анализа на националния контекст, в който се описват нуждите от умения, технологии и иновации, и създава **механизми за взаимодействие между правителство, бизнес, научни институции и публичен сектор.**

Този подход е част от по-широкия контекст на **Европейския семестър** и рамките на **Digital Decade 2030**, с акцент върху дигитализацията на икономиката, уменията за Индустрия 4.0 и партньорството със социалните партньори, за да се постигне **по-устойчив, иновативен и социално справедлив растеж.**

**Основни предизвикателства, които практиката адресира:**

**a. Участие на социалните партньори**

Исторически в Малта социалният диалог е институционализиран, но **ограничено свързан с индустриалната и иновационната политика.** Практиката цели да интегрира синдикати и работодатели **в ранните етапи на стратегическо планиране.**

**b. Капацитет за включване в Европейския семестър**

Европейските препоръки (CSR) дълго време се възприемат като „правителствени“. Новата рамка цели **социалните партньори да участват в дефинирането и изпълнението на реформите.**

**c. Индустриална и дигитална трансформация**

Рискът е автоматизацията да доведе до:

- освобождаване на работници;
- дефицит на умения;
- нарастване на неравенствата.

Практиката адресира този риск чрез **интеграция между технологична трансформация и политики по заетостта.**

**2) Основни организации и роля на социалните партньори**

**Основни институции и организации:** В рамките на **Smart Specialisation Strategy (RIS3 2021–2027)** ключов институционален участник е:

- **Malta Council for Science and Technology (MCST)** - основен публичен орган за координация на научна и технологична политика, включително Smart Manufacturing, STEM инициативи и умения за Индустрия 4.0. MCST също така осигурява техническа експертиза в процеса на формулиране и изпълнение на RIS3 и работи активно с други държавни, частни и академични организации.

Други релевантни организации, които работят заедно с MCST, включват:



- **Malta College of Arts, Science and Technology (MCAST)** - национален доставчик на професионално и техническо обучение, който развива умения, от които секторът Smart Manufacturing има нужда. Той е национален координационен орган за Индустрия 4.0, дигитализация и интелигентно производство.
- **National Skills Council (NSC)** - съвместен орган, който координира националната политика за умения, включително цифрови умения за Индустрия 4.0.
- **Malta Chamber of Commerce, Enterprise and Industry, GWU - General Workers' Union, UHM - Voice of the Workers, MEA - Malta Employers' Association** - социалните партньори.

**Роля и позиция на социалните партньори:** Социалните партньори участват във форуми, консултации, национални обсъждания и работни групи за разработване на политики по умения, обучение за развитие на умения и трансформация на работните пазари и подпомагат предприятията при внедряване на Smart Manufacturing. Социалните партньори съвместно дефинират нови професионални профили, участват в програми за upskilling/reskilling и в управлението на социалните последици от автоматизацията. Например **NSC и MCESD (Malta Council for Economic and Social Development)** събират мнения от предприятия и работници, за да информират националните планове за умения, включително приоритети, свързани с Индустрия 4.0.

**Ниво на прилагане:** **Национално**, с въздействие върху секторно и фирмено равнище.

### 3) Описание на добрата практика

Управлението на уменията и развитие на Smart Manufacturing в национален контекст представлява **интегрирана национална рамка**, чрез която индустриалната политика (Smart Manufacturing), политиките по умения и заетост и социалният диалог се координират **в една управленска логика**, обвързана с Европейския семестър.

Основните цели включват:

- **дигитална трансформация на производството и интегриране на Индустрия 4.0 технологии** като AI, IoT, автоматизация, колаборативни работи и анализ на данни;
- **развитие на умения и обучение**, които да подпомогнат работниците да се интегрират в променящия се сектор Smart Manufacturing;
- **координация на политиките между правителствените институции, академичните среди и частния сектор**, за да се създадат условия за икономическа конкурентоспособност и социална справедливост.

**Основни механизми и инструменти:** публично-финансирани програми на ЕС и RRF за автоматизация, IoT, дигитални фабрики като финансирането е обвързано с планове за преквалификация и адаптация на заетостта. MCAST действа като **междинен „интерфейс“** между правителството, бизнеса, синдикатите и европейските приоритети. Мониторингът се извършва чрез индикатори за заетост, умения и производителност.



**Smart Manufacturing & Skills Governance в Малта, MCST играе ключова координационна роля** в рамките на **Smart Specialisation Strategy (RIS3)**, където **Smart Manufacturing** е приоритетна област за успеха на националната икономика и конкурентоспособност. MCST и създава **национален стратегически хоризонт за Индустрия 4.0 и дигитална трансформация** като подпомага създаване на умения за това, включително адаптация на обучителни програми и стратегически инициативи, които допринасят за устойчив икономически растеж.

Към настоящия момент не се намериха официални данни за конкретен брой предприятия, преминали през MCST инициативи (като Smart Manufacturing програми). Наличните данни са по-скоро **агрегирани показатели на дигитализация на фирмите и работната сила**, които отразяват обема на трансформацията, в която MCST участва. Сред индикаторите на ефекта са високият дял на МСП с дигитални процеси и широкото покритие на цифрови умения в населението, което се дължи частично на структурни политики, вкл. програми, които MCST координира.

**Статистически данни и резултати:** Директна статистика за броя на предприятия, които са преминали през специфични MCST програми *Smart Manufacturing* не е официално публикувана в свободни източници, но има свързани национални индикатори за:

**Покритие на дигиталните умения в работната сила:** 63 % от населението (16-74 години) в Малта притежава *поне базови дигитални умения* (2024), което е над средното за ЕС (55,6 %). Това показва по-широк праг на дигитална подготовка сред потенциалните участници в Smart Manufacturing процесите;

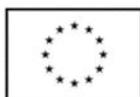
**Приемане на цифрови технологии в бизнеса:** 76,5 % от малтийските МСП имат *ниво на базова дигитална интензивност* (използват поне базови цифрови процеси) и 68,3 % са приели **AI, облачни услуги или анализ на данни** - сравнително силни резултати спрямо средното за ЕС (54,6 %). Това е индикатор за реално въздействие на националните политики.

#### 4) Механизъм за реализация на практиката

##### Връзка с Европейския семестър

RIS3 е стратегически инструмент, който **съпровожда националните политики за иновации и индустриално развитие в контекста на структурните реформи и инвестиции** в рамките на **Европейския семестър** - особено в частта за структурни реформи, умения, дигитализация и иновации. Тъй като Smart Manufacturing е включен като приоритет в RIS3, националните реформи и програми за умения, подкрепени от MCST и други партньори, се отчитат и като част от националните препоръки по Европейския семестър.

Социалните партньори участват, чрез NSC и MCESD, в инициативи и консултации, които спомагат за:



- **оценка на нуждите от умения и бъдещи професии**, включително анализи на умения за AI, автоматизация, IoT и производство;
- **създаване на политики и препоръки**, които след това се включват в националните планове за реформи, представени в рамките на Spring package на Европейския семестър;

## Връзка с Индустрия 4.0 / 5.0

В основата на практиката стои разбирането, че внедряването на технологии от Индустрия 4.0 не може да бъде разглеждано изолирано от трудовите и социалните последици. RIS3 чрез MCST работи за **определяне на приоритети за Smart Manufacturing**, за **развитие на умения и обучение**, които да отговарят на нуждите на цифровата икономика и за **подобряване на сътрудничеството между бизнес, обучение и държавни институции**, за да се създаде интегрирана среда, където работниците могат да получат необходимите компетенции.

Практиката пряко адресира **IoT и автоматизацията** в производството, **дигиталните двойници и симулации** и прехода към **човекоцентричен модел** (Индустрия 5.0).

## 5) Предизвикателства и ограничения

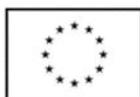
Въпреки напредъка се отчита **фрагментация на процесите по умения** - в Малта те все още не са напълно координирани в единна система, което затруднява пълното използване на потенциала на Smart Manufacturing.

Асиметрията в експертния капацитет между партньорите, ограничените ресурси на синдикатите, както и рискът от „формализирано“ участие и високата скорост на технологичните промени указват **липса на систематичност за умения и анализ** - системата за *skills anticipation* все още е неподредена, което затруднява точната прогноза за бъдещите нужди в Индустрия 4.0.

Докладите за изпълнение на RIS3 отчитат **трудности в измерването на конкретните резултати** и подчертават, че макар стратегията да има силна рамка, липсват измерими показатели, които ясно да покажат преобразуването на цели в реални икономически резултати.

### Основни източници:

- [European Commission, Malta Country Report \(European Semester\)](#)
- [European Commission, National Reform Programme – Malta](#)
- [Malta Council for Science and Technology \(MCST\), Smart Manufacturing Strategy](#)
- [Eurofound, Industrial relations and digitalisation – Malta](#)
- [OECD / EC, Skills Strategy for Malta](#)
- <https://digital-strategy.ec.europa.eu>
- <https://digital-skills-jobs.europa.eu>



## НИДЕРЛАНДИЯ

### Социални споразумения за устойчив пазар на труда, „flexicurity“ и управление на прехода

#### Контекст и същност на практиката

Пазарът на труда в Нидерландия традиционно се характеризира с висока степен на гъвкавост, изразена в широко разпространена непълна заетост, временни трудови договори и значителен дял на самонаетите лица. С ускоряването на процесите на дигитализация, автоматизация и развитието на платформената икономика тези характеристики се задълбочават и пораждаат нови предизвикателства, свързани със сигурността на заетостта, социалната защита и равния достъп до обучение и кариерно развитие. В този контекст социалните партньори в Нидерландия играят активна роля в разработването и прилагането на национални социални споразумения и пактове, насочени към съчетаване на икономическата адаптивност със социалната сигурност и към управление на структурните промени, свързани с Индустрия 4.0.

Особеност на тази практика е, че социалният диалог се използва не само като инструмент за смекчаване на социалните последици от промените, а като механизъм за **съвместно проектиране на самите реформи**.

#### Основни организации и роля на социалните партньори

**Ключови участници** в този процес са националните синдикални конфедерации, националните работодателски организации и правителството, което често изпълнява ролята на медиатор и законодател. Важна аналитична и експертна подкрепа се осигурява от Социално-икономическия съвет (SER), който предоставя рамка за анализ на въздействието и подпомага постигането на консенсус.

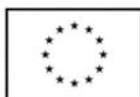
**Социалните партньори** участват активно в преговорите по съдържанието на реформите, в оценката на ефектите върху различни групи работници и в договарянето на балансирани решения между гъвкавостта на пазара на труда и социалната защита.

Макар **нивото на договаряне** да е национално, договорените принципи се прилагат чрез законодателство, секторни колективни трудови договори и политики по заетост и социална сигурност.

#### Описание на добрата практика

Същността на практиката е в **договарянето на рамкови национални споразумения**, които определят:

- баланса между постоянни и гъвкави форми на заетост;
- достъпа до социална защита и обучение;
- условията за адаптация при технологични промени.



Показателен пример за тази практика е **реформата на пазара на труда** Wet arbeidsmarkt in balans (WAB), която, макар да е правителствен акт, е подготвена в контекста на широк социален диалог и консултации със социалните партньори. Те имат ключова роля в идентифицирането на проблемите, свързани с прекомерната гъвкавост, формулирането на принципи за по-устойчив пазар на труда и оценката на въздействието върху различните форми на заетост.

Съществен елемент на тази практика са и социалните пактове, насочени към развитието на т.нар. „**устойчиви кариери**“ (**sustainable employability**), които акцентират върху ученето през целия живот, адаптивността през различните етапи от трудовия живот и превенцията на изключването от пазара на труда.

Участието на социалните партньори е **ранно, структурирано и стратегическо**, а не формално. Те имат роля в разработване на политики за умения, съчетаване на гъвкавостта с социална защита и управление на прехода между професии и сектори.

## Механизъм за реализация на практиката

### *Връзка с Европейския семестър*

Практиката е пряко свързана с Европейския семестър, тъй като реформите на пазара на труда са редовен обект на специфични за страната препоръки. Участието на социалните партньори в обсъждането и формулирането на тези реформи (**преди и по време на тяхното отразяване**) осигурява ранно, структурирано и стратегическо влияние върху националните програми за реформи. Договорените по този начин решения служат като аргумент за „национална собственост“ върху реформите пред Европейската комисия.

### *Връзка с Индустрия 4.0 / 5.0*

От гледна точка на Индустрия 4.0 практиката адресира адаптацията на трудовото законодателство към новите форми на труд, мерките за преход при автоматизация и дигитализация и насърчаването на ученето през целия живот като ключово условие за заетост.

В рамките на Индустрия 5.0 акцентът се поставя върху социалната устойчивост, достойнството и сигурността на труда, както и върху активното участие на работниците в управлението на промените.

## Необходим капацитет и компетенции

Реализацията на тази практика изисква високо ниво на експертиза по трудово право и икономика, аналитичен капацитет за оценка на въздействието, умения за стратегическо договаряне и устойчиво доверие между социалните партньори

Нидерландският опит показва, че **дългосрочното инвестиране в капацитета на социалните партньори** е ключово условие за успех.



## Предизвикателства и ограничения

Сред основните предизвикателства се открояват нарастващият дял на самонаетите лица извън традиционните форми на представителство, напрежението между гъвкавост и сигурност в условията на дигитализация и необходимостта от адаптиране на социалния диалог към новите трудови реалности.

## Източници

OECD, *The Future of Work in the Netherlands* – анализ на гъвкавостта, социалната защита и ролята на социалния диалог.

European Commission, *Country Report – Netherlands* (различни години) – раздели за пазара на труда и социалния диалог.

SER, доклади за sustainable employability и future of work.

Eurofound, *Flexicurity and labour market reforms in the Netherlands*.

Ministry of Social Affairs and Employment (NL), материали по WAB и реформите на пазара на труда.

## Секторно колективно договаряне и фондове за умения

### *Контекст и същност на практиката*

Нидерландия е сред европейските държави с **най-силно развито секторно колективно договаряне**, което обхваща значителна част от наетите лица, включително чрез механизма за разширяване на колективните трудови договори върху всички работодатели в съответния сектор. В този контекст социалните партньори не се ограничават до договаряне на заплати и работно време, а играят активна роля в управлението на структурните промени на пазара на труда, включително дигитализацията и внедряването на нови технологии.

Централен елемент на тази практика са **секторните фондове за обучение и развитие**, известни като **Opleidings- en Ontwikkelingsfondsen, O&O-fondsen**, които се създават и управляват съвместно от работодателски организации и синдикати на секторно ниво. Тези фондове представляват устойчив институционален механизъм за развитие на уменията, адаптация на работната сила към технологичните промени и предотвратяване на структурната безработица.

Практиката адресира едновременно необходимостта от реално участие на социалните партньори в управлението на прехода, изграждането на национален капацитет за изпълнение на препоръките по Европейския семестър и отговора на предизвикателствата, свързани с Индустрия 4.0 и постепенното преминаване към човекоцентрични модели, характерни за Индустрия 5.0.



## Основни организации и роля на социалните партньори

В рамките на тази практика **секторните работодателски организации** допринасят с идентифициране на нуждите на бизнеса, технологичните тенденции и очакваните промени в производството, докато **секторните синдикати** представляват интересите на работниците по отношение на сигурността на заетостта, условията на труд и достъпа до обучение. Управлението на фондовете се осъществява чрез **двустрани органи**, в които социалните партньори участват на равни начала.

Макар прилагането да е предимно **секторно**, ефектите имат национално значение, тъй като много секторни договори се разширяват върху всички работодатели в съответния сектор, а добрите практики се пренасят между различни отрасли.

## Описание на добрата практика

Същността на практиката се изразява в **институционализираната връзка между колективното договаряне и развитието на умения**, при която социалните партньори идентифицират бъдещите квалификационни нужди, договарят устойчиво финансиране на обученията чрез задължителни вноски и определят приоритети както за заети лица, така и за работници в риск от отпадане.

О&О-фондовете финансират обучения по дигитални умения, преквалификация при реструктуриране, валидиране на придобити умения и консултиране при внедряване на нови технологии.

Важно е, че обучението не е оставено изцяло на индивидуалната отговорност на работника или на краткосрочните интереси на работодателя, а се управлява като **колективен отговор на структурна промяна**.

## Механизъм за реализация на практиката

### *Връзка с Европейския семестър*

Макар О&О фондовете да не са формален инструмент на Европейския семестър, те са ключов елемент от националния капацитет на Нидерландия за изпълнение на специфичните за страната препоръки, свързани с ученето през целия живот, адаптацията на работната сила и пригодността за заетост.

Информацията за техния обхват и ефективност се използва в националните програми за реформи, в диалога с Европейската комисия и в аналитичните доклади за пазара на труда.

По този начин социалните партньори участват **непряко, но съдържателно** в процеса на Европейския семестър.

### *Връзка с Индустрия 4.0 / 5.0*

Практиката има ясно изразена връзка с **Индустрия 4.0** чрез системно развитие на цифрови, технически и трансверсални умения, подкрепа за внедряване на нови технологии на



работното място и намаляване на риска от изключване на работници с по-ниска квалификация.

От гледна точка на **Индустрия 5.0**, практиката допринася за човекоцентричния подход към технологичната трансформация, съвместното управление на риска от автоматизация и съчетаване на икономическа ефективност със социална устойчивост.

### **Необходим капацитет и компетенции**

Ефективното функциониране на тази практика изисква синдикалните и работодателските организации да притежават експертни умения за анализ на пазара на труда и технологичните тенденции, да имат организационни структури за управление на фондове и програми, както и способност за дългосрочно планиране и оценка на резултатите.

### **Предизвикателства и ограничения**

**Основните предизвикателства** включват различното ниво на капацитет между секторите, риска от неравен достъп до обучение за малките предприятия, необходимостта от постоянно актуализиране на съдържанието на обученията и адаптацията към новите форми на труд.

### **Източници**

OECD, *Collective bargaining and skills development in the Netherlands* – анализ на ролята на секторното договаряне и фондовете за умения.

Eurofound, *Sectoral collective bargaining and training funds: Netherlands* – казуси и сравнителни анализи.

SER (Social and Economic Council), доклади за учене през целия живот и бъдещето на труда.

Ministry of Social Affairs and Employment (NL), материали за О&О-фондовете и политиките за умения.

### **Институционален механизъм за участие на социалните партньори в стратегическото управление, включително във взаимодействие с Европейския семестър и предизвикателствата на Индустрия 4.0/5.0**

#### ***Контекст и същност на практиката***

Нидерландия има силно развита традиция на **социален диалог, основан на консенсус и тристранно сътрудничество**, известна като „polder model“ - модел, при който работодатели, синдикати и правителство работят заедно при социално-икономическите политики и реформи. В центъра на този модел стои **Социално-икономическият съвет (Social and Economic Council – SER)**, който функционира като независим съветнически



орган по socio-икономически въпроси, включително заетост, условия на труд, икономическо развитие и социална политика.

SER е създаден през 1950 г. като институция за **консенсусно вземане на решения**. Той представлява традиционната система на социален диалог в страната, в която е работодателските и синдикалните организации участват на равни начала, а независими експерти, назначени от държавата, допринасят с аналитични и научни перспективи. Социалните партньори участват в изготвянето на задълбочени анализи и доклади за социално-икономическите тенденции, формулират препоръки към правителството и парламента и договарят широки обществени споразумения, които често оказват влияние върху законодателството и публичните политики.

В контекста на бързата дигитална трансформация и предизвикателства, свързани с Индустрия 4.0, SER се утвърждава като **основен форум за стратегически дебат и анализи** относно бъдещето на работното място, уменията и устойчивостта към технологични промени.

### **Основни организации и роля на социалните партньори**

Социалните партньори в SER са представени чрез:

- представители на **най-големите национални конфедерации на синдикатите**;
- представители на **работодателските организации**, включително индустриални и бизнес асоциации;
- **независими експерти („Crown members“)**, назначени от държавата, които добавят научна, икономическа и социална експертиза към процеса.

Социалните партньори участват в качествени анализи и доклади за социално-икономически трендове, формулират препоръки към правителството и парламента и договарят широки обществени споразумения (*covenants*), които могат да имат отражение върху законодателството и изпълнението на публични политики.

Така SER обединява **защитата на интересите на работниците и работодателите** в една институционална рамка, позволявайки на социалните партньори да влияят върху политиките, които имат дългосрочни ефекти върху заетостта и трудовите условия.

Въпреки че SER действат на **национално ниво**, неговите препоръки често задават рамката за по-ниски равнища (секторни, регионални и фирмени политики), както и за национални стратегии по заетост, умения и дигитализация.

### **Описание на добрата практика**

#### ***Стратегически анализ и предварително планиране***

SER не само коментира вече предложени политики, но регулярно изготвя **анализи и доклади**, които определят очакваните предизвикателства и препоръчват решения:

- „Vision | Perspective on broad prosperity in 2040: Building the economy of the future“, анализ, който разглежда бъдещето на социално-икономическата трансформация и



необходимите умения за пазара.

- Доклади за **AI и работата** („AI and Work: Building an AI-powered future of work“), които разглеждат как изкуственият интелект влияе на пазара на труда и как социалните партньори могат да управляват този преход.

Тези документи се основават както на **практически опит на социалните партньори**, така и на експертни анализи от независими членове, което им осигурява по-голяма тежест в политическия дебат.

### ***Формиране на консенсус***

SER улеснява предварителното съгласуване между заинтересованите страни и подпомага правителството при изработването на политики с широка обществена подкрепа и предоставя анализ, който съчетава икономически, социални и дългосрочни аспекти на реформите.

### ***Фокус върху социална устойчивост и устойчив растеж***

Една от основните цели на SER е да насърчава „широко просперитет“, което включва баланс между икономически растеж, качествени работни места и социална кохезия“.

Така социалният диалог в Нидерландия не е само механизъм за *изразяване на позиции*, а инструмент за **структурно управление на социално-икономическия преход**, включително дигитална трансформация.

## **Механизъм за реализация на практиката**

### ***Връзка с Европейския семестър***

SER е традиционно консултиран на ранни етапи при подготовката на национални политически рамки, които впоследствие се отразяват в националните програми за реформи и процеса на **Европейския семестър**. По този начин социалните партньори упражняват съдържателно влияние върху формата и съдържанието на националните стратегии.

Неговите доклади и позиции често служат като **експертна база** за аргументиране на национални реформи в области като пазара на труда, образование и умения, адаптация към технологични промени и др.

Това означава, че социалните партньори влияят **и съдържателно**, не само консултативно, на процеса на семестъра през принос към формата и съдържанието на националните стратегии.

### ***Връзка с Индустрия 4.0 / 5.0***

SER активно адресира теми на **Индустрия 4.0 и 5.0**, които са ключови за дигиталните и индустриалните преходи, като допринася за интегриране на дигиталните умения, оценка на въздействието на изкуствения интелект и автоматизацията върху работата, промените в структурата на уменията и интегриране на дигиталните умения в политиките за образование и обучение.



Специфични доклади като „AI and Work: Building an AI-powered future of work“ показват, че социалните партньори в SER не само **идентифицират проблемите**, но и **предлагат решения**, чрез които технологичният преход може да бъде съобразен със социалните и трудовите измерения.

Това е в съответствие с концепцията за **Индустрия 5.0**, където технологичните иновации се използват в услуга на качеството на труда и социалната устойчивост, а не само на икономическата ефективност.

### **Необходим капацитет и компетенции**

За ефективно участие в SER социалните партньори трябва да разполагат с умения за **локален и международен икономически анализ**, капацитет за **оценка на въздействието на политиките** и знания за технологични тенденции и тяхното отражение върху пазара на труда.

Тази практика показва, че социалните партньори в Нидерландия имат значителен капацитет за **стратегическо прогнозиране** и развитие на политики, което позволява **по-динамично управление на Индустрия 4.0 и 5.0**.

### **Предизвикателства и ограничения**

**Основните предизвикателства** са свързани с необходимостта от значителни ресурси за постоянен анализ, баланса между краткосрочни нужди и дългосрочни стратегии и адаптацията на традиционните механизми за социален диалог към новите цифрови реалности (напр. платформи, дигитална работа и др.).

Основни трудности на практика включват:

- необходими ресурси за постоянен анализ и ангажираност;
- баланс между краткосрочни оперативни нужди и дългосрочни стратегии;
- адаптация на традиционните механизми за социален диалог към нови цифрови реалности

### **Източници**

Social and Economic Council (SER) – официална информация за ролята, структурата и функциите на SER като съветнически орган за социално-икономически политики (SER). [www.ser.nl](http://www.ser.nl)

Wikipedia – описание на SER, неговия състав и място в структурите на социалния диалог на Нидерландия.

„What is the SER?“ – детайли за задачи, независимост и принципи на функциониране. [www.ser.nl](http://www.ser.nl)

OECD „Country background report“ – указва ролята на SER в съветническа и експертна функция по политики за заетост и умения. [www.oecd.org](http://www.oecd.org)



## **ПОЛША**

### **Адаптиране на социалните партньори към съвременните условия на развитие на индустриалните отношения в Полша**

#### **1. Контекст и същност на практиката:**

Полската икономика е една от най-бързо развиващите се в ЕС.<sup>18</sup> Ръстът на БВП се обуславя от силното частно потребление и инвестиции, включително финансирани от ЕС. Полша разполага с добри фактори за развитие като голям вътрешен пазар, икономическа диверсификация, използване на средства от европейски фондове, въведени фискални стимули, финансов консерватизъм на банките и корпорациите.

Рисковете за икономическите перспективи произтичат главно от забавяне на публичните инвестиции.

Същевременно са налице редица предизвикателства пред конкурентоспособността на страната, по-специално по отношение на бизнес средата, научните изследвания и иновациите, уменията и образованието, както и чистия преход. При 67% от общата за ЕС, производителността на труда (БВП на отработен час) в Полша не е висока. За да се увеличи производителността, е особено важно бизнесът да разполага със стабилна и ясна правна рамка и да се преодолеят бариерите пред маркетинга на научните изследвания и иновациите. Проблем е сложната и бързо променяща се регулаторна рамка, която може да възпре инвестициите и да възпрепятства икономическия растеж. Честите промени в законите и подзаконовите актове са предизвикателство, особено за малките и средните предприятия. Правителството предприема мерки за опростяването им, за да подобри условията за бизнеса и да премахне ненужната административна тежест за гражданите. Създадена е правителствена работна група, която работи с представители на бизнеса.

Дигиталната трансформация играе ключова роля за насърчаване на иновациите и повишаване на производителността в Полша, но напредъкът не е еднакъв. Напредъкът е забележителен при свързаността и цифровата инфраструктура, но се изостава във внедряването на 5G технологията, като покритието в Полша е доста под средното за ЕС. Продължават да съществуват резерви при приемането на цифровите технологии от бизнеса, особено в малките и средните предприятия, което се отразява негативно на растежа на производителността. Предизвикателствата на Индустрия 4.0 се засилват от натиска за екологична трансформация, което води до закриване на традиционни производства и налага спешна нужда от справедлив преход (Just Transition). Полските фирми често интегрират работи в съществуващи линии, вместо да изграждат изцяло интелигентни фабрики, което определя ролята на синдикатите по-скоро в адаптиране на работниците към текущите работни процеси.

Адаптирането и повишаването на капацитета на полските социални партньори да участват успешно в проектирането и прилагането на политиките ще повиши конкурентоспособността и ще намали неравенствата на пазара на труда.

<sup>18</sup> COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT 2025 Country Report – Poland, Brussels, 4.6.2025



## 2. Основни организации и роля на социалните партньори

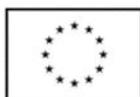
В Полша интересите на бизнеса са представени от пет **работодателски организации**:

- Конфедерация „Левиатан“ (Konfederacja Lewiatan) представлява предимно частни големи и средни компании в областта на индустрията, услугите и финансите, както национални, така и 40 регионални. Активна е по темите за по-добра бизнес среда, конкурентоспособност и иновации, както и при законодателните инициативи.
- Организация на работодателите „Работодатели на Полша“ (Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej - Pracodawcy RP) е най-старата работодателска организация в Полша – основана през 1989г. Представлява хиляди компании, както големи корпорации, така и средни и малки предприятия. Активна е в областта на законодателството, трудовото право и икономическия растеж.
- Полска бизнес камара (Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych - често свързвана с Левиатан) или Бизнес център клуб (Business Centre Club - BCC)
- Business Centre Club (BCC) представлява предимно частни компании и предприемачи. Активен е по теми за либерализиране на икономиката, намаляване на бюрокрацията и подкрепа за инвестициите.
- Федерация на полските предприемачи (Federacja Przedsiębiorców Polskich - FPP): Представителна организация, фокусирана върху защитата на правата на работодателите и активно участва в дебатите в областта на социалното осигуряване и трудовото право.
- Съюз на предприемачите и работодателите (Związek Przedsiębiorców i Pracodawców - ZPP) защитава малките и средните предприятия (МСП) и семейните фирми. Активен е по въпросите за свръхрегулациите и данъчната тежест.
- Асоциация на работодателите „Полски занаяти“ (Związek Rzemiosła Polskiego - ZRP) е национална социално-професионална и икономическа организация на занаятчийското самоуправление, състояща се от 490 гилдии, 271 занаятчийски кооперации и 27 занаятчийски и предприемачески камари. Основната задача е да предоставя на своите организации-членки съдействие при изпълнението на техните дейности, да развива занаятите и малкия бизнес, да предоставя всеобхватна подкрепа и правна защита, както и да представлява интересите на занаятите и малкия бизнес в страната и чужбина. Асоциацията се отличава със силна регионална структура.

### Организации представляващи работниците и служителите:

В Полша основните представителни синдикални конфедерации, които участват в националния Съвет за социален диалог (RDS) заедно с правителството и организациите на работодателите са:

- NSZZ „Solidarność“ (Независим синдикат „Солидарност“): основан през 1980 г. понастоящем е с над 900 000 членове, организирани в почти 12 000 трудови комитети. През 2025–2026 г. той е с ключова роля в преговорите за минималната работна заплата и условията на труд.



- **OPZZ** (Общополско споразумение на синдикатите): Втората по големина конфедерация, която обединява синдикати в седем основни отрасли, включително добивната промишленост, образованието и транспорта.
- **FZZ** (Форум на синдикатите): Третата представителна национална организация, активна предимно в публичния сектор, транспорта и услугите.

Други важни организации:

- **Związkowa Alternatywa** (Синдикална алтернатива): По-нова организация, която активно се застъпва за по-високи заплати в публичния сектор и защита на служителите в международни компании.
- **Inicjatywa Pracownicza** (Работническа инициатива): Автономен синдикат с по-радикален подход към трудовите права.

В дейността и стратегията на синдикатите през 2025–2026 г. ключови са :

- Преговорите за значително увеличение на минималното възнаграждение за 2026 г., за да се компенсира инфлационния натиск.
- Дейностите във връзка с енергийния преход в изпълнение на споразумението за затваряне на всички въглищни мини до 2049 г. с обезщетения за над 120 000 работници.
- Натиск върху правителството за по-добро финансиране в образованието и държавната администрация.
- Участие в международни проекти (напр. с *industriAll Europe*) за обучение и стратегии за цифрова трансформация.
- Защита на работниците: Синдикатите, включително "Солидарност", защитават служителите при реструктуриране и съкращения, като например в секторите на мебелното производство (*IKEA Industry*) и автомобилната индустрия.
- Достъп до информация: Синдикатите активно отстояват правото си на информация относно плановете на работодателите за внедряване на AI и роботи, за да се гарантира, че процесите са прозрачни и не дискриминират служителите. При автоматизацията и роботизацията има загуба на работни места, особено в автомобилостроенето и производството на части за автомобилната индустрия.
- Синдикатите настояват за инвестиране в квалификацията и преквалификацията на работната сила, тъй като Индустрия 4.0 създава търсене на технически умения (програмиране, поддръжка на роботи), докато търсенето на нискоквалифициран труд намалява.
- Подкрепа за синдикално представителство в малките и средните фирми, които често избират модулна дигитализация и имат по-слабо синдикално присъствие, което затруднява колективното договаряне на условията при автоматизация.

### **3.Описание на добрите практики**

#### **1. Повишаване на капацитета на социалните партньори:**



Целта е да се повишат експертизата, знанията и уменията на социалните партньори за участие в социалния диалог и по-успешно изпълнение на техните задачи в съвременните условия в т. ч. и във връзка с Индустрия 4.0. Повишаването на капацитета е процес, насочен към модернизирание на тяхната дейност, увеличаване на членската маса и засилване на ролята им в колективното договаряне, особено в условията на трансформация на икономиката (преход към „зелена“ енергия) и навлизане на нови технологии.

Това се осъществява чрез изпълнението на проекти с европейско финансиране не само на национално ниво, но и на ниво воеводство (регион) и по сектори на икономиката. С помощта на целенасочени обучения, обмен на опит, включително със синдикалисти от други страни, консултации с експерти в определена област – напр. разрешаване на конфликти, се придобиват нови знания и умения от страна на служителите в офисите на организациите на работодателите и в тези на синдикатите, както и от експертите и дейците, които са на терен във фирмите и предприятията.

От 2025 г. се прилагат нови правила за колективни договори, които улесняват сключването и регистрацията на колективни трудови договори (КТД). Въведен е електронен регистър и по-голяма гъвкавост, включително възможност за обхващане на лица, работещи с граждански договори (т.нар. „junk contracts“), което досега е сериозен проблем. Съгласно новите регулации, работодатели с над 50 служители, в които има синдикати, ще бъдат задължени да преговарят за колективен договор на всеки две години. Синдикатите активно работят за защита на служителите при реструктуриране (напр. в минния сектор) и за прилагане на по-високи стандарти от тези в Кодекса на труда.

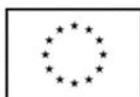
## **2. Съвети за социален диалог:**

- на национално ниво - Съвет за социален диалог - създаден със закон през 2015 г. като заменя Тристранната комисия. Съветът е форум за диалог между работодатели, служители и правителството, а неговите специфични компетенции и задачи са посочени в Закона за Съвета за социален диалог. Страните на работодателите и служителите са представени в Съвета от представителните организации.

- на регионално ниво - Съвети за социален диалог на воеводствата – създават се по съвместно искане на поне една от представителните организации на служителите и поне една представителна организация на работодателите в съответното воеводство. Съветите на воеводствата представляват форум за социален диалог на ниво воеводство, а техните специфични задачи и компетенции са посочени в Закона за Съвета за социален диалог.

В рамките на Съвета за социален диалог съществуват екипи по дадени проблеми в специфични области от социално-икономическия живот. В екипите могат да се създават по-малки екипи или работни групи. Освен това, освен работата в рамките на Съвета, съществуват тристранни екипи, които си сътрудничат с отделни министерства, където се осъществява секторен и търговски социален диалог.

Понастоящем се обсъжда с цел да стане социалният диалог по-приобщаващ и да се даде възможност за по-ефективни обществени консултации, да се разшири обхватът на Съвета за социален диалог, да се увеличат законодателните права на социалните партньори и да се разширят неговите правомощия. Обсъжда се колективното договаряне по важни въпроси, като технологични иновации, нови форми на организация на труда и обучение през целия



живот, да бъде подобро чрез стимули за насърчаване на колективното договаряне. Други възможни мерки, включват разширяване на видовете колективни договори и намаляване на броя на областите, които не са обхванати от колективни договори.

Постоянните теми на социалния диалог са:

- Ежегодната бюджетна рамка и в т.ч. размерът на минималната заплата, ръстът на доходите, пенсиите и обезщетенията,
- Четиридневната работна седмица: правителството, в сътрудничество със синдикатите, обяви пилотна програма за тестване на съкратена работна седмица ,
- Зелен преход и преквалификация: Синдикатите настояват за програми за професионално обучение, които да позволят на работниците да се адаптират към декарбонизираната икономика,
- Разработване на стратегии за привличане на чуждестранни работници – особено в производството и услугите,
- Съчетаване на традиционните синдикални ценности с пазарно ориентирани стратегии.

**3. По отношение на ефекта от Индустрия 4.0** социалните партньори договарят програми за преквалификация, мерки срещу масови съкращения при автоматизация, схеми за преход (вътрешна мобилност, съкратено работно време с обучение), колективни договори, които уреждат внедряването на нови технологии. Актуална тема е етиката, контрола и условията на труд. Затова се обсъждат правила за използване на AI и алгоритмично управление, защита на личните данни и ограничаване на дигиталното наблюдение, здраве и безопасност при работа с роботи и автоматизирани линии.

Тъй като в Полша колективните трудови договори (układy zbiorowe pracy) се договарят основно на фирмено ниво и секторните договори са много редки, примерите специфично за Индустрия 4.0 са по-малко документирани, но има реални случаи и формулировки като част от общите клаузи в колективни договори, които включват при дигитализация и автоматизация да има предварително информиране, обучение на персонала, дискусии и консултации за безопасност при работа.

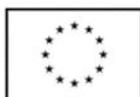
### **3. Механизъм за реализация на практиката (стъпки, включени програми/услуги, връзка на практиката с Европейския семестър и с Индустрия 4.0 – потенциално с Индустрия 5.0)**

Механизмът за реализация на практиката е чрез изпълнение на проекти на национално, регионално и секторно ниво и чрез подобряване на колективното договаряне.

#### **1. Проект : Укрепване на потенциала на социалните партньори на пазара на труда.**

<https://projektyue.ozzgnig.pl/wzmocnienie-potencjalu-partnerow-spolecznych-na-rynku-pracy/>

Основен бенефициент е Национален синдикат на нефтено-газовата минна промишленост. Проектът е с период на изпълнение: 1 февруари 2025 г. – 30 юли 2027 г.



Основната цел на проекта е да се развият компетенциите на 300 представители на социалните партньори във воеводство Долна Силезия чрез придобиване на знания и умения за по-ефективно участие в социалния диалог.

Основни задачи:

- Укрепване на потенциала и капацитета на синдиката чрез закупуване на необходимото технологично оборудване, коучинг сесии за синдикални лидери и дейности, популяризиращи дейността на синдиката.
- Осигуряване на консултантска подкрепа за организации и представители на социалните партньори от двама специалисти: юристконсулт и съветник за ефективно прогнозиране и прилагане на икономически промени .
- Провеждане на пет вида присъствени обучения за 300 представители на социалните партньори и организиране на учебно посещение в Испания.
- Разработване и публикуване на материали, съдържащи препоръки за синдикатите по темите, обхванати от обучителните сесии: „Съвременни синдикати на пазара на труда в Долна Силезия – практически аспекти“.
- Организиране на хибридна конференция за 50 участници за представяне и разпространение на резултатите от проекта.

Участниците в проекта: социални партньори, представители на социалните партньори и служители се включват в обучителни курсове и учебни посещения, получават правни и икономически съвети, учебни материали, възстановяване на пътни и квартирни разходи.

Проектът се изпълнява в съответствие с принципите за равни възможности за жените и мъжете и недискриминация, основана на увреждане, възраст, произход, пол и други защитени характеристики. Всички дейности по проекта се провеждат по начин, който осигурява достъпност за хора с увреждания (напр. достъп до онлайн консултации, увеличени материали, места без бариери).

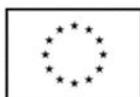
## **2.Проект: Укрепване на потенциала на социалните партньори във Великополско воеводство:**

Бенефициент: Национален синдикат на нефтения и газовия добив.

Период на изпълнение: 1 март 2025 г. – 31 август 2026 г.

Основната цел на проекта е да се повиши ефективността на социалните партньори във Великополско воеводство чрез закупуване на необходимото технологично оборудване, предоставяне на консултантска подкрепа, провеждане на обучения, организиране на учебни посещения и конференции и разработване на стратегия за развитие.

Основни резултати: подобряване на компетенциите на най-малко 68 представители на социалните партньори; разработване на стратегия за развитие на Националния синдикат на нефтения и газовия добив.



Целева група на проекта: Проектът е насочен към социалните партньори, включително представители, служители, членове и доброволци на Националния синдикат на нефтения и газовия добив от Великополско воеводство (служители във Великополско воеводство).

Основни задачи: подобряване на материалната база, коучинг сесии за синдикални лидери и дейности, популяризиращи дейността на синдиката, индивидуален коучинг.

Осигурява се консултантска подкрепа за организации и представители на социалните партньори от двама специалисти: съветник в областта на икономическите промени и юрисконсулт, обучение за 72 представители на социалните партньори, учебно посещение в централата на Съюза и в централата на OZZGNiG във Валбжих.

Проектът включва разработване и публикуване на цялостна стратегия за социалните партньори във Великополско воеводство, която ще отговори на текущите нужди и предизвикателства на съюза и ще включва основните стратегически цели на организацията за предстоящия период, като се вземат предвид мненията и нуждите на членовете на съюза.

Организиране на хибридна конференция за 50 участници за представяне и разпространение на резултатите от проекта, както и за повишаване на осведомеността относно целите и методите на действие на социалните партньори и институциите за социален диалог, включително в Съвета за социален диалог.

Участници в проекта – социални партньори, представители на социалните партньори, служители и работодатели. Участието в проекта е безплатно, като участниците имат право на:

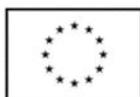
- участие в обучения и учебни посещения,
- получаване на правни и икономически съвети,
- получаване на учебни материали,
- възстановяване на пътни и квартирни разходи (ако е приложимо).

### **3. Проект Индустрия 4.0 – Дигитална трансформация на горивния сектор**

Въвеждането на Индустрия 4.0 (дигитализация, роботика, изкуствен интелект) в Полша поставя синдикатите пред сложни предизвикателства, балансирайки между необходимостта от модернизация на икономиката и защитата на работните места.

Проектът „Индустрия 4.0: Стратегическо ангажиране на служителите в дигиталната трансформация на компании, добиващи и доставящи петрол, газ и въглища“ се фокусира върху анализа и подкрепата на процеса на дигитализация в горивната индустрия. OZZGNIG, като координатор на проекта, и заедно с партньори от няколко европейски страни, проучва как служителите и синдикатите могат активно да участват в процесите на технологични и организационни промени.

Проектът има за цел да увеличи капацитета на социалните партньори да предвиждат и управляват промените, породени от дигитализацията, да подобри практиките за информиране и консултиране на служителите и да повиши осведомеността относно въздействието на новите технологии върху заетостта и условията на труд. Проектът



включва анализи, семинари, обучения и разработване на образователни материали за синдикати и работодатели.

### **Връзка с Европейския семестър:**

Описаните практики за повишаване капацитета на социалните партньори и усвояване на нови знания и умения имат пряка връзка с изпълнението, успешното отчитане и защитата на интересите на Полша по отношение на препоръките на Европейската комисия при ежегодния преглед в рамките на Европейския семестър. Например Синдикат Солидарност провежда интензивни цикли от обучения относно колективното трудово договаряне и прилагането на Директивата за адекватни минимални работни заплати.

В непряка връзка са дейностите по подобряване на икономическата среда и жизнения стандарт в страната, за които лобират социалните партньори. По-конкретно организацията на работодателите допринасят за изпълнението на втората и третата препоръки през 2025г. към Полша:

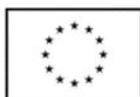
*2.С оглед на приложимите срокове за своевременно завършване на реформите и инвестициите съгласно Регламент (ЕС) 2021/241, да се ускори изпълнението на Плана за възстановяване и устойчивост, включително главата REPowerEU... Да се използват оптимално инструментите на ЕС, включително обхвата, предоставен от InvestEU и платформата „Стратегически технологии за Европа“, за подобряване на конкурентоспособността.*

*3. Опростяване на регулирането, подобряване на регулаторните инструменти и осигуряване на стабилност и яснота на правната рамка за бизнес сектора. Въвеждане на мерки за намаляване на административната тежест върху компаниите. Насърчаване на конкуренцията в процесите на обществени поръчки, като ги направи по-ефективни и по-малко тромави, особено за МСП. Укрепване на връзките между науката и бизнеса... Фокусиране на икономическата политика, свързана с инвестициите, върху иновациите.*

Организациите на работодателите, представителни по смисъла на Закона за Съвета за социален диалог, имат право да изразят становище относно проектите на нормативни актове, консултативните документи на Европейския съюз, по-специално белите книги, зелените книги и съобщенията, както и проектите на законодателство на Европейския съюз в рамките на задачите на работодателските организации. Те също така имат право да поискат приемането или изменението на закон или друго законодателство по въпроси, обхванати от задачите на организацията на работодателите. Предложенията за закони се адресират от организациите до членове на парламента или органи, имащи право на законодателна инициатива, а предложенията за друго законодателство – до органите, оправомощени да издават такова законодателство.

Държавният орган, до който е адресирано предложението, е длъжен в рамките на 30 дни да предостави на организацията на работодателите своята позиция и, в случай на отрицателна позиция, мотивите за нея.

Държавата подкрепя социалните партньори да участват в социалния диалог на европейско ниво чрез субсидиране на вноските им за членство в международни



организации на работодатели, представляващи интересите на работодателите пред институциите на Европейския съюз, ако са представителни организации на работодателите по смисъла на Закона от 24 юли 2015 г. за Съвета за социален диалог и други институции за социален диалог, които са част от този Съвет. Целевата субсидия се отпуска от министъра на труда по искане на организацията и въз основа на споразумение, сключено с тази организация. Размерът на субсидията за дадена година, за всяка организация на работодатели, не може да бъде по-висок от 300 000 PLN и да представлява повече от 95% от размера на тези вноски. Подробната процедура за подаване на заявления, техният образец и необходимите документи се определят с наредба от министъра на труда.

#### **Връзка с индустрия 4.0 – 5.0:**

Полските синдикати се адаптират към новата ситуация като от ролята на "съпротива срещу технологиите" преминават към активна роля в управлението на промяната, изисквайки инвестиции в хората. Практикува се дигитален синдикализъм: Повишаване на капацитета чрез въвеждане на дигитални инструменти за комуникация с членовете, онлайн организиране и засилване на присъствието в социалните медии.

Дигиталната трансформация в Полша се нуждае от тяхната подкрепа. В Доклада за цифровото десетилетие за страната се посочва, че Полша е постигнала забележителен напредък по отношение на своята свързаност и цифрова инфраструктура, по-специално гигабитова свързаност и покритие от оптични кабели до помещенията. Но изостава въвеждането на 5G технология, тя е с покритие в Полша доста под ЕС средно, главно поради закъснения в регулациите. Това ограничава способността на бизнеса да въвежда напреднали цифрови решения, като например Интернет на нещата (IoT), автоматизация, задвижвана от изкуствен интелект, и др. Продължават да съществуват предизвикателства при приемането на цифровите технологии от бизнеса, особено за малките и средните предприятия, което се отразява негативно на производителността.

#### **4. Предизвикателства и ограничения**

Предизвикателства:

- Недостатъчен брой експерти в работодателските организации, които да осигурят подпомагане и консултиране на малките и семейните предприятия,
- По-слаба синдикална организация в някои високотехнологични компании.

Трудностите при повишаване на капацитета на експертите и дейците от организациите на социалните партньори са разнообразни като проблемът с базовите компетентности, недостигът на време за обучение, разходите и др.

#### **Източници на информация:**

COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT 2025 Country Report – Poland, Brussels, 4.6.2025 Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions  
State of the Digital Decade 2025: Keep building the EU's sovereignty and digital future



2025 Country Report – Poland

file:///C:/Users/Emil/Downloads/Digital\_Decade\_2025\_country\_report\_\_Poland\_

Официални интернет страници на синдикати в Полша:

<https://federacjametalowcowihutnikow-internation>

<https://www.gov.pl/web/premier/uchwala-w-sprawie-koordynacji-procesu-legislacyjnego-wdrazajacego>.

Портал Gov.pl

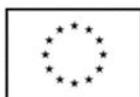
Официални интернет страници на работодателските организации -

<https://www.gov.pl/web/social-dialogue/industrial-disputes>

Проект : Укрепване на потенциала на социалните партньори на пазара на труда.

<https://projektyue.ozzgnig.pl/wzmocnienie-potencjalu-partnerow-spoecznych-na-rynku-pracy/>

<https://federacjametalowcowihutnikow-internationalprojects.eu/>



## ПОРТУГАЛИЯ

### Подобряване на цифровите умения и социалния диалог – Стратегически модел на Индустрия 4.0

#### 1. Контекст и същност на практиката

Институционалната рамка на индустриалните отношения в Португалия претърпява значителна еволюция в контекста на четвъртата индустриална революция. Националният и секторният контекст се характеризират с преход от традиционни, трудоемки производства към високотехнологична и цифрово интегрирана индустрия. В основата на този процес стои принципът на тристранното сътрудничество, който обединява държавните органи, работодателските организации и синдикатите.

Прилагането на принципите на Индустрия 4.0 в Португалия се осъществява чрез взаимодействието между конкретни държавни институции и представителни организации на социалните партньори, които играят ключова роля, както в насърчаването на дигиталната трансформация, така и в управлението на нейните социални последици върху заетостта, условията на труд и квалификацията на работната сила.

Реформите в областта на цифровите умения, заетостта и индустриалната модернизация в Португалия се реализират в тясна координация с рамката на Европейския семестър. Чрез специфичните за страната препоръки Европейската комисия насърчава повишаването на квалификацията на работната сила, разширяването на ученето през целия живот и укрепването на социалния диалог като предпоставка за устойчив икономически растеж. По този начин националните политики за Индустрия 4.0 се обвързват с европейските приоритети за конкурентоспособност, дигитален преход и социално сближаване, както и с ефективното използване на средствата от европейските фондове и Механизма за възстановяване и устойчивост.

Основният проблем, който практиката решава, е постигането на баланс между икономическата ефективност и социалната защита. Дигиталната трансформация често води до структурни сътресения на пазара на труда и Португалия адресира това чрез създаване на условия за устойчив социален диалог. Практиката се фокусира върху управлението на социалните последици от внедряването на Индустрия 4.0, свързани с промяна в характера на заетостта, условията на труд и критичната нужда от квалификация на работната сила.

#### Основни предизвикателства:

Едно от основните предизвикателства е дигиталното неравенство на пазара на труда. Разпространението на автоматизацията и дигиталните технологии увеличава търсенето на висококвалифицирани кадри, докато работниците с по-ниско образование и ограничени дигитални умения са изложени на по-висок риск от маргинализация и загуба на работни места. Особено уязвими в процеса на преход към Индустрия 4.0 са малките и средните предприятия (МСП), които представляват гръбнака на португалската икономика. Ограничените финансови ресурси, недостигът на квалифициран персонал и недостатъчният достъп до иновационни мрежи затрудняват внедряването на дигитални технологии в този сегмент. Това създава асиметрии между големите предприятия и МСП, което се отразява



негативно както върху конкурентоспособността, така и върху качеството на заетостта. Друг съществен проблем са регионалните различия в икономическото развитие и достъпа до технологии. Индустрия 4.0 се развива по-интензивно в икономически по-силните и урбанизирани региони, докато периферните и по-слабо развити райони са изостанали по отношение на дигитална инфраструктура и квалификация на работната сила. Това задълбочава териториалните неравенства и ограничава възможностите за равномерно икономическо развитие.

Индустриалната и дигиталната трансформация на Португалия се основава на стратегически подход за модернизация на производствената база чрез внедряване на цифрови технологии, автоматизация и иновации. Чрез целенасочени програми се подпомагат дигитализацията на малките и средните предприятия, развитието на иновационни екосистеми и повишаването на дигиталните компетентности на работната сила. Процесът се съпътства от организационни и управленски промени и от активно участие на социалните партньори, което гарантира балансиране между икономическата ефективност и социалната защита в условията на преход към Индустрия 4.0. От гледна точка на индустриалните отношения, тези предизвикателства поставят под напрежение традиционните форми на колективно трудово договаряне. Синдикатите са изправени пред трудността да представляват хетерогенни групи работници с различни интереси и нива на дигитална компетентност, докато работодателите търсят по-гъвкави модели на заетост. Това налага адаптиране на социалния диалог към новите реалности и разширяване на неговия обхват към въпроси като справедлив преход, дигитални умения и социално включване.

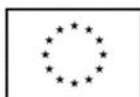
## **2. Основни организации и роля на социалните партньори**

Институционалната архитектура в индустриалните отношения в Португалия е многопластова и осигурява представителство на всички нива.

Ключови институции и организации:

- Министерство на труда, солидарността и социалната сигурност ((Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social): което действа като стратегически център, адаптиращ трудовото законодателство към дигиталната икономика.
- Генерална дирекция по заетостта и трудовите отношения (DGERT): Подпомага оперативно социалния диалог и следи за включването на дигиталните умения в колективното трудово договаряне.
- Институт по заетостта и професионалното обучение (IEFP): Основен изпълнителен орган, който играе ключова роля в прилагането на принципите на Индустрия 4.0 чрез програми за преквалификация и повишаване на квалификацията, насочени към овладяване и подобряване на дигитални и технически умения.
- Икономически и социален съвет (CES): Ключовата платформа за тристранно взаимодействие, където се търси консенсус по макроикономическите и социалните аспекти на Индустрия 4.0. Чрез дейността на Съвета се насърчава координацията между различните институции и се търси социален консенсус по отношение на технологичните промени.

**Роля и позиция на социалните партньори:**



- От страна на работниците, централно място заемат синдикалните конфедерации: **CGTP-IN**(Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses) и **UGT**(União Geral de Trabalhadores), които играят ролята на социален коректив и участват директно в преговори с правителството. Тези организации активно участват в социалния диалог относно въздействието на автоматизацията и дигитализацията върху заетостта и условията на труд. Те настояват за защита на трудовите права в условията на технологични промени и за включването на мерки за обучение и преквалификация в колективните трудови договори. По този начин синдикатите допринасят за прилагането на принципа на „справедлив преход“ към Индустрия 4.0.
- Работодателските интереси са представени от редица организации, сред които **CIP**(Конфедерация на португалската индустрия), **ССР**(Конфедерация на търговията и услугите), **САР**(Конфедерация на земеделието) и **СТР**(Конфедерация на туризма). Тези организации играят активна роля в насърчаването на дигитализацията и внедряването на нови технологии в предприятията, включително в сектора на малките и средните предприятия. В рамките на социалния диалог те участват в обсъждането на гъвкави модели на организация на труда, инвестиции в човешки капитал и адаптация на работната сила към технологичните иновации.

#### **Ниво на прилагане на социалното партньорство:**

В Португалия участието на социалните партньори в изпълнението на стратегията за Индустрия 4.0 и конкретно в програмата „**Emprego + Digital 2025**“ е **многостепенно**, като се отличава с висока степен на координация.

- Национално ниво (Стратегическо планиране и законодателство)

На това ниво се вземат генералните решения за посоката на дигиталната трансформация с участието на: Икономическият и социален съвет (CES) и Постоянният съвет за социално съгласуване (CPCS). Социалните партньори чрез: Националните конфедерации (синдикатите UGT и CGTP-IN и работодателските организации като CIP) участват директно в преговорите с правителството. На национално ниво социалните партньори договарят бюджетната рамка и общите критерии за програмата „Emprego + Digital 2025“, като гарантират, че тя съответства на Националния план за възстановяване и устойчивост (PRR). Тук се определя и фокусът върху „справедливия преход“.

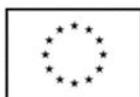
- Секторно ниво (Специфични нужди и квалификация)

Това е най-активното ниво за програмата „Emprego + Digital 2025“, тъй като дигитализацията има различен облик в различните индустрии.

Институция участва чрез изградените си Секторни съвети за квалификация и браншови асоциации, а работодателските организации по сектори (напр. в текстила, металообработването или автомобилостроенето) си сътрудничат със съответните отраслови синдикати.

Работодателските организации по сектори (напр. в текстила, металообработването или автомобилостроенето) си сътрудничат със съответните отраслови синдикати.

С участието си в Секторните съвети за квалификация и браншовите организации социалните партньори дефинират необходимите специфични дигитални умения, които да



се финансират чрез програмата „Emprego + Digital 2025“. Например, в сектор „Машиностроене“ работодателите и синдикатите могат да договорят специфични обучителни модули за работа с роботизирани системи, които след това се финансират по програмата.

- Регионално ниво (Оперативно изпълнение)

В Португалия регионалното ниво е ключово за преодоляване на териториалните неравенства

На това ниво институционално действат: Регионални делегации на IEFП (Института по заетостта и професионалното обучение) и регионални клъстери. Социалните партньори в лицето на местни структури на синдикатите и регионални търговско-промишлени палати. помагат и информират МСП( особено в по-слабо развитите райони) да разберат как да кандидатстват по програмата „Emprego + Digital 2025“ и как да организират обученията „на място“, за да не изостава регионът от дигиталното развитие на Лисабон и Порто. На това ниво се осъществява връзката между обучителните центрове и местните предприятия.

- Ниво предприятие (Микро ниво)

Това е нивото на директното приложение на програмата „Emprego + Digital 2025“.

Мениджмънтът на компанията и работническите комисии/синдикалните, представители във фирмата организират диалог вътре в предприятието и силно насърчават участие в програмата „Emprego + Digital 2025“. Преди да се подаде проектът, работодателят и представителите на работниците съгласуват, кои групи служители ще бъдат обучавани и как ще се променят техните работни места след придобиването на новите умения. Това гарантира, че обучението води до реална заетост и по-добри условия на труд.

Може да се направи извод, че социалното партньорство при изпълнение на програмата „Emprego + Digital 2025“ е вертикално интегрирано. Докато на национално ниво се осигурява политическата и финансова легитимност, на секторно и регионално ниво се извършва същинското адаптиране на обучението към нуждите на Индустрия 4.0. На ниво предприятие се реализира „справедливият преход“, като се гарантира, че дигитализацията се случва със, а не срещу работника.

### **3. Описание на практиката: Подобряване на цифровите умения чрез Програмата „Emprego + Digital 2025“**

Програмата “Emprego + Digital 2025” е разработена и изпълнявана от Института по заетост и професионално обучение (IEFP) с цел укрепване на цифровите компетенции на работещите и служителите в предприятия, и по този начин подпомагане на дигиталната трансформация на бизнеса – ключов елемент от принципите на Индустрия 4.0. По своята същност програмата свързва обучението на работници с реалните нужди на предприятията в процесите на дигитализация и технологична модернизация.

**Основните цели на програмата са:**

- Повишаване на дигиталните умения на работниците и работодателите, независимо от тяхното начално ниво;



- Подкрепа на предприятия, стремящи се да интегрират дигитални технологии в производствените и бизнес процесите си;
- Създаване на адаптирани програми за обучение, които отговарят на нуждите на фирмите и на пазара на труда в условията на дигитална трансформация.

Чрез програмата “Emprego + Digital 2025” се финансират обучения, които се развиват съвместно с образователни организации и обучителни центрове, които са част от мрежата на Институтът по заетостта и професионалното обучение (IEFP). Обученията са свързани с овладяването на цифрови компетенции, включително използване на дигитални инструменти, автоматизация, анализ на данни и други ключови елементи, които подпомагат адаптацията към Индустрия 4.0.

Финансовите мерки на програмата „Emprego + Digital 2025“ са:

- Formação Emprego + Digital, която подкрепя предприятия при организиране на групови обучения, свързани с дигитализацията, а одобряването на проектите се извършва чрез конкурс (Aviso de Abertura), като финансирането покрива реално направените разходи за обученията, а проектите се оценяват по критерии за релевантност и въздействие.
- Cheque-Formação + Digital, което е целеви финансов инструмент за индивидуални работници и предоставя до 750 € на човек за период от 12 месеца за обучения в дигитални умения, необходими за Индустрия 4.0.

#### **4. Механизъм за реализация на практиката**

В рамките на програмата Emprego + Digital 2025, взаимодействието между предприятията – потребители на обучението, и организациите, предлагащи обучение, се осъществява преди формалното одобряване на проекта, както и по време на неговото изпълнение, като този процес е ключов за адаптиране на обучението към изискванията на Индустрия 4.0.

В етапа на разработването на проект по програмата Emprego + Digital 2025 се включват: предприятията, които да идентифицират конкретните си нужди от дигитални умения, свързани с автоматизация, дигитални производствени процеси, софтуер, управление на данни или интелигентни системи; обучителните организации (центрове за професионално обучение, сертифицирани обучителни доставчици или центрове от мрежата на IEFP), които да разработят персонализирани програми за обучение, съобразени с идентифицираните нужди. Двете страни съвместно дефинират съдържанието, продължителността и формата на обучението, което е основен принцип на Индустрия 4.0 – ориентиран към реалните потребности на индустрията. Тази предварителна координация е задължителна, тъй като подадените проекти, трябва ясно да доказват връзка между обучението и реалното приложение в предприятието.

Финансовата структура на програмата „Emprego + Digital 2025“, включваща двете основни мерки (Formação Emprego + Digital и Cheque-Formação + Digital) гарантира, че публичните средства са насочени директно към нуждите на предприятията и работната сила, като същевременно осигуряват гъвкавост за малките и средни предприятия и отделните служители.

Практиката е пряко обвързана с цикъла на Европейския семестър чрез отчетността за усвояване на средствата по Плана за възстановяване. Тя прелива в Индустрия 5.0, като



поставя човека в центъра на технологичната промяна. Социалните партньори участват на всеки етап, гарантирайки, че автоматизацията няма да доведе до социално изключване.

## 5. Предизвикателства и ограничения

Въпреки успехите, анализът показва няколко критични точки:

- **Дигитално неравенство:** Съществува реален риск за работниците с ниско образование, които трудно се адаптират към високите изисквания на новите технологии.
- **Асиметрия при МСП:** Малките фирми често нямат капацитет (финансов и човешки) да участват в сложни иновационни мрежи, което създава риск от изоставане спрямо едрия капитал.
- **Регионални дисбаланси:** Технологичният напредък е концентриран в урбанизираните центрове, което задълбочава териториалните неравенства в Португалия.
- **Напрежение в диалога:** Необходимостта от гъвкавост, търсена от работодателите, често влиза в конфликт с традиционната защита на заетостта, търсена от синдикатите.

## 6. Източници

[https://unctad.org/system/files/official-document/dtlstict2022d4\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/dtlstict2022d4_en.pdf)

[https://www.iefp.pt/documents/10181/13336162/Regulamento\\_Especifico\\_5a\\_Revisao.pdf?utm\\_source.com](https://www.iefp.pt/documents/10181/13336162/Regulamento_Especifico_5a_Revisao.pdf?utm_source.com)

[https://www.iefp.pt/en/formacao-emprego-digital?utm\\_source.com](https://www.iefp.pt/en/formacao-emprego-digital?utm_source.com)

[https://maisdigital.ifcplp.org/digital/?utm\\_source.com](https://maisdigital.ifcplp.org/digital/?utm_source.com)

[https://www.iefp.pt/en/formacao-emprego-digital?utm\\_source.com](https://www.iefp.pt/en/formacao-emprego-digital?utm_source.com)



## РУМЪНИЯ

### 1. Стратегическа рамка

Индустриалните отношения в Румъния преминават през период на значителна трансформация, водена от нови законови реформи и засилен натиск от страна на Европейския съюз за възстановяване на социалния диалог.

В контекста на **Европейския семестър** и стремежа към **Индустрия 4.0**, Румъния прилага стратегически подход, фокусиран върху дигиталната трансформация, подкрепена от мащабно финансиране по Механизма за възстановяване и устойчивост.

С бюджет от около **€28,5 милиарда**, румънският национален план за възстановяване е един от най-амбициозните в ЕС по отношение на съотношението към БВП. Ключови елементи включват:

- **Декарбонизация:** Инвестиции в енергийна ефективност на сгради и индустриални процеси.
- **Дигитално здравеопазване:** Модернизация на здравната система чрез интегрирани ИТ решения.
- **Подкрепа за иновативни екосистеми:** Насърчаване на партньорства между академичните среди и бизнеса за трансфер на технологии.

Европейската комисия редовно отправя специфични за държавата препоръки (CSR) към Румъния, които през 2024-2025г. акцентират върху:

- **Дигитализация на публичната администрация:** Румъния инвестира в проекти за [облачни услуги и изкуствен интелект \(AI\)](#) за подобряване на бизнес средата и данъчната администрация.
- **Развитие на умения:** Преодоляването на недостига на дигитални умения е критичен приоритет, тъй като само около 56% от европейците притежават основни такива, а Румъния е изправена пред предизвикателства в тази област.
- **Фискална устойчивост и инвестиции:** Препоръките подчертават необходимостта от намаляване на бюджетния дефицит, като същевременно се поддържат инвестициите в иновации и енергийна ефективност.

Едни от основните препоръки на ЕК към Румъния за 2025 и 2026 г., съдържащи се в доклада по Европейски семестър 2025, са да предприеме следните действия:

- Да затегне значително фискалната политика, за да се гарантира, че нетните разходи остават в рамките на корективния план в рамките на процедурата при прекомерен дефицит, и за да се укрепи външната позиция. Да изпълни набора от реформи и инвестиции, които са в основата на удължения период на корекция, както беше препоръчано от Съвета на 21 януари 2025 г.
- С оглед на приложимите срокове за навременното приключване на реформите и инвестициите съгласно Регламент (ЕС) 2021/241 спешно да ускори изпълнението на



плана за възстановяване и устойчивост, включително главата за REPowerEU. Да ускори изпълнението на програмите по политиката на сближаване (ЕФРР, ФСП, ЕСФ+, КФ), като по целесъобразност се използват възможностите, предлагани от междинния преглед.

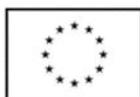
- Да подобри качеството и ефективността на публичната администрация и предвидимостта на процеса на вземане на решения, като същевременно гарантира, че законодателните инициативи не подкопават правната сигурност чрез подходящи консултации със заинтересованите страни, ефективни оценки на въздействието и рационализирани административни процедури. Да подготвя и приоритизира по-добре големи инфраструктурни проекти и да ускорява тяхното изпълнение, да гарантира навременното изпълнение на добре разработени проекти за публични инвестиции и да насърчава частните инвестиции за подпомагане на устойчивото икономическо развитие.
- Да прекрати действащите извънредни мерки за енергийна подкрепа, като използва съответните икономии за намаляване на държавния дефицит.
- Да засили участието на жените и младите хора на пазара на труда чрез подобряване на ефективността на активните политики на пазара на труда и участието в образованието и грижите в ранна детска възраст. Да се справи с недостига на умения чрез повишаване на основните умения и уменията на работната сила, съответстващи на пазара на труда, както и чрез подобряване на ангажираността на заинтересованите страни и оптимално използване на определянето на необходимите умения в политиките в областта на образованието и уменията.

## 2. Социален диалог и участници

### Текущо състояние и тенденции:

Основните социални партньори в Румъния са структурирани в три групи: държавни институции, синдикати и работодателски организации. Социалният диалог се регулира от:

- **Ново законодателство (Закон 367/2022):** Този нов закон за социалния диалог беше приет в края на 2022 г., за да отстрани бариерите пред колективното договаряне, наложени от строгите реформи през 2011 г..
- **Колективно договаряне:** Степента на покритие с колективни договори е ниска (под 20%), но се очаква да нарасне поради изискванията на [Директивата на ЕС за минималните работни заплати](#), която задължава държавите с под 80% покритие да приемат планове за действие.
- **Условия за представителност:** За да бъде един синдикат представителен на ниво компания, той вече трябва да включва поне **30% + 1** от служителите (преди това изискването беше за над 50%).
- **Сектори на влияние:** Индустиалните отношения са най-силно изразени в производството (особено автомобилостроенето) и публичния сектор, докато в бързо развиващите се области като ИТ и кол центрове традиционните синдикални структури са по-слабо застъпени.



От страна на държавата в социалния диалог взимат участие:

- **Правителство на Румъния:** Участва активно чрез [Министерството на труда и социалната солидарност](#).
- **Икономически и социален съвет (CES):** Тристранна автономна институция, която служи за консултации по законодателни инициативи на национално ниво.
- **Национален тристранен съвет за социален диалог:** Основният орган за консултации между правителството и националните представителни организации на работниците и работодателите.

Към 2024-2025 г. на национално ниво са признати основно две представителни работодателски конфедерации:

- [Конфедерация „Конкордия“ \(Concordia\):](#) Обединява предимно големи международни и местни компании от сектори като автомобилостроене, енергетика и търговия.
- [CNIPMMR](#) (Национален съвет на малките и средните частни предприятия): Фокусира се върху защитата на интересите на МСП.

В Румъния има пет национално представителни синдиката, които участват в социалния диалог:

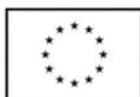
- [CNSLR-Frăția](#) (Национална конфедерация на свободните профсъюзи в Румъния) – една от най-големите организации.
- **Cartel ALFA** (Национална синдикална конфедерация) – активна в индустриалните сектори.
- [BNS](#) (Национален синдикален блок) – представлява над 300 000 членове в различни сектори.
- **CSDR** (Конфедерация на демократичните синдикати в Румъния).
- **CSN Meridian** (Национална синдикална конфедерация „Меридиан“).

### 3. Добри практики в социалния диалог - Национален план за действие за колективно договаряне (2025–2030)

Румънското правителство прие План за действие за насърчаване на колективното договаряне 2025–2030 г., с цел увеличаване на обхвата на колективните трудови договори от 42% на 80%. Този план, в съответствие с Директива 2022/2041 на ЕС, се фокусира върху укрепване на секторното договаряне, подкрепа на преговорите чрез цифрови платформи и актуализиране на социалния диалог, особено за държавните предприятия.

Ключови аспекти на Плана за колективно договаряне на Румъния (2025-2030 г.)

*Целево покритие:* Основната цел е да се достигне 80% покритие в колективното договаряне в рамките на пет години. Законодателна рамка (Закон 367/2022): Този закон



улеснява договарянето на секторно ниво и го прави задължително по принцип, като същевременно намалява предишните ограничения.

*Мерки за подкрепа:* Правителството ще разработи цифрови платформи, които да подпомагат преговорите и да провеждат кампании за повишаване на осведомеността относно значението на колективните трудови договори.

*Укрепване на секторите:* Основен акцент е поставен върху насърчаването и укрепването на колективното договаряне на секторно ниво, а не само на ниво компания.

*Провеждане в съответствие с минималната работна заплата:* Планът включва прозрачен механизъм за установяване на адекватна минимална работна заплата, съобразена с изискванията на ЕС.

*Мониторинг и диалог:* Националният тристранен съвет за социален диалог, заедно с Министерството на труда, ще наблюдава прилагането на тези мерки.

*Ключови промени в социалния диалог* Повишена сила на синдикатите: Законодателството засилва ролята на синдикатите и опростява процедурите за представителство на работниците.

*Нови задължения за консултации:* Работодателите са обект на засилени задължения да информират и консултират служителите си по въпроси като условията на труд и вътрешните разпоредби.

*Разширен обхват на споровете:* Разширен е обхватът на въпросите, които могат да предизвикат колективен трудов спор.

Успехът на тези инициативи ще зависи до голяма степен от способността на синдикатите да се реорганизируют и да преговарят, както и от готовността на работодателите да участват в диалог.

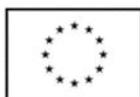
#### **4. Добри практики в Индустрия 4.0**

Основни стратегически документи на национално ниво: **Национална стратегия за дигитална трансформация (2023-2030)** и **Национална стратегия за изкуствен изкуствен интелект (2024-2027)**.

Румъния се утвърждава като ключов регионален център за **Индустрия 4.0**, съчетавайки силна традиционна производствена база с един от най-бързо развиващите се ИТ сектори в Европа.

Ключови постижения и лидери

**4.1. Автомобилен сектор:** Водещи компании като [Dacia \(Renault Group\)](#) в Миовени внедряват мащабна автоматизация, IoT сензори и предсказуема поддръжка, което повишава ефективността с до 30%. [BMW Group](#) наскоро откри софтуерен център в Клуж-Напока за ускоряване на цифровата трансформация.



**4.2.Интелигентно производство:** Заводът на **Arctic** (част от Arçelik) в Улми е признат от [Световния икономически форум \(WEF\)](#) като една от най-напредналите „Lighthouse“ фабрики в света, използваща изцяло Industry 4.0 технологии.

**4.3.Роботизация:** Страната е дом на UiPath, глобален лидер в роботизираната автоматизация на процеси (RPA), който подпомага дигитализацията на бизнеса в световен мащаб.

Румъния разработва мрежа от **Европейски цифрови иновационни центрове (EDIH)**, които служат като „едно гише“ за подкрепа на МСП:

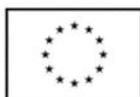
**4.4. FIT EDIH (Централен регион):** Фокусира се върху AI, Big Data и производствени технологии за подобряване на дигиталната зрялост на над 130 предприятия.

**Европейски център за дигитални иновации „Бъдеще на иновационните технологии“ (FIT EDIH)** в региона Центру, Румъния (NUTS2-RO12) е координирана група от 12 организации с допълващ се експертен опит, резултат от сливането на два консорциума EDIH, базирани в региона, които успешно преминаха националния етап на подбор, а именно FIT EDIH (ICE, UMFST, ASIMCOV, AICAR, BMA, CNIPMMR, ALT BV) и „Съдействие на администрацията и бизнеса за интелигентна общност“ - DIH-LAB4COM (ULBS, ROPARDO, AIDA, SFR и NTT (AE)).

Основните специализации на FIT EDIH са (1) Системи, базирани на изкуствен интелект (ИИ) и големи данни, и (2) Ключови технологии за подпомагане (KET), целящи да повишат нивото на дигитална зрялост на 131 малки и средни предприятия (МСП) и организации за обществени услуги (ООП) в 3 основни области на приложение, корелирани със Стратегията за интелигентна специализация RIS3 на региона Центру за периода 2021-2027 г.:

1. Интелигентен град,
2. Производство,
3. Електронно здравеопазване.

За да отговори на нуждите на МСП и организациите за обществени услуги (ООП) в региона Центру, които в момента имат най-много основно ниво на дигитализация, като същевременно създаде предпоставки за напреднала дигитална трансформация на своите организации, FIT EDIH създаде 3 учебни програми за всяка от 3-те области на приложение, към които е насочена, като се фокусира върху насърчаването както на основни, така и на напреднали технологии и курирането на темите и дейностите на



своите 4 основни услуги (WP1 Иновационна екосистема, WP2 Тестване преди инвестиране, WP3 Умения и WP4 Достъп до финансиране).

Гъвкавият, но амбициозен подход на FIT EDIH отива по-далеч - като предлага на малките и средни предприятия и организациите за обществена сигурност 3 различни клиентски пътя: ниво на осведоменост на FIT EDIH, основно ниво и напреднала дигитална трансформация.

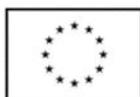
**4.5. eDIH-DIZ (Североизточен регион):** Специализиран в здравеопазването и производството, помагайки на фирмите да „тестват преди да инвестират“ в нови технологии.

eDIH-DIZ е консорциум от 9 партньора, обхващащ Североизточна Румъния, и има за цел да подпомогне успешната и устойчива дигитална и зелена трансформация на региона чрез укрепване на капацитета на единствената напълно функционираща зона за дигитални иновации DIH в региона.

Тъй като Румъния като цяло, и Североизточният регион в частност, се нарежда на 27-мо място от 27 държави членки в профила на ЕС DESI през последните години, а конкурентоспособността на региона е на последно място в Румъния и е сред 10-те най-лоши в ЕС, успешното функциониране на EDIH ще окаже пряко влияние върху стратегическите цели на програмата „Дигитална Европа“ в подкрепа на постигането на цифровите цели на ЕС.

Ще бъде предоставен пълен набор от услуги по EDIH с цел: - да се подкрепят местните МСП (главно от производството и здравеопазването) и обществените здравни заведения за повишаване на тяхната дигитална зрялост чрез целенасочени програми, - да им се предложи достъп до подходящи съоръжения за тестване преди инвестиране и експериментиране за изкуствен интелект и други ключови базови технологии, както и техните случаи на употреба в здравеопазването и производството, - да им се помогне да развият вътрешни възможности (повишаване на квалификацията на служителите), които ще доведат до успешна дигитална трансформация, като същевременно ги насочват към преодоляване на бариерите пред достъпа до финансиране, - да се свърже региона с мрежата на EDIH на ЕС чрез разработване на коридори за липсващ регионален опит, - да се създадат синергии за региона с мрежата на EIT Health, други EIT KIC, Enterprise Europe Network, престижни организации за изследвания и иновации в областта на изкуствения интелект, - да се развива непрекъснато общността чрез интегриране на съответните заинтересовани страни в полза на региона и на целевата група.

Силата на консорциума (академични среди, трансфер на технологии, научни изследвания, организации, определящи политиките, представители на целевите групи и частни участници в дигиталния сектор) ще доведе до постигане на целта на EDIH за периода 2024-2027 г. и ще постави правилната основа за по-нататъшно развитие на работата с центъра, устойчивостта и регионалното въздействие след края на проекта.



#### **4.6. Зелена дигитализация:** Проекти по [REPowerEU](#) интегрират възобновяеми енергийни източници с интелигентни системи за управление в индустрията.

През 2025 г. програмата REPowerEU в Румъния влиза в ключова фаза на изпълнение, фокусирана върху декарбонизацията и енергийната независимост чрез Националния план за възстановяване и устойчивост (PNRR).

Основните аспекти за 2025 г. освен това:

- Подкрепа за домакинствата (Ваучерни схеми) Най-популярната част от програмата е Инвестиция 4 (I4), която предоставя ваучери за възобновяема енергия: Фотоволтаици и батерии: За масовото население (изключително уязвими групи) подаването на заявления за нови проекти продължава след февруари 2025 г.. Специални срокове: До 3 февруари 2025 г. беше срокът за компаниите да предоставят проекти за фотоволтаични панели и батерии за уязвими лица (Компонент А). Проверката на досиетата от териториалните бюра (GUEE) трябва да приключи до 31 март 2025 г. Енергийна ефективност (I7): За масовото жилище (Ос II) подаването на документи за саниране и енергийна ефективност е планирано за първото тримесечие на 2025 г..
- Стратегически цели и финансиране Бюджет: Компонентът REPowerEU разполага с общ бюджет от 1,74 милиарда евро. Нови мощности: Румъния има за цел да добави 2500 MW нови мощности към енергийната система до началото на 2025 г. чрез съфинансиране от европейски фондове. Удължаване на срокове: Срокът за изпълнение на някои ключови инвестиции (като Инвестиция 4) е удължен до второто тримесечие на 2026 г., за да се осигури пълното усвояване на средствата.
- Реформи и инфраструктура Обслужване на едно гише (OSS): Създаване на единни гишета за предоставяне на консултации относно енергийната ефективност и производство на енергия от възобновяеми източници за просюмери. Обучение: Около 10,38 милиона евро са заделени за професионално обучение на кадри в областта на зелената енергия.

Източници:

- <https://digital-strategy.ec.europa.eu>
- <https://digital-skills-jobs.europa.eu>
- [2025 Country Report - Romania](#)
- <https://european-digital-innovation-hubs.ec.europa.eu>



## СЛОВАКИЯ

### Стратегическа рамка и Европейски семестър

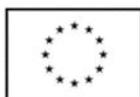
Европейският семестър за 2026 г. набляга на повишаване на конкурентоспособността, дигиталната трансформация и индустриалните иновации, със значителни инвестиции в зелени и цифрови технологии, наред с фискална консолидация.

Ключови аспекти на словашката „Индустрия 4.0“ в рамките на Европейския семестър:

- Дигитална трансформация и Механизъм за възстановяване и устойчивост: Механизмът за възстановяване и устойчивост подкрепя дигиталния преход на предприятията, като има за цел да повиши производителността и да насърчи по-устойчива, нисковъглеродна и устойчива икономика.
- Индустриални иновации: Ключовите области включват укрепване на научноизследователската, развойна дейност и иновациите (НИРД) в индустриалните екосистеми и подобряване на усвояването на европейските структурни и инвестиционни фондове (ЕСИФ).
- Секторен фокус: Поради високата си зависимост от автомобилната индустрия, Словакия е подложена на натиск да се насочи към електрически превозни средства и по-интелигентно производство, като реформите са насочени към прехода към „Индустрия 4.0“.
- Приоритети на Европейския семестър за 2026 г.: Есенният пакет на Комисията за Словакия за 2026 г. подчертава необходимостта от повишаване на конкурентоспособността, подобряване на уменията и ускоряване на усвояването на средства от ЕС.
- Ключови инициативи: Проектите включват засилване на цифровизацията на промишлеността, подкрепа на инициативи за интелигентна промишленост (Индустрия 4.0) и подобряване на бизнес средата за насърчаване на инвестициите.

Европейската комисия в рамките на процеса на Европейския семестър препоръчва на Словакия да предприеме следните действия:

- Да се придържа към максималните темпове на растеж на нетните разходи, препоръчани от Съвета на 21 януари 2025 г., с оглед на прекратяването на съществуващия прекомерен дефицит, като същевременно да използва разрешението съгласно националната клауза за дерогация за по-високи разходи за отбрана.
- С оглед на приложимите срокове за навременното приключване на реформите и инвестициите съгласно Регламент (ЕС) 2021/241 да ускори изпълнението на плана за възстановяване и устойчивост, включително главата за REPowerEU. Да ускори изпълнението на програмата по политиката на сближаване (ЕФРР, ФСП, ЕСФ+, Кохезионния фонд), като се базира, когато е подходящо, на възможностите, предлагани от междинния преглед. Да използва оптимално инструментите на ЕС, включително възможностите, предоставени от програмата InvestEU и платформата за стратегически технологии за Европа, за да подобри конкурентоспособността.
- Да осигури благоприятна стопанска среда, като създаде по-предвидима регулаторна среда, чрез подобряване на рамката за по-добро регулиране, като гарантира



интегриране в законодателния процес на оценката на въздействието и консултациите със заинтересованите страни.

- Да укрепи цифровата инфраструктура, като преодолее недостига на инвестиции за гигабитова свързаност и оптимизира регулирането за разгръщане на инфраструктурата. Да увеличи внедряването на цифрови технологии, по-специално сред МСП, като премахне пречките пред тяхното разгръщане. Да подобри политиката за научни изследвания и иновации чрез насърчаване на сътрудничеството между предприятията и научноизследователския сектор и чрез преразглеждане на схемата за данъчни стимули за НИРД, за да осигури по-голяма подкрепа за МСП.

### Социален диалог и участници

Основни стълбове

- **Тристранно сътрудничество (Трипартизъм):** Официалният орган е **Икономическият и социален съвет** (*Hospodárska a sociálna rada* - HSR), където се обсъждат законодателни промени, засягащи пазара на труда и социалните политики.
- **Двустранен диалог (Бипартизъм):** Провежда се директно между работодатели и синдикати, като резултатът обикновено са **колективни трудови договори** на секторно или фирмено ниво.

Предизвикателства

Въпреки че е законодателно уреден чрез Закона за трипартизма (№ 103/2007), диалогът често се сблъсква с проблеми като:

- **Фрагментация** на организациите на работодателите.
- **Незадължителен характер** на препоръките от тристранните срещи.
- **Политическо напрежение:** Протести на синдикати (напр. OZ KOVO) срещу правителствени мерки за икономии и промени в социалната система.

Официалните социални партньори в Словакия са законово определени субекти, които формират **Икономическия и социален съвет** (*Hospodárska a sociálna rada SR* - HSR), действащ като консултативен орган на правителството за тристранни преговори.

Към 2024–2025 г. основните репрезентативни партньори са:

1. Правителство на Словашката република

Представено от министрите на ключови ресори, най-често от Министерството на труда, социалните въпроси и семейството и Министерството на икономиката.

2. Организации на работодателите (*Zamestnávateľia*)

За да бъдат признати за официални партньори на национално ниво, те трябва да отговарят на критерии за представителност (общ брой служители в членуващите фирми). Основните са:



- **AZZZ SR:** Асоциация на работодателските съюзи и асоциации на Словашката република (*Asociácia zamestnávateľských zväzov a združení SR*).
- **RÚZ SR:** Републикански съюз на работодателите (*Republiková únia zamestnávateľov*).
- **APMS:** Асоциация на индустриалните съюзи и транспорта (*Asociácia priemyselných zväzov a dopravy*).
- **ZMOS:** Асоциация на градовете и общините в Словакия (*Združenie miest a obcí Slovenska*).

### 3. Синдикални организации (Odbory)

- **KOZ SR:** Конфедерация на профсъюзите на Словашката република (*Konfederácia odborových zväzov SR*) – най-голямото и основно представително тяло на работниците.

### Добри практики в социалния диалог

Добрите практики в социалния диалог в Словакия се фокусират върху стабилната законодателна рамка и иновативни подходи за сътрудничество на различни нива.

Ключови добри практики:

- **Секторни тристранни съвети:** Освен националното ниво, в Словакия успешно функционира „секторен трипартизъм“ в области като транспорт, пощи, далекосъобщения и здравеопазване. Това позволява на специфичните нужди на отрасъла да бъдат адресирани директно чрез диалог с ресорните министерства.
- **Индустриална бипартита (Priemyselná bipartita):** През 2013 г. социалните партньори в индустрията и строителството създадоха специална платформа за двустранен диалог. Тя служи за по-добра подготовка и съгласуване на позициите преди официалните тристранни консултации на национално ниво.
- **Индекс за качество на социалния диалог:** Републиканският съюз на работодателите (RÚZ SR) използва специфичен [индекс за измерване на качеството на социалния диалог](#), който проследява показатели като участие в асоциации, обхват на колективните договори и честота на срещите на Икономическия и социален съвет.
- **Успешна артикулация на интереси:** Пример за ефективен диалог е споразумението за [затваряне на магазините по време на празници](#), което първоначално беше договорено между синдикатите и работодателските федерации в търговията, а по-късно стана част от националното законодателство.
- **Социален диалог в спорта:** Словакия е активен участник в европейския секторен социален диалог за професионалния футбол, като работи за подобряване на стандартните трудови договори за играчите.
- **Влезлите в сила от 1 януари 2025г.** нови правила за т.нар. „**представителни колективни договори**“ от по-високо ниво. Ако даден договор е сключен от официален социален партньор, той може автоматично да се разшири и да стане задължителен за всички работодатели в съответния сектор.



**Представителните колективни договори от по-високо ниво** (Kolektívne zmluvy vyššieho stupňa - **KZVS**) са специфичен инструмент в Словакия, който уеднаквява условията на труд в цели икономически сектори. Основната цел на представителния договор е да предотврати „социалния дъмпинг“. Когато един договор бъде обявен за **представителен**, неговите разпоредби (напр. по-високи заплати, повече отпуска) стават задължителни за **всички работодатели** в дадения бранш, дори те да не са членове на работодателската организация, подписала договора.

#### **Критерии за представителност (от 2025 г.):**

- Договорът трябва да обхваща работодатели, които заемат поне **25% от служителите** в съответния сектор (според SK NACE кода).
- Списъкът на тези договори се поддържа от Министерството на труда на Словакия.

#### **Конкретен пример: Сектор „Машиностроене“ (Strojárstvo)**

Един от най-силните примери е договарят между синдиката **OZ KOVO** и Асоциацията на машиностроителната индустрия.

#### **Какво включва типичен представителен договор в този сектор:**

- **Минимални тарифни заплати:** Определят се начални заплати за 6 степени на сложност на труда, които често са по-високи от държавната минимална заплата.
- **Добавки (Príplatky):** Договарят се по-високи бонуси за нощен труд, работа при трудни условия или през уикенда от тези в Кодекса на труда.
- **Работно време:** Често се договаря намаляване на седмичното работно време (напр. от 40 на 37,5 часа) без намаляване на заплатата.
- **Социален фонд:** Задължителни вноски за храна, рекреация или допълнително пенсионно осигуряване (DDP).

Друг пример за сектор, който има сключен и действащ KZVS за периода **2022 – 2026 г.**, е електротехническата индустрия.

- **Страни по договора:** Сключен между **OZ KOVO** (синдикат) и [Съюза на електротехническата индустрия на Словакия \(ZEP SR\)](#).
- **Обхват:** Този договор обхваща компании, които се занимават с производство на хардуер, компоненти и свързаните с тях софтуерни решения (напр. предприятия от групата на Foxconn или Samsung в Словакия).

В Словакия, за разлика от традиционните индустриални сектори (като машиностроене или металургия), в областта на **чистите ИТ услуги и софтуерната разработка** към момента **няма действащ представителен колективен договор от по-високо ниво (KZVS)**, който да се прилага автоматично за целия бранш. Това се дължи на високата конкуренция за кадри и факта, че заплатите и условията в сектора значително надвишават законовите минимума, което намалява натиска за секторно договаряне.



### **Примери на фирмено ниво (Договори от по-ниско ниво)**

В ИТ сектора социалният диалог се развива предимно чрез **индивидуални колективни договори** в големите международни компании, присъстващи в Словакия. Големи ИТ центрове (като тези в Братислава и Кошице) често имат вътрешни споразумения със синдикални организации (напр. *Moderné odbory AIOS*), които договарят специфични пакети от предимства:

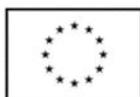
- **Допълнителни дни отпуск** (Sick days) – стандартно 2 до 5 дни над закона.
- **Бюджет за обучение** и международни сертификати.
- **Гъвкаво работно време** и регламентиран Home Office (нещо, което се превърна в стандарт в ИТ договорите след пандемията).

### **Добри практики в Словакия в контекста на Индустрия 4.0**

Словакия прилага няколко ключови модела, които превръщат европейските препоръки в работещи индустриални решения:

**1. Дигитални иновационни хъбове (EDIH)** Тези центрове предоставят на малките фирми достъп до **"test before invest"** (тествай преди да инвестираш) инфраструктура, позволявайки им да експериментират с AI и роботика, без да поемат огромен финансов риск.

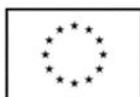
1.1. Проектен център за иновативно здравеопазване (EDIH) „обслужва всичко на едно място“ с мисия да ускори дигитализацията и иновациите в Словакия. EDIH ще подобри здравната система, ключов сектор с потенциал за мащабно внедряване на предложените решения. Създаването на Центъра ще повиши високи постижения и доверието в технологиите, свързани със здравеопазването, и ще доведе до по-прецизна диагностика, по-добра превенция на заболяванията и по-ефективно лечение. Факт е, че универсалните решения не могат да достигнат високи постижения. Следователно, словашкият EDIH се фокусира върху една съществена област – здравеопазването. Услугите на EDIH обхващат авангардни технологии като киберсигурност, високопроизводителни изчисления (HPC), изкуствен интелект (AI), телемедицина, интернет на нещата (IoT) или роботика. Тези услуги са предназначени да отговорят по-добре на нуждите на здравната индустрия, обхващайки ключови области на услугите (1) Тестване преди инвестиране. (2) Умения и обучение, (3) Подкрепа за намиране на инвестиции, (4) Иновационна екосистема и работа в мрежа и (5) Подкрепа за публичния сектор. За да изпълнява тези услуги, EDIH предлага отлично портфолио от съвременни цифрови технологии и отворен достъп до авангардни съоръжения за тестване. Силният консорциум се състои от единадесет членове и двама асоциирани партньори и предлага експертиза във всички критични области на иновациите и дигиталната трансформация, включително достигане до целевите групи. В основата на EDIH, двата най-престижни университета предоставят експертиза и достъп до лаборатории заедно с асоциирани партньори. Освен това има



13 асоциирани партньора: Министерството на здравеопазването на Словакия, Министерството на отбраната и др. EDIH ще окаже значително влияние върху здравеопазването в Словакия, като потенциално ще се разпространи в цяла Европа. Най-малко 450 организации ще се възползват от значително увеличение на своя индекс за дигитална зрялост. Прогнозите на проекта са, че ще предизвика минимум 6 милиона евро допълнителни инвестиции и ще увеличи пазарната зрялост на участващите стартиращи компании.

1.2. Мисията на проекта EDIH CASSOVIUM (EDCASS) е да подпомогне укрепването на европейските критични цифрови технологии и тяхното най-добро използване в зелената цифрова трансформация на индустриалните и публичните екосистеми в региона на Източна Словакия (ESK-REG). Консорциум от три водещи научноизследователски и иновационни институции в ESK-REG – два международно признати университета Технически университет в Кошице (координатор) и Университет „Павол Йозеф Шафарик“ в Кошице, както и високо признат ИКТ клъстер Košice IT Valley. ESK-REG, състоящ се от Кошишкия самоуправляващ се край и Прешовския самоуправляващ се край, които в европейски контекст са класифицирани като „по-слабо развиващи се региони“, има ниско ниво на иновации и използване на цифрови услуги, както и ниско ниво на безработица (от 8,2%) и ниво на средни заплати. Следователно е важно EDCASS да гарантира, че услугите му за цифрова трансформация са лесно достъпни за всички МСП (над 95% от всички компании в ESK-REG) и публични институции. Ключовата цел на EDCASS е да предостави цялостна поддръжка за четири категории EDIH услуги с адекватен, базиран на знания и технически висококачествен набор от информационни технологии, гарантирани от екосистемата на партньорите в консорциума. Консорциумът обхваща широк спектър от многосекторни и многоизмерни ИКТ области, които попадат в обхвата на изследователските и образователните компетенции на всички партньори. Платформата EDCASS се основава на три основни стълба: 1) Изкуствен интелект и роботика; 2) Концепции, приложение и внедряване на Industry 4.0/5.0; 3) Решения за киберсигурност за търговски и публични субекти. В съответствие с мисията си, тези услуги и технологии са и ще бъдат подкрепени чрез активни връзки с европейските DIH, EDIH мрежи и други европейски мрежи (EEN, Startup Europe) и двустранно сътрудничество с подходящи партньорски научноизследователски и иновационни институции.

1.3. Словашкият център за дигитални иновации в областта на изкуствения интелект - SKAI-eDIH - е национална екосистема, координирана от Института за интелигентни технологии „Кемпелен“ в тясно сътрудничество с Центъра за операции на Словашката академия на науките, Словашкия алианс за иновационна икономика и CIVITTA Словакия. Центърът има ясен фокус върху изкуствения интелект, напълно съобразен с националната стратегия на Словакия в това отношение, Стратегия за дигитална трансформация на Словакия до 2030 г. SKAI-eDIH е посветен на 3 основни цели: 1. насърчаване на дигиталните технологии, свързани с изкуствения интелект във всичките му аспекти, 2. подпомагане на МСП в достъпа до частно и европейско финансиране, необходимо за приемането на всички дигитални технологии, като се фокусира специално върху МСП в регионите, и 3.



развитие на екосистемата за дигитални иновации. Тези компании могат да се възползват от прилагането на усъвършенствани инструменти за изкуствен интелект, откриване на аномалии, дълбоки невронни мрежи, етика в оценката и регулирането на изкуствения интелект, нискоресурсно NLP, машинно обучение с ограничени данни и др. Използвайки уникалната тестова инфраструктура, предназначена за ускорена тестова среда, компаниите и публичните организации могат да повишат конкурентоспособността и ефективността си чрез оптимизация и автоматизация на производствените процеси, облачни услуги, прогнозен анализ, откриване на аномалии, класификация на текст, прогнозиране на неизправности, откриване на дезинформация или откриване на заболявания от мултимодални данни. По отношение на дигиталната зрялост, SKAI-eDIIH подкрепя както дигиталните потребители, така и дигиталните потребители, като систематично се опитва да мобилизира словашките компании в регионите да станат потребители на изкуствен интелект, ангажирайки потребители на изкуствен интелект да станат потребители на изкуствен интелект и подкрепяйки дигиталните потребители с предоставянето и мащабирането на трансформативни технологии.

## **2. Трансформация на автомобилния клъстер**

Като световен лидер в производството на автомобили на глава от населението, Словакия интегрира Индустрия 4.0 чрез Automotive Cluster Slovakia. Това се изразява в съвместни проекти между университети и заводи (като Volkswagen Slovakia) за внедряване на **автономни логистични системи** и преквалификация на кадри, което директно адресира препоръките на Европейския семестър за подобряване на уменията в дигиталната ера.

## **3. Реформа в образованието (Учене през целия живот)**

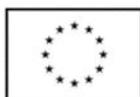
Европейският семестър често подчертава недостига на умения в Словакия. Добър отговор е инициативата „**Дигитална коалиция**“, която обединява държавата и бизнеса за създаване на нови учебни програми, адаптирани към нуждите на **автоматизираното производство**.

**Дигиталната коалиция** (преди Национална коалиция за цифрови умения и професии на Словашката република, Digitálna koalícia) е ключова инициатива, създадена през 2017 г. за подобряване на цифровите умения на всички нива на словашкото общество. Тя свързва над 100 заинтересовани страни, включително министерства, университети и технологични компании, за да стимулира цифровата трансформация, да подобри образованието и да подготви работната сила за Индустрия 4.0.

### **Ключови аспекти на Словашката цифрова коалиция:**

**Мисия:** Да намали цифровото разделение, да повиши цифровите умения на гражданите, служителите и студентите и да подкрепи цифровата трансформация на компаниите.  
**Дейности:** Коалицията управлява инициативи като „Тест за ИТ годност“, подкрепя обучението на учители по STEM и цифрови умения и насърчава цифровото образование за възрастни хора.

**Структура:** Тя работи под егидата на Министерството на инвестициите, регионалното развитие и информатизацията (MIRRI SR), като си сътрудничи с ИТ асоциацията на Словакия (ITAS).



Целеви области: Стратегията дава приоритет на изграждането на ИКТ експертиза, подобряването на цифровите умения в образованието, подобряването на половото разнообразие в технологиите и преодоляването на цифровото разделение, особено за групите в неравностойно положение.

Финансиране: Действията на коалицията са подкрепени от национални планове за възстановяване и устойчивост, насочени към осигуряване на високо ниво на оборудване и свързаност на 90% от училищата.

**4. Дигитална трансформация:** Страната изпълнява [Стратегия за дигитална трансформация на Словакия 2030](#), насочена към внедряване на иновативни технологии в икономиката и обществото. Финансират се така наречените **Дигитални ваучери**: Опростен механизъм, чрез който малките предприятия получават грантове за киберсигурност и облачни услуги.

## 5. Интелигентна фабрика (Smart Factory)

Словакия е [европейски лидер](#) в автоматизацията и дигитализацията на фабриките, като концепцията за **Интелигентна фабрика (Smart Factory)** е в основата на нейната индустриална стратегия.

Ключови примери и проекти:

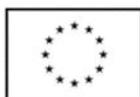
- **Автомобилен сектор:** Основните играчи като [Volkswagen Slovakia](#) и [Kia Slovakia](#) внедряват мобилни роботи и изкуствен интелект за оптимизация на производството.
- **Volvo в Кошице:** Предстоящата фабрика за електромобили на [Volvo](#) се планира да бъде напълно климатично неутрална и високотехнологична.
- **ZKW Krušovce:** Разполага с един от първите напълно [автоматизирани складове](#) в Централна Европа.
- **AI Factories:** През 2025 г. бе обявено създаването на [AI Factory Antenna \(SKAIAT\)](#) в Словакия, която ще осигурява достъп до суперкомпютърни ресурси за индустриални иновации.

Технологични лидери и решения

- **Asseco CEIT:** Предлага решения за [дигитални близнаци](#) и автоматизирано планиране на логистиката.
- **IoT Industries:** Специализира в [дигитализацията на производствени процеси](#) чрез IoT и AI.
- **Photoneo:** Глобален лидер в [3D визията за роботи](#), чиито технологии се използват в интелигентни фабрики по целия свят.

## 6. Инвестицията в суперкомпютъра "Perun"

**Perun** е най-новият и мощен суперкомпютър в Словакия, разположен в Техническия университет в Кошице (TUKE) и Словашката академия на науките (SAV).

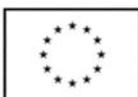


Основните факти за системата:

- **Мощности:** Системата е разделена на две части – една в Кошице и една в Братислава. Версията в TUCЕ официално заработи на [20 ноември 2025 г.](#)
- **Производителност:** Общият капацитет достига до **14.5 Petaflops**. Към ноември 2025 г. проектът се нарежда на **125-о място в класацията TOP500** за най-мощни суперкомпютри в света.
- **Хардуер:** Оборудван е с над **12 800 CPU ядра** и ускорители **NVIDIA H200** (в Кошице) и **NVIDIA GH200 Grace Hopper** (в Братислава).
- **Приложение:** Използва се за проекти в областта на изкуствения интелект (AI), климатични симулации, разработка на лекарства и материалознание.
- **Инвестиция:** Проектът е на стойност над **21 милиона евро**, финансиран по Плана за възстановяване и устойчивост на Словакия.
- **Суперкомпютърни мощности:** Инвестицията в суперкомпютъра "Perun" е пример за изграждане на капацитет за сложни симулации в индустрията.

Източници:

- [2025 Country Report - \(European Semester\)](#)
- <https://digital-strategy.ec.europa.eu>
- <https://digital-skills-jobs.europa.eu>



## СЛОВЕНИЯ

Словения се намира на критичен кръстопът през 2026 г., тъй като приключва първия си цикъл на Плана за възстановяване и устойчивост (RRP) (краен срок август 2026 г.) и преминава към новия си Средносрочен фискално-структурен план. При прогноза за растеж на БВП от 2,4 % за 2026 г., способността на страната да запази конкурентното си предимство в Индустрия 4.0 зависи от балансирането на инвестициите във високи технологии с характерния за нея тристранен социален диалог.

### 1. Политически контекст: три стълба

Икономическата стратегия на Словения в момента се определя от три взаимозависими сили:

- Еволюция на Индустрия 4.0: преход от основна автоматизация към стратегия за изкуствен интелект за периода 2026–2030 г., интегрирана в рамката „Цифрова Словения 2030“.
- Модернизирани индустриални отношения: успешно кодифициране на правото на изключване, което в момента преминава от законодателно приемане към активно прилагане и мониторинг.
- Фискално управление: Спазване на реформираните фискални правила на ЕС с цел достигане на съотношение дълг/БВП от ~63,7% до края на 2026 г., като същевременно се защитават „зелените и цифровите“ инвестиции.

### 2. Основни предизвикателства и доказателства

#### *А. „Цифровото разделение“ в трудовите права*

Докато големите предприятия (например в автомобилния и фармацевтичния сектор) успешно са интегрирали правото на изключване, последните оценки показват, че МСП се борят с „ниска цифрова зрялост“. Без официални протоколи за комуникация работниците в по-малките фирми остават изложени на по-висок риск от изчерпване поради „прекомерна свързаност“.

#### *Б. Недостиг на таланти в Индустрия 4.0*

Словения остава лидер по гъстота на работи, но докладът „Цифровото десетилетие 2025“ подчертава продължаващия недостиг на специалисти в областта на ИКТ. Тъй като се очаква инвестициите в производството, задвижвано от изкуствен интелект, да нараснат значително в края на 2026 г., липсата на човешки капитал може да се превърне в пречка за производителността.

#### *В. Фискална консолидация срещу инвестиции*



Средносрочният фискално-структурен план (2025–2028 г.) изисква намаляване на общия публичен дефицит. Поддържането на настоящите 5,7 % от БВП в публични инвестиции обаче е от жизненоважно значение за прехода към нисковъглеродна кръгова икономика.

### 3. Целеви препоръки за политиката

#### *Препоръка 1: Стартиране на схема за подкрепа „Цифрова етика за МСП“*

- Действие: Използване на Центъра за цифрова иновация (DIH) в Словения за предоставяне на ваучери за специализирани консултации, специално предназначени за „цифровизация, ориентирана към човека“.
- Цел: Подпомагане на МСП да прилагат правото на изключване не само като юридическа формалност, но и като промяна в организационната култура, която стимулира дългосрочната производителност.

#### *Препоръка 2: Преход от SRIP ToP към „SRIP Skills“*

- Действие: Разширяване на мандата на Стратегическото партньорство за научни изследвания и иновации (SRIP), за да включи задължителни секторни центрове за преквалификация.
- Цел: Използване на данни за производството, базирани на изкуствен интелект, за прогнозиране на конкретни пропуски в уменията 12–18 месеца предварително и финансиране на обучението чрез Словенския фонд за предприятия.

#### *Препоръка 3: Формализиране на „социалния диалог за изкуствения интелект“*

- Действие: Създаване на специална подкомисия в рамките на Икономическия и социален съвет (ESC), фокусирана изключително върху „алгоритмичното управление“ на работното място.
- Цел: Гарантиране, че въвеждането на изкуствен интелект в производството (съгласно стратегията за 2026–2030 г.) включва консултации със синдикатите относно поверителността на данните и автоматизираното вземане на решения.

#### *Препоръка 4: Защита на иновационните обществени поръчки*

- Действие: Поддържане на настоящото високо ниво на иновационни обществени поръчки (ИОП) въпреки фискалната консолидация.
- Цел: Да се гарантира, че „S5“ (Стратегия за устойчива интелигентна специализация) продължава да привлича частни научноизследователски и развойни дейности на пазара чрез държавно стимулирано търсене на зелени технологии.

### 4. Заключение



„Словенският модел“ доказва, че високотехнологичната индустриализация (Индустрия 4.0) и силната защита на работниците не са взаимно изключващи се. Използвайки Европейския семестър като пътна карта за реформи и ЕИП като стабилизатор за социален мир, Словения може да премине през прехода през 2026 г. като водещ пример за „социално справедлив цифров преход“.

## ПРИМЕРИ ЗА ДОБРИ ПРАКТИКИ

### 1. SRIP Tovarne prihodnosti (SRIP ToP) – Стратегическо партньорство „Фабрики на бъдещето“

#### *Контекст*

В рамките на Словенската стратегия за интелигентна специализация (S3/S5) държавата създава **стратегически изследователски и иновационни партньорства (SRIP)**. Един от тях – **SRIP Factories of the Future (FoF)** – обединява над 70 (днес ~90+) членове (индустрия, изследователски организации, клъстери) с мисия да ускори дигитализацията и високотехнологичните иновации в производството. Координатор е Институтът „Йожеф Стефан“ (IJS). [[interregeurope.eu](http://interregeurope.eu)], [[effra.eu](http://effra.eu)], [[tecoss.si](http://tecoss.si)]

#### *Същност и описание*

SRIP ToP работи по **вертикални вериги на стойност** (напр. роботизирани и лазерни системи, интелигентни системи за управление, „с마트“ мехатронни инструменти, „с마트 фабрика“), и **хоризонтални мрежи** (ключови позволяващи технологии: роботика, фотоника, нанотехнологии, материали, технологии за управление и др.). Разполага с **демо-инфраструктура**, „smart-turnkey“ услуги, обща мрежа от знания и вътрешен пазар за реални индустриални сценарии (данни/AI). [[ctop.ijs.si](http://ctop.ijs.si)], [[talentjourney.scv.si](http://talentjourney.scv.si)], [[kcstv.si](http://kcstv.si)]

#### *Цели*

- Да ускори **дигитализацията на словенските компании** и да изгради **екосистема FoF** с международно позициониране. [[interregeurope.eu](http://interregeurope.eu)]
- Да свърже **наука–индустрия–държава** и да повиши **компетентностите и интернационализацията**. [[interregeurope.eu](http://interregeurope.eu)]

#### *Механизми*



- Клъстерен модел (IJS, TECOS, KCSTV, GZS), проектни портфейли, общи демонстрации, услуги „test-before-invest“ и трансфер на технологии. [[effra.eu](http://effra.eu)], [[tecos.si](http://tecos.si)]
- **Планове за действие до 2027 г.** за хоризонталите (роботика, управление, фотоника, плазма, материали) и вертикалите (смайт фабрики и др.). [<https://ctop.ijs.si/>]

### *Роля на социалните партньори и индустриалните отношения*

- **GZS (Словенската стопанска/индустриална камара)** е съ-водещ партньор; участва в консултации, стандарти, обучения и в публично-частен диалог за бизнес средата. [[effra.eu](http://effra.eu)], [[ctop.ijs.si](http://ctop.ijs.si)]

### *Връзка с Индустрия 4.0 и 5.0*

- Пряко насочен към **I4.0** (роботика, цифрови близнаци, интелигентни системи); добавя акценти за **гъвкавост, устойчивост и човекоцентричност (I5.0)** чрез зелени технологии и „смайт хора/управление“ в модела на смайт фабрика. [[ctop.ijs.si](http://ctop.ijs.si)]

### *Връзка с Европейския семестър*

- Подкрепя препоръките за **производителност, иновации и дигитализация на МСП**, отчитани в **Country Report 2024** и семестъра. [[economy-fi....europa.eu](http://economy-fi....europa.eu)]

## **2. Digital Slovenia 2030 (Digitalna Slovenija 2030) – Национална стратегия за дигитална трансформация**

### *Контекст*

Приета на 23 март 2023 г., стратегията е „чадър“ за дигиталната трансформация до 2030 г., съгласувана с **EU Digital Decade**. Обхваща 6 приоритета: **гигабитова инфраструктура, дигитални умения и приобщаване, дигитална икономика, път към Общество 5.0, дигитални публични услуги, киберсигурност**. Управлението е през Министерството за дигитална трансформация, **Стратегически съвет** и междуведомствена група. [[regulations.ai](http://regulations.ai)], [[digital-sk....europa.eu](http://digital-sk....europa.eu)], [[dsi2023.ds...ferenca.si](http://dsi2023.ds...ferenca.si)]

### *Същност и описание*

Стратегията съдържа **конкретни индикатори** по всяка тема; залага **покритие с 5G и FTTP**, 80% от населението с базови дигитални умения, нарастване на ИКТ специалистите, и интегрира **Smart Society 5.0** (човекоцентрично и устойчиво развитие). [[digital-sk....europa.eu](http://digital-sk....europa.eu)], [[dsi2023.ds...ferenca.si](http://dsi2023.ds...ferenca.si)]

### *Цели*



Да ускори дигитализацията **в обществото, държавата и икономиката**; да изгради доверие, права и културна (езикова) идентичност в дигиталната среда. [[digital-sk...europa.eu](#)], [[dig.watch](#)]

### *Механизми*

Двугодишни планове, координация на министерства, инвестиции по **RRF/Digital Europe**, пътна карта за свързаност, и програми за образование и умения. [[gov.si](#)], [[dsi2023.ds...ferenca.si](#)]

### *Роля на социалните партньори и индустриални отношения*

Широка координация с бизнес, академия и граждански сектор; GZS участва в консултации и изпълнение; социалните партньори влияят върху пазара на труда, уменията и качеството на заетостта. [[nio.gov.si](#)], [[intellectu...europa.eu](#)]

### *Връзка с Индустрия 4.0 и 5.0*

Дава хоризонталната база (инфраструктура, умения, киберсигурност) за внедряване на I4.0; компонентът „Път към Общество 5.0“ адресира човекоцентричния и устойчив характер на **Industry 5.0**. [[digital-sk...europa.eu](#)]

### *Връзка с Европейския семестър*

Изпълнението и КРІ-траекториите се отчитат в **Digital Decade Country Report 2024** и в **Country Report 2024** на Семестъра. [[digital-st...europa.eu](#)], [[economy-fi...europa.eu](#)]

## 3. Стратегия за дигитална трансформация на икономиката (GOV.SI)

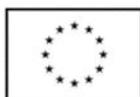
### *Контекст*

Правителствена стратегия за това **как бизнесът интегрира напреднали технологии** и как държавата изгражда „ефективна екосистема“. Амбиция: до 2030 г. Словения да стане **водещ хъб за напреднали дигитални технологии** и сред топ 3 в ЕС по приемане на ADT (Advanced Digital Technology Adoption Index). [[gov.si](#)]

### *Същност и описание*

Три стълба: (1) **технологии като катализатор**, (2) **ефективен екосистемен дизайн**, (3) **отворено и устойчиво общество** за растеж на дигиталната икономика; включва и **пътна карта за „Connectivity Toolbox“**. [[gov.si](#)]

### *Цели*



Масово **внедряване на I4.0 технологии** (AI, облак, HPC, киберсигурност) сред МСП; повишаване на **дигиталната зрялост и производителността**. [[gov.si](#)]

### *Механизми*

Насоки и инструменти за предприятията; връзка с **EDIH** и дигитални хъбове; мерки за умения и финансиране (RRF, Digital Europe, кохезия). [[gov.si](#)]

### *Роля на социалните партньори и индустриалните отношения*

Силна роля на **GZS** и браншовите асоциации – съвместен дизайн на мерки, демонстрационни центрове, обучения за ИКТ/И4.0 умения. [[eng.gzs.si](#)], [[intellectu....europa.eu](#)]

### *Връзка с Индустрия 4.0 и 5.0*

Стратегията е операционна рамка за **масово внедряване на I4.0**, като включва **устойчивост и човекоцентричност** – мост към **I5.0**. [[gov.si](#)]

### *Връзка с Европейския семестър*

Подпомага изпълнението на **CSR** за иновации, производителност и дигитализация (отчита се в Country Reports). [[economy-fi....europa.eu](#)]

## **4. EDIH DIGI-SI – Европейски цифров иновационен хъб (една точка за достъп за МСП и администрация)**

### *Контекст*

Част от мрежата на **Европейските цифрови иновационни хъбове** с координатор Университета в Марибор; 7 партньори (вкл. IJS, Техн. парк Любляна, DIH Slovenia, ITC-MS и др.). Подкрепя **четири приоритетни области**: агрохрана, здраве, туризъм и производство, с фокус върху **AI, HPC, киберсигурност, напреднали дигитални умения**. [[european-d....europa.eu](#)], [[dihslovenia.si](#)]

### *Същност и описание*

DIGI-SI предлага **70 услуги** („test-before-invest“, оценки на дигитална зрялост, финансиране, академия/обучения), **виртуален агент/онлайн магазин** и план да подкрепи **~700 предприятия** (стойност на услугите ~€3.3 млн. за първия цикъл). [[digi-si.eu](#)], [[dihslovenia.si](#)]

### *Цели*



Да ускори **дигиталната трансформация на МСП** и публичния сектор, да повиши **зрелостта** с 10–20% и да използва **НРС (VEGA, MAISTER)** и експертизата на партньорите. [[dihslovenia.si](https://dihslovenia.si)]

### **Механизми**

Национална мрежа с физически локации, услуги по **AI/IoT/роботика/данни/AR-VR**, връзка с европейската EDIH мрежа за мащабиране и инвестиции. [[european-digital-industry.europa.eu](https://european-digital-industry.europa.eu)]

### **Роля на социалните партньори и индустриални отношения**

**GZS и DIH Slovenia** свързват МСП и институциите; хъбът е платформа за **социален диалог по умения/работни роли** при автоматизация и ИИ. [[european-digital-industry.europa.eu](https://european-digital-industry.europa.eu)], [[european-digital-industry.europa.eu](https://european-digital-industry.europa.eu)]

### **Връзка с Индустрия 4.0 и 5.0**

Предоставя „**инструментариума**“ за внедряване на I4.0 технологии; обученията и „test-before-invest“ са в духа на **I5.0** (безопасност, скалируемост, човешки фактор). [[european-digital-industry.europa.eu](https://european-digital-industry.europa.eu)]

### **Връзка с Европейския семестър**

Подкрепя **CSR** за дигитализация на МСП, умения и продуктивност – измеримо в **Digital Decade KPI** за предприятия (cloud/AI/data). [[digital-stakeholders.europa.eu](https://digital-stakeholders.europa.eu)]

## **5. Национална рамка за роботика и „нишева“ екосистема (SRIP FoF – Robotics)**

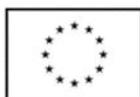
### **Контекст**

Словения има дълга традиция в роботиката (университети/институти, интегратори, компоненти, и производители – включително присъствие на глобални марки), като роботиката е ключова **KET** в SRIP и приоритет в планове за действие. [[sbra.be](https://sbra.be)], [[ctop.ijs.si](https://ctop.ijs.si)]

### **Същност и описание**

План за роботика в SRIP FoF: **адаптивни, ре-конфигурируеми, колаборативни роботични системи**, AI-визия/интелигентни сензори, обучение и трансфер към крайни потребители; висока плътност на индустриални работи в производството. [[sbra.be](https://sbra.be)], [[ctop.ijs.si](https://ctop.ijs.si)]

### **Цели**



Трансфер на R&D към индустрията; повишаване на **гъвкавостта и персонализацията**; интеграция на AI и визия за **качеството и безопасността**. [[sbra.be](http://sbra.be)]

### *Механизми*

Клъстерно управление (IJS, KCSTV, TECOS, GZS), демонстратори, обучения, международни проекти и форуми. [[effra.eu](http://effra.eu)], [[tecoss.si](http://tecoss.si)]

### *Роля на социалните партньори и индустриалните отношения*

GZS и партньори дефинират **профили на бъдещи компетентности** и подготвят кадри (вкл. чрез проекти с МОН и VET). [<https://eng.gzs.si>]

### *Връзка с Индустрия 4.0 и 5.0*

Ядро за I4.0 (автономизация, интеграция) и **човеко-машинно сътрудничество** (I5.0) – повишена ергономия, безопасност и стойност за работниците. [[sbra.be](http://sbra.be)]

### *Връзка с Европейския семестър*

Влияе на **производителността и иновациите**, отчетени в страновите доклади и препоръки. [[economy-fi....europa.eu](http://economy-fi....europa.eu)]

## **6. Професионално образование и обучение (ПОО) и учебни практики: Закон за учебните практики (2017) + модернизация на ПОО 2022–2026**

### *Контекст*

Словения въвежда **учебните практики** чрез закон от 2017 г. след тематичен преглед с CEDEFOP (2015–2017). 50%+ от обучението е в предприятие (по модела на *apprenticeship*), с активна роля на **камари/социални партньори**; предвидено е възнаграждение на учениците; отворено и за безработни. Модернизационен пакет 2022–2026 (NextGenerationEU) обновява програми, дигитални обучителни места и интеграция на нови компетентности. [[cedefop.europa.eu](http://cedefop.europa.eu)], [[cpi.si](http://cpi.si)]

### *Същност и описание*

Системата за Професионално образование и обучение се управлява съвместно от образователното и трудовото министерство; **CPI** (нац. институт за ПОО) свързва министерства, училища и социални партньори. **Spotlight on VET** описва атрактивни пътеки (технически 4-год., професионални 3-год., висше професионално, CVET). [[refernet.de](http://refernet.de)], [[eric.ed.gov](http://eric.ed.gov)]



## **Цели**

Укрепване на **работно-базираното учене**, адаптиране към **дигиталния/зеления преход**, намаляване на дефицита на умения. [[cedefop.europa.eu](https://cedefop.europa.eu)], [[skillsfore...oyment.org](https://skillsfore...oyment.org)]

## **Механизми**

Пилотно законодателство от 2017 г., участие на камари/работодатели/синдикати, проекти по RRP за дигитализиран учебен процес и нови квалификации. [[cedefop.europa.eu](https://cedefop.europa.eu)], [[cpi.si](https://cpi.si)]

## **Роля на социалните партньори и индустриални отношения**

**Ключова** – камари и синдикати участват в разработка на програми, мониторинг, стандартите на обучението и в индустриалния диалог за умения и безопасност. [[cedefop.europa.eu](https://cedefop.europa.eu)]

## **Връзка с Индустрия 4.0 и 5.0**

ПОО (VET) е канал за **умения по I4.0** (роботика, мехатроника, данни, киберсигурност) и за **човекоцентрични компетентности** (I5.0: ергономия, устойчивост, колаборация човек–машина). [[skillsfore...oyment.org](https://skillsfore...oyment.org)]

## **Връзка с Европейския семестър**

Отговаря на **CSR** за умения/заетост и подпомага адресирането на недостига на кадри, отчетен в **Country Report 2024**. [[economy-fi...europa.eu](https://economy-fi...europa.eu)], [[gov.si](https://gov.si)]

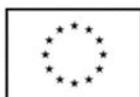
## **7. Digital Decade – Словения 2024: силни е-услуги/е-здраве, силно FTTP; предизвикателства: МСП и ИКТ кадри**

### **Контекст**

**Digital Decade Country Report 2024 (EC)** за Словения сочи напредък в **е-управление (нац. e-ID)**, **е-здраве (87.6/100)** и много висок **FTTP** обхват (78.5%, над средното ниво на ЕС). Слабости: **ниски дялове на МСП с напреднали технологии (AI/cloud/analytics)** и **недостиг на ИКТ специалисти**. Страната има **KPI-таргети по всички 14 индикатора** и планиран **бюджет ~€946 млн.** (1.5% БВП, без частни инвестиции). [[digital-st...europa.eu](https://digital-st...europa.eu)]

### **Същност и описание**

Докладът дава пълна картина на **KPI към 2030**; успоредно, национални материали (министерство/камари) обобщават напредък и препоръки (ускоряване при МСП и умения). [[digital-st...europa.eu](https://digital-st...europa.eu)], [[gzdbk.si](https://gzdbk.si)]



## **Цели**

Синхронизиране на националните мерки със **целите на ЕС 2030**; ускоряване на **МСП-дигитализацията и капацитета от ИКТ кадри**. [[digital-st....europa.eu](#)]

## **Механизми**

Инвестиции по RRF/DEP, стратегически актуализации на Digital Slovenia 2030 (81 мерки; ~€685 млн.), инициативи през GZS/EDIH/SRIP. [[eurotoday.org](#)]

## **Роля на социалните партньори и индустриални отношения**

**GZS** и партньори подпомагат МСП (обучения, проекти като **4STEPS** за I4.0 в МСП). [[eng.gzs.si](#)], [[gzs.si](#)]

## **Връзка с Индустрия 4.0 и 5.0**

Инфраструктурата и е-услугите са предпоставка за **масово внедряване на I4.0**; дефицитът на кадри обуславя нуждата от **човекоцентрични I5.0 политики** (умения/приобщаване). [[digital-st....europa.eu](#)]

## **Връзка с Европейския семестър**

Констатациите от Digital Decade се отразяват в **Country Report 2024** и препоръките към Словения за 2024–2025 г. (Spring Package). [[economy-fi....europa.eu](#)], [[gov.si](#)]

## **Синергия на добри практики**

- **Стратегия + екосистема + хъбове.** *Digital Slovenia 2030* и Стратегията за дигиталната икономика дават политическа рамка и KPI; **SRIP ToP** и **EDIH DIGI-SI** осигуряват **операционни механизми** (testbeds, услуги, демонстрации). [[digital-sk....europa.eu](#)], [[gov.si](#)], [[interregeurope.eu](#)], [[european-d....europa.eu](#)]
- **Умения и индустриални отношения.** **ПОО (VET/учебни практики)** и съветите по компетентности (GZS/университети/CPI) адекватно захранват човешкия капитал за I4.0/5.0; **социалните партньори** участват от дизайна до изпълнението. [[cedefop.europa.eu](#)], [[refernet.de](#)], [<https://eng.gzs.si>]
- **Семестър и Digital Decade.** Напредъкът се мониторира чрез **Country Reports** и **Digital Decade**, което поддържа **финансови/реформни** потоци и задава корективи (МСП/кадри/свързаност). [[economy-fi....europa.eu](#)], [[digital-st....europa.eu](#)]

## **Препоръки от словенския опит**



1. **Закотвяне на I5.0 в екосистемата:** обвързване на целите за **човекоцентричност и устойчивост** с KPI и услуги на EDIH/SRIP (безопасност, ергономия, „зелени умения“). [[interregeurope.eu](http://interregeurope.eu)], [[european-d...europa.eu](http://european-d...europa.eu)]
2. **МСП фокус:** мащабиране на модели като **DIGI-SI (70 услуги; Test-Before-Invest)** и **4STEPS** към индустриални зони/кълъстери. [[digi-si.eu](http://digi-si.eu)], [[gzs.si](http://gzs.si)]
3. **Индустриални отношения и ПОО (VET/практики):** социалните партньори управляват съвместно пътеки за **преквалификация (AI/роботика/данни/киберсигурност)** и вграждат **дигитални учебни места (NextGenEU)**. [[cedefop.europa.eu](http://cedefop.europa.eu)], [[cpi.si](http://cpi.si)]

### Източници

- **SRIP Factories of the Future (FoF/ToP):** [Interreg Europe Good Practice](#), [IJS – Smart factory/SRIP ToP](#), [EFFRA – членство и структура](#), [KCSTV/TECOS профили](#), [ГЗС – планове 2024–27](#).
- **Digital Slovenia 2030:** [Portal NIO – официален пакет](#), [Digital Skills & Jobs – обзор](#), [DSI 2030 – презентация \(управление, цели\)](#), [Digital Watch Observatory](#).
- **Strategy of Digital Transformation of the Economy (GOV.SI):** [официална страница + документи](#).
- **EDIH DIGI-SI:** [EDIH каталог – ЕС](#), [официален сайт DIGI-SI](#), [DIH Slovenia – откриване и цели](#), [ITC – проектен профил](#), [DIH Slovenia – консорциум](#).
- **VET/Apprenticeship:** [CEDEFOP – Закон за чиракуването 2017](#), [CPI – бъдеще на VET 2022–26](#), [Spotlight on VET 2023](#), [Cedefop VET short description 2021](#).
- **Digital Decade & Semester:** [EC – Digital Decade Country Report SI 2024](#), [EC – Digital Decade country reports \(библиотека\)](#), [EC – European Semester Country Reports 2024 \(вкл. SI\)](#), [GOV.SI – Spring Package новина 19.06.2024](#).



## УНГАРИЯ

### 1. Стратегическа рамка и Европейски семестър

През 2025 г. **Европейският семестър** в Унгария се фокусира върху новите правила за икономическо управление на ЕС, като акцентът е върху фискалната устойчивост и справянето с макроикономическите дисбаланси.

Основните акценти за цикъла през 2025 г. за Унгария са:

#### 1.1. Фискална политика и дефицит

- **Нов план за разходи:** През януари 2025 г. [Европейската комисия](#) отправи препоръка за средносрочния фискално-структурен план на Унгария, целящ намаляване на дефицита под **3% от БВП**.
- **Повишен дефицит:** Въпреки насоките, унгарското правителство повиши целевия дефицит за 2025 г. от 3,7% на **5% от БВП**, за да стимулира икономическия растеж чрез потребление и инвестиции.
- **Escape Clause:** Унгария е сред 15-те държави, за които Комисията предложи активиране на „национална клауза за дерогация“ (escape clause) през юни 2025 г., позволяваща по-високи разходи за **отбрана**.

#### 1.2. Икономически прогнози и реформи

- **Икономически растеж:** Прогнозите за 2025 г. сочат ръст на потреблението с около 3,5%, докато общият ръст на БВП се очаква да се ускори до **2,3% през 2026 г.**
- **Специфични за страната препоръки (CSR):** Документите от [Пролетния пакет 2025](#) (публикувани на 4 юни 2025 г.) подчертават нуждата от реформи в пенсионната система, здравеопазването и пазара на труда.
- **Макроикономически дисбаланси:** Подробният преглед (In-Depth Review) за 2025 г. анализира уязвимостите на Унгария, свързани с високия дълг и инфлационния натиск.

#### 1.3. Връзка с фондовете на ЕС и Върховенството на закона

- **Блокирани средства:** Достъпът на Унгария до части от фондовете на ЕС остава обвързан с изпълнението на „ключови етапи“ (milestones) по отношение на **върховенството на закона** и антикорупционните мерки.
- **Критики:** Доклади от края на 2025 г. отбелязват, че страната все още не е изпълнила напълно условията за освобождаване на всички средства, въпреки някои законодателни промени в съдебната система.

### 2. Социален диалог и участници



В Унгария социалните партньори са организациите, представляващи интересите на работниците (синдикати) и работодателите, които участват в тристранния социален диалог с правителството.

Основни национални форуми:

Централно място в социалния диалог за 2026 г. заема **Форумът за консултации на бизнеса и правителството (VKF)**. В него участват представители на правителството, три работодателски организации и три синдикални конфедерации.

Представителни синдикати (организации на работниците):

Най-влиятелните синдикални конфедерации, участващи в преговорите на национално ниво, включват:

- **Унгарска конфедерация на профсъюзите (MASZSZ):** Създадена чрез сливането на MSzOSz, Autonóm и SZEF, тя е една от най-големите структури.
- **Конфедерация на профсъюзите на държавните служители (SZEF):** Фокусирана върху публичния сектор.
- **Форум за сътрудничество на профсъюзите (SZEF):** Участва активно в дискусиите за минималната работна заплата.
- **VASAS:** Федерацията на металоработниците, често участваща в международни проекти и секторни преговори.

Работодателски организации:

Основните партньори от страна на бизнеса в социалния диалог са:

- **BusinessHungary (MGYOSZ):** Конфедерация на унгарските работодатели и индустриалци, водеща в прилагането на европейски споразумения (напр. за дигитализацията).
- **ÁFEOSZ-COOP:** Представява интересите на кооперациите и търговците на дребно.
- **VOSZ:** Национална асоциация на предприемачите и работодателите.

### **3. Добри практики в социалния диалог.**

В Унгария най-добрите практики в социалния диалог за 2026 г. се фокусират върху прехода от символични консултации към структурирано, резултатно сътрудничество, подкрепено от европейски инициативи и дългосрочни национални споразумения

Ключови добри практики на национално ниво:

- **Дългосрочно прогнозиране на доходите:** Една от най-значимите практики е сключването на **многогодишни споразумения за минимална работна заплата**



(напр. за периода 2025–2027 г.). Това осигурява предвидимост за бизнеса и гарантиран ръст на доходите за работниците (13% за 2026 г. и 14% за 2027 г.).

- **Секторно укрепване чрез ЕС Директиви:** Унгария разработва планове за действие в отговор на европейските директиви за укрепване на секторното договаряне, особено в сектори с ниско покритие на колективните договори (под 80%).
- **Интегриране на ESG и семейни политики:** Новаторска практика е включването на **семейно ориентирани мерки** в националната ESG рамка (екологично, социално и корпоративно управление). Компаниите се насърчават чрез специализирани ръководства да внедряват гъвкава работа и подкрепа за грижи за деца като икономически фактор за производителност.

Най-добри практики в процеса на диалог:

За да бъде диалогът ефективен, социалните партньори в Унгария прилагат следните принципи:

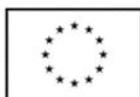
- **Фокус върху "меки теми" в начална фаза:** При изграждане на нови диалогови структури (напр. в нови сектори) практиката показва, че е по-успешно първо да се постигне консенсус по по-малко конфликтни теми като обучение, здраве и безопасност, преди да се премине към заплащане.
- **Изграждане на капацитет:** Успешните организации инвестират в набиране на средства чрез членски внос и споделяне на ресурси между синдикатите, за да осигурят експертна подготовка за сложни преговори.
- **Постоянство на контактите:** Поддържането на редовни формални и **неформални контакти** между срещите на Форума за консултации (VKF) се счита за критично за постигане на реален консенсус.

Секторни примери

- **Минен сектор:** Създаване на съвместни комисии с равен брой представители (напр. по 5 от всяка страна) за водене на преговори по специфични секторни условия и минимални прагове.
- **Дигитализация:** Съвместното разработване на планове за прилагане на Европейското рамково споразумение за дигитализацията помага на партньорите да адресират променящите се умения и баланса между работа и личен живот.

#### 4. Основна характеристика на Индустрия 4.0 в Унгария

Индустрия 4.0 в Унгария е в състояние на „дуалистично развитие“. Докато страната е един от най-индустриализираните региони в Европа благодарение на силния си **автомобилен сектор**, съществува голяма пропаст в дигитализацията между мултинационалните компании и местните малки и средни предприятия (МСП).



#### 4.1. Стратегическа рамка и държавна политика

Унгария разполага със стабилна институционална подкрепа за четвъртата индустриална революция:

- **Национална технологична платформа Ipar 4.0:** Създадена през 2016 г. под ръководството на [HUN-REN SZTAKI](#) (Институт по компютърни науки и контрол), тя обединява правителството, академичните среди и бизнеса за внедряване на иновации.
- **Планът „Irinyi“:** Основната стратегия за реиндустриализация на страната, която поставя фокус върху дигитализацията на производството.
- **Национална стратегия за дигитализация (2022–2030):** Насочена към подобряване на цифровата инфраструктура, уменията и икономиката.

Националната стратегия за цифровизация на Унгария за периода 2022—2030 г. има за цел да предостави на 95 % от домакинствата гигабитови мрежи, да повиши цифровите умения на населението, да подкрепи цифровизацията на бизнес процесите и да увеличи използването на услуги на електронното управление до 2030 г.

#### Отговорни органи

- Стратегиите относно използването на информационни и комуникационни технологии, включително политиките за цифрова свързаност, са отговорност на Министерството на енергетиката ([Energiaügyi Minisztérium](#)).
- Правителствената [агенция за развитие на информационните технологии](#) (KIFÜ) управлява проекти, свързани с централната публична администрация, и се ръководи от правителството. Тя действа като национална служба за широколентова компетентност (BCO).
- Националният орган за медийни информационни комуникации ([Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság, NMHH](#)) [осигурява регулирането на фиксираните](#) и безжичните електронни съобщения и също така отговаря за стратегията за безжична цифрова свързаност.

#### Основни цели и мерки за развитие на цифровата свързаност

[Националната стратегия за цифровизация на Унгария за периода 2022—2030 г.](#) се основава на четири стълба: цифрова инфраструктура, цифрови умения, цифрова икономика и цифрово състояние. В него се определят следните цели:

- 95 % от домакинствата да бъдат обхванати от гигабитови мрежи до 2030 г.
- 5G покритието ще достигне 67% до 2025 г.
- до 2025 г. най-малко 75 % от централното управление следва да бъдат снабдени с крайни точки на националната опорна телекомуникационна мрежа (НТМ).
- Делът на публичните институции за образование и професионално обучение с мрежова връзка от поне 1 Gbps следва да достигне 100 % до края на 2030 г.



- Размерът на националния капацитет за суперкомпютри (HPC) следва да бъде 15 Pflors до края на 2030 г.

Стратегията очертава мерки за инфраструктурна, образователна и икономическа подкрепа. За да се гарантира наличието на жична и безжична цифрова инфраструктура с подходящ капацитет и качество на услугите, в стратегията се предвижда развитието на гигабитови мрежи, цифрова инфраструктура на образователните и висшите учебни заведения, по-нататъшно развитие на националната опорна телекомуникационна мрежа, безжична комуникация за професионални организации, разширяване на капацитета на суперкомпютрите, както и насърчаване на развитието на 5G мрежи.

#### 4.2. Ключови сектори и технологии

- **Автомобилна индустрия:** Основният двигател на Индустрия 4.0. Мултинационални гиганти като **Audi, Mercedes-Benz** и техните доставчици (напр. **QP3**) използват пилотни фабрики и [усъвършенствани технологии за леене и производство](#), разработени съвместно с международни експерти.
- **Прилагани технологии:** Най-често се срещат решения за **Big Data, IoT** (Интернет на нещата), **автономни роботи** и **цифрови близнаци**.
- **Енергетика и здравеопазване:** Наблюдава се нарастващо внедряване на дигитални решения и в тези сектори, стимулирано от програми за подкрепа след пандемията.

#### 4.3. Предизвикателства и пречки

Въпреки напредъка, Унгария се сблъсква със сериозни бариери:

- **Дигитално разделение:** Само около **50%** от унгарските МСП имат разработена стратегия за Индустрия 4.0, в сравнение с почти 90% в Австрия. Много от тях събират данни, но все още не ги интегрират ефективно в производствените процеси.
- **Недостиг на кадри:** Липсата на квалифицирани работници с цифрови умения е критичен проблем за пълното разгръщане на автоматизацията.
- **Киберсигурност:** Фирмите изпитват несигурност относно съхранението на данни в облачни структури.

#### 4.4. Географски аспекти

Развитието е силно концентрирано в **Будапеща** и по индустриалната ос на северозапад, където са разположени чуждестранните инвеститори. Периферните и селските райони изостават значително в дигитализацията.

### 5. Добри практики в контекста на Индустрия 4.0:

Германският модел на „умни фабрики“, адаптиран към местната екосистема, доминира най-добрите практики в Унгария. Основният фокус е върху **хипер-автоматизацията** и интеграцията на веригата за доставки.



### 5.1. Моделни фабрики и демонстрационни центрове

Най-добрата практика в страната е концепцията за „**Моделни фабрики**“ (Model Factories), където МСП могат да видят технологиите в реална работна среда преди инвестиция.

- **IFKA (Индустриална агенция за развитие):** Управлява мрежа от демонстрационни обекти, които показват системи за управление на производството (MES) и усъвършенствано планиране.
- **HUN-REN SZTAKI:** Разработва приложни решения за **колаборативна роботика** (cobots), които работят безопасно заедно с хората.

### 5.2. Вертикална интеграция в автомобилния сектор

Унгария е лидер в прилагането на **Цифрови близнаци (Digital Twins)** за оптимизация на логистиката.

- **Audi Hungaria (Győr):** Използва виртуална реалност (VR) за планиране на производствени линии и обучение на служители, което съкращава времето за пускане на нови модели с до 30%.
- **Continental:** Внедрява **автономни мобилни работи (AMR)** за вътрешна логистика, елиминирайки нуждата от мотокари и повишавайки безопасността.

### 5.3. Предварителна поддръжка (Predictive Maintenance)

Вместо да ремонтират машини след повреда, водещите унгарски компании използват **IoT сензори** за следене на вибрации и температура.

- **Практика:** Инсталиране на сензори върху стари машини (Retrofitting), което позволява на по-малки предприятия да се дигитализират, без да подменят целия си машинен парк.

### 5.4. Сътрудничество „Университет – Индустрия“

Ключова практика е създаването на споделени лаборатории за развойна дейност.

- **Университетът в Мишколц и Техническият университет в Будапеща (BME)** си сътрудничат с Bosch за развитие на **изкуствен интелект (AI)** в индустриални условия, като студентите работят по реални казуси на компанията.

### 5.5. Платформи за обмен на данни

Използването на единни облачни платформи за връзка между доставчици и производители (OEMs) е стандарт за оцеляване в унгарската индустрия. Това осигурява **проследяемост в реално време** на компонентите по цялата верига.

### 5.5. Дигитални иновационни хъбове (EDIH)

В Унгария мрежата от **Цифрови иновационни хъбове (Digital Innovation Hubs - DIH)** играе ролята на „обслужване на едно гише“, което помага на бизнеса да тества технологии,



преди да инвестира в тях. Тези центрове са ключови за преодоляване на пропастта между научните изследвания и практическото приложение в индустрията.

*Основни европейски цифрови иновационни хъбове (EDIH) в Унгария:*

Унгария разполага с няколко специализирани центъра, финансирани по програма „Цифрова Европа“:

- **DigitalTech EDIH**: Фокусира се върху киберсигурността, финтех технологиите и блокчейн. Подкрепя МСП и публичния сектор в дигиталната им трансформация чрез обучения и консултации.
- **AI EDIH Hungary (AIEH)**: Специализиран в **изкуствения интелект**. Помага на компаниите да внедряват AI решения в производствените си процеси и продукти.
- **HPC EDIH**: Предоставя достъп до **високопроизводителни изчисления (HPC)**. Позволява на фирмите да правят сложни симулации и моделиране, които изискват огромна изчислителна мощ.
- **Data-EDIH**: Насочен към управлението на данни в секторите на здравеопазването и хранително-вкусовата промишленост.
- **AEDIH (Agricultural EDIH)**: Подпомага дигитализацията на аграрния сектор и внедряването на прецизно земеделие.

*Регионални и специализирани хъбове*

Освен общоевропейските мрежи, съществуват и локални инициативи:

- **Innoskart Digital Innovation Center**: Базиран в Секешфехервар, този клъстер свързва ИТ компании с производствени предприятия. Предлага менторство и достъп до европейско финансиране за иновации.
- **DIH Partnership (Kecskemét)**: Център за иновации в производството и строителството, който предлага прототипиране чрез CNC машини и 3D сканиране.
- **BME DIH**: Хъбът към Техническият университет в Будапеща, който е водещ в развойната дейност за Индустрия 4.0.
- **EIT Community Hub Hungary**: Стартирал официално през януари 2025 г., този нов централен хъб обединява услугите на Европейския институт за иновации и технологии (EIT) в области като градска мобилност, енергия и производство.

Какво предлагат тези хъбове на бизнеса?

2. **Test before invest**: Възможност за тестване на софтуер или работи в реална среда, преди фирмата да похарчи капитал.
3. **Достъп до финансиране**: Консултации за кандидатстване по европейски и национални грантове.
4. **Обучения**: Курсове за повишаване на цифровите умения на служителите.
5. **Екосистема**: Връзка с доставчици на технологии и изследователски институти

5.6. Digital Theme Week е инициатива, стартирана от [унгарското Министерство на човешките ресурси](#) през 2016 г., която насърчава отговорното използване на технологиите



в образованието и насърчава развитието на цифрови умения за студенти и учители. Инициативата също така има за цел да разработи и разпространи иновативни подходи в цифровата педагогика в рамките на обществената образователна система и да разшири цифровите умения и дейности за грамотност по теми извън информационните технологии (ИТ).

Насочена към училища, учители, ученици, преподаватели и заинтересовани страни в унгарската публична образователна система, **Digital Theme Week обединява повече от 5000 учители и до 130,000 ученици за една седмица, като всяка година изпълнява около 2000 проекта за цифрова педагогика.**

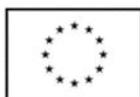
**Изданието 2024/2025 на Седмицата на цифровата тематика се проведе 24—28 март 2025 г. Това издание се фокусира върху няколко теми: цифрово гражданство, алгоритмично мислене и програмиране като инструменти за създаване, отговорно използване на ИИ в образованието и цифрова сигурност. Учителите и училищата, които избират да участват, имат свят на ресурси и педагогически помощни средства на [уебсайта на Седмицата на цифровата тема](#).** Те също така разполагат с хранилище на онлайн лекции, уебинари и безплатен наръчник за подпомагане на ученето и преподаването.

Инициативата по същество предлага възможност на преподавателите и студентите да развият и подобрят своите цифрови умения, като участват в различни разнообразни и творчески проекти по различни теми, свързани с използването на цифровите технологии в образованието. Някои педагогически проекти, създадени в рамките на инициативата, включват: разработване на дейности за ученици със специални потребности, инициативи за насърчаване на сътрудничеството между учители и учители чрез съвместни проекти или споделяне на знания по въпроси като цифровата сигурност и онлайн безопасността на децата, наред с другото.

От стартирането си, Digital Theme Week успя да стимулира развитието на по-широка база от знания на национално равнище и да подобри интегрирането на информационните и комуникационните технологии (ИКТ) в преподаването и ученето. **Към 2019 г. са изпълнени над 3000 проекта, достигащи до близо 8000 учители и 135,000 ученици. Достигайки 10 % от учениците до момента, Digital Theme Week предлага възможност за мащабируемост и възпроизводимост.** Инициативата е устойчива чрез осигурено публично финансиране и днес представлява най-голямото събитие в областта на цифровата педагогика в Унгария.

Над 800 училища участваха в изданието през 2024 г. на Седмицата на цифровата тематика в Унгария. Основната информация и резултатите от проектите са подробно документирани в база от знания, за да служат като вдъхновение и източник на идеи за дейности, свързани с цифрови умения в образователен контекст. Дейностите също могат да бъдат възпроизведени директно в зависимост от тяхната целева група или контекст.

**Седмицата на цифровата тематика (която отбеляза 10-ата си годишнина през 2025 г.!) предоставя широк спектър от ресурси за цифрово образование в подкрепа на**



**учителите и учениците**, със специален акцент върху улесняването на дистанционното образование и ученето извън класната стая. В ресурсната база данни на проекта **учителите могат да получат достъп до множество инструменти, инструкции и насоки за онлайн дистанционно обучение** ( съвети относно организацията на класната стая или дейности, стимулиращи онлайн сътрудничеството и използването на платформи и цифрови инструменти).

Педагогическа помощ под формата на примерни пакети от проекти, учебни програми и добри практики за насърчаване на цифровите умения от ранна възраст също е достъпна чрез базата данни с знания на проекта. Базата данни също така съдържа стотици ресурси, насочени към студенти и учаци, като наръчници, учебни материали, уебинари и видео уроци, които да действат като допълнение към цифровото образование.

#### **Източници:**

- [2025 Country Report - \(European Semester\)](#)
- <https://digital-strategy.ec.europa.eu>
- <https://digital-skills-jobs.europa.eu>
- <https://2010-2014.kormany.hu/en/ministry-of-human-resources/organisation>



## ФИНЛАНДИЯ

### Тристранен социален диалог за управление на прехода

#### 1) Контекст и същност на практиката

Финландската система на индустриални отношения се характеризира с активна роля на социалните партньори в договарянето на условията на труд и в институционализираните механизми за участие на работниците и служителите в управлението на прехода. От началото на 2025 г. възможностите за фирмено колективно договаряне / фирмено договаряне (local collective bargaining / local bargaining) са разширени законодателно чрез провеждане на реформа в социалната политика на Финландия. Фирменото колективно договаряне в страната представлява процес на сключване на споразумения на ниво предприятие във връзка с конкретни клаузи – работно време, отпуск, заплащане и др., когато законът и/или приложимият секторен колективен договор дават права и мандат за това. До стартиране на реформата страни по договарянето са работодателят, който задължително трябва да бъде член на работодателска или синдикална организация, и легитимен представител на персонала – т.нар. синдикален председател (shop steward)<sup>19</sup> в предприятието. От 1.01.2025 г. фирменото колективно договаряне е разширено така, че да може да се провежда от компании, които не членуват в работодателски или синдикални организации и които нямат синдикален председател. Важен елемент от реформата е и, че отговорността за организирането на публичните услуги по заетостта преминава към общините и общинските служби по заетостта.

**Основните предизвикателства**, които моделът адресира, са свързани с няколко аспекта:

**а) По отношение на участието на социалните партньори.** До реформата от 2025 г. финландските работодатели, които не са членували в работодателска или синдикална организация, са имали по-ограничени възможности за колективно договаряне. То било по-лесно да се реализира във фирми, в които има избран синдикален председател и в които работодателят е член на работодателска/синдикална организация. По данни на Министерството на икономиката и заетостта на Финландия (Työ-ja elinkeinoministeriö – TEM), в повечето колективни договори работодателят и shop steward са изрично посочени като страни, които могат да сключват местни споразумения на работното място<sup>20</sup>.

Синдикалният председател се избира от работници – членове на синдикална организация в предприятието и има задача да следи за спазване на колективния трудов договор и на трудовото законодателство, както и да представлява синдиката на място. Правомощията и достъпът до информация на синдикалния председател са уредени в

<sup>19</sup> <https://tem.fi/en/-/opportunities-for-local-collective-bargaining-to-expand>

<sup>20</sup> <https://tem.fi/en/increasing-local-collective-bargaining>



колективния трудов договор. Практическият ефект от нормата е свързан с това, че когато има синдикален представител, е налице ясна легитимна страна, която е добре обучена за тази позиция и притежава необходимата информация, за да може да води преговори с работодателя.

**б) По отношение капацитета за включване в Европейския семестър.**

Последният пакет на Country-specific recommendations (CSR) към Финландия за 2025-2026 г. е приет от Съвета на ЕС на 8 юли 2025 г.<sup>21</sup> В самия текст са описани няколко ключови предизвикателства, които са пряко свързани с капацитета на страната да изпълнява приоритетите на Европейския семестър – особено в сферите на уменията и активните мерки на пазара на труда (АМПТ). Новото фирменото договаряне се позиционира като инструмент за по-бързи решения в предприятието в сферите на организация на труда, стимулите и обучението на работниците/служителите, което подпомага изпълнението на изведените от ЕК приоритети за страната.

**с) По отношение на Индуриалната и дигиталната трансформация.**

Внедряването на IoT, роботизацията, автономните системи и др. водят до нужда от гъвкави работни режими, нови роли за работниците/служителите и ускорено развитие на умения. Индустрия 4.0 увеличава нуждата от бързи и гъвкави решения на фирмите – при въвеждането на автоматизация на работните процеси; поддръжката на роботизирани линии; управлението, основано на данни и др. Новият финландски модел на фирмено договаряне разширява капацитета за прилагане на локални решения и прави АМПТ по-близки до компаниите и работниците<sup>22</sup>.

**2) Основни организации и роля на социалните партньори**

Ключови институции и организации във финландския модел са:

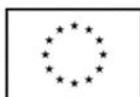
- Министерството на икономиката и заетостта (ТЕМ), което е водещо за реформата и публичната комуникация по нея.
- Националният орган за надзор по безопасност и здраве при работа (Occupational Safety and Health authority – OSH), който осъществява мониторинг върху фирмените споразумения при работодатели, които не членуват в работодателски/синдикални организации и при колективни споразумения на национално ниво.
- Социалните партньорите (националните конфедерации).

В новия модел от 2025 г. работодателите са представени от Национална конфедерация на работодателите във Финландия (Confederation of Finnish Industries – CFI), която е водеща бизнес/работодателска организация в социалния диалог при формирането на политики за конкурентоспособност и трудов пазар на национално и европейско ниво<sup>23</sup>.

<sup>21</sup> <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2025/07/08/european-semester-2025-council-adopts-country-specific-recommendations/>

<sup>22</sup> <https://valtioneuvosto.fi/en/-/1410877/opportunities-for-local-collective-bargaining-to-expand>

<sup>23</sup> <https://ek.fi/en/>



Конфедерацията е известна като „гласът на финландския бизнес“ и представлява финландските работодатели на европейско и международно ниво. В нея членуват 19 браншови асоциации и около 15 300 компании, в които работят близо 900 000 служители.

Синдикалната страна в модела е представена от три организации: Конфедерацията на синдикатите (Central Organisation of Finnish Trade Unions) – традиционно свързвана най-вече с работници („blue-collar“) и изпълнителски професии<sup>24</sup>; Конфедерацията на професионалистите и експертите, извън най-високите академични / мениджърски категории (Finnish Confederation of Salaried Employees)<sup>25</sup> и Конфедерацията на хора с висше професионално образование, включително на експертни и мениджърски роли, както от публичния, така и от частния сектор (Akava)<sup>26</sup>. Трите конфедерации действат на най-високо ниво на представителство на работниците/служителите – формулират общи позиции по реформи и политики в сферата на труда; подпомагат членуващите синдикати в социалния диалог и договарянето; участват и в международни формати за работа по трудови стандарти и политики.

### 3) Описание на добрата практика

Реформата във фирменото колективно договаряне може да бъде идентифицирана като добра практика, релевантна на процесите, свързани с Индустрия 4.0/5.0 и на процесите на преход във Финландия, която може да се представи като **„интегриран модел“, който включва:**

- **Законова рамка** за провеждане на преговори и консултации между работодател и представител на персонала<sup>27</sup>, която има за цел постигане на реален диалог, достъп до информация и възможност за влияние върху решенията на работодателя, когато те засягат негови служители. От 1 юли 2025 г. прагът за основното приложение на закона е повишен и вече важи за работодатели с над 50+ служители. За работодателите с между 20-49 служители преговори се изискват само при необходимост от налагане на мерки за съкращения, които засягат поне 20 служители за период от 90 дни.
- **Пакет от мерки и услуги**, който се задейства при съкращения и временни освобождавания, с цел преходът към нова работа или обучение да стане максимално бързо и плавно – както за работника/служителя, така и за работодателя. Пакетът осигурява план за заетост, кариерни услуги и обучение, като включва и разширена подкрепа за лица на 55+ години.

<sup>24</sup> <https://www.sak.fi/en/about-sak/this-is-sak/confederation-and-trade-unions>

<sup>25</sup> <https://www.sttk.fi/en/who-we-are>

<sup>26</sup> <https://akava.fi/en/affiliates>

<sup>27</sup> Законово изискваните преговори и консултации между работодател и персонал са част от финландския Act on Co-operation within Undertakings (1333/2021). <https://tem.fi/en/amendments-to-the-co-operation-act>



- **Осигурена обучителна инфраструктура** чрез изградена мрежа от центрове за учене през целия живот, финансиране на обучения, според нуждите на пазара на труда, както и на обучения, подкрепяни от социалните партньори.

Реформата от 2025 г. цели фирменото договаряне да бъде „на равни начала“/равнопоставено (equal footing) и достъпно за всички компании, независимо дали членуват в работодателски/синдикални организации. Законодателството въвежда и понятието „избран представител“ (elected representative). Той се избира от работниците в случаите, в които в предприятието няма синдикален председател, и има право на достъп до необходимата информация за водене на колективното договаряне. По този начин се осигурява равнопоставено участие на всички фирми в нововъведения механизъм за колективно договаряне.

В такъв контекст добрата практика, въведена чрез финландски модел, „подсилва“ участието на социалните партньори като:

- разширява покритието на фирменото договаряне, което става достъпно и за компании без задължителните до 2025 г. ангажименти (членство в работодателски/синдикални организации и наличие на синдикален председател);
- не заменя изцяло колективното договаряне, тъй като секторните колективни договори продължават да задават рамките на процеса;
- въвежда контрол и прозрачност чрез специален механизъм за надзор върху фирмените споразумения, осъществяван от национален орган за надзор по безопасност и здраве при работа (Occupational Safety and Health authority – OSH) и др.

В модела от 1.01.2025 г. координацията между Националната конфедерация на работодателите във Финландия и трите централни синдикални конфедерации се случва по няколко паралелни линии – законодателна, колективно-договаряща и контролно-отчетна<sup>28</sup>.

- На централизирано ниво към Министерството на икономиката и заетостта са сформирани тристранни работни групи (tripartite working groups) за изготвяне на предложения за реформи в трудовото законодателство и в индустрията. Това е линията, в която конфедерациите участват като социални партньори – чрез представители и експерти, за да уточнят обхвата, темите, представителството и защитните механизми в законодателството. Националната конфедерация на работодателите координира позицията си през членуващите в нея браншови работодателски асоциации, които реално водят преговорите по отрасли. На практика координацията между Министерството и работническите конфедерации минава през секторните колективни договори и техните разпоредби за фирмени споразумения. Трите синдикални организации координират позициите през членуващите синдикати, които преговарят на синдикално ниво<sup>29</sup>.

<sup>28</sup> <https://tem.fi/en/-/reform-of-local-bargaining-progresses>

<sup>29</sup> <https://tyosuojelu.fi/en/employment-relationship/collective-agreement>



- Колективно-договарящата линия се осъществява на ниво предприятие чрез непрекъснат „диалог за промяна“ между работодателя и представителите на персонала, в рамките на който работниците/служителите получават възможност да предлагат предложения за алтернативни решения. Това означава, че координацията слиза на ниво предприятие чрез новите фирмени споразумения между работодател и представител на персонала.
- Контролно-отчетната линия е свързана с работата на националния орган за надзор по безопасност и здраве при работа (OSH), който използва различни механизми за информиране и надзор като част от координацията на тристранния модел. Това е индиректна, но важна координационна линия – правилата се договарят тристранно, прилагат се локално, а OSH осигурява прозрачност и контрол върху фирмените споразумения.

След 2025 г. тристранният социален диалог във Финландия се реализира чрез: тристранни работни групи за законодателни промени; секторно колективно договаряне; разширено местно договаряне с надзор от OSH; провеждане на преговори при промени на ниво предприятие; новосъздадени местни зони на заетост (employment areas) за координация на услуги и преход и Национален помирител за разрешаване на конфликти<sup>30</sup>.

Местните зони на заетост във Финландия са териториални зони, в които общините (самостоятелно или в кооперация) организират публичните услуги по заетостта. От 1.1.2025 г. отговорността за организиране на услугите по заетостта преминава от държавните офиси на Министерството на икономиката и заетостта към общините. В страната са формирани общо 45 зони за предоставяне на услуги по заетостта, насочени към: посредничество и услуги за намиране на работа; информиране, насочване, консултиране; обучения; прилагане на мерки за компенсации на работодатели и безработни лица<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> <https://tem.fi/en/the-orpo-government-s-labour-market-reforms>

<sup>31</sup> <https://tem.fi/en/employment-areas>



#### **4) Механизъм за реализация на практиката (стъпки, включени програми/услуги, връзка на практиката с Европейския семестър и с Индустрия 4.0 – потенциално с Индустрия 5.0)**

Механизмът за реализация на практиката във Финландия включва следните **основни стъпки**:

1. Определяне на предмета на споразумението за фирмено договаряне – работно време/отпуск/заплати.
2. Определяне на страните по правилата на колективния договор – синдикален председател (shop steward) или избран представител на персонала (elected representative) при условията на реформата.
3. Сключване на писмено споразумение на ниво предприятие.
4. Уведомяване на националния орган за надзор по безопасност и здраве при работа (OSH) до един месец след сключване на споразумението, в случаите когато работодателят не е член на работодателска организация.
5. Надзор и проверка при необходимост; налагане на глоби в случай на неподадено уведомление до OSH за сключено споразумение.
6. Укрепване на капацитета – ако за целите на споразумението преговорите се водят от избран представител на персонала (elected representative), работодателят е задължен да му осигури обучение или други условия, чрез които да бъде гарантиран необходимия капацитет за провеждане на преговорите и подписването на споразумението.
7. Непрекъснат мониторинг на национално ниво върху ефектите от реформата и политиката за тристранен диалог от Министерството на икономиката и заетостта.

**Основните инструменти** за реализация на финландския модел са:

- Споразуменията на ниво предприятие, които могат да предвиждат отклонения от колективни трудови договори по теми като работно време, годишен отпуск, заплати и др.
- Правомощията на националния орган за надзор по безопасност и здраве при работа OSH да упражнява контрол върху нечленуващите в синдикални организации работодатели.
- Санкциите за работодатели в случаите, когато не са подали информация за сключено споразумение, които варират от 1 000 до 15 000 евро.
- Задължителният мониторинг и оценка върху реформата, които трябва да се извършват от Министерството на икономиката и заетостта<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> <https://tyosuojelu.fi/en/employment-relationship/collective-agreement/local-agreements>



Въвеждането на новата практика за фирмено договаряне и прехвърлянето на публичните услуги по заетостта към общините решава някои **основни задачи свързани с участието на Финландия в Европейския семестър**:

- социалните партньори се превръщат в „канал“ за по-бърз достъп до фирмите – чрез определянето на реално търсени професионални профили на местния пазар на труда или чрез включването на предприятията в различни мерки като обучение на работното място или пренасочване към друг работодател;
- CSR препоръчва укрепване на АМПТ във Финландия и адресиране на дефицитите чрез преквалификация или повишаване на квалификацията. Реформата прави фирменото договаряне възможно, независимо дали компанията е член на работодателска организация или има синдикален председател, което увеличава обхвата на предприятията, които могат да включват мерки за повишаване на уменията на работниците в колективните споразумения. Социалните партньори определят рамките на колективните трудови договори, а чрез реформата се разширява тяхната роля и в колективното фирмено договаряне;
- въведеният модел предоставя възможности за по-тясно обвързване на процесите за учене-работа чрез взимането на местни и регионални решения. Общините, като организатори на услуги по заетостта, вече влизат в позиция да свързват работодателите с университети или техникуми по програми, които запълват конкретни дефицити. Чрез новото колективно договаряне се дава възможност за фирмена гъвкавост и участие на заети лица в надграждащи или допълнителни обучения. В този процес социалните партньори се превръщат в естествен посредник за свързване на образованието и индустрията, особено в сектори с бърза технологична промяна.
- новият модел на фирмено колективно договаряне във Финландия е национална политика, която може да бъде отразена в документите по Семестъра (в Националната програма за реформи, тематичните политики и др.), а CSR за Финландия имат силен акцент върху развитието на умения и АМПТ.

**Индустрия 4.0** увеличава търсенето на дигитални и техникo-производствени компетенции за работа с данни, автоматизация, роботика, кибер-физични системи, и създава карта на уменията, на която индустрията трябва да отговаря локално и бързо. Финландският модел подпомага тези потребности в няколко направления:

- По-бързо и по-точно планиране на обученията, съответстващо на реалните потребности<sup>33</sup>. Местните зони на заетост (employment areas) организират тренинги и обучения, свързани с нуждите на конкретни локални работодатели. На практика това скъсява цикъла „нужда → курс → назначаване“.

<sup>33</sup> <https://tem.fi/en/public-employment-services>



- Засилване на връзката „заетост ↔ местна икономика ↔ МСП“. Местното ниво отразява най-добре нуждите на индустриалните фирми (особено на МСП), което е критично за внедряването на решения от Индустрия 4.0.
- Съгласуване с национални дигитални програми. Финландия осъществява редица инициативи, като напр. „Artificial Intelligence 4.0 programme“, насочени към дигитализация на производството и веригите на стойност (value chains), а местните зони на заетост са естественият партньор на локално ниво тези инициативи да допринесат за изграждане на местни кадри.
- Фокус върху дигиталните умения като публична цел. Стратегии като „Digital Compass“ поставят акцент върху развиването на умения за дигиталния преход. Местните зони на заетост в страната предлагат целево ориентирани курсове и персонализирани обучителни пътеки.

Необходимият **капацитет и компетенции на социалните партньори** за реализация на финландския модел на местно договаряне могат да бъдат структурирани в следните тематични области:

А) „Системни“ знания за това как работи моделът, в т.ч.:

- какво организират местните зони за заетост и какво остава като национална рамка;
- разбиране на местното управление – кой взема решенията, как се планира портфолио от локални услуги и как се измерва ефектът за работодателите.

В) Капацитет за анализ на пазара на труда и на наличните местни умения:

- умения за работа с данни за безработица, свободни работни места, секторни дефицити, демография и миграция на работната сила;
- способност да се превеждат данните в компетентностни профили (напр. за индустрия/логистика/социални грижи/ICT) и в реалистични „пътеки“ за обучение и заетост;
- ползване на регионални/местни информационни канали (напр. регионални страници и контакти в Job Market Finland)<sup>34</sup>.

С) Компетенции за дизайн на мерки и услуги, в т.ч. умения за съвместно проектиране на:

- обучения за повишаване на квалификацията или за преквалификация;
- услуги към работодатели (подбор/наемане/въвеждане в работата);
- подкрепа за уязвими групи и интеграция;

Д) Правни и трудово-правни компетенции:

- познаване на правата и задълженията в трудовите отношения и ролята на колективните договори.

Е) Партньорски и преговорни умения.

- фасилитиране, медиация, договаряне на общи позиции;

<sup>34</sup> <https://tem.fi/en/-/employment-services-will-be-reformed-on-1-january-2025-municipalities-to-be-responsible-for-employment-services-with-central-government-taking-a-guiding-role>



- умения за участие в консултативни съвети и формати за социален диалог.

За постигане на високо компетентностно ниво социалните партньори във Финландия са подкрепени с различни **обучения, експертна и методическа подкрепа**, чрез:

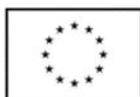
- Национална програма за внедряване (Implementation programme). Реформата е подкрепена от национална програма за внедряване, която подпомага общините и 45-те местни зони за заетост да адаптират услугите по заетостта към локалните потребности след 1.01.2025 г.
- Job Market Finland като инфраструктура за информация и регионална координация. Създадени са специални онлайн страници, които обясняват реформата и насочват към различни услуги, локални контакти, новини, събития, партньорски контакти и др.
- Център за безопасност на труда (Centre for Occupational Safety) – експертна организация, която предоставя обучения и публикации за безопасност, благосъстояние и сътрудничество в сферата на OSH.
- Обучителна организация към конфедерацията на синдикатите (TJS Opintokeskus), която предоставя обучения за колективни договори, представителство на персонала, водене на преговори и др.
- Публична структура (JOTPA/SECLE), която анализира нуждите от компетенции и финансира обучения за работоспособното население; подпомага регионалното сътрудничество и предоставя услуги за ориентиране насочване.

## 5) Предизвикателства и ограничения

Основните трудности и рискове при прилагане на финландския модел на фирмено договаряне са свързани с:

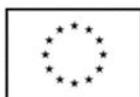
- необходимостта от изграждане на умения у работниците за водене на преговори с работодатели; за постигане на фирмени колективни споразумения и при провеждане на кампании за колективно договаряне в предприятието;
- допълнителната административна тежест при сключването на фирмени споразумения; необходимостта от спазването на крайни срокове за уведомяване на националния орган OSH и риска от налагането на санкции при неизпълнение на административните срокове;
- риск от слаб синдикален капацитет в предприятието – затова реформата поставя фокус върху ролята на работодателите за гарантиране на компетентностите на избрания представител на персонала (elected representatives) и върху контрола.
- риск от фрагментация на практиките между отделните предприятия, ако няма достатъчно секторни насоки и обучения.

## б) Приложимост на практиката в България



- Възможности за стимулиране на фирменото договаряне (напр. по теми като работно време, организация на труда, умения при дигитализация).
- Изграждане на капацитет у представителите на работниците/служителите в предприятието – разработване на обучителна линия за „представители по договаряне“ (работодателски и работнически) по теми като Индустрия 4.0 (работа с данни, мониторинг на процесите, нови роли), икономика на предприятието, умения за преговори.

Пилотно прилагане на финландския модел в България – в отделен регион или в отделен сектор (напр. машиностроене, електроника или др.) с разработен пакет от документи и услуги за подписване на фирмено споразумение, включване на обучение за водене на преговори за представители на персонала, както и процедура за проследяване на резултатите от въведената практика.



## **ФРАНЦИЯ**

### **Национални междусекторни споразумения (ANI) за дигитализация, организация на труда и човекоцентричен преход**

#### **Контекст и същност на практиката**

Франция има дългогодишна традиция на институционализиран социален диалог на национално равнище, при който социалните партньори участват активно във формирането на трудовите и социалните политики. В условията на ускорена дигитализация, автоматизация и навлизане на нови форми на организация на труда възниква необходимост от общи рамки, които да управляват социалните последици от технологичния напредък.

Основният проблем, който практиката адресира, е рискът дигиталната и индустриалната трансформация да доведе до фрагментирани решения, социално напрежение и неравномерна защита на работниците. Националните междусекторни споразумения (ANI) се използват като инструмент за предварително договаряне на принципи и правила, които насочват адаптацията на труда към Индустрия 4.0 и подготвят почвата за човекоцентричния подход на Индустрия 5.0.

Практиката допринася и за укрепване на капацитета на социалните партньори да влияят върху националните реформи, които впоследствие се отразяват в рамките на Европейския семестър, особено по теми като заетост, условия на труд, производителност и социална устойчивост.

#### **Основни организации и роля на социалните партньори**

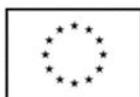
Ключовите участници в тази практика са национално представителните синдикални и работодателски организации, които водят междусекторни преговори. Държавата участва индиректно, като може да транспонира договорените принципи в законодателството или да ги използва като ориентир при разработване на публични политики.

Социалните партньори имат водеща роля в инициирането на междусекторни преговори по теми, свързани с дигитализацията и организацията на труда, във формулирането на съдържанието и обхвата на националните споразумения, както и в изработването на балансираните решения, които съчетават икономическа гъвкавост с необходимото ниво на социална защита.

Практиката се прилага основно на национално ниво, но договорените рамки се пренасят и доразвиват на секторно и фирмено равнище чрез браншови споразумения и колективни трудови договори.

#### **Описание на добрата практика**

Същността на практиката се изразява в използването на ANI като стратегически инструмент за управление на дигиталния и индустриалния преход. Чрез тези споразумения социалните партньори договарят общи принципи за въвеждането и използването на дигитални технологии, за новите форми на организация на труда и за защитата на работниците в условията на промяна.



Основната цел на практиката е да осигури предвидимост и стабилност при дигиталната трансформация, да ограничи социалните рискове, свързани с автоматизацията и дигиталния контрол, и да съчетае повишаването на конкурентоспособността с принципите на социална отговорност.

Практиката функционира чрез национални междусекторни преговори, подкрепени от експертни анализи и оценки за въздействието на технологиите върху труда. Договорените принципи често обхващат въпроси като дистанционната работа, правото на откъсване, дигиталното здраве и психосоциалните рискове, както и информирането и консултирането на работниците при организационни промени. Добавената стойност на практиката е в това, че социалният диалог се утвърждава като проактивен механизъм за управление на промяната, а не като реакция на вече настъпили последици.

### **Механизъм за реализация на практиката**

#### ***Връзка с Европейския семестър***

Участието на социалните партньори чрез ANI има индиректна, но съществена връзка с Европейския семестър. Темите, които се договарят в междусекторните споразумения – условия на труд, дигитализация, производителност, умения и заетост – са сред редовните приоритети в специфичните препоръки към Франция.

Социалните партньори влияят върху националните реформи чрез ранно и структурирано позициониране по ключови социално-икономически въпроси, което им позволява да участват в оформянето на националния дебат още във фазата на подготовка на Националната програма за реформи. Чрез съвместни позиции, публични изявления и участие в консултативни формати те допринасят за създаването на договорени рамки и насоки, които улесняват прилагането на специфичните за страната препоръки в рамките на Европейския семестър и спомагат за постигане на баланс между икономическите реформи, заетостта и социалната защита.

#### ***Връзка с Индустрия 4.0 / 5.0***

Практиката адресира Индустрия 4.0 чрез договаряне на правила за адаптация към дигитализацията, автоматизацията и новите технологии на работното място. Тя осигурява рамка за управление на промените в организацията на труда и за защита на работниците от негативни ефекти.

В контекста на Индустрия 5.0 се утвърждава ясно изразен човекоцентричен подход, който поставя в центъра здравето, безопасността и качеството на труда, като ги разглежда като ключови елементи на устойчивата индустриална трансформация. Този подход включва и стремеж към по-добър баланс между професионалния и личния живот чрез адаптиране на организацията на труда и работното време, както и чрез активно участие на работниците и техните представители в управлението на прехода, с цел да се гарантира социална приемливост, предвидимост на промените и споделена отговорност между работодатели и наети лица.



## Необходим капацитет и компетенции

Ефективното прилагане на практиката изисква от социалните партньори наличие на задълбочена експертиза в областта на трудовото право, социалните политики и дигиталните технологии, която да им позволява да оценяват последиците от реформите и технологичните иновации върху заетостта и условията на труд. Наред с това е необходим устойчив организационен капацитет за участие в национални преговори и координация на позиции, както и аналитични способности за систематичен анализ и оценка на въздействието на технологичните промени, включително по отношение на уменията, организацията на труда и социалната защита.

## Предизвикателства и ограничения

Сред основните предизвикателства са сложността на преговорния процес, необходимостта от компромиси между различни интереси и различната степен на прилагане на договорените принципи на фирмено ниво.

### Източници

*Accord national interprofessionnel sur la transformation numérique* (ANI, 2020) – ключов документ за дигитализацията и социалния диалог. **Ministère du Travail (France)** – раздел *Dialogue social / Accords nationaux interprofessionnels*.

**Министерство на труда, заетостта и интеграцията, *Le dialogue social en France***

Анализи и доклади за дигитализацията, дистанционната работа и организацията на труда, [travail-emploi.gouv.fr](http://travail-emploi.gouv.fr)

*Country Report France* – раздели за социален диалог, условия на труд и дигитална трансформация, **European Commission – European Semester**

Изследвания за социалния диалог и дигитализацията на труда. [etui.org](http://etui.org)

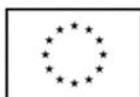
*Industrial relations and social dialogue in the digital age* – национални профили за Франция. [eurofound.europa.eu](http://eurofound.europa.eu)

*Industry 5.0 – Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry*, **European Commission – DG Research & Innovation**

## Участие на социалните партньори в управлението на умения и професионално обучение

### Контекст и същност на практиката

Във Франция социалните партньори имат трайно институционализирана роля в националната система за професионално обучение и умения. Те са формално включени както в планирането, така и в регламентацията и управлението на VET (професионално обучение), преквалификация, постоянно обучение и свързани политики. Това става чрез



механизми и органи, които включват както държавни, така и социални представители, по начин, който надхвърля чисто технически консултации.

Социалните партньори участват в изготвянето на реформи, интерпрофесионални споразумения и политики, които формират как се развиват уменията на работещите, как компаниите управляват човешкия капитал и как системата реагира на технологични промени.

### **Основни предизвикателства, които практиката адресира**

**Участие на социалните партньори.** Традиционните форми на участие (консултации) често не дават реална тежест на позициите на синдикатите и работодателите. Франция използва по-структурирани механизми, за да гарантира, че те участват значимо в дизайна и управлението на политики за умения.

**Капацитет за включване в Европейския семестър.** Актуализацията на системата за умения, която социалните партньори формират, намалява разминаването между нуждите на пазара на труда и националните приоритети, които се оценяват и в Европейския семестър (напр. за умения и пазари на труда) и така съдейства за по-силно участие и влияние.

**Индустриална и дигитална трансформация.** Бързата дигитализация и автоматизация (Индустрия 4.0) изискват нови умения и адаптация. Навременното ангажиране на социалните партньори в процесите на планиране и прогнозиране на умения помага да се намалят рисковете от несъвпадение на умения и от „изоставане“ на работниците.

Основни организации и роля на социалните партньори

Френската система включва няколко институционални механизма, в които социалните партньори имат значима роля:

- **Комисии Paritaires Nationales Emploi Formation (CPNEF)** — национални тристранни органи, които обсъждат нуждите от умения и развитието на професионалното обучение на секторно ниво;
- **Opérateurs de compétences (OPCOs)** — 11 специализирани „оператори на компетенции“, които финансират обучения, подпомагат предприятия и разработват инструменти за адаптация към технологични промени;
- **Skills Operators (OPC) и други регионални структури** — работят с регионални власти и социални партньори за осигуряване на обучение, чрез което се подобрява достъпът до умения и преквалификация;

Социалните партньори участват активно в регламентацията на системата за професионално обучение и квалификациите, като допринасят за определянето на стратегическите приоритети за развитие на уменията в съответствие с икономическите и технологичните промени. Тяхната роля обхваща и прогнозиране на бъдещите потребности от умения чрез анализ на пазара на труда, както и разработване на механизми за подпомагане на адаптацията на работниците и предприятията, с цел да се гарантира устойчивостта на заетостта и дългосрочната стабилност на пазара на труда в условията на дигитална и индустриална трансформация.

Практиката се прилага на всички нива:



- **Национално ниво** — чрез CPNEF, OPCOs и регулаторни рамки.
- **Секторно ниво** — много от CPNEF и наблюдателните органи работят по отраслови нужди от умения и програми.
- **Регионално ниво** — чрез сътрудничество с регионалните органи и местни служби за заетост, подпомагащи адаптацията на работната сила.

## **Описание на добрата практика**

### ***Същност и цели на практиката***

Целта на практиката е да насърчи координирано управление на уменията чрез активен и институционализиран социален диалог, който гарантира участието на социалните партньори във всички етапи на планиране, разработване и мониторинг на политиките в областта на професионалното обучение. В този контекст практиката обхваща систематично идентифициране на бъдещите потребности от умения, адаптиране на професионалните програми и квалификационните рамки чрез тристранни механизми, както и разработване на инструменти за подкрепа на дигиталното обучение и повишаването на квалификацията, с цел по-добро съответствие между търсенето и предлагането на умения на пазара на труда.

### ***Основни механизми и инструменти***

Работата на съвместните секторни комисии за заетост и квалификации (CPNEF) и на операторите за умения (OPCOs), координирана с правителствени и регионални органи, осигурява систематични стратегически анализи на потребностите от умения, финансова подкрепа за обучения и сертификации, както и разработване и прилагане на конкретни инструменти за намаляване на дигиталния разрыв. Пример за това са цифрови ресурси като платформата „Les Essentiels Numériques“, които подпомагат предприятията и работниците в придобиването на базови и напреднали дигитални компетентности и улесняват достъпа до обучение в условията на ускорена технологична трансформация.

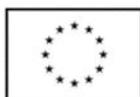
### ***Начин на функциониране и координация***

Практиката функционира чрез институционализирани и регулярни консултации между социалните партньори и държавните институции, които се допълват от непрекъснат мониторинг на пазара на труда и разработване на прогнози за бъдещите потребности от умения. Важна роля играят и регионалните и секторните взаимодействия, които позволяват адаптиране на националните политики и инструменти към специфичните икономически и социални характеристики на отделните територии и сектори.

## **Механизъм за реализация на практиката**

### ***Връзка с Европейския семестър***

Тук социалните партньори участват чрез предоставяне на данни и анализи за умения, които се интегрират в националните стратегически документи, оценките на политиките за заетост и обучение и чрез отговори на специфични препоръки на ЕК за умения и пазари на труда (като част от Семестъра).



### ***Информирание и консултации***

Социалните партньори работят с правителството и регионалните власти, за да могат резултатите от CPNEF и ОРСО анализите да се използват за оформяне на национални позиции и за включване в консултациите по Европейския семестър.

### ***Връзка с Индустрия 4.0 / 5.0***

В рамките на Европейския семестър социалните партньори участват чрез предоставяне на структурирани данни, анализи и експертни оценки за развитието на уменията, които се интегрират в националните стратегически документи и в оценките на политиките за заетост и обучение. Тези приноси се използват и при формулирането на отговори на специфичните за страната препоръки на Европейската комисия, особено в областите, свързани с уменията, адаптивността на работната сила и функционирането на пазара на труда.

### ***Необходим капацитет и компетенции***

За ефективно участие в тази практика социалните партньори се нуждаят от задълбочени познания за пазара на труда и методологии за анализ и прогнозиране на умения, както и от умения за работа в тристранни и многостранни структури. Съществено значение има и наличието на устойчив ресурсен и организационен капацитет, който да позволява дългосрочно участие в стратегически процеси като дейността на CPNEF и ОРСО и взаимодействието с публичните институции.

### ***Предизвикателства и ограничения***

Основните предизвикателства са свързани със сложността на координацията между различните нива на управление – национално, регионално и секторно – както и с наличието на различни методологии и практики за анализ на уменията. Тези различия понякога затрудняват синхронизацията на данните и политиките и изискват допълнителни усилия за постигане на съгласуваност и ефективност на мерките

### ***Източници***

France: a snapshot of digital skills <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/latest/briefs/france>

Skills anticipation in France <https://www.cedefop.europa.eu/en/data-insights/skills-anticipation-france>

La France présente ses politiques d'emploi et de formation à ses partenaires européens <https://epale.ec.europa.eu/en/blog/france-presents-its-employment-and-training-policies-its-european-partners>

The role of subnational governments in adult skills systems: France <https://www.oecd.org/en/publications/the-role-of-subnational-governments-in-adult-skills-systems/france>



## Публични послания на социалните партньори във връзка с Европейския семестър и Индустрия 4.0/5.0

### Контекст и същност на практиката

Франция има дългогодишна традиция на институционализиран социален диалог, в който социалните партньори (представителни синдикални и работодателски организации) участват в обсъждането на ключови икономически, социални и трудови политики. В контекста на Европейския семестър този модел се проявява чрез структурирано и публично участие на социалните партньори в националните дебати по икономическите реформи и приоритети.

Паралелно с това, френската икономика е изправена пред значими предизвикателства, свързани с дигитализацията, автоматизацията и трансформацията на труда, които кореспондират с концепциите за Индустрия 4.0 и, в по-широк смисъл, Индустрия 5.0 (човекоцентричен и социално отговорен технологичен преход).

Във Франция социалните партньори участват в Европейския семестър и в дебата за Индустрия 4.0 и 5.0 чрез **ранно и публично позициониране по ключови икономически и социални теми**, които засягат заетостта, условията на труд и развитието на уменията. Това участие не се ограничава до формални консултации, а се проявява чрез системна публична комуникация и социален диалог, които предхождат и съпътстват националните процеси на икономическо управление.

Публичните послания на социалните партньори във Франция показват, че дигиталната и индустриалната трансформация се възприемат като **социален процес**, а не като чисто технологично развитие. В тях ясно се подчертава, че Индустрия 4.0 носи икономически потенциал, но същевременно изисква активни политики за защита на заетостта, условията на труд и социалните права. Подкрепата за технологичния напредък е по-скоро условна и е обвързана с необходимостта от социален диалог и регулация.

Централно място в тези публични послания заема темата за **уменията и обучението**. Социалните партньори последователно акцентират върху нуждата от преквалификация и учене през целия живот като ключов инструмент за адаптация на работната сила към дигитализацията и автоматизацията. По този начин публичната комуникация се превръща в средство за поставяне на тези теми в политическия дневен ред, включително в рамките на националните приоритети, свързани с Европейския семестър.

Анализът на публичните послания показва и **ясна асиметрия между синдикати и работодателски организации**. Синдикатите във Франция са значително по-активни в публичното пространство по темите на Индустрия 4.0, като формулират по-голям обем послания и по-силен фокус върху социалните рискове и защитата на работниците. Работодателските организации участват по-умерено, като поставят акцент върху адаптацията и конкурентоспособността, което допринася за оформянето на рамка за социален диалог.

По отношение на аудиторията публичните послания са насочени основно към **националните публични и политически институции**, като целта е влияние върху



формирането на политики и стратегически решения. Паралелно с това те адресират работниците и по-широката общественост, като дигиталната трансформация се представя като въпрос от обществен интерес, а не като вътрешнофирмен или технологичен проблем.

В този смисъл публичните послания на социалните партньори във Франция функционират като **ранен инструмент за участие в икономическото управление**, включително в процесите, свързани с Европейския семестър, и като механизъм за социално управление на прехода към Индустрия 4.0 и 5.0.

### **Основни предизвикателства, които практиката адресира**

**Участие на социалните партньори.** Необходимост от реално, а не формално включване на социалните партньори в процесите на икономическо управление и структурни реформи.

**Капацитет за включване в Европейския семестър.** Ограничената възможност социалните партньори да влияят върху съдържанието на националните позиции, ако не бъдат включени рано и по структуриран начин в цикъла на Семестъра.

**Индустриална и дигитална трансформация.** Необходимост от социален диалог по въздействието на технологичните промени върху заетостта, уменията, организацията на труда и социалната кохезия.

### **Основни организации и роля на социалните партньори**

#### ***Ключови институции и организации***

Френската практика се реализира чрез официални консултативни и диалогови структури на национално равнище, включително икономически и социални съвети и специализирани органи за социален диалог. Те осигуряват институционална рамка за участие на социалните партньори в обсъждането на националните икономически и социални приоритети.

#### ***Роля и позиция на социалните партньори***

Социалните партньори формулират публични позиции и послания по ключови икономически и социални въпроси, като по този начин участват активно в рамкирането на публичния дебат и в легитимирането на реформите. Тяхната роля включва участие в консултации по стратегически документи и реформи, както и системно поставяне на акцент върху социалните измерения на икономическите и технологичните трансформации, включително въздействието им върху заетостта, условията на труд и социалната кохезия.

#### ***Ниво на прилагане***

Практиката е предимно **национална**, като отделни елементи и позиции могат да имат отражение и на секторно ниво, особено по въпроси, свързани с уменията и условията на труд.



## Описание на добрата практика

### *Същност и цели*

Добрата практика във Франция се изразява в **институционализирано и публично участие на социалните партньори** в процесите на икономическо управление, включително в рамките на Европейския семестър. Основната цел е социалният диалог да допринесе за по-балансиран и устойчив политики, отчитащи както икономическите, така и социалните аспекти на реформите.

Публичните послания на социалните партньори във Франция по темите, свързани с Индустрия 4.0, показват висока степен на активност, системност и социална чувствителност. Френските социални партньори възприемат дигиталната и индустриалната трансформация не като чисто технологичен процес, а като дълбоко социален и трудов въпрос, който изисква активно участие, регулация и социален диалог.

В съдържателно отношение публичните послания са фокусирани преди всичко върху въздействието на технологичните промени върху заетостта, условията на труд и правата на работниците. Социалните партньори ясно артикулират позицията, че Индустрия 4.0 носи потенциал за икономическо развитие и повишаване на производителността, но същевременно крие сериозни рискове, ако социалните измерения не бъдат адресирани своевременно. Технологичният напредък се приема принципно позитивно, но подкрепата за него е условна и обвързана с гаранции за защита на работниците и за справедлив преход.

Особено силен акцент в публичните послания е поставен върху необходимостта от развитие на уменията и обучението през целия живот. Френските социални партньори предупреждават, че без адекватни политики за преквалификация и повишаване на квалификацията съществува реален риск значителни групи от работещи да бъдат изключени от пазара на труда. В този контекст дигитализацията се представя не само като технологично, но и като образователно и социално предизвикателство, което изисква съвместни действия на държавата, работодателите и синдикатите.

Съществува ясно разграничение между публичните послания на синдикатите и тези на работодателските организации. Синдикатите са значително по-активни в публичното пространство и показват по-силна ангажираност и стремеж да се влияе върху обществения и политическия дебат.

Съдържателно синдикалните послания са по-критични и социално ориентирани. Те акцентират върху защитата на заетостта, условията на труд, риска от нарастващи неравенства и необходимостта от социален диалог като инструмент за управление на прехода. Работодателските организации, от своя страна, са по-умерени както по обем, така и по тон. Техните послания са по-често насочени към конкурентоспособността, адаптацията на предприятията и необходимостта от гъвкавост, като социалните рискове се разглеждат по-рядко и по-косвено.

По отношение на аудиторията публичните послания на социалните партньори във Франция са ясно насочени към няколко основни групи. На първо място това са националните политически и публични институции. Посланията целят да окажат влияние върху



формирането на политики, законодателни инициативи и стратегически решения, включително тези, които впоследствие се отразяват в рамките на Европейския семестър. Социалните партньори използват публичната комуникация като начин да влязат в политическия дневен ред още преди формалните консултации.

Втора важна аудитория са самите работници и членската маса на синдикатите. Чрез публичните послания се цели не само информиране за промените, но и изграждане на разбиране за рисковете и възможностите, както и легитимиране на активната роля на социалните партньори в управлението на индустриалния преход. Тези послания имат и мобилизираща функция, като подготвят почвата за участие в социалния диалог и колективните преговори.

Не на последно място, част от посланията са адресирани към по-широката общественост и икономическите актьори. Чрез тях дигиталната трансформация се представя като обществен въпрос, който засяга качеството на труда, социалната кохезия и дългосрочното развитие на икономиката, а не само като въпрос на технологичен напредък.

По отношение на тона и нагласите публичните послания във Франция са предимно балансирани и конструктивни. Социалните партньори се позиционират не като противници на технологичните промени, а като отговорни участници, които настояват за социално управление на прехода. Това поставя френската практика в пряка връзка с принципите на Индустрия 5.0, където човекът, трудът и социалната устойчивост са в центъра на индустриалното развитие.

В обобщение, публичните послания на социалните партньори във Франция изпълняват функцията на ранен инструмент за участие в процесите на икономическо управление. Те допринасят за изграждане на капацитет, за формиране на политики и за позициониране на социалния диалог като ключов елемент от управлението на дигиталната и индустриалната трансформация. Именно тази комбинация от съдържателна дълбочина, активна комуникация и ясно дефинирана аудитория прави френската практика особено релевантна за твоя проект.

### **Основни механизми и инструменти**

Основните механизми за участие на социалните партньори включват официални консултации и заседания в рамките на утвърдени институционални органи на социалния диалог, изготвяне на становища и публични позиции, както и участие в експертни и публични дебати по стратегически документи и реформи. Тези инструменти позволяват социалните партньори да изразяват колективни позиции и да влияят върху съдържанието и приоритетите на публичните политики.

### **Начин на функциониране и координация**

Координацията между участниците се осъществява чрез формализирани процедури, които осигуряват регулярност и предвидимост на диалога. Публичният характер на позициите засилва отчетността и видимостта на социалните партньори.



## **Механизъм за реализация на практиката**

### ***Връзка с Европейския семестър***

Основните механизми за участие на социалните партньори включват официални консултации и заседания в рамките на утвърдени институционални органи на социалния диалог, изготвяне на становища и публични позиции, както и участие в експертни и публични дебати по стратегически документи и реформи. Тези инструменти позволяват социалните партньори да изразяват колективни позиции и да влияят върху съдържанието и приоритетите на публичните политики.

Информирането и консултациите се осъществяват чрез официални институционални канали, като социалните партньори имат възможност да изразят позиции преди финализиране на националните документи.

### ***Връзка с Индустрия 4.0 / 5.0***

Практиката адресира дигиталната и индустриалната трансформация чрез системно включване на теми, свързани с дигитализацията, автоматизацията и внедряването на нови технологии, в рамките на социалния диалог. Особен акцент се поставя върху социалните последици от технологичните промени, включително влиянието им върху организацията на труда, качеството на заетостта и необходимостта от адаптиране на регулаторните и социалните механизми в духа на човекоцентричния подход на Индустрия 5.0.

Участието на социалните партньори обхваща развитието на умения чрез поставяне на въпроси, свързани с обучението, преквалификацията и ученето през целия живот, както и адаптацията на заетостта чрез обсъждане на промените в работните места, съдържанието на труда и условията на труд. Наред с това те участват в управлението на прехода, като търсят балансирано решение между икономическата ефективност и социалната защита, с цел да се гарантира социална устойчивост на реформите.

### **Необходим капацитет и компетенции**

Ефективното участие на социалните партньори изисква добро познаване на икономическите и социалните политики на Европейския съюз, както и аналитичен капацитет за оценка на въздействието на реформите и технологичните промени. Необходимо е и наличие на устойчиви организационни структури, които позволяват формулиране на позиции и активно участие в социалния диалог. В рамките на практиката е налице експертна и методическа подкрепа чрез институционализираните механизми на социалния диалог, което допринася за укрепване на капацитета на участниците.

### **Предизвикателства и ограничения**

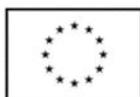
Основните предизвикателства са свързани с риска участието на социалните партньори да остане предимно консултативно, без реално влияние върху крайното съдържание на политиките, както и с асиметрията в експертния капацитет между различните участници в диалога. Допълнително ограничение представлява и краткият времеви хоризонт за реакция в рамките на цикъла на Европейския семестър, който понякога затруднява задълбоченото обсъждане и координация на позиции.



### **Източници**

Индустрия 4.0: библиометричен анализ на публичните послания на социалните партньори във Франция

Публикувано онлайн от Cambridge University Press: 30 януари 2024 г. Автори: Беата Возняк-Йехорек, Катаржина Возняк-Ясинска, Влодзимеж Левоневски, Васил Киров



## ХЪРВАТИЯ

Хърватия ускорено развива рамки за дигитална и индустриална трансформация чрез Стратегия „Digital Croatia“ до 2032 г., Национален план за възстановяване и устойчивост (NPOO/NRRP) и целите на Европейската цифрова декада (Digital Decade). Напредъкът е отчетлив при ИКТ-специалисти и дигитализация на МСП, докато свързаността във VHCN, особено в селски райони, и качеството/обхватът на дигиталните публични услуги остават предизвикателство, което е ключово и за индустриалната модернизация (I4.0→I5.0). [[digital-st....europa.eu](#)], [[investcroatia.gov.hr](#)]

Настоящият анализ очертава шест добри практики и свързани системни инструменти, които могат да се използват като модели за дизайн на политики в Югоизточна Европа. Те включват: 1) *Digital Croatia Strategy 2032* (рамка и партньорски принцип), 2) *DIGIT* – проект на Световната банка за капацитет, наука и иновации, 3) индустриална платформа за I4.0 (инвестиционни и клъстерни ориентири), 4) методика за оценка на зрелостта I4.0/5.0 и модел HR-ISE (Университет Сплит), 5) кръгова икономика и индустриална екодизайн трансформация, 6) национален диалог по I5.0 (човекоцентрични и устойчиви подходи). Тези практики са пряко свързани с Европейския семестър 2024–2025 и препоръките/докладите на Комисията за Хърватия. [[commission.europa.eu](#)], [[economy-fi....europa.eu](#)]

### 1. Методология и източници

Документът се основава на:

- официални правителствени и ЕС документи – *Digital Croatia Strategy 2032* (EN), *Digital Decade Country Report 2024*, *European Semester Country Report 2024/2025*, становища по бюджетни планове; [[link.springer.com](#)], [[digital-st....europa.eu](#)], [[economy-fi....europa.eu](#)], [[economy-fi....europa.eu](#)]
- международни анализи – Световна банка *Croatia Digital Diagnostic (2023)*; EBRD *Transition Report 2024–25*; ITA/U.S. DOC *Croatia – Digital Economy*; [[investcroatia.gov.hr](#)]
- научни публикации и казуси – MDPI (Machines, 2024), ResearchGate (HR-ISE, модели I4.0/5.0), Springer (Industry 4.0 в Хърватия); секторни профили – InvestCroatia (Industry 4.0 landscape), ЕЕА (Кръгова икономика 2024). [[link.springer.com](#)], [[investcroatia.gov.hr](#)]

### 2. Контекст: състояние и предизвикателства

#### 2.1 Макро- и институционален контекст



Хърватската икономика поддържа стабилен растеж (3.6% през I пол. 2024 г.), подпомаган от интеграцията в еврозоната и ускорено усвояване на средства по RRP, което създава прозорец за дълбоки индустриални реформи и дигитализация в производството. Системно, *Digital Croatia Strategy 2032* прилага **партньорски принцип** и определя четири приоритетни области: **иновационна дигитална икономика, дигитализирана администрация, VHCN свързаност, дигитални компетентности и работни места** – в синхрон с **Digital Decade**. [[ebrd.com](http://ebrd.com)] [[link.springer.com](http://link.springer.com)], [[research-a....europa.eu](http://research-a....europa.eu)]

## 2.2 Дигитална зрялост и ниво на I4.0/I5.0

През 2023–2024 г. има силно нарастване на **ИКТ-специалистите** и дигитализацията на **МСП** (вкл. водещи нива по *data analytics*), но остават дефицити при **VHCN покритие в селските райони** и дигитални услуги за **бизнеса/гражданите** – критични за индустрия 4.0 (мрежова интеграция, облачни технологии, киберсигурност). Академични изследвания в Хърватия показват **средна до ниска зрялост** на производството по I4.0 и нужда от **човекоцентрично надграждане (I5.0)** – акцент върху устойчивост, с предложения за модел **HR-ISE** (Лийн + I4.0, адаптиран към I5.0). [[digital-st....europa.eu](http://digital-st....europa.eu)], [[mpudt.gov.hr](http://mpudt.gov.hr)] [[trade.gov](http://trade.gov)], [[en.erasmus-plus.gr](http://en.erasmus-plus.gr)]

## 2.3 Индустриални отношения и социален диалог

Реформите по NPOO/NRRP и цифровата трансформация изискват **координация между министерства, работодатели и синдикати**, както и участие на **регионални структури и университети**; *Digital Croatia* изрично описва **прилагането на партньорския принцип** и подкрепата за **дигитални иновационни хъбове**, където социалните партньори могат да съкоординират обучения и стандарти. Докладите на Комисията по **Европейския семестър** подчертават връзката между **производителност/иновации** и **капацитет на публичната администрация/SOE реформи**, което влияе пряко върху колективното договаряне по умения, работа и заплащане. [[link.springer.com](http://link.springer.com)] [[economy-fi....europa.eu](http://economy-fi....europa.eu)], [[ebrd.com](http://ebrd.com)]

## 3. Добри практики

**Практика 1: “Digital Croatia Strategy 2032”** – хоризонтална рамка за цифрова и индустриална трансформация

### *Контекст*

Приета през декември 2022 г., стратегията е „гръбнак“ на цифровата политика до 2032 г., свързана с **Националната стратегия за развитие 2030, Digital Decade** и NPOO. [[research-a....europa.eu](http://research-a....europa.eu)], [[link.springer.com](http://link.springer.com)]

### *Същност/описание*



Четири стратегически цели: (1) *развита и иновативна дигитална икономика* (вкл. подкрепа за МСП и дигитални иновационни хъбове), (2) *дигитализирана публична администрация*, (3) *VHCN* – внедрени/достъпни/използвани, (4) *развити дигитални компетентности*. В документа е акцентиран **партньорският принцип** и междусекторната координация. [\[link.springer.com\]](https://link.springer.com)

### **Цели**

Изравняване със средните нива в ЕС по ключови КРІ (умения, бизнес дигитализация, свързаност, е-услуги) и позициониране в средата на Индекса на Дигиталната декада към 2030–2032. [\[research-a....europa.eu\]](https://research-a....europa.eu)

### **Механизми**

Приоритетни политики: подкрепа на МСП, отворени данни и услуги за предприятия, **подкрепа за ЕДИН/дигитални хъбове**, оптимизация на регулаторната/данъчна среда; инфраструктурни проекти за VHCN и програми за масово повишаване на уменията. [\[link.springer.com\]](https://link.springer.com)

### **Роля на социалните партньори и индустриални отношения**

Стратегията предвижда **институционализирано участие** на бизнеса, академичния сектор и гражданските организации; социалните партньори са ключови за **скалиране на обученията, насочване на секторни стандарти и колективни договорености** при трансформациите на труда. [\[link.springer.com\]](https://link.springer.com)

### **Връзки I4.0 / I5.0**

Рамката подкрепя внедряването на деветте стълба на I4.0 (IoT, облачни технологии, анализ на данни, киберсигурност, дигитални близнаци и др.) и е съвместима с **европейската визия за Industry 5.0** (човекоцентрична и устойчива индустрия). [\[link.springer.com\]](https://link.springer.com), [\[commission.europa.eu\]](https://commission.europa.eu)

### **Връзка с Европейския семестър**

Политическа рамка, пряко използвана в оценките по **Country Report 2024**, включително КРІ траектории и наблюдение на напредъка по Digital Decade. [\[economy-fi....europa.eu\]](https://economy-fi....europa.eu), [\[digital-st....europa.eu\]](https://digital-st....europa.eu)

**Практика 2: „DIGIT“ – Световната банка: укрепване на научно-иновационната и цифрова екосистема**

### **Контекст**



През юни 2023 г. Световната банка одобри **\$116.4 млн.** за *DIGIT* – за подсилване на институционалния капацитет за политики по R&I, експериментални разработки и дигиталната/зелена трансформация в икономиката, в синхрон с NPOO и S3. [[dig.watch](#)]

### ***Същност/описание***

Подобряване на институционалната инфраструктура, финансиране за приложни изследвания и експериментално развитие, механизми за трансфер на технологии и подкрепа за фирми. [[dig.watch](#)]

### ***Цели***

Повишаване на **производителността** и **иновативността** на предприятията; намаляване на разместванията в уменията; интеграция на цифрови технологии в производството (вкл. МСП). [[dig.watch](#)]

### ***Механизми***

Грантове/инструменти за наука и бизнес, организационни реформи, мониторинг на политики, и съгласуване с NRRP и Digital Decade KPI. [[dig.watch](#)]

### ***Роля на социалните партньори и индустриални отношения***

Създава терен за **тристранно взаимодействие** (министерства–бизнес–академия) по теми: кадри, стандарти, внедряване и защита на труда при автоматизация. [[dig.watch](#)]

### ***Връзки I4.0 / I5.0***

Стимулира внедряването на I4.0 технологии и *човекоцентрични* иновации (обучение, безопасност, устойчивост) в духа на I5.0. [[dig.watch](#)], [[commission.europa.eu](#)]

### ***Връзка с Европейския семестър***

Допринася за изпълнение на **CSR** относно иновации/производителност и ускорява **NRRP мерки**, отчетени в семестъра. [[economy-fi....europa.eu](#)], [[europarl.europa.eu](#)]

## **Практика 3: “Croatia – Industry 4.0: инвестиционна и екосистемна инфраструктура” (InvestCroatia)**

### ***Контекст***

Още от 2019 г. Хърватия картографира **актьори, технологии и стимули** в I4.0 (роботика, IoT, AI/Big Data), като представя достъп до финансиране, НИРД стимули и мрежи от центрове за върхови постижения. [[link.springer.com](#)]



### ***Същност/описание***

Публичният профил на *InvestCroatia* обобщава: (i) институционална архитектура (министерства, агенции, университети, институт Ruđer Bošković и др.); (ii) достъп до финанси (данъчни стимули, R&D схеми, H2020/Хоризонт 2020, кохезионни фондове); (iii) конкурентни предимства (цени на инвестициите, облачни услуги, нива на дигитални умения при младежи). [[link.springer.com](http://link.springer.com)]

### ***Цели***

Привличане на инвестиции в индустриални технологии и ускоряване на дигитализацията на производството. [[link.springer.com](http://link.springer.com)]

### ***Механизми***

Инвестиционни стимули, НИРД облекчения, връзки с **центрове за върхови постижения** и университети, и информация за инфраструктура (4G/5G, широколентов достъп). [[link.springer.com](http://link.springer.com)]

### ***Роля на социалните партньори и индустриални отношения***

Публично-частно взаимодействие: бизнес асоциации, университети, изследователски центрове – съвместни проекти, практики и стажове, социален диалог за умения. [[link.springer.com](http://link.springer.com)]

### ***Връзки I4.0 / I5.0***

Катализатор за внедряване на стълбовете на I4.0 (роботика, IoT, данни) и за преход към I5.0 (устойчивост, човекоцентричност), в т.ч. чрез **кръгова икономика** и енергийна ефективност. [[link.springer.com](http://link.springer.com)], [[digital-sk....europa.eu](http://digital-sk....europa.eu)]

### ***Връзка с Европейския семестър***

Отговаря на препоръките за подобряване на бизнес средата, иновациите и производителността, проследявани в Country Reports. [[economy-fi....europa.eu](http://economy-fi....europa.eu)]

### **Практика 4: Методика за оценка на зрелостта I4.0/5.0 + модел HR-ISE (Университет Сплит)**

### ***Контекст***

Хърватски екипи (Университет Сплит) разработват **метод за оценка на зрелостта** по I4.0/5.0, който добавя към I4.0 индекс **три I5.0 индикатора** (човекоцентричност,



устойчивост, резилентност). [ [Current State Analysis of Croatian Manufacturing Industry with Regard to Industry 4.0/5.0](#)]

### **Същност/описание**

На база анализ на състоянието на производството в Хърватия се предлага **HR-ISE** (Croatian Model of Innovative Smart Enterprise)– интегриран модел (Lean + I4.0), който днес се актуализира с принципите на I5.0 за „*смайт предприятие*“, подходящ за икономики със средна индустриална зрелост. Той е създаден като отговор на нуждите на хърватската производствена индустрия да премине от по-стари поколения (2-ро и 3-то) към модерните принципи на **Индустрия 4.0** и **Lean производството**.

Основни характеристики на модела HR-ISE:

- **Комбинация от подходи:** Обединява принципите на Lean мениджмънта (за елиминиране на загубите) с технологиите и цифровата свързаност на Индустрия 4.0.
- **Цел:** Създаване на иновативни, интелигентни производствени предприятия.
- **Актуализация:** Моделът е в процес на актуализиране, за да включи целите на **Индустрия 5.0**, като фокусът се измества към човекоцентричност (human-centricity), устойчивост (sustainability) и устойчивост на кризи (resilience).

Актуализираният подход към Industry 5.0 подчертава нуждата от синергия между човешката интелигентност и технологичното съвършенство, поставяйки благосъстоянието на работниците в центъра на производствения процес.

### **Цели**

Практичен инструмент за МСП за **самооценка, планиране на инвестиции и управление на промяната** с фокус върху хората и устойчивостта.

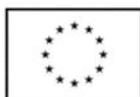
### **Механизми**

Диагностика → пътна карта → пилотни внедрявания (роботизация, цифрови близнаци, анализ на данни) → обучение → измерване на I5.0 индикатори. [ [Assessment of Readiness of Croatian Companies to Introduce I4.0 Technologies](#)]

### **Роля на социалните партньори и индустриални отношения**

Подкрепя **социалния диалог**: профсъюзи/работодатели използват обща рамка за оценка на риска, обучение и кариерни пътеки при автоматизация.

### **Връзки I4.0 / I5.0**



Пряко операционализира **15.0** върху базата на **14.0** (чрез метрики за благосъстояние/ умения/устойчивост).

### ***Връзка с Европейския семестър***

Подкрепя изпълнението на **CSR** за умения и производителност, особено при МСП, и може да бъде заложен в секторни политики, отразени в Country Reports. [[economy-fi...europa.eu](https://economy-finance.ec.europa.eu)]

## **Практика 5: Кръгова икономика и индустриална трансформация (ЕЕА Country Profile 2024)**

### ***Контекст***

Европейската агенция по околна среда (ЕЕА) публикува **профил за Хърватия 2024**, очертаващ политики, таргети и **иновативни подходи** към кръговата икономика – релевантни за 15.0 (устойчивост). [ <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/actions/national-initiatives/national-strategies/croatia-national-development-strategy-2030>]

### ***Същност/описание***

Профилът обобщава **национални стратегии и цели за кръговост**, мониторинг извън Евростат, и **добри практики** (материални потоци, отпадъци, ресурсна ефективност), приложими към производствени отрасли. [ <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/actions/national-initiatives/national-strategies/croatia-digital-croatia-strategy-period-until-2032>]

### ***Цели***

Намаляване на материалната интензивност и емисиите, създаване на **кръгови вериги на стойността** и интеграция на екодизайн в производството.

### ***Механизми***

Политически рамки, таргети, индикатори; финансиране по кохезионни/зелени програми; клъстерни инициативи за екодизайн и рециклиране.

### ***Роля на социалните партньори и индустриални отношения***

Социалните партньори участват чрез секторни колективни договорености за „зелени умения“, безопасност и справедлив преход.

### ***Връзки 14.0 / 15.0***



Кръговата икономика е ключов стълб на **Industry 5.0** според ЕК (устойчивост/ресурсна ефективност), и допълва внедряването на I4.0 технологии (проследимост, данни). [[commission.europa.eu](https://commission.europa.eu)]

### ***Връзка с Европейския семестър***

Пресича зеления стълб на семестъра и CSR за енергетика/ресурси, отразен в 2024 Country Report. [[economy-finance.ec.europa.eu](https://economy-finance.ec.europa.eu)]

## **Практика 6: Национален форум и коалиция за Industry 5.0 (човекоцентричен преход)**

### ***Контекст***

През 2025 г. **Институт за Industry 5.0** и водещи хърватски организации (Ruđer Bošković, ZICER, AI&Gaming EDIH, бизнес училища и др.) провеждат национален форум, който формулира визия за I5.0 – акцент върху **синергия човек–технологии**, устойчивост и резилиентност.

### ***Същност/описание***

Форумът поставя **човека в центъра** и подчертава значението на **образованието и междусекторното сътрудничество** за прехода към I5.0, в унисон с европейската концепция. [[commission.europa.eu](https://commission.europa.eu)]

### ***Цели***

Създаване на **национална общност на практиките** (компания–академия–политики) за ускорено прилагане на I5.0.

### ***Механизми***

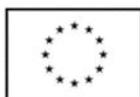
Партньорства, програми за умения, демонстрации (digital twins, AI, роботика), проекти с публично финансиране (RRF/кохезия).

### ***Роля на социалните партньори и индустриални отношения***

Включва работодатели, иновационни хъбове и НИИ; платформа за **социален диалог** относно *новите работни роли, безопасност, кариерни пътеки*, етична употреба на AI.

### ***Връзки I4.0 / I5.0***

Форумът надгражда I4.0 към I5.0: устойчивост и човекоцентричност, в синхрон с дефиницията на ЕК за Industry 5.0. [[commission.europa.eu](https://commission.europa.eu)]



## **Връзка с Европейския семестър**

Подкрепя изпълнението на **CSR за умения, иновации и производителност**, и подпомага тематични глави в Country Reports (Digital/Green). [[economy-fi....europa.eu](#)]

## **4. Инструменти и допълващи практики**

- **Digital Decade** – национална пътна карта и **KPI**: Хърватия е определила цели по **13 от 14 KPI**, планирайки около **€1.1 млрд. публични инвестиции** (без частния капитал); силен прогрес при МСП и data analytics; дефицити – VHCN в селски райони и е-услуги за граждани/бизнес. [[digital-st....europa.eu](#)]
- **Секторни анализи I4.0**: Редица проучвания сочат **частична** внедреност, нужда от екосистемна подкрепа и стратегическо обучение/мениджърски капацитет.
- **Състояние на цифровата икономика**: Подкрепа по NPOO, високи нива на базови умения (59%) и на *digital content creation* (81.5%), кампании за жени в ИКТ. [[mpudt.gov.hr](#)]
- **Публична администрация и управление**: Документи на SG REFORM за 2024/2025 очертават приоритети за PAG, включително **услуги и цифровизация**, които са важни за бързо и прозрачно обслужване на индустрията. [[reform-sup....europa.eu](#)]

## **5. Връзки с Индустрия 4.0 и 5.0**

**Индустрия 4.0** остава технологичната основа (автономна роботика, IoT, облаци, киберсигурност, цифрови близнаци), а **Индустрия 5.0** добавя **човекоцентричност, устойчивост и резилентност** като цели и метрики; хърватските академични и политически документи вече интегрират това разширение. Моделът **HR-ISE** и националните форуми по I5.0 предлагат **операционализация**: от диагностиката на зрелостта до KPI за благосъстояние/умения/ресурси и диалог „работодател–работник“. [[commission.europa.eu](#)]

## **6. Индустириални отношения и социални партньори**

- **Социален диалог по дигитализацията**: *Digital Croatia* прилага *partnership principle*, което предполага системно участие на работодатели и синдикати в дизайн на мерки (обучения, стандарти за безопасност, етика на AI), особено чрез **дигитални иновационни хъбове**. [[link.springer.com](#)]
- **Производителност и SOE реформи**: EBRD и Европейският семестър подчертават нуждата от реформи в държавните предприятия, съкращаване на процедурите и



ориентирани към производителност – теми за колективно договаряне (показатели, стимули, гъвкави форми на труд). [[ebrd.com](#)], [[economy-fi...europa.eu](#)]

- **Умения и образователна екосистема:** Световната банка и Digital Decade докладите подчертават структурния **дефицит на умения** и нуждата от масирани програми за up/re-skilling – поле за тристранно партньорство и секторни съвети по умения. [[digital-st...europa.eu](#)]

## 7. Връзка с Европейския семестър

**Country Report 2024** и страницата за документите на семестъра за Хърватия акцентират върху: ускоряване на **NRRP**, дигитализация на администрацията, инфраструктурата (VHCN), уменията и производителността – всички теми, които горните практики таргетират.

Становището по **Draft Budgetary Plan 2025** също рамкира устойчиви финанси и инвестиции в зелена/дигитална икономика, съвместими с I4.0/5.0 и политики по социален диалог.

**Digital Decade Country Report 2024** предоставя KPI за мониторинг, които могат да се свържат директно с отраслови политики и социален диалог (напр. целеви проценти за МСП, използващи cloud/AI/data). [[economy-fi...europa.eu](#)], [[commission.europa.eu](#)] [[economy-fi...europa.eu](#)] [[digital-st...europa.eu](#)]

## 8. Уроци и приложимост

1. **Интегрирана рамка + KPI:** Комбинацията от *Digital Croatia 2032* и *Digital Decade* KPI улеснява междусекторното планиране и прозрачност на напредъка – модел приложим и в други държави/региони. [[link.springer.com](#)], [[digital-st...europa.eu](#)]
2. **Капацитет и финанси:** *DIGIT* показва как международно финансиране и институционални реформи подпомагат изпълнението на NRRP и ускоряват внедряването на I4.0/5.0. [[europarl.europa.eu](#)]
3. **Методики за зрялост:** Академичните инструменти (HR-ISE) превеждат амбицията на I5.0 в измерими организационни практики за МСП.
4. **Кръгова индустрия:** ЕЕА профилът подсказва как да се интегрира кръговост в индустриални вериги чрез политики и индикатори – силно съвместимо с I5.0. [[commission.europa.eu](#)]

## 9. Рискове и пропуски

- **Регионални неравенства в свързаността (VHCN)** – риск за индустриална децентрализация и за МСП извън градовете; нужни таргетирани интервенции и публично-частни партньорства. [[digital-st...europa.eu](#)]



- **Е-услуги за бизнес/граждани** – пропуски в UX/интероперабилност и пълна дигиталност на цикъла; пряко влияят върху транзакционните разходи на предприятията. [[digital-st....europa.eu](#)], [[link.springer.com](#)]
- **Недостиг на умения** – особено STEM и учители; изтичане на кадри; нужни стимули и съвместни програми с индустрията и синдикатите. [[research-a....europa.eu](#)]
- **Управление на SOE и инвестиционни бариери** – влияят на производителността и енергийния преход на индустрията; критични за напредък по семейства. [[ebrd.com](#)]

## 10. Препоръки за политики

### 10.1 За правителството

1. **VHCN селски пакет:** ускорено разгръщане чрез държавна помощ/PPPs + регулаторни облекчения; приоритизация по индустриални зони и EDIH-мрежи. [[digital-st....europa.eu](#)]
2. **„Е-Услуги за индустрията“:** хоризонтална програма за *once-only*, отворени данни и автоматизирани разрешителни; KPI да влязат в семейства и Digital Decade roadmap. [[link.springer.com](#)], [[economy-fi....europa.eu](#)]
3. **I5.0 Skills Compact:** тристранно споразумение (министерства–работодатели–синдикати) за масови програми по AI, киберсигурност, данни и роботика; ваучери за МСП; микро-учебни кредити. [[digital-st....europa.eu](#)]
4. **SOE производителност и отворени пазари:** приемане/изпълнение на рамков закон за SOE управление; измерване на *Total Factor Productivity* и индустриални KPI в семейства. [[ebrd.com](#)], [[economy-fi....europa.eu](#)]

### 10.2 За социалните партньори

1. **Секторни съвети по I5.0:** споразумения за безопасност, човекоцентричен дизайн на работни места и етика на AI; интегриране на **HR-ISE** диагностики в колективното договаряне. [[commission.europa.eu](#)]
2. **EDIH-партньорства:** работодатели и синдикати да съкоординират курсове за работници и мениджъри (човеко-машинно сътрудничество, кибер/данни).

### 10.3 За университетите и НИИ

1. **От лабораторията-до фабриката (Lab-to-Fab):** пилотни проекти с цифрови близнаци, IoT и зелени процеси; споделени лаборатории за МСП; докторантури с индустриално участие.
2. **Оценка на въздействието I5.0:** съвместни индикатори за благосъстояние на работниците, ресурсна ефективност и резилиентност на веригите. [[commission.europa.eu](#)]



## 11. Индикаторна рамка

- **Индустрия:** % предприятия с IoT; роботична плътност; дял на процеси с цифров близък; *OEE* с AI оптимизация. [[link.springer.com](#)]
- **Умения:** % работници с базови/напреднали цифрови умения; дял на ИКТ специалисти; участие в учене през целия живот. [[digital-st....europa.eu](#)],
- **Публични услуги:** индекс за е-услуги за бизнес/граждани; интероперабилност и open data потребление от фирмите. [[digital-st....europa.eu](#)], [[link.springer.com](#)]
- **Свързаност:** VHCN общо и в селски райони; 5G покритие в индустриални зони. [[digital-st....europa.eu](#)]
- **I5.0:** индикатори за човекоцентричност (здраве/безопасност, ергономия), устойчивост (материална интензивност), резилиентност (време за възстановяване на вериги).

## 12. Заключение

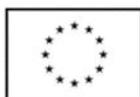
Хърватия съчетава **стратегическа визия** (*Digital Croatia 2032*, Digital Decade roadmap) с **практични инструменти** (DIGIT, HR-ISE, EDIH/форум по I5.0), като по този начин изгражда **модел за ускорен преход от Индустрия 4.0 към Индустрия 5.0**. Предизвикателствата в **свързаността, е-услугите и уменията** остават, но са адресирани чрез партньорства и таргетирани реформи, под надзора на **Европейския семестър**. Това прави хърватския подход ценен източник на **добри практики** за държави в региона, търсещи баланс между технологична модернизация, социална справедливост и устойчивост. [[economy-fi....europa.eu](#)], [[commission.europa.eu](#)]

## Източници

- European Semester – Croatia (документи, 2023–2025): [ЕС портал](#); Country Report 2024 (PDF): [линк](#).
- Digital Decade Country Report 2024 – Croatia: [факт лист и KPI](#).
- Digital Croatia Strategy 2032: [официален PDF EN](#); обзор в платформата за дигитални умения: [страница](#).
- World Bank – Croatia Digital Diagnostic (Policy Brief, Aug 2023)
- EBRD Transition Report 2024–25 – Croatia: [PDF](#).
- InvestCroatia – Industry 4.0: [брошура](#).
- MDPI Machines (2024) – оценка I4.0/5.0 в хърватската индустрия
- ResearchGate – HR-ISE / модели I4.0/5.0, Springer (2020)
- EEA – Circular Economy Country Profile 2024 (Croatia)



- Industry 5.0 – ЕС концепция: [страница](#); национален форум Industry 5.0 (2025):
- ИТА – Croatia Digital Economy (2025)



## ЧЕХИЯ

### Моравско-силезийски пакт за заетост (Moravskoslezský pakt zaměstnanosti) – MS Pakt

#### 1. Контекст и същност

Чехия е силно индустриализирана държава, но има региони с тежко наследство от минната и металургичната индустрия. Най-яркият пример е Моравско-силезийският регион, който преживява спад на въгледобива и тежката индустрия, висока структурна безработица, недостиг на модерни умения, социални рискове, свързани с индустриалния преход.

Регионът е типичен пример за „индустриален преход“ - затваряне на мини и металургични предприятия, нужда от нови индустрии (автомобилостроене, ИКТ, машиностроене), необходимост от преквалификация на хиляди работници, силна зависимост от европейско финансиране. Като част от производството регионът представлява основен център за автомобилно производство, с гъста мрежа от фирми доставчици и широк спектър от компании, фокусирани върху дейности като производството на железопътно оборудване, железопътни машини и техния ремонт, както и производството на велосипеди.

Пактът за заетост е инструмент, създаден в Моравско-силезийския регион и е един от най-успешните регионални модели за социален диалог в Чехия, особено в контекста на Индустрия 4.0 и трансформацията на тежко индустриалните региони. Той често е посочван като пример за „справедлив преход“ в Европа.

MS Pakt е създаден като инструмент за координация, социален диалог и управление на прехода. Той е партньорство между регионалната администрация, общини, работодатели, синдикати, университети и неправителствени организации, създадено с цел да управлява промяната в регион с дългогодишна зависимост от минната и металургичната индустрия.

Ролята на социалните партньори като **равноправни участници**, които определят посоката, съдържанието и изпълнението на политиките в региона, е ключова. Без тях той не би функционирал като реален инструмент за управление на прехода към Индустрия 4.0.

Основни предизвикателства, които практиката адресира:

#### ➤ По отношение на участието на социалните партньори

Поради относително ограничения достъп до синдикати, социалният диалог играе важна роля в управлението на промените, свързани с трансформацията за защитата на интересите на работниците, свързани със заплатите, длъжностните характеристики и преквалификацията.

Социалният диалог в региона е ограничен по обхват, тъй като се фокусира основно върху заплати, условия на труд, работно време и колективни договори, по-рядко включва стратегически въпроси, като дигитализация, трансформация на индустрията, умения за бъдещето и регионално развитие. Партньорството в MS Pakt дава възможност на социалните партньори да комуникират и се консултират с други партньори извън рамките на традиционния социален диалог и да участват в проекти за трансформация.

Освен това, в комбинация с достъп до адекватни източници на информация, регионалният социален диалог би могъл потенциално да служи като център за информация, координация



и принос за представителите на служителите за смекчаване на отрицателните последици за уменията и заетостта.

➤ **Капацитет за включване в Европейския семестър**

Европейският семестър изисква анализ на макроикономическите тенденции, оценка на пазара на труда, разбиране на препоръките на ЕС. MS Pakt адресира ключови предизвикателства, които пречат на социалните партньори да участват ефективно в Семестъра, включително липса на експертиза, ограничени ресурси, слаба координация, трудности при превеждане на европейските препоръки в регионални действия.

Регионалните участници често остават изолирани от националните дебати по Специфичните за всяка държава препоръки. Пактът действа като посредник, който събира данни от пазара на труда в региона и ги предоставя на националните министерства, за да гарантира, че приоритетите на Европейския семестър отразяват реалността в индустриалните райони в преход.

➤ **Индустриална и дигитална трансформация**

Най-голямото предизвикателство при дигиталната трансформация е, че технологиите се развиват по-бързо от образователната система. Традиционните кадри в тежката индустрия и минното дело не притежават дигиталните компетенции, необходими за работа с автоматизирани системи и роботика.

В отговор на това предизвикателство са въведени системи за прогнозиране на уменията. Пактът анализира кои професии ще изчезнат и кои нови умения ще бъдат търсени в следващите 5–10 години, като адаптира учебните планове в професионалните гимназии и университетите. Той се прилага се чрез програми за преквалификация, подкрепа за нови индустрии, регионални иновационни центрове, координация с инициативи на Индустрия 4.0.

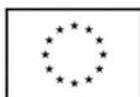
## **2. Основни организации и роля на социалните партньори**

Предвид обхвата на регионалната дейност и взаимосвързаността на публичния, частния, академичния и неправителствения сектор в региона, множество ключови регионални заинтересовани страни понастоящем действат като ключови партньори в рамките на усилията за трансформация.

Членове на Пакта са регионалната администрация, град Острава, Асоциацията за развитие на Моравско-силезийския регион, Съюзът на промишлеността и транспорта на Чешката република и Регионалната търговска камара. Освен това, MS Pakt свързва образователните институции (както университети, така и гимназии) и академичната сфера с частния сектор, за да подпомогне по-добре трансфера на резултатите от изследванията, свързани с неговите области на фокус, в практиката. Пактът обединява над 80 организации, включително:

### *Синдикати*

- **ЃМКОS** - Чешко-моравска конфедерация на профсъюзите (*Ѓeskomoravská konfederace odborových svazů*) - участва в управителни и консултативни органи, тематични работни групи (умения, трансформация, образование), процеси на планиране на регионални политики.



- OS KOVO - Синдикатът на металургичните работници (Odborový svaz KOVO) - най-мощната синдикална организация в Чешката република, представляваща над 50 000 служители в металургията, машиностроенето и автомобилната индустрия.

И двете организации остават ключови представители на работниците, една от групите, най-засегнати от усилията за трансформация, предвид естеството на технологичната промяна и нейното изискване за повишаване на квалификацията на работната сила.

#### *Работодателски организации*

- Съюз на индустрията и транспорта на Чешката република (Svaz průmyslu a dopravy ČR) - Това е най-голямата работодателска организация в страната, представляваща интересите на индустриалните предприятия на национално и регионално ниво.
- Регионална стопанска камара на Моравско-силезийския край (Krajská hospodářská komora Moravskoslezského kraje) - Тя обединява местния бизнес и играе ключова роля в свързването на нуждите на работодателите с образователната система.
- Асоциация за развитие на Моравско-силезийския край (Sdružení pro rozvoj Moravskoslezského kraje) - Организация, която включва множество значими работодатели и институции, работещи за икономическия просперитет на региона.
- Моравско-силезийски автомобилен клъстер (Moravskoslezský automobilový klastr) - Той представлява интересите на фирмите от автомобилния сектор, който е сред най-засегнатите от дигиталната трансформация. Участва в специфични проекти на пакта като TRAUTOM.

#### *Регионалните власти – координатор и интегратор*

Регионална администрация на Моравско-силезийския регион е регионалният орган, един от ключовите регионални органи, служи като ключов заинтересован участник в местните трансформационни проекти. Освен това, регионалният орган поддържа местната инфраструктура и услуги за мобилност и продължава да участва в множество процеси на модернизация и подобрене. Регионалните власти поддържат регионални анализи на пазара на труда и прогнозиране на уменията. Създават институционална рамка, в която социалните партньори могат да работят устойчиво.

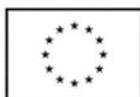
#### *Други*

- Университети (VŠB – Technical University of Ostrava) и професионални училища
- НПО и местни организации

### **3. Описание на добрата практика**

В Моравско-силезийския регион са в ход значителни усилия за напредък към зеления и дигитален преход, които играят важна роля в настоящата стратегия за регионално икономическо развитие. Регионът е оживен в това отношение, като регионалната публична администрация улеснява и участва в множество проекти, включващи публичния, частния и неправителствения сектор, насочени към различни аспекти на двойния преход.

Централният възел за тези трансформационни усилия е стратегията SMARAGD (SMART And Green District), представляваща общата визия за трансформацията на Моравско-силезкия регион в зелен и „интелигентен“ регион.



Проектът REFRESH е водещият проект от визията SMARAGD, фокусиран върху изграждането на иновативна екосистема за научноизследователска и развойна дейност около зеления и дигитален преход. Това е един от най-големите проекти в региона, в който Пактът участва чрез партньорски институции. Фокусът му е върху роботика и автоматизация, нови материали, дигитални технологии, устойчиви енергийни системи. Проектът се реализира от Университета в Острава и IT4Innovations (Националния суперкомпютърен център). Съсредоточен е около четири „живи лаборатории на промяната“ с тематични фокуси върху енергията, материалите и околната среда, Индустрия 4.0 и автомобилната индустрия, както и социалните аспекти.

Третата лаборатория (Индустрия 4.0 и автомобилна индустрия) има за цел да насърчи лидерството в областта на уменията, както и предоставянето на научноизследователски и развойни услуги за индустриална дигитализация в различни етапи от индустриалния производствен процес, електрическата мобилност и в областта на високоскоростните комуникационни устройства.

Пактът е експертен партньор и в международен проект SteelCityZen по Interreg Danube. Основният фокус е върху анализ на индустриалната трансформация, дигитализация на традиционни индустрии, модели за устойчиво реструктуриране, подготовка на работната сила за нови технологични сектори. MS Pakt участва в анализи на пазара на труда и в разработване на рамка за сътрудничество между индустрията, общини и образователни институции.

Важно е да се подчертае, че MS Pakt изпълнява ролята на основен координатор на проекта TRAUTOM, който е насочен към идентифициране и развитие на уменията, необходими за пазара на труда през XXI век, както и към подпомагане на процеса на двойния преход в региона. Проектът обединява частни, публични, академични и неправителствени организации с цел създаване на база данни, отразяваща въздействието на технологичните промени върху изискваните нива на компетентности на служителите.

TRAUTOM улеснява сътрудничеството между индустриалните участници и експертите, като подготвя работната сила за предстоящите предизвикателства и нововъзникващите потребности на индустрията. Това включва предоставяне на задълбочени анализи, кариерно ориентиране и консултантски услуги. Проектът се реализира в тясно партньорство с ключови заинтересовани страни, сред които Моравско-силезийският автомобилен клъстер и Техническият университет в Острава. Синдикалните представители също участват в проекта TRAUTOM и остават силно ангажирани в регионалния социален диалог, защитавайки интересите на работниците, както и социалното и икономическото благополучие.

Значителни усилия се полагат в съвместни начинания между MS Pakt, Алианса за автомобилни умения, Моравско-силезийският автомобилен клъстер, местните университети и гимназии за създаване на адекватно предлагане и профили на умения за ново поколение работници. Конкретни примери за такова сътрудничество включват създаването на бази знания, кръгли маси за мобилност, акцент върху ученето през целия живот и други мерки, всички част от регионалните секторни стратегии за развитие на уменията. Тези програми включват и осигуряване на практически достъп на студентите до съвременни технологии, както и работа със съществуващи — често по-възрастни —



участници на пазара на труда, които желаят да преминат през процес на преквалификация. В рамките на инициативите се предлагат и различни форми на повишаване на квалификацията, насочени към придобиване на индивидуални сертификати за обучение, микросертификати и модули за микрообучение, фокусирани върху специфични компетентности.

В момента много от проектите, в които участват ключови участници в регионалния преход, се фокусират върху разработването на нови образователни стратегии, идентифицирането на ключови умения и търсенето от страна на частния сектор, както и върху подготовката на университетите да подготвят по подходящ начин своите студенти за практически трудови контексти. Като резултати от такива проекти се предоставя и активна оценка на пригодността на курсовете за учене през целия живот, адаптиране на курсовете в гимназиите и университетите, генериране на данни за такива корекции и подобни задачи.

#### **4. Механизъм за реализация на практиката**

Механизмът за реализация на Моравско-силезийския пакт за заетост е структуриран като динамичен модел на сътрудничество, който превръща стратегическите цели в конкретни пазарни мерки. Той се стреми да подпомогне усилията за трансформация чрез предоставяне на подходящи анализи, данни и знания относно въздействието на технологичните промени и повишаването на квалификацията върху нуждите от умения. Съсредоточен е върху кариерно консултиране, сътрудничество между образователните институции и частния сектор, както и общи въпроси на пазара на труда в региона.

Социалните партньори са част от Управителния съвет на пакта, тематичните работни групи (по теми като дигитални умения, иновации, заетост, образование) и процеса на определяне на приоритети за пазара на труда.

Пактът работи чрез постоянни работни групи, в които участват всички заинтересовани страни. Те анализират тенденции, планират програми и управляват финансиране от ЕС и национални фондове.

#### **Процесни стъпки в рамките на реализацията:**

- Идентифициране на нуждите

Осъществява се постоянно наблюдение на пазара чрез „Обсерватория на пазара на труда“. Нейната основна роля е да предоставя обективни данни и прогнози, които служат за основа на всички решения за регионално развитие и разпределение на финансиране. Обсерваторията извършва редовен мониторинг върху няколко ключови направления за територията на Моравско-силезийския регион.

Тя участва активно в проекта КОМРАС (инициатива в областта на регионалното развитие, ориентирана към подобряване на уменията, заетостта и адаптивността на работната сила в контекста на икономическите трансформации), който е специализиран в средносрочни прогнози (5-годишен хоризонт). Обсерваторията идентифицира областите на обучение, които се очертават като най-перспективни в бъдеще. Тя подпомага работодателите в стратегическото планиране на човешките ресурси в съответствие с очакваното технологично развитие и тенденциите, свързани с Индустрия 4.0.

- Консенсусно планиране



Провеждат се редовни заседания на Управителния комитет (включващ представители на регионалната власт, работодателите и OS KOVO), където се вземат решения за приоритетните сектори.

Консенсусното планиране е стратегическият механизъм, който превръща Моравско-силезийския пакт от обикновена платформа за дискусии в работещ орган за управление. Целта е да се гарантира, че нито едно решение за развитието на региона не се взема едностранно, а е резултат от съгласие между трите основни стълба: държава/регион, работодатели и синдикати.

➤ Мобилизиране на ресурси

Мобилизирането на ресурси представлява процесът, чрез който MS Pakt осигурява необходимата финансова и институционална подкрепа за изпълнението на регионалните стратегии. Тъй като Пактът не функционира като разплащателна агенция, неговата роля е на стратегически посредник, който свързва идентифицираните регионални потребности с наличните европейски и национални източници на финансиране. Основните стълбове на този механизъм включват Фонда за справедлив преход и оперативните програми на Европейския съюз.

➤ Пилотно внедряване, което включва няколко стъпки:

1) Тестване на иновативни модели за заетост - стартиране на проекти в конкретни индустриални клъстери (например автомобилния).

Пилотното внедряване е етапът, в който теоретичните стратегии и анализите на Моравско-силезийския пакт за заетост се тестват в реална среда, преди да бъдат приложени в целия регион или на национално ниво. Този подход позволява на Пакта да оцени ефективността на новите методи за преквалификация и дигитализация с минимален риск.

Пилотните проекти често се фокусират върху специфични целеви групи или икономически сектори.

Пактът реализира пилотни курсове, посветени на Индустрия 4.0, в избрани технически гимназии. Получените резултати се анализират от Обсерваторията на пазара на труда, а при доказана ефективност моделът се внедрява в по-широк мащаб. Друг показателен пример е проектът TRAUTOM, който стартира като пилотна инициатива, насочена към служители в автомобилната индустрия, предоставяйки им индивидуална диагностика и целенасочено обучение. Благодарение на постигнатите резултати, днес проектът се счита за еталон в процесите на трансформация в региона.

2) Сътрудничество с „фирми-пионери“

Пактът избира водещи работодатели от региона (чрез Съюза на индустрията и транспорта), които са готови да внедрят нови софтуерни решения за управление на човешките ресурси или системи за дуално обучение. Целта е да се създаде „доказателство за концепцията“ (Proof of Concept), което да убеди по-консервативните малки и средни предприятия, че дигиталната трансформация е постижима и рентабилна.

3) Валидиране на методологии - по време на пилотното внедряване се изпробват нови инструменти за кариерно ориентиране и прогнозиране.



#### 4) Обратна връзка от социалните партньори

Пилотното внедряване задължително включва контрол от страна на синдикатите като OS KOVO. Те наблюдават как новите методи на работа влияят на здравето, безопасността и натовареността на работниците, гарантирайки, че „пилотът“ е социално устойчив. Този поетапен подход е високо ценен в рамките на Европейския семестър, тъй като предоставя надеждни данни за ефективността на публичните разходи.

Връзката между Моравско-силезийския пакт за заетост и Европейския семестър е едновременно пряка и стратегически значима. Пактът е един от регионалните инструменти, чрез които Чехия изпълнява препоръките, наблюденията и целите, поставени от ЕС в рамките на Европейския семестър, особено в областите заетост, умения и структурни реформи. При ежегодния мониторинг на Чехия Европейската комисия често посочва регионални пактове, партньорства за умения и програми за преквалификация като примери за успешни политики. Моравско-силезийският пакт е един от най-цитираните.

Дейностите на Пакта подпомагат процесите на дигитализация в предприятията, насърчават развитието на регионални центрове за роботика и автоматизация и подготвят работната сила за възникващите професии на бъдещето.

За да бъдат ефективни участници в Моравско-силезийския пакт за заетост, социалните партньори се нуждаят от **специфичен набор от компетенции**:

- Тъй като Пактът е дълбоко интегриран в структурите на ЕС, партньорите трябва да владеят механизмите на Европейския семестър и да познават фондовете на ЕС.
- Умение за интерпретиране на статистическите доклади от „Обсерваторията на пазара на труда“ и използването им за аргументация.
- Базови познания за това как изкуственият интелект, автоматизацията и роботиката променят конкретни работни процеси в металургията и автомобилостроенето.
- Умение за идентифициране на „уменията на бъдещето“ в съответните сектори.
- Умения за социален диалог и преговори и проектен мениджмънт.

Пактът често организира обучения за изграждане на капацитет (capacity building), за да помогне на партньорите да придобият тези знания, особено по отношение на новите европейски регламенти. Тези обучения често се провеждат съвместно с експерти от Чешко-моравската конфедерация на синдикатите (ČMKOS) и Съюза на индустрията и транспорта, за да се стимулира директният обмен на опит.

#### 5. Предизвикателства и ограничения

Моравско-силезийският пакт за заетост представлява комплексен инструмент за управление на регионалната трансформация, но именно поради своята амбициозност той е изправен пред някои предизвикателства.

- Ограниченият административен капацитет на част от партньорите затруднява ефективното участие в стратегически процеси. Той би могъл да се подобри с провеждане на целеви обучения за партньорите по теми като управление на проекти, мониторинг и оценка, работа с данни и европейски политики (Европейски семестър, фондове на ЕС).



- Малките и средни предприятия често изостават в дигиталната трансформация в сравнение с големите компании. Също така, те нямат капацитет да изпращат представители на работни групи или да участват в дългосрочни стратегии за преквалификация. Използват се клъстерите (напр. автомобилния клъстер) като посредници.

## 6. Приложимост на практиката в България

Моравско-силезийският пакт за заетост модел на регионално партньорство, който интегрира публични институции, работодатели, образователни организации и гражданския сектор с цел управление на трансформациите на пазара на труда. Практиката може да бъде разглеждана като концептуална рамка, която подлежи на адаптиране в български условия в зависимост от специфичния структурен и социално-икономически контекст, както и от степента на институционална готовност.

- Изграждане на регионални аналитични звена (по модела на чешката обсерватория), интегрирани с МОН и Агенцията по заетостта, които да изследват какви специфични дигитални компетенции (работа с индустриален IoT, облачни системи, Big Data) ще са необходими на местните заводи/предприятия след 2–3 години.
- Създаването на регионални пактове за умения и заетост в индустриални райони по аналогия с чешкия модел представлява значима възможност за укрепване на регионалните политики в България. В страната функционират активни работодателски организации и браншови камари, които могат да изпълняват ролята на ключови партньори в подобни инициативи. Необходимо е съществуващите индустриални зони (например в Пловдив и Стара Загора) да разполагат с механизми за координация на умения, обучение или стратегическо посредничество, каквито са характерни за чешките пактове и които са необходими за ефективно управление на трансформациите на пазара на труда.

## Източници на информация

*Report on the Moravian-Silesian region, 2026, Czechia* <https://ecomobility-transition.celsi.sk/wp-content/uploads/2026/01/Policy-Report-on-the-Moravian-Silesian-region-Czechia-2.pdf>

*Moravian-Silesian Employment Pact*, <https://mspakt.cz/en/about-us/>

*Moravian – Silesian Region*, <https://www.msk.cz/en/society/research/a-smart-region-with-a-heavy-industrial-heritage-7251/>

*Eurofound*, [https://static.eurofound.europa.eu/covid19db/cases/CZ-2011-6\\_2601.html](https://static.eurofound.europa.eu/covid19db/cases/CZ-2011-6_2601.html)

*Smaragd project*, <https://www.smaragdova.cz/en/heavy-industry-is-vital-for-the-residents-of-the-moravian-silesian-region-and-vsbs-tuo-is-playing-a-key-role-in-its-transformation/>

*VSB-Technical University of Ostrava* <https://www.it4i.cz/en/about/infoservice/press-releases/refresh-will-turn-the-moravian-silesian-region-into-a-smart-and-green-region>

*Interreg Danube Region*, <https://interreg-danube.eu/news/ms-pakt-as-an-expert-partner-in-the-steelcityzen-project-the-first-6-months-completed>



## ШВЕЦИЯ

### Двустранно управление на професионалния преход при реструктуриране на предприятията

#### 1) Контекст и същност на практиката

В Швеция работят специализирани организации за професионален преход (transition organisations, omställnings<sup>35</sup>), които представляват структури, създадени от социалните партньори, за целево администриране на договорни или колективни схеми за подкрепа при реструктуриране на предприятия или сектори. Целта на организациите е да се ускори преминаването към нова заетост, обучение или самонаемане и да се намали социалната и икономическата цена на прехода.

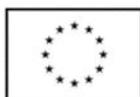
Социалните партньори (работодатели и синдикати) договарят правилата и управляват организациите за професионален преход, като предоставят консултиране, посредничество, обучение/валидация и финансова подкрепа при реструктуриране на предприятия. След 1 октомври 2022 г. обхватът на работа на специализираните организации за професионален преход се разширява и към подкрепа за развитие на умения на заети лица, в синхрон с приетия национален пакет за преход.

В шведския модел организациите за преход функционират като професионални „оператори на прехода“ – с ясно определени правила за достъп, финансиране и набор от предоставяни услуги. Организациите са тясно свързани с колективното трудово договаряне, но могат да работят и чрез сключване на директен договор между социален партньор и отделен работодател, когато работодателят не е член на работодателска организация, но се обвързва да прилага условията на съществуващия браншови колективен договор за съответния сектор. По този начин шведският модел позволява покритие с колективни стандарти и за фирми, извън работодателските организации – в анализите на пазара на труда този вид споразумения най-често се наричат „заместващи споразумения“ („substitute agreements“).

Шведският модел адресира предизвикателството социалните партньори да имат реална, неформална и устойчиво организирана роля при управление на трудови и секторни преходи, вместо да участват само консултативно и „реактивно“ при кризи. Тази практика решава няколко различни дефицита:

---

<sup>35</sup> Omställnings е шведски термин, който най-често се превежда като преход / пренастройване / трансформация. В контекста на пазара на труда в Швеция omställning означава професионален преход – при съкращаване на работник, реструктуриране на предприятие, смяна на професия или на сектор и / или при преквалификация / повишаване на уменията.

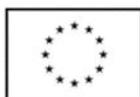


- **Фрагментирано участие и липса на единен механизъм за действие при реструктуриране.** Създаването на специализирани организации за преход, управлявани двустранно от работодатели и синдикати, институционализира ролята на социалните партньори като „оператори на прехода“ с ясни правила, процеси и отговорности.
- **Легитимност и доверие при чувствителни решения (съкращения, необходимост от промени в уменията, пренасочване на работници).** Двустранното управление (общо определяне на правила, обхват, финансиране и контрол на качеството) повишава приемането на решения и намалява конфликтите в процеса на реструктуриране.
- **Покритие и представителност, включително за фирми извън работодателските организации.** Чрез договорните механизми („substitute agreements“) моделът позволява прилагане на колективни стандарти и в компании извън членската структура, което е важно за обхвата и равнопоставеността.
- **Нужда от прозрачност и отчетност.** Организацията публикуват ръководства, статистика и отчети, което подкрепя публичната отчетност и качеството на услугите.
- **Съгласуваност с по-широки политики за социален диалог.** Европейският семестър поставя фокус върху укрепването на социалния диалог и колективното договаряне като инструменти за устойчиви реформи. Шведската практика дава такъв работещ, преносим пример за „оперативно участие“ на социалните партньори.

В много държави членки на ЕС участието на социалните партньори в Европейския семестър се затруднява от недостатъчен организационен и експертен капацитет (аналитичен, ресурсен, времеви), както и от липса на стабилни национални механизми за формулиране на мерки за изпълнение на специфичните препоръки на Европейската комисия и националните програми.

Шведската практика адресира ефективно тези слабости като:

- **Превръща макро-политиките в работещи механизми на терен.** Европейският семестър формулира приоритети и препоръки, често свързани с умения, активни политики на пазара на труда и социална устойчивост. Шведският модел предоставя готова инфраструктура (правила, услуги, финансиране, процес на работа) за реално изпълнение на подобни приоритети, включително мерки за обучение в процес на преход.
- **Създава данни и аргументи за формулиране на позиции свързани с Европейския семестър.** Организацията за преход работят по стандартизирана пътека (оценка–план–интервенции–проследяване) и поддържат статистика и



отчетност, което подпомага социалните партньори да аргументират позиции и да участват по-съдържателно в консултациите по Семейства.

- **Осигурява ресурсен и експертен капацитет извън ad hoc консултациите.** Вместо социалните партньори да разчитат само на екипи, ограничени с кратки срокове за консултации (типичен проблем в Семейства), те разполагат с постоянни структури за преход и умения, създадени и управлявани от самите тях.
- **Широко и системно включване на заинтересованите страни.** В CSR за България (2025) изрично се подчертава значението на системното включване на социалните партньори. Шведската практика показва как това може да се организира устойчиво чрез работещи двустранни механизми, а не само чрез формални консултации.
- **Индустрия 4.0 (автоматизация, дигитализация, AI, нови производствени модели)** създава натиск върху индустриалните отношения и пазара на труда чрез побързото „остаряване“ на уменията, реструктурирането на работни места, промяната на професии и необходимостта от непрекъснато обучение през целия живот. **Шведският модел адресира ключови системни рискове, тъй като преходът се реализира не само след съкращаване на работника, а е превантивен.** След 2022 г. подкрепата се разширява и към заети лица на шведския трудов пазар, така че техните умения да се развиват преди да се стигне до загуба на работа, което е критично важно при бърза технологична промяна.
- **Съчетаване на кариерно консултиране, посредничество и обучение/преквалификация.** Практиката предлага интегриран пакет – индивидуална оценка, план за действие, коучинг, посредничество пред работодатели и целево обучение/валидиране на умения, което ускорява „job-to-job“ прехода и намалява социалната цена на трансформацията.
- **Финансиране и предвидимост за фирмите при реструктуриране.** Чрез колективно договорени вноски и правила моделът създава предвидимост и намалява „шока“ от реструктуриране за бизнеса и заетите, което е съществено при индустриални и дигитални преходи.
- **Индустриална трансформация с нови индустриални отношения.** Двустранното управление превръща теми като умения, мобилност, реструктуриране и сигурност в част от колективните индустриални отношения – т.е. трансформацията се „договаря и управлява“, вместо да се оставя на спонтанни фирмени решения или единствено на държавни програми.

## 2) Основни организации и роля на социалните партньори

Две организации имат ключови роли за функционирането на шведския модел.

**2.1. Trygghetsrådet (TRR)** е фондация с нестопанска цел, в управителния съвет на която влизат представители на Съвета за преговори и сътрудничество (The Council for



Negotiation and Cooperation) и Конфедерацията на шведските предприятия (The Confederation of Swedish Enterprise)<sup>36</sup>. TRR е създадена през 1974 г. като организация за подпомагане професионалния преход на служители („white-collar workers“) от частния сектор. Към 2026 г. в организацията работят приблизително 270 служители, ситуирани в цяла Швеция, които обслужват над 30 000 присъединени компании с близо 1,1 милиона служители.

Фондацията предлага услуги за кариерно консултиране, коучинг и различни видове финансова подкрепа, чрез които подкрепят работодателите и служителите преди, по време и след преход. За заетите служители, които са в активна фаза на професионалния си път и трябва да развият уменията си за бъдещето, TRR предлага различни видове подкрепа за развитие на умения.

**2.2. Trygghetsfonden (TSL)** предоставя подкрепа на работници от частния и публичния сектор („blue-collar workers“)<sup>37</sup>. В нея членуват социалните партньори – най-голямата национална конфедерация на работодателите/бизнеса в Швеция, която представлява частния сектор чрез мрежа от браншови работодателски и индустриални асоциации (Swedish Enterprise) и Шведската конфедерация на синдикатите (Swedish Trade Union Confederation – LO). В конфедерацията членуват 13 синдиката<sup>38</sup>. TSL присъства не само по време на преговори, но и при утвърждаването на институционализирани механизми за преход, обучение и сигурност при реструктуриране.

### 3) Описание на добрата практика

В този модел Шведската конфедерация на синдикатите е ключовият синдикален партньор на работниците, който стои зад договорните рамки и управлението на подкрепата за професионален преход (основно чрез TSL).

TRR и TSL участват в специализираните организации за професионален преход като:

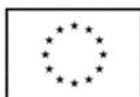
- договарят обхвата и правата като определят кой има право на подкрепа и при какви условия;
- договарят финансиране чрез определяне на работодателските вноски и правилата за допустими разходи;
- учредяват и ръководят управителните бордове, политиките за качество, избора на доставчици;
- публикуват и актуализират ръководства, въпроси и отговори, договори, споразумения и статистическа информация.

Важно уточнение е, че самите TRR/TSL не са институции на Европейския семестър, а действат като оперативен инструмент на социалните партньори, който подпомага изпълнение на приоритети/мерки, типично залегнали в CSR (умения, активни политики,

<sup>36</sup> <https://www.trr.se/privatperson/>

<sup>37</sup> <https://tsl.se/om-oss/other-languages/>

<sup>38</sup> <https://www.lo.se/english>



устойчивост на пазара на труда), и осигуряват данни и доказателства за позициите на социалните партньори в националните и европейските консултации.

Специализираните организации за професионален преход осигуряват кариерно консултиране и посредничество за заетост чрез:

- насочване към индивидуален съветник или коуч; оценка на компетенции; кариерно планиране;
- помощ при подготовка за кандидатстване за работа чрез написване на автобиография, мотивационно писмо, онлайн професионални профили, тренинг за участие в интервю;
- пазарна ориентация и посредничество пред работодатели; насочване към свободни позиции;
- подкрепа при смяна на професия или сектор, а при заявена нужда – подкрепа за стартиране на собствен бизнес.

Съществена особеност на шведския модел е възможността за финансиране на преквалификация или „закупено валидиране“ чрез оценка/сертифициране на реално придобити умения от желаещите. Тези мерки се активират, когато е налице повишена вероятност от успешен преход на конкретен работник.

След 2022 г. Швеция налага национално решение, че професионалната подкрепа не следва да бъде само „след съкращаване“ на работника, а трябва да обхване и заети лица, които да могат да стабилизират своята заетост чрез развитие на умения, обучение и кариерно ориентиране<sup>39</sup>.

#### **4) Механизъм за реализация на практиката**

Шведския модел е особено релевантен за Индустрия 4.0/5.0, защото комбинира няколко елемента:

- предвидимост за фирмите при реструктуриране;
- бърз и подкрепящ преход на хората към нова работа, и
- договорна рамка за обучение и развитие на умения през целия трудов живот.

Моделът подкрепя приоритети, свързани със заетостта, уменията и социалната устойчивост и може да се използва като пример за прилагане на мерки по изпълнение на специфичните препоръки (CSR) на Европейската комисия в областта на повишаване на уменията и активните политики по пазара на труда.

Двустранното управление чрез участие на работодатели и синдикати, които съвместно изработват правила, рамка за финансиране и контрол на качеството, е ключов елемент, който извежда модела като добра практика.

Механизмът на работа на специализираните организации за преход е стандартизиран и включва следните стъпки – изготвяне на индивидуална оценка и план за действие; интервенции чрез коучинг или обучения; посредничество пред работодатели; проследяване

<sup>39</sup> <https://www.government.se/information-material/2022/04/flexibility-adaptability-and-security/>



на работника до намиране на устойчиво решение (нова работа или самостоятелна заетост). Това предоставя възможности за преквалификация или за валидиране на умения. В механизма е заложено едновременно прилагане на мерките за реструктуриране от страна на работодателите и на социалните партньори – напр. чрез осигуряване на публично финансиране за обучение за преход плюс договорни доплащания. Отчетността по изпълнените мерки се осъществява чрез разработване на годишни отчети, статистически данни и публични материали<sup>40</sup>.

#### 4.1. Връзка с Европейския семестър

В рамките на годишния ритъм на Семестъра могат да се изведат следните основни етапи в механизма за реализация на практиката:

- **Есен (Autumn Package / задаване на приоритети).** На равнище ЕС Комисията има установена практика за провеждане на ежегодни консултации и структурирани диалози със социалните партньори в ранната есен. На национално равнище социалните партньори (чрез конфедерациите) обичайно стартират вътрешна подготовка на позиции и приоритети, използвайки натрупаната практика и резултатите от преходните години.
- **Зима/пролет (Country report / анализ по държави).** Социалните партньори използват наблюдения и данни от практиката (например профили на търсене/предлагане, резултати от преходи, нужди от обучение), за да коментират анализа и да подготвят предложения към правителството.
- **Пролет (от 2024 – разработват средносрочни фискално-структурни планове).** ЕК изрично посочва, че в Швеция е налице ясен принос на социалните партньори.
- **Късна пролет/лято** (ЕК публикува проект на CSR, който впоследствие се одобрява от Съвета). Социалните партньори се включват в обсъждането на проекта CSR за Швеция и в последващите дискусии. TRR/TSL са „гръбнакът“ за аргументиране на становището – какво работи; какво следва да се разшири; какви промени са необходими.
- **Изпълнение (втора половина на годината + следващ цикъл).** Тук е най-силната връзка – шведските transition organisations са готова инфраструктура за реализиране на политики за умения, мобилност и активен преход, които често са в сърцевината на CSR.

**Как се осъществяват информирането и консултациите?** Създадени са два паралелни канала:

<sup>40</sup> <https://www.ptk.se/sakfragor/trygghetsoverenskommelsen/handbok-trygghetsoverenskommelsen/information-in-english/>



- **По линия на Европейския семестър – чрез формулиране на политики и позиции.** На ниво ЕС в ранната есен се провеждат консултации и структурирани дискусии на Комисията със социалните партньори, преди публикуването на ключови изводи и препоръки. На национално ниво шведското правителство кани социалните партньори да представят мнения и препоръки, които се отразяват като приложения и подкрепящи документи в Националната програма за реформи (National Reform Programme – NRP).
- **По линията на практиката TRR/TSL – чрез оперативни консултации при преход.** Механизмите за информиране и консултиране са включени в колективните споразумения и се административират от специализираните организации за професионален преход. Те предоставят консултиране и подкрепа за работодатели и работници, включително при колективни съкращения.

#### 4.2. Връзка с Индустрия 4.0/5.0

Практиката в Швеция адресира директно някои от типичните последствия от Индустрия 4.0 (ускорено „остаряване“ на умения, реструктуриране на сектори, необходимост от преход и др.) чрез три механизма:

- **Преходът се възприема като системна функция, а не като кризисна мярка.** Създадена е стандартна пътека чрез поредица от действия: оценка → план за действие → коучинг/обучение → посредничество → проследяване.
- **Разширяване на подкрепата и към заети лица като превантивен механизъм.** Подкрепата в Швеция след 2022 г. се насочва и към заети лица с цел да укрепят позицията си чрез обучение и кариерно развитие, което е особено важно в сектори, при които се извършва автоматизация или се въвежда изкуствен интелект.
- **Въвеждане на финансови стимули за преквалификация и учене през целия живот („transition package“).** От м. октомври 2022 г., след подписване на споразумение между правителството и социалните партньори, се въвежда пакет за финансова подкрепа за преквалификация и обучение, който може да достигне продължителност до 44 седмици.

Индустрия 5.0 допълва Индустрия 4.0 като поставя благосъстоянието на работника и човешките способности (креативност, преценка, решаване на проблеми) в центъра. Шведският модел е много близо до тази логика, защото прави технологичния преход управляем и социално устойчив чрез развитието на умения и предоставянето на сигурност при промяна.

#### 5) Предизвикателства и ограничения

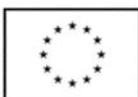


Условията за успех на практиката са заложиени в наличието на ясни правила за достъп до услуги за професионална подкрепа на работодатели, работници и служители; в осигуреното финансиране, както и в изградените институционални връзки между работодатели и обучителни организации.

Практиката показва, че ограниченията са свързани най-вече с недостига на капацитет на специализираните организации за професионален преход при масови съкращения по сектори или с недостатъчна пригодност на обученията към актуалните нужди на бизнеса.

#### **б) Приложимост на модела в България**

- Възможно е финансирането на пилотен „Център за преход“ (секторен или регионален), в който да участват работодатели и синдикати като партньорски организации.
- Разработване на стандартизирана „пътека на прехода“, която да включва следните стъпки – индивидуална оценка на компетентностите и уменията; изготвяне на индивидуален план за обучения; провеждане на обученията; посредничество към работодатели и проследяване.
- Договаряне на мерки за преквалификация на работници чрез секторни или фирмени споразумения.



## ОБОБЩЕНИЕ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сборникът представя **цялостен анализ на добри практики** в областта на индустриалните отношения, социалния диалог и трансформацията към **Индустрия 4.0 / Индустрия 5.0** в държавите от ЕС, разгледани през рамката на **Европейския семестър**.

### 1. Индустриална трансформация и технологии

Документът показва как страните в ЕС:

- внедряват автоматизация, AI, IoT, роботика, киберфизични системи;
- развиват политики за човекоцентричност, устойчивост и резилиентност (Индустрия 5.0);
- създават механизми за дигитална зрялост (диагностични платформи, maturity модели, ваучери, tax incentives);
- развиват **Дигитални иновационни хъбове (EDIH)**, тестови среди „test-before-invest“, демонстрационни фабрики, лаборатории за съвместни иновации.

Практиките показват, че **технологичният преход е успешен, когато е съчетан с развитие на умения, секторни политики и социален диалог**.

### 2. Социален диалог

Сборникът дава богати примери за:

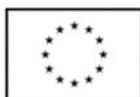
- **тристранни и двустранни формати,**
- **секторни съвети** и работни групи,
- **колективно договаряне на ниво сектор/фирма,**
- сложни механизми за консултации при технологични промени,
- активно участие в политики по умения и справедлив преход.

Страни като Германия, Швеция, Дания, Чехия и Финландия показват дългогодишни модели на **институционализиран диалог**.

Южни и източни държави развиват нови форми – **ESG-диалог (Унгария), национални коалиции за умения (Словакия), планове за секторно договаряне (Румъния)**.

### 3. Европейският семестър

Сборникът подчертава, че:



- Европейският семестър е **основната рамка**, която свързва реформи, инвестиции и социални политики.
- Националните реформи за дигитализация, зелена трансформация, публична администрация и умения се разглеждат през CSR-препоръките.
- Социалните партньори имат ключова роля в подготовката, прилагането и мониторинга на структурните реформи.

Практиките в различните държави показват **повишаващо се участие на социалните партньори** в процесите на Семестъра, макар че в някои страни то остава ограничено или консултативно.

#### 4. Общи инструменти и успешни модели

В страните от ЕС се срещат повтарящи се успешни решения:

- **Дигитални тестови центрове**, моделни фабрики, EDIH хъбове
- Програми за **upskilling / reskilling** чрез национални фондове (пример: Дания)
- Колективни споразумения за внедряване на AI и автоматизация (Германия, Франция)
- Пътни карти за дигитална индустриализация (Литва, Словения)
- Интегриране на социалния диалог в ESG рамки и зелени политики
- Образователни системи, ориентирани към STEM и цифрови умения (Естония, Финландия)

#### 5. Основни предизвикателства

Документът определя няколко ключови рискови групи за всички държави:

- Недостатъчни дигитални умения и недостиг на STEM кадри
- Разлики в дигиталната зрялост между МСП и големи фирми
- Регионални неравенства
- Частично или неинституционализирано участие на социалните партньори
- Ограничения в публичния капацитет и административна тежест

Сборникът доказва, че **успешната дигитална и индустриална трансформация в ЕС е невъзможна без силни индустриални отношения и устойчив социален диалог.**

Основните изводи са:



## **1. Индустрия 4.0/5.0 изисква човекоцентричен и приобщаващ модел**

Технологиите не са самоцел – страните, които успяват (Германия, Швеция, Словения), работят със стратегия, в която:

- работниците са включени чрез диалог,
- уменията се развиват системно,
- социалните партньори участват в управлението на прехода.

## **2. Европейският семестър е ключов механизъм за реформи**

Той:

- стимулира структурни промени,
- насочва финансирането от ПВУ и кохезията,
- създава обща рамка за сравнимост и отчетност.

## **3. Страните, които имат силни социални партньори, успяват по-бързо**

Там, където синдикатите и работодателите участват активно в процесите:

- внедряването на иновации е по-бързо;
- съпротивата към промяната е по-малка;
- реформи в уменията и заетостта се реализират ефективно.

## **4. За България има реален потенциал да адаптира доказано работещи модели**

Сборникът очертава ясни направления:

- секторни съвети и регионални хъбове по модел на Словакия/Словения;
- тестови центрове „индустрия на бъдещето“ по германския модел;
- дигитален Skills Pact и национална стратегия за умения;
- структурирано участие на социалните партньори в Европейския семестър;
- национални maturity-инструменти за МСП.

Сборникът доказва, че бъдещето на индустриалната трансформация в ЕС – и в България – зависи от **синергията между технологии, хора и институции**.

Успешните държави не просто въвеждат технологии, а изграждат **координирани екосистеми**, в които:

- държавата задава стратегическа рамка,
- бизнесът внедрява иновации,



- социалните партньори гарантират справедлив преход.

Това е моделът на устойчиво развитие, който ЕС насърчава чрез Европейския семестър и който може да бъде адаптиран и разширен в българския контекст.

