



European  
Commission

# EMAS ako hnací motor zmeny

**PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA**  
Osvedčené postupy od  
nominovaných na ocenenie  
EMAS 2019

# VÝCHODISKÁ

Ste presvedčení, že potrebujete radikálne zmeny v spôsobe, akým riadite aktivity, či už verejné alebo súkromné, veľké alebo malé? Ak je odpoveď áno, prečítajte si prípadovú štúdiu, aby ste videli, ako organizácie registrované v schéme využívajú EMAS na vytvorenie udržateľnej budúcnosti a zároveň uskutočňujú zmeny pozitívnym a efektívnym spôsobom.

## O akej zmene hovoríme?

Klimatická zmena a trvalo udržateľný rozvoj sú na čele zoznamu výziev, ktoré musí ľudstvo v nasledujúcich rokoch a desaťročiach zvládnuť. V súčasnosti si už všetci uvedomujeme, že žijeme na planéte, ktorá má svoje limity. Musíme preto zamerať našu energiu na to, aby sme ju čo najlepšie využívali pre blaho ľudstva.

Klimatická zmena je v medzinárodnom programe už viac ako 30 rokov. Prvý míľnik bol položený v roku 1992 podpísaním Rámcového dohovoru OSN o zmene klímy (UNFCCC) a posledná významná dohoda, Parížska dohoda, bola podpísaná v roku 2015. Parížska dohoda stanovuje stratégiu boja proti zmene klímy a pre urýchlenie a zintenzívnenie opatrení a investícií potrebných pre udržateľnú nízkouhlíkovú budúcnosť.

Hlavným cieľom je udržať globálny nárast teploty v tomto storočí dostatočne pod 2 °C nad úrovňou pred priemyselnou revolúciou a pokračovať v úsilí o ďalšie obmedzenie nárastu teploty na 1,5 °C.

Hoci tieto ciele boli určené predovšetkým na riešenie na politickej úrovni, mnohé z nich by mohli tiež tvoriť neoddeliteľnú súčasť akejkoľvek environmentálnej politiky vyhovujúcej EMAS v rámci každej organizácie.

Takto môže EMAS na organizačnej úrovni v súlade so zásadou subsidiarity podporiť malé aj veľké kroky, ktoré priamo alebo nepriamo ovplyvnia tieto ciele a pomôžu čo najlepšie zmeniť celý (eko) systém. Mnohé organizácie EMAS už tieto ciele schválili, čo bude podrobnejšie vysvetlené v tejto prípadovej štúdií.

Klimatické opatrenia sú jedným zo 17 cieľov OSN v oblasti udržateľného rozvoja do roku 2030:

## CIELE UDRŽATEĽNÉHO ROZVOJA





## Je to ale všetko?

Zmena v našej spoločnosti nie je ničím novým, ale teraz je oveľa rýchlejšia ako v minulosti: Trvalo tisícročia, kým sa dokončila poľnohospodárska revolúcia na Západe, tri alebo štyri generácie pre ukončenie priemyselnej revolúcie a iba pár rokov pre digitálnu revolúciu. Dnes sa zdá, že tieto čoraz rýchlejšie zmeny boli vyvolané zrýchlením životného cyklu produktu - buď v dôsledku intenzívnejšej konkurencie a väčších trhov alebo v dôsledku plánovaného zastarávania - ako aj financializáciou ekonomiky, ktorá si vyžaduje kratšie obdobia návratnosti investícií a informovanejších a nestálych spotrebiteľov, ktorí očakávajú osobné odozvy na ich potreby.

Súčasne, ako sme videli vyššie, medzinárodná politika, a teda aj náš európsky kontext a očakávania občanov a spotrebiteľov sa posunuli smerom k širším očakávaniám, než je „len“ nikdy nekonečná spotreba. A to predstavuje väčšiu zmenu ako v prípade dvoch predchádzajúcich revolúcií dohromady.

Riadenie zmien, ktoré by sme mohli definovať ako súbor prístupov k príprave, podpore a pomoci jednotlivcom, tímom a organizáciám pri uskutočňovaní organizačných zmien, by malo byť pre všetkých zaujímavým, ak chceme zabezpečiť našu udržateľnú budúcnosť. Zároveň je to predmetom výskumu posledných 80 rokov. V 40. rokoch minulého storočia sociológ Kurt Lewin demonštroval, že je jednoduchšie zmeniť skupinový pohľad ako individuálny: interakcie v skupine pomohli spochybniť normu, a teda uskutočniť zmeny.

Potom sa postupne rozvíjali odborné znalosti v oblasti „riadenia zmien“ a v 70. rokoch sa identifikovali a formalizovali tri činitele úspešnej zmeny: komunikácia, školenie a podpora. V tom čase boli organizačné zmeny stále vecou a predmetom odborníkov a často ich viedli konzultanti. Manažéri zostali v každodennej prevádzke riadenia normy. V roku 1996 však John Kotter ukázal, že o efektívnej zmene musí rozhodnúť a vykonať vedenie, najmä preto, že v čase zmeny by zamestnanci hľadali u svojich manažérov pokyny týkajúce sa implementácie novej normy a tiež by ich spochybňovali.

Za posledných 15 rokov výskum ukázal, že väčšie zameranie na praktickú zmenu s malými krokmi uskutočňovanými tímami bolo viac motivačné (namiesto toho, aby ste počuli hovoriť svojho manažéra o čokoláde, je presvedčivejšie ochutnať ju sami) a efektívnejšie (tí, ktorí aktívne niečo robia, môžu lepšie experimentovať, pozorovať riziká a obmedzenia a prispôbiť sa im). Zrodili sa participatívne workshopy a agilné metódy.

Prepojenie tejto oblasti výskumu s EMAS sa na prvý pohľad môže zdať pritiahnuté za vlasy. Uvidíme však, že hnacie motory zmien sú zabudované do EMAS. Dôvody sú znázornené v druhej časti tejto prípadovej štúdie.

Témou tohtoročných ocenení EMAS bolo „EMAS ako hnací motor zmeny“. Porozprávali sme sa so špecialistkou na riadenie zmien a členkou poroty Liselotte Zvacek, aby sme získali jej náhľad na zmeny a organizácie EMAS.

## Člen poroty OCENENIA EMAS 2019 Liselotte Zvacek



Liselotte Zvacek má viac ako 20-ročné skúsenosti ako konzultantka v oblasti riadenia, líder/vodcovský kouč a lektorka na univerzitách v Rakúsku. Školí školiteľov v Rakúskej spoločnosti pre skupinovú dynamiku a organizačný rozvoj (Austrian Society of Group Dynamics and Organisational Development - OEGGO) a od roku 1998 je členkou fakulty v Hertensteinovom inštitúte vo Viedni. Dr Zvacek, ako bývalá facilitátorka na Graduate School of Business (Stanford University), je od roku 2012 členom amerického inštitútu National Training Laboratories.

[www.organisationen-beraten.net](http://www.organisationen-beraten.net)

### Ako ste sa stali špecialistom na riadenie zmien?

Pred mnohými rokmi som ako ekoporadkyňa pracovala pre odborovú organizáciu pri inštalácii projektu odpadového hospodárstva. Keď som navrhla, aby sme v našom riadiacom výbore mali zástupcov zamestnancov, odpoveď, ktorú som dostala, bola „nie, je to zbytočné“. Keď sme samozrejme začali zhromažďovať názory zamestnancov, zástupcovia za nami prišli s mnohými otázkami. Od toho okamihu som začala uvažovať o tom, ako uskutočniť zmeny a akú úlohu musia hrať zainteresované strany. Začala som sa učiť a experimentovať, pričom som sa snažila zistiť čo najviac. Nakoniec sa to stalo samotným jadrom mojej každodennej praxe.

### Ako definujete zmenu?

Zmena je pre mňa neustály tok. Historicky sa to vnímalo ako situácia A - zmena - situácia B. To sa nevzťahuje na dnešný svet, pretože v každej organizácii vždy existuje dôvod na zmenu a na zlepšenie. Aby som to uľahčila, často hovorím, že zmena sa deje iba v jednej situácii:



Tento model je celkom jednoduchý:

- Ak nevíete, kde sa nachádzate, vízia a prvé kroky vás môžu naštartovať, ale existuje šanca, že odpor vzrastie pomerne rýchlo, pretože to ľudia budú považovať ako odnímanie svojich nadobudnutých schopností alebo know-how.
- Ak víete, kde ste, je dobré začať s prvými krokmi. Odpor sa ale čoskoro dostaví, ak nebudete zdieľať víziu, kam chcete ísť, pretože by tak mohli vzniknúť protichodné smery.
- Napokon, ak máte dobrú víziu o tom, kde ste a kde chcete byť, ale netušíte, aké budú prvé kroky, nastúpi úzkosť, ľudia nebudú vedieť, kde začať, budú preťaženi a zostane zachovaný súčasný stav.

## Myslíte si, že EMAS je dobrý prostriedok na zrealizovanie tejto rovnice?

Áno! Je to štruktúrované v tejto logike s hodnotením, politikou a akčným plánom, ktoré sa pravidelne prehodnocujú, aby sa dosiahli pravidelné „nové“ prvé kroky. Ďalším zaujímavým bodom v EMAS je to, ako zahŕňa potreby a očakávania zainteresovaných strán, najmä zamestnancov. Napriek tomu ľutujem, že EMAS je v súčasnosti dobrovoľným nástrojom, pretože aj keď každý vie, že ide o veľa, organizácie majú tendenciu zosúladiť svoju stratégiu s legislatívnou sieťou, do ktorej sú zakomponované.

## Ako člen poroty ste sa zúčastnili tohtoročných cien. Čo Vás najviac prekvapilo?

Videla som veľa príkladov organizácií, ktoré neustále zlepšovali svoje environmentálne správanie a budovali prevádzky, ktoré sú šetrnejšie k životnému prostrediu, s pomerne pôsobivým kultúrnym zakotvením tejto zmeny v niektorých organizáciách.

Napriek tomu som mala pocit, že - okrem tých, ktorí boli ocenení - stále existuje pre niektoré organizácie istá ostýchavosť, aby sa tento postoj k ochrane životného prostredia stal predmetom ich podnikania. Pohodlné (aj keď nie vždy ľahké) prvé zmeny sa uskutočňujú v EMAS a niektoré radikálne zmeny sa uskutočňujú vďaka EMAS na okraji podnikania, ale táto radikálnosť je málokedy jadrom podnikania. Tiež som mala pocit, že niektorí kandidáti sa cítili, že sú už dostatočne v popredí.

EMAS potom prichádza ako povlak, spôsob štruktúrneho obmedzenia dopadu. Používa sa na mobilizáciu zamestnancov, na marketingové riešenia, ale nie vždy na strategickú úroveň. Čo je podľa mňa kľúčové.

## Veríte tomu, že EMAS je dobrým nástrojom na zosúladenie tempa zmien, agility vyžadovanej súčasnou spoločnosťou a dlhodobých udržateľných cieľov?

Je nástrojom. Ale pre mňa a v niektorých využitíach som to už vnímala, je kľúčové vedenie. Čítala som o vodcoch v týchto využitíach, ktorí sú dostatočne zrelí, osobne na to, aby vytvorili dostatočne bezpečné prostredie, aby sa odvážili napadnúť systém, v ktorom pracujú: otvárajú sa a nielen, že využívajú svoje schopnosti a svedomie na udržanie svojej pozície na trhu, ale skutočne rozširujú sféru vplyvu a vytvárajú nové modely. A to isté umožňujú aj svojim tímom. Je to vzrušujúce! Mojm najväčším želaním je, aby sa stali vzormi pre našich budúcich vodcov, ktorí budú potrebovať svoje schopnosti skupinovej dynamiky a holistický pohľad na uskutočnenie udržateľného sveta.

# OSVEDČENÉ POSTUPY Z ORGANIZÁCIÍ

## 1/ EMAS ako hnací motor zmeny subjektov: prístup orientovaný na výsledky

### A Iniciatívy klimatickej zmeny

EMAS pokrýva všetky environmentálne dopady. V tejto súvislosti je jedným z nich príspevok ku globálnemu otepľovaniu a všetky organizácie o ňom musia podať správu vo svojom environmentálnom vyhlásení. Rozsah uhlíkovej stopy je napriek tomu ponechaný na každú organizáciu. Dobrou správou je, že keď sa pozrieme na environmentálne vyhlásenia, pravidelne vidíme, že rozsah uhlíkovej stopy sa rozširuje s vývojom zrelosti systému

riadenia. Niektorí zvolili tento prístup a dostali ho do rozmeru, v ktorom sa čoskoro stanú energeticky sebestačnými, ako napríklad Ebswien Hauptkläranlage, poskytovateľ služieb mesta Viedeň, ktorý je zodpovedný za čistenie všetkých splaškov a odpadových vôd produkovaných obyvateľmi Viedne. Energetická a klimatická časť ich poslania udáva hlavný charakter:

#### ENERGIA A OCHRANA KLÍMY



Čistenie odpadových vôd je proces, ktorý si vyžaduje veľa energie. Preberáme zodpovednosť za ochranu našej klímy a rozhodujeme sa pre širokú škálu obnoviteľných energií. Dôslednou analýzou a optimalizáciou našich prevádzok neustále zlepšujeme energetickú efektívnosť v našej spoločnosti.

Realizáciou výpočtov z environmentálnych dôvodov Ebswien určila, že zodpovedajú za približne 1 % viedenskej spotreby energie. Neboli s tým spokojní, a preto vypracovali projekty na zníženie ich energetického mixu a využitie väčšieho množstva obnoviteľných zdrojov energie.

To zatiaľ viedlo k 11 % zníženiu spotreby energie, čo sa rovná 2 800 tonám CO<sub>2</sub>, ktoré sa nevypúšťajú do Viedne. V areáli závodu dnes možno nájsť tepelné aj fotovoltaické solárne systémy, Kaplanovu turbínu, hydrodynamickú skrutku a dokonca aj malú veternú turbínu.

Ďalším krokom bol obrovský skok, ktorý sa začal pred šiestimi rokmi a ktorý si vyžadoval zmenu celej prevádzky elektrárne, kým pokračovala v zabezpečení neustáleho a správneho čistenia odpadových vôd: faraónsky projekt. Ebswien pokrýva svoju

vlastnú spotrebu energie energiou z kanalizačného plynu a kombinovanou výrobou z kalu. To zníži emisie o 40 000 ton CO<sub>2</sub> ročne od roku 2020.

Táto posledná zmena sa môže javiť ako revolúcia, ale pri bližšom preskúmaní je zrejmé, že zmena prichádzala postupne, vychádzajúc z poznatkov a čo najlepšieho využívania systémov riadenia. Tým, že si boli vedomí a zodpovední za svoju spotrebu energie experimentoval Ebswien s inováciami, najmä zavedením obnoviteľných zdrojov. Prijali tiež hlavnú inovačnú výzvu pri transformácii na ekologickú prevádzku 21. storočia, ktorá sa uskutočnila v úzkej spolupráci so zainteresovanými stranami, ako sú napríklad Inštitút pre kvalitu vody a zdroje vody Viedenskej technickej univerzity, ktorý poskytoval svoje odborné znalosti pre optimalizáciu obsahu vody v kale. Financovanie bolo poskytované v spolupráci s Európskou investičnou bankou (EIB).

Dvere Ebswien sú otvorené aj pre verejnosť. K dispozícii je najmodernejšia prezentačná miestnosť a informačné centrum so špeciálnymi prehliadkami určené pre školákov vo veku od osem rokov.



**B****Riešenie životného cyklu s cieľom pripojiť sa k obehovému hospodárstvu**

Prístup životného cyklu je súčasťou nariadenia o EMAS od roku 2001 (aj keď to ešte nebolo menovite spomenuté), keď sa zaviedol pojem nepriamych environmentálnych aspektov. Organizácie boli požiadané, aby ho zahrnuli do svojho environmentálneho posudzovania vrátane otázok týkajúcich sa výrobkov (dizajn, vývoj, balenie, preprava výrobkov, použitie a zhodnocovanie / zneškodňovanie odpadu); výber a zloženie služieb; zloženie sortimentu; a environmentálne správanie a postupy dodávateľov, subdodávateľov a dodávateľov.

Posledná aktualizácia nariadenia o EMAS jasne hovorí o prístupe životného cyklu a existuje veľa príkladov podnikov, ktoré tento prístup zvažili.

Pred desiatimi rokmi predstavil STRABAG Slovensko stratégiu na vybudovanie kapacít, na recykláciu asfaltových zmesí a na získanie vedúceho postavenia na trhu v oblasti využívania druhotných surovín pre stavbu ciest.

**STRABAG**  
TEAMS WORK.

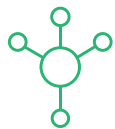
Hlavnou podstatou podnikania bola obnova cesty, ktorá poskytovala dostatok „odpadu“, ktorý bol identifikovaný ako potenciálny zdroj materiálu. Dodnes bolo vďaka týmto investíciám do analýzy životného cyklu a do možností recyklácie asfaltu (deväť závodov) možné za posledných desať rokov recyklovať zhruba 200 000 ton suroviny. Takmer všetok „odpad“ z ciest sa dopravuje späť do závodov na asfaltové zmesi a viac ako 50 % asfaltových zmesí uložených spoločnosťou Strabag obsahuje recyklovaný materiál. Táto zmena priniesla aj vedľajšie environmentálne výhody:

- Lokálne využitie druhotných surovín pomáha znižovať emisie CO<sub>2</sub> z diaľkovej prepravy;
- Skúmanie produktivity vedie k jednoduchým metódam na zefektívnenie výrobných procesov, čo spoločnosti Strabag umožňuje šetriť energiu.

EMAS nielen pomáha tomuto procesu, ale ukázal sa ako vynikajúci nástroj na uvedenie tohto riešenia na trh pre verejných zákazníkov, ktorí vyvíjajú prístupy ekologického obstarávania.



## C Rozšírenie rozsahu EMAS na otázky udržateľnosti



### Supply chain

99,6%

of raw material spend qualified against UPM Supplier and Third Party Code.



### Community

103

UPM volunteers provided environmental, safety and health information to



### Safety

38%

decrease of TRI rate

was achieved comparing to 2017

880

students.

And our social welfare activities covered

2,000

local citizens in 2018

Ak chceme vytvoriť udržateľný svet, musíme sa starať o viac ako „len“ o otázky životného prostredia. Niektoré organizácie využili rámec EMAS na rozšírenie rozsahu svojich záujmov o ciele trvalo udržateľného rozvoja (SDG).

Mnoho z tohtoročných nominovaných zaviedlo politiky v oblasti rovnakých príležitostí, zdravia a bezpečnosti, či už s certifikovanými systémami riadenia alebo bez nich. Niektoré z nich rozšírili svoje vykazovanie na ciele SDG.

Spoločnosť UPM už 20 rokov vyrába výrobky z celulózy a papiera a pomocou EMAS riadi svoje environmentálne vplyvy v Európe. Keď sa EMAS stal globálnym, rozšírila spoločnosť schému do Uruguaja a Číny.

V roku 2017 sa spoločnosť UPM rozhodla rozšíriť pôsobnosť EMAS na sociálne otázky. Na začiatku to boli štyri pilotné závody a od roku 2018 všetky závody spoločnosti podávajú správy o sociálnych otázkach. Vyhlásenia EMAS pre celulóžku a papierňu poskytujú konkrétne informácie, napríklad o prínose pre miestnu zamestnanosť, daňové príjmy a kúpnu silu, ako aj príklady spolupráce s komunitami, ako je spolupráca so školami a prístupy k zdraviu a bezpečnosti.

Cieľom zahrnutia týchto správ do environmentálneho vyhlásenia bolo zvýšiť záujem o vyhlásenia EMAS a podporiť holistický prístup k udržateľnosti pre zamestnancov UPM aj pre externé zainteresované strany.



UPM



## 2/ EMAS ako nástroj riadenia na uskutočňovanie a ovplyvňovanie zmien

### A Školenie a komunikácia pre kultúrne zmeny

„Vedieť, kde sa nachádzame“ a „vedieť, kam chceme ísť“ je možné dosiahnuť iba vtedy, keď je správa zdieľaná. Ak sa v predchádzajúcej prípadovej štúdií ukázalo, že pri zhromažďovaní informácií o „skutočnej práci“ bolo nevyhnutné zapojenie zamestnancov, je potrebné zabezpečiť to, aby tieto vzácné informácie boli spojené. To si vyžaduje veľa komunikácie a niekedy aj školenia.

Všetky organizácie EMAS investujú veľa energie do školení a komunikácie. Všetky zavádzacie procesy zreteľne integrujú záujmy životného prostredia a pokrývajú tak celú organizáciu, ako aj špecifické aspekty a výzvy konkrétnej práce alebo úloh. Mentoring sa často používa aj na zdieľanie schopností a kultúry.

Táto interná komunikácia často vedie zamestnancov a zainteresované strany k zmene správania aj doma. Rakúsky kandidát BERNHARD AV je príkladom osvedčeného postupu:

Už tridsať rokov je BERNHARD AV jedným z popredných poskytovateľov audiovizuálnych systémov pre konferencie a medzinárodné konvencie vo Viedni. Princíp „nezanechať stopu“ sa vzťahuje na všetky udalosti, ktoré realizujú, a je preto každodennou záležitosťou, ktorú si zamestnanci uvedomili. Tým sa zmenili ich vlastné zvyky.



To sa dá dosiahnuť vďaka intenzívnemu školeniu: poradenstvo sa poskytuje na interných školeniach integrovaných do stretnutí zamestnancov, ktoré sa konajú dvakrát až štyrikrát ročne. Na týchto interných školeniach poskytujú členovia nášho tímu pre životné prostredie alebo odborníci z externého prostredia našim zamestnancom informácie o problémoch so životným prostredím a pokyny, ako implementovať environmentálne uvedomelé správanie na individuálnej aj podnikovej úrovni. Okrem toho sa zamestnanci pravidelne zúčastňujú školení a seminárov organizovaných Spolkovou agentúrou pre životné prostredie, mestom Viedeň, Spolkovým ministerstvom pre udržateľnosť a cestovný ruch, Rakúskym automobilovým zväzom (ÖAMTC) a ďalšími, ktoré sa konajú trikrát až päťkrát ročne. Tieto školenia sa zameriavajú na témy ako je úspora energie, predchádzanie vzniku odpadu, palivová úspornosť a zaobchádzanie s problematickými látkami. Účastníci externých prednášok a workshopov sa so svojimi nadobudnutými poznatkami delia na stretnutiach našich zamestnancov. BERNHARDS AV tiež zriadil databázu s informáciami dôležitými pre životné prostredie, ktoré sú dostupné všetkým zamestnancom.

Dôležitým bodom je tiež komunikácia s klientmi. Udalosti zamerané na zelené iniciatívy sa často oznamujú spôsobom, ktorý sa, bohužiaľ, zameriava iba na environmentálne vlastnosti miesta konania akcie a dodávateľa. BERNHARD AV ako profesionálna spoločnosť v oblasti zelených stretnutí zdôrazňuje rozhodujúcu úlohu služieb konferenčných a kongresových technológií pre zaistenie zeleňšej udalosti v každom kroku procesu: prostredníctvom publikácie v špecializovanej tlači, v zasielaných citáciách, v brožúrach, na mieste a prostredníctvom priamej komunikácie so svojimi klientmi a partnermi. To pomáha zlepšovať celkovú ekologizáciu podniku.

Aj keď je BERNHARD AV malou spoločnosťou, komunikuje svoje ekologické požiadavky a vyzýva svojich dodávateľov vo všetkých oblastiach - vrátane medzinárodných výrobcov zariadení, aby našli najlepšie energeticky efektívne a trvanlivé zariadenia. Vďaka tomu napríklad ponúkajú iba plnohodnotné LED osvetlenie pódia.



## B Organizácie EMAS ako skvelé miesto na prácu

Organizácie sa líšia formálnosťou svojich prístupov k starostlivosti o blaho svojich zamestnancov. Mnoho organizácií integruje otázky ochrany zdravia a bezpečnosti do svojich procesov EMAS a v Nemecku bol vyvinutý program EMASPlus, pretože mnoho organizácií už má certifikát ISO 45001.

Označenie „Great place to work®“ (skvelé miesto na prácu), ktoré pochádza z ľudských zdrojov, sa tiež často uvádza ako nástroj na lepšie zapojenie zamestnancov do stratégie.

Na základe jasnej požiadavky EMAS na účasť zamestnancov, niektoré organizácie už robia výnimočnú prácu pri defragmentizácii svojej organizácie, aby čo najlepšie využili vstupy všetkých zamestnancov.

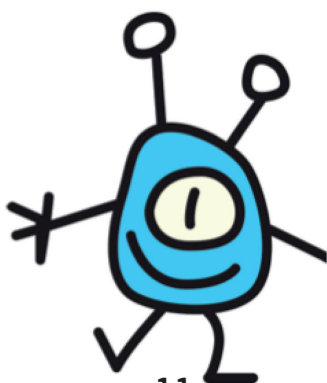
Spoločnosť SCHMITZ Digital Printing je kľúčovým hráčom v oblasti digitálnej tlače, grafického dizajnu a písma vo Valónskom regióne v Belgicku.

Spoločnosť sa zaregistrovala v EMAS v roku 2010, pričom Véronique a Bruno Schmitz vám ľahko potvrdia všetok pokrok, ktorý sa dosiahol v ekodizajne a znižovaní odpadu. Na čo sú však skutočne hrdí, je to, že po troch rokoch za nimi prišli zamestnanci, ktorí potvrdili, že existuje viac než „iba“ prostredie, ktoré je potrebné zväziť, ak chcú byť udržateľnejšou spoločnosťou.



Ukázalo sa, že investície do udržateľnej stratégie urobia s tímovým duchom a inováciami zázraky. Dnes vysvetľujú, že skutočné „výhry“ prichádzajú z manažérskych postupov:

- Kreativita a inovácie rastú každým dňom;
- Každý sa cíti oprávnený povedať „Mám nápad“;
- To súvisí s tým, že všetci môžu spokojne povedať „Urobil som chybu“ alebo „Som prekvapený, že to nevyšlo podľa očakávaní“;
- Denný harmonogram je do značnej miery organizovaný sám sebou - skôr sa starajú o svoje podnikanie, než by sa mali starať, či podnikanie funguje;
- a nakoniec EXISTUJE niečo ako šťastie v práci.



← „Schmitzianci sa snažia pestovať potešenie z toho, že sú tvorcami najbláznivejších projektov“



## Od dodávateľského reťazca po partnerský reťazec

Práca na koncepcii životného cyklu vyžaduje, aby ste skutočne porozumeli svojmu dodávateľskému reťazcu, aby ste čo najviac ovplyvnili vytvárané vplyvy. Dvaja výhercovia ocenenia EMAS 2019 odviekli skvelú prácu v rôznych situáciách. Konajú v súlade s najnovšou revíziou prílohy II k nariadeniu o EMAS.

Spoločnosť Neumarkter Lammsbräu, ako priekopník v oblasti výroby organického piva v Nemecku, je jedným z mála nemeckých pivovarov, ktorý vyrába vlastný slad. V roku 2012 sa spoločnosť stala víťazom ocenenia EMAS. Má dlhoročné partnerstvo, ktoré je prospešné pre obe strany, so 150 ekologickými poľnohospodármi (v súčasnosti) v tomto regióne.

Prosperujúce združenie ponúka poľnohospodárom päťročnú zmluvu, ktoré zaručujú vzájomné výhody, a poskytuje miestne poradenstvo týkajúce sa agroekologických postupov a optimalizácie výroby. Neumarkter Lammsbräu tiež organizuje každoročné semináre, ktoré poskytujú odborné poznatky o rôznych témach: GMO (politika, riziká od susedov), svet chmeľu a spôsob výberu najlepšej odrody v závislosti od vašej pôdy atď.

Po pravidelnom preskúmaní stratégie pred niekoľkými rokmi mala spoločnosť Neumarkter Lammsbräu pocit, že je potrebné lepšie spoznať ďalšie zainteresované strany. "Čo vlastne chceme alebo očakávame od nášho vzťahu?" bola otázka, na ktorú potrebovali získať odpoveď od zainteresovaných strán. V prístupe k transparentnému, nezávislému a holistickému pohľadu na svoje podnikanie identifikovali kľúčové záležitosti a príslušné zainteresované strany. Namiesto toho, aby sa týchto kľúčových vecí dotýkali priamo, realizovali dotazníky a skupinové stretnutia, aby sa s nimi podelili, vylepšili a zosúladi

s otázkami, ktoré by boli zaujímavé pre všetkých. Rozsah bol veľmi široký: ochrana vody a klímy; udržiavanie a rozvoj biodiverzity v pôde a kultúre; regionálny rozvoj; kvalita produktu; očakávania trhu; riadenie kompetencií; rovnováha medzi pracovným a súkromným životom; zdravie a bezpečnosť.

Dnes kruhy zainteresovaných strán - skupiny 20 až 30 ľudí - s pracovnými pokynmi pomáhajú zlepšovať udržateľnosť všetkých, budovať dôveru a poskytovať inovatívne nápady. Tiež vytvárajú informačný materiál a komunikujú o udržateľnosti, aby sa dotkli čo najväčšieho počtu občanov.

Rovnako ako v prípade surovín na výrobu piva, aj v dodávateľskom reťazci nealkoholických nápojov sa realizovali podobné práce, pričom niektoré prísady pochádzajú z krajín mimo Nemecka. To viedlo k partnerstvu so spoločnosťou Naturland, pokiaľ ide o vysoké ekologické štandardy, ktoré zahŕňajú aj sociálnu zodpovednosť (spravodlivé mzdy, žiadna detská práca, rovnaké zaobchádzanie, zdravie a bezpečnosť, prístup k odbornej príprave), ktoré v súčasnosti pokrýva 75 % všetkých výrobkov, s cieľom dosiahnuť 100%. Ceny sú samozrejme opätovne prerokované, aby sme spoločne podnikli tento ďalší krok k udržateľnosti.





Prístav v Barcelone je jedným z najdôležitejších logistických prístavov na svete a poskytuje infraštruktúru na prepravu viac ako 65 895 000 ton tovaru a štyroch miliónov cestujúcich ročne.

Stručne povedané, prístav plánuje, rozvíja a udržiava infraštruktúru a koordinuje jej využívanie. Koordinácia takéhoto „úľa“ vo svojej podstate zahŕňa mnoho zainteresovaných strán: zamestnancov aj celú „prístavnú komunitu“ od držiteľov koncesií po majiteľov lodí a poskytovateľov služieb (veže atď.), prevádzkovateľov dopravy v menšej miere; a nakoniec vďaka svojej rozlohe aj mestá Barcelona a el Prat de Llobregat.

Vytvára teda otázka, či môže prístav skutočne zmeniť vplyv na životné prostredie, ak vykonáva hlavne koordinačnú úlohu. Áno, úzkou spoluprácou s jeho zainteresovanými stranami a realizáciou práce vo forme partnerského reťazca. Dohoda o osvedčených postupoch s držiteľmi koncesií viedla za

posledné tri roky k investíciám do zlepšenia životného prostredia v činnostiach držiteľov koncesií cez 2,2 milióna eur.

Čistejšie plavidlá dostávajú zľavy. Podporuje sa skvapalnený plyn (LPG) a realizujú sa pilotné projekty na dodávku elektriny do dokovacích plavidiel z generátorov s motormi na zemný plyn. A existuje aj oveľa viac ďalších iniciatív. Okrem toho, s letákom o kvalite vody a ovzdušia a letákom pre cestujúcich na okružnej plavbe, ukazuje barcelonský prístav vynikajúce príklady toho, ako môže komunikácia hrať pozitívnu úlohu interne aj externe.



**Port de Barcelona**

## 3/ Faktory úspechu pri implementácii skutočných zmien prostredníctvom EMAS

### A Strategické myslenie

Ak existuje jeden opakujúci sa element v rámci systémov riadenia, je to fakt, že sa nič neudeje bez prijatia záväzku vrcholovým vedením.

S najnovšou revíziou prílohy II k nariadeniu o EMAS sa zosúladienie systémov environmentálneho manažérstva s celkovou stratégiou podniku stalo nevyhnutnosťou. Toto posolstvo je zrejmé a jasné ... aj keď jej implementácia nie je vždy ľahká.

Environmentálne záujmy boli jadrom podnikania, ale pri pohľade na trvalé podniky je potrebná dynamická stratégia:

V roku 2017 bola stanovená obnovená strategická ambícia zameraná na transparentnosť, udržateľnosť a nezávislosť. Boli stanovené ciele týkajúce sa objemu (250 000 hektolitrov - už dosiahnuté) a z dlhodobého hľadiska: napríklad uhlíkovo neutrálne podnikanie do roku 2025.

Dlhodobé strategické ciele sú v každom procese rozdelené na strednodobé a ročné ciele. Vlastníci procesov potom pracujú so svojimi tímami. Mesačné prevádzkové ukazovatele umožňujú nadviazanie na dodanie a dvojročné stretnutia vrcholového manažmentu sa pozerajú na výsledky z dlhodobejšieho hľadiska.

Túto dynamiku samozrejme posilňujú interné audity a komunikácia, ako aj každoročný deň „stratégie“, kde sa každý zúčastňuje na diskusií o nových ambíciách a na zaistení toho, aby boli všetci zapojení a zosúladení na ďalší rok.

**Neumarkter  
Lammsbräu**



Títo kamenári vyrábajú z prírodného kameňa takmer všetko, pričom tomu dodávajú zvláštno duha.

Keďže Markus Glöckner veril, že udržateľnosť znamená nielen pozitívny vplyv na nás samotných, ale aj na všetkých, ktorých sa naše obchodné aktivity priamo alebo nepriamo dotýkajú, rozhodol sa investovať do udržateľnej stratégie založenej na kľúčových zásadách ISO 26000, čo ho priviedlo k registrácii EMAS pre lepšie riadenie životného prostredia.



**MARKUS GLÖCKNER**  
**NATURSTEINE**

Zlepšení je mnoho. Priame vylepšenia zahŕňajú solárnu energiu, využitie dažďovej vody na chladenie, lepšie sledovanie a informovanie zamestnancov a klientov o použitých chemikáliách a zlepšenie spotreby energie stlačeného vzduchu. Došlo aj k nepriamym zlepšeniam: s cieľom znížiť vplyv na klímu sa rozhodli prestať kupovať kamene v Ázii a skôr prispievať k udržaniu pracovných miest v Európe. Teraz pracujú na recyklácii starých náhrobných kameňov a sú zakladajúcim členom registrovaného združenia Verein Handwerk mit Verantwortung e.V. („Zodpovedné remeslo“), ktoré v súčasnosti pripravuje príručku na používanie Nemeckého kódexu udržateľnosti v remeselných podnikoch. Všetky tieto strategické kroky sú zdieľané s tímom, ktorý aktívne prispieva k ročným akčným plánom.

## B Posilnenie tímu

Jedným z kľúčových faktorov úspešnej zmeny je zapájanie ľudí. Jedným z najlepších postupov je posilnenie pozície ľudí. Zmenu budú vlastniť a urputne ju brániť. Videli sme to na príklade spoločnosti Schmitz, pričom VMM vo Flámsku tiež urobila v tomto smere niekoľko dobrých krokov.

Flámska environmentálna agentúra (VMM) pomáha organizovať ciele flámskej environmentálnej politiky. Jej hlavné činnosti sú zamerané na čistú vodu, čistý vzduch a dôkladné environmentálne vykazovanie.

Ekologické správanie sa medzi základnými hodnotami VMM objavovalo už pred zavedením EMAS. Priniesol EMAS naozaj zmenu? A čo potrebovali zamestnanci, aby prekonali prekážky v každodennom správaní v práci aj doma, aby sa stali zelenšími a udržateľnejšími? Ako by mohli členovia „Zeleného tímu“ prispieť viac? To boli otázky, ktoré boli tímom položené v roku 2017.

Výsledky prieskumu medzi zamestnancami a analýza SWOT (silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby) zamestnancov VMM spôsobili, že sme preskúmali niekoľko komunikačných a riadiacich línií. Dobrou správou bolo, že cieľová skupina je skutočne znepokojená, je si vedomá životného prostredia a skutočne si želá udržateľnú budúcnosť. Ale príslovie „každý sa chce zmeniť, nikto nechce byť zmenený“ platilo výrazne aj v rámci VMM.

Po komunikačnej stránke agentúra používa model 7E, metódu organizovania komunikačných akcií okolo siedmich zmenových osí: Objasniť (informovať), Nadchnúť (nadchnúť ľudí), Byť príkladom (ísť dobrým príkladom), Povzbudiť (podpora), Umožniť (uľahčiť), Zapojiť (zahmúť) a Zažiť (ponúknuť pozitívnu skúsenosť).

FLANDERS  
ENVIRONMENT AGENCY



Flanders  
State of the Art

Objasnenie cieľového správanie vrátane sociálnych štandardov v rámci VMM povzbudzuje účastníkov procesov, aby sa identifikovali s požadovaným správaním.

Pokiaľ ide o vedenie, VMM prispôsobila prístup k väčšej autonómii skupiny ako kľúčovej hybnej sile zmien. Cieľom bolo zbaviť sa obrazu, kde zelený člen tímu vedie aktivity izolovaný. Aj keď sú členovia vyškolení v oblasti riadenia zmien, zvládania odporu a pozitívnej komunikácie, VMM mala pocit, že je čas postúpiť k systému, v ktorom sa všetci zamestnanci VMM považujú za vodcovské osobnosti.

Preto, keď sa každý zamestnanec považuje za odborníka na životné prostredie vo svojom odbore, v súčasnosti sa s každým zaobchádza ako s odborníkom, od ktorého sa môžu ostatní učiť. Zdôrazňujú sa skupinové úspechy a stimuluje sa proces na základe otázok a odpovedí. Počet blogov o udržateľnom živote, ktoré napísali viacerí zamestnanci, robí web interaktívnym a umožňuje ľuďom zdieľať myšlienky na najrôznejšie témy. Dnes je VMM presvedčená, že to podporuje prechod na udržateľné správanie sa v organizácii aj mimo nej!

## C Údaje a neustále zlepšovanie

EMAS vyžaduje súbor ukazovateľov pre všetky organizácie, ktoré sa chcú zaregistrovať, ako aj niektoré odvetvové a organizačné ukazovatele.

Tieto ukazovatele sú súčasťou úspechu dobrého riadenia zmien: Ak vieme, kde sa nachádzame a kam smerujeme, mali by sme byť schopní mať údaje, ktoré potvrdia náš pokrok.

Toto je jeden z kľúčových záujmov environmentálneho vyhlásenia EMAS: byť schopný preukázať pokrok - so zárukou, že údaje sú presné, vďaka overovateľovi.

Vyhlásenia sú teda verejné a mnohí nominovaní preukázali, že svoje priority stanovujú na základe faktov. Niektorí kandidáti na ocenenie EMAS 2019, ktorí skutočne inovovali alebo vyvinuli mimoriadne úsilie, aby získali svoje údaje, si však zaslúžia osobitnú pozornosť:

→ VMM iniciovala spoluprácu občanov a vedy v rámci iniciatívy „CurieuzeNeuzen Vlaanderen“, ktorá je zameraná na zhromažďovanie veľmi podrobných a presných údajov o vonkajších koncentráciách oxidu dusičitého (NO<sub>2</sub>), ktorá dáva občanom šancu lepšie si uvedomiť svoje prostredie, potrebu údajov o vede a vplyv ich samotných. Výsledok je bezprecedentný tak v množstve údajov, ako aj v ich priekopníckej povahe na medzinárodnej úrovni, a dáva vedcom možnosť vykonať lepšiu analýzu vplyvu dopravy na kvalitu ovzdušia.

→ Spoločnosť MAGNA investovala do IT technológií do vybudovania databázy pre monitorovanie energie a lepšie plánovanie zlepšenia.

→ Rada pre účtovné zásady (APB) v barcelonskom prístave začala monitorovať bentické populácie ako bioindikátory v roku 1998 a zriadila vlastný systém dohľadu nad kvalitou ovzdušia, aby mohla lepšie konať a sledovať pokrok svojich zainteresovaných strán.

# POSOLSTVO

## ODPORÚČANIE PRE SUBJEKTY REGISTROVANÉ V EMAS

Ak chcete svoj systém riadenia EMAS využiť v maximálnej miere, aby ste splnili očakávania pre svet:

### Investujte do strategického myslenia:



VYBUDUJTE SI SPOLOČNÚ VÍZIU V SÚLADE S VAŠIMI ZÁUJMAMI O UDRŽATEĽNOSŤ



PÝTAJTE SA ZAJINTERISOVANÝCH STRÁN



USPORIADAJTE PARTICIPATÍVNE WORKSHOPY VRÁTANE ZAPOJENIA ZAMESTNANCOV A KLÚČOVÝCH ZAJINTERISOVANÝCH STRÁN



ZAMERAJTE SA NA RIZIKÁ, ALE AJ NA PRÍLEŽITOSTI



INVESTUJTE DO SVOJICH VEDÚCICH A MANAŽÉROV, ABY Z NICH BOLI VIAC ZRELÉ OSOBNOSTI, ROZVÍJALI SVOJE ZRUČNOSTI V OBLASTI ZMIEN A POMÔŽTE IM DEFRAGMENTIZOVAŤ

### Buďte odvážni a dôverujte neustálemu zlepšovaniu



BUĎTE ODVÁŽNI VO SVOJEJ VÍZII: CIELENÍM NA HVIEZDY SA DOSTANETE NA MESIAC



UROBTE PRVÝ A DRUHÝ KROK. ZMENA JE TU KAŽDÝ DEŇ

*“Ak sa chystáme uskutočniť transformáciu na udržateľnú budúcnosť, nie je možné pokračovať v bežnom spôsobe podnikania. Osvedčené postupy od kandidátov na ocenenia EMAS 2019 sú inšpiratívnou ukážkou pozitívnych zmien organizácií”*

Martin Baxter - predseda poroty ocenení EMAS 2019



# EMAS AWARDS CEREMONY 2019 DRIVER OF CHANGE

Bilbao, Spain  
November 25<sup>TH</sup>

Dňa 25. novembra v Bilbao sme oslávili veľké úspechy všetkých kandidátov, pričom sme osobitne spomenuli:

Kategória	Víťaz	Čestné uznanie
VEREJNÉ MIKRO A MALÉ ORGANIZÁCIE	<u>Autoridad Portuaria de Cartegena</u> (Spain)	
VEREJNÉ STREDNÉ A VEĽKÉ ORGANIZÁCIE	<u>Port De Barcelona</u> (Spain)	<u>Flanders Environmental Agency (VMM)</u> (Belgium) <u>European Investment Bank Group</u> (Luxembourg)
SÚKROMNÉ MIKRO A MALÉ ORGANIZÁCIE	<u>Bernhard Av Gmbh</u> (Austria)	<u>Glöckner Natursteine</u> (Germany)
SÚKROMNÉ STREDNE-VEĽKÉ ORGANIZÁCIE	<u>Neumarkter Lammsbräu Gebr. Ehrnsperger KG</u> (Germany)	<u>Lee Strand Co-operative Creamery Ltd.</u> (Ireland)
SÚKROMNÉ VEĽKÉ ORGANIZÁCIE	<u>Laboratorios Servier S.L.</u> (Spain)	<u>MAGNA STEYR Fahrzeugtechnik AG &amp; Co KG</u> (Austria) <u>STRABAG s.r.o.</u> (Slovak Republic)

*“S ohľadom na environmentálne, hospodárske a sociálne výzvy nie je pokus o zlepšenie životného prostredia bez zmeny prístupov v podnikaní a verejných orgánoch jednoducho dostatočný. Ocenenia EMAS 2019 nám ukazujú, že mnoho organizácií registrovaných v EMAS už v súčasnosti využíva EMAS ako hnací motor zmien v rámci svojej organizácie, čím prispieva k udržateľnej budúcnosti. Tam, kde je EMAS najspolahlivejším, dôveryhodným a najtransparentnejším systémom environmentálneho manažerstva na trhu, je tiež dokonalým nástrojom na zisťovanie a implementáciu najlepších postupov pre udržateľnú budúcnosť. Som rád, že môžem konštatovať, že aj v tejto druhej oblasti sú organizácie registrované v EMAS skutočnými priekopníkmi.”*

Kęstutis Sadauskas - Riaditeľ pre zelené hospodárstvo Európskej komisie



#### VYTLAČENÉ

v Luxembursku: Úrad pre publikácie Európskej únie, 2020 © Európska únia, 2020

Opätovné použitie je povolené za predpokladu, že je uvedený zdroj. Pravidlá opätovného použitia dokumentov Európskej komisie upravuje rozhodnutie 2011/833/EÚ (Ú. V. EÚ L 330, 14.12.2011, s. 39). Ani Európska komisia ani žiadna osoba/organizácia konajúca v mene komisie nenesie zodpovednosť za prípadné využitie akýchkoľvek informácií obsiahnutých v tejto publikácii. V čase dokončenia rukopisu boli odkazy v tejto publikácii správne.

#### EDITOR:

Marianne Muller (Európska komisia)  
Európska komisia - DG Životné prostredie - B1 Udržateľná výroba, výroby a spotreba

#### TEXT:

Mathilde Angéléri a Marcel van Meesche (EMAS Helpdesk - 21 Riešenia)  
Alina Ulmer (EMAS Helpdesk - adelphi)

#### ZDROJ FOTOGRAFIE:

Page 19 – <https://thenounproject.com/>

#### FOTOGRAFIE:

obal a strana 13 – prístav v Barcelone  
strana 3, 9 and 18 – UPM  
strana 4 – fotograf Rudolf Hofer (Liselotte Zvacek)  
strana 6 – Ebswien  
strana 8 – Strabag  
strana 11 – Schmitz Printing

#### COVER:

prístav Barcelona

#### GRAFIKA:

Arctik – [www.arctik.eu](http://www.arctik.eu)

#### KONTAKT

Ďalšie informácie sú k dispozícii na webovej stránke EMAS [www.emas.eu](http://www.emas.eu) alebo prostredníctvom technickej podpory EMAS na [emashelpdesk@adelphi.de](mailto:emashelpdesk@adelphi.de)





ISBN 978-92-76-17901-6

