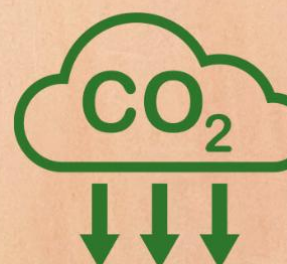


# PŘÍPADOVÉ STUDIE

EKOLOGICK PRACOVISTĚ



Co-funded by  
the European Union



## OBSAH

|                                               |           |
|-----------------------------------------------|-----------|
| Úvod .....                                    | 3         |
| <b>1. NABÍDKA EKOLOGICKÝCH SLUŽEB .....</b>   | <b>4</b>  |
| 1.1 Omni Work Center.....                     | 5         |
| 1.2 Hit & Dit .....                           | 8         |
| <b>2. UDRŽITELNÁ SPOTŘEBA .....</b>           | <b>13</b> |
| 2.1 Grupo El Castillo .....                   | 14        |
| <b>3.KLÍČOVÉ BODY A KROKY K ZVÁŽENÍ .....</b> | <b>19</b> |



## Úvod

*Zelené společnosti*, často označované také jako *udržitelné podniky*, se snaží najít rovnováhu mezi cílem dosáhnout zisku a potřebou chránit zdraví planety. Tyto společnosti začleňují zásady udržitelnosti do všech svých činností a přijímají postupy, které snižují negativní dopad na životní prostředí v globálním i místním měřítku. Hlavním cílem zelených podniků je minimalizovat jejich dopad na životní prostředí a zároveň přispívat k ekonomickému a sociálnímu blahobytu [\[1\]](#).

Vzhledem k tomu, že hrozba změny klimatu a její ničivé účinky na náš ekosystém jsou stále naléhavější, zaměřují se ekologické podniky na strategie, které jim umožňují snižovat emise skleníkových plynů, jež jsou významnou příčinou globálního oteplování. Tyto společnosti zavádějí ekologičtější postupy ve svých výrobních procesech a vytvářejí výrobky, které podporují udržitelnost, jako jsou technologie obnovitelných zdrojů, výrobky s nízkým dopadem a oběhová řešení a jejich zavádění. Pro mnoho podniků a pracovníků dnes může ekologizace pracovišť významně snížit emise uhlíku.

Projekt SUFABU se zaměřuje na posílení klíčových kompetencí rodinných podnikatelů, kteří do vedení firmy přivedli novou generaci nebo se účastní generační diskuse o řízení podniku v oblasti zavádění ekologických technologií nebo postupů. Malé a střední podniky, a zejména rodinné podniky, mají vzhledem ke své velikosti méně příležitostí začít se zaváděním zelených transformačních aktivit. Projekt vytváří komplexní systém školení založený na různých veřejně dostupných vzdělávacích materiálech a poskytuje jim chybějící know-how. Následující případové studie se týkají rodinných podniků, které zahájily proces zelené transformace. Případové studie byly rozděleny do tří makrokategorií:

- Proces, metody a postupy ekologizace
- Vstupy pro ekologizaci
- Ekologizace pracovišť

Mnoho společností v případových studiích přijalo opatření spadající do více než jedné makrokategorie; rozhodnutí zařadit je do kategorie pracoviště je dáno tím, že primární opatření environmentální udržitelnosti přijaté společností spadá do této kategorie. Patří sem všechny procesy související s vnitřní organizací ve společnosti, které mají přínos z hlediska dopadu na životní prostředí, například práce na dálku, využívání udržitelné dopravy, udržitelná spotřeba nebo dodržování práv.

# PŘÍPADOVÉ STUDIE | NABÍDKA EKOLOGICKÝCH SLUŽEB





## 1.1 Omni Work Center

|                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Země:</b> Španělsko                                                                                   | <b>Ekologické procesy:</b> Udržitelné postupy<br><b>Ekologické vstupy:</b> Snížení uhlíkové stopy<br><b>Ekologické pracoviště:</b> Udržitelné<br><b>Ekologický výstup:</b> Nabídka ekologických služeb |
| <b>Velikost společnosti – dle počtu zaměstnanců:</b> Kolem 10                                            | <b>Obrat společnosti:</b> < 2 mil. eur                                                                                                                                                                 |
| <b>Rozhovor poskytl:</b><br>Zavedený podnik (starší generace)<br>Nástupce (další generace)<br>Sourozenci | <b>Průmysl:</b> Ostatní služby                                                                                                                                                                         |



### Historie společnosti

Společnost Omni Work Center vznikla v Cádizu před více než pěti lety, když se Javier a Esperanza, manželé pracující v pojišťovnictví, se rozhodli si otevřít sdílené prostory pro svou kancelář. Inspirace k vytvoření coworkingového prostoru se zrodila během jejich výjimečné výroční cesty na Saharu. Tam se pod širým pouštním nebem setkali s pracovníkem na dálku z New Yorku, který jim vyprávěl o tom, jak je úžasné cestovat po světě a přitom mít kancelář a být součástí místní komunity. Inspirováni tímto setkáním si Javier a Esperanza usmysleli, že podobný koncept přenesou i do svého rodného města - do prostoru, kde by se cestovatelé a pracovníci na dálku mohli setkávat, propojovat a spolupracovat.

Po prostudování modelů coworkingu v Madridu, kde byly tyto prostory běžné (na rozdíl od Cádizu), se rozhodli založit vlastní. Javier a Esperanza se od samého počátku snažili začlenit do jádra Omni Work Center ekologickou filozofii a udržitelné postupy. Jejich vášeň pro udržitelnost je vedla k vytvoření pracovního prostoru, který nejen podporuje spolupráci a produktivitu, ale také minimalizuje ekologický dopad. V roce 2019 úspěšně otevřeli coworkingový prostor se silným důrazem na ekologickou odpovědnost, který zahrnuje ekologický design, udržitelné postupy a celkovou zelenou filozofii.



## Přechod k udržitelnosti

Od založení pracovního centra Omni Work Centre prošel tento coworkingový prostor pozoruhodnou ekologickou proměnou. Coworkingový prostor byl navržen s využitím udržitelných a recyklovaných materiálů, jako je dřevo, aby se minimalizovala jeho uhlíková stopa. Ke snížení spotřeby energie byly použity udržitelné architektonické strategie, jako je maximalizace přirozeného světla, aby se snížila závislost na umělém osvětlení. Přírodní prvky, jako jsou rostliny a dřevo, byly začleněny tak, aby podporovaly spojení s přírodou. Javier a Esperanza zmiňují, že jejich volba pro výběr rostlin s nízkými nároky na údržbu byla inspirována studií NASA o čistotě ovzduší, která byla původně provedena kvůli obavám o kvalitu ovzduší ve vesmírných stanovištích, kde astronauti dlouhodobě žili v těchto malých prostorách. Každý ví, že rostliny fotosyntetizují, vdechují oxid uhličitý a produkují kyslík, ale podle NASA by rostliny mohou být schopny jít ještě o krok dál a skutečně absorbovat nebezpečné znečišťující látky z atmosféry. A tak se v pracovním centru Omni rozhodli aplikovat koncept čistého vzduchu NASA. Po prozkoumání rostlin vhodných pro španělské klima vybrali pro svůj coworkingový prostor několik druhů čistících vzduch, například *Chamaedorea elegans* a *Dracaena trifasciata*. Při vstupu do Omni Work Centre jsou tyto rostliny tím prvním, co uvidíte, a tvoří tak ústřední bod celého prostoru.

***„Zelená je naše oblíbená barva a v Omni Center ji uvidíte všude - v každém listu, v každé položce a v každém rohu našeho coworkingového prostoru. Není to jen barva - je to náš závazek k udržitelné budoucnosti.“***

*Maria Esperanza Gutiérrez Rodríguez, 1. generace*

Kromě toho Javier a Esperanza zdůrazňují svůj silný závazek k udržitelným úsporám energie. Zavedli například funkce automatického vypínání elektroniky, včetně routerů, které se vypínají, když se nepoužívají, aby se šetřila energie.



Důležitým tématem v pracovním centru Omni je nakládání s odpady, příkladem je minimalizace jednorázových plastů. Například upřednostňují recyklovatelné papírové talíře a místo balené vody volí vodu z kohoutku, čímž činí ekologicky uvědomělá rozhodnutí, která výrazně snižují množství plastového odpadu. Javier Junior a Runa plně podporují ekologické iniciativy svých rodičů a chtějí toto úsilí posunout ještě dál. Jedním z jejich inovativních nápadů bylo zavedení používání QR kódů, aby se ještě více snížil papírový odpad. Místo tisku dokumentů pro každého spolupracovníka se nyní informace sdílejí digitálně prostřednictvím těchto QR kódů. Tento inovativní přístup nejen snižuje spotřebu papíru, ale také podporuje udržitelnější pracovní prostředí.

*„Jako nová generace, která vyrostla s moderními technologiemi, vidíme, jak se svět mění a technologie se stávají součástí každodenního života. Proto využíváme nástroje, jako jsou QR kódy a další digitální řešení, abychom náš coworkingový prostor učinili ještě ekologičtější. Být udržitelní pro nás znamená hledat nové způsoby, jak zlepšovat a stavět na tom, co začali naši rodiče.“*

*Runa y Javier Barragán Gutiérrez, 2. generace*



## Body k učení a opatření, která je třeba zvážit

Starší i mladší generace v Omni Work Centre sdílejí jednotnou vizi podpory a udržování ekologicky šetrných postupů, které jsou charakteristické pro jejich coworkingové prostory. Zakladatelé Javier a Esperanza byli hnací silou ekologického konceptu jejich rodinného podniku. Jejich děti, Javier a Runa, jsou stejně odhodláni pokračovat v úsilí svých rodičů. Například se zasloužili o zavedení používání QR kódů, aby se snížilo množství papírového odpadu, a neustále zkoumají další způsoby, jak minimalizovat dopad coworkingového prostoru na životní prostředí.

Do dnešního dne se Omni Work Center stalo jedním z nejoblíbenějších coworkingových prostorů v Cádizu a získává stále větší popularitu jako ekologický a k životnímu prostředí šetrný pracovní prostor.



## Otázky k zamyšlení

- Jak je ekologický přechod v souladu s naším celkovým posláním a vizí do budoucna?
- Jsme připraveni učinit udržitelnost základní součástí naší identity a rozhodovacího procesu?
- Jsou naši klienti a zákazníci nakloněni našemu přechodu na ekologické podnikání?



## 1.2 Hit & Dit

|                                                                                            |                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Země:</b> Švédsko                                                                       | <b>Ekologické procesy:</b> Zelený marketing/etikety<br><b>Ekologický vstup:</b> Obnovitelná energie, Udržitelné suroviny<br><b>Ekologický výstup:</b> nabídka ekologických služeb |
| <b>Počet zaměstnanců společnosti:</b> <250                                                 | <b>Velikost obrátu společnosti:</b> Přibližně 10 milionů                                                                                                                          |
| <b>Rozhovor poskytl:</b><br>Zavedený podnik (starší generace)<br>Nástupce (další generace) | <b>Průmysl:</b> Doprava a skladování                                                                                                                                              |



### Historie společnosti

V roce 1998 se Catrin Jalkanderová rozhodla opustit pozici prodejce v mlékárenské společnosti a založila vlastní společnost Hit & Dit Transportation. V době, kdy novou společnost zakládala, bylo v regionu pouze přibližně pět poštovních úřadů, které zajišťovaly sběr a doručování zásilek zejména pro firemní klientelu. V té době se internet teprve rodil a společnosti se při komunikaci stále spoléhaly na poštovní zásilky. Catrin viděla novou příležitost a neuspokojené požadavky, a tak začala vlastním autem vyzvedávat a doručovat dopisy a balíky pro firemní klientelu ve svém rodném městě Habo a později rozšířila tyto služby do regionu Jönköping ve Švédsku.

Obchod se exponenciálně rozrostl. Catrin přijala prvního zaměstnance a šest měsíců po založení firmy koupila druhé auto. V roce 2002 rozšířila služby o rozvoz nákladu nákladními automobily. Podnik měl nyní přibližně 120 zaměstnanců a v roce 2023 tržby ve výši přibližně 86 milionů švédských korun. Jejich služby pokrývají jižní Švédsko včetně Stockholmu, Göteborgu, Malmö a Kalmaru. Od ledna 2024 založili také další společnost v Östergötlandu nacházejícím se na východním pobřeží Švédska (včetně Linköpingu a Norrköpingu), kde během dvou měsíců zaměstnali 25 nových zaměstnanců a zakoupili 70 nových vozů.



Catrin Jalkander, zakladatelka společnosti Hit & Dit Transportation



Synové Catrin, Nicklas a Marcus, začali pomáhat rodinnému podniku poté, co v 18 letech získali řidičský průkaz. Během studií využívali letní prázdniny k tomu, aby pomáhali rozvážet zásilky. Po ukončení studia začal Marcus pracovat v rodinné firmě jako řidič a nyní se stal provozním manažerem, který má na starosti správu klíčových zákazníků a tras. Pro srovnání, Nicklas nejprve pracoval v různých firmách na různých pozicích, včetně řízení výroby a prodeje. Po několika letech začali Catrin a Marcus zvat Nicklase do rodinné firmy, aby do ní přinesl své zkušenosti s řízením výroby a prodeje. V roce 2023 Nicklas souhlasil se vstupem do rodinné firmy a nyní je generálním ředitelem společnosti v Östergötlandu. Po svém nástupu do rodinné firmy začal plánovat další projekty v oblasti udržitelného rozvoje na základě poznatků ze své předchozí práce. Jak popsala Catrin:

*„Vždycky jsem to měl v hlavě, ale upřímně řečeno, byl to Nicklas, kdo mě přiměl [k větší udržitelnosti].“*

Poté, co Catrin zapojila oba syny do vrcholového vedení firmy, začala na ně přenášet i vlastnické povinnosti, takže každý z nich má 20 procent akcií v hlavní firmě. Vzhledem k tomu, že rodinný podnik roste a rozšiřuje se do dalších regionů Švédska, mohou založit holdingovou společnost, která bude konsolidovat rodinné podíly a podnikatelská portfolia, aby mohli lépe spravovat své investice. Prostřednictvím holdingové společnosti se rodina bude více spoléhat na profesionální management při podpoře svých velkých a potenciálně rizikových investic, jako jsou investice do udržitelného rozvoje.



Nicklas Jalkander a jeho plán pro budoucí postupy firmy v oblasti udržitelnosti



## Přechod k udržitelnosti

Rodina se v rámci udržitelnosti zaměřila na zlepšování svých služeb, včetně získání certifikátů pro férovou dopravu a modernizace svých vozidel na udržitelnější varianty.

### Certifikace pro spravedlivou přepravu

Od roku 2019 zahájila Catrin proces získávání certifikace pro spravedlivé postupy v dopravě. Tato národní certifikace ukazuje, zda společnosti dodavatelského řetězce dosáhly udržitelnosti prostřednictvím různých postupů. Inspektoři například každoročně navštěvují společnost tak, že kontrolují pracovní deníky, aby zjistili, zda řidiči během svých služeb nepracovali přesčas (tj. nepracovali více než šest hodin) a neporušovali dopravní předpisy. Vedou také rozhovory se zaměstnanci, aby zjistili, zda se jim dostává rovného zacházení, například spravedlivé mzdy a hodnocení. Kromě toho inspektoři zkoumají vozidla a zařízení, aby zjistili, zda jsou podmínky aktualizovány a zda mohou účinně snižovat emise skleníkových plynů.

Rodina proto věnovala pozornost svým postupům, které se týkaly pohody zaměstnanců a podmínek vozidel. Například všechna jejich malá vozidla by neměla být starší než pět let a nákladní vozidla by neměla být starší než deset let. Obnova jejich vozidel jim pomáhá zajistit úspornost a kontrolu emisí a poskytuje řidičům pohodlnější "pracoviště". Nicklas se podělil o své zkušenosti:

***„Mnoho našich peněz investujeme zpět do společnosti. Téměř všechny peníze končí v autech, protože naši zaměstnanci vytvářejí hodnotu. Musíme jim projevit úctu tím, že se postaráme o to, aby jejich pracoviště - auto - vypadalo každý den hezky.“***

Jejich zaměstnanci pak mají tendenci pracovat v jejich firmě déle než u konkurence.

### Udržitelná vozidla

Kromě toho, že rodina udržuje vozidla relativně nová, věnuje pozornost i typům vozidel, která kupuje. Například v návaznosti na klimatické cíle švédské vlády pro rok 2030 začala společnost nahrazovat některá svá vozidla vozidly na bázi hydrogenovaného rostlinného oleje (HVO), aby snížila spotřebu fosilních paliv ve svých službách. Začala také zaznamenávat každé množství paliva v jednotlivých vozidlech, aby mohla zákazníkům poskytnout údaje, že jejich vozidla mají lepší spotřebu paliva a nižší emise než tradiční vozidla. Kromě toho nabízejí zákazníkům dvě různé varianty služeb - jednu s tradičními vozidly a druhou s HVO - aby si zákazníci mohli při spolupráci s nimi vybrat udržitelnější variantu.

Rodina považuje vozidla HVO pouze za přechodnou fázi. V budoucnu plánují při poskytování služeb přejít na zcela elektrická vozidla. Domnívají se, že je důležité udělat velký krok vpřed, a ne zůstat



v přechodné fázi tím, že budou mít hybridní vozidla. Nicklas zmínil: „*S elektrifikací jsme přišli pozdě, takže musíme rovnou udělat velké kroky.*“

Rodině však brání v přechodu na kompletní elektrická vozidla několik problémů. Zaprvé, předpisy o hmotnosti ovlivňují, kolik nákladů lze na jeden pohon dopravit. Pokud vláda nezmírní omezení hmotnosti elektrických vozidel, ale místo toho zavede stejné omezení pro všechny typy vozidel, může elektrické vozidlo přepravit přibližně polovinu nákladů než tradiční vozidlo stejné velikosti. Za druhé, v celé zemi není dostatečná infrastruktura, tj. nabíjecí stanice pro elektromobily. Bez rozsáhlé sítě nemůže rodina zajistit spolehlivé dodávky na dlouhé vzdálenosti pouze elektrickými vozidly. A konečně, elektromobil stojí o 50 % více než tradiční vozidlo na fosilní paliva. Pokud chtějí nahradit 60 vozidel elektrickými, bude to stát přibližně 54 milionů švédských korun, což přesahuje jejich finanční rozpočet. Kvůli těmto předpisům, infrastruktuře a finančním problémům si rodina není jistá, kdy se jí podaří úspěšně nahradit všechna svá vozidla elektrickými.



### Body k učení a opatření, která je třeba zvážit

Když rodina zavede výše uvedené postupy udržitelnosti, získá různé klíčové poznatky. Zaprvé, v procesu implementace je důležité zapojit různé interní zainteresované strany, včetně členů rodiny a zaměstnanců, kteří nejsou členy rodiny. Zavedení zaměstnanci mohou mít prospěch z různých pohledů a kreativity mladších členů rodiny, vzhledem k tomu, že zavedení zaměstnanci mohou být zvyklí na specifický způsob myšlení, který může omezovat inovace potřebné pro implementaci. Catrin zdůraznila: „*Potřebujete pomoc od někoho mladšího s rychlou myslí.*“

Kromě rodinných příslušníků jsou cenným zdrojem inovativních nápadů i zaměstnanci, kteří nejsou členy rodiny. Například, když se rodina rozhodla instalovat ve svém závodě nabíjecí stanice pro elektromobily, zaměstnanci poskytli podněty k tomu, kde by měly nabíjecí stanice stát, aby bylo nabíjení vozidel snazší. Zaměstnanci, kteří nejsou členy rodiny, poskytují různé podněty, které mohou rodině pomoci přemýšlet nestandardně. Nicklas poznamenal: „*Potřebujete více očí, jiné pohledy, jiné způsoby myšlení, včetně zaměstnanců mimo rodinu. Nejprve je třeba promluvit si se zaměstnanci. Pokud jste v rodině jen tři nebo čtyři, budete mít stejný způsob uvažování.*“

V neposlední řadě rodina navrhla dřívější zavedení postupů udržitelnosti. V opačném případě, pokud rodina současně zahájila jiné nové projekty, například založení další nové dceřiné společnosti na jiném místě, hrozí, že projekt udržitelnosti bude odložen a nedokáže držet krok za konkurencí. Nicklas se domníval, že kdyby nastoupil do rodinné firmy dříve, mohli již 30 % vozidel převést na elektromobily.



Rodině zůstává několik otázek. První otázkou je, jak by rodina mohla lépe rozdělit své omezené zdroje a čas na zavedení udržitelnosti. Například vzhledem k tomu, že Nicklas má na starosti jak udržitelnost mateřské společnosti, tak expanzi nové společnosti, dává v současné době přednost té druhé. Také se zajímají o to, jak by vláda a průmyslové asociace mohli podpořit malé a střední podniky (MSP), jako jsou ony, při zavádění postupů udržitelnosti.

Další otázka se týká zákazníků. Vzhledem k tomu, že většina zákazníků je citlivá na cenu, více než 90 % zákazníků stále dává přednost vozidlům na fosilní paliva, která stojí méně než vozidla na HVO. Z toho vyplývá výzva přesvědčit zákazníky, aby akceptovali udržitelnější, ale dražší služby, než budou rodinné malé a střední podniky do udržitelnosti výrazně investovat.



### Otázky k zamyšlení

- Jak by rodina mohla lépe rozdělit své omezené zdroje a čas na realizaci udržitelnosti?
  - Jak by mohla vláda a průmyslová sdružení podpořit rodinné malé a střední podniky?
  - Jak by mohla rodina zapojit zákazníky do procesu ekologické transformace svého obchodního modelu?
-

# PŘÍPADOVÉ STUDIE | UDRŽITELNÁ SPOTŘEBA





## 2.1 Grupo El Castillo

|                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Země:</b> Španělsko                                                                     | <b>Ekologické procesy:</b> Energetická účinnost, intenzita využívání zdrojů, nakládání s odpady<br><b>Ekologické vstupy:</b> Snížení uhlíkové stopy<br><b>Ekologické pracoviště:</b> Udržitelná spotřeba (např. spotřeba energie, nakládání s odpady, potraviny na pracovišti)<br><b>Ekologický výstup:</b> Nabídka ekologických a udržitelných postupů |
| <b>Počet zaměstnanců společnosti:</b> >250                                                 | <b>Velikost obrátu společnosti:</b> € > 50 mil.                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Rozhovor poskytl:</b><br>Zavedený podnik (starší generace)<br>Nástupce (další generace) | <b>Průmysl:</b> Zemědělství, lesnictví a rybolov                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |



### Historie společnosti

Společnost Grupo El Castillo je rodinný podnik založený v roce 1986. Společnost byla původně založena v Madridu, ale v roce 1991 rychle rozšířila svou působnost do Valencie, kde realizovala ambiciózní projekt Residencia Mondúber. V průběhu let se společnost Grupo El Castillo rozšířila jak geograficky, tak co do rozmanitosti nabídky služeb a etablovala se jako jedna z předních organizací v oblasti sociální a zdravotní péče ve Španělsku.

Společnost působí také v oblasti nemovitostí, kde se zabývá stavebními projekty, pronájmem nemovitostí a cestovním ruchem. Do jejího portfolia nemovitostí patří dva hotely, cestovní kancelář a studentské ubytování včetně řady nájemních nemovitostí pro studenty a univerzitní koleje. Kromě toho společnost nabízí různé služby včetně úklidu, praní prádla a služeb pro firmy.

Organizace je také významně zastoupena v zemědělsko-potravinářském sektoru, neboť se podílí na pěstování plodin, jako jsou pistácie, mandle, melouny, dýně a cibule, a to ve Španělsku a Senegalu. Tyto produkty se dovážejí do tuzemska a vyvážejí se do celé Evropy.



## Přechod k udržitelnosti

Pokud jde o udržitelnost životního prostředí, společnost podnikla první kroky k zavedení ekologických postupů a ekologického řízení do svých činností. Za těmito prvními kroky stojí mladší generace, která je zapálená pro začlenění ekologických postupů do provozu společnosti. Tato nová vlna vedení přináší nový pohled na udržitelnost, která není jen přechodným trendem, ale důležitou filozofií, jíž by se měla řídit celá organizace.

Patricia Belmar Moreno, příslušnice nejmladší generace ve společnosti, je jedním z pozoruhodných příkladů proaktivního přístupu k prosazování ekologických iniciativ ve společnosti. Jelikož je zapálená pro ekologickou udržitelnost, je odhodlaná zvyšovat povědomí svých kolegů o důležitosti ekologických otázek a zachování zdrojů. Často se dělí o postřehy a tipy, jak mohou malé změny v každodenních návycích významně ovlivnit pracovní prostředí a učinit ho šetrnějším k životnímu prostředí. Zasazuje se také o rozsáhlejší iniciativy, jako je zavedení celopodnikového recyklačního programu a snížení uhlíkové stopy organizace.

Navrhla začít malými kroky a myslí si, že tak je možné dosáhnout mnoha věcí:

***„Je možné pracovat bez tisku papíru. A právě tímto způsobem můžeme dělat mnoho dalších věcí! Nejsme první ani poslední, kdo tyto změny provádí. V centrále jsme dokázali, že to jde; tato změna ukázala našim zaměstnancům, že se dokážou přizpůsobit změnám a přijmout nové postupy.“***

Patricia se s námi podělí o své poznatky o tom, jak zásadní roli hrají zaměstnanci firem a zejména mladší generace při zavádění udržitelných postupů, které mohou vést k významným úsporám nákladů a efektivnímu využívání zdrojů.

***„Pokud jde o otázky životního prostředí, jsou to právě mladší generace, které prosazují změny. Já jsem v tomto ohledu obzvláště zapálená, a to až do té míry, že jsem to já, kdo to všem neustále připomíná - a to i u tak jednoduchých úkonů, jako je třídění papíru od kartonu. Často stojím za pracovníky a kontroluji, zda je vše provedeno správně. Stalo se z toho něco jako osobní poslání...“***

Když se mluví o změně klimatu a jejích dopadech, lidé mají často na změnu klimatu různé názory. Někteří mohou pochybovat o její existenci, ale jeden klíčový bod zůstává: přijetí udržitelných



postupů má jasné výhody, které přesahují pouhé obavy o klima. Patricia zdůrazňuje, že bez ohledu na to, co si kdo myslí o změně klimatu, je používání menšího množství zdrojů a úspora peněz vždy rozumnou volbou.

***„Možná si myslíte, že změna klimatu není skutečná, a je to váš názor, což je v pořádku. Ale uškodí někomu, když sníží spotřebu a ušetří zdroje? Ne. I kdyby byly klimatické změny jen výmyslem, z ekonomického hlediska byste stejně ušetřili.“***

Patricia uvádí, že první výrazné změny začaly během pandemie, kdy si zaměstnanci začali uvědomovat, jak důležité je šetřit zdroje a omezovat plýtvání. Toto rostoucí povědomí vedlo k přijetí několika udržitelných postupů ve společnosti. V důsledku toho společnost zaznamenala pozitivní nárůst své interní pověsti a co bylo nejpovzbudivější, zaměstnanci si uvědomovali pozitivní dopad a mnozí byli rádi, že jsou součástí organizace, která se angažuje v ekologických změnách.



### **Body k učení a opatření, která je třeba zvážit**

Navzdory těmto novým pohledům a změnám přetrvává odpor starších generací vrcholového managementu k zavádění environmentálních postupů. Obecně existuje odpor první a druhé generace rodinného podniku vůči udržitelnosti, což souvisí především s různorodostí odvětví, která vede k odlišným prioritám. Z jejich pohledu je na úrovni vrcholového managementu vnímána spíše jako poněkud obtěžující, pokud nejsou nuceni, ji přijmout nebo pokud jim neposkytuje konkurenční výhodu.

***„Udržitelnost není v současné době hlavní prioritou a zůstává oblastí, kterou je třeba zlepšit. Ale navzdory rozdílným vizím jednotlivých generací v naší společnosti se k tomu dostáváme.“***



Patricia také poukazuje na to, že zatímco starší generace mohou udržitelnost stále považovat za méně důležitou a ne za prioritu, mladší členové rodiny si uvědomují její význam pro budoucnost společnosti. Chápou, že přijetí udržitelných postupů není prospěšné pouze pro životní prostředí, ale že je nezbytné pro růst společnosti a její celkovou identitu.

***„Generační posun v přístupu k udržitelnosti je v mé společnosti zřejmý. Starší generace často považuje ekologické postupy za nedůležité, zatímco druhá generace je může akceptovat, pokud je to nutné. Dnes však uznáváme udržitelnost jako zásadní pro ochranu planety. I když někdo zpochybňuje existenci klimatických změn, snižování spotřeby a šetření zdrojů zůstává výhodné. Šetří peníze a prospívá všem, bez ohledu na to, jaké má kdo názory na změnu klimatu. To je pohled, který se snažím sdílet a prosazovat.“***

Jedna z nejnovějších iniciativ v oblasti ekologických postupů v sídle společnosti Grupo el Castillo se zaměřuje na opětovné využívání materiálů, třídění odpadu a snižování spotřeby. Zpočátku se tyto změny zdály být zdrcující, ale ukázalo se, že jsou skutečně proveditelné. Kancelář nyní tiskne jen to, co je skutečně nezbytné.

Kromě toho společnost již rok a půl pracuje na zavedení normy ISO 14001 pro environmentální řízení v sociálně-zdravotnickém sektoru. Klíčovým aspektem této certifikace je přijetí postupů třídění odpadu. Výzvou zde však je, že nejde jen o vzdělávání zaměstnanců, ale zahrnuje také výuku lidí (pacientů), o které v těchto centrech pečujeme. Například ve zdravotnickém středisku s 300 obyvateli, z nichž mnozí jsou starší a o třídění odpadu nikdy neslyšeli ani ho nepraktikovali, je tento úkol obzvláště náročný. Patricia říká: "Je to velmi obtížné:

***„Výzvy jsou však příležitostí k růstu a pokroku. Udržitelnost by měla být vždy na mysli každého z nás.“***

Dalším významným úkolem společnosti Grupo El Castillo je rozšířit tyto ekologické postupy do všech svých středisek. Společnost provozuje řadu malých středisek, rezidencí a zařízení pro nezletilé, což komplikuje zavádění jednotných postupů udržitelnosti. Úsilí se v současné době soustředí na větší střediska, kde se právě zavádí norma ISO 14001 pro environmentální řízení. To zahrnuje nejen školení zaměstnanců, ale také vzdělávání osob, o které se společnost stará, například starších obyvatel, kteří nemusí být obeznámeni s tříděním odpadu. „Naše cesta k udržitelnosti je teprve na začátku. Rozšířením těchto ekologických postupů do všech našich středisek můžeme pozitivně ovlivnit náš milovaný rodinný podnik i komunity, o které pečujeme.“



## Otázky k zamyšlení

- Jsme otevřeni naslouchat mladším generacím a přijímat nové technologie nebo metody, aby se náš přechod na ekologickou společnost uskutečnil?
  - Jak můžeme zapojit naše zaměstnance a klienty do naší cesty k udržitelnosti a vytvořit tak zelenou kulturu, které se všichni cítí být součástí?
  - Je celá naše rodina zajedno v tom, že ve firmě uplatňujeme udržitelné postupy? Vidíme všichni dlouhodobé přínosy, nejen krátkodobé efekty?
-

# KLÍČOVÉ BODY A KROKY K ZVÁŽENÍ

---





## POUČENÍ A OPATŘENÍ, KTERÁ JE TŘEBA ZVÁŽIT NA ZÁKLADĚ PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ.

Spolupráce mezi různými generacemi v rámci rodinného podniku při přijímání ekologických politik je velmi zajímavé téma, které zahrnuje kombinaci obchodních tradic s potřebou inovací a udržitelnosti. Různé generace v rodinném podniku s sebou přinášejí různé zkušenosti a vize: starší generace mají tendenci oceňovat stabilitu a tradici, zatímco mladší generace jsou více nakloněny změnám, zejména v otázkách, jako je udržitelnost a inovace. Výzvou je najít společný základ, který umožní všem generacím pozitivně a synergicky přispět k přijetí ekologických politik. Zde je několik bodů k učení a opatření, která je třeba v této souvislosti zvážit.



### Hledání shody mezi příslušníky různých generací

#### Body k učení

- Rodinné podniky mají často dlouhodobou vizi, která přesahuje ekonomický životní cyklus a může podpořit zavádění ekologických postupů. Tento přístup může být silnou stránkou integrace udržitelných politik, protože environmentální politiky mají dlouhodobé účinky, které se dobře shodují s generační perspektivou.
- Různé generace v rodinné firmě mohou mít velmi odlišné názory na udržitelnost. Starší generace se například mohou soustředit na finanční stabilitu a zavádění osvědčených technologií, zatímco novější generace mohou mít větší povědomí o životním prostředí a být otevřenější investicím do technologických inovací nebo radikálních změn. Je velmi důležité naučit se tyto rozdíly v myšlení zvládat, aby se předešlo konfliktům a našla se rovnováha.
- Mladší generace mohou učit starší generace, jak se ekologická politika může stát pákou pro inovace a růst v dlouhodobém horizontu, zatímco zkušenější generace mohou učit, jak je důležité uvažovat o udržitelnosti pragmatickým způsobem, aniž by byla ohrožena finanční stabilita společnosti. Vzájemné vzdělávání je klíčovým krokem pro efektivní spolupráci.
- Rodinné podniky obvykle oceňují hodnoty, jako je spolehlivost, odpovědnost a péče o budoucí generace. Tyto hodnoty se velmi dobře shodují s cíli ekologické politiky, které lze prezentovat jako způsob, jak ctít a chránit rodinné dědictví a zajistit solidní budoucnost pro další generace.



### Akce, které je třeba zvážit:

- **Vytvoření mezigeneračního fóra pro udržitelnost:** Členové různých generací by se měli pravidelně setkávat, aby diskutovali o ekologických politikách a definovali společné strategie. Tato setkání by mohla být příležitostí k výměně názorů, naslouchání názorům a hledání společných řešení, která by vyhovovala potřebám všech. Mezigenerační fórum umožňuje zhodnotit různé zkušenosti a kompetence.
- **Přijměte společnou vizi a definujte společné cíle:** Je nezbytné, aby se všechny generace shodly na cílech a prioritách pro přijetí ekologických politik. Rodina se například může rozhodnout stanovit si cíl snížit emise CO<sub>2</sub> nebo zvýšit energetickou účinnost. Společná vize je výchozím bodem pro koordinovaná opatření.
- **Podporovat přijetí politiky školení a rekvalifikace:** Starší generace nemusí být obeznámeny se všemi inovacemi souvisejícími s udržitelností, jako jsou zelené technologie nebo měnící se předpisy v oblasti životního prostředí. Pořádání specifických školení nebo novinek o tématech udržitelnosti (také prostřednictvím externích konzultantů) může být užitečné pro zvýšení informovanosti všech generací a jejich sladění se stejnými otázkami.
- **Podporovat aktivní účast všech generací na strategických rozhodnutích:** Při rozhodování o ekologických politikách je užitečné, aby každá generace měla možnost vyjádřit svůj názor. Mladší generace mohou dávat přednost inovativním a převratným řešením, zatímco starší generace mohou být konzervativnější, takže je důležité najít rovnováhu mezi inovacemi a kontinuitou.
- **Integrace udržitelnosti do obchodních tradic:** Ekologické postupy by neměly být vnímány jako "přerušování" rodinné tradice, ale spíše jako vývoj, který respektuje a chrání to, co bylo vybudováno. Pokud má například rodinný podnik dlouhou zemědělskou tradici, přechod na udržitelné zemědělské postupy by mohl být způsobem, jak ctít tradici a zároveň zachovat konkurenceschopnost a respektovat životní prostředí.
- **Podpora kultury udržitelnosti v podniku:** Mladší generace by měly být podporovány v podpoře ekologické kultury v podniku. Toho lze dosáhnout prostřednictvím osvětových iniciativ nebo pilotních projektů udržitelnosti, v jejichž rámci se každá generace, včetně té starší, může přesvědčit o přínosech zelené politiky v praxi.
- **Využívejte rodinnou správu k podpoře ekologických politik:** V rodinných podnicích je rodinná správa klíčová pro přijímání společných strategických rozhodnutí. Začlenění udržitelnosti do postupů řízení (např. rodinných schůzí) může podpořit přijetí



ekologických politik na celém světě. Užitečným krokem může být vytvoření rodinného výboru pro udržitelnost nebo kontaktní osoby odpovědné za udržitelnost.



## Integrace ekologických postupů do firemní kultury

### Body k učení:

- Zelený přechod není jen o zavádění zelených technologií nebo postupů, ale musí být integrován do firemní kultury, aby byl úspěšný.
- Pro úspěšné zavedení ekologických postupů je zásadní zapojení zaměstnanců a podpora udržitelného myšlení členů týmu.

### Akce, které je třeba zvážit:

- **Definujte jasné firemní hodnoty:** Jasně sdělte vizi a poslání společnosti v oblasti udržitelnosti životního prostředí. Zásady společnosti by měly být zdokumentovány a snadno přístupné všem.
- **Podporovat kulturu udržitelnosti:** Vytvořte interní tým zabývající se udržitelností a zapojte do procesu přechodu všechny zaměstnance. Pořádejte semináře a školení, abyste zvýšili povědomí a motivovali zaměstnance.
- **Stanovte si jasné a měřitelné cíle:** Stanovte si konkrétní cíle udržitelnosti a pravidelně měřte dosažený pokrok, aby si všichni byli vědomi dosažených výsledků.
- **Odměňujte udržitelné chování:** Motivujte zaměstnance, kteří přispívají ke zlepšení udržitelnosti, např. odměňováním těch, kteří navrhnou inovativní řešení ke snížení dopadu na životní prostředí.
- **Úspěšné projekty:** Sdílejte úspěšné příběhy o udržitelnosti ve firmě, které ukazují, jak individuální a kolektivní akce pozitivně ovlivňují životní prostředí.
- **Přijmout praktické environmentální politiky:** Přezkoumejte a optimalizujte provoz společnosti s cílem snížit ekologickou stopu, například odpovědné využívání zdrojů, nakládání s odpady, energetickou účinnost a zavádění ekologických dopravních řešení.
- **Podporujte udržitelnou volbu:** Nabídněte pobídky pro zaměstnance, kteří používají udržitelné dopravní prostředky, jako je jízda na kole nebo veřejná doprava, nebo kteří v kanceláři přijmou řešení šetrná k životnímu prostředí (např. snížení množství plastů a používání ekologicky šetrných výrobků).
- **Udělejte z udržitelnosti každodenní hodnotu:** Podpořte například práci na dálku, abyste omezili cestování, podpořte sdílení firemních aut nebo přezkoumejte hospodaření s vodou a energií v kancelářích.



**RegioVision**  
GmbH Schwerin



ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH  
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR



KNOW  
HOUSE



**CeFEO**  
Centre for Family  
Entrepreneurship  
and Ownership



**snprojects**



[www.greensufabu.eu](http://www.greensufabu.eu)



**Erasmus+**



Co-funded by  
the European Union



PODPORA RODINNÝCH PODNIKŮ | PŘIJETÍ VÝZEV ZELENÉ TRANSFORMACE PŘI BUDOVÁNÍ UDRŽITELNÉHO EKONOMICKÉHO MODELU MALÝCH  
A STŘEDNÍCH PODNIKŮ V EVROPĚ

2023-1-DE02-KA220-VET-000157996 | PARTNERSTVÍ PRO SPOLUPRÁCI V OBLASTI ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ A PŘÍPRAVY

FINANCOVÁNO EVROPSKOU UNÍÍ. NÁZORY VYJÁDRĚNÉ JSOU NÁZORY AUTORA A NEODRÁŽÍ NUTNĚ OFICIÁLNÍ STANOVISKO EVROPSKÉ UNIE ČI EVROPSKÉ VÝKONNÉ  
AGENTURY PRO VZDĚLÁVÁNÍ A KULTURU (EACEA). EVROPSKÁ UNIE ANI EACEA ZA VYJÁDRĚNÉ NÁZORY NENESE ODPOVĚDNOST.