



**Norway**  
grants



ОСНОВАНА 1890

РУСЕНСКА ТЪРГОВСКО-  
ИНДУСТРИАЛНА КАМАРА

# ПОСЛАНИЦИ НА ЗЕЛЕНАТА ПРОМЯНА

*Практически наръчник за  
устойчива трансформация*

ПОСЛАНИЦИ НА ЗЕЛЕНАТА ПРОМЯНА  
Практически наръчник за устойчива трансформация

## Съдържание

Увод.....	3
Концепцията „Посланик на зелената промяна“ .....	4
Очаквани задачи, изпълнявани от Посланика на зелената промяна .....	4
Отговорности на Посланика на зелената промяна.....	5
Ключови компетентности на Посланика на зелената промяна .....	7
Основи на зелените практики и ролята на посланика на зелената промяна .....	8
Устойчивост, просперитет, дългосрочен успех – мисията на посланика на зелената промяна .....	8
Ползи от прилагането на устойчивите практики .....	9
Оценка на устойчивостта.....	11
Разработване на зелена стратегия и прилагане на устойчиви бизнес модели .....	13
Стъпки за разработване на стратегия за декарбонизация .....	16
Зелената промяна и съпротивата – преодоляване на предизвикателствата .....	17
Да се поучим от чуждия опит – няколко добри примера .....	20
Няколко полезни инструмента в помощ на посланика на зелената промяна .....	21
В заключение... ..	22
Библиография.....	23

## Увод

Този наръчник е създаден специално за служители в малките и средни предприятия, които са решени да станат двигатели на компанията си към устойчив зелен преход и да поемат предизвикателствата, свързани с пътя, който компаниите трябва да извървят. Тук ще откриете конкретни практически съвети и насоки за интегриране на зелените принципи в ежедневната работа на МСП. Зелената промяна е от съществено значение за малките и средни предприятия (МСП) в област Русе по много причини, а реалното им приложение води до редица ползи: икономически, екологични и социални. Инвестиции в енергийна ефективност, могат да доведат до значително намаляване на разходите за енергия и ресурси, което води до повишаване на конкурентоспособността. Потребителите все повече търсят продукти и услуги от компании, които се ангажират с устойчиво развитие, а зелените продукти и услуги могат да отворят нови пазарни възможности за МСП, както в България, така и в чужбина.

Преходът към зелена икономика може да стимулира създаването на нови работни места в сектори като енергийна ефективност, рециклиране и производство на екологично чисти продукти, а ефективното използване на ресурсите е ключов фактор за устойчивото развитие на компаниите. МСП могат да играят важна роля за намаляване на парниковите емисии и борба с изменението на климата, но всичко това не може да се случи без активното участие на човешкия фактор, а ключовата роля играят хората, които ръководят, изпълняват и организират този процес – посланиците на зелената промяна.

Като Посланик на зелената промяна, Вие ще играете ключова роля в много и различни сфери от дейността на компанията като: повишаване осведомеността сред колегите си за значението на зелената трансформация; стимулирате ангажираността на служителите в екологични инициативи; предлагане на иновативни решения за намаляване на екологичния отпечатък на компанията

Ролята Ви на специалист в зелените практики е многопластова, широкообхватна и често натоварена с взимане на непопулярни решения, защото всяка промяна е съпроводена с преодоляване на препятствия като съпротива, лоша комуникация, слаба информираност и липса на разбиране от страна на ръководство и служители. Ето защо ние, екипът по проект „Посланици на зелената промяна“, се опитахме да съберем в синтезиран вид практически съвети и примери как този процес може да бъде управляван и как посланикът на зелената промяна да се справя по-лесно с предизвикателствата. Тук ще откриете и полезни ресурси за задълбочаване на знанията и уменията Ви в сферата на устойчивото развитие и вдъхновяващи примери за иновации от други МСП, които вече са поели по пътя на зелената промяна. Заедно можем да изградим по-устойчиво бъдеще за нашето предприятие, за обществото и за планетата!

Наръчникът е част от изпълнението на проект „Посланици на зелената промяна“, финансиран от програмата „Развитие на бизнеса, иновациите и малки и средни предприятия“ чрез Норвежкия финансов механизъм (Norway Grants) 2014-2021. Съдържанието бе разработено от Русенска търговско-индустриална камара в сътрудничество с норвежкия партньор Prios Kompetanse. Екипът на проекта изказва специални благодарности на Денкшат-България ООД за оказаното съдействие и експертиза.

## Концепцията „Посланик на зелената промяна“



Една от ключовите стъпки за успешното развитие на зелената икономика е развитието на уменията и компетенциите на хората, които ръководят екипи и проекти в контекста на устойчивата трансформация. Много страни се надяват, че зелената икономика ще успее да подобри тяхното финансово и социално положение. Това обаче няма да се постигне така лесно, тъй като повечето организации все още се борят с проблемите на етичното поведение на техните мениджъри. В същото време става все по-трудно да се поддържа постоянно високо ниво на мотивация на служителите, което би трябвало да доведе до по-голяма лична и организа-

ционна ефективност. Новите предизвикателства изискват ново лидерство и промяна в подходите. Така се зароди концепцията за „Посланика на зелената промяна“, действащ като катализатор на трансформацията в МСП, който ще ръководи програмите за устойчивост и ще помага за внедряването на устойчиви практики в ежедневната дейност на компанията. Неговата роля изисква комбинация от технически познания, силни лидерски и комуникационни умения, както и способност да вдъхновява другите.

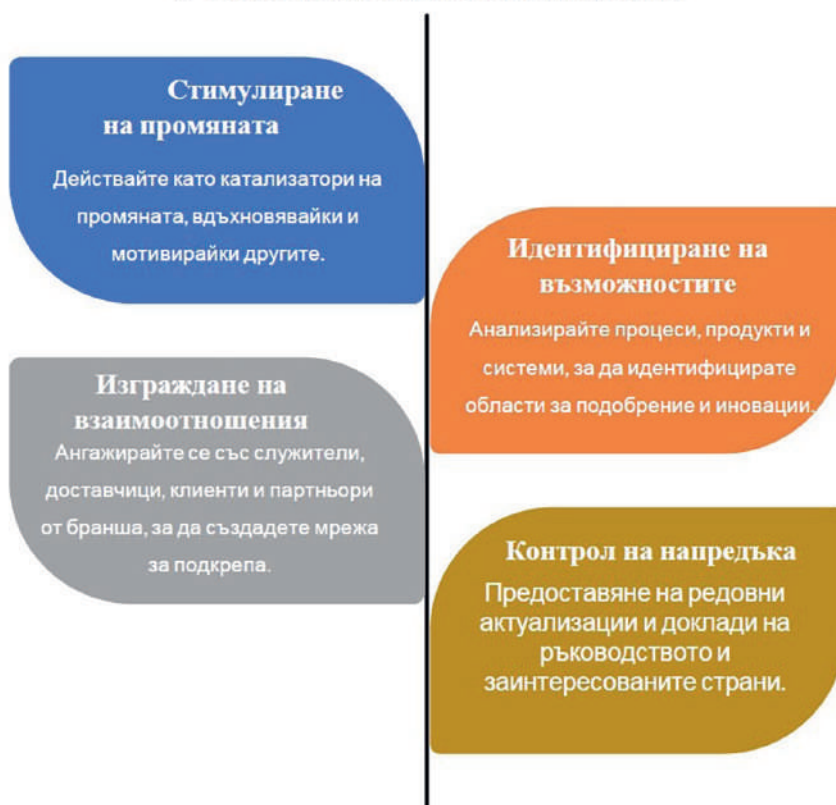
### Очаквани задачи, изпълнявани от Посланика на зелената промяна

- **Водеща роля в инициативи за устойчивост** – от проектирането до изпълнението, включително оптимизиране на веригата за доставки, енергийна ефективност, рециклиране и други подобрения в дейността на компанията.
- **Разработване на зелени стратегии и планове** като например: създаване на пътна карта за намаляване на въглеродния отпечатък на компанията или разработване на стратегии за прилагане на принципите на кръговата икономика.
- **Обучение и подготовка на колеги**, което включва повишаване осведомеността за устойчивост сред колегите чрез обучения, статии, поканване на лектори, контролни списъци и инструменти за картографиране.
- **Насърчаване на устойчиви практики в компанията**, като целта е да се мотивират колегите и ръководството да се ангажират с устойчивостта и екологично отговорно поведение на работното място.
- **Мониторинг и отчитане на резултатите**. Това може да включва мониторинг на потреблението на енергия, проследяване на намаляването на отпадъците или оценка на въздействието на продуктите или услугите на компанията върху околната среда.

- **Информирание за тенденциите и иновациите в областта на устойчивото развитие** чрез поддържане на актуална информация за най-новите тенденции и иновации в областта на устойчивото развитие и проучване как те могат да бъдат приложени в компанията.
- **Управление на проекти** – изпълнението на инициативи за устойчивост е свързано с изпълнението на задание/проект, а процесът преминава през съставяне на план, определяне на бюджета координация членове на екипа, да се управлява бюджет и да се гарантира, че проектът ще е завършен навреме и ще отговаря на целите.
- **Управление на промените** Въвеждането на нови решения за устойчивост често може да изисква значителни промени в начина на работа в предприятието, което може да включва разбиране на тяхното въздействие, комуникация със заинтересованите лица и справяне с евентуална съпротива.

### Отговорности на Посланика на зелената промяна

## Отговорности на посланика на зелената промяна В СОБСТВЕНАТА ВИ КОМПАНИЯ



- **Повишаване на осведомеността**, което включва обучения за служителите по теми, свързани с устойчивост, зелени практики и екологични политики (външни и вътрешни) на компанията и комуникация между служителите. Организиране на семинари, лекции и дискусии с експерти по устойчивост, за да се стимулира ангажираността на служителите.
- **Взаимодействие с ръководството**, нужно в процеса при разработването и изпълнението на стратегии за зелена промяна. Представяне на предложения за екологични

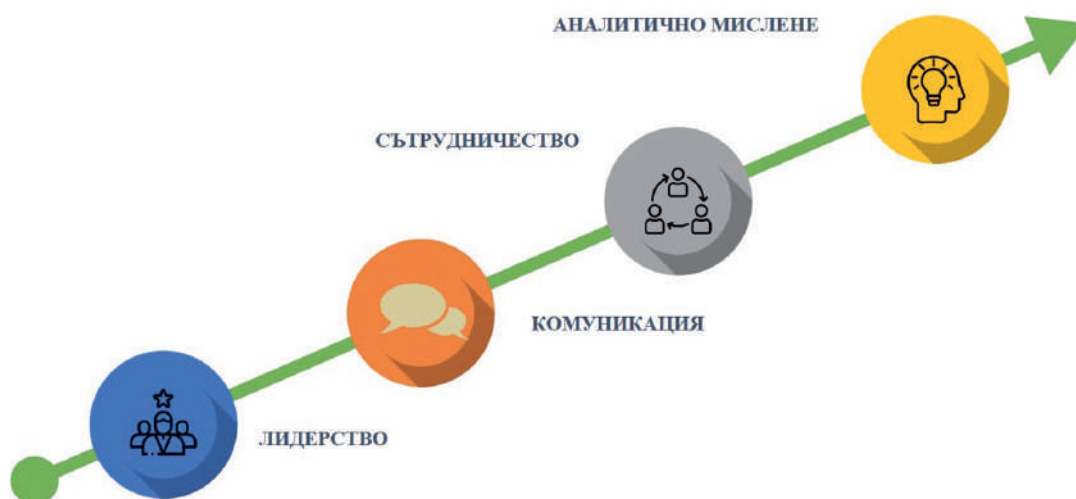
практики и иновации. Отчитане на напредъка по зелените инициативи пред ръководството.

- **Насърчаване на зелените практики-** Провеждане на различни дейности като провеждане на одити на потреблението на енергия, вода и материали; анализ на производствените процеси за откриване на неефективности и потенциални екологични рискове; идентифициране на нови технологии и практики, които могат да намалят екологичното въздействие на предприятието.
- **Разработване и изпълнение на зелени практики** чрез предлагане на конкретни стъпки за намаляване на потреблението на енергия, вода и материали. Подпомагане на внедряването на екологични иновации в производствените процеси. Координиране на дейностите с различни отдели, за да се гарантира успешната реализация на зелените инициативи.
- **Мониторинг и оценка** посредством събиране на данни и проследяване на ключови показатели за ефективност (KPI), свързани с потреблението на енергия, вода, материали, емисии на парникови газове и др. Събиране на обратна връзка от служителите за ефективността на зелените практики; анализ на данни и изготвяне на отчети за напредъка по зелените инициативи. Идентифициране на области за подобрене. Определяне на възвръщаемостта на инвестициите в зелени практики.
- **Взаимодействие с външни заинтересовани страни като:** Сътрудничество с доставчици, Подпомагане на компанията да си сътрудничи с доставчици, които предлагат екологични продукти и услуги. Споделяне на добри практики с други компании в бранша.
- **Комуникация с местната общност**, което често може да включва организиране на събития и информационни кампании, за да се информира местната общност за зелените инициативи на предприятието.
- **Поддържане на актуални знания**, изразяващо се в следене на новостите в областта на устойчивото развитие, зелените технологии и екологичните политики и стандарти. Участие в конференции, семинари и курсове, за да се усъвършенстват знанията и уменията.
- **Споделяне на знания** с екипа и служителите в компанията. Това може да е под формата на организирани вътрешни обучения и семинари за служители по теми, свързани с устойчивост и подпомагане на други служители да се включат в зелените инициативи.

## Ключови компетентности на Посланика на зелената промяна

### КЛЮЧОВИ КОМПЕТЕНТНОСТИ НА ПОСЛАНИКА НА ЗЕЛЕНАТА ПРОМЯНА

#### ЛИЧНИ УМЕНИЯ



#### ➤ **Лидерство**

Ефективното лидерство е от решаващо значение за посланика на зелената промяна. Той вдъхновяват и мотивират другите, като дава пример и демонстрира ангажираност към принципите на кръговата икономика. Той имат способността да влияе и стимулира промяната в рамките на своята организация. Изключително важно е той да изгради екипна работа и сътрудничество.

#### ➤ **Комуникация**

Силните комуникационни умения са от съществено значение. В своята работа посланикът често ще представя ползите и значението на практиките на кръговата икономика на различни заинтересовани страни, като адаптира посланието си към различните аудитории. Той изслушва активно, насърчават диалога и отговарят на притеснения и проблемни въпроси.

#### ➤ **Сътрудничество**

Агентите за зелена промяна разбират стойността на сътрудничеството и работата в екип. Те насърчават културата на сътрудничество в своята организация, като поощряват междофункционалното сътрудничество и споделянето на знания. Те активно търсят партньорства с външни заинтересовани страни, за да използват експертни знания и ресурси.

#### ➤ **Аналитично мислене**

Представителите на зелената промяна притежават силни аналитични умения, които им позволяват да оценяват осъществимостта и въздействието на инициативите в областта на кръговата икономика. Те анализират данни, провеждат проучвания и оценяват потенциалните ползи и рискове, свързани с прилагането на практики в областта на кръговата икономика.

## Основи на зелените практики и ролята на посланика на зелената промяна



Посланикът на зелената промяна ще прокара пътя към възприемането на устойчивите зелени практики в компанията. Това са всички онези дейности, които компанията трябва да предприеме, за да намали въздействието си върху околната среда и се проявяват в три основни направления: социално, ангажирано към обществото и служителите, екологично и икономическо. Известни са и като устойчиви практики.

Ролята на посланика е в подпомагане на процеса и осъществяване на задълбочен анализ в търсене на експертни решения, което ще помогне компанията в идентифицирането на най-подходящите технологии, които съответстват на нейните цели за устойчивост и осигуряват дългосрочни ползи.

### Устойчивост, просперитет, дългосрочен успех – мисията на посланика на зелената промяна

Човешкият фактор във всяка една сфера е от ключово значение за постигане на целите, които дадена компания си поставя. Като посланик на зелената промяна Вие влизате в роля, която е едновременно вълнуваща и предизвикателна. Вие ще бъдете инициаторът, който ще води компанията си към по-зелено и устойчиво бъдеще. Но както всички знаем, промяната не винаги е лесна. Тя носи вълнение за едни, несигурност за други и смесени реакции във вашите екипи и отдели. Именно тук вашите умения за комуникация стават решаващи. Не става въпрос само за споделяне на информация или факти за устойчивостта. Става въпрос за връзка с хората - да разберете техните притеснения, надежди и какво означава за тях устойчивостта. Става дума за намиране на правилните думи, за да превърнете опасенията в ентузиазъм, да превърнете съмненията в действия. Ключови фактори за постигане на това са:

#### ➤ **Квалификация**

Обучените служители, познаващи устойчивите практики, умело управляват ресурсите, като знаят как да ги използват разумно, което води до по-малко отпадъци. Пестенето на ресурси и тяхното ефективно оползотворяване води до намаляване на средствата в дългосрочен план, което увеличава икономическите ползи за компанията.

#### ➤ **Изграждане на имидж**

Работниците и служителите представляват лицето на компанията. Когато те възприемат и популяризират екологични практики, това намира отклик сред потребителите, изграждайки доверие у тях. Компаниите, които дават приоритет на устойчивото развитие



чрез своята работна сила, често се радват на по-добра репутация и привличат повече клиенти.

➤ **Минимизиране на рисковете**

Посланиците на зелената промяна, които са запознати с екологичните разпоредби и стандарти помагат на компаниите да избегнат потенциални капани. Придържането им към устойчиви практики може да предотврати проблеми като напр. екологични глоби.

➤ **Иновации в действие**

Посланиците на зелената промяна, мотивирайки устойчивото мислене сред служителите, могат да доведат до иновативни идеи. Когато работниците са обучени да подхождат към задачите с екологично самосъзнание, те често предлагат творчески решения, които могат да бъдат от полза за бизнеса.

### Ползи от прилагането на устойчивите практики



Посланикът на зелената промяна ще играе ролята на проводник в процеса на прилагане на зелените практики в компанията. Без разбиране на тази концепция и ползите за компанията е невъзможно да бъдат реализирани нужните промени. Най-точно и кратко това може да се илюстрира чрез т.нар. "тройна долна граница" или трите стълба на устойчивостта - икономическият, екологичният и социалният, които се пресичат в обща синергия и създават т.нар. устойчива зона, в която компанията действа оптимално по отношение на трите направления.

➤ **Екологични ползи**

**Намаляване на екологичното въздействие:** Зелените практики помагат на МСП да намалят потреблението си на енергия, вода и суровини.

**Ефективно използване на ресурсите:** Като намаляват потреблението си на ресурси, МСП могат да спестят пари и да се предпазят от бъдещи колебания в цените на ресурсите.

**Положителен обществен имидж:** Потребителите и инвеститорите все повече се интересуват от екологичните практики на компаниите и прилагането им може да подобри обществения имидж на компанията, правейки я по-привлекателна за екологично създателните клиенти.

➤ **Икономически ползи:**

**Снижаване на разходите:** Зелените практики често водят до намаляване на разходите за енергия, вода и суровини. Например, инвестирането в енергоефективно оборудване може да доведе до значителни спестявания на енергия в дългосрочен план.

**Повишена ефективност:** Зелените практики могат да помогнат на МСП да подобрят оперативната си ефективност чрез намаляване на отпадъците и използване на по-ефективни процеси.

**Достъп до финансиране:** Все повече финансови институции предлагат по-благоприятни условия за компании, прилагащи зелени практики.

➤ **Социални ползи:**

**По-здравословна и безопасна работна среда:** Много зелени практики водят до по-здравословна и безопасна работна среда за служителите. Например, намаляването на използването на вредни химикали или монтиране на филтри може да подобри качеството на въздуха в помещенията.

**Повишаване на лоялността:** Когато служителите виждат, че компанията се грижи за околната среда, това може да повиши морала и чувството за удовлетворение от работата.

**Повишаване на ангажираността:** Въвличането на служителите в зелени инициативи може да доведе до по-голяма креативност и иновативност.

**По-добри отношения с общността:** Когато компаниите прилагат зелени практики, това демонстрира ангажираност към общността и околната среда и води до по-добри взаимоотношения с външни за компанията .



Фиг. „Трите стълба на устойчивостта“

## Оценка на устойчивостта

Когато говорим за оценка на устойчивостта на компанията, това означава оценка в две основни направления: оценка на жизнения цикъл на продукта и оценка на доставчиците. Отново главно действащо лице сте Вие - посланикът на зелената промяна.

### ПРОВЕЖДАНЕ НА БАЗОВА ОЖЦ

	Действия	Пример
<b>Цел и обхват - определение</b>	Ясно определете целта и какво ще оценявате. Това може да бъде конкретен продукт или процес във Вашия бизнес.	Оценка на въздействието върху околната среда на чаша кафе - от добива на суровини до изхвърлянето им.
<b>Анализ на наличностите</b>	Съберете данни за всеки вход и изход в жизнения цикъл на продукта. Това включва материали, използване на енергия, емисии и отпадъци.	Събиране на данни за количеството използвана глина, енергията, изразходвана за изпичането на чашата, и евентуално образуваните отпадъци.
<b>Оценка на въздействието</b>	Анализ на данните за въздействието върху околната среда и преобразуване в категории на въздействие като глобално затопляне, използване на вода и замърсяване.	Изчисляване на въглеродния отпечатък от производството на чашата и потенциала за замърсяване по време на фазата на изхвърляне.
<b>Тълкуване</b>	Оценете резултатите, за да идентифицирате значимите въздействия върху околната среда и областите за подобрение.	Установяване на факта, че процесът на изпичане е най-енергоемък, проучване на по-ефективни методи.

**Оценка на жизнения цикъл (ОЖЦ)** е метод, използван за оценка на въздействието на даден продукт, процес или услуга върху околната среда през целия им жизнен цикъл.

Това включва добив на суровини, производство, дистрибуция, използване и изхвърлянето или рециклирането. Целта на ОЖЦ е да идентифицира областите, в които могат да се направят подобрения в околната среда, като по този начин помага на компанията да направи по-устойчив избор. В качеството си на посланик на зелената промяна Вие имате възможност да повлияете на устойчивите практики чрез оценка на жизнения цикъл (ОЖЦ).

Въздействията се изчисляват под формата на мерна единица (кг CO<sub>2</sub>e, кг SO<sub>2</sub>e, м<sup>3</sup>, MJ) на дефинирана функционална единица и включват:

- Екологични въздействия: изчерпване на ресурси, окисляване, изчерпване на озон, глобално затопляне, еутрофикация и т.н.;
- Потребление на ресурси: възобновяеми и конвенционални енергийни източници и материали, сладки води и т.н.;
- Отпадъци: обработени опасни и неопасни отпадъци;

#### За какво е нужна ОЖЦ?

##### ➤ На вътрешно ниво:

- Осведоменост относно екологичното въздействие на продукта;
- Идентифициране на потенциални области за подобряване;
- Планиране на мерки за подобряване на екологичното представяне на компанията;
- Оптимизиране на производствения процес и продуктов дизайн;

➤ **На външно ниво:**

- Изпълнение изискванията на клиентите
- Подобряване на репутацията на компанията
- Заставане на предни позиции на пазара и развиване на конкурентно предимство (напр. Green procurement)
- Оказване влияние върху веригата на доставки

**Обхват на ОЖЦ:**



**Практически подход към ОЖЦ**

**Основни стъпки, през които да преминете:**

- ✓ Крайна цел, обхват, функционална единица, източници на данни, времеви обхват. Дефинираната крайна цел определя различни конкретни изисквания (напр., дали целта е сравнително проучване или комуникация с клиенти и общественост)
- ✓ Събиране на информация и проверка на нейната достоверност. Инвентаризация на данни – входни материали и крайни продукти;
- ✓ Моделиране, изчисляване и разработване на сценарии (вкл.попълване на пропуски в данните);
- ✓ Оценка, формулиране и интерпретация на резултати. Оценката на въздействие се базира на данни от ОЖЦ бази данни;
- ✓ Докладване



## Оценка на устойчивостта на доставчиците

Като посланик за зелена промяна, оценката на устойчивостта на Вашите доставчици е от решаващо значение, за да се гарантира, че веригата за доставки на вашия бизнес съответства на вашите цели за устойчивост. Ето как можете да оцените устойчивостта на доставчиците, критерии за оценка на устойчивостта на доставчиците и въпроси, които да зададете.

## ОЦЕНКА УСТОЙЧИВОСТТА НА ДОСТАВЧИЦИТЕ

	Критерии	Въпроси, които да задавате
<b>Въздействие върху околната среда</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Оценка на въглеродния отпечатък и енергийната ефективност на доставчика.</li> <li><input type="checkbox"/> Оценете техните практики за управление на отпадъците и усилията им за рециклиране.</li> <li><input type="checkbox"/> Проверете дали използват възобновяеми енергийни източници.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Има ли доставчикът политика за намаляване на въздействието върху околната среда?</li> <li><input type="checkbox"/> Има ли измерими цели и доклади за екологичните резултати?</li> </ul>
<b>Социална отговорност</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Обследване на трудовите практики, включително правата и условията на труд на работниците.</li> <li><input type="checkbox"/> Проучване ангажираността и въздействието на доставчика върху общността.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Придържа ли се доставчикът към справедливи трудови практики?</li> <li><input type="checkbox"/> Има ли инициативи за развитие или подкрепа на общността?</li> </ul>
<b>Икономически практики</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Обърнете внимание на финансовата стабилност и етичните бизнес практики на доставчика.</li> <li><input type="checkbox"/> Преценете дали те имат дългосрочни планове за устойчивост, които са в съответствие с икономическата жизнеспособност.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ангажиран ли е доставчикът с етични бизнес практики?</li> <li><input type="checkbox"/> Как доставчикът гарантира дългосрочната си икономическа устойчивост?</li> </ul>
<b>Прозрачност на веригата за доставки</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Оценка на прозрачността на веригата за доставки.</li> <li><input type="checkbox"/> Проверете за проследимост на продуктите и материалите.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Може ли доставчикът да предостави подробна информация за произхода на материалите?</li> <li><input type="checkbox"/> Има ли прозрачност в операциите по веригата за доставки?</li> </ul>

## Разработване на зелена стратегия и прилагане на устойчиви бизнес модели

Като се има предвид определението за това какво е стратегия, тя е основен инструмент за ориентиране на прехода на МСП към функциониране в контекста на кръговия икономически модел. Преминването към кръгова икономика включва преосмисляне на традиционните линейни бизнес модели и възприемане на нагласа за цикличност на ресурсите във веригата на стойността, като същевременно се забавя тяхното движение.

Съществуват различни бизнес модели в кръговата икономика, като всеки е специфичен и изисква различни подходи.

➤ **Вътрешно оползотворяване**, което се фокусира върху повторното използване на ресурси и материали в рамките на една компания;

### Примерни практики:

Текстилна компания: Използване на текстилни отпадъци за производство на нови дрехи или други продукти.

Хранително-вкусова промишленост: Превръщане на хранителни отпадъци в компост или биодизел.

Строителна индустрия: Използване на рециклирани материали за строителни материали.



Бизнес модели в кръговата икономика

- **Индустриалната симбиоза** е модел на сътрудничество между компании, при който те обменят ресурси, материали, енергия или услуги, за да намалят потреблението на ресурси, отпадъците и емисиите си.

**Примерни практики:**

Енергийна симбиоза: Завод, който произвежда излишна енергия, я продава на съседно предприятие.

Водна симбиоза: Пречиствателна станция предоставя пречистена вода за промишлени цели.

Материалова симбиоза: Фабрика за текстил дарява текстилни отпадъци на компания, която произвежда изолационни материали.

- **Платформа за споделяне** са онлайн платформи, които свързват хора, търсещи стоки или услуги, с хора, които ги предлагат. В контекста на кръговата икономика, платформите за споделяне играят важна роля в удължаването живота на продуктите.

**Примерни практики**

Zipcar: Платформа за споделяне на коли, която позволява на хора да наемат коли за кратки периоди от време.

Airbnb: Платформа за споделяне на жилища, която позволява на хора да наемат апартаменти и къщи за кратки периоди от време.

Freelancer: Платформа за freelance работа, която свързва хора, търсещи работа, с хора, нуждаещи се от изпълнители.

- **Продукт като услуга (PaaS)** е подход, при който компаниите не продават продукти, а предоставят достъп до тяхната функционалност за определен период от време, обикновено срещу месечна абонаментна такса.

**Примерни практики:**

Netflix: Предоставя абонаментен достъп до филми и сериали.

Spotify: Предоставя абонаментен достъп до музика.

Carlsberg: Предлага абонаментен план за ползване на бира под наем.

- **Удължаване на жизнения цикъл** е модел, който се фокусира върху продължаване на употребата на продуктите за по-дълъг период от време. Този подход е в основата на кръговата икономика, която цели да елиминира отпадъците и да затвори цикъла на ресурсите.

**Примерни практики:**

Caterpillar: Предлага програми за ремонт, рециклиране и обновяване на своите багери.

IKEA: Предлага услуги за обратно изкупуване и рециклиране на стари мебели.

Philips: Предлага програми за "осветление като услуга", където клиентите плащат за ползване на осветление, а не за самите лампи.

- **Повторна употреба, оползотворяване и рециклиране** подход, който се фокусира върху връщането на продуктите и материалите в цикъла на производство, вместо да се изхвърлят.

**Примерни практики:**

Производители на автомобили: Използват рециклирани материали в производството на нови автомобили.

Строителни компании: Използват рециклирани материали за строителство.

Текстилни компании: Използват текстилни отпадъци за производството на нови дрехи.

**Примери за регулации за някои от приоритетните сектори:**

- ✓ Рамкова Директива за отпадъците;
- ✓ Директива относно депонирането на отпадъци;
- ✓ Директива относно опаковките и отпадъците от опаковки;
- ✓ Директива за пластмасите за еднократна употреба;
- ✓ Директиви за излезлите от употреба превозни средства, батерии и ИУЕЕО;
- ✓ И още директиви и стратегии за: текстил, екодизайн и устойчиви продукти, зелени твърдения и други.



Кръгова икономика = По-малко първични ресурси = По-малко потребление на енергия  
= Икономически растеж, благоприятен за климата

## Стъпки за разработване на стратегия за декарбонизация

Стратегията за декарбонизация в компанията е важен инструмент за борба с изменението на климата, което ще допринесе за изграждането на по-устойчиво бъдеще. Поставяне на цели и разработване на план за преход са важни етапи от нейното разработване. Защо е важна декарбонизацията в компаниите? На първо място тя играе ключова роля за намаляване на риска от изменение на климата. Ограничаването на емисиите на парникови газове е от решаващо значение за предотвратяване на най-тежките последици от изменението на климата. Също така има и други позитиви за компаниите като: подобряване на имиджа, снижаване на разходите, стимулиране на иновациите и повишаване на конкурентоспособността. Разработването на подобна стратегия обхваща четири основни стъпки:



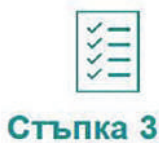
### Пресмятане на въглероден отпечатък на компанията:

- Дефиниране на системни граници в компанията;
- Пресмятане на емисии (обхвати 1+2+3)\* и, при необходимост, подобряване и разширяване на инвентаризацията на ПГ;
- Определяне на базова и целева година;
- Определяне на вид цел и подход.



### Определяне на нивото на амбиция

- Определяне на приложимостта на критериите на SBTi според нивото на амбиция - 1.5°C (обхвати 1+2) и WB2D (обхват 3);
- Идентифициране и оценка на възможни мерки за намаляване на емисиите на ниво компанията



### Определяне на цели

- Формулиране на климатична стратегия и съпътстващите я енергийни и климатични цели;
- Дефиниране на вътрешни и външни ключови индикатори.



### Финализиране

- Одобрение от SBTi & оповестяване на стратегията;
- Установяване на вътрешна структура за изпълнение на стратегията;
- Реализиране на мерки за смекчаване & неутрализиране на негативните въздействие върху климата.

### Какво представлява планът за климатичен преход?

Това е времево обвързан план за действие, очертаващ как една компания ще постигне своята нетна нулева стратегия чрез трансформиране на активи, операции и бизнес модели. Планът обхваща:

\* Според обхвата емисиите биват: 1 – горива и хладилни агенти; 2 – електричество и отопление; 3 – емисии, генерирани нагоре и надолу по веригата за създаване на стойност.



- ✓ Научно обосновани цели;
- ✓ Процес за смекчаване, управление и реагиране на климатичните рискове и възможности;
- ✓ Краткосрочни, средносрочни и дългосрочни действия за постигане на стратегията за нулеви нетни емисии;
- ✓ Стратегия как да финансирате тези действия;
- ✓ Механизми за управление и отчетността, подпомагащи изпълнението на плана;
- ✓ Мерки за управление на рисковете и възможностите свързани със заинтересованите страни (напр. служители, верига за доставки, клиенти), гарантиращи справедлив преход.

Компании от всички размери и индустрии, които нямат надеждни планове за преход, могат да се сблъскат с по-високи разходи за капитал, както и с потенциални ограничения на достъпа до капитал. Компании с надеждни планове може все по-често да имат достъп до финансови продукти с преференциални условия и съобразени с техните нисковъглеродни бизнес модели.

## Зелената промяна и съпротивата – преодоляване на предизвикателствата



Въвеждането на нови решения за устойчивост често може да изисква значителни промени в начина на работа в предприятието. Посланикът на зелената промяна ще трябва да подпомогне управлението на тези промени, което може да включва разбиране на тяхното въздействие, комуникация със заинтересованите лица, справяне с евентуална съпротива срещу промените и гарантиране, че са успешно внедрени в организацията. Интегрирането на екологични практики в дейността на Вашата компания може да бъде печелившо за околната среда и за Вашите резултати, но често то е придружено с предизвикателства и съпротива. Тук ще Ви дадем няколко кратки съвета и идеи как промените да не предизвикат големи сътресения и да бъдат възприети по-лесно от членовете на екипа.

Най-често срещаните причини за съпротива, които са обобщени от специалистите по поведенчески теории и психолозите са: **предпочитанията за стабилност, стремеж към запазване на навиците и конформизъм, страх от накърняване на икономическите интереси (лични и корпоративни), неразбиране и различия във възприятията, фрустрация пред неизвестното.** За да се възстанови продуктивността на екипа и да

се елиминират пречките, които възпрепятстват изпълнението на промяната се предприемат целесъобразни действия. Ето няколко конкретни техники за преодоляване и смекчаване на причините:

- **Информационни пречки:** За да се разреши по-възможно най-добрия начин проблема, хората в екипа трябва да обменят информация, факти и да имат мнения по ключови за промяната въпроси. Тук са важни Вашите комуникационни умения, които трябва да приложите на практика;
- **Пречки на обстановката:** Те включват атмосферата, в която се провежда дискусиата, т.е. физическото пространство. Пречки на обстановката могат да бъдат фактори, типични за вътрешната среда на организацията – културата, настроенията, политиките на членове на екипа и т.н;
- **Пречки от взаимоотношения:** Това са пречки от поведението на участниците в спора или конфликта. Те изискват страните да намерят необходимия баланс, за да се разреши проблема. Хората имат изграден стереотип на поведение, който следват и често се опитват да налагат на другите, от което възникват и противоречията. По-видни причини за конфронтациите се страни са стар (тлеещ) конфликт, отстояване на позиции, репутация, стил на действие и др.
- **Индивидуални пречки:** Те се проявяват в резултат на личностните характеристики на участниците в конфликта и са свързани с темперамента и характера на хората. Към тях могат да се причислят липса на опит, коефициент на интелигентност, самочувствие, знание, емоционална интелигентност, ценности и др.

Важен момент от управлението на промяната, която трябва да проведете е идентифицирането на равнището и спектъра от страна на Вашите колеги и сътрудници. Това ще Ви помогне да приложите и съответните коригиращи действия.

**Липса на съпротива** – Това е най-добрият вариант и съответно най-желаният, защото липсва съпротива на човешкия фактор или тя е на минимално равнище. Хората активно участват в промените и сами желаят да сътрудничат на ръководството, което става по два начина: на базата на лично убеждение или чрез натиск. Съгласието може да бъде активно, когато хората се стремят да се доказват или пасивно – те участват в промяната, защото знаят, че така е редно.

**Безразличие към промяната** - междинен етап в процеса на съпротивителното поведение на хората, защото отразява тяхната апатия към промените. Проблемът е комплексен, тъй като засяга и действията на ръководителите. Подобно поведение ясно изразява незаинтересованост, липсата на амбиция и желание за работа, рутинно изпълнение на задачите и др.

**Пасивна съпротива** – е най-опасното равнище на съпротивата на човешкия фактор срещу промените. Изразява се в тайно саботиране на работата и скрито недоволство, нагнетяващо напрежение. Често тези симптоми са енигма за ръководството, което трябва да анализира поведението на хората и да предприема действия за ограничаване на съпротивата.

**Активна съпротива** - Тази съпротива е опасна, колкото и предходната, с тази разлика, че е явна и ръководството на фирмата може да прецени, какви стратегии да предприеме за нейното локализиране и ограничаване.

### Няколко лесни стъпки за ограничаване и преодоляване на съпротивата:

- ✓ Установяване на хората, които са склонни да оказват съпротива и провеждане на разговори с тях и разяснителни срещи;
- ✓ Комуникиране на стратегията на организационната промяна;
- ✓ Игнориране на старите разбирания за осъществяване на работата;
- ✓ Категорична и косвена принуда е метод, който се налага от ръководството на компанията и трябва да се използва само в краен случай;
- ✓ Дефиниране на параметрите (обхвата) на промяната (ключовите дейности, които подлежат на трансформация и тези, които не могат да се изменят);
- ✓ Организиране на брифинг заседания или уъркшопи за разискване на ролята на хората в промените и тяхното изпълнение;
- ✓ Открит диалог с хората – без критики за първоначалната им съпротива, да се уточнят евентуалните проблеми при промяната и какви ще бъдат ползите от нейното изпълнение;
- ✓ Подобряване на комуникационните канали – служителите се нуждаят от постоянни напътствия и подкрепа;
- ✓ Преговори и съгласие - дискусии и анализи могат да помогнат на ръководителя да определи пунктове, по които може да се преговаря и да се постигне съгласие.
- ✓ Въвличане на всички членове на екипа като пълноправни участници в промените, като се взимат предвид тяхното мнение, идеи, експертиза.



Персоналът в организацията често се затруднява и се колебае при подготовката за организационна промяна, каквото е и възприемането на зелени практики и устойчив бизнес. Това е неизбежен процес, който съпътства всяка компания, функционираща в динамична бизнес среда. За да се избегнат бъдещи конфликти и проблеми, е важно мениджърите да се съобразят с определени моменти при подготовката на персонала за осъществяването на организационна промяна.

## Да се поучим от чуждия опит – няколко добри примера

**Н&М и фондация "Елън Макартър"**- Н&М се ангажира да се превърне в кръгова и положителна за климата компания. Тя е съгласувала усилията си с множество цели за устойчиво развитие, включително отговорно потребление и производство и действия по климата. Н&М се стреми да намали отпадъците, да насърчава рециклирането и да увеличи използването на устойчиви материали в своите продукти.

Чрез партньорството си с фондация "Елън Макартър" Н&М реализира различни инициативи за кръгова икономика. Те стартираха програми за събиране, за да насърчат клиентите да връщат използвани дрехи за рециклиране. Тези събрани дрехи след това се рециклират в нови текстилни изделия или се използват повторно за други цели, като по този начин се намалява нуждата от първични ресурси и се свеждат до минимум отпадъците.

Базираната в Нидерландия **компания Fairphone** си поставя за цел да създаде смартфони с минимално въздействие върху околната среда. Техният подход е насочен към справедливо снабдяване с материали, дълготраен дизайн и благосъстояние на работниците. Проектираните смартфони могат лесно да се ремонтират и надграждат, а потребителите лесно могат да заменят частите, като удължават живота на телефона и намаляват количеството на електронните отпадъци. Използват безконфликтни минерали и злато за справедлива търговия при производството си, което подчертава значението на етичните съображения при проектирането на продукти. Създават верига за доставки, която поддържа справедливи трудови практики.

**Plastic Free Life** е малка компания, която има за цел да повиши осведомеността и да предложи решения за намаляване на пластмасовите отпадъци в България. Предприятието е създадено през 2019 г. То управлява онлайн магазин, блог и платформа, които предоставят информация, продукти и подкрепа за хората, които искат да възприемат начин на живот с нулеви отпадъци. Целта на проекта Plastic Free Life бе да покаже, че животът без пластмаса е не само възможен, но и полезен за околната среда, здравето и икономиката. През 2020 г. предприятието стартира кампания, наречена "Юли без пластмаса", която насърчава хората да обещаят да избягват пластмасата за еднократна употреба в продължение на един месец (в случая м.юли, бел.авт.). Plastic Free Life използва част от печалбата си за подпомагане на медицинското лечение на животни, което намира отклик сред клиентите с екологично съзнание. В своя онлайн магазин Plastic Free Life предлага широка гама от устойчиви продукти за ежедневна употреба, като бамбукови четки за зъби, чанти за многократна употреба, бутилки от неръждаема стомана, натурална козметика и компостируеми прибори за хранене. Продуктите са внимателно подбрани от местни и международни доставчици, които споделят същата визия и ценности за устойчивост. Продуктите са изработени и от екологични материали, като органичен памук, коноп и дърво. В резултат на това Plastic Free Life привлече голямо внимание, над 10 000 последователи в социалните медии и продължава да увеличава непрекъснато броя на клиентите си.

## Няколко полезни инструмента в помощ на посланика на зелената промяна



**Платното за кръгова икономика** е визуален инструмент, който помага на МСП да очертаят настоящия си бизнес модел и да идентифицират възможностите за кръгови иновации. Той насочва предприятията към ключови елементи като стойностно предложение, клиентски сегменти и ресурсни потоци. Платното на кръговата икономика: <https://www.circulardesignguide.com/post/circular-business-model-canvas>



**"Наръчник за кръговата икономика за МСП"** предоставя практически насоки и казуси, специално разработени за МСП. Той предлага прозрения за кръговите бизнес модели, принципи на проектиране и стратегии за прилагане: <https://clustercollaboration.eu/content/circular-economy-playbook-smes>



Тази **онлайн база данни**, разработена от Клуба за кръгова икономика, предоставя колекция от кръгови бизнес модели в различни индустрии. Тя служи като източник на вдъхновение и справка за МСП, които искат да възприемат кръгови практики: <https://circulareconomy.europa.eu/platform/en/toolkits-guidelines/tools-developing-your-circular-business-model>



**Ръководството за кръгов дизайн**, разработено от IDEO и фондация "Елън Макартър", предлага подход стъпка по стъпка за интегриране на принципите на кръговата икономика в дизайна на продукти и услуги. То предоставя практически инструменти, казуси и стратегии за проектиране за МСП: <https://www.circulardesignguide.com/>



**Инструментариумът на скандинавските държави за кръгова икономика** предлага набор от инструменти и ресурси за МСП за прилагане на практики в областта на кръговата икономика. Той включва насоки за кръгови обществени поръчки, управление на отпадъците и оптимизиране на ресурсите: <https://nordiccircularhotspot.org/>



**Ръководството за устойчиви опаковки** предоставя насоки за проектиране и прилагане на устойчиви решения за опаковки. То предлага практически съвети, казуси и ресурси за МСП за намаляване на отпадъците от опаковки и подобряване на ресурсната ефективност: <https://meyers.com/meyers-blog/guide-to-sustainable-packaging-for-business/>



**Инструментът за оценка на кръговата икономика помага на МСП** да оценят настоящите си резултати в областта на кръговата икономика и да определят областите за подобрене. Той предоставя рамка за оценка на кръговите практики в различните бизнес функции: <http://circulareconomytoolkit.org/Assessmenttool.html>

## В заключение...

Този наръчник си постави за цел да даде някои важни насоки за работата на служителя, наречен тук Посланик на зелената промяна. В обобщен и достъпен вид се постаряхме да представим основните задачи, роля и качества на лицето, ангажирано със зелените практики и трансформацията в предприятието, както и добри практики в различни компании, които могат да послужат за вдъхновение.

Показахме нагледно, че Посланикът на зелената промяна в МСП играе ключова роля в насърчаването и осъществяването на устойчиви практики. Той е лидер, мотиватор и образец за подражание, който вдъхновява екипа и ръководството да се ангажират с зелената трансформация.

Българските компании и МСП имат дълъг път пред себе си, който трябва да извървят и това не е възможно без обучени специалисти, които да оформят точните стратегии, както и без нужната подкрепа – институционална, финансова и икономическа. Фактът, че през последните няколко години е нараснал броят на българските компании, ориентирани към устойчиви практики дава надежда, че зеленият преход в България е възможен.

## Библиография

- denkstatt България. (2024). Устойчивост на продукта и оценка на жизнения цикъл.
- Eco-Coach. (26 Ноември 2019 г.). How To Be A Going Green Change Agent At Work. Свалено от <https://www.eco-coach.com/>
- ESG Академия. (н.д.). Екологичен стълб на устойчивост. Зелена и кръгова икономика. Свалено от <https://www.esgacademy.bg/>.
- SVID and Green Leap at KTH Royal Institute of Technology in Stockholm. . (2012). <https://sustainabilityguide.eu/about-the-guide/>. Свалено от <https://sustainabilityguide.eu/>.
- Бизнес академия за предприемачи. (н.д.). <https://mgacademy.bg/handling-resistance/>. Свалено от <https://mgacademy.bg/>
- Гл. ас. д-р Елица Стоянова Петрова, Н. „ (2011). Перспективи пред „Управление на промяната“. Проблеми на постмодерността, Том I, Брой 2.
- докторант Даниела Стоянова, С. “.-С. (н.д.). [https://bjournal-bfu.bg/uploads/posts/2014\\_1\\_35-41\\_bg.pdf](https://bjournal-bfu.bg/uploads/posts/2014_1_35-41_bg.pdf). Свалено от <https://bjournal-bfu.bg/>: <https://bjournal-bfu.bg/>
- Доц. д-р Михаил Чиприянов, Проф. д-р Ядвига Чибурене, Доц. д-р Галина Чиприянова, Гл. ас. д-р Иван Маринов, Гл. ас. д-р Надежда Веселинова, Ас. Емил Цанов. (2019). РАЗВИТИЕ НА ЛИДЕРСТВОТО ЗА ПОСТИГАНЕ ЦЕЛИТЕ НА УСТОЙЧИВОТО РАЗВИТИЕ. Алманах научни изследвания., стр. Том 27
- Катрин Първанова, старши консултант, denkstatt България, Иван Марковски, консултант, denkstatt България. (2024). Декарбонизация и емисии на парникови газове. презентация
- Невена Пеева-Тодорова, Jo Sakariassen, Prios- Norway . (2024). Лекционни модули "Посланик на зелената промяна"
- Ралица Петрова, к. д. (2024). Посланици на зелената промяна, Ресурси и кръгова икономика. презентация .



  
**Norway  
grants**

## ЗА НАС

Проект “Посланици на зелената промяна” се финансира от програмата “Развитие на бизнеса, иновациите и малки и средни предприятия” чрез Норвежкия финансов механизъм (Norway Grants) 2014-2021. “Работим заедно за по-зелена, по-конкурентна и по-приобщаваща Европа!”



РУСЕНСКА ТЪРГОВСКО-  
ИНДУСТРИАЛНА КАМАРА

ОСНОВАНА 1890



Телефон

**+47 930 61 091**



Имейл

**post@prios.no**



Уебсайт

**www.prios.no**



Телефон

**+359 82 825 878**



Имейл

**projects@rcci.bg**



Уебсайт

**www.rcci.bg**

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