



ZELENI VODJA IN ZELENE DELOVNE KOMPETENCE

STROKOVNI PROFIL IN ODGOVORNOSTI
ZELENEGA VODJE IN BODOČEGA
ZELENEGA ODDELKA



Co-funded by the
European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed here are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European union nor EACEA can be held responsible for them.

ZELENI VODJA IN ZELENE DELOVNE KOMPETENCE

Strokovni profil in odgovornosti zelenega vodje in
bodočega zelenega oddelka

Vsebina

Uvod	6
Povzetek - Zeleni vodja na kratko	8
Poglavje 1: Zeleno vodenje	9
1.1. PREHOD NA ZELENKO VODENJE	9
1.1.1. Vloga direktive o trajnostnem poročanju podjetij (CSRD)	9
1.1.2. Kaj poganja zeleno vodenje?	10
1.2. KONCEPT ZELENEGA VODENJA	10
1.2.1. Kaj je zeleno vodenje?	10
1.2.2. Zakaj podjetja potrebujejo zeleno vodenje?	11
1.2.3. Kaj je zeleni oddelek?	11
1.2.4. Kaj pomeni izraz „zeleni vodja“?	11
1.2.5. Kaj počnejo zeleni vodje?	12
1.3. ZELENKO VODENJE V EVROPI	13
1.3.1. Zeleno vodenje v različnih kontekstih	14
ŠPANILJA	14
SLOVENILJA	16
GRČILJA	17
SEVERNA MAKEDONILJA	18
Poglavje 2: Profil zelenega vodje	20
MENEDŽER ALI SVETOVALEC ZA TRAJNOSTNI RAZVOJ	20
KOORDINATOR ZA OKOLJSKO SKLADNOST	26
VODJA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA	26
VODJA TRAJNOSTNIH INOVACIJ	26
SVETOVALEC ZA UČINKOVITO RABO ENERGIJE IN VIROV	26
STROKOVNJAK ZA KROŽNO GOSPODARSTVO	27
2.1. Raznolikost vlog zelenega vodenja v različnih sektorjih	28

2.1.1. Ugotovitve in vrzeli	28
2.1.2. Primerjava obstoječih vlog trajnostnega razvoja z vlogo zelenega vodje	28
Poglavje 3: Okvir kompetenc zelenega vodje za podjetja	30
3.1. Znanje, spretnosti in stališča zelenega vodje	30
ZELENE KOMPETENCE	31
TEHNIČNE KOMPETENCE	31
VODSTVENE IN MEHKE SPRETNOSTI	32
3.1.1. Kako profil Zeleni vodja in okvir kompetenc zapolnjujeta vrzeli?	32
3.1.2. Usposabljanje in institucionalno vključevanje profila Zeleni vodja	33
Poglavje 4: Osnutek programa usposabljanja in struktura učnega načrta za zelene vodje	34
4.1. Opredelitev profila zelenega vodje	35
Reference	39

Uvod

V današnjem hitro razvijajočem se evropskem poslovnem okolju zeleni prehod ni več stvar izbire - je strateška nujnost. Podnebne spremembe, pomanjkanje virov, zakonodajni predpisi in spreminjajoča se pričakovanja potrošnikov spreminjajo način delovanja podjetij. Za mala in srednje velika podjetja (MSP), ki predstavljajo več kot 99 % vseh podjetij v EU in več kot 60 % vseh zaposlenih, ta prehod prinaša tako izzive kot priložnosti.

MSP so hrbtenica evropskega gospodarstva in ključni akterji pri doseganju ciljev evropskega zelenega dogovora, zlasti cilja, da Evropa do leta 2050 postane prva podnebno nevtralna celina. Vendar se številna MSP težko prilagajajo. Po podatkih Evropske komisije je le 24 % MSP sprejelo oprijemljive ukrepe za trajnostni razvoj, še manj pa jih je vključilo v svojo osnovno poslovno strategijo. Pogoste ovire vključujejo omejene finančne in človeške vire, pomanjkanje tehničnega znanja (na področju zelenih inovacij, okoljske skladnosti in krožnega gospodarstva) ter nezadosten dostop do zelenih inovacij in digitalnih orodij.

Za odpravo teh ovir je v MSP vse večja potreba po novi vrsti „specializiranega vodstva“ - vodij ali strokovnjakov, ki lahko od znotraj premostijo vrzel med trajnostnimi cilji in poslovnimi dejavnostmi ter MSP pomagajo pri prehodu na bolj zelene, digitalne in družbeno odgovorne poslovne modele. Ti posamezniki morajo imeti kombinacijo zelenih, tehničnih in mehkih veščin, da lahko krmarijo po regulativnih zahtevah, vključijo zainteresirane strani in umestijo trajnostni razvoj v vsakodnevne procese odločanja.

V tem dokumentu je predstavljen **profil zelenega vodje** - nova poklicna vloga, zasnovana posebej za podporo trajnostnemu vodenju v MSP. Predlaga tudi ustanovitev **zelenega oddelka** v MSP: prilagodljive, medfunkcijske enote, ki je lahko neformalna ali formalna in jo vodi zeleni vodja ali skupina osebja, ki se zavzema za trajnostni razvoj. V dokumentu je predstavljen tudi **okvir kompetenc zelenega vodje**, ki opisuje ključna znanja, spretnosti in stališča, ki jih potrebujejo strokovnjaki za učinkovito vodenje zelenih prehodov v organizacijah vseh sektorjev in velikosti. Okvir odraža realnost današnjega trajnostnega okolja podjetij in predvideva prihodnje zahteve, v katerih bodo zeleni vodje postali temelj prilagodljivosti, konkurenčnosti in okoljske odgovornosti MSP v razvijajočem se zelenem gospodarstvu Evrope.

Zeleni vodja ni ločena vloga, ki bi bila omejena na najvišje vodstvo ali oddelke za trajnostni razvoj, temveč se lahko pojavi v kateri koli funkciji - v operativi, kadrovski službi, logistiki ali upravi, če je le pripravljen voditi spremembe. Ta demokratiziran pristop k vodenju zagotavlja, da se zelena preobrazba vključi v kulturo MSP.

Nedavne študije so pokazale, da trajnostna praksa, čeprav se sprva zdi, da zahteva veliko virov, ne prinaša le koristi za okolje, temveč tudi dolgoročno poslovno odpornost. MSP, ki uporabljajo zelene prakse, imajo pogosto nižje stroške poslovanja (npr. energija, materiali), boljši dostop do zelenega financiranja in nepovratnih sredstev, večjo lojalnost blagovni znamki, boljši položaj na trgu, saj stranke vedno bolj dajejo prednost trajnosti, in boljšo skladnost z novimi predpisi EU, kot je direktiva o trajnostnem poročanju podjetij (CSRD).

Za prehod na zeleno gospodarstvo je potrebno vodstvo na vseh ravneh. S spodbujanjem zaposlenih, da prevzamejo odgovornost za trajnostne pobude, lahko MSP postanejo bolj agilna, inovativna in konkurenčna. Zeleni vodje pomagajo pri tej preobrazbi z vključevanjem trajnosti v vsakodnevno poslovanje in odločanje, s čimer zagotovijo, da trajnost ni dodatek, temveč osrednji del načina poslovanja.

S predstavitvijo profila zelenega vodje in vizije zelenega oddelka ta dokument prispeva k širšemu političnemu in industrijskemu razpravljanju o tem, da bi trajnost postala izvedljiva, vključujoča in strateška za evropska MSP.

Povzetek - Zeleni vodja na kratko

Za prehod na zeleno gospodarstvo je potrebno vodstvo na vseh ravneh. S spodbujanjem zaposlenih, da prevzamejo odgovornost za trajnostne pobude, lahko MSP postanejo bolj agilna, inovativna in konkurenčna. Zeleni vodje pomagajo pri tej preobrazbi z vključevanjem trajnosti v vsakodnevno delovanje in odločanje, tako da trajnost ni dodatek, temveč osrednji del načina poslovanja.

Kdo je zeleni vodja?

Zeleni vodja je zaposleni, ne glede na naziv ali oddelok, ki svoje MSP usmerja k bolj okoljsko odgovornim in trajnostnim praksam v celotnem oddelku. Ni nujno, da so strokovnjaki za trajnostni razvoj, ampak so posamezniki z zagonom in sposobnostjo, da vodijo spremembe od znotraj.

Kaj delajo zeleni vodje?

- (1) Spodbujajo okolju prijazno ravnanje v skupinah in oddelkih
- (2) Ugotavljajo priložnosti za zmanjšanje porabe energije, odpadkov, emisij in stroškov
- (3) Usklajujejo ali podpirajo zelene projekte, ne glede na to, kako majhni so
- (4) Zagotavljajo skladnost z novimi predpisi o trajnostnem razvoju (npr. CSRD, taksonomija EU)
- (5) Delujete kot notranji zagovorniki krožnega gospodarstva, ekoloških inovacij in podnebne odpornosti

Katere spretnosti in znanja potrebujejo?

- (1) Osnovno razumevanje vplivov na okolje in načel trajnosti
- (2) Sposobnost motiviranja in vključevanja sodelavcev v organizaciji
- (3) Poznavanje digitalnih orodij za spremljanje emisij, porabe energije, odpadkov ali kazalnikov trajnosti
- (4) Spretnosti za usklajevanje projektov in proaktivno razmišljanje, usmerjeno v iskanje rešitev
- (5) Spretnosti komuniciranja in sodelovanja za delo med različnimi funkcijami in skupinami
- (6) Pripravljenost za vodenje sprememb tudi brez formalne vloge

Kdo lahko postane zeleni vodja?

Vloga zelenega vodje je na voljo **vsem v podjetju**, ki so se pripravljene učiti in prevzeti pobudo - naj bo to logistični koordinator, kadrovski asistent, referent za nabavo, mlajši tehnik ali pisarniški administrator. Najpomembnejši so miselnost odgovornosti, sodelovanja in ukrepanja.

Poglavje 1: Zeleno vodenje

1.1. PREHOD NA ZELENO VODENJE

Do sedemdesetih let prejšnjega stoletja so tradicionalne razvojne teorije poudarjale predvsem gospodarsko rast, vodenje pa je bilo osredotočeno predvsem na maksimiranje dobička (K. Piwowar-Sulej, Q. Iqbal, 2022). V zadnjih desetletjih pa so poslovni vodje svojo pozornost preusmerili v iskanje dobrega ravnovesja med doseganjem dobička in vključevanjem treh stebrov trajnostnega razvoja: gospodarskih, družbenih in okoljskih vidikov (M. S. Correia, 2019). Ta razvoj poslovne filozofije odraža vse večje zavedanje o povezanosti dolgoročnega poslovnega uspeha z upravljanjem okolja, družbeno odgovornostjo in potrebo po bolj celostnem pristopu k razvoju kot celoti (Rizwan Ullah Khan, 2023).

To je posledica vse večjega pritiska, s katerim se današnja podjetja soočajo s strani različnih deležnikov - potrošnikov, vlagateljev, regulativnih organov in družbe kot celote - za ublažitev škodljivih vplivov na okolje (Rizwan Ullah Khan, 2023), kar je po drugi strani privedlo do vključevanja zanesljivih praks okoljskega upravljanja v rutinsko poslovanje podjetij, kot so zeleno poslovanje, zeleno trženje, vključno z zelenim računovodstvom.

1.1.1. Vloga direktive o trajnostnem poročanju podjetij (CSRD)

16. decembra 2022 je bila v Uradnem listu Evropske unije objavljena direktiva o trajnostnem poročanju podjetij (CSRD). Ob tem je bilo treba direktivo v 18 mesecih prenesti v nacionalne zakonodaje držav članic EU (Jörg Plass, 2023).

Sama direktiva je povečala zahteve za trajnostna poročila podjetij in vsa velika podjetja¹ v Evropi oziroma skupaj 50 000 velikih podjetij spodbudila k večji preglednosti glede njihovih trajnostnih praks, uspešnosti in **vplivov** (Jörg Plass, 2023).

Ta zakonodajni pritisk je privedel do znatnega napredka v trajnostnih praksah velikih podjetij v EU, medtem ko so bila mala in srednje velika podjetja ter zlasti mikropodjetja izključena iz odgovornosti, s tem pa tudi iz pritiska, da morajo napredovati. Na primer, seznam časopisa Financial Times „Europe's Climate Leaders 2025“ izpostavlja številna podjetja, ki jim je zaradi tega uspelo zmanjšati intenzivnost emisij toplogrednih plinov (Financial Times, 2025).

EU se zaveda pomena direktive, zato je razširila področje uporabe CSRD in vključila določeno število MSP, ki bodo od leta 2026 poročala o trajnostnih dejavnostih (Evropska komisija). Za lažji prehod je Evropska svetovalna skupina za računovodsko

Medtem ko so velika podjetja v Evropi vodilna na področju zelenega vodenja, ki jih podpirajo trdni regulativni okviri, kot je CSRD, MSP postopoma sprejemajo trajnost, pri čemer jim pomagajo prilagojeni standardi poročanja in podporni mehanizmi. Nadaljnja prizadevanja za zagotavljanje virov in spodbud bodo ključnega pomena pri omogočanju MSP, da v svoje poslovanje v celoti vključijo zelene prakse.

¹ "Veliko podjetje" je v tem smislu opredeljeno kot podjetje, ki izpolnjuje vsaj dve od naslednjih meril: +250 zaposlenih, +40 milijonov čiste prodaje, +20 milijonov bilančne vsote.

poročanje (EFRAG) razvila sorazmerne standarde trajnostnega poročanja, prilagojene za MSP, katerih cilj je uravnotežiti potrebo po preglednosti trajnostnih praks in uspešnosti z omejitvami zmogljivosti manjših podjetij (Green Forum, 2024).

1.1.2. Kaj poganja zeleno vodenje?

Kljub številnim izzivom, s katerimi se soočajo MSP, kot so omejeni viri in strokovno znanje za izvajanje celovitih trajnostnih strategij, študije kažejo, da je bolj verjetno, da se bodo MSP vključila v trajnostne prakse, če jih bodo spodbujali pritiski v dobavni verigi ali morebitni prihranki stroškov kot pa skladnost z zakonodajo (Ismail Juma Ismail, 2024).

Raziskava, objavljena v reviji SAGE Open, po drugi strani poudarja **pozitivno povezavo med okoljskim ali zelenim vodenjem in splošno uspešnostjo podjetja**. Omenjena raziskava posebej poudarja, da lahko proaktivne okoljske strategije, ki jih določijo vodje, zavezani k vzpostavljanju okolju prijaznih praks, vodijo do boljših finančnih rezultatov (SAGE Journals, 2020).

Poleg tega Svetovni gospodarski forum poudarja, da je vključitev trajnostnega razvoja v strategijo podjetja bistvenega pomena za izpolnjevanje razvijajočega se pritiska vlagateljev, zahtev potrošnikov in regulativnih zahtev (World Economic Forum, 2022).

1.2. KONCEPT ZELENEGA VODENJA

Za učinkovit odziv na podnebne spremembe z novimi predpisi, spremembami politike, vodenjem potrošnikov, tehnološkimi premiki in spremembami v poslovnem okolju podjetja, vključno z malimi in srednje velikimi podjetji, vse bolj potrebujejo **predano vodstvo**, ki ga sestavljajo strokovnjaki, sposobni oblikovati, upravljati in pospeševati trajnostne prakse od znotraj (Rizwan Ullah Khan, 2023). Takšna oblika vodenja je potrebna tudi kot sredstvo za doseganje dobre okoljske uspešnosti in je povezana z vse večjo potrebo po **izvajanju zelenega vodenja in izmenjavi okoljskega znanja na delovnem mestu** (Rizwan Ullah Khan, 2023).

1.2.1. Kaj je zeleno vodenje?

Zeleno vodenje velja za zelo pomemben koncept trajnostnega razvoja (Lusiani, M, 2020). Opredeljeno je kot **vrsta vodenja ali slog vodenja, ki prispeva k oblikovanju zelenega vodenja zaposlenih in zelenega vodenja vseh drugih deležnikov**, da bi „ustvarili storitve in izdelke v skladu z okolju prijazno politiko“ (M. C. Davis, 2020). V nekem drugem opisu je zeleno vodenje predstavljeno kot slog vodenja, ki prispeva k ustvarjanju izdelkov in storitev ter k upravljanju poslovanja organizacije z varovanjem naravnega okolja (Rizwan Ullah Khan, 2023).

Najpomembneje je, da za zaposlene v podjetjih, ki vključujejo prakse zelenega vodenja, velja, da so „nagnjeni k temu, da vlagajo več sredstev v okolju prijazne rezultate“, poleg tega pa „prejemajo večjo podporo svojih vodij, imenovanih zeleni vodje“ (Rizwan Ullah Khan, 2023). Glede na ključno vlogo vodenja pri spodbujanju zaposlenih k sodelovanju pri okoljskih pobudah podjetja, ne da bi pri tem škodovali naravnemu okolju, je zeleno vodenje mogoče opredeliti tudi kot „**sposobnost vodij, da vplivajo na posameznike in organizacije, da uresničijo vizijo dolgoročne okoljske trajnosti**“ (C. P. Egri, S. Herman, 2000).

1.2.2. Zakaj podjetja potrebujejo zeleno vodenje?

Zeleno ali okoljsko vodenje spodbuja različne zelene dejavnosti v podjetju. Spodbuja zelene inovacije, ustvarjalnost, povečanje zmogljivosti in še veliko več (Aftab et al., 2022a). Velja, da zeleni vodje ali zeleno vodenje bolje razumejo potrebo po okoljskem upravljanju ter s praksami izmenjave ekološkega in okoljskega znanja v podjetjih krepijo okolju prijazne proizvodne procese in so bolj zavezani organizacijskim spremembam za doseganje trajnostne uspešnosti (Rizwan Ullah Khan, 2023).

1.2.3. Kaj je zeleni oddelek?

Za učinkovito izvajanje in razširitev zelenih in trajnostnih prizadevanj številna podjetja, zlasti MSP, ustanavljajo **zelene oddelke** ali tako imenovane **zelene divizije**. Zeleni oddelki so pravzaprav „**zelene ekipe**“, ki združujejo ekipo zaposlenih, ki sledijo nekaterim preizkušenim najboljšim zelenim praksam, da bi povečali trajnostni učinek podjetja (PlanA, 2019). Te specializirane enote so odgovorne za usklajevanje okoljskih strategij podjetja, zagotavljanje skladnosti s predpisi, spremljanje napredka pri uresničevanju trajnostnih ciljev in spodbujanje kulture okoljske odgovornosti na vseh ravneh organizacije (Pave Commute, 2024).

Ti zeleni oddelki služijo kot osrednje vozlišče za:

- oblikovanje in nadzor trajnostnih pobud (npr. zmanjšanje ogljika, ravnanje z odpadki),
- spremljanje okoljske uspešnosti in poročanje o ESG (angleška kratica za E – Environmental (okolje), S – Social (družba) in G – Governance (upravljanje)),
- podpiranje sodelovanja med oddelki pri zelenih projektih, in
- zagotavljanje usklajenosti s politikami EU, kot so zeleni dogovor, CSRD in načela krožnega gospodarstva.

Če imajo mala in srednje velika podjetja poseben zeleni oddelek, to zagotavlja, da trajnost ni le stranska dejavnost, temveč sestavni del poslovne strategije. Ti oddelki pogosto tesno sodelujejo z **zelenim vodjo** ali **vodjo za trajnostni razvoj** pri izvajanju sprememb v nabavi, proizvodnji, logistiki in človeških virih, s čimer celotna organizacija postane bolj odporna, učinkovita in konkurenčna v zelenem gospodarstvu. Navsezadnje so tako zeleno vodstvo kot strukturirani zeleni oddelki bistveni za pripravo MSP na prihodnje uredbe, privabljanje okoljsko ozaveščenih strank in vlagateljev ter pomemben prispevek k svetovnemu prehodu na trajnost.

1.2.4. Kaj pomeni izraz „zeleni vodja“?

Zeleni vodja je lahko opisan kot „strateško pozicioniran strokovnjak, ki vodi ekološki ali zeleni prehod podjetja“. Ta vloga je ključnega pomena za to, da lahko podjetja, vključno z MSP, „ne le **izpolnjujejo okoljske predpise**, ampak tudi **sprostijo svojo konkurenčno prednost, dostopajo do zelenega financiranja in se prilagodijo spreminjajočim se zahtevam trga**“.

Poleg tega so zeleni vodje opredeljeni tudi kot **vodje s posebnim naborom „znanj in spretnosti za zmanjševanje negativnih učinkov proizvodnega procesa podjetja na okolje, življenjski slog in uporabo**

naravnih virov“ (Rizwan Ullah Khan, 2023). Prizadevajo si za razvoj okoljske zavezanosti in ozaveščenosti na delovnem mestu s posebnim poudarkom na trajni spremembi vedenja zaposlenih (M. C. Davis, 2020).

Zeleni vodje so tudi vodje, ki „**krepijo zanimanje zaposlenih za okoljska vprašanja in jim pomagajo vzpostaviti emocionalno povezavo z naravnim okoljem**, tako da poslovanje podjetja poteka v skladu s trajnostno okoljsko politiko (Rizwan Ullah Khan, 2023). V študiji, izvedeni leta 2020, je na primer navedeno, da „če zeleni vodje gradijo korektne in močne odnose s svojimi podrejenimi, se poveča zaskrbljenost zaposlenih glede okoljskih problemov“ (M. C. Davis, 2020). Druga študija navaja, da so posamezniki, ki delajo v skupinah zelenih vodij, visoko ozaveščeni in se pogosteje vključujejo v trajnostno vedenje, kot so zmanjševanje količine odpadkov, varčevanje z energijo in okolju prijazne nakupne odločitve (J. Feng, 2018).

1.2.5. Kaj počnejo zeleni vodje?

Zeleni vodje so lahko odgovorni za različne dejavnosti, ki jih izvajajo. Na splošno pa lahko večino teh dejavnosti predstavimo na petih specifičnih področjih, kot so:

- **RAVNANJE Z OKOLJEM**

Zeleno vodenje pomeni skrb za okolje in zavezanost k nenehnemu delovanju za njegovo zaščito. Vodje morajo razumeti vpliv, ki ga ima njihovo podjetje na okolje, in si prizadevati za zmanjšanje negativnih učinkov podjetja na naravo z uporabo okolju prijaznih praks, zmanjšanjem ogljičnega odtisa in izvajanjem ukrepov za zmanjšanje količine odpadkov. Dober začetek je pristop, ki temelji na podatkih - izvedba okoljske revizije, da bi ugotovili, kje so potrebne izboljšave. To podjetjem pomaga določiti jasne in realistične cilje za zmanjšanje porabe virov, emisij in odpadkov. Z vključevanjem okoljskih vidikov v proces odločanja lahko vodje pomagajo pri oblikovanju bolj zelene kulture podjetja.

- **VKLJUČEVANJE OBNOVLJIVIH VIROV ENERGIJE**

Prehod na obnovljive vire energije je pomemben del zelenega vodenja. Vodje lahko razmislijo o možnostih, kot so sončna, vetrna ali vodna energija, da bi na trajnosten način zadovoljili svoje potrebe po energiji. Sodelovanje z energetske strokovnjaki pri ocenjevanju in sprejemanju ustreznih rešitev pomaga zmanjšati vpliv na okolje in podpira prehod na bolj zeleno gospodarstvo. S tem pokažejo jasno zavezanost trajnosti in navdihnejo druge, da storijo enako.

- **TRAJNOSTNO UPRAVLJANJE DOBAVNE VERIGE**

Zeleni vodja razume, da je treba trajnost vgraditi v vsak del dobavne verige. Od izbire surovin do načina odlaganja proizvodov je vsak korak priložnost za sprejemanje okolju prijaznih odločitev. To lahko vključuje sodelovanje z odgovornimi dobavitelji, uporabo recikliranih materialov in izboljšanje prevoza za zmanjšanje emisij. Z upravljanjem dobavne verige z mislijo na okolje vodilni pomagajo ustvariti širšo kulturo trajnosti v svoji panogi. (Zelene zgodbe o uspehu).

- **VKLJUČEVANJE IN IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH**

Zeleno vodenje ni samo politika podjetja, ampak tudi navdihovanje ljudi v organizaciji. Vodje pomagajo graditi kulturo trajnosti tako, da zaposlene izobražujejo in jih spodbujajo k sodelovanju pri zelenih pobudah. Programi, kot so okolju prijazni izzivi ali nagrade za trajnostna dejanja, lahko povečajo zavzetost in timsko delo. Ko zaposleni prevzamejo zeleno miselnost, se izboljša vpliv podjetja na okolje in podpre širši premik k trajnosti v družbi.

- **DRUŽBENA ODGOVORNOST IN VKLJUČENOST V SKUPNOST**

Zeleni vodje se zavedajo, da njihova vloga presega delovno mesto - dejavno podpirajo skupnosti okoli sebe. To vključuje sodelovanje v lokalnih okoljskih projektih, vlaganje v zelene površine ali pomoč pri čistilnih akcijah. Z vključevanjem v družbene in okoljske namene vodje pokažejo, da jim je mar za ljudi in planet, s čimer si gradijo zaupanje in močan ugled.

Zeleno vodenje ni prehodni trend - gre za pomemben premik k odgovornejši in trajnostni prihodnosti. Vodje, ki se zavzemajo za okoljske ukrepe, ne le pomagajo varovati naravne vire, temveč svoje organizacije predstavljajo tudi kot napredne. Z vodenjem na področjih, kot so čista energija, trajnostne dobavne verige, sodelovanje zaposlenih in vključevanje skupnosti, pomagajo graditi svet, v katerem gresta poslovni uspeh in skrb za okolje z roko v roki (Next One Staffing, 2024).

1.3. ZELENO VODENJE V EVROPI

V Evropi zeleno vodenje pogosto obstaja pod različnimi nazivi, ki odražajo posebne funkcionalne in strateške prednostne naloge posameznih subjektov, kot so npr:

- vodja ali strokovnjak za trajnostni razvoj
- koordinator za okoljsko skladnost
- vodja družbene odgovornosti podjetij
- vodja trajnostnih inovacij
- svetovalec za učinkovito rabo energije in virov
- strokovnjak za krožno gospodarstvo

Ta delovna mesta so običajno v sektorjih, kot so proizvodnja, kmetijstvo, gradbeništvo, promet, IKT in turizem, kjer so vplivi na okolje veliki in se strogo spremlja skladnost z zakonodajo.

Tudi zunaj EU, v državah, kot so Kanada, ZDA, Japonska in Avstralija, podjetja z zanimanjem kažejo, da se vse bolj osredotočajo na trajnostno vodenje. Pogosti profili zelenega ali trajnostnega vodenja vključujejo:

- glavni direktor za trajnostni razvoj - pogostejši v srednje velikih podjetjih, ki se širijo na mednarodne trge;
- vodja zelenega poslovanja - v proizvodnih, logističnih in energetsko intenzivnih sektorjih;
- vodja trajnostnih javnih naročil - vse pogostejši v malih in srednje velikih podjetjih, ki se ukvarjajo z maloprodajo, prehransko in tekstilno industrijo;
- koordinator za okoljske inovacije - pomemben v tehnoloških in čistih energetskih zagonskih podjetjih.

V globalni raziskavi MSP, ki jo je leta 2022 izvedla Mednarodna gospodarska zbornica, je več kot 60 % MSP po vsem svetu priznalo, da nimajo uradne trajnostne strategije, vendar jih je več kot 70 % izrazilo namero, da bodo v naslednjih dveh letih zaposlili ali usposobili osebe z zelenimi kompetencami (ICC Global Survey, 2022).

Po podatkih Evropske investicijske banke (EIB) več kot 40 % MSP v EU poroča, da je pomanjkanje notranjega strokovnega znanja glavna ovira za zelene naložbe, več kot 75 % pa se jih strinja, da je izboljšanje okoljske učinkovitosti prednostna naloga podjetja (EIB Investment Survey, 2023).

V južni in jugovzhodni Evropi mala in srednje velika podjetja (MSP) vse bolj dajejo prednost zaposlovanju zelenih vodstvenih položajev, da bi spodbujala svoje trajnostne programe. Ta trend je očiten v državah, kot so Španija, Slovenija, Grčija in Severna Makedonija, kjer podjetja prepoznavajo strateški pomen vključevanja trajnosti v svoje poslovanje.

1.3.1. Zeleno vodenje v različnih kontekstih

ŠPANIJA

Španska MSP intenzivno iščejo strokovnjake, ki bi vodili njihove trajnostne pobude. Nedavna študija, ki je analizirala španska MSP, je opredelila ključne dejavnike, ki olajšujejo sprejemanje trajnostnih praks, in poudarila vse večji poudarek na okoljskih in socialnih ciljih v teh podjetjih (SAGE Journals, 2025).

Povpraševanje po strokovnjakih za trajnostni razvoj potrjuje tudi razpoložljivost številnih prostih delovnih mest na tem področju s poudarkom na sektorjih, kot so obnovljiva energija (sončna, vetrna itd.), trajnostno svetovanje in okoljski inženiring, ki so zelo iskani. Glassdoor (spletna skupnost za teme, povezane z zaposlitvijo) na primer navaja 97 prostih delovnih mest za menedžerje za okoljsko trajnost v Španiji, kar kaže na močan trg za zelene vodstvene vloge (navedenih je več kot 800 delovnih mest).

Španija prav tako vključuje trajnostni razvoj v učne načrte poklicnega izobraževanja in usposabljanja (VET), da bi podprla zeleni prehod po vsej državi (Education and Training Monitor 2024). Ministrstvo za izobraževanje, poklicno usposabljanje in šport (MEFD) je z regulativnim razvojem organskega zakona 3/2022 v vse izobraževalne programe poklicnega izobraževanja in usposabljanja uvedlo modul o trajnosti, ki se uporablja v ustreznem produkcijskem sistemu (ETM, 2024). Cilj tega modula je razviti osnovno znanje in spretnosti na področju zelenega gospodarstva, trajnosti in vpliva na okolje. Španski nacionalni inštitut za kvalifikacije, ki ureja kvalifikacije, je vse svoje učne načrte posodobil v skladu z načeli trajnostnega gospodarstva in ustreznimi okoljskimi predpisi. Poleg tega je MEFD objavil celotno paleto novih programov poklicnega usposabljanja na področju trajnosti, vključno s programi za vzdrževanje hibridnih ali električnih vozil.

Na splošno lahko v Španiji postanete strokovnjak za trajnostni razvoj po različnih izobraževalnih poteh, vključno z magistrskim študijem na spletu ali v kampusu, ter specializiranimi tečaji usposabljanja. Številne univerze in poslovne šole ponujajo specializirane programe s področja trajnosti, pogosto s poudarkom na družbeni odgovornosti podjetij in inovacijah. Poleg tega organizacije, kot sta SGS in AZTech Training & Consultancy, ponujajo usposabljanje na področju trajnosti, ESG in sorodnih tem.

Poleg tega je na voljo **raznolika paleta programov usposabljanja, prilagojenih podjetjem** za izboljšanje njihovih trajnostnih praks in razvoj lastnega strokovnega znanja o trajnostnem razvoju na področju okoljskih, družbenih in upravljaljskih načel (ESG) ter drugih tem.

- **SGS Španija - Usposabljanje o trajnostnem razvoju in ESG:** ponuja celovit nabor usposabljanj o trajnostnem razvoju in družbeni odgovornosti podjetij (CSR). Teme vključujejo sisteme družbene skladnosti, trajnostno upravljanje, okoljsko oblikovanje in ESG poročanje. Ti tečaji so zasnovani tako, da organizacijam pomagajo izboljšati učinkovitost, zmanjšati tveganja in pridobiti konkurenčno prednost na področju trajnostnih praks.
- **La Salle - Tečaj trajnostnega upravljanja v podjetjih:** 8-tedenski tečaj na kraju samem v Barceloni strokovnjake opremlja z znanjem za upravljanje, merjenje in sporočanje trajnostnih strategij v organizacijah. Učni načrt zajema krožno gospodarstvo, razogljičenje, modele upravljanja in skladnost z direktivo o trajnostnem poročanju podjetij (CSRD). Udeleženci s študijami primerov in praktičnimi vajami delajo na oblikovanju osebnih strateških trajnostnih načrtov.
- **EADA Business School - Master in Sustainable Business & Innovation:** ponuja 10-mesečni redni magistrski program v Barceloni, ki se osredotoča na trajnostne poslovne prakse in inovacije. Program združuje teoretično znanje s praktičnimi aplikacijami ter strokovnjake pripravi na vodenje trajnostnih pobud in spodbujanje poslovne preobrazbe.
- **Iberdrola - Program usposabljanja o trajnostnem razvoju za mala in srednje velika podjetja:** ponuja brezplačen spletni program usposabljanja, sestavljen iz šestih modulov, ki zajemajo ključne vidike trajnostnega razvoja podjetij, vključno z vodenjem, veljavnimi predpisi in priložnostmi. Ta program je še posebej koristen za mala in srednje velika podjetja (MSP), ki želijo izboljšati svoje trajnostne prakse.
- **AZTech Training - Tečaji o trajnostnem razvoju v Madridu:** ponuja strokovno vodene tečaje usposabljanja o trajnostnem razvoju v Madridu, ki zajemajo strateško razmišljanje, praktično izvajanje in bistvene veščine vodenja. Ti tečaji obravnavajo kritične izzive in priložnosti v današnjem poslovnem okolju.
- **IE Business School - Master in Sustainability & Business Transformation:** strokovnjake opremlja z znanjem in veščinami za vodenje sprememb, usmerjenih v trajnostni razvoj. Ponuja celostni pristop k poslovanju, ki zagotavlja 360-stopinjski pogled za uspeh pri poslovanju skozi perspektivo trajnosti.
- **Poslovna šola ESEI - Kratki tečaj o trajnostnem razvoju in družbenem vplivu:** uči, kako lahko podjetja prispevajo k bolj trajnostnemu in enakopravnemu svetu z mešanico teorije, prakse in dela na dejanskih projektih, ki temeljijo na učinku.
- **TrainingCred - PECB Sustainability Training Courses:** ponuja tečaje usposabljanja o trajnostnem razvoju v Španiji za osvojitev bistvenih veščin za spodbujanje trajnosti.

SLOVENIJA

Tudi slovenska podjetja se močno zavzemajo za okoljsko trajnost. Po podatkih Evropske investicijske banke (EIB) so skoraj vsa slovenska podjetja - 97 % - izvedla ukrepe za zmanjšanje emisij toplogrednih plinov, kar Slovenijo uvršča med vodilne države EU na področju podnebnih ukrepov (Evropska investicijska banka).

Ta proaktivni pristop se razteza zlasti na proizvodni sektor, kjer podjetja sprejemajo načela krožnega gospodarstva, da bi okrepila varstvo okolja in gospodarsko rast. Takšne pobude poudarjajo vse večje povpraševanje po zelenem vodenju, ki usmerja trajnostne preobrazbe v slovenskih MSP.

Poleg tega slovenski trg zelenih delovnih mest vključuje različne vloge na področju obnovljivih virov energije, zelene gradnje, trajnostnega razvoja in okoljskega svetovanja. Posebni nazivi delovnih mest vključujejo vodje projektov na področju obnovljivih virov energije, mlajše inženirje, procesne strokovnjake, vodje proizvodnje itd. Poleg tega so iskana tudi delovna mesta, povezana z varstvom okolja, kot so okoljski svetovalci in svetovalci za ravnanje z odpadki.

Kar zadeva **razpoložljivo usposabljanje in izobraževanje**, so poleg formalnih magistrskih in drugih programov na voljo naslednji programi:

- **SGS Slovenija - Usposabljanje o trajnostnem razvoju in ESG:** ponuja tečaje usposabljanja o trajnostnem razvoju in družbeni odgovornosti podjetij (CSR). Teme vključujejo sisteme družbene skladnosti, trajnostno upravljanje, ekološko oblikovanje in poročanje o ESG. Ti tečaji so zasnovani tako, da organizacijam pomagajo izboljšati učinkovitost, zmanjšati tveganja in pridobiti konkurenčno prednost na področju trajnostnih praks.
- **Inštitut IRDO - Upravljanje družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja:** ponuja spletne seminarje in delavnice z naslovom „Upravljanje družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja podjetja“. Te seje so namenjene podjetjem, ki želijo trajnostni razvoj vključiti v svoje temeljne strategije. Udeleženci lahko po zaključku pridobijo certifikat 1. stopnje IRDO (IRDO).
- **Preferred by Nature - Usposabljanje za certificiranje trajnostnega razvoja:** zagotavlja visokokakovostne tečaje o certifikacijskih shemah in trajnostnih temah. Njihovi programi usposabljanja so zasnovani tako, da navdihujejo in krepijo kompetence za trajnostno prihodnost med deležniki javnega in podjetniškega sektorja.
- **Unichrone - ISO 20121 Usposabljanje o trajnostnem upravljanju dogodkov:** ponuja usposabljanje o standardu ISO 20121 s poudarkom na vključevanju trajnosti v upravljanje dogodkov. Ta tečaj je koristen za podjetja, ki se ukvarjajo z organizacijo prireditev in želijo zmanjšati vplive na okolje ter hkrati spodbujati družbeno odgovornost.
- **Unichrone - Usposabljanje o družbeni odgovornosti podjetij v Ljubljani:** ponuja usposabljanje o družbeni odgovornosti podjetij, ki se ukvarja z okoljskim upravljanjem in trajnostnimi praksami. Tečaj vključuje teme, kot so vključevanje deležnikov, etično upravljanje in merjenje vpliva pobud družbene odgovornosti podjetij.

- **TrainingCred - Usposabljanje o čisti energiji in trajnostnem upravljanju:** tečaj se osredotoča na bistvene strategije za trajnostno prihodnost in zajema prakse upravljanja čiste energije in trajnostnega upravljanja.

GRČIJA

Grška MSP dejavno vlagajo v trajnostni razvoj, pri čemer jih podpirajo znatne finančne zaveze. Evropska investicijska banka (EIB) je grškim MSP in podjetjem s srednje veliko tržno kapitalizacijo dodelila 1 milijardo EUR zelenega financiranja, usmerjenega v obnovljive vire energije, energetske učinkovitost in druge projekte, usmerjene v podnebje (ESG News, 2025).

Vse večja osredotočenost na trajnost se odraža na trgu dela, saj Glassdoor navaja 75 prostih delovnih mest za menedžerje za trajnostni razvoj v Grčiji. To kaže na naraščajoče povpraševanje po strokovnjakih, ki so sposobni voditi zelene pobude v grških podjetjih, kot so: obnovljivi viri energije, okoljsko svetovanje, ravnanje z odpadki in ohranjanje narave. Posebni nazivi delovnih mest vključujejo uradnike za ESG in trajnostni razvoj, strokovnjake za zdravje in varnost, analitike za trajnostni razvoj in strokovnjake za HSE.

Med možnostmi usposabljanja za podjetja na področju zelenega prehoda in trajnosti so:

- **Bureau Veritas Hellas - Tečaji o trajnostnem razvoju:** ponuja vrsto tečajev, katerih cilj je pomagati podjetjem pri orientaciji na zapletenem področju trajnostnega razvoja. Ti tečaji pomagajo organizacijam pri opredelitvi ključnih dejavnosti za izvajanje skladnih trajnostnih strategij, zagotavljanju skladnosti z mednarodnimi standardi in najboljšimi praksami.
- **GLOMACS - Usposabljanje o trajnostnem razvoju in družbeni odgovornosti podjetij v Atenah:** ponuja strokovno vodene tečaje usposabljanja v Atenah, ki zajemajo tehnične in vodstvene teme, povezane s trajnostnim razvojem in družbeno odgovornostjo podjetij (CSR). Ti tečaji so prilagojeni strokovnjakom iz različnih panog, njihov cilj pa je izboljšati njihove sposobnosti reševanja problemov in jim zagotoviti znanje, ki ga potrebujejo za pridobitev konkurenčne prednosti na svojem področju.
- **AZTech Training - Tečaji trajnostnega razvoja v Atenah:** ponuja tečaje trajnostnega razvoja v Atenah, ki se osredotočajo na strateško razmišljanje, praktično izvajanje in bistvene veščine vodenja. Ti tečaji obravnavajo kritične izzive in priložnosti v današnjem poslovnem okolju ter udeležencem omogočajo, da postanejo agilni in prilagodljivi odločevalci.
- **Trajnostna Grčija - Usposabljanje o grškem trajnostnem kodeksu:** organizira seminarje za usposabljanje, namenjene predstavitvi grškega trajnostnega kodeksa kot orodja, s katerim se podjetja odzivajo na zahteve grške zakonodaje in direktive EU o objavi nefinančnih podatkov. Kodeks vključuje vrsto mednarodnih standardov in referenčnih okvirov, vključno z ISO, EMAS, GRI in Globalnim dogovorom ZN.
- **Šola CSR - Napredno usposabljanje na področju trajnostnega razvoja:** ponuja napredne programe usposabljanja, posodobljene na podlagi novih zahtev na področju trajnostnega razvoja.

Usposabljanje se osredotoča na prepoznavanje poslovnih priložnosti, povezanih s trajnostnim razvojem, in vključevanje odgovornosti v jedro poslovne strategije za doseganje trajnostne vrednosti in oblikovanje odpornejše organizacije.

- **Program za certificirane strokovnjake za trajnostni razvoj (ESG) - CSE:** ponuja zahteven dvodnevni program za strokovnjake za trajnostni razvoj ESG na kraju samem v Atenah. Ta program zagotavlja praktična orodja in vire, ki so potrebni za izvajanje ali nadgradnjo korporativne trajnosti, izboljšanje ocen ESG ter oblikovanje uspešnih strategij ESG in trajnostnega razvoja.
- **Grant Thornton Greece - ESG & Sustainability Services:** podpira podjetja pri razumevanju širšega konteksta trajnosti z delavnicami in prilagojenimi programi usposabljanja. Ti programi vključujejo vse člane ekipe, njihov cilj pa je čim boljše razumevanje in dejavno sodelovanje pri vprašanih trajnostnega razvoja.

SEVERNA MAKEDONIJA

V Severni Makedoniji MSP vse bolj prepoznavajo pomen zelenega vodenja pri spodbujanju trajnostne rasti. Študija o konceptu zelenega gospodarstva v državi je pokazala, da je zavedanje sicer vse večje, vendar je le 15 % MSP vključenih v pobude zelenega gospodarstva, 69 % pa jih nima strategije za izvajanje takih konceptov (Aneta R. Jankuloska, Dushko Josheski, 2024).

Za odpravo teh vrzeli se izvajajo pomembne naložbe. Evropska investicijska banka (EIB) je sprostila 100 milijonov EUR za spodbujanje razvoja in zelene tranzicije MSP v Severni Makedoniji s ciljem financiranja energetskega projektov in projektov zelene tranzicije (Evropska investicijska banka, 2024). Poleg tega je bil uveden instrument za zeleno financiranje v vrednosti 30 milijonov EUR, katerega namen je zagotoviti spodbude na podlagi uspešnosti za MSP za naložbe v obnovljive vire energije in rešitve za energetska učinkovitost (Evropska banka za obnovo in razvoj, 2023).

V skladu s temi prizadevanji so nekatere priložnosti na področju zelenega prehoda in trajnosti naslednje:

- **Usposabljanja o ESG - AmCham Severna Makedonija:** v organizaciji Ameriške gospodarske zbornice potekajo usposabljanja, katerih cilj je okrepiti vlogo podjetniškega sektorja Severne Makedonije z vključevanjem načel ESG. Zagotavljajo vpogled v trajnostne poslovne prakse in poročanje.
- **Program Osnove ESG - PwC Severna Makedonija:** ponuja usposabljanja, osredotočena na nefinančno poročanje, merjenje ogljičnega odtisa ter trajnostna sredstva in projekte, ki zagotavljajo celovit pregled trendov ESG in trajnostnega razvoja.
- **Program pospeševanja zelenih poslovnih idej:** ta brezplačni program usposabljanja in mentorstva podpira zelene podjetnike pri ustvarjanju trajnostnih krožnih poslovnih modelov, saj zagotavlja znanje o pravnih okvirih, poslovnem modeliranju in možnostih financiranja.

- **DECOS - IECE:** program "Razvoj ekoloških znanj za zeleno gospodarstvo" je namenjen izboljšanju zelenih znanj na področju trajnostnega razvoja, ravnanja z odpadki in energijo, namenjen pa je strokovnjakom iz različnih sektorjev.
- **Šola za trajnostni razvoj Eco Logic:** organizira delavnice in tabore za srednješolce in učitelje, ki se osredotočajo na lokalne trajnostne izzive in spodbujajo vključevanje ciljev trajnostnega razvoja v obšolske dejavnosti.
- **Eco Logicov program za trajnostne trenerje:** namen je usposobiti odrasle izobraževalce in delavce nevladnih organizacij, da postanejo "trajnostni trenerji", ki lahko navdihujejo in usmerjajo skupnosti k trajnostnim ukrepom.

Poglavje 2: Profil zelenega vodje

Vloga zelenih vodij v podjetju je med drugim **povečati zanimanje zaposlenih za okoljska vprašanja in jim pomagati vzpostaviti emocionalno povezavo z naravnim okoljem**, tako da bo poslovanje potekalo v skladu s trajnostno okoljsko politiko (Rizwan Ullah Khan, 2023). V študiji, izvedeni leta 2020, je na primer navedeno, da „če zeleni vodje gradijo korektne in močne odnose s svojimi podrejenimi, se poveča zaskrbljenost zaposlenih glede okoljskih problemov“ (M. C. Davis, 2020). Druga študija je pokazala, da so posamezniki, ki delajo v skupinah zelenih vodij, visoko ozaveščeni in se pogosteje vključujejo v trajnostno vedenje, kot so zmanjševanje količine odpadkov, varčevanje z energijo in okolju prijazne nakupne odločitve (J. Feng, 2018).

Po drugi strani pa zeleni vodja ni zgolj okoljski strokovnjak, temveč strateški spodbujevalec, ki je opremljen z naslednjim:

- **poznavanje** okoljske zakonodaje, trajnostnih poslovnih modelov in praks krožnega gospodarstva;
- **spretnostmi** za upravljanje sprememb, ocenjevanje okoljske uspešnosti in mobilizacijo ekip ter
- **odnosom** do inovativnosti, odpornosti in etičnega vodenja.

Vloge zelenih vodij v MSP so vse bolj pomembne pri usklajevanju poslovanja s trajnostnimi cilji. Čeprav imajo ti položaji skupne cilje in odgovornosti (osredotočene na skrb za okolje, skladnost s predpisi in trajnostne inovacije), se na njih kažejo regionalne nianse, na katere vplivajo nacionalne politike, gospodarske strukture in izobraževalni okviri.

V nadaljevanju je pregled nekaterih ključnih vlog zelenega vodenja, odgovornosti, zahtevanih znanj, kompetenc in organizacijskih kontekstov, ki jih je treba upoštevati:

MENEDŽER ALI SVETOVALEC ZA TRAJNOSTNI RAZVOJ

Vodja za trajnostni razvoj ali drugače rečeno strokovnjak za trajnostni razvoj je strokovnjak, odgovoren za razvoj, izvajanje in spremljanje trajnostnih strategij podjetja (Unity Environmental University). Ta vloga vključuje pomoč pri oblikovanju in izvajanju načrtov in ukrepov za zagotavljanje skladnosti proizvodnih procesov in izdelkov z danimi okoljskimi predpisi in standardi družbene odgovornosti (ESCO). Ti menedžerji spremljajo izvajanje trajnostnih strategij v dobavni verigi in poslovnem procesu podjetja ter o tem poročajo (ESCO, angl. European Skills, Competences, Qualifications and Occupations). Analizirajo vprašanja, povezana s proizvodnimi procesi, uporabo materialov, zmanjševanjem količine odpadkov, energetske učinkovitostjo in sledljivostjo izdelkov, da bi izboljšali okoljske in družbene vplive ter trajnostne vidike vključili v kulturo podjetja (ESCO).

Čeprav je vloga menedžerja za trajnostni razvoj še vedno razmeroma nov koncept in so posebne akademske kvalifikacije še v povojih, je to posebno delovno mesto pogosto del višje vodstvene ekipe, običajno zahteva izkušnje na tem področju in/ali v logistiki, komunikacijah ali trženju, vključno z vodenjem projektov, prav tako pa zahteva 4-letno dodiplomsko izobrazbo s področja okoljskih ved ali podobnih področij.

Menedžer za trajnost lahko sodeluje z drugimi člani ekipe pri oblikovanju načrtov, ki lahko podjetjem pomagajo doseči cilj okoljske trajnosti. Trajnost je cilj povečanja okoljske, družbene in gospodarske blaginje ob hkratnem zmanjšanju vpliva na okolje, ki se doseže z večjo učinkovitostjo in zmanjšanjem uporabe neobnovljivih materialov.

Običajne odgovornosti vodje za trajnostni razvoj so:

- pomagati podjetjem pri uvajanju okolju prijaznejših poslovnih praks,
- zagotoviti, da podjetja še naprej upoštevajo vso lokalno in nacionalno zakonodajo na tem področju,
- razvijati različne trajnostne pobude, vključno z nadzorom njihovega izvajanja,
- poskrbeti, da so vse trajnostne pobude podjetja usklajene z njegovimi cilji,
- izvajati ocene trajnosti in poročati o okoljski uspešnosti,
- vključiti vse člane ekipe in zainteresirane strani v trajnostne pobude podjetja, in
- spodbujati trajnostne prakse podjetja znotraj podjetja in v širši javnosti.

Nekatere od splošnih mehkih veščin, ki se zahtevajo za vlogo vodje za trajnostni razvoj, so:

- **VODENJE**, kajti vodje trajnostnega razvoja pogosto potrebujejo vodstvene sposobnosti, da lahko usklajujejo in motivirajo svoje ekipe za sprejemanje in izvajanje trajnostnih pobud podjetja. Vodja trajnostnega razvoja lahko na primer oddelek usposobi za recikliranje določenih odpadkov in pripravi predstavitev o najboljših načinih recikliranja.
- **TIMSKO DELO**, ker lahko vodje trajnostnega razvoja sodelujejo z različnimi zaposlenimi in oddelki, da bi pomagali izboljšati okoljsko uspešnost podjetja. Na primer, skupaj z drugimi zaposlenimi in oddelki lahko vodja trajnostnega razvoja usklajuje razvoj načrta za ravnanje z odpadki ali energetske učinkovitost.
- **KOMUNICIRANJE IN POVEDOVANJE**, saj lahko vodje trajnostnega razvoja pogosto potrebujejo učinkovite komunikacijske spretnosti za posredovanje ključnih sporočil, povezanih s trajnostnimi praksami podjetja, drugim ljudem, podjetjem, institucijam in zainteresiranim stranem, vključno s sposobnostjo razlage zapletenih okoljskih vprašanj na preprost in razumljiv način. Vodja trajnostnega razvoja lahko na primer predstavi poročilo o navadah zaposlenih pri ravnanju z odpadki, kar lahko podjetju pomaga opredeliti ključna področja za izboljšanje, določiti cilje in izboljšati splošno ravnanje z odpadki na ravni podjetja in posameznika (zaposlenega).
- **STRATEŠKO MIŠLJENJE**, saj trajnostni menedžerji pogosto uporabljajo veščine kritičnega razmišljanja, ko primerjajo različne sisteme in procese okoljskega upravljanja, da bi izbrali prakse, ki najbolj ustrezajo njihovim okoljskim vrednotam. Podjetje lahko na primer uporabi okvir okoljske presoje za ocenjevanje nakupa žarnic. Okvir lahko podjetju pomaga pri izbiri, ali je okolju prijaznejši prehod na fluorescenčne ali LED žarnice.
- **UPRAVLJANJE SPREMEMB**, saj morajo vodje za trajnost pogosto voditi in podpirati podjetja pri prehodih, ki zahtevajo spremembe v načinu razmišljanja, delovanju in kulturi podjetja. To

vključuje vodenje skupin pri sprejemanju novih trajnostnih praks, politik ali tehnologij, ki lahko na začetku naletijo na odpor. Svetovalec lahko na primer v podjetju uvede pobudo za zmanjšanje plastičnih izdelkov za enkratno uporabo v embalaži. Z učinkovitim upravljanjem sprememb lahko svetovalec omogoči delavnice, predstavi dolgoročne okoljske in finančne koristi ter zagotovi načrte za postopno izvajanje, da olajša prehod.

- **SODELOVANJE Z DELEŽNIKI**, ker vodje trajnostnega razvoja pogosto komunicirajo z notranjimi in zunanjimi zainteresiranimi stranmi, od zaposlenih do vlagateljev in regulatorjev, morajo svoje komuniciranje prilagoditi različnim občinstvom z različnimi prednostnimi nalogami. Na primer, višjemu vodstvu lahko predstavijo cilje za zmanjšanje ogljika v smislu tveganja in skladnosti, medtem ko iste cilje za zaposlene oblikujejo kot del zelene pobude za celotno podjetje. Z vzpostavljanjem zaupanja in usklajevanjem sporočil z interesi deležnikov svetovalec zagotovi širšo podporo in lažje izvajanje trajnostnih ukrepov.
- **KRITIČNO MIŠLJENJE IN REŠEVANJE PROBLEMОВ**, ker vodje za trajnostni razvoj pri reševanju vprašanj, povezanih z okoljskim upravljanjem, v sodelovanju s podjetji ali drugimi vladnimi agencijami pogosto uporabljajo sposobnosti reševanja problemov. Na primer, vodja trajnostnega razvoja lahko sodeluje z inženirjem in proizvajalcem buldožerjev, da bi zmanjšal emisije, ki jih proizvajajo njihova vozila.

Nekatere splošne TEHNIČNE ZNANOSTI, ki jih potrebuje vodja trajnostnega razvoja, so:

- **ZNANJE ANALIZ PODATKOV IN METRIKE TRAJNOSTNEGA RAZVOJA**, saj vodje trajnostnega razvoja pogosto potrebujejo znanje o ključnih kazalnikih uspešnosti, orodjih za oceno življenjskega cikla (LCA), protokolih o emisijah toplogrednih plinov za merjenje, spremljanje in poročanje o kazalnikih uspešnosti, kot so emisije CO₂, poraba vode ali energije ali količina odpadkov. Vodja na primer analizira podatke o letnih emisijah, da bi priporočil učinkovitejše HVAC sisteme.
- **SISTEMI OKOLJSKEGA UPRAVLJANJA (EMS, ang. Environmental Management System)**, saj morajo vodje trajnostnega razvoja pogosto oblikovati, izvajati in spremljati EMS v organizacijah. Na primer, strukture, kot je ISO 14001, ki podjetjem pomagajo organizirati in nenehno izboljševati njihova okoljska prizadevanja, so zelo potrebne, prav tako pa bodo posebno znanje in spretnosti strokovnjaku pomagali pri izvajanju učinkovitega sistema upravljanja, ki načrtuje redne revizije in spremlja skladnost s predpisi.
- **TRAJNOSTNO OBLIKOVANJE IN INŽENIRSTVO** (kjer je primerno), saj morajo v nekaterih sektorjih in podjetjih vodje trajnostnega razvoja uporabljati načela ekološkega oblikovanja za zmanjšanje vpliva na okolje v fazi razvoja in uporabe izdelka. Podjetje na primer spremeni izdelek tako, da uporabi manj materialov in podaljša njegovo življenjsko dobo ter tako zmanjša količino odpadkov in stroškov.
- **DIGITALNA ORODJA ZA TRAJNOSTNI RAZVOJ**, saj morajo vodje trajnostnega razvoja pogosto uporabljati računalniške programe, kot so preglednice ali podatkovne zbirke, da spremljajo informacije o okoljskih vidikih svojih projektov, vključno s programsko opremo za obračunavanje ogljika, spremljanje energije, spremljanje skladnosti, poročanje in vizualizacijo trajnostne

uspešnosti. Vodja na primer vzpostavi nadzorno ploščo za spremljanje porabe energije v realnem času na vseh lokacijah podjetja.

- **UPRAVLJANJE PROJEKTOV**, saj je upravljanje trajnostnih pobud, vključno z načrtovanjem proračuna, časovnim razporedom in usklajevanjem deležnikov, ključnega pomena za pravočasno načrtovanje in izvajanje trajnostnih pobud v okviru proračuna. Vodja trajnostnih projektov na primer usklajuje oddelke za izvajanje sistemov za pridobivanje sončne energije ter zagotavlja skladnost s proračuni in časovnimi okviri.

Najpomembnejše pa so **splošne ZELENE KOMPETENCE, ki se zahtevajo za vodjo trajnostnega projekta**:

- **ZNANJE O OCENJEVANJU OKOLJSKIH VPLIVOV**, saj trajnostni menedžerji uporabljajo svojo sposobnost izvajanja takšnega ocenjevanja, da ocenijo, kako poslovne dejavnosti vplivajo na okolje, vključno z emisijami, porabo vode in biotsko raznovrstnostjo. Na primer, vodja trajnostnega razvoja lahko izvede analizo ogljičnega odtisa, preden razširi logistični vozni park podjetja in predloži dokaze, zakaj naj podjetje izbere možnosti vozil z nizkimi emisijami.
- **ZNANJE MODELOV KROŽNEGA GOSPODARSTVA**, saj vodje za trajnost pogosto uporabljajo to znanje za uporabo načel, kot so ponovna uporaba, recikliranje in zmanjševanje odpadkov v celotnem življenjskem ciklu izdelka podjetja. Pri preoblikovanju embalaže lahko svetovalec na primer priporoči prehod na materiale, ki jih je mogoče reciklirati, in uvedbo sistema vračanja rabljenih izdelkov.
- **ZNANJE O TRAJNOSTNEM UPRAVLJANJU VIROV**, saj se vodje za trajnost pogosto osredotočajo na učinkovitejšo rabo energije, vode in surovin, da bi zmanjšali vpliv podjetja na okolje in finančne stroške, zato je morda potrebno splošno znanje in razumevanje te teme ter sposobnost izvajanja posebnih revizij. Podjetje lahko na primer namesti razsvetljavo s senzorji gibanja in pipe z nizkim pretokom, potem ko svetovalec opravi revizijo porabe energije in vode.
- **ZNANJE OKOLJSKIH POLITIK IN STANDARDOV**, saj trajnostni menedžerji potrebujejo zadovoljivo raven znanja in razumevanja predpisov EU in nacionalnih predpisov, kot so EU Zeleni dogovor, ISO 14001 ali okviri ESG, da zagotovijo pravno skladnost delovanja podjetja, vključno z izboljšanjem podobe podjetja in njegovega položaja na trgu. Vodja ali svetovalec za trajnostni razvoj na primer pomaga proizvodnemu podjetju, da se uskladi z zahtevami za poročanje ESG in tako privabi zelene vlagatelje.
- **ZNANJE PODNEBNIH TVEGANJ IN NAČRTOVANJA PRILAGODITEV**, saj si vodje trajnostnega razvoja pogosto prizadevajo prepoznati morebitna tveganja, povezana s podnebnimi spremembami (npr. poplave, suša), in ustrezno prilagoditi poslovanje podjetja. Podjetje na primer preseli skladišče na varnejše območje, potem ko vodja za trajnostni razvoj pripravi zemljevid prihodnjih poplavnih tveganj.
- **ZNANJE O TRAJNOSTNI DOBAVITELJSKI VERIGI**, saj vodje trajnostnega razvoja pogosto ocenjujejo okoljske in družbene prakse dobaviteljev ter si prizadevajo za izboljšanje teh praks v celotni

vrednostni verigi. Na primer, vodja za trajnost ali svetovalec lahko pomaga trgovcu na drobno izbrati dobavitelje tekstila s preverjenimi certifikati o trajnostnem kmetovanju in poštenem delu.

Poleg tega so lahko za to delovno mesto koristne tudi **druge kompetence**:

- **POSLOVNO ZNANJE**
- **ZNANJE O NARAVOSLOVJU** (poznavanje naravoslovja in z njim povezanih področij, vključno s fiziko, kemijo in biologijo)
- **ZNANJE S PODROČJA EKONOMIJE IN FINANC**
- **ZNANJE IKT** (veliki podatki, umetna inteligenca, veliki jezikovni modeli, itd.).

Drugi nazivi delovnih mest, pod katerimi lahko najdete to delovno mesto, so: trajnostni analitik, trajnostni koordinator, svetovalec ali koordinator za trajnostno oblikovanje, trajnostni direktor, glavni direktor za trajnost, strokovnjak za trajnost, vodja trajnostnega poslovanja, vodja trajnostnih poslovnih procesov itd.

Vodja trajnostnega poslovanja lahko sodeluje z drugimi člani ekipe pri oblikovanju načrtov, ki lahko podjetjem pomagajo doseči cilj okoljske trajnosti.

Vodja za trajnostni razvoj ni obvezen za vsako podjetje. Nekatere manjše organizacije si ne morejo privoščiti, da bi zaposlile še enega zaposlenega in da bi njegova vloga temeljila izključno na doseganju okoljskih ciljev podjetja. Ta podjetja, vključno z nekaterimi malimi in srednje velikimi podjetji, lahko to vlogo vključijo v obstoječe delovno mesto v podjetju ali po potrebi najamejo svetovalca za trajnost, ki jim pomaga slediti napredku in ciljem na področju trajnosti.

Na primer, **podjetja v proizvodnem sektorju** lahko potrebujejo takšno vlogo s poudarkom na naslednjih zelenih in mehkih veščinah:

- Poznavanje ocenjevanja življenjskega cikla (LCA) izdelkov.
- Energetsko učinkoviti proizvodni procesi.
- Trajnostno pridobivanje surovin.
- Upravljanje odpadkov in emisij (npr. skladnost s standardom ISO 14001).
- Vključevanje krožnega gospodarstva v oblikovanje izdelkov in embalaže.
- Upravljanje sprememb za spremembo proizvodnih rutin.
- Medfunkcijska komunikacija (npr. med inženiringom, nabavo in vodstvom).
- Reševanje problemov v okviru omejitev stroškovne učinkovitosti.

Podjetja v storitvenem sektorju (npr. finance, IT, turizem) lahko zahtevajo:

- Poznavanje poročanja ESG in primerjalne analize trajnosti.
- Poznavanje politik trajnostnega naročanja.
- Poznavanje digitalnih orodij za spremljanje trajnosti (npr. kalkulatorji ogljika, EMS v oblaku).

- Poznavanje ocenjevanja okoljskih tveganj pri sprejemanju naložbenih ali operativnih odločitev.
- Sposobnost vključevanja deležnikov (strank, vlagateljev in notranjih ekip).
- Strateško razmišljanje za uskladitev trajnosti z blagovno znamko storitev.
- Usposabljanje in ozaveščanje osebja.

V živilskem in kmetijskem sektorju lahko potrebujejo:

- Poznavanje praks trajnostnega upravljanja zemljišč in vode.
- Agroekologija in standardi ekološkega certificiranja.
- Pristopi podnebno pametnega kmetijstva.
- Trajnostne dobavne verige in sisteme sledljivosti.
- Sodelovanje skupnosti in prenos znanja s kmeti/proizvajalci.
- Kulturna občutljivost in lokalna prilagoditev.
- Sistemsko razmišljanje za uravnoteženje ekoloških, gospodarskih in družbenih rezultatov.

Sektor energetike in javnih storitev lahko zahteva:

- Tehnologije obnovljivih virov energije in vključevanje v omrežje.
- Obračunavanje ogljika in načrtovanje dekarbonizacije.
- Presoje in izboljšave energetske učinkovitosti.
- Presoje vplivov na okolje in skladnost s predpisi.
- Zagovarjanje politike in povezovanje z regulativnimi organi.
- Reševanje konfliktov med zainteresiranimi stranmi s konkurenčnimi energetske prednostnimi nalogami.
- Posredovanje zapletenih tehničnih podatkov nestrokovnemu občinstvu.

V gradbenem in nepremičninskem sektorju lahko potrebujete:

- Certifikati za zeleno gradnjo (LEED, BREEAM itd.).
- Energetsko modeliranje in načela trajnostne arhitekture.
- Ravnanje z odpadki in trajnostno pridobivanje materialov.
- Načrtovanje urbane trajnosti in biotske raznovrstnosti.
- Pogajanja in sodelovanje z razvijalci, arhitekti in načrtovalci.
- Vodenje projektov in uskladitev časovnega načrta s trajnostnimi cilji.
- Vodenje sprememb na področju gradbenih normativov in oblikovalskih standardov.

Poleg sektorjev z velikim vplivom se za trajnostne ukrepe odločajo tudi MSP v tradicionalno spregledanih panogah, kot so tiskarstvo, maloprodaja ali obrtna proizvodnja. Ti sektorji pogosto nimajo smernic za posamezne sektorje in potrebujejo prilagojena orodja za začetek poti zelenega prehoda.

Poleg tega bodo v večini MSP naloge trajnostnega razvoja združene z drugimi odgovornostmi (npr. logistika, kadri, finance). Vodja logistike lahko spremlja emisije ogljika pri prevozu; kadrovik lahko usklajuje zelene izzive zaposlenih. Te HIBRIDNE VLOGE, vključene v vsakodnevne naloge, zahtevajo osnovno usposabljanje, jasen prenos pooblastil in strukturirano priznavanje zelenih nalog.

KOORDINATOR ZA OKOLJSKO SKLADNOST

Koordinator za okoljsko skladnost se osredotoča na zagotavljanje, da organizacija spoštuje okoljske zakone in predpise ter zmanjšuje svoj okoljski odtis. Nekatere tipične odgovornosti tega delovnega mesta so:

- Spremljanje in poročanje o vprašanih okoljske skladnosti.
- Razvoj in izvajanje okoljskih politik in postopkov.
- Izvajanje presoj in inšpekcijskih pregledov za zagotavljanje skladnosti s predpisi.

Posebni strokovnjaki so običajno zaposleni v oddelkih za skladnost ali okoljsko zdravje in varnost ter sodelujejo z operativnimi skupinami v podjetjih.

VODJA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA

Vodja CSR je strokovnjak, ki vodi ocenjevanje odgovornosti podjetja za njegove učinke na okoljsko in družbeno blaginjo. Nekatere tipične odgovornosti vodje družbene odgovornosti podjetij so:

- Razvijanje strategij družbene odgovornosti podjetij, ki so usklajene s poslovnimi cilji.
- Sodelovanje z deležniki za spodbujanje etičnih praks.
- Poročanje o dejavnostih družbene odgovornosti podjetij in njihovem vplivu.

Ta strokovnjak je pogosto del komunikacijskega ali kadrovskega oddelka in tesno sodeluje z izvršnim vodstvom v podjetju (Evropska komisija).

VODJA TRAJNOSTNIH INOVACIJ

Vodja trajnostnih inovacij je vloga, namenjena spodbujanju inovacij, ki podpirajo trajnostni razvoj podjetja, s poudarkom na ustvarjanju izdelkov ali postopkov, ki zmanjšujejo vpliv na okolje. Nekatere tipične odgovornosti takšnih strokovnjakov so:

Prepoznavanje priložnosti za trajnostne inovacije izdelkov ali procesov.

- Sodelovanje z raziskovalnimi in razvojnimi skupinami pri vključevanju trajnostnega razvoja v nove dosežke.
- Spremljanje tržnih trendov za oblikovanje premišljenih strategij trajnostnih inovacij.

SIL je običajno del raziskovalno-razvojnega ali strateškega oddelka in se povezuje z različnimi poslovnimi enotami (Kogan, 2024).

SVETOVALEC ZA UČINKOVITO RABO ENERGIJE IN VIROV

Svetovalec za energetske učinkovitost in učinkovito rabo virov je strokovnjak, ki ocenjuje in svetuje podjetju glede načinov za izboljšanje energetske učinkovitosti in uporabe virov. Nekatere tipične odgovornosti tega strokovnjaka so:

- Izvajanje energetskih pregledov za ugotavljanje priložnosti za učinkovito rabo.
- Priporočanje in izvajanje ukrepov za varčevanje z energijo.
- Spremljanje porabe energije in poročanje o izboljšavah.

Tovrstni svetovalci pogosto delajo v okviru skupin za upravljanje objektov ali trajnostnega razvoja / zelenih oddelkov ter sodelujejo z obratovalnim in vzdrževalnim osebjem (Enel X).

STROKOVNJAK ZA KROŽNO GOSPODARSTVO

Strokovnjak za krožno gospodarstvo je strokovnjak, ki se osredotoča na izvajanje načel krožnega gospodarstva, da bi v določenem podjetju čim bolj zmanjšali količino odpadkov in čim bolj izkoristili vire. Nekatere tipične odgovornosti takšnega strokovnjaka so:

- Razvijanje strategij za zmanjšanje količine odpadkov ter spodbujanje recikliranja in ponovne uporabe.
- Sodelovanje z ekipami za načrtovanje izdelkov za izboljšanje trajnosti v življenjskem ciklu izdelka in
- Izobraževanje deležnikov o praksah krožnega gospodarstva.

Posebni strokovnjak ima lahko pomembno vlogo v zelenem oddelku podjetja ali v skupinah za trajnost ali operacije v podjetju. Strokovnjaki za krožno gospodarstvo večinoma tesno sodelujejo z oddelki za dobavno verigo in razvoj izdelkov ter skupaj načrtujejo in izvajajo posebne projekte in pobude (Devex).

Vse te vloge so še posebej razširjene v sektorjih z velikimi vplivi na okolje, kot so proizvodnja, kmetijstvo, gradbeništvo, promet, informacijska in komunikacijska tehnologija (IKT) ter turizem. Vključevanje teh položajev v mala in srednje velika podjetja poudarja vse večje priznavanje trajnosti kot temeljnega poslovnega namena.

Po podatkih Evropske investicijske banke (EIB) več kot 40 % MSP v EU poroča, da je pomanjkanje notranjega strokovnega znanja glavna ovira za zelene naložbe, medtem ko se jih več kot 75 % strinja, da je izboljšanje okoljske učinkovitosti prednostna naloga podjetja (EIB Investment Survey, 2023).

Poleg tega okvir EU GreenComp, uveden leta 2022, poudarja razvoj trajnostnih kompetenc med državljani in strokovnjaki ter izpostavlja vodenje, sodelovanje, kritično razmišljanje in sprejemanje ukrepov kot temeljne za zelene vodstvene vloge.

Na mednarodni ravni se tudi MSP v državah, kot so Kanada, ZDA, Japonska in Avstralija, vse bolj osredotočajo na trajnostno vodenje in sprejemajo vloge, kot so glavni direktor za trajnostni razvoj, vodja zelenega poslovanja, vodja trajnostne nabave in koordinator ekoinovacij. Globalna raziskava o MSP, ki jo je leta 2022 izvedla Mednarodna trgovinska zbornica, je pokazala, da več kot 60 % MSP po vsem svetu nima uradne trajnostne strategije, vendar jih več kot 70 % namerava v naslednjih dveh letih zaposliti ali usposobiti osebje z zelenimi kompetencami.

Razvijajoče se okolje zelenega vodenja v MSP odraža širši premik k vključevanju trajnosti v jedro poslovnih dejavnosti, ki ga spodbujajo tako regulativne zahteve kot vse večje priznavanje strateških prednosti trajnostnih praks.

2.1. Raznolikost vlog zelenega vodenja v različnih sektorjih

Sektor	Osredotočenost na zeleno vodenje	Primer vloge
Proizvodnja	Energetska učinkovitost, zmanjšanje količine odpadkov, krožni procesi	Vodja okoljskega procesa
Gradbeništvo	Trajnostni materiali, ogljično nevtralne zasnove	Koordinator za zeleno gradnjo
Kmetijstvo	Ekološke prakse, ohranjanje tal in vode	Svetovalec za regenerativno kmetovanje
Promet in logistika	Zmanjševanje emisij, optimizacija voznega parka	Vodja trajnostne logistike
IKT in digitalni sektor	Zelene IT prakse, nizkoenergijski sistemi	Vodja trajnostne tehnologije
Trgovina na drobno in potrošniško blago	Ekološka embalaža, trajnostna oskrba	Vodja trajnostnih izdelkov

2.1.1. Ugotovitve in vrzeli

Nekatere obstoječe vrzeli, povezane z vlogami in položaji zelenega vodenja, so:

- Zeleno vodenje je še vedno **razdrobljeno**.
- Vloge so pogosto **neformalno opredeljene** ali vključene v širše upravljalne naloge.
- **Načini usposabljanja in certificiranja** so omejeni, zlasti za MSP.
- **Ni usklajenih okvirov**, ki bi te vloge povezovali z nacionalnimi in evropskimi sistemi kvalifikacij (npr. EOK, ESCO).

Ta razdrobljenost krepi potrebo po standardiziranem profilu zelenega vodje in kompetenčnem okviru..

2.1.2. Primerjava obstoječih vlog trajnostnega razvoja z vlogo zelenega vodje

Da bi razumeli, kako profil zelenega vodje združuje in nadgrajuje funkcije obstoječih trajnostnih vlog v MSP, so v spodnji primerjalni tabeli opisane ključne značilnosti pogosto prisotnih zelenih vlog in kako se te ujemajo s predlaganim profilom zelenega vodje ali se od njega razlikujejo:

Naziv vloge	Glavni poudarek	Običajno v	Prekrivanje z zelenim vodjem	Vrzeli, ki jih odpravlja zeleni vodja
Vodja/uslužbenec za trajnostni razvoj	Splošno trajnostno načrtovanje in poročanje	Proizvodnja, logistika, javne storitve	Močno: strategija, sodelovanje z deležniki, skladnost	Pomanjkanje integracije digitalnega, inovacijskega ali systemskega razmišljanja

Naziv vloge	Glavni poudarek	Običajno v	Prekrivanje z zelenim vodjem	Vrzeli, ki jih odpravlja zeleni vodja
Koordinator za okoljsko skladnost	Zagotavljanje skladnosti z okoljskimi zakoni in predpisi	Gradbeništvo, energetika, odpadki	Delno: pravno znanje, poročanje	Omejena usmerjenost na vodenje, komunikacijo in upravljanje sprememb
Vodja družbene odgovornosti podjetij	Družbena in okoljska odgovornost, podjetniška etika	Večja MSP ali družinska podjetja	Delno: sodelovanje z deležniki, etika	Manjša osredotočenost na operativno preobrazbo ali zelene inovacije
Svetovalec za energetske učinkovitost	Zmanjševanje porabe energije, uvajanje učinkovitih sistemov	Energetsko intenzivne panoge	Tehnično prekrivanje: upravljanje energije	Ni vodstvena ali strateška vloga; omejeno področje uporabe
Uslužbenec za trajnostno javno naročanje	Zelene dobavne verige in oskrba	Trgovina na drobno, potrošniško blago	Delno: ozaveščenost o dobavni verigi	Manjka širše trajnostno vodenje in medfunkcijsko povezovanje
Vodja zelenih inovacij	Vključevanje trajnostnih inovacij v izdelke/storitve	Tehnološka MSP, zagonska podjetja	Močno: inovacije, trajnostno razmišljanje	Morda nima strukturiranega vodenja ali razumevanja zakonodaje
Predlagani Zeleni vodja	Strateško usklajevanje trajnosti v okviru dejavnosti MSP	Vsi sektorji	Sintetizira vse zgoraj navedene vloge v eno skladno strateško funkcijo	Zagotavlja sistemski pogled, medsektorske kompetence, strateško usklajenost in vodenje za zeleni prehod

Poglavje 3: Okvir kompetenc zelenega vodje za podjetja

V zelenem gospodarstvu bo **vsako podjetje potrebovalo vsaj enega zelenega vodjo**, ki se bo pri mnogih razvil v **medfunkcijske skupine** ali **posebne oddelke za trajnost**. Vloga enega zelenega vodje bo morda zadostovala za začetek in vodenje prehoda podjetja, medtem ko bo za druga podjetja, zlasti tista v sektorjih z velikim vplivom ali kompleksnim poslovanjem, morda potrebna posebna **zelena ekipa ali oddetek za trajnostni razvoj**, ki bo vključeval trajnost v vse funkcije - od nabave do proizvodnje, trženja in človeških virov.

V podporo tej novi vlogi je bil v okviru projekta GreenLead razvit **okvir kompetenc zelenega vodje**. V tem okviru so opredeljena bistvena **področja kompetenc**, vključno s trajnostno strategijo, skladnostjo z zakonodajo, zelenimi inovacijami, vključevanjem deležnikov in digitalnimi orodji za spremljanje okolja. Vsaka kompetenca je povezana s konkretnimi **znanji, spretnostmi in stališči** ter je usklajena **z evropskim ogrođjem kvalifikacij (EOK)**.

Cilj je zagotoviti, da ti strokovnjaki ne bodo le dobro obveščeni, temveč tudi dobro opremljeni s spretnostmi, znanjem in stališči, ki bodo omogočali izvajanje dejanskih sprememb.

Navsezadnje vključitev zelenega vodje v vsako MSP - bodisi kot posamezno vlogo bodisi kot ekipo - ni več razkošje, temveč strateška nujnost. Ti strokovnjaki bodo bistvenega pomena za pridobivanje zelenih sredstev, izpolnjevanje zakonskih zahtev, izboljšanje učinkovitosti virov in povečanje ugleda blagovne znamke. S tem bodo zeleni vodje pomagali MSP, da postanejo bolj odporna, konkurenčna in prilagodljiva na hitro razvijajoče se zeleno gospodarstvo.

3.1. Znanje, spretnosti in stališča zelenega vodje

Zeleni vodje morajo imeti širok in interdisciplinaren nabor kompetenc, ki vključujejo:

- **poznavanje** predpisov o trajnostnem razvoju, sistemov okoljskega upravljanja, poročanja o okoljskih, družbenih in upravnih vidikih ter trajnostnih poslovnih modelov.
- **spretnosti** na področju upravljanja sprememb, vključevanja zainteresiranih strani, analize podatkov ter inovacij in digitalnih orodij za zeleno spremljanje in poročanje.
- **odnos**, ki temelji na etičnem vodenju, inovativnosti, prilagodljivosti in sistemskem razmišljanju.

Poleg tega zeleni vodja združuje tradicionalne vodstvene lastnosti z edinstveno občutljivostjo za okoljska vprašanja.

V nadaljevanju so naštetni vsi 3 sklopi potrebnih kompetenc - zelenih, tehničnih in mehkih veščin, ki jih mora zeleni vodja posedovati, da bi spodbudil potrebno preobrazbo vsakega podjetja.

ZELENE KOMPETENCE

Kompetence	Opis	Primer dejavnosti
Trajnostna miselnost	Vključuje okoljske vrednote, etično odgovornost in dolgoročno razmišljanje.	Spodbuja trajnostni razvoj v strategiji podjetja in vsakodnevnih odločitvah.
Sistemske razmišljanje	Razume, kako dejanja vplivajo na širše ekološke, družbene in gospodarske sisteme.	Načrtuje, kako spremembe v dobavni verigi vplivajo na emisije in lokalne skupnosti.
Znanje o krožnem gospodarstvu	Uporablja načela zmanjševanja, uporabe, recikliranja in preoblikovanja.	Uvede preoblikovanje izdelkov za zmanjšanje količine odpadkov.
Podnebna tveganja in prilagajanje	Ocenjuje podnebne šibkosti in načrtuje prilagodljive poslovne odzive.	Razvije načrt podnebne odpornosti za logistični center na območju, ki je izpostavljeno poplavam.
Okoljska skladnost in politika	Pozna in uporablja ustrezne EU/okoljske standarde in predpise.	Zagotavlja skladnost podjetja z zahtevami EU Green Deal ali ISO 14001.

(usklajeno z GreenComp in cilji trajnostnega razvoja)

TEHNIČNE KOMPETENCE

Kompetence	Opis	Primer dejavnosti
Upravljanje podatkov o trajnostnem razvoju	Zbira, analizira in razlaga kazalnike trajnosti (npr. CO ₂ , energija, voda, odpadki).	Uporablja nadzorne plošče za spremljanje ciljev energetske učinkovitosti podjetja.
Zelene inovacije in oblikovanje	Vodi razvoj okolju prijaznih izdelkov, storitev ali procesov.	Vodi medskupinsko preoblikovanje izdelka za manjšo porabo materialov in manjše emisije.
Sistemi okoljskega upravljanja (EMS)	Uvaja sisteme za spremljanje in izboljšanje okoljske uspešnosti.	Vzpostavi sistem za ravnanje z okoljem, usklajen s standardom ISO 14001, in usposobi osebje za njegovo uporabo.
Digitalna orodja za trajnostni razvoj	Uporablja programsko opremo za obračunavanje ogljika, poročanje o ESG in spremljanje.	Uporablja orodja, kot so SimaPro, OpenLCA ali orodja protokola toplogrednih plinov.
Upravljanje projektov in sprememb	Načrtuje, vodi in spremlja projekte zelene preobrazbe.	Koordinira pobudo za ničelno količino odpadkov v vseh oddelkih.

(Prilagojeno na podlagi ESCO in potreb sektorja)

VODSTVENE IN MEHKE SPRETNOSTI

Kompetence	Opis	Primer dejavnosti
Strateško razmišljanje	Usklajevanje trajnosti s poslovnimi cilji in tržnimi trendi.	Vključitev ključnih kazalnikov uspešnosti na področju trajnosti v strategijo podjetja.
Sodelovanje z deležniki	Gradi zaupanje z notranjimi in zunanjimi partnerji (zaposlenimi, strankami, vlagatelji, skupnostmi).	Organizira delavnice za sooblikovanje trajnostnih ciljev z zaposlenimi in dobavitelji.
Učinkovito komuniciranje	Prevaja zapletene trajnostne koncepte v jasna in spodbudna sporočila.	Pripravlja poročila ESG ali predstavi zelene koristi izvršnim odborom.
Trenerstvo in opolnomočenje	Podpira in navdihuje ekipe pri sprejemanju trajnostnih praks.	Mentorira vodje skupin pri vključevanju trajnosti v poslovanje.
Odpornost in prilagodljivost	Prilagodljivo se odziva na spreminjajoče se razmere in zapletene izzive.	Hitro prilagaja trajnostne načrte novi zakonodaji ali pretresom v dobavni verigi.

(podpira izvajanje in spremembo kulture)

RAVNI ZNANJA (EOK)

Raven	Opis
Osnovna raven	Razume ključne zelene koncepte; z navodili uporablja prakse.
Srednje zahtevna	Samostojno uporablja kompetence na področju trajnostnega razvoja; vodi manjše pobude.
Napredna	Vodi strategijo; vodi medfunkcijske projekte; mentorira druge.
Strokovna	Oblikuje organizacijsko vizijo in politiko; vpliva na sektorske ali nacionalne spremembe.

3.1.1. Kako profil Zeleni vodja in okvir kompetenc zapolnujeta vrzeli?

Zeleni vodja je zasnovan kot **temelj trajnostne preobrazbe** v MSP. Medtem ko se obstoječe vloge osredotočajo na posebne razsežnosti (npr. skladnost, energija, inovacije), profil zelenega vodje prinaša celostno, strateško in v prihodnost usmerjeno perspektivo. Poleg tega zeleni vodja obravnava nekatere od naslednjih izzivov in vrzeli, ki se pojavljajo v različnih sektorjih:

- **RAZDELITEV VLOG:** Zeleni vodja združuje tehnične, vodstvene in komunikacijske kompetence v okviru ene poklicne identitete.
- **POMANJKANJE STRATEŠKE VIZIJE:** Številne sedanje vloge nimajo celostne in dolgoročne vizije trajnosti. Zeleni vodja zagotavlja predvidevanje, načrtovanje in povezovanje med poslovnimi funkcijami.

- **NEZADOSTEN POUDAREK NA UPRAVLJANJU SPREMEMB:** Zelena preobrazba zahteva notranje kulturne spremembe, zato je zeleni vodja usposobljen za vodenje skupine, vključevanje zainteresiranih strani in organizacijski razvoj.
- **POMANJKLJIVO PREPLETANJE DIGITALNIH IN ZELENIH VEŠČIN:** Zeleni vodja povezuje trajnost z digitalnimi orodji (npr. programska oprema ESG, platforme za sledenje emisijam ogljika), ki so bistvena za prihodnjo konkurenčnost.
- **POMANJKANJE SKUPNEGA NAČRTA KVALIFIKACIJ:** Okvir kompetenc zelenega vodje, ki je usklajen z evropskim ogrodjem kvalifikacij in drugimi orodji EU (GreenComp, ESCO), postavlja temelje za strukturirano usposabljanje, certificiranje in poklicno napredovanje.

3.1.2. Usposabljanje in institucionalno vključevanje profila Zeleni vodja

Projekt GreenLead ponuja **modularni, praktični program usposabljanja**, ki je usklajen z okvirom kompetenc. Ta bo vključeval:

- temeljno znanje o trajnostnem razvoju in zakonodajo
- uporabna digitalna in okoljska orodja
- vodenje in komuniciranje za zeleno preobrazbo
- inovacije in sistemsko razmišljanje za prilagajanje poslovnih modelov

Poglavje 4: Osnutek programa usposabljanja in struktura učnega načrta za zelene vodje

V nadaljevanju je predlagana modularna struktura programa usposabljanja za zelene vodje, ki je usklajena s ključnimi področji usposobljenosti, opredeljenimi v okviru. Te module je mogoče prilagoditi različnim ravnam **evropskega ogrodja kvalifikacij** (EOK) in različnim sektorjem.

Program usposabljanja je zasnovan z mislijo na prilagodljivost - MSP lahko usposablja enega zaposlenega ali module razdeli med več zainteresiranih članov osebja (glej predlagane profile), odvisno od časa, interesa in vloge v podjetju. Upoštevajte, da je prilagodljivost ključnega pomena za uspešno izvajanje.

Naslov modula	Učni izidi	EOK raven	Trajanje
1. Osnove trajnostnega razvoja in zeleni dogovor	Razumevanje trajnostnih načel, ciljev trajnostnega razvoja in politik EU za zeleni posel.		
2. Okoljsko pravo in skladnost za MSP	Krmarjenje po okoljskih predpisih EU in nacionalnih predpisih ter zagotavljanje skladnosti podjetja		
3. Krožno gospodarstvo in zeleni poslovni modeli	Oblikovanje in podpiranje krožnih procesov, zmanjševanje količine odpadkov, preoblikovanje vrednostnih verig		
4. Vodenje in upravljanje sprememb pri zelenih prehodih	Spodbujanje organizacijskih sprememb, obvladovanje odpora in navdihovanje za ukrepanje		
5. Zelene inovacije in tehnologija v praksi	Prepoznavanje, ocenjevanje in izvajanje trajnostnih inovacij		
6. ESG in trajnostno poročanje	Merjenje trajnostnih ključnih kazalnikov uspešnosti, obveščanje o učinkih, priprava poročil		
7. Digitalna orodja za trajnostni razvoj	Uporaba kalkulatorjev ogljika, programske opreme za analizo življenjskega cikla in okoljskih nadzornih plošč		
8. Komunikacija in sodelovanje z deležniki	Vodenje trajnostnih dialogov z notranjimi ekipami in zunanjimi partnerji		

Naslov modula	Učni izidi	EOK raven	Trajanje
9. Financiranje zelenega prehoda	Razumevanje mehanizmov zelenega financiranja, nepovratnih sredstev in davčnih spodbud		
10. Glavni projekt: Projekt: Zeleni akcijski načrt za MSP	Uporaba vseh kompetenc za pripravo trajnostnega načrta za MSP		

Ti moduli se lahko izvajajo v mešani obliki: samostojno spletno učenje, delavnice v živo in mentorstvo na delovnem mestu.

4.1. Opredelitev profila zelenega vodje

USKLADITEV EVROPSKEGA OGRODJA KVALIFIKACIJ (EOK)

Področje kompetenc	EOK raven	Utemeljitev
Strateško vodenje trajnostnega razvoja		Zahteva napredno reševanje problemov, samoiniciativnost in upravljanje zapletenih nalog.
Okoljska skladnost in zakonodaja		Zahteva se analitično in uporabno pravno znanje, prilagojeno panogi
Komunikacija in sodelovanje		Učinkovita interakcija med različnimi vlogami in zainteresiranimi stranmi, prilagodljiva komunikacija
Digitalna orodja in poročanje o ESG		Vključuje ocenjevanje, prilagajanje in vključevanje digitalnih rešitev
Inovacije in krožno gospodarstvo		Uporaba naprednega znanja v novih okoliščinah; razvijanje novih idej

EVROPSKO KARTIRANJE SPRETNOSTI, KOMPETENC, KVALIFIKACIJ IN POKLICEV (ESCO)

Kompetence zelenega vodje	Sorodni poklici ESCO	Spretnosti/kompetence
Trajnostna strategija	Okoljski vodja	Razvoj okoljske politike, upravljanje trajnostnih strategij
Pravna in regulativna ozaveščenost	Nadzornik za skladnost	Zagotavljanje skladnosti z okoljsko zakonodajo

Kompetence zelenega vodje	Sorodni poklici ESCO	Spretnosti/kompetence
Oblikovanje krožnega gospodarstva	Okoljski ekonomist	Ocenjevanje vpliva na trajnostni razvoj, analiza življenjskega cikla
ESG in poročanje	Strokovnjak za družbeno odgovornost podjetij Podatkovni analitik	Poročanje o trajnostnih kazalnikih, uporaba programske opreme za poročanje
Digitalna orodja	Specialist za zeleno IT	Uporaba digitalnih rešitev za spremljanje okolja, poročanje in reševanje okoljskih izzivov
Upravljanje sprememb	Svetovalec za organizacijski razvoj	Vodenje organizacijskih sprememb, navdihovanje vedenjskih sprememb med zaposlenimi, motiviranje ekip, da prispevajo k učinkovitemu zelenemu prehodu

VKLJUČITEV GREENCOMP (OKVIR EU ZA TRAJNOSTNE KOMPETENCE)

Področje GreenComp	Vloga za zelenega vodjo
Sistemska razmišljanje	Vodenje celostnih strategij, ki povezujejo okoljske, gospodarske in družbene dejavnike.
Predvidevanje	Predvidevanje in priprava na dolgoročne okoljske in zakonodajne spremembe
Odgovornost	Spodbujanje etičnega vodenja in odgovornosti pri zeleni preobrazbi
Sodelovanje	Vzpostavljanje partnerstev med oddelki in vrednostnimi verigami
Kritično razmišljanje	Ocenjevanje kompromisov pri trajnostnih odločitvah
Opolnomočenje	Omogočanje in usposabljanje drugih za trajnostne prakse

STRUKTURA UČNEGA NAČRTA ZA ZELENEGA VODJO

Modul	Naslov	Učni cilji	Glavne teme	Učne metode	Ocenjevanje
M1	Temelji trajnostnega razvoja in evropski zeleni dogovor	Razumevanje osnovnih konceptov trajnosti in političnega konteksta EU.	Trajnostni razvoj, zeleni dogovor EU in cilji trajnostnega razvoja, vloga MSP	E-učenje , analiza študije primera	Spletni kviz, Kratek esej
M2	Okoljska zakonodaja in skladnost za MSP	Obvladati okoljsko zakonodajo EU/nacionalno zakonodajo in izvajati sisteme skladnosti.	Ključne okoljske direktive, obveznosti MSP, obvladovanje tveganj in skladnosti	Spletni seminarji, interaktivne delavnice	Izdelava kontrolnega seznama skladnosti
M3	Krožno gospodarstvo in zeleni poslovni modeli	Uporabljati načela krožnega gospodarstva pri poslovanju MSP.	Učinkovita raba virov, življenjski cikel izdelka, inovacije poslovnih modelov	Delo v skupinah, simulacije	Preoblikovanje poslovnega modela
M4	Vodenje za zelene spremembe	Voditi pobude za zeleno preobrazbo v organizacijah.	Upravljanje sprememb, trajnostno vodenje, motivacija ekipe	Igranje vlog, vzajemno učenje	Samoocena vodenja, mini akcijski načrt
M5	Zelene inovacije in trajnostne tehnologije	Prepoznati, oceniti in vključiti zelene inovacije.	Ekoinovacije, čiste tehnologije za MSP, nizkoogljične rešitve	Gostujoči strokovnjaki, laboratoriji za reševanje problemov	Predlog koncepta inovacije
M6	Poročanje o trajnostnem razvoju in metrike ESG	Uporabljati orodja za merjenje in poročanje o trajnostni uspešnosti.	Kazalniki ESG, standardi poročanja (GRI, CSRD), okoljski KPI	Praktična predstavitev programske opreme, predloge	Osutek poročila ESG
M7	Digitalna orodja za spremljanje okolja	Uporabljati digitalna orodja za podporo okoljskemu odločanju in pomoč	Orodja za ogljični odtis, orodja protokola GHG (za sledenje emisij),	Učna navodila za orodja, projekti na realnih podatkih	Vaja za uporabo orodja

Modul	Naslov	Učni cilji	Glavne teme	Učne metode	Ocenjevanje
		MSP pri izpolnjevanju zahtev za poročanje.	odprta programska oprema LCA (za analizo življenjskega kroga), preglednice podatkov, za MSP specifične platforme, kot sta ClimateSmart ali Enablon		
M8	Vključevanje deležnikov in zeleno komuniciranje	Pridobiti podporo za zelene pobude pri notranjih in zunanjih akterjih.	Notranje sodelovanje, zeleni marketing, komunikacijska strategija	Delavnica pripovedovanja zgodb, oblikovanje kampanje	Komunikacijski načrt
M9	Financiranje zelenega prehoda	Identifikacija in dostop do finančnih sredstev za zelene pobude.	Zeleni skladi EU/nacionalni zeleni skladi - zasebno financiranje - donosnost naložb v zelene projekte	Strokovne skupine, simulacija financiranja	Predlog financiranja in proračun
M10	Glavni sklop: Načrt zelene preobrazbe MSP	Vključevanje kompetenc v strateški trajnostni načrt za MSP.	Razvoj celotnega načrta, strategija izvajanja - napoved vpliva	Mentorstvo, skupinsko sodelovanje, osnovna ocena trajnosti, akcijski načrt, intervju	Končni projekt + predstavitev

Reference

- K. Piwowar-Sulej, Q. Iqbal (2022). *Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review*.
- M.S. Correia (2019). *Sustainability: An overview of the triple bottom line and sustainability implementation*, *International Journal of Strategic Engineering (IJoSE)*, 2 (1) (2019), pp. 29-38.
- Rizwan Ullah Khan, Abdul Saqib, Munir A. Abbasi, Alexey Mikhaylov, Gabor Pinter (2023). *Green Leadership, environmental knowledge Sharing, and sustainable performance in manufacturing Industry: Application from upper echelon theory*, *Sustainable Energy Technologies and Assessments*. Volume 60.
- Jörg Plass (2023). *Road to Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. Wolterskluwer.
- Financial Times (2025). *Europe's Climate Leaders 2025: interactive listing*. www.ft.com.
- Green Forum (2024). *Public consultation on new Sustainability Reporting Standards for SMEs under the CSRD*. European Commission. www.green-forum.ec.europa.eu.
- Ismail Juma Ismail (2024). *Transforming small business ventures for a greener tomorrow: the interplay between green transformational leadership, organizational green culture, and environmental sustainability*. *Cogent Social Sciences*. Volume 11, 2025 - Issue 1.
- Su, X., Xu, A., Lin, W., Chen, Y., Liu, S., & Xu, W. (2020). *Environmental Leadership, Green Innovation Practices, Environmental Knowledge Learning, and Firm Performance*. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020922909> (Original work published 2020).
- Sustainable Views (2025). *Embed sustainability in company strategy to drive competitiveness, say business leaders*. www.sustainableviews.com.
- Mengmeng Wang, Zhaoqian Liu (2022). *How Do Green Innovation Strategies Contribute to Firm Performance Under Supply Chain Risk? Evidence From China's Manufacturing Sector*. *Frontiers in Psychology*.
- Lusiani, M.; Abidin, Z.; Fitrianiingsih, D.; Yusnita, E.; Adiwinata, D.; Rachmaniah, D.; Fauzi, A.; Purwanto, A. (2020). *Effect of Servant, Digital and Green Leadership toward Business Performance: Evidence from Indonesian Manufacturing*. [Google Scholar](https://scholar.google.com/).
- M.C. Davis, K.L. Unsworth, S.V. Russell, J.J. Galvan (2020). *Can green behaviors really be increased for all employees? Trade-offs for "deep greens" in a goal-oriented green human resource management intervention*. *Google Scholar*.
- C.P. Egri, S. Herman (2000). *Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations*. *Google Scholar*.
- J. Feng, Y. Zhang, X. Liu, L. Zhang, X. Han (2018). *Just the right amount of ethics inspires creativity: A cross-level investigation of ethical leadership, intrinsic motivation, and employee creativity*. *J Bus Ethics*, 153 (3).

Orgun, E., Solunoglu, A., Kutlu, D., Kasalak, M. A., Unal, A., Celen, O., & Gozen, E. (2024). The Effect of Green Leadership Perception on Environmental Commitment, Awareness, and Employees' Green Behavior in Hotel Businesses: Research from a Generation Cohort Theory Perspective. *Sustainability*, 16(22), 9621. <https://doi.org/10.3390/su16229621>

Next One Staffing (2024). What is Green Leadership? Definitive Guide of 2024. www.nextonestaffing.com

European Skills, Competences, Qualifications and Occupations (ESCO). www.esco.ec.europa.eu

World Forum (2022). *Why sustainability is crucial for corporate strategy*. www.weforum.org.

The European Investment Bank (2023). *EIB Investment Survey (EIBIS)*. www.eib.org

GreenComp (2022). *GreenComp: The European sustainability competence framework*. www.publications.jrc.ec.europa.eu.

European Environment Agency (2024). *Employment in the environmental goods and services sector in Europe*. www.eea.europa.eu.

Lee Harris and Aime Williams (2024). *How green skills gap is holding back energy transition*. Financial Times. www.ft.com.

Center for Sustainability & Excellence (2025). *The Green Skills Gap in Europe: A Critical Challenge for Sustainability*. www.cse-net.org.

Anca Gurzu (2024). *As coal plants shut in Romania, some miners transition to green energy while others are reluctant*. AP News.

Nathan Bonnisseau (2019). *Start a Green Team in your Company*. Plan A. www.plana.earth

Kathryn Hagerman Medina (2024). *What is a green team?* Pave Commute. www.pavecommute.app

Institute of Sustainability (2024). *Why does your company need a sustainability manager?* www.instituteofsustainabilitystudies.com

European Commission (2025). *Digital Tools for Environmental Education & Sustainability (Barcelona, Spain)*. European School Education Platform. www.school-education.ec.europa.eu/

Universidad Europea. www.universidadeuropea.com

DEVEX. www.devex.com

ENEL X. *What are energy advisors and what do they do?* www.corporate.enelx.com

KOGAN (2024). *What is the Role of Innovation Leaders in Shaping a Sustainable Future?* www.koganpage.com