



ESG4SMEs
Sustainability in Action



Sofinancira
Evropska unija

Modul 3

Izvajanje strategije ESG za kmu na
podeželju



VSEBINA

MODUL 2

MODUL 3

Dobrodošli v modul 3!

Kaj se boste naučili?

Enota 1 – Vključevanje ESG in usklajevanje poslovanja

Enota 2 – Izvajanje ukrepov ESG in optimizacija procesov

Enota 3 – Kultura ESG, ocenjevanje in nenehno izboljševanje

MODUL 4

Dobrodošli v modul 3!

Vključevanje vrednot ESG (okoljske, socialne in upravne) v vsakodnevno poslovanje ni le vprašanje skladnosti, temveč tudi **gradnje pametnejših in močnejših podeželskih podjetij.**



Ta modul vam ponuja **praktična orodja** za vključevanje ESG v strategijo, dobavne verige in kulturo zaposlenih.

Naučili se boste, kako opredeliti **prednostne naloge ESG**, načrtovati smiselne ukrepe in **oceniti rezultate** za nenehno izboljševanje.



Ne glede na to, ali svetujete ali upravljate MSP, vam bo ta tečaj pomagal vključiti **načela ESG v vsakodnevno prakso** in ustvariti dolgoročno vrednost.

Začnimo in trajnostno gradimo prihodnost.

Kaj se boste naučili?

Na koncu boste pridobili praktična znanja za izvajanje strategij ESG v realnem kontekstu malih in srednjih podjetij.

Ob koncu tega modula boste sposobni:

- **LO1: Razvijati in uporabljati strategije ESG, ki optimizirajo poslovne procese in uporabo virov.**
- **LO2: Opredeliti in izvajati konkretne ukrepe, ki izboljšujejo okoljsko trajnost in socialni vpliv.**
- **LO3: Ustvariti načrte za kratkoročne ESG cilje, prilagojene kontekstu podeželskih MSP.**
- **LO4: Usposobiti in vključiti osebje v podporo pobudam ESG in oceniti njihovo učinkovitost.**

Ti rezultati usmerjajo dejavnosti, orodja in vaje, ki jih boste opravili v vseh treh enotah.

Enota 1

Integracija ESG in operativno usklajevanje

Enota 2

Izvajanje ukrepov ESG in optimizacija procesov

Enota 3

Kultura ESG, ocenjevanje in nenehno izboljševanje



ESG4 SMEs
Sustainability in Action



Sofinancira
Evropska unija

Enota 1

INTEGRACIJA ESG IN OPERATIVNO USKLAJEVANJE



Cilji učenja



Ob koncu enote se od vas pričakuje, da:

1. vključili strategije ESG v vsakodnevno poslovanje MSP z opredelitvijo odgovornosti in procesov ESG v vseh oddelkih
2. bolje razumeli, kako so odnosi z dobavitelji v vrednostni verigi usklajeni z načeli ESG, da se podpre optimizacija virov in skladnost
3. razumeli in prepoznali, kako se lahko tveganja ESG spremenijo v priložnosti za izboljšanje za MSP

Ta enota obravnava naslednje kompetence ESG:

- 3.E.2: Vrednotenje trajnosti
- 3.E.4: Razumevanje in spodbujanje potencialov za ponovitev rezultatov
- 3.S.6: Sposobnost spodbujanja vključevanja zainteresiranih strani
- 3.G.1: Sposobnost mobiliziranja virov
- 3.G.3: Poznavanje predpisov in postopkov za skladnost

O čem bomo govorili v tej enoti?

Vključevanje ESG v poslovanje MSP.....	<u>08</u>
Sodelovanje z dobavitelji in ESG v vrednostni verigi.....	<u>14</u>
Prepoznavanje tveganj in priložnosti ESG.....	<u>18</u>



ESG4SMEs
Sustainability in Action



Sofinancira
Evropska unija



Lekcija 1

VKLJUČEVANJE ESG V POSLOVANJE MSP



Integracija ESG in operativno usklajevanje

Lekcija 1: Vključevanje ESG v poslovanje MSP

Razumevanje, kako se načela ESG vključujejo v vsakodnevno poslovanje MSP

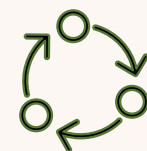
Tema 1: Medoddelčne vloge ESG

ESG ni v lasti enega oddelka. Gre za sodelovalni postopek in vsak tim ima svojo vlogo pri izvajanju ESG.

Poglejmo oddelke, ki si delijo ESG:



Finance → spremlja poročanje ESG, naložbe v zeleno tehnologijo in sledi kazalnikom uspešnosti.



Poslovanje → upravlja z okoljskimi vidiki (poraba energije in odpadki, materiali)

Kadrovska služba → zagotavlja poštene delovne prakse (vključevanje, varnost, etično zaposlovanje)



Prodaja → komunicira zaveze ESG, podpira odgovorno blagovno znamko.



Vodstvo → spodbuja upravljanje in strategijo ter vodi izvajanje



Vsak tim ima svojo vlogo pri izvajanju ESG.

Lekcija 1: Vključevanje ESG v poslovanje MSP

Tema 2: Dnevni delovni tokovi v povezavi z ESG

Ta tema se osredotoča na **rutinske naloge** in jih povezuje z rezultati ESG.

Cilj je:

- povečati **ozaveščenost** o tem, kar se že dogaja
- spodbujati **premišljeno optimizacijo**

Zakaj so ti dnevni delovni tokovi tako pomembni?

Zagotavljajo doslednost in preglednost ter so v skladu z razvijajočimi se ESG predpisi. Prispevajo tudi k strateškemu sprejemanju odločitev.

Primeri

- ① Izklop strojev med odmorom za kosilo (E)
- ② Sprejem novih zaposlenih z vrednostno usmerjenim uvajanjem (S)
- ③ Preverjanje, ali e-poštna sporočila o nabavi vsebujejo etična navodila za nabavo (G)



Vir slike: Canva

Lekcija 1: Kartiranje ESG v poslovanju MSP

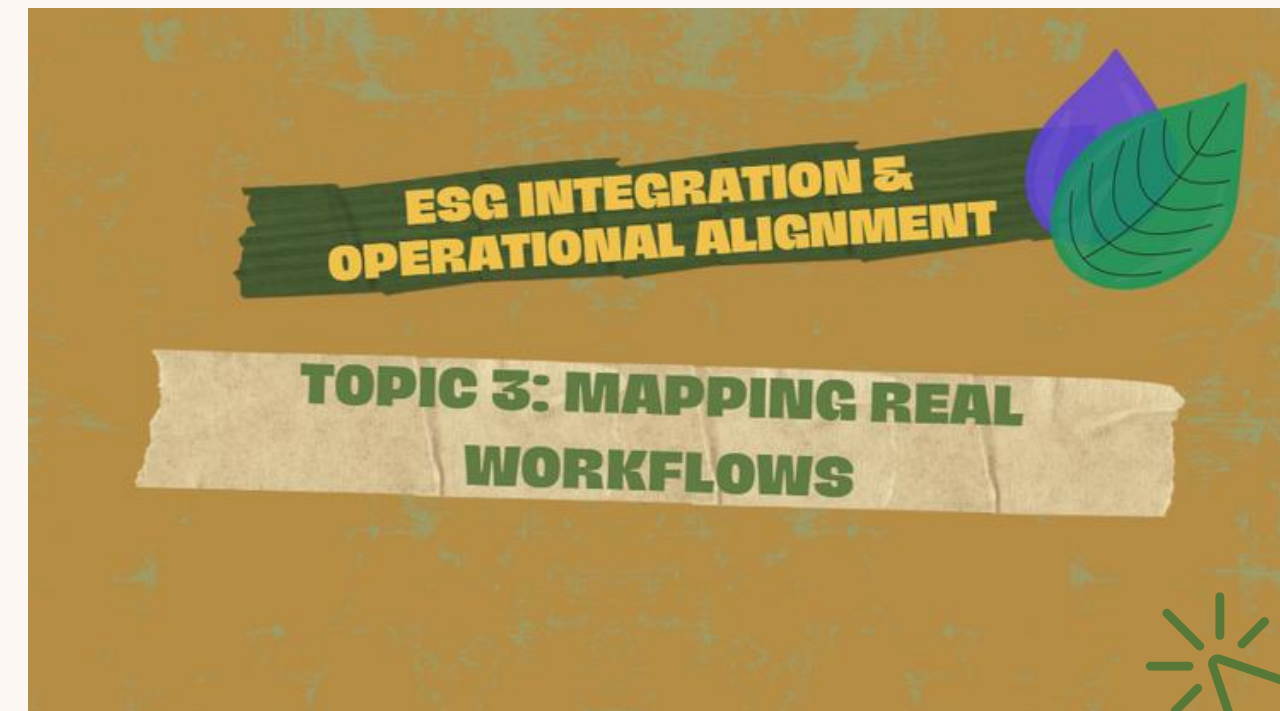
Tema 3: Kartiranje dejanskih delovnih tokov

Tudi majhna podeželska podjetja, kot so kmetije, lokalni proizvajalci ali ponudniki storitev, lahko pokažejo, kako so njihove dnevne dejavnosti v skladu z načeli ESG.

Dnevna dejanja in dejavnosti vplivajo na okolje, skupnost in način sprejemanja odločitev.



Če želite izvedeti več o tej praktični temi in si ogledati primer iz naše študije primera, si oglejte spodnji video in poskusite prepoznati izzive in morebitne težave ter med [ogledom](#) zbrati svoje ideje.



STEVIA HELLAS COOPERATIVE

Praktični primer, kako je podeželsko zadrugo razvrstila vloge in delovne tokove ESG v svojih osnovnih kmetijskih dejavnostih.

Kooperativa Stevia Hellas

Lokacija: dolina Spercheios, osrednja Grčija

Po prehodu s tobaka na stevio je zadruga cilje ESG vključila v svoje vsakodnevno kmetovanje in upravljanje.

Načrtovali so ključne delovne tokove, kot so ekološko pridelovanje, namakanje, sušenje in pakiranje, ter ugotovili, kako vsak korak vpliva na okoljske in socialne rezultate.

Svetovalci na terenu so uvedli pametna kmetijska orodja (npr. senzorje gaiasense), ki spremljajo porabo vode in hranil. Hkrati so programi usposabljanja pomagali kmetom pri uporabi trajnostnih praks in dokumentiranju njihove skladnosti za ekološko certificiranje.

Namesto da bi ESG dodelili eni vlogi, so odgovornosti razporedili:

- Upravni odbor določi smernice ESG in zagotovi certifikacijo.
- Kmetje in agronomi izvajajo vsakodnevne ukrepe.
- Ekipe za predelavo nadzorujejo kakovost in porabo virov.

Ta model je pokazal, da lahko tudi majhne zadruge izvajajo ESG z načrtovanjem delovnih tokov in razporeditvijo odgovornosti med ekipe.

Ta primer kaže, kako je podeželsko zadrugo kartirala svoje osnovne delovne tokove in razporedila vloge ESG med vsakodnevno kmetijsko dejavnost, predelavo in upravljanje, s čimer je trajnost spremenila iz vizije v strukturirano, merljivo prakso.

- Poraba vode se je zmanjšala za 22 %, poraba gnojil pa za 17 % zaradi boljšega spremljanja.
- Odpadki iz embalaže so se zmanjšali s prehodom na reciklirane in biorazgradljive materiale.
- Člani so se bolj zavzemali za trajnost, ker so videli oprijemljive koristi in so bili del procesa.
- Zadruga je pritegnila mlade kmete in razširila svojo mrežo, ki je zrasla z 25 na več kot 120 članov.
- Načrtovanje je pomagalo identificirati vrzeli (npr. potrebo po boljši dokumentaciji ali notranji komunikaciji), kar je pripeljalo do boljše koordinacije in jasnejših vlog.

Ta pristop je povezal vsakodnevno delo z rezultati ESG in pokazal, da lahko praktično kartiranje in deljena odgovornost trajnost vključita v jedro podeželskih MSP.

Vključevanje ESG in operativno usklajevanje

Lekcija 2: Vključevanje dobaviteljev in ESG v vrednostni verigi

Razširitev vrednot ESG prek meja vašega podjetja

Tema 1: ESG merila za dobavitelje

Mala in srednja podjetja lahko razumejo, katera okoljska, socialna in upravna merila se lahko uporabijo pri izbiri in ocenjevanju dobaviteljev.

Da bi bolje razumeli to temo, si oglejmo nekaj primerov meril ESG:



Okolje → okolju prijazni materiali, energetska učinkovita proizvodnja, lokalno nabavljanje



Socialno → varne delovne razmere, prepoved otroškega dela



Upravljanje → preglednost, politika proti korupciji, skladnost s predpisi

Ta perspektiva „meril“ preusmerja pozornost od odločitev, ki temeljijo izključno na ceni, k partnerstvom, ki temeljijo predvsem na vrednosti.



ESG4SMEs
Sustainability in Action



Sofinancira
Evropska unija

Lekcija 2

VKLJUČEVANJE DOBAVITELJEV IN ESG V VREDNOSTNI VERIGI



Lekcija 2: Vključevanje dobaviteljev in ESG v vrednostni verigi

Tema 2: Orodja za ocenjevanje ESG uspešnosti dobaviteljev

Preprosta, lahko **dostopna** orodja, ki jih lahko uporabljajo mala in srednja podjetja na podeželju za oceno uspešnosti ESG brez potrebe po revizijah ali svetovalcih.

Spodaj najdete dve orodji, primerni za mala podjetja:

Seznam za preverjanje ESG dobaviteljev

To orodje je strateški instrument, ki je primeren za ocenjevanje trajnostnih praks vaših dobaviteljev.

→ Osnovni obrazec z DA/NE vprašanji za kategorije E, S, G.

→ Na primer:
E: »Ali recikliraš ali ravnaš z odpadki odgovorno?«
S: „Ali imajo zaposleni zdravstveno zavarovanje?“

Vprašalnik za samoocenjevanje dobaviteljev (SAQ)

To orodje je kratka anketa (samoocenjevanje), ki jo pošljete svojim dobaviteljem za ugotavljanje potencialnih tveganj, ocenjevanje praks ESG itd. Lahko vsebuje odprta, točkovana in DA/NE vprašanja.

→ Lahko se izvede digitalno (Google Forms, Typeform itd.) ali na papirju.








Vir slike: Canva

Lekcija 2: Vključevanje dobaviteljev in ESG v vrednostni verigi

Tema 3: Načrtovanje ukrepov za uskladitev vrednostne verige

Ta tema prikazuje, kako lahko mala in srednja podjetja znanje o svojih dobaviteljih prenesejo v **praktične ukrepe** za uskladitev **dobavne verige** s svojimi **cilji ESG**.

Praktični ukrepi bi lahko bili:

-  Prehod na dobavitelje z boljšimi ESG praksami
-  Sodelovanje z lokalnimi proizvajalci za skrajšanje dobavnih verig in zmanjšanje emisij
-  Vključitev osnovnih klavzul ESG v pogodbe (npr. zaveza k etičnim delovnim pogojem)
-  Izvedba letnih pregledov ESG s ključnimi partnerji
-  Začnite z osredotočenjem na **enega ali dva najpomembnejša** dobavitelja za vaše MSP.



Vir slike: Canva

Lekcija 2: Vključevanje dobaviteljev in ESG v vrednostni verigi

Tema 1, 2, 3: Praktična uporaba, navdihnjena s študijo primera družinskega oljčnega olja Voliotis

Primer iz študije primera:
proizvajalec oljčnega olja

Majhno srednje veliko podjetje, ki proizvaja oljčno olje na podeželju, želi svoje poslovanje uskladiti z vrednotami ESG. Odpadke upravljajo v krožnem sistemu in kompostirajo oljčne liste.

Primer korakov

- 1 Opredelite merila → E, S, G
- 2 Ocena dobavitelja
- 3 Akcijski načrt

Rezultat

- 1 Zmanjšani proizvodni stroški
- 2 Močnejše sodelovanje z dobavitelji
- 3 Izboljšana kakovost izdelkov



Neobvezna dejavnost za samoocenjevanje

Čas za brainstorming



10 minut

Izberite svoje podjetje ali podjetje svojega prijatelja in poskusite razmisliti, ali že izvajate enega ali več od teh treh korakov, ter jih zapišite na list papirja.

Če še ne izvajate nobenega od teh korakov, poskusite ustvariti nov načrt za svoje podjetje, ki vključuje te tri korake.



ESG4SMEs
Sustainability in Action



Sofinancira
Evropska unija

Lekcija 3

PREPOZNAVANJE TVEGANJ IN PRILOŽNOSTI ESG



Vključevanje ESG in operativno usklajevanje

Lekcija 3: Prepoznavanje tveganj in priložnosti ESG

Preoblikovanje zavedanja o tveganjih v strateško prednost

Ta lekcija predstavlja postopek, ki je razdeljen na naslednje tri teme.

Tema 1: Orodja za kartiranje tveganj ESG

Mala in srednja podjetja lahko uporabijo osnovna orodja, ki pomagajo pri prepoznavanju tveganj, povezanih z ESG, v okviru njihovega poslovanja, dobavnih verig in odnosov z deležniki.

Da bi bolje razumeli to temo, si oglejmo nekaj pogostih tveganj ESG:



Okolje → onesnaževanje, poraba vode, energetska neučinkovitost



Socialno → nevarne delovne razmere, pomanjkanje delovne sile, odpor skupnosti



Upravljanje → pomanjkanje preglednosti, vprašanja varstva podatkov, neskladnost z zakonodajo

Orodja in tehnike



ESG SWOT analiza: tradicionalna SWOT analiza s poudarkom na ESG.



ESG PESTLE analiza: Ta analiza je močno strateško orodje, ki se lahko uporabi za oceno dejavnikov, ki vplivajo na organizacijo z makroekonomskega vidika. Omogoča identifikacijo zunanjih tveganj (npr. vpliv podnebja, nove delovne uredbe itd.).

Lekcija 3: Prepoznavanje tveganj in priložnosti ESG

Tema 2: Določanje prednostnih nalog ESG-vročih točk

Sedaj, ko so tveganja identificirana, vam bo tema 2 pomagala, da se osredotočite na

kritične točke.

Kaj so kritične točke v ESG?

Hotspoti so posebna področja znotraj podjetja ali organizacije z velikim vplivom, ranljivostjo ali tveganji ESG, ki zahtevajo nujno pozornost.

Kaj so nekateri primeri meril za vroče točke?

- Visok okoljski odtis zaradi uporabe kemikalij na podeželskih območjih
- Visoka tveganja za ugled v smislu človekovih pravic ali delovnih pogojev
- Regulativna občutljivost pri odstranjevanju odpadkov



Če želite izvedeti več o tem vidiku z bolj znanstvenega vidika, lahko [tukaj](#) najdete zanimiv znanstveni članek.



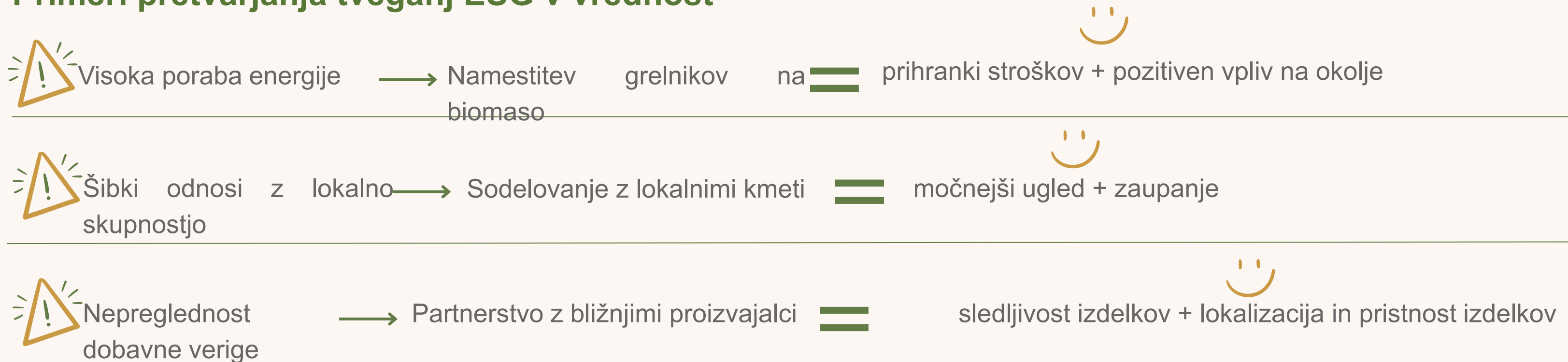
Lekcija 3: Prepoznavanje tveganj in priložnosti ESG

Tema 3: Pretvarjanje tveganj v priložnosti za izboljšanje

Ko ste opredelili tveganja in se osredotočili na kritične točke, vam bo ta tema pomagala, da tveganja obravnavate kot strateške priložnosti.

Priložnosti, ki so pomembne za inovacije, varčevanje z viri ter gradnjo preglednosti in zaupanja.

Primeri pretvarjanja tveganj ESG v vrednost



STEVIA HELLAS COOPERATIVE

Praktični primer, kako je podeželsko zadrugo ESG tveganja spremenila v priložnosti za inovacije in trajnostno rast.

Stevia Hellas Cooperative (Grčija)

Ob ukinitvi subvencij za tobak in vse večji zaskrbljenosti zaradi degradacije tal in javnega zdravja je skupina kmetov prepoznala ključna tveganja ESG:

- Regulativno tveganje zaradi netrajnostnih pridelkov
- Reputacijsko tveganje, povezano z uporabo kemikalij
- socialno tveganje zaradi odhoda mladih iz kmetijstva

Organizirali so neformalne seje za opredelitev tveganj, na katerih so s pomočjo preprostih seznamov in razprav o vplivih ugotovili, katera tveganja najbolj ogrožajo njihovo gospodarsko prihodnost.

Namesto da bi se odzvala defenzivno, se je skupina odločila za:

- Preiti na ekološko stevijo, s čimer bi zmanjšali regulativno in okoljsko izpostavljenost
- sprejeti pametno kmetovanje za spremljanje in zmanjšanje porabe vložkov
- razvije novo blagovno znamko La Mia Stevia, da bi pridobila dostop do trgov, ki so osredotočeni na zdravje

S povezovanjem tveganj in priložnosti so preoblikovali svoj poslovni model v skladu z ESG.

! Podeželsko zadrugo, ki je tveganja ESG, kot so okoljska škoda in izključitev s trga, spremenila v gonilne sile inovacij, rasti in obnove skupnosti.

- Okoljska tveganja so se zmanjšala, saj se je prenehalo uporabljati pesticide, poraba vode pa se je zmanjšala za 22 %.
- Z certifikatom za ekološko pridelavo je bila pridobljena dostopnost do novih trgov.
- Povečalo se je sodelovanje mladih, saj so se mladi člani pridružili delu na področju pametnega kmetijstva.
- Izboljšala se je upravičenost do financiranja zaradi usklajenosti z zelenimi merili EU.
- Zaupanje zainteresiranih strani se je povečalo, saj so potrošniki, certifikacijski organi in javni organi videli konkretne ukrepe ESG.

Ta primer dokazuje, da lahko podeželska mala in srednja podjetja na preprost način opredelijo tveganja in jih spremenijo v **strateško, trajnostno rast**.

Povzetek enote 1

Integracija ESG in operativno usklajevanje

Vključevanje ESG

ESG je treba integrirati v vsakodnevne procese, odločitve dobaviteljev in upravljanje tveganj.

Kartiranje in ocenjevanje

Kartiranje in ocenjevanje pomagata malim in srednjim podjetjem sprejeti praktične, realistične ukrepe in spremljati, kje so potrebne prilagoditve ali izboljšave.

Vrednostna veriga

Vrednostna veriga je pomemben del strategije ESG. Če dobavitelje obravnavate kot ključni del, se boste nenehno izboljševali.

Tveganja in priložnosti

Tveganja niso grožnje. So priložnosti za rast, izboljšanje in okrepitev, če jih pravilno izkoristite.



ESG4 SMEs
Sustainability in Action



Sofinancira
Evropska unija

ENOTA 2

IZVAJANJE UKREPOV ESG IN OPTIMIZACIJA PROCESOV



Cilji učenja

Ob koncu enote se od vas pričakuje, da:

1. Naučiti se, kako določiti prednostne naloge in načrtovati ukrepe ESG s kratkoročnim načrtovanjem in prevajanjem strategije v konkretne korake.
2. optimizirali procese MSP za trajnost
3. Naučiti se, kako preoblikovati ESG uspešnost z uporabo preprostih orodij

Ta enota obravnava naslednje kompetence ESG:

3.E.2: Vrednotenje trajnosti

3.E.3: Razumevanje prenosljivosti vplivov

3.S.7: Ocena vpliva koristi

3.G.4: Razumevanje in načrtovanje dolgoročnih naložb

3.G.7: Spodbujanje finančne trajnosti



O čem bomo govorili v tej enoti?

Določanje prednostnih nalog in načrtovanje ukrepov ESG..... 24

Preoblikovanje procesov za izboljšanje uspešnosti ESG..... 37



ESG4SMEs
Sustainability in Action



Sofinancira
Evropska unija

Lekcija 1

DOLOČANJE PREDNOSTNIH NALOG IN NAČRTOVANJE UKREPOV ESG



Lekcija 1: Določanje prednostnih nalog in načrtovanje ukrepov ESG

Izvajanje ukrepov ESG in optimizacija procesov



Vir slike: Canva

Tema 1: Kratkoročno načrtovanje ukrepov ESG

Akcijski načrt ESG je strategija, ki določa pristop in ukrepe podjetja za doseganje in izboljšanje uspešnosti ESG.

Lahko resnično pomaga podjetjem in MSP pri sistematičnem izboljšanju njihove uspešnosti.

Kratkoročno načrtovanje

Kratkoročno načrtovanje pomaga organizaciji obravnavati takojšnje poslovne potrebe, izzive in probleme ESG, ki se lahko pojavijo med razvojem dolgoročne vizije.

Zakaj je kratkoročno načrtovanje pomembno?

- Usklajuje ukrepe z razpoložljivimi zmogljivostmi in viri
- Ustvarja zgodnji zagon za dolgoročne spremembe
- ESG postane oprijemljiv in realističen
- Omogoča hitre zmage za dokazovanje vrednosti

Lekcija 1: Določanje prednostnih nalog in načrtovanje ukrepov ESG

Tema 1: Kratkoročno načrtovanje ukrepov ESG

Kaj pomeni, da je ukrep ESG „kratkoročen“?

Kratkoročni ukrepi ESG

običajno:

- Zahteva omejeno naložbo
- Določitev dnevni, mesečni in četrletni ciljev, ki jih je mogoče uresničiti v 3–12 mesecih
- Izkazuje jasne, merljive koristi
- Ne zahtevajo obsežne predelave procesov

Okvir za določanje ciljev SMART

Priljubljen okvir za določanje kratkoročnih ciljev je praksa SMART. Več informacij in predlogo okvira SMART najdete [tukaj](#).



Vir slike: Canva

Lekcija 1: Določanje prednostnih nalog in načrtovanje ukrepov ESG



Praktična vaja



7 minut

1

Razmislite o svojih trenutnih dejavnostih.

2

Odprite in uporabite predlogo okvira SMART, ki ste jo našli na prejšnji diapozitivi.

3

Premislite in zapišite dva ali tri ESG cilje, ki jih lahko dosežete v naslednjih 6 mesecih.

Lekcija 1: Določanje prednostnih nalog in načrtovanje ukrepov ESG

Tema 2: Matrika vpliva in izvedljivosti

 Kako se odločite, s katerimi ukrepi ESG začeti?

Matrika vpliva/izvedljivosti je orodje za odločanje, ki podjetjem pomaga izbrati ukrepe ESG.

S tem orodjem lahko:

ocenite **potencialne pobude** na podlagi njihovega pričakovanega vpliva na trajnost in izvedljivost, ob upoštevanju virov MSP.

strukturirati **odločanje**

določiti prednostne naloge, katere ukrepe/ideje ESG je vredno izvajati

zagotoviti **ravnovesje** med ambicijami in praktičnostjo

Za več informacij o matriki vpliva/izvedljivosti preberite ta kratek **članek**.

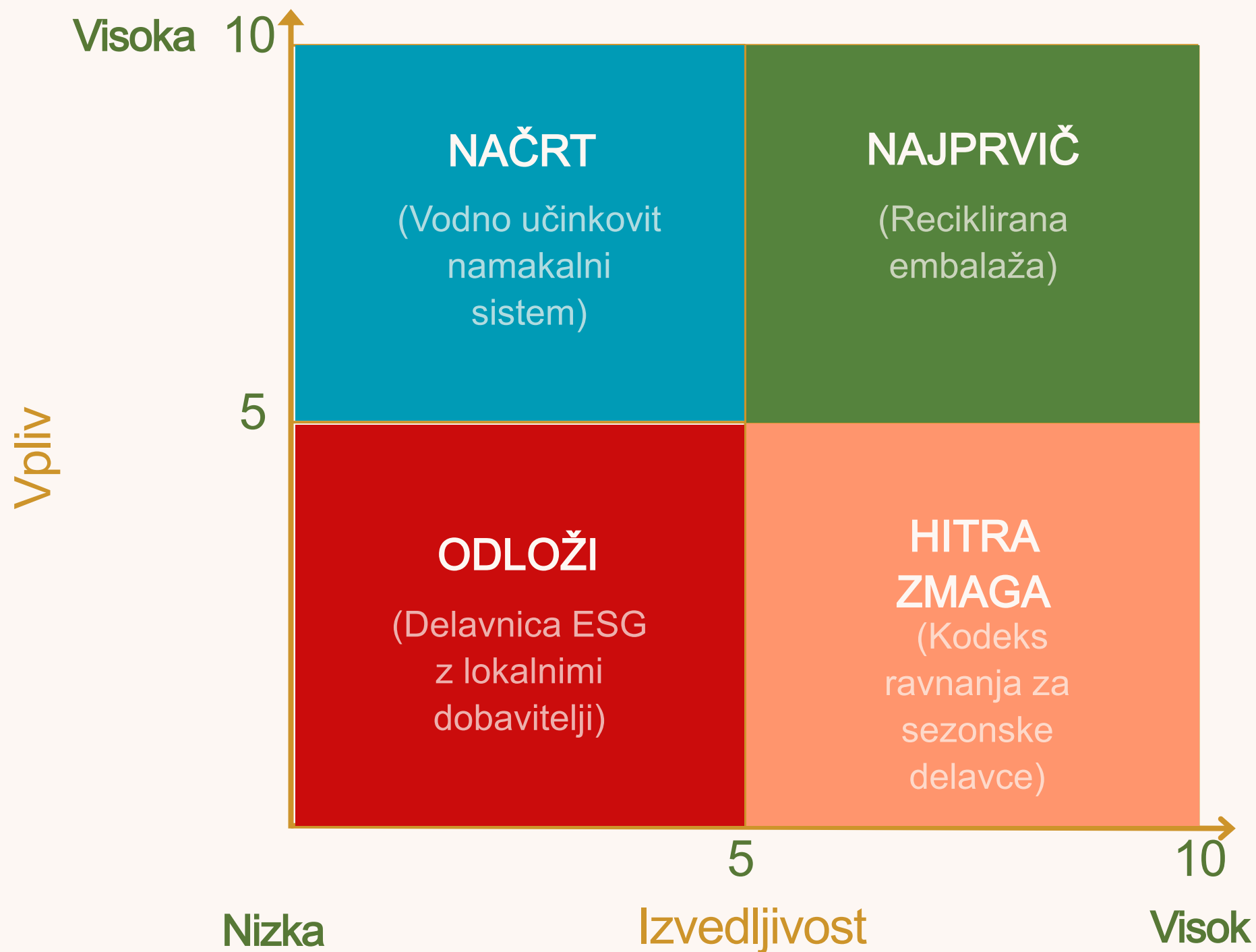


Lekcija 1: Določanje prednostnih nalog in načrtovanje ukrepov ESG

Tema 2: Matrika vpliva in izvedljivosti

Primer matrike vpliva in izvedljivosti, navdihnjene s študijo primera

Analizirajmo primer



Lekcija 1: Določanje prednostnih nalog in načrtovanje ukrepov ESG

Tema 3: Prevajanje strategije v konkretne korake

Ta tema vam bo pomagala uresničiti zastavljene prednostne naloge. Pomembno je, da cilje ESG razdelite na jasne, dosegljive korake. Tukaj je nekaj praktičnih korakov, ki jih lahko upoštevate:

- ① Opredelitev konkretnih nalog
- ② Dodelitev odgovornosti
- ③ Določitev rokov
- ④ Opredelitev kazalnikov uspešnosti
- ⑤ Spremljanje napredka



Vir slike: Canva



Uporaba orodij, kot so **projektni načrti**, **kontrolni sezname**, **časovni razporedi** in **kazalniki uspešnosti**.

Lekcija 1: Določanje prednostnih nalog in načrtovanje ukrepov ESG

Tema 3: Prevajanje strategije v konkretne korake



Primer poenostavljenega akcijskega načrta ESG, navdihnjenega z našo študijo primera. [Tukaj](#) najdete tudi predlogo, ki je pripravljena za uporabo.

Cilj ESG	Ukrep	Kdo	Kdaj	Kazalnik uspešnosti
 Zmanjšanje odpadkov iz embalaže	Prehod na reciklirane steklenice in etikete	Vodja operativnih dejavnosti	Avgust	100 % novih izdelkov uporablja reciklirano embalažo
 Izboljšanje delovnih pogojev	Pripravite in izvajajte kodeks ravnanja za sezonske delavce	Vodja kadrovske službe	Julij	Kodeks je uveden; vsi zaposleni so obveščeni in usposobljeni
 Povečanje preglednosti v dobavni verigi	Organizirajte srečanje za ozaveščanje o ESG za lokalne pridelovalce oljk	Svetovalec za trajnost	September	Sodeluje več kot 5 dobaviteljev; zbrane povratne informacije

OLJČNO OLJE DRUŽINE VOLIOTIS

Praktični primer, kako je majhno podjetje za proizvodnjo oljčnega olja ESG cilje preneslo v kratkoročne, vidne ukrepe v svojem vsakodnevnem poslovanju.

Voliotis Family Olive Oil

Lokacija: polotok Pelion, osrednja Grčija

Ob soočanju z izzivi vpliva na okolje in stroškov upravljanja stranskih proizvodov oljk (listje, veje, koščice) je podjetje vključilo cilje ESG v svojo proizvodnjo in upravljanje.

Načrtovali so ključne delovne tokove, od sprejema oljk do mletja, skladiščenja, stekleničenja in ravnanja z odpadki, da bi ugotovili, kako vsak korak vpliva na okoljske, socialne in gospodarske rezultate.

Za doseganje vidnih rezultatov so uvedli začetne nizkocenovne ukrepe ESG:

- Ločevanje organskih stranskih proizvodov in začetek kompostiranja na kraju samem za uporabo v lastnih oljčnih nasadih
- Preuredili delovni prostor za varnejši pretok materialov in zmanjšanje nesreč
- Objavili so poročila o analizi proizvodov in certifikate na svoji spletni strani, da bi pridobili zaupanje strank
- Organizirali so kratke interne delavnice o trajnostnih praksah Namesto da bi ESG dodelili eni osebi, so odgovornosti razdelili:
- Lastniki so določili prednostne naloge ESG in spremljajo napredek
- Proizvodni timi izvajajo vsakodnevne dejavnosti in spremljajo KPI
- Zunanji svetovalci podpirajo skladnost in certifikacije

Ta model kaže, kako lahko majhna podeželska mala in srednja podjetja abstraktne cilje ESG pretvorijo v praktične kratkoročne pobude, tako da jih načrtujejo kot del vsakodnevnega poslovanja.

Ta primer kaže, kako je majhno MSP, ki proizvaja oljčno olje, strategijo ESG pretvorilo v kratkoročne, nizkocenovne ukrepe – z jasnim načrtovanjem, delitvijo vlog in spremljanjem – in tako trajnost spremenilo iz koncepta v oprijemljive rezultate.

- Količina organskih odpadkov, oddanih zunaj lokacije, se je v 6 mesecih zmanjšala za 100 %, kar je znižalo stroške odstranjevanja in emisije iz prevoza.
- Zaposleni so poročali o izboljšanju varnosti in jasnosti pri vsakodnevnih nalogah po reorganizaciji delovnega prostora.
- Število obiskovalcev spletne strani in neposredna prodaja sta se povečala po objavi certifikatov in rezultatov analiz.
- Ponovna uporaba komposta je izboljšala kakovost tal v njihovih nasadih in okrepila vezi z lokalnimi kmeti.
- Osebje se je bolj zavzemalo za trajnost, ker je videlo oprijemljive rezultate in imelo jasne odgovornosti.
- Načrtovalni proces je razkril vrzeli (npr. dokumentacija, načrtovanje), ki so bile odpravljene s preprostimi orodji (standardni operativni postopki, kontrolni sezname).

Ta pristop je strategijo ESG spremenil v konkretne korake in jasne vloge, s čimer je pokazal, kako lahko hitri uspehi ustvarijo zagon in vključijo trajnost v jedro MSP.

Izvajanje ukrepov ESG in optimizacija procesov

Lekcija 2: Preoblikovanje procesov za ESG uspešnost

Kako lahko MSP na podeželskih območjih identificirajo in izboljšajo poslovne procese za trajnost

Majhne spremembe v procesih lahko prinesejo velike koristi na področju ESG.

Tema 1: Prepoznavanje neučinkovitih ali ESG-šibkih procesov

Neučinkoviti ali šibki procesi so lahko ena ali več dejavnosti v vašem MSP, ki ne upoštevajo dejavnikov ESG. Ti neučinkoviti – šibki procesi lahko negativno vplivajo na podjetje, trajnost, produktivnost dela in finančno uspešnost.

Natančneje:



Neučinkoviti → zamudni, intenzivni glede virov, nedosledni



ESG-šibki → procesi, ki zapravljajo energijo, ustvarjajo visoke emisije, so nepravični ali niso pregledni

Koristni koraki



Prepoznajte procese v svojem MSP, ki zapravljajo vire, niso družbeno odgovorni ali predstavljajo tveganje za upravljanje.



Osredotočite se na praktične opazke



Poskusite uporabiti dejanske operative primere iz svojega okolja, da identificirate področja za izboljšanje.



ESG4SMEs
Sustainability in Action



Sofinancira
Evropska unija

Lekcija 2

PREOBLIKOVANJE PROCESOV ZA IZBOLJŠANJE ESG USPEŠNOSTI



Primer, navdihnjen z našo študijo primera družinskega oljčnega olja Voliotis

Lekcija 2: Preoblikovanje procesov za izboljšanje ESG uspešnosti


Tema 1: Prepoznavanje neučinkovitih ali ESG-šibkih procesov

ESG-šibki procesi v malih in srednjih podjetjih za proizvodnjo oljčnega olja

Odstranjevanje odpadkov v bližnjem gorskem območju → 1.visoki stroški prevoza
2.nenehno skrb za → Odpadki
upoštevanje regulativnih standardov

Brez odnosov z lokalno skupnostjo → Lokalna skupnost ne sprejema pozitivno

Brez sledenja odstranjevanju oljčnih odpadkov → pritožbe lokalne skupnosti glede ekološkega in estetskega vpliva na naravno pokrajino

 **Dodatne informacije:** potrebni ukrepi za sledenje in ravnanje z odpadki v primeru starega modela (brez ESG) bi zahtevali draga posredovanja

OLJČNO OLJE DRUŽINE VOLIOTIS

Kako je to majhno podjetje za proizvodnjo oljčnega olja preoblikovalo prejšnje procese, ki so bili šibki z vidika ESG, v kratkoročne, vidne in merljive ukrepe v svojih vsakodnevnih dejavnostih?

Z enostavnim opazovanjem in povratnimi informacijami zaposlenih **so naredili zemljevid svojih proizvodnih procesov** (sprejem oljk → mletje → skladiščenje → stekleničenje → ravnanje z odpadki), da bi našli ozka grla, nepotrebne korake in tveganja ESG.

Namesto dragega prenove so izvedli **postopne korake prenove**:

- 1 Uvedli so **ročno beleženje odpadkov**, da so pridobili podatke o količinah.
- 2 Uvedli **kompostiranje na kraju samem**, da so zmanjšali potrebe po prevozu
- 3 Reorganizirali so delovne tokove za **jasnejše vloge in varnejša delovna mesta**
- 4 Začeli so s **povezovanjem skupnosti**, tako da so kompost delili s sosednjimi kmeti.


To je pokazalo, kako lahko tudi majhna podeželska mala in srednja podjetja izboljšajo ESG z **odkrivanjem in odpravljanjem šibkih procesov z majhnimi, ciljno usmerjenimi prenovami**.

- Odpadki, odvoženi iz lokacije, so se v 6 mesecih zmanjšali za 50 % → nižji stroški in emisije
- Po uvedbi jasnejših procesnih tokov se je zmanjšalo število nesreč na delovnem mestu
- Zaposleni so postali bolj zavzeti in začeli predlagati nadaljnje izboljšave (Kaizen miselnost)
- Z ponovno uporabo komposta in odprto komunikacijo se je izboljšalo mnenje lokalne skupnosti
- Boljša dokumentacija (ročni dnevniki odpadkov) je omogočila spremljanje kazalnikov ESG in informirane odločitve v prihodnosti

Ta pristop je dokazal, da **lahko majhne spremembe procesov ustvarijo merljive koristi ESG** in postavijo temelje za nenehno izboljševanje, ne da bi preobremenili vire.

Lekcija 2: Preoblikovanje procesov za izboljšanje ESG uspešnosti

Tema 2: Preprosta orodja za izboljšanje procesov

 Katera orodja pomagajo pri preoblikovanju procesov?

Spoznajte osnovna orodja za izboljšanje procesov, ki so še posebej primerna za mala in srednje velika podjetja. Bolje je, da se osredotočite na postopne, stalne optimizacije kot na večje preнове.

Osnovna orodja za izboljšanje procesov

PDCA → Plan-Do-Check-Act

Če želite izvedeti več, si oglejte [ta video](#).

To je preprost model, ki obsega te štiri korake in ima za cilj doseči spremembe. To metodo podjetja običajno uporabljajo za nadzor in nenehno izboljševanje.

Kaizen → Nenehno izboljševanje v majhnih korakih ali „Sprememba za dobro“

Gre za pristop k upravljanju, ki temelji na konceptu, da lahko majhni koraki in spremembe vodijo do znatnih izboljšav.

Lekcija 2: Preoblikovanje procesov za izboljšanje ESG uspešnosti

Tema 2: Preprosta orodja za izboljšanje procesov

PDCA

Načrt

Opreделите problem
Načrtujte spremembo

Izvajaj

Preizkusite spremembo v
manjšem obsegu

Preverite

Izmerite rezultate in
analizirajte učinkovitost

Ukrep

Standardizirajte uspešno
spremembo



Kaizen

Prepoznajte težavo/problem

Prepoznajte neučinkovitosti ali
ozka grla

Vključite vse

Omogočite vsem zaposlenim, da
predlagajo spremembe in rešitve

Uvedite majhne spremembe

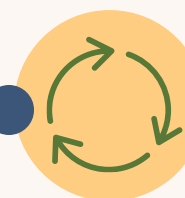
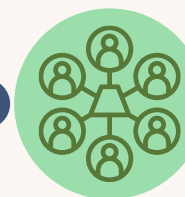
Optimizirajte proces brez večjih
stroškov

Spremljajte rezultate

Vodite dnevnik, spremljajte uspeh

Ponovite


neprekinjen pristop → nenehno
izboljšujte




Lekcija 2: Preoblikovanje procesov za izboljšanje ESG uspešnosti

Tema 2: Preprosta orodja za izboljšanje procesov

Dejavnost samorefleksije

 8–10 minut




Cilj

Praktično izboljšanje sedanjega procesa z vrednostjo ESG.

Navodila

- 1 Opredelite majhen, praktičen problem
- 2 Izberite eno od **dveh orodij**
- 3 Premislite in izvedite korake v skladu z izbranim orodjem



Vprašanja za samorefleksijo (neobvezno)

Zakaj je bilo vredno rešiti izbrano težavo?
Je bila vaša ideja za izboljšanje enostavna za izvedbo?
Ali bi lahko ta način razmišljanja uporabljali vsak teden v vašem MSP?

Nasveti za osredotočenost na ESG

Razmislite o majhnih popravkih, ki:

zmanjšujejo odpadke ali porabo energije (E)

izboljšajo komunikacijo ali pravičnost

(S)
Večjo jasnost ali sledljivost (G)

Lekcija 2: Preoblikovanje procesov za izboljšanje ESG uspešnosti

Tema 3: Predlaganje izboljšav z vplivom ESG

Praktične spremembe obstoječih procesov lahko prinesejo merljive koristi ESG, npr. zmanjšanje emisij in proizvodnih stroškov ter izboljšanje delovnih pogojev.



1. Vključite svoje zaposlene v proces brainstorminga
2. Upoštevajte tako stroške kot vrednost ESG
3. Izboljšave morajo biti merljive in reverzibilne

Da bi bolje razumeli izboljšave, osredotočene na ESG, si oglejmo primer:

Šibek proces

Ročno beleženje odpadkov

Nadure brez evidence

Izboljšava, osredotočena na ESG

Digitalni dnevnik odpadkov
prek mobilne aplikacije

Preprosta digitalna predloga za
evidenco delovnega časa

Povzetek enote 2

Izvajanje ukrepov ESG in optimizacija procesov

Vpliv-izvedljivost

Matrika vpliva in izvedljivosti je vaš kompas za odločanje. Lahko je zelo koristna pri določanju prednostnih nalog vaših ciljev in ukrepov ESG.

Akcijski načrt ESG

Jasno in konkretno načrtovanje ukrepov spreminja razprave o ESG v napredek

Majhni procesi

Izboljšanje majhnih procesov lahko pripelje do velikih dosežkov na področju trajnosti.

Preprosta orodja

Orodja, kot sta PDCA in Kaizen, lahko igrajo pomembno vlogo pri izvajanju izboljšav ESG, ne da bi preveč obremenjevala vire.



ESG4 SMEs
Sustainability in Action



Sofinancira
Evropska unija

ENOTA 3

**KULTURA ESG,
OCENJEVANJE IN NENEHNO
IZBOLJŠEVANJE**



Cilji učenja

Ob koncu enote se od vas pričakuje, da:

- Okrepili notranjo zavzetost z usposabljanjem zaposlenih in komunikacijo o ESG
- razvili kampanje za ozaveščanje o izvajanju ESG
- merili rezultate prilagodljivega izvajanja ESG v MSP z uporabo KPI in mehanizmov za povratne informacije

Ta enota obravnava naslednje kompetence ESG:

3.E.1: Znanje o KPI-jih trajnosti

3.E.3: Razumevanje prenosljivosti vplivov

3.S.3: Usposabljanje osebja

3.S.4: Znanje o politiki vključevanja v podjetju

3.S.7: Ocena vpliva koristi

3.G.4: Razumevanje in načrtovanje dolgoročnih naložb



ESG
optimizer



O čem bomo govorili v tej enoti?

Zavezanost zaposlenih in ozaveščenost o ESG..... 48

Ocena ESG in prilagajanje..... 57



ESG4SMEs
Sustainability in Action



Sofinancira
Evropska unija

Lekcija 1

ZAVEZANOST ZAPOSLENIH IN OZAVEŠČENOST O ESG



Kultura ESG, ocenjevanje in nenehno izboljševanje

Lekcija 1: Zavzetost zaposlenih in ozaveščenost o ESG

Gradnja kulture ESG od znotraj navzven



Vir slike: Canva

Zakaj je vključenost zaposlenih pomembna?

Vključenost

ESG ni mogoče razumeti samo od zgoraj navzdol. Vključiti se morajo vsi.

Zavezanost

Zavzeti zaposleni = večja predanost in boljša izvedba, več idej in močnejše vrednote skupnosti.

Mala mala in srednja podjetja

V malih MSP lahko vsak zaposleni postane ambasador ESG.

Lekcija 1: Vključenost zaposlenih in ozaveščenost o ESG

Tema 1: Notranje usposabljanje in komunikacija o ESG

Spoznajte pomembnost izobraževanja zaposlenih o konceptih, vrednotah in praksah ESG ter poskrbite, da vaša strategija notranje komunikacije okrepi ta sporočila. Jasna in dosledna komunikacija ustvarja zaupanje in pomaga utrditi ESG v kulturi podjetja.



Usposabljanje = osnova za ozaveščenost o ESG

Uporabite **orodja za notranjo komunikacijo**: oglasne deske, skupine WhatsApp, sestanke zaposlenih.

Uporabite **preprosto, na nalogah temelječe usposabljanje**:
npr. zmanjšanje količine odpadkov, etično nabavljanje.

Poskrbite, da bo komunikacija **relevantna**: povežite jo z vsakodnevnimi nalogami, kot so sortiranje oljk ali zalivanje.

Lekcija 1: Vključenost zaposlenih in ozaveščenost o ESG

Tema 1: Notranje usposabljanje in komunikacija o ESG

Primer notranje komunikacije ESG


Naslednji scenarij je navdihnjen z našo študijo primera, vendar je le primer.

Scenarij

Malo in srednje veliko podjetje uvede ukrepe za varčevanje z vodo.

Kanal

Natisnjen plakat + glasovno sporočilo WhatsApp

 **Tukaj** najdete predlogo za notranjo komunikacijo ESG, ki je pripravljena za uporabo.

Sporočilo

Od naslednjega tedna bomo zmanjšali količino vode, ki se uporablja za pranje oljk.

Vsak tim bo dobil predstavitev uporabe novega sistema.

Vaši predlogi za učinkovito rabo vode so dobrodošli!

Lekcija 1: Vključenost zaposlenih in ozaveščenost o ESG

Tema 2: Vloge zaposlenih pri izvajanju ESG

Koliko različnih vlog v MSP lahko prispeva k rezultatom ESG?

Vsi so odgovorni za ESG, naloge pa se lahko uskladijo z vlogami, ne da bi preveč obremenili zaposlene. To je pomembno za sodelovanje od spodaj navzgor.

Vsakdo ima svojo vlogo:

- ① Operater stroja → Zmanjšanje porabe energije 
- ② Pakirar → Prijava plastičnih odpadkov 
- ③ Administracija → Sledenje pravičnemu trgovanju 

Okrepitev prek lastništva na ravni nalog

Poudarite njihov prispevek v posodobitvah ESG.

Lekcija 1: Vključenost zaposlenih in ozaveščenost o ESG

Tema 2: Vloge zaposlenih pri izvajanju ESG



Vaja za samorefleksijo



3–5 minut

1

Vprašanje

Kakšne majhne ESG-ukrepe bi lahko sprejel vsak član ekipe v vašem MSP?

Proizvodnja

Pakiranje

Upravljanje

Dostava

Lekcija 1: Vključenost zaposlenih in ozaveščenost o ESG

Tema 3: Oblikovanje kampanj za ozaveščanje

Z razvojem notranjih kampanj za ozaveščanje lahko svoje zaposlene osvestite o posebnih vprašanjih ESG (npr. ravnanje z odpadki, trajnostna raba vode, socialna vključenost).

Nasveti za organizacijo uspešne kampanje:

- Kampanje naj bodo lokalne, zabavne in vidne.
- Osredotočite se na eno temo naenkrat (npr. zmanjšanje količine plastike, varčevanje z vodo).
- Uporabite slogane, slike in izzive za ekipo.
- Uspeh kampanje povežite z majhno nagrado (npr. kosilo ali darilni koš).



Vir slike: Canva

Lekcija 1: Vključenost zaposlenih in ozaveščenost o ESG

Tema 3: Oblikovanje kampanj za ozaveščanje



Vir slike: Canva

Poglejmo si nekaj konkretnih nasvetov, kako ozaveščati o ESG v malih in srednjih podjetjih na podeželju in na koncu vzpostaviti pozitivno kulturo ESG, kulturo, ki stremijo k vidnosti in sodelovanju.

Govorite jezik ekipe: **preprost in vizualen.**

Osebno pristopite.

„To pomaga naši zemlji, naši vodi in našim strankam.“

Vključite **mlajše zaposlene**, da vodijo komunikacijo (tehnično podkovani).

Praznujte **uspehe**, ne glede na to, kako majhni so.

Kultura ESG, ocenjevanje in nenehno izboljševanje

Lekcija 1: Ocena ESG in prilagajanje

Zvidnost, merljivost in odzivnost ESG uspešnosti

Zakaj je ocena ESG pomembna?

Uspeh ESG

To zahteva spremljanje, pregledovanje in izboljševanje.

Rast

Podpira nadaljnjo rast, stroškovno učinkovitost in ugled



Vir slike: Canva

Mala mala in srednja podjetja

Pomaga malim in srednjim podjetjem ostati skladna, relevantna in zaupanja vredna.



ESG4SMEs
Sustainability in Action



Sofinancira
Evropska unija



Lekcija 2

OCENA ESG IN PRILAGAJANJE



Lekcija 2: Ocena ESG in prilagajanje

Tema 1: Uporaba KPI za ocenjevanje rezultatov ESG

KPI je kratica za **ključni kazalnik uspešnosti** → količinsko merljiv kazalnik uspešnosti **v določenem časovnem obdobju** za doseganje **določenega cilja**. KPI lahko služi kot strateško orodje za merjenje ciljev in rezultatov ESG, kot so raznolikost zaposlenih, vključevanje skupnosti, poraba energije.

Izberite **preproste, relevantne** in **razumljive** KPI-je

Te KPI uporabite za spremljanje **napredka** v **času**.

Začnite z 2–3 KPI na **vsak steber ESG** (okoljski, socialni, upravljanje)

Osredotočite se na to, da bo merjenje **praktično** in **smiselno** za kontekst MSP.

Lekcija 2: Ocena ESG in prilagajanje

Tema 1: Uporaba KPI za oceno rezultatov ESG


Primer KPI-jev ESG, navdihnjenih z našo študijo primera oljčnega olja družine Voliotis

Steber ESG

KPI

Cilj

Trenutno stanje




Okolje

Litri porabljene vode na tono oljk

Kilogrami odpadnega olja ali kompostiranih listov

(Merljivo)

(Merljivo)




Družbeno

Število ur usposabljanja na področju ESG na zaposlenega

Delež lokalnih dobaviteljev v celotnem obsegu

(Merljivo)

(Merljivo)



Upravljanje

Število sestankov ESG na leto

Prijave in rešene pritožbe strank v zvezi z ESG

(Merljivo)

(Merljivo)

Lekcija 2: Ocena ESG in prilagajanje

Tema 2: Mehanizmi povratnih informacij

Pomembno je zbrati povratne informacije od vaših zaposlenih, strank in partnerjev/dobaviteljev, da izboljšate pobude ESG vašega MSP. Ti mehanizmi povratnih informacij so bistveni za preverjanje **učinkovitosti** vaših **ukrepov ESG**.

Dvosmerna komunikacija

- ① Od spodaj navzgor
- ② Od zgoraj navzdol

Najboljša orodja:

- ① Anonimne ankete med zaposlenimi
- ② Vprašanja o zadovoljstvu strank z ESG
- ③ Povratne informacije dobaviteljev v obliki telefonskih klicev ali obrazcev

Strukturirajte zbiranje povratnih informacij in jih vključite v cikle ocenjevanja in načrtovanja ESG.

Lekcija 2: Ocena ESG in prilagajanje

Tema 2: Mehanizmi za povratne informacije

Predloga za zbiranje povratnih informacij ESG od vaših zaposlenih

Vrste vprašanj:

- 1 Kako jasna je naša politika ESG? (Linkertova lestvica 1–5)
- 2 Kakšne spremembe ste opazili kot posledico ukrepov ESG?
- 3 Kaj bi vam pomagalo, da bi bili bolj zavezani ESG?
- 4 Menite, da se vaši predlogi jemljejo resno?
- 5 Spremljajte napredek



Pogostost: vsakih 6 mesecev

Orodja: Google obrazci ali izpisi na papirju

Anonimnost: Anketa mora biti anonimna

Predloga ankete, pripravljena za uporabo, je na voljo tukaj.



Vir slike: Canva

Lekcija 2: Ocena ESG in prilagajanje

Tema 3: Ciklusi nenehnega izboljševanja

Zdaj je čas, da uporabite rezultate ocenjevanja in povratne informacije, zbrane v anketah, za redno prilagajanje strategij, posodabljanje praks in ustvarjanje dolgoročne vrednosti.

Nasveti za cikle nenehnega izboljševanja

Uporabite rezultate in povratne informacije za majhne, pametne spremembe

Poskusite z »Učenje → Izboljšanje → Testiranje → Ponovitev«

Spodbujajte vsako ekipo, da predlaga spremembe in rešitve na področju ESG

Uporabite model PDCA (glejte [enoto 2](#)) ali druga podobna orodja

Povzetek enote 3

Kultura ESG, ocenjevanje in nenehno izboljševanje

Zaposleni

Zaposleni so ključni promotorji ESG. Dajte jim odgovornost.

Komunikacija

Komunicirajte jasno, dosledno in v skladu z lokalnimi razmerami, in videli boste odlične rezultate.

KPI

KPI so pomembni kazalniki, ki malim in srednjim podjetjem pomagajo ugotoviti, kje so in kam želijo priti.

Kultura ESG

Kultura ESG se izboljša, ko rezultati vodijo do pametnih sprememb, ki se začnejo pri vaših zaposlenih.



ESG4SMEs
Sustainability in Action

Hvala, ker ste dokončali modul!



Sofinancira
Evropska unija

**Zasluge in
licenca**



Open Educational Resources



Program usposabljanja za
upravitelje ESG za podeželska
MSP © 2025, ESG4SMEs
Consortium pod licenco CC BY-
SA 4.0



Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.

Št. projekta: 2023-1-DE02-KA220-VET-000156776

Modul je razvil:

Association of Industries of
Thessaly and Central Greece
(AITCG)