

# Vodja ESG za podeželska mala in srednje velika podjetja

Kratek vodnik o tem,  
zakaj in kako



# Kazalo vsebine



**07** Zakaj je ta vloga pomembna za vaše podjetje

---

**09** Kdo je lahko ESG menedžer

---

**10** Kdo kaj počne na področju ESG

---

**12** Katere veščine potrebuje ESG menedžer?

---

**13** Kako ESG deluje v različnih podjetjih

---

**15** Kartiranje vlog, nalog in kompetenc ESG

---

**18** Vrzeli ESG in naslednji koraki

---

**21** Zaključki

---



# Konzorcij



**Datum objave:** september 2025

*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

**Avtorica:** Maria Ceraolo - Confartigianato Imprese Salerno



Open Educational Resources

**Profil ESG vodje za podeželska mala in srednje velika podjetja** © 20245 Maria Ceraolo, konzorcij ESG4SMEs je licenciran pod Creative Commons Priznanje avtorstva-Deljenje pod enakimi pogoji 4.0 International.

Za ogled kopije te licence obiščite <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

# Zakaj je ta vloga pomembna za vaše podjetje

---

Danes stranke, dobavitelji in vlade od podjetij zahtevajo, da pokažejo, da jim je mar za okolje, svoje ljudi in način vodenja poslovanja.

Za mala in podeželska podjetja – zlasti v kmetijstvu in proizvodnji hrane – je to lahko velik izziv. Zato mnoga podjetja zdaj imenujejo nekoga za svojega vodjo ESG (ali pa to delovno mesto dodelijo obstoječemu zaposlenemu).

Naloga te osebe je:

Poskrbite, da podjetje upošteva okoljska in socialna pravila

Poiščite načine za varčevanje z viri in izboljšanje delovnih pogojev

Pomagajte podjetju graditi zaupanje s strankami in skupnostjo

Ta priročnik pojasnjuje, kaj počne ESG vodja, katere veščine potrebuje in kako lahko tudi majhno podjetje naredi korake k trajnosti – ne da bi stvari preveč zapletlo.

---





# Kdo je lahko ESG menedžer

---

Vsako podjetje je drugačno – in tudi vloga vodje ESG je lahko prilagodljiva.

---



V majhnem ali družinskem podjetju je ta oseba lahko:

Lastnik ali upravitelj

Družinski član, ki je pred kratkim končal šolanje ali usposabljanje

Zaposleni, ki ga zanima trajnostni razvoj

Zunanji strokovnjak ali svetovalac, zaposlen s krajšim delovnim časom

Pomemben ni naziv delovnega mesta, temveč naloge, ki jih prevzame. Vodja ESG je preprosto oseba, ki prevzame odgovornost za to, da pomaga podjetju delovati na način, ki spoštuje ljudi, planet in zakonodajo.

## Kaj počne ESG menedžer

**Vodja ESG pomaga vašemu podjetju skrbeti za tri ključna področja:**

**Okolje – Pametno uporabljajte vire, zmanjšajte odpadke, zmanjšajte emisije**

**Družbeno – Ravnajte pošteno z zaposlenimi, skrbite za njihovo varnost, podpirajte svojo skupnost**

- **Upravljanje – Upošteвайте pravila, vodite dobre evidence, vodite podjetje etično.**

Njihova naloga je zagotoviti, da so te vrednote del vsakdanjega dela – ne le »lepa ideja«. V praksi to pomeni, da je treba pri odločanju, reševanju problemov ali načrtovanju prihodnosti razmišljati o okoljskih, družbenih in upravljavskih dejavnikih. To je lahko tako preprosto, kot je preverjanje stroškov odlaganja odpadkov, zagotavljanje vidnosti varnostnih znakov ali pogovor z dobavitelji o izvoru materialov.

---

# Kdo kaj počne na področju ESG

Tudi če v vašem podjetju nimate nekoga z nazivom »vodja ESG«, se nekatere od teh nalog verjetno že izvajajo – morda jih opravljajo različni ljudje v različnih trenutkih.

Da bi to razumeli, si lahko vodjo ESG predstavljamo kot nekoga, ki nosi tri klobuke oziroma igra tri vloge:

**Razumevanje (analitik) – zbiranje in analiziranje informacij o vašem podjetju;**

- **Ukrepaj (optimizator) – spreminjanje tega znanja v praktične izboljšave;**
- **Vodja (Leader) – določanje smeri in ohranjanje ESG na dnevnem redu.**

Te tri vloge skupaj sestavljajo profil vodje ESG.

Če jih obravnavate ločeno, vam lahko pomaga razumeti, kako se ESG vidiki danes obravnavajo v vašem podjetju. Omogoča vam, da vidite, kateri deli so že zajeti, kje so morebitne vrzeli ali potreba po usposabljanju in podpori ter ali je delo mogoče deliti interno ali pa bo morda treba zaposliti nekoga novega.

Kako torej veste, ali nekdo že pokriva te vloge?

Oglejmo si vsakega podrobneje.

## 1 ESG analitik – razumevanje in ocena

Analitik vam pomaga videti, kje ste danes.

Sprašujejo se: Kaj že počnemo? Kaj manjka? Kaj je pomembno?

Tipične naloge:

Zbiranje informacij o obstoječih praksah (energija, odpadki, varnost, kadrovske politike)

- Prepoznavanje tveganj, vrzeli in priložnosti za izboljšave

Prosimo osebje in partnerje za povratne informacije

Spremljajte podatke, kot so odpadki, poraba energije, nabavne prakse

Spremenite surove informacije v jasne vpoglede za odločanje

**Kdo bi to lahko storil v vašem malem ali srednjem podjetju: lastnik, administrativno osebje, računovodja ali zunanji svetovalec.**

---

## 2 Optimizer ESG – Spremenite vpogled v dejanja

---

Optimizer uvaja spremembe korak za korakom.

Sprašujejo se: Kako lahko to naredimo bolje? Katere spremembe bodo tukaj delovale?

Tipične naloge:

Spremenite strategijo v praktična, izvedljiva dejanja

Izboljšajte dnevne rutine (odpadki, nabava, varnost, poraba energije)

- Preizkusite in izpopolnite nove ideje z ekipo

Usposabljanje podpornega osebja in sprememba vedenja

Spremljajte napredek in ga po potrebi prilagodite

**Kdo bi to lahko storil v vašem malem ali srednjem podjetju: vodja poslovanja, vodja proizvodnje, solastnik ali praktični svetovalec.**

## 3 Vodja ESG – Ohranite smer in jo naredite vidno

---

Vodja povezuje ESG z namenom in dolgoročno vizijo podjetja.

Sprašujejo se: Kam gremo in zakaj je to pomembno?

Tipične naloge:

Določite jasne ESG prioritete, ki ustrezajo vašim poslovnim ciljem

Sprejemajte odločitve, ki spoštujejo ljudi in okolje

Delite cilje in napredek z osebjem, strankami in skupnostjo

- Gradite podporo s partnerji in zaposlenimi

Ustvarite kulturo, kjer je trajnost del vsakodnevnih odločitev

**Kdo bi to lahko storil v vašem malem ali srednjem podjetju: lastnik, izvršni direktor, višji družinski član ali zaupanja vreden vodja ekipe.**

S svojo ekipo preglejte te tri vloge. Zapišite si, kdo že opravlja posamezno nalogo in kaj morda manjka. To vam bo pomagalo ugotoviti, ali morate usposobiti obstoječe osebje, pripeljati zunanjo podporo ali imenovati namensko osebo za ESG.

# Katere veščine potrebuje ESG menedžer?

Vodja ESG ni nujno strokovnjak za vse, vendar bi moral imeti – ali biti pripravljen učiti se – veščine na treh področjih: znanje, veščine dela z ljudmi in načrtovanje.



## 1. Znanje

### Vodja ESG bi moral poznati osnove:

Trajnost: kako zmanjšati odpadke, prihraniti energijo, upravljati z vodo

Varnost na delovnem mestu in poštene delovne prakse

Lokalna pravila in predpisi za okolje, zdravje in upravljanje

Finančne osnove: proračuni, dolgoročno načrtovanje, zahteve glede skladnosti

## 2. Veščine dela z ljudmi

Morali bi biti sposobni:

Jasno komunicirajte z zaposlenimi, dobavitelji in skupnostjo

Motivirajte druge k sodelovanju v prizadevanjih za ESG

Spodbujajte timsko delo in vključite prave ljudi

Podpirajte vključenost, raznolikost in pravičnost na delovnem mestu

### • 3. Načrtovanje in reševanje problemov

- Udobno bi jim moralo biti:
- Postavljanje jasnih ciljev in merjenje napredka
- Zgodnje odkrivanje tveganj in iskanje praktičnih rešitev
- Spreminjanje idej v realistične akcijske načrte
- Razmišljanje o prihodnosti podjetja vnaprej



Uporabite to kot kontrolni seznam: preverite, katere veščine vaša ekipa že ima, označite vrzeli in se najprej lotite najnujnejših.

# Kako ESG deluje v različnih podjetjih

---

Vsako podjetje mora pokriti te tri vloge – spremeni se le, koliko ljudi si deli delo. V mikro podjetjih (<10 zaposlenih) lastnik ali vodja običajno opravi vse (včasih z zunanjo pomočjo). Poudarek je na hitrih zmagah – varčevanju z energijo, ohranjanju skladnosti s predpisi in ohranjanju dobrih odnosov s skupnostjo.

V družinsko vodenih malih in srednje velikih podjetjih (10–50 zaposlenih) si delo na področju okoljskih, družbenih in upravljavskih dejavnikov (ESG) delimo. Ena oseba zbira podatke, druga izboljšuje poslovanje, starejši družinski član pa določa smer.

V strukturiranih malih in srednje velikih podjetjih (50+ zaposlenih) je pogosto imenovan namenski uradnik ali ekipa za ESG. Oddelki si delijo odgovornost, vodje usklajujejo delo, vodstvo pa zagotavlja, da je ESG del poslovne strategije.

Če nimate proračuna za novo delovno mesto, začnite z majhnim – izberite eno osebo, ki bo zbiral podatke in zagnala en sam projekt izboljšav. Delovno mesto lahko širite, ko vaše podjetje raste.

## Prilagoditev ESG vašemu podjetju

ESG pomeni gradnjo močnejšega, varnejšega in bolj zelenega podjetja – ne le upoštevanje pravil.

Vaš poudarek na ESG (okolju, družbeno-ekonomskem in upravljavskem pristopu) se lahko usmerja na:

Okolje – zmanjševanje odpadkov, zmanjšanje emisij, uporaba obnovljivih virov energije

Družbeno – zagotavljanje varnosti delavcev, ustvarjanje delovnih mest, podpora vaši skupnosti

Upravljanje – upoštevanje dobrih praks, ohranjanje transparentnosti, izboljšanje upravljanja

Začnite s področjem, ki je trenutno najpomembnejše (na primer zmanjševanje odpadkov), in postopoma širite področje, dokler okoljski, družbeni in upravljavski vidiki ne postanejo del vsakodnevnih odločitev.



# Kartiranje vlog, nalog in kompetenc ESG

---

## Kako uporabljati to orodje

To je preprost način, da vidite, kdo kaj počne na področju ESG v vašem podjetju in ali ima ustrezne veščine.

Za vsako vprašanje napišite ime ali vlogo odgovorne osebe.

1. Označite Da / Ne / V usposabljanju, da pokažete, ali že imajo potrebno znanje.

Če nihče ni odgovoren, pustite vrstico prazno – to kaže na vrzel, ki jo je treba zapolniti.

Ko boste končali, boste vedeli:

Katere naloge ESG so zajete in katere manjkajo?

- Ali ima vaša ekipa znanja, ki jih lahko pokrije, ali potrebuje usposabljanje;

Ne glede na to, ali boste morda morali dodeliti, deliti ali najeti za te naloge.

| Naloga                                                                                             | Potrebne kompetence                      | Kdo je odgovoren? | So kompetence prisotne?                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kdo zbira podatke o energiji, vodi, odpadkih ali porabi virov?                                     | Zbiranje podatkov in osnovna analiza     |                   | <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Na usposabljanju |
| Kdo preverja, ali izpolnjujemo varnostne, higienske in delovne predpise?                           | Poznavanje lokalnih predpisov            |                   | <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Na usposabljanju |
| Kdo spremlja nove predpise ali tveganja, ki bi nas lahko prizadela?                                | Ozaveščenost o predpisih                 |                   | <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Na usposabljanju |
| Kdo vodi evidenco o vprašanjih, povezanih z ESG (incidenti, dobavitelji, odstranjevanje odpadkov)? | Vodenje evidenc in skladnost             |                   | <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Na usposabljanju |
| Kdo povzema te informacije za vodstvo/lastnike?                                                    | Poročanje in komunikacija                |                   | <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Na usposabljanju |
| Kdo vodi projekte za izboljšanje učinkovitosti ali zmanjšanje odpadkov/stroškov?                   | Vodenje projektov in reševanje problemov |                   | <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Na usposabljanju |
| Kdo usposablja osebje o temah ESG (varnost, higiena, trajnost)?                                    | Veščine usposabljanja in motivacije      |                   | <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Na usposabljanju |
| Kdo sodeluje z dobavitelji pri izpolnjevanju standardov kakovosti ali trajnosti?                   | Sodelovanje z dobavitelji                |                   | <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Na usposabljanju |
| Kdo spremlja rezultate projektov izboljšav in poroča o napredku?                                   | Spremljanje in vodenje evidenc           |                   | <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Na usposabljanju |
| Kdo zagotavlja, da izboljšave<br><b>16</b> ESG postanejo del vsakodnevnega dela?                   | Spremljanje in integracija procesov      |                   | <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Na usposabljanju |

| Naloga                                                                                                                   | Potrebne kompetence                           | Kdo je odgovoren? | So kompetence prisotne?                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kdo določa naše ESG prioritete in cilje?                                                                                 | Strateško razmišljanje in postavljanje ciljev |                   | <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Na usposabljanju |
| Kdo zagotavlja, da so okoljski, družbeni in upravljavski vidiki (ESG) del pomembnih odločitev in poslovnega načrtovanja? | Poslovno načrtovanje in odločanje             |                   | <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Na usposabljanju |
| Kdo komunicira napredek na področju ESG z zaposlenimi, strankami, skupnostjo?                                            | Komunikacija in sodelovanje deležnikov        |                   | <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Na usposabljanju |
| Kdo zastopa podjetje v prizadevanjih za trajnostni razvoj skupnosti/panoge?                                              | Vodenje in mreženje                           |                   | <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Na usposabljanju |
| Kdo zagotavlja, da se o okoljskih, družbenih in upravljaljskih vidikih (ESG) redno razpravlja na ravni vodstva?          | Upravljanje in odgovornost                    |                   | <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Na usposabljanju |

## Razumevanje rezultatov

- Prazna imena = manjkajoče naloge → te so vaša prioriteta pri dodeljevanju, zaposlovanju ali zunanjem izvajanju.
- Ne ali se usposabljaajo = vrzeli v znanju in spretnostih → načrtujte usposabljanje za to osebje.
- Prepogosto pojavljanje enega imena = tveganje preobremenitve → razmislite o delitvi nalog znotraj ekipe ali imenovanju namenske podpore za ESG.

# Vrzeli ESG in naslednji koraki

## 1. korak – Zberite svoje vrzeli

Vrni se na prejšnjo stran.

1. Zapišite vse vrstice, kjer ni bil nihče odgovoren ali kjer je bila kompetenca označena z Ne ali V usposabljanju.

## 2. korak – Odločite se, kaj storiti

Za vsako manjkajočo nalogo ali spretnost izberite eno dejanje:

**Dodeli interno – daj obstoječemu zaposlenemu**

**Izobražujte se interno – izpopolnite osebo, ki ste jo imenovali**

**Najem ali zunanje izvajanje – poiščite zunanjo podporo ali ustvarite oglas za delo**

| Kompetenca ali naloga | Kdo bi to lahko pokril? | Dejanje (Dodeli / Usposabljanje / Zaposlitev) |
|-----------------------|-------------------------|-----------------------------------------------|
|                       |                         |                                               |
|                       |                         |                                               |
|                       |                         |                                               |
|                       |                         |                                               |
|                       |                         |                                               |
|                       |                         |                                               |
|                       |                         |                                               |
|                       |                         |                                               |
|                       |                         |                                               |

---

### 3. korak – Zgradite svojo vlogo ESG

Sedaj ustvarite kratek opis vloge z uporabo tega, kar ste pravkar zapisali.

To je lahko za obstoječega zaposlenega (da se jasno opredelijo njegove odgovornosti) ali za oglas za novo zaposlenega/svetovalca.

#### Opis vloge

##### Namen vloge

*Ta oseba bo odgovorna za:*

[Navedite le manjkajoče ali najpomembnejše naloge iz vaše vaje kartiranja]

##### Potrebne veščine

*Usposobljeni bi morali biti ali biti usposobljeni za:*

[Navedite kompetence iz vaje kartiranja, ki so manjkale ali so bile označene z »Usposabljanje«]

##### Poročevalska linija

*Poročali bodo:*

[Lastnik / Generalni direktor / Vodstvena ekipa]

##### Kako bomo merili uspeh

*Vedeli bomo, da ta vloga deluje, če:*

[npr. podatki se zbirajo redno, manj težav s skladnostjo, 1 projekt zaključen na leto]

Opis delovnega mesta lahko zdaj uporabite za pisanje oglasa za delo ali internega obvestila o prostem delovnem mestu.

### 4. korak – Naredite prvi korak

Izberite eno stvar za začetek tega meseca – majhno, lahko zmago.

To je lahko dodelitev nekomu zbiranja podatkov, načrtovanje usposabljanja ali pisanje oglasa za delo. Majhni koraki omogočajo, da je napredek na področju ESG resničen.

# Zaključek

---

Vsako malo ali srednje veliko podjetje ima nekoga, ki lahko vodi na področju ESG. Vprašanje je: kdo bo nosil klobuk v vašem podjetju?

---

Ta priročnik vam ponuja preprost način, da vidite, kdo v vašem podjetju že skrbi za ESG in kje boste morda potrebovali dodatno pomoč ali usposabljanje.

*Že majhne spremembe – kot je dodelitev jasnih odgovornosti ali začetek merjenja energije oziroma odpadkov – lahko sčasoma naredijo veliko razliko.*

*Če želite podrobneje izvedeti več, obiščite spletno stran našega projekta: [www.esg4smes.eu](http://www.esg4smes.eu)*

*Tam lahko najdete:*

*Celoten profil vodje ESG za podeželska mala in srednja podjetja – s podrobno razlago vseh nalog, znanj in vlog*

*Tečaj usposabljanja za menedžerje ESG za podeželska mala in srednje velika podjetja – praktični učni materiali za postopno izgradnjo znanja ESG*

*Uporabite ta orodja, ko ste pripravljeni razširiti svoje delo na področju ESG in vključiti več ljudi v svoje podjetje.*





Ta priročnik je bil razvit v okviru ESG4SMEs, projekta Erasmus+, namenjenega pomoči malim in podeželskim podjetjem pri njihovih prvih korakih k trajnosti.

Po vsej Evropi se od podjetij vseh velikosti pričakuje, da pokažejo, kako skrbijo za okolje, svoje zaposlene in skupnosti. Za mala in družinska podjetja se to lahko zdi izziv – a tudi odlična priložnost. ESG4SMEs ponuja praktična orodja, usposabljanje in navdih, s katerimi trajnostni razvoj postane naravni del vsakdanjega dela brez nepotrebne kompleksnosti.

Z uporabo tega priročnika se pridružujete rastoči skupnosti malih in srednje velikih podjetij, ki so pripravljena graditi močnejša, varnejša in bolj zelena podjetja. Začnite tam, kjer ste, naredite majhne korake in opazujte, kako vam lahko okoljski, družbeni in upravljavski vidiki pomagajo okrepiti zaupanje, izboljšati učinkovitost in ostati konkurenčni v spreminjajočem se svetu.

Več informacij in dostop do brezplačnih virov najdete na [www.esg4smes.eu](http://www.esg4smes.eu).



Sofinancira  
Evropska unija