ЗЕЛЕН ЛИДЕР – ПРОФИЛ И РАМКА НА КОМПЕТЕНЦИИ

ПРОФЕСИОНАЛЕН ПРОФИЛ И ОДГОВОРНОСТИ НА ЗЕЛЕНИОТ ЛИДЕР И ИДНИОТ ЗЕЛЕН ОДДЕЛ ВО МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

GREENLEAD

Co-funded by the European Union

Финансирано од Европската Унија. Изнесените ставови и мислења се исклучиво на авторот(ите) и не нужно ги одразуваат ставовите на Европската Унија или на Извршната агенција за образование и култура (EACEA). Европската Унија, ниту EACEA не може да сноси одговорност за нив.

ЗЕЛЕН ЛИДЕР – ПРОФИЛ И РАМКА НА КОМПЕТЕНЦИИ

Професионален профил и одговорности на зелениот лидер и идниот зелен оддел во малите и средни претпријатија

Содржина

Вовед **6**

Резиме – Клучни карактеристики на зелениот лидер
8 **Поглавје 1: Зелено лидерство** **10**

1.1. ПРЕОДОТ КОН (ПО)ЗЕЛЕНО ЛИДЕРСТВО **10**

1.1.1. Улогата на Директивата за корпоративно известување за одржливост (CSRD) 10

1.1.2. Што ги мотивира зелените лидери 11

1.2. КОНЦЕПТОТ НА ЗЕЛЕНО ЛИДЕРСТВО 11

1.2.1. Што е зелено лидерство? 11

1.2.2. Зошто на компаниите им е потребно зелено лидерство? 12

1.2.3. Што претставува „зелениот оддел“? 12

1.2.4. Што значи „зелен лидер“?

13 1.2.5. Што прават зелените лидери? 13

1.3. ЗЕЛЕНО ЛИДЕРСТВО ВО ЕВРОПСКИ КОНТЕКСТ 14

1.3.1. Зелено лидерство во различни контексти 15

Ш П А Н И Ј А 15

С Л О В Е Н И Ј А 17

Г Р Ц И Ј А 18

С. М А К Е Д О Н И Ј А 19

Поглавје 2: Професионален профил на „зелениот лидер“ 201

- Менаџер или советник за одржливост 21
- Координатор за еколошка усогласеност 27
- Менаџер за корпоративна општествена одговорност (CSR) 27
- Одговорен за одржливи иновации 27
- Советник за енергетска ефикасност 28

● Експерт за циркуларна економијat 28

2.1. РАЗНОВИДНОСТ НА УЛОГИТЕ НА ЗЕЛЕНИ ЛИДЕРИ НИЗ СЕКТОРИТЕ 29

2.1.1. Недостатоци 29

2.1.2. Споредба меѓу постојните улоги за одржливост и улогата на зелениот лидер 30

Поглавје 3: Рамка на компетенции за зелени лидери во претпријатијата 311

3.1. ЗНАЕЊА, ВЕШТИНИ И СТАВОВИ НА ЗЕЛЕНИОТ ЛИДЕР 31

Зелени компетенции 32

Технички компетенции 32

Лидерски и меки вештини 33

3.1.1. Како „зелениот лидер“ ги пополнуваат празнините? 34

● Фрагментација на улогите 34

● Недостаток на стратешка визија 34

● Недоволен фокус на управување со промени 34

● Отсуство на спој меѓу дигитални и зелени вештини 34

● Непостоење на заедничка квалификациска патека 34

3.1.2. Обука и интегрција на профилот „зелен лидер“ 35

Поглавје 4: Предлог-програма за обука и наставен план за „зелени лидери“ 35

4.1. МАПИРАЊЕ НА ПРОФИЛОТ „ЗЕЛЕН ЛИДЕР“ 36

Вовед

Во денешниот брзо променлив свет, зелената транзиција веќе не претставува право на избор, туку стратешка неопходност. Климатските промени, недостигот од ресурси, зголемените регулаторни притисоци и променливите очекувања на потрошувачите радикално го менуваат начинот на кој функционира бизнис секторот.

Малите и средни претпријатија (МСП), кои сочинуваат повеќе од 99% од сите компании во Европската Унија и обезбедуваат повеќе од 60% од вкупната вработеност, се истовремено и двигатели на европската економија и клучни чинители во остварувањето на целите на Европскиот зелен договор. Дополнително, нивната улога во постигнувањето на амбицијата Европа да стане првиот климатски неутрален континент до 2050 година е особено важна.

Сепак, многу МСП се соочуваат со потешкотии при адаптацијата на овие процеси. Според Европската комисија, само 24% од Европските МСП превзеле конкретни чекори кон одржливост, а уште помал процент од нив ја интегрирале одржливоста во својата основна бизнис-стратегија. Најчести пречки за истото се ограничените финансиски и човечки ресурси, недостигот на техничко знаење (во областа на зелени иновации, еколошка усогласеност и циркуларна економија), како и ограничениот пристап до зелени иновации и дигитални алатки.

За да се надминат овие предизвици, сè повеќе се јавува потреба од нов тип на „специјализирано лидерство“ во рамките на МСП, односно, лидери или професионалци кои ќе ја поврзат принципите на одржлив развој со секојдневните деловни активности на претпријатието. Нивната улога ќе биде да ја водат транзицијата кон позелени, подигитализирани и општествено одговорни деловни модели на работење. Таквите лидери мора да поседуваат комбинација од зелени, технички и меки вештини за да можат успешно да ги следат регулативите; да ги ангажираат засегнати страни и да ја интегрираат одржливоста во сите процеси на донесување одлуки.

Токму затоа, овој документ го воведува профилот на „**зелен лидер“** како позиција или улога која се воведува во МСП со цел да го поддржи и олесни транзицијата кон одржливо или зелено работење. Покрај тоа, документот се предлага и формирање на т. Нар „**зелен оддел или сектор“** во рамки на МСП, како флексибилна и крос-секторска структура во претпријатието, која може да биде формална или неформална, раководена од зелен лидер и сочинета од тим на посветени (на одржливоста) и мотивирани вработени.

Документот исто така презентира и **нацрт**-**Рамка на компетенции за зелените лидери**, која ги дефинира клучните знаења, вештини и ставови што се потребни за ефективно водење на зелена транзиција во МСП од сите сектори и големини. Оваа рамка ја отсликува реалноста на денешниот корпоративен пејзаж и ги антиципира идните потреби, во кои Зелените лидери ќе станат основа на отпорноста, конкурентноста и еколошката одговорност на МСП во новата Европска зелена економија.

Наместо да се создаде изолирана функција ограничена на врвниот менаџмент или одделот за одржливост, улогата на Зелениот лидер може да произлезе од која било функција во организацијата — без разлика дали се работи за операции, човечки ресурси, логистика или администрација — сè додека постои волја за воведување на промени во претпријатието. Овој демократизиран пристап кон лидерството овозможува зелената трансформација да стане составен дел од организациската култура на секое МСП.

Имено, како што покажуваат најновите истражувања, иако одржливоста на прв поглед може да изгледа како процес што бара многу ресурси, сепак, воведувањето одржливи практики не носи придобивки само за животната средина — туку придонесуваат и за долгорочна отпорност на бизнисот. Малите и средни претпријатија кои ги прифаќаат зелените практики често бележат намалени оперативни трошоци (на пример, за енергија и материјали), полесен пристап до зелено финансирање и грантови, поголема лојалност од страна на клиентите, подобра позиција на пазарот – особено кај потрошувачи кои сè повеќе ја вреднуваат одржливоста – како и зголемена усогласеност со новите регулативи на Европската Унија, како што е Директивата за извештаи за корпоративна одржливост (CSRD).

Преку претставување на профилот на Зелениот лидер и визијата за воспоставување зелен оддел или сектор во МСП, овој документ придонесува кон пошироката дебата – како на политичко, така и на индустриско ниво – за тоа како да се направи одржливоста применлива, инклузивна и стратешки важна за малите и средни претпријатија во Европа.

Резиме – Клучни карактеристики на зелениот лидер

Преодот кон зелена економија бара лидерство на секое ниво. Лидерите кои ќе ги охрабрат вработените да превземат или се приклучат кон иницијативите за одржливост, им помагаат на малите и средни претпријатија (МСП) да станат поагилни, поиновативни и поконкурентни на пазарот. Токму затоа зелениот лидер има клучна улога во зелената трансформација на МСП. Зелениот лидер овозможува одржливоста да биде интегрирана во секојдневните операции и одлуки на претпријатието— правејќи го одржливото работење составен дел од деловното функционирање на истото.

- **Кој е зелениот лидер?**

Зелениот лидер во малите и средни претпријатија е вработен — без оглед на неговата функција или оддел/сектор во кој работи во истата — кој води претпријатието кон поодговорни и поодржливи еколошки практики. Зелениот лидер во МСП не е нужно да биде експерт за одржливост, туку личност со мотивација и капацитет да иницира и води промени одвнатре.

- **Што прават зелените лидери?**

Накратко, зелените лидери:

(1) Промовираат еколошки одговорно однесување низ тимовите и оддели, односно секторите во претпријатието.

(2) Идентификуваат можности за намалување на потрошувачката на енергија, отпадот, CO2 емисиите и трошоците на претпријатието

(3) Координираат или поддржуваат зелени проекти – без разлика колку се мали или големи истите.

(4) Гарантираат усогласеност на работењето на претпријатието со новите регулативи за одржливост (на пример, Директивата за корпоративна општествена одговорност на Европската унија, ЕУ Таксономија и сл.).

(5) Делуваат како внатрешни промотори на циркуларна економија, еко-иновативност и климатска отпорност.

- **Кои знаења и вештини им се потребни на зелените лидери?**

Зелените лидери треба да поседуваат:

(1) Основно разбирање за еколошкото влијание на секторот и принципите на одржливост.

(2) Способност да ги мотивираат и вклучат колегите во сите активности за зелена транзиција.

(3) Познавање на дигитални алатки за следење на емисиите, потрошувачката на енергија, отпадот и/или индикаторите за одржливост.

(4) Вештини за координација на проекти и луѓе.

(5) Комуникациски вештини и способности за работа низ различни оддели/сектори и тимови.

(6) Подготвеност да иницира промени.

- **Кој може да стане зелен лидер?**

Улогата на зелен лидер е достапна за секој вработен во компанијата кој е подготвен да учи и да преземе иницијатива — без разлика дали е координатор за логистика, асистент во човечки ресурси, службеник за набавки, техничар или административен персонал. Најважни карактеристики на зелениот лидер се неговиот/нејзиниот начин на размислување, чувството за одговорност, способноста за соработка и желбата за конкретно делување.

Поглавје 1: Зелено лидерство

1.1. ПРЕОДОТ КОН (ПО)ЗЕЛЕНО ЛИДЕРСТВО

До 1970-тите години, традиционалните теории за развојот најмногу го истакнуваа економскиот раст, при што лидерството се темелеше главно на максимизација на профитот (K. Piwowar-Sulej, Q. Iqbal, 2022). Сепак, во последните децении, лидерите од бизнис секторот, сè повеќе се насочуваат кон изнаоѓање рамнотежа меѓу остварувањето на профит и интегрирањето на трите столба на одржливиот развој: економски, социјални и еколошки (M.S. Correia, 2019). Ова поместување на бизнис-филозофијата го одразува сè поголемото разбирање дека долгорочниот успех е неразделно поврзан со грижата за животната средина, социјалната одговорност и потребата од холистички пристап кон развојот (Rizwan Ullah Khan, 2023).

Овие промени се резултат на зголемениот притисок од различни засегнати страни — потрошувачи, инвеститори, регулатори и пошироката јавност — кои бараат од компаниите да ги намалат своите негативни влијанија врз животната средина. Како одговор, сè повеќе претпријатија започнуваат да интегрираат еколошки одговорни практики во своето секојдневно работење, како што се зелени операции, зелен маркетинг, па дури и зелено сметководство.

1.1.1. Улогата на Директивата за корпоративно известување за одржливост (CSRD)

На 16 декември 2022 година, Директивата за корпоративно известување за одржливост (CSRD) беше објавена во Службениот весник на Европската Унија. Според неа, земјите-членки имаат рок од 18 месеци да ја транспонираат во своето национално законодавство (Jörg Plass, 2023).

Директивата значително ги заострува барањата за корпоративно известување, со што се опфатени околу 50.000 големи компании низ Европа, кои ќе треба со поголема транспарентност да известуваат за своите практики, перформанси и влијанија врз одржливоста (Jörg Plass, 2023).

Овој регулаторен притисок доведе до значителен напредок кај големите компании во ЕУ во поглед на практиките за одржливост. Спротивно на тоа, малите и микропретпријатија беа изземени од обврската, а со тоа и од притисокот да вложуваат во зелени практики. Сепак, на пример, листата на „Климатски лидери на Европа 2025“ на Financial Times веќе ги истакнува компаниите што успеале да ги намалат своите емисии на стакленички гасови токму благодарение на ваквите обврски.

Иако големите компании во Европа се предводници во зеленото лидерство, МСП, поттикнати од прилагодените стандарди за известување за одржливоста постепено ја прифаќаат истата. За целосно да ги интегрираат зелените практики во своето работење, клучно ќе биде да продолжи обезбедувањето на соодветни ресурси и стимулации.

Препознавајќи ја важноста на CSRD, Европската Унија го прошири нејзиниот опсег, вклучувајќи и избрани мали и средни претпријатија кои од 2026 година ќе мора да известуваат за прашања поврзани со одржливоста. За да им се помогне на МСП во овој процес, Европската советодавна група за финансиско известување (EFRAG) разви прилагодени стандарди за известување, кои балансираат меѓу потребата за транспарентност и ограничените капацитети на малите бизниси (Green Forum, 2024).

1.1.2. Што ги мотивира зелените лидери?

Иако МСП се соочуваат со бројни пречки – како што се ограничени ресурси, недостиг на експертиза и сложеност на регулативите – истражувањата покажуваат дека тие се поподготвени да воведат практики за одржливост кога постои притисок од синџирот на снабдување или кога постои јасна финансиска корист, отколку кога тоа е наложено со закон (Ismail Juma Ismail, 2024).

Истовремено, истражување објавено во списанието SAGE Open укажува на позитивна корелација помеѓу зеленото лидерство и вкупната успешност на компаниите. Во него се нагласува дека проактивните еколошки стратегии, иницирани од лидери со јасна визија за одржливост, можат да доведат до подобри финансиски резултати (SAGE Journals, 2020).

Дополнително, Светскиот економски форум истакнува дека интеграцијата на одржливоста во основната деловна стратегија е клучна за справување со растечките очекувања на инвеститорите, потрошувачите и регулаторите (World Economic Forum, 2022).

1.2. КОНЦЕПТОТ НА ЗЕЛЕНО ЛИДЕРСТВО

Во услови на климатски промени, нови регулативи, промени во политиките, потрошувачкото однесување, технолошкиот развој и динамичната бизнис-средина, **компаниите – вклучително и малите и средни претпријатија (МСП) – сè почесто имаат потреба од посветено лидерство**. Тоа подразбира **професионалци кои ќе можат одвнатре да ги дизајнираат, управуваат и забрзуваат одржливите практики** (Rizwan Ullah Khan, 2023). Овој вид лидерство е клучен за постигнување добри еколошки перформанси и одразува растечката потреба од применување на зелено лидерство и размена на еколошко знаење во работната средина.

1.2.1. Што е зелено лидерство?

Зеленото лидерство се смета за еден од клучните концепти во рамките на одржливиот развој (Lusiani, M, 2020). Тоа претставува **стил на водење кој влијае на формирањето на „зелено“ однесување кај вработените и другите засегнати страни, со цел создавање производи и услуги согласно политики што се пријателски кон животната средина** (M.C. Davis, 2020). Во друга дефиниција, зелено лидерство се опишува како стил кој помага во развојот на еколошки одговорни производи и услуги, како и управување со компанијата на начин кој го заштитува природното опкружување (Rizwan Ullah Khan, 2023).

Најважното е дека вработените во компании што применуваат зелено лидерство се склони кон поголеми инвестиции во активности што се пријателски за животната средина. Тие, исто така, добиваат и силна поддршка од своите лидери – наречени зелени лидери (Rizwan Ullah Khan, 2023). Имајќи предвид дека лидерството игра клучна улога во мотивирање на вработените да се вклучат во еколошките иницијативи на компанијата, без притоа да ја нарушат природата, зеленото лидерство може да се дефинира и како „способноста на лидерите да влијаат врз поединци и организации за да остварат визија за долгорочна еколошка одржливост“ (C.P. Egri, S. Herman, 2000).

1.2.2. Зошто на компаниите им е потребно зелено лидерство?

Зеленото или еколошко лидерство ги охрабрува компаниите да спроведуваат различни зелени активности. Тоа поттикнува иновации, креативност, развој на капацитети и многу повеќе (Aftab et al., 2022a). Зелените лидери имаат подлабоко разбирање за потребата од еколошко управување и преку споделување знаење придонесуваат за развој на еколошки производствени процеси и промени во организациската култура со цел подобрување на одржливите резултати (Rizwan Ullah Khan, 2023).

1.2.3. Што претставува „зелениот оддел“?

За поефикасна имплементација и проширување на активностите за одржливост, многу компании – особено МСП – воспоставуваат т.н. зелени оддели или тимови. Тие функционираат како интерни групи кои следат докажани добри практики за да го зголемат влијанието на одржливоста во целата организација (PlanA, 2019).
Овие единици се одговорни за:

- Дизајнирање и координирање на иницијативи за одржливост (на пр. намалување на емисии, управување со отпад);
- Следење на еколошките перформанси и ESG известување;
- Поттикнување на меѓуодделска соработка на зелени проекти;
- Усогласување со ЕУ политики како Европскиот зелен договор, CSRD и принципите на циркуларна економија

Дури и мал, специјализиран зелен оддел во рамките на МСП гарантира дека одржливоста не е спореден елемент, туку интегриран дел од деловната стратегија. Овие тимови често тесно соработуваат со Зелениот лидер или менаџерот за одржливост и влијаат врз процесите во набавки, производство, логистика и човечки ресурси. Така, целата организација станува поотпорна, поефикасна и поконкурентна во зелената економија. И на крај – и зеленото лидерство и добро структурираните зелени оддели се неопходни за да ги подготват МСП за идните регулативи, да привлечат еко-свесни клиенти и инвеститори, и да придонесат кон глобалната транзиција кон одржливост.

1.2.4. Што значи „зелен лидер“?

Зелениот лидер е стратешки позициониран професионалец кој ја води еколошката транзиција на претпријатието. Оваа улога е клучна не само за усогласување со еколошките регулативи, туку и за отклучување на нови можности – како пристап до зелено финансирање, зголемување на конкурентноста и адаптација кон пазарот кој сѐ повеќе ја бара одржливоста.

Зелениот лидер поседува специфични вештини и способности за намалување на негативните ефекти од работењето врз животната средина, ресурсите и начинот на живот (Rizwan Ullah Khan, 2023). Тој развива силна еколошка свест во работната средина и поттикнува трајни позитивни промени во однесувањето кај вработените (M.C. Davis, 2020).

Овие лидери ја зголемуваат заинтересираноста на вработените за еколошки прашања и ги мотивираат да создадат емоционална врска со природата, што доведува до усогласување на бизнисот со одржливи еколошки политики. Истражување од 2020 година покажува дека кога зелените лидери имаат добри релации со тимот, загриженоста на вработените за еколошките проблеми значително се зголемува. Друго истражување посочува дека вработените што работат во тимови водени од зелени лидери имаат повисока еколошка свест и се поподготвени да применуваат одржливо однесување – како што се намалување на отпад, заштеда на енергија и еко-свесно купување (J. Feng, 2018).

1.2.5. Што прават Зелените лидери?

Зелените лидери имаат низа одговорности кои се групираат во пет главни области:

- **ЗАШТИТА НА ЖИВОТНАТА СРЕДИНА**

Зелениот лидер активно се грижи за природата и континуирано работи на намалување на негативните влијанија преку воведување еко-пријателски практики, намалување на јаглеродниот отпечаток и управување со отпадот. Првиот чекор е спроведување на еколошка анализа за утврдување на критичните точки и поставување реални цели.

- **ИНТЕГРАЦИЈА НА ОБНОВЛИВА ЕНЕРГИЈА**

Преминот кон обновливи извори на енергија – како што се сончева, ветерна или хидроенергија – е важен елемент на зеленото лидерство. Со соработка со енергетски експерти, лидерите го намалуваат влијанието врз околината и го поддржуваат преминот кон зелена економија.

- **ОДРЖЛИВО УПРАВУВАЊЕ СО СИНЏИРОТ НА СНАБДУВАЊЕ**

Секоја фаза – од избор на суровини до одлагање на производите – е можност за подобрување. Зелените лидери работат со одговорни добавувачи, користат рециклирани материјали и оптимизираат транспорт со цел да ги намалат емисиите.

- **ВКЛУЧУВАЊЕ И ЕДУКАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ**

Една од клучните улоги на зелениот лидер е мотивирање и едукација на вработените. Тоа може да се постигне преку натпревари, награди за зелено однесување и практични иницијативи што ја градат тимската еко-култура.

- **ОПШТЕСТВЕНА ОДГОВОРНОСТ И АНГАЖМАН ВО ЗАЕДНИЦАТА**

Зелените лидери разбираат дека нивната улога не завршува во рамките на работното место – тие активно ја поддржуваат заедницата околу себе. Тоа вклучува учество во локални еколошки проекти, инвестирање во зелени површини или помагање во акции за чистење и сл. Со вклучување во општествени и еколошки иницијативи, лидерите покажуваат дека се грижат и за луѓето и за планетата, градејќи доверба и силна репутација.

Всушност, зеленото лидерство не е минлив тренд. Тоа е суштински чекор кон поодговорна и одржлива иднина. Лидерите кои се посветени на еколошки активности не само што ги штитат природните ресурси, туку и ги позиционираат своите организации како визионерски и прогресивни. Водејќи иницијативи во области како што се чиста енергија, одржливи синџири на снабдување, ангажирање на вработените и учество во заедницата, тие придонесуваат за свет каде деловниот успех оди рака под рака со грижата за животната средина (Next One Staffing, 2024).

1.3. ЗЕЛЕНО ЛИДЕРСТВО ВО ЕВРОПСКИ КОНТЕКСТ

Во последната деценија, зеленото лидерство сè почесто се појавува како централен концепт во стратегиите за одржлив развој на европските земји. Иако концептот има заеднички основи, како на пример грижата за животната средина, општествената одговорност и енергетската ефикасност, начинот на кој се применува се разликува од држава до држава, зависно од локалниот контекст, економските приоритети и политичката волја.

Во Европа, зеленото лидерство често се појавува под различни називи, секој од нив одразувајќи специфични функции и стратешки приоритети на одделни компании, како на пример:

- Менаџер за одржливост
- Координатор за усогласеност со еколошки стандарди
- Менаџер за корпоративна општествена одговорност (CSR)
- Раководител за одржливи иновации
- Советник за енергетска ефикасност
- Специјалист за циркуларна економија и сл.

Овие улоги најчесто се среќаваат во сектори како што се производството, земјоделството, градежништвото, транспортот, ИКТ и туризмот, односно, сектори кои во голема мера влијаат врз животната средина.

Надвор од Европската Унија, во земји како Канада, САД, Јапонија и Австралија, исто така расте интересот за одржливо лидерство во деловниот сектор. Најчести профили на зелено лидерство таму се:

- ***Директор за одржливост***: присутен во средни компании фокусирани на меѓународниот пазар.
- ***Менаџер за зелени операции***: присутен во секторите производство, логистика и енергија.
- ***Раководител за одржливи набавки:*** присутен во компании кои работат во трговија, прехранбена и текстилна индустрија.
- ***Координатор за еко-иновативност***: доминантен профил во технолошки и стартап компании од областа на чиста енергија.

Според **Глобалното истражување на МСП во 2022 година**, спроведено од Меѓународната стопанска комора (ICC), над 60% од малите и средни претпријатија на глобално ниво признаваат дека сè уште немаат формална стратегија за одржливост, но над 70% изразиле намера да ангажираат или обучат кадар со зелени компетенции во наредните две години (ICC Global Survey, 2022).

Според податоците на **Европската инвестициска банка (EIB)**, повеќе од 40% од МСП во ЕУ го наведуваат недостатокот на внатрешна експертиза како главна пречка за инвестирање во зелени проекти, додека над 75% се согласуваат дека подобрувањето на еколошките перформанси е деловен приоритет (EIB Investment Survey, 2023).

Во Јужна и Југоисточна Европа, малите и средни претпријатија сè повеќе го ставаат вработувањето на кадар со зелени лидерски капацитети како приоритет, со цел да ги води нивните стратегии за одржливост. Овој тренд е видлив во земји како Шпанија, Словенија, Грција и Северна Македонија, каде бизнисите сè повеќе ја препознаваат стратешката важност од интегрирањето на одржливоста во своето секојдневно работење.

1.3.1. Зелено лидерство во различни контексти

Ш П А Н И Ј А

Малите и средни претпријатија (МСП) во Шпанија активно бараат професионалци кои ќе ги водат нивните иницијативи за одржливост. Едно неодамнешно истражување на шпанските МСП идентификуваше клучни фактори кои го олеснуваат прифаќањето на одржливи практики, при што се истакнува сè поголемиот акцент на еколошките и социјалните цели во овие компании (SAGE Journals, 2025).

Побарувачката за професионалци од областа на одржливоста дополнително се потврдува преку бројните понуди за работа во сектори како што се обновлива енергија (сончева, ветерна и сл.), консултантски услуги за одржливост и еколошки инженеринг. На пример, онлајн платформата за работа „Гласдор“ (Glassdoor) наведува 97 отворени позиции за менаџери за еколошка одржливост

во Шпанија, што укажува на сериозен пазар за зелени лидерски улоги (вкупно над 800 објавени позиции).

Дополнително, Шпанија ја интегрира одржливоста во стручното образование и обука (СОО) како дел од националниот план за зелена транзиција (Education and Training Monitor 2024). Со регулативата предвидена во Органскиот закон 3/2022, Министерството за образование воведе воведува модул за одржливост во сите дипломски програми за стручно образование, прилагоден на соодветниот систем за квалификации. Целта на модулот е да развие основни знаења и вештини за зелената економија, одржливост и влијанието врз животната средина. Освен тоа, шпанскиот Национален институт за квалификации ги ажурираше сите наставни програми според принципите на одржлива економија и релевантните еколошки регулативи. Дополнително, објави и цела палета нови програми за стручно образование во областа на одржливоста, вклучувајќи курсеви за одржување на хибридни и електрични возила.

Па така, за една личност да стане експерт за одржливост во Шпанија, индивидуата може да избере различни образовни патишта – онлајн или со физичко присуство – од магистерски студии до специјализирани курсеви. Многу универзитети и бизнис школи нудат програми фокусирани на корпоративна општествена одговорност и иновации. Дополнително, организации како SGS и AZTech Training & Consultancy нудат обуки поврзани со одржливост, ESG (еколошко, социјално и управувачко) работење и сродни теми.

Некои од обуките се:

- **SGS Spain – Обуки за одржливост и ESG**: комплетен сет обуки за одржливост и корпоративна општествена одговорност (CSR), вклучувајќи теми како системи за социјална усогласеност, одржливо управување, еко-дизајн и ESG известување.
- **La Salle – Управување со одржливост во бизнисот**: 8-неделен курс во Барселона за управување, мерење и комуницирање на одржливи стратегии.
- **EADA Business School – Магистерски студии за одржлив бизнис и иновации**: 10-месечна програма која комбинира теорија и практика.
- **Iberdrola – Програма за обука за МСП**: бесплатна онлајн програма со шест модули за корпоративна одржливост.
- **AZTech Training – Обуки за одржливост во Мадрид**: фокусирани на стратегиско размислување, практична имплементација и лидерски вештини.
- **IE Business School – Магистер за одржливост и трансформација на бизнисот**: целосен пристап за водење бизнис низ призма на одржливост.
- **ESEI Business School – Краток курс за одржливост и социјално влијание**: комбинира теорија, пракса и работа на реални проекти.

- **TrainingCred – PECB курсеви за обука за одржливост**: обуки за стекнување практични вештини во областа.

СЛОВЕНИЈА

Компаниите во Словенија покажуваат силна посветеност кон еколошката одржливост. Според Европската инвестициска банка (ЕИБ), речиси сите словенечки компании — 97% — спровеле мерки за намалување на емисиите на стакленички гасови, што ја позиционира Словенија како еден од лидерите на ЕУ во областа на климатската акција.

Овој проактивен пристап особено се одразува во производствениот сектор, каде компаниите сè почесто ги прифаќаат принципите на циркуларна економија за зајакнување на еколошката заштита и економскиот раст. Таквите иницијативи ја истакнуваат растечката потреба од зелено лидерство кое ќе ги води трансформациите во одржливост во рамки на словенечките МСП.

Пазарот на зелени работни места во Словенија вклучува улоги во обновлива енергија, зелена градба, одржлив развој и еколошко консултирање. Конкретни работни позиции се: проект-менаџери за обновлива енергија, млади инженери, специјалисти за процеси, менаџери за производство и други. Побарувачка има и за советници за заштита на животната средина и експерти за управување со отпад.

Во делот на обуки и образование, покрај формалните магистерски и други академски програми, достапни се и:

- **SGS Slovenia – Обуки за одржливост и ESG**: курсеви за одржливост и корпоративна општествена одговорност, со теми како системи за социјална усогласеност, одржливо управување, еко-дизајн и ESG известување.
- **IRDO Institute – Управување со општествена одговорност и одржлив развој**: онлајн семинари и работилници за вградување на одржливоста во деловните стратегии. По завршување се добива IRDO сертификат од ниво 1.
- **Preferred by Nature – Обуки за сертификација и одржливост**: висококвалитетни курсеви за сертификациски шеми и теми поврзани со одржливост, насочени кон јавниот и корпоративниот сектор.
- **Unichrone – ISO 20121 Управување со одржливи настани**: обука за интеграција на одржливост во организирање на настани, со фокус на намалување на еколошкиот отпечаток.

- **Unichrone – Обука за општествена одговорност (CSR) во Љубљана**: опфаќа теми како вклучување на засегнатите страни, етичко управување и мерење на влијанието на CSR иницијативите.
- **TrainingCred – Обука за чиста енергија и управување со одржливост**: се фокусира на стратегии за одржлива иднина, со теми за чиста енергија и управување со ресурси.

ГРЦИЈА

Малите и средни претпријатија (МСП) во Грција исто така активно инвестираат во одржливост, поткрепени со значителни финансиски вложувања. Европската инвестициска банка (ЕИБ) додели 1 милијарда евра во зелено финансирање за грчки МСП и средни компании, насочено кон проекти поврзани со обновлива енергија, енергетска ефикасност и други климатски иницијативи (ESG News, 2025).

Зголемениот фокус на одржливост се одразува и на пазарот на труд – според Glassdoor, во Грција има 75 отворени позиции за менаџери за одржливост, што укажува на растечка побарувачка за професионалци способни да водат зелени иницијативи во грчките компании. Најчести сектори се: обновлива енергија, еколошко консултирање, управување со отпад и заштита на природата. Конкретни позиции вклучуваат ESG & Sustainability Officers, експерти за здравје и безбедност, аналитичари за одржливост и специјалисти за HSE.

Во делот на обука за компании, достапни се бројни можности во полето на зелена транзиција и одржливост:

- **Bureau Veritas Hellas – Обуки за одржливост**: нуди широк спектар на курсеви за помош на компаниите при навигација низ комплексноста на одржливоста, со цел идентификација на активности за развој на доследни стратегии и усогласеност со меѓународни стандарди.
- **GLOMACS – Обуки за одржливост и CSR во Атина**: курсеви водени од експерти, кои вклучуваат технички и менаџерски аспекти на одржливост и корпоративна општествена одговорност, наменети за професионалци од различни индустрии.
- **AZTech Training – Обуки за одржливост во Атина**: обуки насочени кон стратегиско размислување, практична примена и лидерски вештини во одржлив контекст.
- **Sustainable Greece – Обуки за грчкиот кодекс за одржливост**: обуки кои го претставуваат националниот кодекс како алатка за усогласување со грчкото законодавство и ЕУ директивите за нефинансиско известување. Кодексот интегрира меѓународни стандарди како ISO, EMAS, GRI и Глобалниот договор на ОН.
- **CSR School – Напредна обука за одржлив развој**: обуки ажурирани според најновите барања во областа на одржливоста. Фокусот е ставен на идентификување деловни

можности поврзани со одржливост и вградување на одговорност во сржта на деловната стратегија.

- **Certified Sustainability (ESG) Practitioner Program – CSE**: интензивна дводневна обука во Атина која обезбедува практични алатки за спроведување или надградба на корпоративната одржливост, подобрување на ESG рејтинзите и креирање успешни ESG и одржливи стратегии.

- **Grant Thornton Greece – ESG и услуги за одржливост**: обезбедуваат обуки и работилници со цел подобро разбирање на поширокиот контекст на одржливост, преку вклучување на сите членови на тимот за постигнување активно учество и подлабока свесност за одржливите прашања.

СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

Во Северна Македонија, малите и средни претпријатија (МСП) сè повеќе ја препознаваат важноста на зеленото лидерство како двигател за одржлив раст. Истражување за концептот на зелена економија во земјата покажа дека и покрај растечката свест, само 15% од МСП биле вклучени во иницијативи поврзани со зелена економија, додека 69% немаат стратегија за примена на вакви концепти (Aneta R. Jankuloska, Dushko Josheski, 2024).

За надминување на овие празнини, се вложуваат значајни инвестиции. Европската инвестициска банка (ЕИБ) обезбеди 100 милиони евра за поддршка на развојот и зелената транзиција на МСП во земјата, со цел финансирање на енергетски и зелени проекти (ЕИБ, 2024). Дополнително, воспоставен е и Зелен финансиски инструмент во вредност од 30 милиони евра кој нуди стимулации базирани на перформанс за инвестиции во обновлива енергија и енергетска ефикасност (ЕБОР, 2023).

Во согласност со овие напори, достапни се следните можности за обука и развој во областа на одржливоста и зелената транзиција:

- **ESG обуки – AmCham North Macedonia**: организирани од Американската стопанска комора во земјата, обуките имаат цел да ја зајакнат улогата на корпоративниот сектор преку интеграција на ESG принципи, со фокус на одржливи практики и известување.

- **ESG Basics Programme – PwC North Macedonia**: обуки за нефинансиско известување, мерење на јаглероден отпечаток и одржливи проекти и средства. Програмата нуди сеопфатен преглед на ESG трендовите.

- **Green Business Ideas Accelerator Program**: бесплатна обука и менторска програма за зелени претприемачи, со поддршка во развојот на кружни деловни модели и знаење за законодавство, моделирање и финансирање.

- **DECOS – IECE**: програмата „Развој на еко-вештини за зелена економија" има цел да ги подобри вештините за управување со одржливост, отпад и енергија кај професионалци од различни сектори.
- **Школата за одржлив развој на Еко Логик**: организира работилници и кампови за средношколци и наставници, фокусирани на локални предизвици и вклучување на целите за одржлив развој во наставните активности.
- **Програмата за едукација на ментори за одржливост – Еко Логик**: има за цел да обучи возрасни едукатори и претставници на здруженија да станат „ментори за одржливост" и да инспирираат заедници кон одржливо делување.

Поглавје 2: Професионален профил на „зелениот лидер“

Улогата на Зелениот лидер во компанијата, меѓу другото, е да ја зголеми заинтересираноста на вработените за еколошките прашања и да им помогне да изградат емоционална врска со природната средина, со цел деловните активности да се одвиваат во согласност со принципите на одржливоста (Rizwan Ullah Khan, 2023). На пример, во едно истражување спроведено во 2020 година се наведува дека „доколку зелените лидери изградат исправни и силни релации со своите соработници, загриженоста на вработените за еколошките проблеми значително се зголемува“ (M.C. Davis, 2020). Друго истражување покажува дека вработените кои работат во тимови раководени од зелени лидери имаат висока свест и почесто применуваат одржливо однесување, како намалување на отпадот, заштеда на енергија и еколошки свесни одлуки при купување (J. Feng, 2018).

Од друга страна, Зелениот лидер не е само експерт за екологија — туку стратешки движечка сила, која располага со:

- **Знаења** за еколошко законодавство, одржливи деловни модели и практики на циркуларна економија;
- **Вештини** за управување со промени, проценка на еколошки перформанси и мобилизирање на тимови;
- **Ставови** кои вклучуваат иновации, отпорност и етичко лидерство.

Улогите на зелено лидерство во МСП се сè поважни за усогласување на деловните процеси со целите за одржливост. Иако овие позиции имаат заеднички цели и одговорности (како заштита на животната средина, усогласеност со регулативите и поттикнување на иновации), нивната примена зависи од националните политики, економските структури и образовните системи.

Подолу следува преглед на клучни улоги, одговорности, вештини, компетенции и организациски контексти кои треба да се земат предвид при профилирање на зелени лидери:

- ### МЕНАЏЕР ИЛИ СОВЕТНИК ЗА ОДРЖЛИВОСТ

Менаџерот за одржливост (или службеник за одржливост) е професионалец одговорен за развој, спроведување и следење на стратегии за одржливост во рамките на компанијата. Оваа улога подразбира поддршка во дизајнирање и реализација на планови и мерки кои ќе обезбедат дека производствените процеси и производите се усогласени со еколошките регулативи и стандардите за општествена одговорност.

Менаџерот за одржливост го следи и известува за примената на стратегиите за одржливост во синџирот на снабдување и деловните процеси на компанијата. Тој анализира прашања поврзани со производствениот процес, користењето на материјали, намалувањето на отпадот, енергетската ефикасност и следливоста на производите, со цел да се намали еколошкото и социјалното влијание и да се интегрира одржливоста во културата на организацијата.

Иако оваа улога е релативно нова, таа често е дел од вишиот менаџмент. Обично се бара претходно искуство во областа, како и во логистика, комуникации или маркетинг, заедно со управување со проекти. Се препорачува најмалку четиригодишно високо образование во еколошки науки или сродни дисциплини.

Менаџерот за одржливост работи со други членови од тимот за креирање на планови кои ќе ѝ помогнат на компанијата да ги достигне целите за еколошка одржливост. Целта е да се зголеми економската, социјалната и еколошката благосостојба преку намалено влијание врз животната средина, зголемена ефикасност и намалена употреба на необновливи ресурси.

Типични одговорности:

- Вклучување на еколошки практики во деловното работење;
- Обезбедување усогласеност со сите локални и национални законски прописи;
- Развивање и надзор на иницијативи за одржливост;
- Усогласување на сите активности со стратешките цели на компанијата;
- Спроведување на проценки и известување за еколошки перформанси;
- Ангажирање на сите членови на тимот и засегнати страни;
- Популаризирање на практиките за одржливост внатрешно и јавно.

Некои од општите МЕКИ ВЕШТИНИ потребни за улогата на Менаџер за одржливост се:

- **Лидерство:** Способност за координација и мотивирање на тимови за прифаќање и спроведување на еколошки иницијативи. На пример, обука на оддел за рециклирање отпад и презентации за најдобри практики.

- **Тимска работа**: Соработка со различни оддели за подобрување на еколошките перформанси. Пример: заедничко креирање на план за управување со отпад или енергетска ефикасност.

- **Комуникација и раскажување приказни:** Јасно пренесување на еколошки пораки и објаснување сложени теми на разбирлив начин. Пример: извештај за навики на вработените во управување со отпад со цел подобрување на практиките.

- **Стратешко размислување**: Анализа и избор на најсоодветни еколошки практики. Пример: оценување на замена на осветлување со поефикасни решенија.

- **Управување со промени:** Водство низ трансформации поврзани со нови технологии или практики. Пример: иницијатива за намалување на пластика за еднократна употреба.

- **Ангажирање на засегнати страни:** Приспособување на комуникацијата според различни публики (од вработени до инвеститори) за постигнување поддршка и усогласување на интереси.

- **Критичко размислување и решавање проблеми:** На пример, соработка со инженер и производител за намалување на емисии од машини.

Некои од општите ТЕХНИЧКИ ВЕШТИНИ се:

- **Анализа на податоци и индикатори за одржливост:** Познавање на KPI, алатки за анализа на животен циклус (LCA), протоколи за стакленички гасови.
- **Системи за еколошко управување (EMS):** Примена на стандарди како ISO 14001, спроведување на ревизии и усогласеност со регулативи.
- **Одржлив дизајн и инженеринг**: Апликација на еко-дизајн принципи за намалување на влијанието во фазите на развој и употреба на производи.
- **Дигитални алатки**: Користење на софтвер за мониторинг на енергија, јаглеродна пресметка, визуелизација и известување.
- **Управување со проекти:** Креирање буџети, рокови, координација и спроведување на еколошки иницијативи (на пр. поставување соларни системи).

Најважните, општи ЗЕЛЕНИ КОМПЕТЕНЦИИ, неопходни за позицијата Менаџер за одржливост се:

- **Знаење за проценка на еколошкото влијание:** Менаџерите за одржливост често ја применуваат оваа вештина за да проценат како деловните активности влијаат врз животната средина, вклучително и емисиите, потрошувачката на вода и влијанието врз биодиверзитетот. На пример, менаџерот може да изврши анализа на јаглеродниот отпечаток пред проширување на возниот парк и да достави аргументи зошто треба да се изберат возила со ниска емисија.

- **Знаење за модели на циркуларна економија:** Оваа компетенција им овозможува на менаџерите да ги применуваат принципите на повторна употреба, рециклирање и намалување на отпад низ целиот животен циклус на производите. Пример: при редизајнирање на пакување, советникот може да предложи употреба на рециклирачки материјали и воведување систем за враќање на користени производи.

- **Знаење за управување со одржливи ресурси:** Менаџерите за одржливост често се фокусираат на ефикасно користење на енергија, вода и суровини за намалување на еколошкото влијание и трошоците. Затоа, општо познавање и способност за изведување ревизии се неопходни. На пример, компанија може да инсталира сензори за движење и славини со мала проточност откако ќе се направи ревизија за користење енергија и вода.

- **Знаење за еколошки политики и стандарди:** Менаџерите треба да имаат солидно разбирање на регулативите на ЕУ и на национално ниво (како Европскиот зелен договор, ISO 14001 или ESG рамки), со цел да се обезбеди законска усогласеност и да се подобри

имиџот на компанијата. Пример: менаџер помага на производствена компанија да се усогласи со ESG барањата за да привлече „зелени“ инвеститори.

- **Знаење за климатски ризици и планирање на адаптација:** Овие професионалци работат на идентификување потенцијални ризици од климатските промени (како поплави или суши) и адаптација на деловните процеси. Пример: компанија преместува магацин во побезбедна зона по мапирање на ризици од поплави.
- **Знаење за одржливост во синџирот на снабдување:** Менаџерите за одржливост вршат проценка на еколошките и социјалните практики на добавувачите и придонесуваат за нивно подобрување низ целиот вредносен синџир. Пример: советник ѝ помага на трговска компанија да избере добавувачи на текстил со одобрени сертификати за одржливо земјоделство и фер работни услови.

Дополнителни корисни компетенции:

- Познавање на деловно управување и економија
- Научни знаења (физика, хемија, биологија)
- Финансиски и економски вештини
- ИКТ знаења (големи податоци, вештачка интелигенција, генеративни јазични модели и сл.)

Други можни називи за оваа улога се: аналитичар за одржливост, координатор за одржливост, консултант или координатор за одржлив дизајн, директор за одржливост, главен директор за одржливост (CSO), специјалист за одржливост, менаџер за одржливо работење или менаџер за одржливи деловни процеси.

Менаџерот за одржливост може да соработува со други членови на тимот при изготвување на планови кои ѝ помагаат на компанијата да ги постигне своите цели за еколошка одржливост.

Сепак, ангажирање на менаџер за одржливост не е секогаш неопходност за секој бизнис. Помалите организации можеби немаат финансиска можност да вработат лице чија единствена задача би била постигнување еколошки цели. Наместо тоа, овие компании – вклучувајќи и мали и средни претпријатија – може да ја интегрираат оваа улога во постојна функција или повремено да ангажираат консултант за одржливост, кога е потребно, со цел да останат фокусирани и на добар пат во однос на своите зелени цели.

На пример, **компании од производствениот сектор** би имале потреба од ваква улога со фокус на следниве зелени и меки вештини:

- Познавање на анализа на животен циклус (LCA) на производи;

- Енергетски ефикасни производствени процеси;
- Одржливо снабдување со суровини;
- Управување со отпад и емисии (вклучувајќи усогласеност со ISO 14001);
- Интеграција на циркуларна економија во дизајн и пакување;
- Управување со промени во производните рутини;
- Комуникација помеѓу различни оддели (инженеринг, набавка, менаџмент);
- Решавање проблеми во услови на ограничени ресурси и трошоци.

Компании од услужниот сектор (како што се финансиите, информатичките технологии, туризмот) можат да имаат потреба од вакви компетенции:

- Познавање на ESG известување и споредбени индикатори за одржливост;
- Политики за одржливо снабдување и набавки;
- Познавање на дигитални алатки за следење на одржливост (на пр. калкулатори за јаглероден отпечаток, системи за управување базирани на облак);
- Способност за проценка на еколошки ризици при инвестициски или оперативни одлуки;
- Вештини за вклучување на засегнати страни (клиенти, инвеститори, внатрешни тимови);
- Стратешко размислување за усогласување на одржливоста со имиџот на услугата;
- Спроведување обуки и подигање на свеста кај вработените.

Секторот **храна и земјоделство** може да има потреба од зелени лидери со следните компетенции и вештини:

- Познавање на практики за одржливо управување со земјиште и водни ресурси;
- Запознаеност со агроекологија и стандарди за органска сертификација;
- Пристапи на „климатски паметно“ земјоделство (climate-smart agriculture);
- Системи за одржлив синџир на снабдување и следливост на производи;
- Ангажирање на заедницата и пренос на знаења со земјоделци и производители;
- Културна сензитивност и прилагодување на локалниот контекст;

- Системско размислување за балансирање на еколошките, економските и социјалните аспекти.

Секторот **енергија и комунални услуги** може да бара зелени лидери со следниве познавања и способности:

- Технологии за обновлива енергија и нивна интеграција во мрежата;
- Сметководство на јаглеродни емисии и планирање за декарбонизација;
- Ревизии и подобрувања на енергетска ефикасност;
- Проценки на еколошко влијание и усогласеност со регулативите;
- Застапување политики и соработка со регулаторни тела;
- Решавање конфликти меѓу засегнати страни со различни енергетски приоритети;
- Пренесување на сложени технички податоци на неспецијализирана публика.

Секторот **градежништво и недвижности** исто така има специфични потреби за зелено лидерство, како што се:

- Сертификација за зелено градење (LEED, BREEAM итн.);
- Енергетско моделирање и принципи на одржлива архитектура;
- Управување со отпад и одржливо набавување на материјали;
- Урбано планирање со фокус на одржливост и биодиверзитет;
- Преговарање и соработка со инвеститори, архитекти и урбанисти;
- Управување со проекти и усогласување на рокови со цели за одржливост;
- Лидерство за промени во стандардите за градежни практики и дизајн.

Покрај секторите со висок еколошки отпечаток, малите и средни претпријатија кои припаѓаат на традиционално занемарени индустрии – како што се печатарството, малопродажбата во мал обем или занаетчиството – исто така започнуваат да ги истражуваат можностите за одржливост. Овие сектори често немаат насоки специфични за нивната дејност, па затоа им се потребни прилагодени алатки кои ќе им помогнат да го започнат својот пат кон зелена транзиција.

Дополнително, кај поголемиот дел од малите и средни претпријатија, задачите поврзани со одржливоста не се изолирани, туку се комбинирани со други улоги — како што се логистика, човечки ресурси или финансии. На пример, менаџерот за логистика може да следи емисии на јаглерод од транспортот, додека службеникот за човечки ресурси може да организира „зелени предизвици“ за вработените.

Овие **хибридни улоги**, кои се интегрирани во секојдневните работни обврски, бараат основна обука, јасно дефинирани одговорности и систематско признавање на „зелените задачи“ во рамките на работните описни функции.

КООРДИНАТОР ЗА ЕКОЛОШКА УСОГЛАСЕНОСТ

Координаторот за еколошка усогласеност е професионалец чија главна задача е да обезбеди дека организацијата работи во согласност со важечките еколошки закони и регулативи, со цел да го минимизира својот еколошки отпечаток. Некои од типичните одговорности на оваа улога се:

- Следење и известување за прашања поврзани со еколошка усогласеност;
- Развивање и спроведување на политики и процедури за животна средина;
- Изведување ревизии и инспекции со цел да се осигура усогласеност со регулативите.

Овие професионалци најчесто се сместени во одделите за усогласеност или за безбедност и здравје при работа, каде што тесно соработуваат со оперативните тимови во компанијата.

МЕНАЏЕР ЗА КОРПОРАТИВНА ОПШТЕСТВЕНА ОДГОВОРНОСТ (CSR)

Менаџерот за корпоративна општествена одговорност е одговорен за проценка на влијанието на компанијата врз животната средина и општеството, и за развој на стратегии кои го унапредуваат тоа влијание. Некои од неговите клучни задачи се:

- Развивање стратегии за општествена одговорност усогласени со деловните цели;
- Ангажирање на засегнатите страни со цел промовирање етички практики;
- Известување за активности од областа на CSR и нивното влијание.

Овој професионалец најчесто е дел од комуникацискиот или човечкиот ресурсен сектор, и соработува со раководниот тим на компанијата.

ОДГОВОРЕН ЗА ОДРЖЛИВИ ИНОВАЦИИ

Оваа улога е посветена на поттикнување иновации што ќе ја поддржат одржливата трансформација на компанијата. Фокусот е на развој на производи или процеси кои го намалуваат негативното влијание врз животната средина. Основни обврски на оваа позиција се:

- Идентификување можности за одржлива иновација во производи или процеси;
- Соработка со тимовите за истражување и развој за интеграција на одржливоста;

- Следење пазарни трендови и развивање информирани стратегии за иновации.

Овој профил најчесто се наоѓа во секторите за развој, истражување или стратегија, каде што има редовна комуникација со останатите деловни оддели.

- **СОВЕТНИК ЗА ЕНЕРГЕТСКА ЕФИКАСНОСТ**

Овој специјалист врши проценка и дава препораки за подобрување на енергетската ефикасност и рационалното користење на ресурси во компанијата. Типични обврски се:

- Спроведување енергетски ревизии за идентификација на можности за заштеда;
- Предлагање и имплементирање на мерки за заштеда на енергија и ресурси;
- Следење на потрошувачката и известување за постигнатите подобрувања.

Овие советници често се дел од тимовите за одржливост или технички служби и соработуваат со одржување, логистика и управување со објекти.

- **ЕКСПЕРТ ЗА ЦИРКУЛАРНА ЕКОНОМИЈА**

Експертот за циркуларна економија се фокусира на воведување и примена на принципите на циркуларност – повторна употреба, рециклирање и намалување на отпад – во работењето на компанијата. Негови задачи се:

- Развивање стратегии за намалување на отпад и промоција на повторна употреба;
- Соработка со тимовите за дизајн на производи за подобрување на одржливоста на целиот животен циклус;
- Едукација на вработените и засегнатите страни за принципите на циркуларна економија.

Овој професионалец обично е интегриран во зелени одделенија, оддели за одржливост или операции, а најмногу соработува со синџирот на снабдување и развојот на производи.

Овие улоги се особено застапени во сектори со значително еколошко влијание, како што се производството, земјоделството, градежништвото, транспортот, ИКТ и туризмот. Интеграцијата на вакви профили во рамки на МСП ја одразува сѐ поголемата свест дека одржливоста не е дополнителна активност, туку стратешко и бизнис-критично прашање.

Според Европската инвестициска банка, повеќе од 40% од МСП во ЕУ изјавиле дека недостатокот од внатрешна експертиза претставува сериозна пречка за зелени инвестиции, додека над 75% се согласуваат дека подобрувањето на еколошките перформанси е врвен приоритет.

Понатаму, рамката „GreenComp“ на ЕУ, воведена во 2022 година, го нагласува значењето на развојот на компетенции за одржливост кај граѓаните и професионалците, истакнувајќи лидерство, соработка, критичко размислување и дејствување како основа на зеленото лидерство.
И на глобално ниво, МСП од земји како Канада, САД, Јапонија и Австралија сè повеќе инвестираат во профили поврзани со одржливоста – како што се главни директори за одржливост (CSO), менаџери за зелени операции, координатори за еко-иновации или одговорни за одржливи набавки. Истражување од 2022 година на Меѓународната трговска комора покажува дека над 60% од МСП немаат формална стратегија за одржливост, но повеќе од 70% планираат да ангажираат или обучат кадар со зелени компетенции во наредните две години.

Овој динамичен развој на зеленото лидерство во МСП ја отсликува ширењето на една нова деловна реалност – каде одржливоста станува нераскинлив дел од секојдневното функционирање и долгорочната конкурентност.

2.1. Разновидност на улогите на зелено лидерство низ секторите

Сектор	Фокус на зеленото лидерство	Пример улога
Производство	Енергетска ефикасност, намалување на отпадот, кружни процеси	Менаџер за еколошки процеси
Градежништво	Одржливи материјали, јаглеродно-неутрални материјали и дизајн	Координатор за зелена градба
Земјоделство	Органски практики, зачувување на почвата и водата	Советник за регенеративно земјоделство
Транспорт и логистика	Намалување на емисии, оптимизација на возен парк	Менаџер за одржлива логистика
ИКТ и дигитални технологии	Зелени ИТ практики, нискоенергетски системиms	Експерт за одржлива технологија
Малопродажба и стоки за широка потрошувачка	Еко-амбалажа, одржливо снабдување	Менаџер за одржливи производи

2.1.1. Недостатоци

Некои од постојните недостатоци поврзани со улогите и позициите на зеленото лидерство се:

- Зеленото лидерство сè уште е фрагментирано.
- Вклучува улоги кои често се неформално дефинирани или се интегрирани во пошироки менаџерски задачи.

- Ограничени можности за обука и сертификација, особено во контекст на малите и средни претпријатија (МСП).
- Недостасува хармонизиран рамка што ги поврзува овие улоги со националните и ЕУ-системите за квалификации (на пр., EQF, ESCO).

Оваа фрагментираност ја засилува потребата од стандардизиран профил на ЗЕЛЕН ЛИДЕР и рамка на компетенции.

2.1.2. Споредба на постојните улоги за одржливост со улогата на зелениот лидер

За да се разбере како профилот на зелениот лидер ги обединува и надградува функциите на постојните улоги за одржливост во рамки на МСП, следната табела за споредба ги прикажува клучните карактеристики на вообичаено застапените „зелени“ улоги и начинот на којшто тие се усогласуваат или разликуваат од предложениот профил на зелен лидер:

Назив	Главен фокус	Типично застапен во	Преклопување со зелениот лидер	Празнини кои ги адресира зелениот лидер
Менаџер/Офицер за одржливост	Општо планирање и известување за одржливост	Производство, логистика, јавни услуги	Силно: стратегија, вклученост на засегнати страни, усогласеност	Недостасува дигитална интеграција, иновации и системско размислување
Координатор за еколошка усогласеност	Осигурување на усогласеност со еколошки закони и регулативи	Градежништво, енергетика, сектор за отпад	Делумно: правно знаење, известување	Ограничен фокус на лидерство, комуникација и управување со промени
Менаџер за општествена одговорност (CSR)	Општествена и еколошка одговорност, деловна етика	Поголеми МСП или семејни бизниси	Делумно: вклученост на засегнати страни, етика	Помалку фокусиран на оперативна трансформација или зелени иновации
Советник за енергетска ефикасност	Намалување на потрошувачката на енергија, воведување ефикасни системи	Енергетски интензивни индустрии	Техничко преклопување: управување со енергија	Не е лидерска или стратешка улога; ограничен обем
Службеник за одржливи набавки	Зелени синџири на снабдување и набавки	Малопродажба, потрошувачки производи	Делумно: свесност за синџир на снабдување	Недостасува пошироко лидерство за одржливост и меѓусекторска интеграција
Одговорен за зелени иновации	Интеграција на одржливи иновации во производи/услуги	Технолошки МСП, стартапи	Силно: иновации, одржливо размислување	Може да недостасува структурирано лидерство или разбирање на регулативи

Назив	Главен фокус	Типично застапен во	Преклопување со зелениот лидер	Празнини кои ги адресира зелениот лидер
Зелен лидер	Стратешка координација на одржливоста во операциите на МСП	Сите сектори	Го синтетизира сето горенаведено во една координирана стратешка функција	Обезбедува системски преглед, крос-функционални компетенции, стратешко усогласување и лидерство за зелена транзиција

Поглавје 3: Рамка на компетенции за Зелени лидери во претпријатијата

Во услови на зелена економија, секое претпријатие ќе има потреба од најмалку еден Зелен Лидер — а за многу од нив ова ќе се развие во крос-функционални тимови или посветени сектори за одржливост. Улогата на еден Зелен Лидер може да биде доволна за да ја иницира и води трансформацијата на компанијата, додека пак за други, особено оние кои делуваат во сектори со големо влијание или имаат сложени операции, ќе биде неопходен посветен зелен тим или сектор за одржливост кој ќе интегрира одржливост во сите функции — од набавки, преку производство, маркетинг до управување со човечки ресурси.

За поддршка на оваа новојавена улога, како дел од проектот GreenLead е развиена Рамката на компетенции за Зелени Лидери. Оваа рамка ги дефинира клучните области на компетенции, вклучувајќи ја стратегијата за одржливост, усогласеноста со регулативите, зелените иновации, вклученоста на засегнатите страни и користењето дигитални алатки за еколошко следење. Секоја компетенција е поврзана со конкретни знаења, вештини и ставови, и е усогласена со Европската рамка за квалификации (EQF).

Целта е овие професионалци да не бидат само добро информирани, туку и добро опремени со вештини, знаења и ставови кои ќе овозможат реални промени.

Во крајна линија, интеграцијата на Зелен Лидер во секое мало или средно претпријатие — било како поединечна улога, било како тим — повеќе не е луксуз, туку стратешка неопходност. Овие професионалци ќе бидат клучни за обезбедување зелено финансирање, исполнување регулаторни барања, подобрување на ефикасноста во користење на ресурсите и зајакнување на угледот на брендот. На овој начин, Зелените Лидери ќе им помогнат на МСП да станат поотпорни, поконкурентни и подобро приспособени кон брзо развивачката зелена економија.

3.1. Знаења, вештини и ставови на зелениот лидер

Зелените Лидери мора да поседуваат широк и интердисциплинарен сет на компетенции, вклучувајќи:

- **Знаења** за регулативи за одржливост, системи за управување со животната средина, известување за еколошки, општествени и управувачки аспекти (ESG), како и модели на одржливо бизнис работење.
- **Вештини** во управување со промени, вклученост на засегнати страни, анализа на податоци, иновации и користење дигитални алатки за зелено следење и известување.
- **Ставови** изградени врз основа на етичко лидерство, иновација, прилагодливост и системско размислување.

Покрај тоа, Зелен Лидер комбинира традиционални лидерски квалитети со посебна чувствителност кон прашањата поврзани со животната средина.
Подолу се наведени трите основни групи на компетенции — зелени, технички и меки вештини — кои Зелен Лидер мора да ги поседува за да ја води потребната трансформација на секое претпријатие.

ЗЕЛЕНИ КОМПЕТЕНЦИИ

Компетенција	Опис	Пример за обврски
Мислење за одржливост	Прифаќа еколошки вредности, етичка одговорност и долгорочно размислување.	Промовира одржливост во стратегијата на компанијата и во секојдневните одлуки.
Системско размислување	Разбира како постапките влијаат на пошироки еколошки, општествени и економски системи.	Креира мапа за тоа како промени во синџирот на снабдување влијаат врз емисиите и локалните заедници.
Знаење за кружна економија	Примена на принципите намалување–повторна употреба–рециклирање–редизајн.	Воведување редизајн на производи за минимизирање на отпадот.
Ризик од климатски промени и адаптација	Проценка на климатските ранливости и планирање адаптивни деловни одговори.	Развивање план за климатска отпорност на логистички центар во зона склона на поплави.
Еколошка усогласеност и политика	Познавање и примена на релевантни ЕУ/еколошки стандарди и регулативи.	Осигурување усогласеност на компанијата со ЕУ Зелен договор или ISO 14001.

(Усогласено со GreenComp и Целите за одржлив развој – SDGs)

ТЕХНИЧКИ КОМПЕТЕНЦИИ

Компетенција	Опис	Пример за обврски
Управување со податоци за одржливост	Собира, анализира и интерпретира метрики за одржливост (на пр. CO_2, енергија, вода, отпад).	Користи панели за следење на цели за енергетска ефикасност на компанијата.

Зелени иновации и дизајн	Води развој на еколошки производи, услуги или процеси.	Раководи крос-тимска реконструкција на производ за намалена употреба на материјали и емисии.
Системи за управување со животна средина (EMS)	Имплементира системи за следење и подобрување на еколошките перформанси.	Внедрува EMS усогласен со ISO 14001 и обучува персонал за негово користење.
Дигитални алатки за одржливост	Користи софтвер за карбонско сметководство, ESG известување и мониторинг.	Работи со алатки како SimaPro, OpenLCA или GHG Protocol.
Управување со проекти и промени	Планира, води и следи проекти за зелена трансформација.	Координира иницијатива за нулта отпад во повеќе оддели.

(Прилагодено според ESCO и потребите на секторот)

ЛИДЕРСТВО И МЕКИ ВЕШТИНИ

Компетенција	Опис	Пример за обврски
Стратешко размислување	Усогласува одржливоста со бизнис целите и пазарните трендови.	Интегрира KPI за одржливост во корпоративната стратегија.
Вклученост на засегнати страни	Гради доверба со внатрешни и надворешни партнери (вработени, клиенти, инвеститори, заедници).	Организира работилници за заедничко развивање на цели за одржливост со вработените и добавувачите.
Ефективна комуникација	Преведува сложени концепти за одржливост во јасни и мотивирачки пораки.	Подготвува ESG извештаи или презентира зелени придобивки пред извршни одбори.
Коучинг и овластување	Поддржува и инспирира тимови да применуваат одржливи практики.	Менторира тимски лидери за интегрирање на одржливоста во операциите.
Отпорност и прилагодливост	Одговара флексибилно на промени и сложени предизвици.	Брзо прилагодува планови за одржливост на нови законски барања или шокови во синџирот на снабдување.

(Поддржува имплементација и културна трансформација)

НИВО НА КВАЛИФИКАЦИИ (EQF)

Ниво	Опис
Основно	Разбира клучни зелени концепти; применува практики со насока и поддршка.
Средно	Самостојно применува компетенции за одржливост; води мали иницијативи.
Напредно	Води стратешки активности; раководи крос-функционални проекти; менторира други.
Експертско	Креира организациска визија и политики; влијае на промени во секторот или на национално ниво.

3.1.1. Како профилот и рамката на компетенции на зелениот лидер ги пополнуваат празнините?

Профилот на Зелениот Лидер е дизајниран да биде камен-темелник на одржливата трансформација во малите и средни претпријатија (МСП). Додека постоечките улоги се фокусираат на одредени аспекти (на пример, усогласеност, енергија, иновации), Зелениот Лидер носи интегриран, стратешки и ориентиран кон иднината пристап. Покрај тоа, Зелениот Лидер ја адресира следната низа предизвици и празнини пронајдени во различни сектори:

- **ФРАГМЕНТАЦИЈА НА УЛОГИТЕ:** Зелениот Лидер ги обединува техничките, менаџерските и комуникациските компетенции под една професионална идентификација.
- **НЕДОСТАТОК НА СТРАТЕШКА ВИЗИЈА:** Многу од постоечките улоги немаат холистички, долгорочен пристап кон одржливоста. Зелениот Лидер обезбедува прогнозирање, планирање и интеграција во сите делови на бизнисот.
- **НЕДОВОЛЕН ФОКУС НА УПРАВУВАЊЕ СО ПРОМЕНИ:** Зелената трансформација бара внатрешна културна промена, а Зелениот Лидер е обучен во лидерство на тимови, вклучување на засегнати страни и развој на организацијата.
- **НЕДОСТАТОК НА ПРЕСЕК МЕЃУ ДИГИТАЛНИ И ЗЕЛЕНИ ВЕШТИНИ:** Зелениот Лидер ги поврзува компетенциите за одржливост со дигиталните алатки (на пр. ESG софтвер, платформи за следење на јаглероден отпечаток), кои се клучни за идната конкурентност.
- **НЕМА ЗАЕДНИЧКИ ПАТ ЗА КВАЛИФИКАЦИЈА:** Рамката на компетенции за Зелениот Лидер, усогласена со EQF и други алатки на ЕУ (GreenComp, ESCO), создава основа за структуриран обука, сертификација и кариера.

3.1.2. Обука и институционална интеграција на профилот на зелениот лидер

Проектот GreenLead нуди модуларна, практична програма за обука усогласена со рамката на компетенции. Програмата ќе опфати:

- Основно знаење за одржливост и законодавство
- Примена на дигитални и еколошки алатки
- Лидерство и комуникација за зелена трансформација
- Иновации и системско размислување за адаптација на бизнис моделите

Поглавје 4: Нацрт програма за обука и структура на курсот за Зелени Лидери

Подолу е предложена модуларна структура на програмата за обука на Зелени Лидери, усогласена со клучните области на компетенции идентификувани во рамката. Овие модули се прилагодливи на различни EQF нивоа и може да се прилагодат според потребите на различни сектори. Програмата за обука е дизајнирана со флексибилност — МСП може да обучи еден вработен или да ги распредели модулите помеѓу неколку заинтересирани членови на тимот (според предложените профили), зависно од времето, интересот и улогата во компанијата. Важно е да се има предвид дека флексибилноста е клучна за успешна имплементација.

Модул	Наслов	Резултати од учење	EQF ниво
1. Основи на одржливост и Зелен договор	Разбирање на принципите на одржливост, Целите за одржлив развој (SDGs), политики на ЕУ Зелен договор		
2. Еколошко законодавство и усогласеност за МСП	Навигација низ еколошките регулативи на ЕУ и национално ниво и осигурување усогласеност на компанијата		
3. Кружна економија и зелени бизнис модели	Дизајнирање и поддршка на кружни процеси, намалување на отпадот, повторно размислување на вредносни синџири		
4. Лидерство и управување со промени во зелени транзиции	Овозможување организациски промени, управување со отпор, инспирирање на активности		
5. Зелени иновации и технологии во пракса	Идентификување, евалуација и имплементација на одржливи иновации		
6. ESG и известување за одржливост	Мерење на KPI за одржливост, комуникација на влијанието, подготовка на извештаи		

Модул	Наслов	Резултати од учење	EQF ниво
7. Дигитални алатки за одржливост	Користење калкулатори за јаглероден отпечаток, софтвер за анализа на животен циклус, еколошки панели		
8. Комуникација и вклученост на засегнати страни	Водење дијалог за одржливост со внатрешни тимови и надворешни партнери		
9. Финансирање на зелената транзиција	Разбирање на механизми за зелено финансирање, грантови и даночни олеснувања		
10. Завршен проект: Зелен акциски план за МСП	Примена на сите компетенции за изработка на стратегиски патоказ за одржливост на МСП		

Овие модули може да се реализираат во **комбиниран формат**: самостојно учење онлајн, живи работилници и менторство на работното место.

4.1. Мапирање на профилот на Зелен лидер

УСОГЛАСЕНО СО ЕВРОПСКАТА РАМКА ЗА КВАЛИФИКАЦИИ (EQF)

Област на компетенции	EQF ниво	Образложение
Стратешко лидерство за одржливост		Побарува напредно решавање проблеми, иницијатива и управување со сложени задачи
Еколошка усогласеност и законодавство		Побарува аналитичко и применето правно знаење, прилагодено на индустрискиот контекст
Комуникација и вклученост		Ефективна интеракција со различни улоги и засегнати страни, прилагодлива комуникација
Дигитални алатки и ESG известување		Вклучува евалуација, адаптација и интеграција на дигитални решенија
Иновации и кружна економија		Примена на напредно знаење во нови контексти; развивање нови идеи

МАПИРАЊЕ НА КОМПЕТЕНЦИИ НА ЗЕЛЕНИОТ ЛИДЕР СО ЕУ СИСТЕМОТ ЗА ВЕШТИНИ, КОМПЕТЕНЦИИ, КВАЛИФИКАЦИИ И ЗАНИМАЊА (ESCO)

Компетенција на Зелениот Лидер	Поврзани ESCO занимања	Вештини/Компетенции
Стратегија за одржливост	Еколошки менаџер	Развива еколошка политика, управува со стратегии за одржливост
Правно и регулаторно познавање	Службеник за усогласеност	Осигурува усогласеност со еколошкото законодавство
Дизајн за кружна економија	Економист за животна средина	Проценува влијание врз одржливоста, спроведува анализа на животен циклус
ESG и известување	CSR специјалист, аналитичар на податоци	Извештај за индикатори за одржливост, користи софтвер за известување
Дигитални алатки	Green IT специјалист	Применува дигитални решенија за еколошко следење, известување и решавање на еколошки предизвици
Управување со промени	Консултант за организациски развој	Води организациски промени, инспирира промена на однесување кај вработените, мотивира тимови за ефективна зелена транзиција

ИНТЕГРАЦИЈА НА GREENCOMP - ЕУ РАМКАТА ЗА КОМПЕТЕНЦИИ ЗА ОДРЖЛИВОСТ

Област на GreenComp	Примена кај Зелениот Лидер
Системско размислување	Води интегрирани стратегии кои ги поврзуваат еколошките, економските и општествените фактори Прогнозирање (Foresight)
Прогнозирање (Foresight)	Предвидува и се подготвува за долгорочни еколошки и регулаторни промени
Одговорност	Промовира етичко лидерство и одговорност во зелената трансформација
Соработка	Гради партнерства меѓу оддели и вредносни синџири
Критичко размислување	Проценува компромиси при одлуките за одржливост
Овластување	Овозможува и обучува други во одржливи практики

ПРЕДЛОГ-СТРУКТУРА ЗА ОБУКА ЗА ЗЕЛЕНИ ЛИДЕРИ

Модул	Наслов	Цели за учење	Клучни теми	Методики на учење	Модул
M1	*Основи на одржливост и Европскиот Зелен Договор*	Разбирање на основните концепти за одржливост и контекстот на ЕУ политики	Одржлив развој, Европски Зелен Договор, Целите за одржлив развој (SDGs), улогата на МСП	Е-учење, анализа на студии на случај	Онлајн квиз, кратко есеј
M2	*Еколошко законодавство и усогласеност за МСП*	Навигација низ еколошките закони на ЕУ и националните регулативи и имплементација на системи за усогласеност	Клучни еколошки директиви, обврски на МСП, управување со ризик и усогласеност	Вебинари, интерактивни работилници	Креирање на список за усогласеност
M3	*Кружна економија и зелени бизнис модели*	Примена на принципите на кружна економија во операциите на МСП	Ефикасност на ресурсите, животен циклус на производот, иновации во бизнис моделот	Тимска работа, симулации	Редизајн на бизнис модел во канвас
M4	*Лидерство за зелени промени*	Водење зелени трансформациски иницијативи во организациите	Управување со промени, лидерство во одржливост, мотивирање тим	Ролна игра, учење преку врсници	Самооценка на лидерство, мини акциски план
M5	*Зелени иновации и одржливи технологии*	Идентификување, евалуација и интеграција на зелени иновации	Еко-иновативни решенија, чисти технологии за МСП, нискојаглеродни решенија	Експерти гости, лаборатории за решавање проблеми	Предлог за иновативен концепт
M6	*Извештај за одржливост и ESG метрики*	Користење алатки за мерење и известување на перформансите за одржливост	ESG индикатори, стандарди за известување (GRI, CSRD), еколошки KPI	Практична демонстрација на софтвер, шаблони	Нацрт на ESG извештај
M7	*Дигитални алатки за еколошко следење*	Користење дигитални алатки за поддршка на еколошки одлуки и исполнување на барањата за известување	Алатки за карбонски отпечаток, GHG Protocol алатки, openLCA софтвер, панели за податоци, платформи за МСП како ClimateSmart или Enablon	Туторијали за алатки, проекти со реални податоци	Вежба за примена на алатки
M8	*Вклученост на засегнати страни и зелена комуникација*	Создавање поддршка за зелени иницијативи кај внатрешни и надворешни чинители	Внатрешна вклученост, зелен маркетинг, комуникациска стратегија	Работилница за раскажување приказни, дизајн на кампања	План за комуникација

Модул	Наслов	Цели за учење	Клучни теми	Методики на учење	Модул
M9	*Финансирање на зелената транзиција*	Идентификување и пристап до средства за зелени иницијативи	- ЕУ и национални зелени фондови - Приватно финансирање - Поврат на инвестиции (ROI) од зелени проекти	Панели со експерти, симулација на финансирање	Презентација на финансиски план и буџет
M10	*Завршен проект: План за зелена трансформација на МСП*	Интеграција на компетенциите во стратешки план за одржливост на МСП	- Комплетен развој на план, стратегија за имплементација - Прогноза на влијание	Менторство, тимска соработка, основна проценка, акциски план, интервјуа	Финален проект и презентација

Библиографија:

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.; Fitrianingsih, 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.

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.nstituteofsustainabilitystudies.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

Corporate social responsibility / Responsible business conduct.