

IRDO

# MOZAIK

Prve slovenske družbeno odgovorne novice, št. 3/XIX, marec 2026

IRDO Intervju:  
**Ddr. Maja Pucelj:**  
O novi monografiji in razkoraku med zakonodajo ter prakso v podjetjih

od str. 5

IRDO Intervju:  
**Andrej Šolinc:**  
O podjetništvu bi morali manj govoriti kot o mitologiji uspeha in bolj kot o vsakdanji odgovornosti

od str. 12

IRDO Intervju:  
**Mag. Nastja Mulej:**  
Razmišljanje ni nekaj, kar se nam zgodi, ampak nekaj, za kar se odločimo

od str. 18

Moja podjetniška pot:  
**Marko Lavrenčič:**  
Zakaj je karierno mrežo in lastno prepoznavnost pametno graditi že pred 18. letom?

od str. 25

Bodite seznanjeni z informacijami o družbeni odgovornosti in tako prispevajte k trajnostnemu razvoju. Sodelujte z nami! IRDO - Inštitut za razvoj družbene odgovornosti si prizadeva povezati ključne akterje na področju razvoja družbene odgovornosti (posameznike, podjetja, vlado, civilno družbo, mlade ...) in trajnostnega razvoja. Izvaja skupne aktivnosti in kampanje za osveščenost širše družbe o potrebah po in o pomenu družbene odgovornosti in trajnostnosti v Sloveniji in globalno. S svojim delovanjem inštitut IRDO prispeva k prenosu in prilagajanju tujega znanja ter konceptov slovenskim razmeram in potrebam, hkrati pa omogoča izmenjavo slovenskega znanja in izkušenj s tujimi strokovnjaki, podjetji in organizacijami. IRDO je prostovoljska in raziskovalna organizacija ter organizacija v javnem interesu na področju dela z mladimi ter nacionalna partnerska organizacija CSR Europe za Slovenijo.

Vabimo vas, da postanete naši člani (če to še niste) in da namenite 1 % dohodnine v podporo našemu delu z mladimi v javnem interesu. Več: [www.irdo.si](http://www.irdo.si). Srčna hvala.

#### Izdajatelj:

IRDO - Inštitut za razvoj družbene odgovornosti  
Cesta 13. julija 65a, SI-1261 Ljubljana-Dobrunje, Slovenija  
E-pošta: [info@irdo.si](mailto:info@irdo.si) // [www.irdo.si](http://www.irdo.si)  
Telefon: + 386 (0)31 344 883  
Spletna mesta: [www.irdo.si](http://www.irdo.si), [www.horus.si](http://www.horus.si), [www.adrastos.si](http://www.adrastos.si),  
[www.model-m.si](http://www.model-m.si)

#### Uredništvo:

Glavna urednica: Nomi Hrast, mag. posl. in ekon. ved  
Namestnik glavne urednice: zasl. prof. ddr. Matjaž Mulej  
Odgovorna urednica: mag. Anita Hrast  
Novinarji: člani Inštituta IRDO, Monika Rajšp, Nomi Hrast, Simon Domajnko, Kaja Bračič, Anita Marinko in drugi  
Kontakt: [novice@irdo.si](mailto:novice@irdo.si)  
Naklada: elektronska oblika novic  
Foto: IRDO, Nomi Hrast, Canva, Unsplash  
Fotografija na naslovnici: Unsplash  
Fotografije v reviji: Unsplash

V kontekstu družbene odgovornosti (zmanjšanje stroškov, onesnaževanja okolja) so novice v elektronski obliki. Za vsebino prispevkov odgovarjajo avtorji. Mnenja avtorjev niso tudi nujno mnenja uredništva. Besedila niso lektorirana in so v slovenskem in/ali angleškem jeziku. Vse pravice pridržane. Ponatis celote ali posameznih delov je dovoljen le s pisnim dovoljenjem uredništva.

Revija IRDO Mozaik je v letu 2015 prerasla meje članstva, zato je namenjena članom inštituta IRDO, simpatizerjem, podpornim partnerjem, mladim ter poslovni in splošni javnosti.

# Vsebine

- 5 IRDO intervju  
Ddr. Maja Pucelj: O novi monografiji in razkoraku med zakonodajo ter prakso v podjetjih
- 12 Andrej Šolinc: O podjetništvu bi morali manj govoriti kot o mitologiji uspeha in bolj kot o vsakdanji odgovornosti
- 18 Mag. Nastja Mulej: Razmišljanje ni nekaj, kar se nam zgodi, ampak nekaj, za kar se odločimo
- 25 **Moja podjetniška pot:**  
Marko Lavrenčič: Zakaj je karierno mrežo in lastno prepoznavnost pametno graditi že pred 18. letom?
- 32 Član inštituta IRDO, Lidl Slovenija, prejemnik Nagrade nemškega gospodarstva 2025 za vseživljensko učenje
- 33 Direktorica inštituta IRDO mag. Anita Hrast gostja Podjetniškega zajtrka na OOOZ Ljubljana Vič
- 35 AmCham Slovenija v zagovorništvu za 2026 v ospredje postavlja odgovornost, mlade in odpornost
- 36 Direktor Lumar, Marko Lukič, postal novi predsednik Združenja Manager
- 38 Rekordno tekmovanje POPRI 2026: Bliža se veliki finale mladih podjetniških upov
- 39 ECOSYNERGY SYSTEM: Nekdo opazuje vas, vaše delovno mesto in vaš način življenja ...
- 43 21. IRDO Mednarodna konferenca
- 47 IRDO izobraževanja
- 52 DOP v Sloveniji
- 55 CSR Europe
- 57 Razpisi, priložnosti, seminarji, konference
- 60 Lahko gozdna demokracija spremeni svet?

V skladu z odločbo št. 61510-6/20153 z dne 23. 2. 2016, ki jo je izdalo Ministrstvo RS za kulturo, je e-revija IRDO Mozaik, prve slovenske družbeno odgovorne novice, vpisana v razvid medijev pod zaporedno številko 2014. Serijska publikacija z naslovom "IRDO Mozaik" ima dodeljeno mednarodno standardno serijsko številko ISSN 2712-5629.

**"Razsipaj svoje cvetje, kamorkoli greš,  
kajti nikoli več ne boš šel po isti poti."**

(Orison Swett Marden)

Praden sem začela s snovanjem tega uvodnika, sta se v mojih mislih močno prepletali dve na videz različni, a v resnici izjemno komplementarni spoznanji. Pesnik Robert Browning nas opominja: "V sebi nosimo čudeže, ki jih iščemo izven sebe." Po drugi strani pa Orison Swett Marden poziva k takojšnjemu ukrepanju v okolju: "Razsipaj svoje cvetje, kamorkoli greš, kajti nikoli več ne boš šel po isti poti."

Odločila sem se, da v tokratni številki združim oboje. Zavedati se moramo, da tisti pravi "čudež" – naša sposobnost za inovacije, empatijo in družbeno odgovornost – dejansko izvira iz nas samih. A ta notranji potencial dobi svoj polni pomen šele takrat, ko ga kot "cvetje" pogumno razsipamo po svetu, v naših organizacijah, lokalnih skupnostih in družinskih celicah. Čas za ukrepanje je vedno zdaj, saj poti, po kateri hodimo danes, jutri ne bo več.

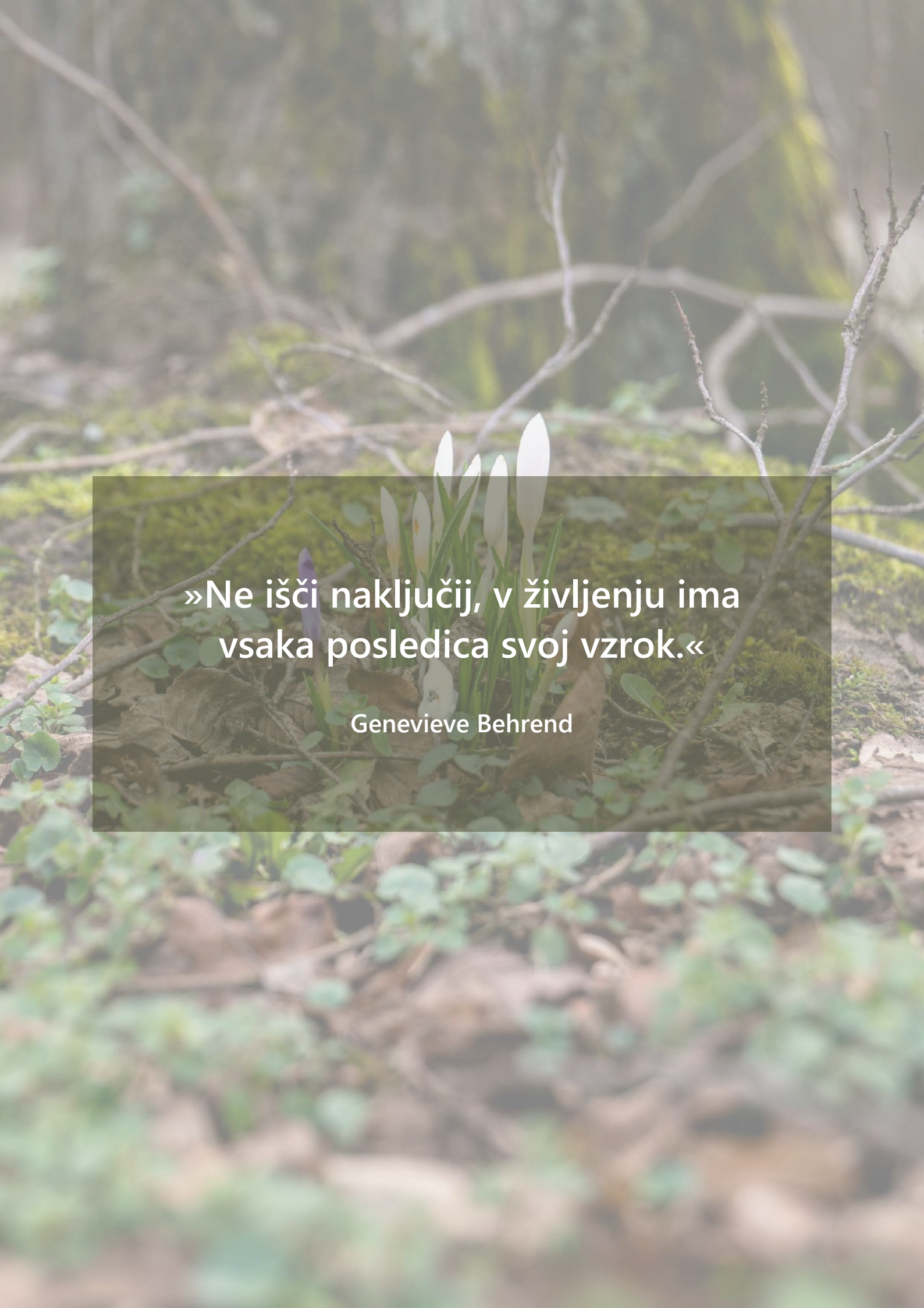
V tokratnem IRDO mozaiku sem zato zbrala vsebine, dogodke in koncepte, ki odsevajo prav to sinergijo med našim notranjim potencialom in trajnostnimi sledmi, ki jih puščamo v družbi. Prepričana sem, da boste ob branju našli obilico navdiha za svoje naslednje korake.

Kreativnost in pametnejše odločanje: Vabim vas k branju o prihajajoči 12. konferenci o kreativnosti na mariborski DOBA Fakulteti. Tam bomo skozi inovativno metodo »Šest medalj vrednosti« raziskovali, zakaj se

organizacije prepogosto odločajo preozko in kako lahko z zavzetostjo ljudi ustvarimo dolgoročno vrednost. Da so čudeži mogoči tudi v pravem gospodarskem okolju, dokazujejo inventivne rešitve v krožnem gospodarstvu. V tej številki podrobneje predstavljamo slavnostno podelitev priznanj, ki jo organizira Štajerska gospodarska zbornica in kjer se nagrajujejo ideje z največjim potencialom za tržno in družbeno transformacijo. Svet se nezadržno spreminja, zato posebno pozornost namenjamo 10. Mednarodni znanstveni konferenci in 18. Mednarodnemu tednu, ki ju gosti EPF Univerze v Mariboru. Preberite, kako domači in tuji strokovnjaki iščejo ravnovesje med trajnostnim upravljanjem in hitro razvijajočo se umetno inteligenco. Z mrežo CSR Europe vas popeljemo preko slovenskih meja. Opozarjamo na serijo izjemnih strokovnih seminarjev, ki odstirajo nujnost proaktivnega upravljanja z vodnimi virom, opozarjajo na nujnost multikulturnega vodenja za blagostanje zaposlenih ter razčlenjujejo kompleksno načrtovanje podnebne tranzicije v dobavnih verigah. Vsak prispevek v tem mozaiku je delček cvetja, ki smo ga zbrali in pripravili za vas. Želim si, da bi vas te vsebine opolnomočile, da boste na svoji edinstveni življenjski in poslovni poti puščali še trajnejše, svetlejša in bolj odgovorne sledi. Prijetno in navdihujoče branje vam želim!

Nomi Hrast, mag. ekon. in posl. ved,  
glavna urednica revije IRDO Mozaik





»Ne išči naključij, v življenju ima  
vsaka posledica svoj vzrok.«

Genevieve Behrend

# Ddr. Maja Pucelj o novi monografiji in razkoraku med zakonodajo ter prakso v podjetjih

Novinarka: mag. Anita Hrast

V sodobnem poslovnem okolju vloga direktorjev doživlja temeljno preobrazbo. O tem smo se pogovarjali z ddr. Majo Pucelj, prejemnico nagrade Varuha človekovih pravic in direktorico magistrskega programa na Evro-sredozemski univerzi (EMUNI). Je glavna urednica nedavno izdane znanstvene monografije *Investigating Directors' Accountability in Promoting Corporate Social Responsibility*, ki jo je souredila s prof. dr. Radom Bohincem in mag. Anito Hrast. V intervjuju pojasnjuje, kako nove evropske direktive (kot sta CSRD in CSDDD) preoblikujejo korporativno upravljanje, zakaj družbena odgovornost ni več zgolj prostovoljna izbira ter s kakšnimi izzivi se pri uvajanju trajnostnih praks in ESG načel v resnici soočajo podjetja in njihova vodstva.

## Se nam lahko na kratko predstavite?

Sem ddr. Maja Pucelj, rojena leta 1982. Svojo poklicno pot sem začela kot policistka in članica posebne policijske enote, nato pa nadaljevala kot risk manager in vodja pravne službe v leasing in bančnem sektorju, kasneje pa tudi kot direktorica marketinga ter revizorka. Pred vstopom v akademski prostor sem delovala kot svetovalka ministra za izobraževanje, znanost in šport. Danes na Evro-sredozemski univerzi (EMUNI) v Kopru opravljam več funkcij: sem vodja oddelka za raziskovanje, razvoj in



ddr. Maja Pucelj

inovacije, direktorica magistrskega programa Digitalizacija in človekove pravice ter predstojnica oddelka za humanistiko.

Doktorsko izobraževanje sem zaključila z dvema doktoratoma: prvega sem pridobila na Alma Mater Europaea ISH s področja humanistike, drugega pa na Fakulteti za državne in evropske študije Nove univerze s področja mednarodnih študij s poudarkom na človekovih pravicah. Leta 2024 sem prejela tudi nagrado Varuha človekovih pravic Republike Slovenije za najboljšo doktorsko disertacijo s področja človekovih pravic. Kljub profesionalnim dosežkom pa sem najbolj ponosna na svojo najpomembnejšo življenjsko vlogo – biti mama svojemu devetletnemu sinu. Posebej cenim tudi ljudi, ki me obkrožajo in s katerimi si



delimo medsebojno podporo in iskreno naklonjenost. Skozi humanitarno delo si prizadevam delovati družbeno odgovorno – ne zato, ker bi morala, temveč zato, ker imam možnost in priložnost, da prispevam k razvoju boljše in pravičnejše družbe.

### Kaj je bil glavni motiv za nastanek monografije?

Monografija je nastala iz opažanja, da vloga direktorjev v sodobnem poslovnem okolju doživlja temeljno preobrazbo. Tradicionalno je bila odgovornost direktorjev predvsem povezana z nadzorom poslovanja in zaščito interesov delničarjev. Danes pa od vodstvenih struktur podjetij pričakujemo bistveno več: podjetja morajo poleg finančne uspešnosti zagotavljati tudi transparentnost, etično ravnanje, spoštovanje človekovih pravic ter odgovorno ravnanje z okoljem.

Skupaj s sourednikoma – prof. dr. Radom Bohincem, predsednikom EMUNI, in mag. Anito Hrast z inštituta IRDO – smo ugotovili, da kljub hitremu razvoju zakonodaje in praks na področju trajnostnega upravljanja še vedno primanjkuje celovite znanstvene obravnave vprašanja, kako se odgovornost direktorjev spreminja v kontekstu družbene odgovornosti podjetij in ESG načel. Prav ta vrzel je bila glavni motiv za nastanek monografije.

Knjiga se zato osredotoča na analizo odgovornosti direktorjev pri spodbujanju družbene odgovornosti podjetij ter na razumevanje njihove vloge pri uvajanju trajnostnih praks v korporativno upravljanje. Kot poudarja že predgovor monografije, je njen namen raziskati, kako

se strukture korporativnega upravljanja, pravni okviri in vodstvene prakse prepletajo z zahtevami trajnostnega in družbeno odgovornega poslovanja v času zelenega in digitalnega prehoda.

Tema je še posebej aktualna zaradi novih evropskih regulativnih okvirov, kot so Direktiva o poročanju podjetij glede trajnostnosti (CSRD), Evropski standardi poročanja o trajnostnosti (ESRS) ter Direktiva o skrbnem pregledu v podjetjih glede trajnostnosti (CSDDD). Ti regulatorni procesi bistveno spreminjajo pričakovanja do direktorjev, ki postajajo ne le strateški voditelji, temveč tudi ključni nosilci odgovornosti za skladnost, etično upravljanje in trajnostni razvoj podjetij.

### Kakšno je osrednje sporočilo monografije?

Osrednje sporočilo monografije je, da družbena odgovornost podjetij danes ni več obrobna ali zgolj prostovoljna dejavnost, temveč postaja osrednji element sodobnega korporativnega upravljanja. V tem kontekstu se spreminja tudi vloga direktorjev: iz tradicionalnih nadzornikov poslovanja postajajo ključni akterji pri oblikovanju strategij, ki povezujejo poslovne cilje z okoljskimi, družbenimi in upravljavskimi pričakovanji. Monografija poudarja, da odgovornost direktorjev presega zgolj formalno pravno skladnost. Vse bolj vključuje tudi etične vidike odločanja, dolgoročno ustvarjanje vrednosti ter upravljanje odnosov z različnimi deležniki. Prav zato le-ta obravnava korporativno družbeno odgovornost kot integralni del sodobnega korporativnega upravljanja in kot pomemben dejavnik zaupanja med podjetji, družbo in trgom.



Tematsko monografija pokriva širok spekter vprašanj. Posamezna poglavja obravnavajo strateško vključevanje CSR v korporativno upravljanje, etične razsežnosti odločanja v upravnih odborih, pravne spremembe na ravni Evropske unije, primerjalne pristope k odgovornosti direktorjev v različnih pravnih sistemih ter vlogo digitalnih tehnologij in ESG poročanja pri nadzoru trajnostnega poslovanja.

S tem monografija presega zgolj teoretično razpravo in ponuja integriran pogled na pravne, etične in upravljaljske dimenzije odgovornega poslovanja. Njena želja je povezati akademsko znanje s prakso ter ponuditi temeljno znanje na enem mestu - za direktorje, raziskovalce, oblikovalce politik in vse, ki se ukvarjajo s sodobnimi izzivi trajnostnega upravljanja podjetij.

### Katere spremembe v evropskem regulativnem okolju so bile ključni povod za nastanek knjige?

Eden ključnih razlogov za nastanek monografije so prav spremembe v evropskem regulativnem okolju, ki v zadnjih letih bistveno preoblikujejo področje trajnostnega upravljanja podjetij. Evropska unija postopoma prehaja iz sistema, v katerem je bila družbena odgovornost podjetij predvsem prostovoljna, v okvir, kjer postaja vse bolj pravno regulirana.

Posebej pomembna je Direktiva o poročanju podjetij glede trajnostnosti (CSRD), ki uvaja obvezno in standardizirano poročanje o okoljskih, družbenih in upravljaljskih vidikih poslovanja. Podjetja morajo odslej sistematično poročati o vplivih svojega

poslovanja na okolje, družbo in upravljanje, pri čemer pomembno vlogo pri nadzoru teh procesov prevzemajo prav direktorji in upravni odbori.

Drugi pomemben regulativni okvir predstavlja Direktiva o skrbnem pregledu v podjetjih glede trajnostnosti (CSDDD), ki od podjetij zahteva, da v svojih dejavnostih in dobavnih verigah prepoznajo ter obvladujejo tveganja za človekove pravice in okolje. Ta zakonodaja širi odgovornost podjetij tudi na njihove dobavne verige ter poudarja potrebo po sistematičnem upravljanju trajnostnih tveganj na ravni upravljanja podjetja.

Skupaj te regulativne spremembe pomenijo pomemben premik: trajnostnost in družbena odgovornost se iz prostovoljnih pobud vse bolj selita v okvir pravno urejenega korporativnega upravljanja. Monografija zato analizira, kako te spremembe vplivajo na vlogo direktorjev ter kako se njihova odgovornost razvija v kontekstu novih zakonodajnih in družbenih pričakovanj.

### Kakšno vlogo imajo direktorji pri uresničevanju ESG načel?

Direktorji imajo pri uresničevanju ESG načel ključno vlogo, saj prav njihove odločitve določajo, ali bo trajnostnost postala del temeljne poslovne strategije ali pa bo ostala zgolj element korporativne komunikacije. Monografija poudarja, da je sodobno korporativno upravljanje vse bolj usmerjeno v vključevanje trajnostnih vidikov v strateško odločanje, upravljanje tveganj in organizacijsko kulturo. Poglavja knjige kažejo, da direktorji niso več zgolj formalni nadzorniki poslovanja, temveč postajajo aktivni oblikovalci trajnostnih



strategij, ki povezujejo gospodarsko uspešnost z družbeno odgovornostjo.

Raziskave, predstavljene v monografiji, kažejo tudi, da uspešna implementacija ESG načel zahteva kombinacijo strateškega vodenja, etične refleksije in učinkovitega nadzora nad procesi poročanja ter upravljanja tveganj. V tem kontekstu imajo pomembno vlogo tudi upravni odbori, ki morajo zagotoviti transparentno ESG poročanje, spremljanje uspešnosti trajnostnih strategij in usklajenost med poslovnimi cilji ter pričakovanji deležnikov.

Poleg tega monografija opozarja, da morajo direktorji pri upravljanju ESG vprašanj razviti tudi nove kompetence, povezane z digitalnimi tehnologijami, podatkovno analitiko in upravljanjem kompleksnih dobavnih verig, saj so prav ta področja ključna za sodobno trajnostno upravljanje podjetij.

### Kako je interdisciplinarni in mednarodni pristop obogatil knjigo?

Ena največjih vrednosti monografije je prav njen izrazito interdisciplinarni in mednarodni pristop. V knjigi sodelujejo avtorji iz različnih držav in akademskih tradicij, kar omogoča primerjalni pogled na vprašanje odgovornosti direktorjev v različnih pravnih in institucionalnih okoljih. Prispevki združujejo perspektive prava, ekonomije, korporativnega upravljanja, družboslovja in humanistike. Takšna kombinacija disciplin omogoča bolj celovito razumevanje odgovornosti direktorjev, saj pravni okvir sam po sebi ne more pojasniti vseh vidikov odločanja v podjetjih. Odločitve upravnih odborov so namreč vedno rezultat prepletanja pravnih pravil, institucionalnih kultur, etičnih norm in ekonomskih interesov.

Monografija zato vključuje tudi razprave o etiki odločanja v upravnih odborih, o vlogi družbenih in kulturnih dejavnikov pri oblikovanju korporativne odgovornosti ter o tem, kako lahko družboslovje in humanistika prispevata k razumevanju odgovornega vodenja podjetij. Takšen pristop omogoča širšo refleksijo o tem, kako se koncept odgovornosti direktorjev razvija v različnih družbenih kontekstih.

Poleg tega monografija vključuje tudi primerjalne analize različnih pravnih sistemov, ki pokažejo, kako se koncept družbene odgovornosti podjetij in vloga direktorjev pri njenem uresničevanju razlikujeta med različnimi jurisdikcijami, kot so Evropska unija, ZDA, Japonska, Brazilija ali Južna Afrika.

Takšna primerjalna perspektiva je pomembna, ker pokaže, da ne obstaja enoten model odgovornega korporativnega upravljanja, temveč različni institucionalni pristopi, iz katerih se lahko učimo.

### Kaj je v knjigi posebej zanimivo za slovenska podjetja?

Za slovenska podjetja je knjiga zanimiva predvsem zato, ker obravnava vprašanja, ki so neposredno povezana z evropskim regulatornim okoljem, v katerem delujejo tudi slovenska podjetja. Evropska zakonodaja na področju trajnostnega poročanja, skrbnega pregleda dobavnih verig in trajnostnega financiranja postopoma spreminja način upravljanja podjetij. Podjetja morajo razviti nove sisteme za upravljanje ESG tveganj, zbiranje nefinančnih podatkov ter poročanje o vplivih svojega poslovanja na družbo in okolje.

Posebej relevantni so tudi prispevki, ki



obravnava izzive malih in srednje velikih podjetij. Ta podjetja pogosto nimajo enakih organizacijskih in finančnih virov kot velike korporacije, vendar so vseeno vključena v dobavne verige večjih podjetij, ki morajo izpolnjevati evropske trajnostne standarde. Zaradi tega se tudi manjša podjetja vse bolj soočajo s pričakovanji glede trajnostnega upravljanja.

Monografija zato ponuja vpogled v modele upravljanja, ki lahko pomagajo podjetjem pri integraciji trajnostnih načel v poslovno strategijo, ter prikazuje primere dobrih praks in institucionalnih pristopov, ki so relevantni tudi za srednje velike evropske ekonomije, kot je slovenska.

### Kje so največji izzivi pri prenosu načel družbene odgovornosti in človekovih pravic v prakso?

Eden največjih izzivov je razkorak med normativnimi pričakovanji in dejanskim delovanjem podjetij. Na ravni zakonodaje in javnih politik obstaja vse več pravil in smernic, ki spodbujajo trajnostno poslovanje, vendar je njihova implementacija v praksi pogosto zahtevna. Podjetja se soočajo z vprašanjem, kako vključiti ESG načela v vsakodnevne poslovne procese, ne da bi pri tem ogrozila svojo konkurenčnost. Poleg tega so sodobne dobavne verige izjemno kompleksne in pogosto vključujejo številne partnerje v različnih državah, kar otežuje nadzor nad spoštovanjem človekovih pravic in okoljskih standardov.

Raziskave, predstavljene v monografiji, kažejo tudi, da direktorji pogosto delujejo v okolju, kjer so pod pritiskom hitrega odločanja in omejenih informacij.

V takšnih okoliščinah lahko vprašanja družbene odgovornosti hitro postanejo sekundarna glede na kratkoročne poslovne cilje. Zato monografija poudarja, da učinkovita implementacija družbene odgovornosti ne zahteva le zakonodajnih sprememb, temveč tudi razvoj organizacijskih kultur, ki omogočajo sistematično vključevanje trajnostnih načel v strateško odločanje podjetij.

### Kako lahko različni akterji uporabijo spoznanja monografije?

Monografija je zasnovana kot most med akademskim raziskovanjem in praktičnim upravljanjem podjetij. Različni akterji lahko v knjigi najdejo različne vrste znanja. Za raziskovalce knjiga predstavlja teoretično in empirično osnovo za nadaljnje raziskave na področju korporativnega upravljanja, trajnostnega razvoja in odgovornosti direktorjev. Prispevki odpirajo številna nova raziskovalna vprašanja, zlasti glede vpliva regulacije na poslovne prakse ter glede vloge upravnih odborov pri trajnostnem preoblikovanju podjetij.

Za podjetja in njihove vodstvene strukture monografija ponuja vpogled v konkretne mehanizme upravljanja trajnostnih tveganj, modele vključevanja ESG načel v poslovno strategijo ter primere dobre prakse iz različnih gospodarskih sektorjev. Za oblikovalce politik pa monografija ponuja primerjalne analize različnih pravnih ureditev ter refleksijo o tem, kako lahko regulativni okvirji učinkovito spodbujajo trajnostno poslovanje podjetij. V tem smislu monografija prispeva k širši razpravi o tem, kako lahko podjetja postanejo pomemben akter trajnostnega razvoja in družbeno odgovornega gospodarstva.



## Kaj je bil največji izziv pri urejanju monografije?

Uredniško delo pri mednarodni znanstveni monografiji predstavlja zahteven proces, saj vključuje usklajevanje prispevkov avtorjev iz različnih držav, disciplin in raziskovalnih tradicij.

Eden največjih izzivov je bil zagotoviti vsebinsko koherenco med poglavji. Monografija vključuje številne različne perspektive – od pravnih analiz evropske zakonodaje do socioloških in etičnih refleksij o odgovornosti direktorjev. Ključno uredniško vprašanje je bilo, kako te različne prispevke povezati v smiselno celoto. Pomemben izziv je bil tudi zagotavljanje visoke znanstvene kakovosti. Vsi prispevki so morali preстати recenzijski postopek, kar je zahtevalo dodatno koordinacijo med avtorji, uredniki in recenzenti.

Veseli me, da nam je skupaj s sourednikoma uspelo ustvariti monografijo, ki ni zgolj zbirka posameznih člankov, temveč predstavlja celovit argument o spreminjajoči se odgovornosti direktorjev v sodobnem korporativnem upravljanju.

## Kako vidite razvoj tega področja v prihodnje?

V prihodnjih letih pričakujem nadaljnje poglobljanje razprave o odgovornosti direktorjev v kontekstu trajnostnega razvoja. Po mojem mnenju bodo v ospredju predvsem tri ključne teme.

Prva je vloga digitalnih tehnologij in umetne inteligence pri upravljanju ESG tveganj. Podjetja vse pogosteje uporabljajo digitalna orodja za spremljanje trajnostnih kazalnikov, upravljanje

dobavnih verig in analizo družbenih vplivov poslovanja. To odpira nova vprašanja glede odgovornosti direktorjev za nadzor nad podatkovnimi sistemi in algoritmi.

Druga pomembna tema je odgovornost podjetij za vplive v globalnih dobavnih verigah. Evropska zakonodaja že danes širi odgovornost podjetij tudi na njihove dobavitelje in poslovne partnerje v drugih državah, kar pomeni, da bodo morali direktorji razviti nove modele upravljanja tveganj na globalni ravni.

Tretja tema pa je vprašanje raznolikosti in vključevanja v vodstvenih strukturah podjetij. Raziskave vse bolj kažejo, da raznolike upravne strukture prispevajo k bolj kakovostnemu odločanju in boljšemu razumevanju družbenih pričakovanj.

## Bi nam za konec želeli še kaj sporočiti?

Rada bi poudarila, da ima v Sloveniji pomembno vlogo pri razvoju razprav o družbeni odgovornosti podjetij tudi inštitut IRDO, ki že vrsto let ustvarja prostor za dialog med akademsko skupnostjo, podjetji in oblikovalci politik. Zelo sem vesela, da je monografija nastala v sodelovanju z mag. Anito Hrast in IRDO inštitutom ter da se umešča v širši ekosistem raziskovanja in promocije družbene odgovornosti v Sloveniji. Bralce pa bi rada povabila, da monografijo razumejo ne le kot akademsko publikacijo, temveč tudi kot praktičen vir razmisleka o tem, kakšno vlogo imajo podjetja in njihovi voditelji pri oblikovanju bolj trajnostne in odgovorne družbe.

## Iskrena hvala za vaš čas in odgovore.

Več informacij o monografiji najdete tukaj: <https://www.irdo.si/en/investigating-directors-accountability-and-promoting-corporate-social-responsibility/>



"Skozi humanitarno delo si prizadevam delovati družbeno odgovorno – ne zato, ker bi morala, temveč zato, ker imam možnost in priložnost, da prispevam k razvoju boljše in pravičnejše družbe."

ddr. Maja Pucelj

# Andrej Šolinc: O podjetništvu bi morali manj govoriti kot o mitologiji uspeha in bolj kot o vsakdanji odgovornosti

Novinarka: mag. Anita Hrast



Podjetništvo se prepogosto meri zgolj skozi prihodke, hitro rast in zgodbe o uspehu, pri tem pa se spregleda realnost vsakodnevnih izzivov. O tem, kako pomembna je iskrena izmenjava izkušenj med podjetniki v varnem okolju, smo se pogovarjali s predstavnikom skupnosti CEED Slovenia. V intervjuju odkrivamo, zakaj klasični nasveti pri rasti podjetja pogosto odpovejo, s kakšnimi specifičnimi pritiski se srečujejo vodje v fazah 'GROW' in 'SCALE' ter zakaj uspešen podjetnik ni tisti, ki najhitreje pride na vrh, temveč tisti, ki zna dolgoročno zgraditi podjetje, ki deluje tudi brez njega. Hkrati razbijamo mite o poslanstvu podjetnikov in izpostavljamo njihov izjemen, a pogosto spregledan vpliv na lokalno okolje in družbo.

## Kako bi opisali poslanstvo CEED?

CEED je podjetniško okolje, kamor pridejo podjetniki, ki hočejo narediti spremembo. Bistvo CEED-a je praktičnost brez teoretskega leporečenja, deljenje znanja, ki ni zapisano v nobeni knjigi, "know-how sharing" na iskren in neposreden način ter "nezategnjeno", vendar koristno povezovanje.

Sam CEED Slovenia vidim kot prostor, kjer podjetniki ne hodijo samo po odgovore, ampak po boljša vprašanja. Naše poslanstvo je ustvarjati varno, zaupno okolje, kjer se vodje rastočih



Andrej Šolinc

podjetij lahko učijo drug od drugega, iskreno, brez mask in brez potrebe po dokazovanju.

Ne gradimo klasičnega izobraževanja, ampak skupnosti, kjer podjetniki rastejo skozi izmenjavo realnih izkušenj. Ko podjetnik ugotovi, da ni sam v svojih dilemah, se začne pravo učenje.

## Zakaj je peer-to-peer učenje tako dragoceno?

Ker prihaja iz realnosti, ne iz teorije.

Strukturirano znanje je danes široko dostopno in relativno poceni: podcasti, knjige, seminarji. Večina podjetnikov to redno spremlja. Problem ni več dostop do informacij, ampak kako te informacije prenesti v prakso, v konkretnem kontekstu podjetja.



Podjetniki zato ne potrebujejo še enega "kaj in kako", ampak nekoga, ki je včeraj sprejel podobno odločitev, naredil napako ali pa našel rešitev, ki dejansko deluje. Izzivi so zelo specifični tudi glede na fazo rasti: od prodaje in financiranja rasti do gradnje ekipe in umika iz operative. Tu splošni nasveti hitro odpovejo, izkušnje drugih podjetnikov pa postanejo izjemno relevantne.

Ključni predpogoj za to pa je odprtost in iskrenost. Če podjetniki govorijo samo o uspehih, se ne zgodi nič. Pravo učenje se zgodi, ko nekdo pove, kje se je uštel, kaj ni delovalo in kaj bi danes naredil drugače. Za takšne pogovore potrebuješ okolje, kjer ni potrebe po dokazovanju in kjer biti "najboljši" ni cilj. In prav to je po mojem mnenju največja vrednost CEED-a: ustvariti prostor, kjer podjetniki lahko odložijo maske in se pogovarjajo o realnih problemih.

### Kateri so najpogostejši izzivi podjetnikov?

Čeprav se panoge razlikujejo, so izzivi podjetnikov presenetljivo podobni, in to velja tudi mednarodno. Podjetništvo je eden od univerzalnih svetovnih jezikov. Izzivi večinoma niso tehnični, ampak povezani z rastjo, ljudmi in odločitvami.

V hitri fazi rasti, ko podjetje preraste startup in ima ekipo 10–20+ ljudi, se začnejo prvi resni pritiski.

Največji izzivi so zelo konkretni:

- prodaja: kako postaviti stabilen, ponovljiv prodajni sistem, ki ne temelji samo na ustanovitelju
- financiranje rasti: denar prihaja, a ne ostaja, ker gre vse nazaj v razvoj, ekipo in trg
- preobremenjenost podjetnika: vsi problemi končajo pri njem, časa pa ni več

- pomanjkanje strukture: procesi, odgovornosti in vloge še niso jasno postavljeni

Podjetnik v tej fazi pogosto dela največ v življenju, hkrati pa ima najmanj občutka kontrole. Ko je podjetje zrelo za profesionalizacijo, se narava izzivov spremeni, postanejo pa še bolj zahtevni.

Tu ne gre več za to, kako dobiti posel, ampak:

- kako zgraditi profesionalno vodstveno ekipo
- kako delegirati odločanje in se umakniti iz operative
- kako postaviti sistem, kjer podjetje ne stoji več na eni osebi
- kako financirati nadaljnjo rast, organsko ali z investicijami, brez izgube nadzora

Na tej točki podjetnik pogosto postane največja omejitev rasti. Če je vse odvisno od njega, podjetje ne more naprej.

Zelo konkreten problem v obeh fazah je tudi prodaja na novih trgih. Mednarodna rast skoraj vedno traja dlje, stane več in zahteva več fokusa, kot podjetniki pričakujejo.

Ne smemo pa zanemariti še enega, pogosto spregledanega izziva: osamljenost in pritisk odločanja. Večja kot je odgovornost, manj je ljudi, s katerimi lahko podjetnik iskreno deli dileme.

Če povzamem: največji izzivi niso v tem, kako začeti podjetje, ampak kako ga voditi skozi rast, brez da te ta rast povozi. In prav tukaj podjetniki najbolj potrebujejo podporo, izkušnje drugih in prostor za iskren pogovor.



### Kdo je uspešen podjetnik?

Uspeh v podjetništvu se prepogosto meri samo skozi rast, prihodke ali izhod. To je preozka slika.

Zame je uspešen podjetnik tisti, ki zgradi podjetje, ki deluje tudi brez njega, in hkrati ustvarja vrednost za ljudi okoli sebe: za zaposlene, stranke in okolje, v katerem deluje.

To pomeni več stvari hkrati:

- da zna rasti, ne da bi pri tem "zlomil" sebe ali ekipo
- da zna sprejemati težke odločitve in prevzeti odgovornost zanje
- da gradi odnose, ne samo rezultatov
- in da razmišlja dolgoročno, ne samo o naslednjem kvartalu

Veliko podjetnikov doseže poslovni uspeh, a ga plača z zdravjem, odnosi ali izgubo smisla. Tega sam ne bi imenoval uspeh.

Po drugi strani pa imamo ogromno podjetnikov, ki niso na naslovnica, a desetletja stabilno gradijo podjetja, ustvarjajo delovna mesta in držijo pokonci lokalno skupnost. Zame so to zelo uspešni podjetniki.

Če bi moral strniti v eno misel: uspešen podjetnik ni tisti, ki pride najhitreje na vrh, ampak tisti, ki zna dolgoročno graditi podjetje, ljudi in sebe.

### Podjetniki in družbena odgovornost

Podjetniki imajo v lokalnem okolju veliko večji vpliv, kot se zdi na prvi pogled, predvsem zato, ker prenašajo svoje vrednote na okolico in predstavljajo zgled. Ko je lastnik podjetja del lokalne skupnosti, je njegov odnos do okolja drugačen. Tak podjetnik pogosto

neposredno pomaga tam, kjer sistem ne zmore: bodisi socialno ogroženim, ob naravnih nesrečah, pri podpori gasilcem, šolam ali drugim lokalnim pobudam. To niso PR aktivnosti, ampak osebne odločitve.

Podobno velja za odnos do zaposlenih in okolja. Mali in srednji podjetniki praviloma razmišljajo dolgoročno in odgovorno, ker živijo posledice svojih odločitev. Zelo pogosto bodo naredili vse, da obdržijo ekipo, tudi v težjih časih, precej drugače kot velike korporacije, kjer odločitve pogosto vodi izključno kratkoročna učinkovitost. Podobno velja za odnos do narave: veliko bolj pazimo na okolje, če sami živimo in delamo v njem.

Takšna podjetja so hrbtenica skupnosti. Če jih ni, se manjša okolja hitro spremenijo v spalna naselja brez pravega občutka pripadnosti.

Zato verjamem, da ima podjetništvo izjemen družbeni vpliv, ne samo skozi gospodarsko rast, ampak skozi način, kako podjetniki delujejo v prostoru, kjer živijo.

### Vpliv lastnih podjetniških izkušenj

Moje podjetniške izkušnje so me naučile predvsem tega, da podjetništvo ni linearno. Ni ene poti in ni končnega cilja, vsak dosežen mejnik odpre naslednji izziv. V tem smislu je podjetništvo precej podobno življenju.

Zato danes pri delu s podjetniki ne iščem "pravih odgovorov", ampak poskušam ustvariti prostor, kjer lahko sami pridejo do boljših odločitev.

Sam sem šel skozi različne faze, od



študentskega startupa do grajenja ekipe in rasti podjetja, in zato iz prve roke razumem, s čim se podjetniki soočajo. Vem, kako frustrirajoča zna biti ta pot, kako pogosto se stvari ne odvijajo po načrtu in kako mora podjetnik z rastjo podjetja ves čas rasti tudi sam.

Podjetništvo je pogosto tudi precej bolj čustveno zahtevno, kot se zdi od zunaj. Podjetniki so velikokrat na robu dvoma ali celo obupa, pa tega ne pokažejo navzven. Ravno zato je toliko bolj pomembno, da imajo okolje, kjer lahko odkrito govorijo o svojih izzivih.

Iz lastne izkušnje vem tudi, kako dragoceni so mentorji in predvsem drugi podjetniki, "peeri", s katerimi lahko deliš dileme, preveriš razmišljanje in dobiš iskren feedback.

Hkrati sem skozi podjetništvo spoznal, da motivacija podjetnikov zelo redko izhaja samo iz denarja. V večini primerov gre za željo po ustvarjanju, vplivu in gradnji nečesa, kar presega posameznika.

Prav ta kombinacija, osebna izkušnja podjetništva in zavedanje, kako velik vpliv imajo podjetniki na družbo, me danes močno motivira, da sem del okolja, ki jim pri tem pomaga. Ker kakovost našega življenja je v veliki meri odvisna od tega, koliko in kakšne podjetnike imamo.

### Kaj podjetniki dobijo na CEEDu?

V CEED-u pomagamo predvsem podjetjem v dveh ključnih fazah rasti. Smo nekje vmes med startupi oziroma podjetji na začetku ter svetovalci in korporacijami. Prva je faza, ki ji pravimo GROW. To je trenutek, ko podjetje ni več startup, ima ekipo 10, 15 ali več ljudi, podjetnik pa se prvič resno sooči z vprašanjem, kako

voditi rastoče podjetje. V tej fazi se vse hitro spreminja: ekipa, produkt, trg. V podjetju pogosto vsi delajo vse, denar sicer prihaja, a se hkrati ves reinvestira v rast.

Podjetnik je pod velikim pritiskom, dela praktično ves čas in ima občutek, da mora obvladovati preveč stvari hkrati. Želi si več kontrole, boljšo prodajo, vstop na tuje trge, izstop iz operative in predvsem močno ekipo. Hkrati pa ugotavlja, kako zahtevno je vse to v praksi.

V tej fazi so zanj najbolj dragocene skupine podjetnikov s podobnimi izzivi, od katerih se lahko uči. Pomembno vlogo imajo tudi mentorji ter razvoj prodajnih in vodstvenih veščin.

Druga faza je SCALE. Tu govorimo o že stabilnih podjetjih, pogosto z več deset ali celo več sto zaposlenimi. Ključni izziv postane profesionalizacija organizacije in prehod podjetnika v bolj strateško vlogo.

Na tej točki podjetnik pogosto postane ozko grlo rasti. Če je vse odvisno od njega, podjetje ne more naprej. Hkrati mora zgraditi drugačen tip ekipe in postaviti sistem, ki omogoča nadaljnjo rast. Zanimivo je, da se tukaj ustavi velik delež slovenskih podjetij. Brez prehoda v to fazo je zelo težko dolgoročno razvijati podjetje, ga predati naslednikom ali uspešno prodati.

Podjetniki v tej fazi ne potrebujejo več toliko mentorjev ali kontaktov, ampak predvsem enakovredne sogovornike, ljudi, ki razumejo njihov kontekst in s katerimi lahko preizkušajo ideje. Potrebujejo "sounding board". Hkrati pa začnejo več vlagati v razvoj svojih ključnih ljudi.



Velik del teh podjetnikov kasneje tudi sam postane mentor drugim. Njihove izkušnje so izjemno dragocene za tiste na začetku poti in prav ta prenos znanja je ena ključnih vrednosti CEED skupnosti.

### Vizija CEED Slovenia?

Naša vizija je postati ključno okolje za razvoj malih in srednje velikih podjetnikov v regiji.

Če pogledamo širši kontekst: danes imamo ogromno vsebin, dogodkov in informacij. Socialna omrežja in umetna inteligenca še dodatno pospešujejo dostop do znanja. Paradoks pa je, da prav zato postaja resnična, iskrena izmenjava izkušenj še bolj dragocena.

Večina poslovnih dogodkov danes prikazuje "lepšo stran" podjetništva, zgodbe o uspehu, rasti, dosežkih. To ima svojo vrednost, vendar tam praviloma ni prostora za odprte pogovore o realnih problemih. In brez teh pogovorov se podjetniki težko učijo in napredujejo.

Zato verjamem, da bodo okolja, kjer je možna iskrena, zaupna izmenjava izkušenj, v prihodnje nujna infrastruktura za razvoj podjetij.

To je še posebej pomembno v fazah GROW in SCALE, ki sta pogosto najtežji, a hkrati ključni za dolgoročni razvoj podjetij. Ravno podjetja v teh fazah nosijo velik del gospodarskega razvoja in vpliva na kakovost življenja v družbi, obenem pa pogosto dobijo najmanj podpore, saj je veliko pozornosti usmerjene v startupe ali najhitreje rastoča podjetja.

CEED želi zapolniti ta prostor. Gradimo skupnost, kjer podjetniki v teh ključnih fazah dobijo tisto, kar najbolj potrebujejo:

relevantne sogovornike, iskren feedback in okolje, ki omogoča resnično rast.

V naslednjem desetletju bodo takšne skupnosti igrale ključno vlogo, ker bodo podjetnikom pomagale navigirati kompleksnost in hkrati ohraniti fokus na tem, kar je res pomembno.

### Sodelovanje z IRDO?

Sodelovanje vidim kot zelo naravno.

IRDO prinaša močan fokus na družbeno odgovornost, CEED pa na razvoj podjetnikov. Kombinacija obeh lahko ustvari zelo konkreten vpliv, predvsem pri ozaveščanju, da sta uspeh podjetja in odgovornost do družbe dolgoročno neločljivo povezana.

### Kje vas najdejo?

Najlažje nas najdejo preko spletne strani CEED Slovenia in LinkedIna, kjer delimo informacije o programih in dogodkih.

Vedno pa pravim: najboljši način je priporočilo. CEED je skupnost in ta se najlepše širi od podjetnika do podjetnika.

### Zaključek

Če bi moral izpostaviti eno misel:

O podjetništvu bi morali manj govoriti kot o mitologiji uspeha in bolj kot o vsakdanji odgovornosti. Družba v veliki meri stoji na podjetnikih, ki niso na naslovnica, ampak vsak dan odgovorno skrbijo za svoje ljudi, razvijajo svoje podjetje in prispevajo k okolju, v katerem živijo. Prav v tem vidim bistvo družbene odgovornosti, ne v velikih besedah, ampak v konkretnih dejanjih, ki dolgoročno krepijo skupnost.

### Iskrena hvala za vaš čas in odgovore.

Več o CEED najdete tukaj:  
<https://www.ceed.si/>



"Zame je uspešen podjetnik tisti, ki zgradi podjetje, ki deluje tudi brez njega, in hkrati ustvarja vrednost za ljudi okoli sebe: za zaposlene, stranke in okolje, v katerem deluje."

Andrej Šolinc

# Mag. Nastja Mulej: Razmišljanje ni nekaj, kar se nam zgodi, ampak nekaj, za kar se odločimo

Novinarka: mag. Anita Hrast

Mag. Nastja Mulej je prijetna sogovornica, ki nas uči, da razmišljanje ni le prirojena inteligenca, temveč orodje in veščina, ki jo moramo zavestno trenirati. V pogovoru za IRDO Mozaik pojasnjuje, zakaj svoje obsežno znanje o pozitivni psihologiji in tehnikah dr. Edwarda de Bona širi pro bono, kako konstruktivno razmišljanje vodi k odgovornejši družbi ter zakaj bi ga morali v šolah poučevati kot samostojen predmet. Ob prihajajoči 12. Konferenci o kreativnosti (KOK) v Mariboru in 5. Dnevu razmišljanja na slovenskih šolah razkriva tudi pomembno spoznanje: v sodobnem, hitro spreminjajočem se svetu ne potrebujemo zgolj nenehnih novosti, temveč predvsem sposobnost ustvarjanja resnične, dolgoročne vrednosti za ljudi in okolje.

## SPLOŠNO O DRUŽBENI ODGOVORNOSTI IN POSLANSTVU

Nastja, vaše delo na področju pozitivne psihologije in tehnik razmišljanja je v veliki meri pro bono. Od kod izvira vaša motivacija za tako obsežno družbeno-odgovorno delovanje in zakaj se vam zdi ključno, da so ta znanja dostopna brezplačno?

Enostavno: razmišljanje je orodje, ki ga uporabljamo vsi – a ga skoraj nihče ne uči, še manj ljudi pa to trenira. Ko rečem razmišljanje, lahko to razumete kot komuniciranje, sodelovanje, soustvarjanje, vodenje. In če želimo bolj odgovorno družbo z bolj odgovornimi posamezniki,



mag. Nastja Mulej

potrebujemo ljudi, ki znajo voditi svoje misli in usmerjati svojo pozornost, se zavestno odzivati ter iskati – in najti – vrednost, ne samo problemov.

Obvladovanja orodij razmišljanja po de Bona in povezovanja tistih, ki obvladujejo znanja s področja pozitivne psihologije, razumem kot osnovno pismenost 21. stoletja. Zato se mi zdi prav, da je vsaj del tega dostopen tudi brezplačno – kot javno dobro, vsem, ki to želijo in se zavedajo, da to tudi potrebujejo. Tega ne vidim kot del svoje dobrodelnosti, ampak kot svojo družbeno odgovornost in investicijo svojega prostega časa in znanja za bolj

kakovostno komuniciranje in življenje v družbi. Vsi smo soodvisni, vsi se potrebujemo in veliko lažje bi nam bilo, če bi se znali razumeti in spoštovati.

Lahko pa se tudi 'pohecamo': de Bono je delno pro bono. Priimek avtorja večine metod, ki jih učim, izvira iz latinske besede 'bono', kar pomeni 'dobro'. Torej delamo za (skupno) dobro.

**Kako se koncepti dr. Edwarda de Bona – zlasti poudarek na konstruktivnem razmišljanju – povezujejo z vrednotami družbene odgovornosti, ki jih spodbuja inštitut IRDO?**

Edward de Bono je vedno poudarjal, da razmišljanje ni isto kot inteligenca. Lahko si zelo inteligenten – pa razmišljaš destruktivno, reaktivno ali ozko. Takšni ljudje gledajo samo s svojega zornega kota, ne upoštevajo drugih ljudi. Zanima jih samo tukaj in zdaj – ne razmišljajo o kratkoročnih in dolgoročnih posledicah svojih dejanj. Ne naštevajo alternativ, ampak vztrajajo na eni in edini – svoji.

Družbena odgovornost pa se začne prav tu: kako razmišljamo o problemih, kako sprejemamo odločitve, kako upoštevamo različne zorne kote.

De Bono je vedno poudarjal konstruktivno razmišljanje: ne »kdo ima prav«, ampak: »kaj lahko ustvarimo skupaj in za naprej«. In to se popolnoma sklada z vrednotami, ki jih že dobrih 20 let spodbuja IRDO! Tudi jaz že dobrih 20 let širim te metode po Sloveniji.

## POZITIVNA PSIHOLOGIJA IN 12. KOK

**Letošnjo 14. sezono Pozitivne psihologije zaključujete s kar 30 brezplačnimi predavanji. Kakšen premik v slovenski**

**družbi opazate po 14-tih letih izvajanja tega programa?**

Ja, tudi letos smo podarili 30 kakovostnih spletnih predavanj in pogovorov z vrhunskimi slovenskimi psihologi in drugimi strokovnjaki, letošnjo sezono pa bomo zaključili s celodnevno konferenco o kreativnosti.

Ali opažam kak premik v družbi od leta 2012, ko sva z dr. Blanko Tacer začeli? Da in ne.

Začeli sva, naveličani nad jamranjem, kritiziranjem in čakanjem ljudi na boljše čase. Ali je tega zdaj manj? Vsaj v moji okolici je. Zdi se mi, da ljudje vedno pogosteje sprašujejo: »Kaj lahko naredim? Kako lahko prispevam?« namesto: »Kdo je kriv?«

To je veliko. Se pa zavedam, da ne velja za vse in povsod.

Ko smo začeli, je bila pozitivna psihologija pogosto razumljena kot nekaj mehkejšega. Niso razumeli, da je poudarjanje in razvoj vrlin bolj koristen kot iskanje in popravljanje slabosti. Danes pa podjetja govorijo o psihološki varnosti, šole o dobrem počutju, posamezniki o odgovornosti za lastno energijo.

Da smo spet lahko izvedli 30 brezplačnih predavanj in imeli tako predavatelje kot gledalce, je dokaz, da obstaja potreba in pripravljenost za tak premik.

**Letošnja 12. Konferenca o kreativnosti (KOK) se osredotoča na "iskanje in poudarjanje vrednosti, ne le novosti". Zakaj je v današnjem svetu, obsedenem z "novim", nujno, da se vrnemo k vprašanju dejanske vrednosti?**

Danes smo ujeti v iluzijo, da je novo



avtomatsko boljše. Novo ukrade kratkoročno pozornost. Vrednost pa daje učinek. Če ne znamo razlikovati med tema dvema pojmom, nehote pridemo do preobremenjenosti, površinske in nenehne iskanja naslednje 'wow' stvari.

Zato je letošnja tema Konference ključna: ne iščemo več idej – iščemo tiste, ki imajo neko vrednost, dejansko nekaj izboljšajo. De Bono je rekel, da je novo zaradi novega norotivnost (creazytivity) in da je namen (kreativnega in kritičnega) razmišljanja: ustvarjanje vrednosti.

**Konferenca bo v Mariboru 15. aprila, na prvi dan Svetovnega tedna kreativnosti. Kaj je glavno sporočilo, ki ga želite letos predati udeležencem glede njihove osebne in profesionalne ustvarjalnosti?**

Torej, glavno sporočilo letošnje konference je jasno – in zelo drugačno od klasičnega razumevanja kreativnosti: kreativnost ni v tem, da ustvarimo nekaj novega, ampak da ustvarimo več vrednosti na vseh ravneh – za ljudi in za organizacijo, za kakovost in inovativnost, za lokalno okolje in tudi za zaznavanje (vtis, imidž). Na 12. Konferenci o kreativnosti bodo predavatelji izhajali iz njegove metodologije Šest medalj vrednosti, da bomo nazorno predstavili, kaj to pomeni v praksi.

Danes se organizacije – in tudi posamezniki – še vedno odločamo preozko: gledamo predvsem na denar (temu po naši metodologiji rečemo Srebrna medalja), spregledamo pa ljudi, kakovost, inovacije, okolje in percepcijo.

Zato je ključno sporočilo konference, da finančni rezultat ni cilj, ampak posledica. Rezultat tega, kako dobro znamo uravnovežiti vse druge vrednosti: zavzete

ljudi (zlata medalja), primerno stopnjo kakovosti (jeklena), podjetnosti in inovativnost (steklena), družbeno odgovornost in okoljevarstvo (lesena) ter zaznano vrednost oziroma ugled (medeninasta).

Ne, ne bomo razlagali teorije. Program smo zasnovali tako, da udeleženci slišijo konkretne primere iz prakse, razumejo pogoste napake v odločanju in predvsem dobijo orodje, ki ga lahko uporabijo že naslednji dan.

### POUČEVANJE RAZMIŠLJANJA V ŠOLAH

**Usposobili ste že 14 generacij "učiteljev razmišljanja". Zakaj je kritično, da se razmišljanje v šolah poučuje kot samostojna veščina, namesto da zgolj pričakujemo, da se bo razvilo spotoma pri drugih predmetih?**

Ker se razmišljanje pač ne razvije samo od sebe. To je ena največjih zmot v izobraževanju. Naučimo jih odzivanja ('argumentiranja' – kar pa vodi do nasprotovanja). Če učence učimo matematike, jih (na)učimo računati. Če jih učimo jezika, jih (na)učimo izražanja. Namernega, konstruktivnega, nekonfliktnega, kreativnega in tudi kritičnega razmišljanja pa ne učimo – pričakujemo, da bo nekako že prišlo do tega. In tako znajo učenci odgovarjati, ne znajo pa postavljati vprašanj, znajo analizirati, a ne ustvarjati alternativ.

Zato je razmišljanje treba učiti kot veščino z orodji, kot redni predmet, ne pričakovati, da se bo zgodilo spotoma (kar je bilo prepričanje, ki so mi ga pred leti izrazili celo zaposleni na Ministrstvu za šolstvo). In de Bono je razvil metode, da bi lahko učence in dijake učili celotno osnovno in srednjo šolo po uro ali dve na



teden vseh 13 let in bi se vedno učili in urili v nečem novem. Tako kot jih npr. učimo matematiko ali materinščino – temeljimo na osnovah in vsako leto nadgrajujemo. S tem, da je to pouk, kjer so ves čas vključeni in posledično zavzeti. Pri vsaki uri jim je zanimivo – in hkrati takoj uporabno.

**Ob 5. Dnevu razmišljanja na slovenskih šolah pripravljate (ne)Konferenco v obliki "Knjižnice ljudi". Kako lahko neposredna izkušnja učiteljev, ki orodja že uporabljajo v praksi, opolnomoči njihove kolege, ki o tem še razmišljajo?**

Največja vrednost te (ne)Konference je ravno v tem, da – spet – ne govorimo o poučevanju razmišljanja – ampak ga pokažemo v praksi in tako kažemo vzor. Zato smo izbrali format Žive knjižnice: 7 učiteljic razmišljanja na razredni in predmetni stopnji, na gimnaziji in v prostočasni dejavnosti bo delilo svoje izkušnje, kje vse so orodja uporabljale, kako so se jih otroci in mladostniki učili ter kaj je rezultat tega. Štiri bodo delile izkušnje programa CoRT, ki mu rečemo Orodja za glavo, tri pa metodologije programa Šest klobukov razmišljanja za šole in družine.

Tako je narejeno zato, da bo lahko vsak udeleženec konference izbral tisto metodo na tisti starostni stopnji, s katero se najbolj poistoveti. Vstopnina na (ne)konferenco bodo tri vprašanja – kar pomeni, da bodo sami usmerjali pogovor, dobili točno tiste odgovore, ki jih potrebujejo, in videli zelo konkretne rezultate iz resničnega življenja.

Učenci in dijaki, ki preživijo vsaj nekaj ur na programu Orodja za glavo ali Klobuki za šole, izkustveno (pa tudi znanstveno dokazano) postanejo veliko bolj zavzeti,

izboljša se jim samopodoba, bolj strukturirano razmišljajo in se bolj kakovostno pogovarjajo s starši in sodelavci.

**Dogodek bo na Gimnaziji Bežigrad prav na rojstni dan dr. de Bona (19. maj). Če bi dr. de Bono danes opazoval slovenski šolski sistem, katero njegovo orodje (npr. Šest klobukov, CoRT, Šest medalj vrednosti ...) bi nam najbolj svetoval za reševanje aktualnih izzivov?**

Če bi dr. Edward de Bono danes opazoval slovenski šolski sistem, mislim, da bi zelo hitro opozoril, da glavni izziv ni v količini znanja, ampak v načinu razmišljanja. Ne bi rekel, da učenci ne znajo dovolj – rekel bi, da jih premalo sistematično učimo, kako ta znanja, vse te informacije uporabiti: kako razmišljati (načrtovati, voditi, se odločati, (so)ustvarjati in sodelovati). Zato bi verjetno kot prvo priporočil program Orodja za glavo (CoRT), ker ne gre za metodo za en predmet ali eno situacijo, ampak za celovit trening razmišljanja kot veščine. CoRT uči, kako širiti pogled, kako videti alternative, kako upoštevati posledice in kako zavestno izbirati med možnostmi – torej ravno tisto, kar danes najbolj potrebujemo. Ob tem pa bi verjetno dodal nekaj, kar ni vedno prijetno slišati: problem ni v otrocih, ampak v kulturi razmišljanja odraslih. Zato bi zelo verjetno priporočil tudi metodologijo Šest klobukov razmišljanja za učitelje in vodstva šol.

Danes namreč ljudje preveč časa izgubijo v razpravah, kjer mešajo čustva, kritiko in ideje, ter skušajo dokazati, kdo ima prav. Klobuki pa uvedejo red v razmišljanje – omogočijo, da vsi razmišljajo v isto smer, ob istem času, in tako bistveno izboljšajo sodelovanje ter kakovost odločitev – ter posledično implementacijo.



Če pogledamo še širše, na raven sistema, pa bi verjetno izpostavil tudi Šest medalj vrednosti. V šolah (pa ne samo tam) se pogosto odloča preozko, predvsem skozi prizmo rezultatov in pravil, premalo pa skozi vrednost za ljudi, kakovost učenja, inovativnost, vpliv na družbo in zaznavo šole v okolju. Model Medalj pomaga prav pri tem – razširiti pogled in sprejemati bolj uravnotežene, dolgoročno smiselne odločitve.

Če to povzamem v eni misli: de Bono nas ne bi učil, kaj naj mislimo, ampak bi nas učil, kako razmišljati – in predvsem, kako zavestno izbrati način razmišljanja glede na situacijo. In prav to je danes največja priložnost šolskega sistema!

## POGLED V PRIHODNOST IN OSEBNI PRISPEVEK

**Družbena odgovornost pomeni tudi skrb za prihodnje generacije. Kako opremljenost z orodji razmišljanja vpliva na odpornost (rezilientnost) mladih v svetu, ki postaja vse bolj nepredvidljiv?**

Ko govorimo o odpornosti mladih, pogosto mislimo, kako jih zaščititi pred težavami. A v resnici odpornost ne pomeni odsotnosti težav, ampak sposobnost, da se z njimi znamo soočiti. Prav tu imajo orodja razmišljanja ključno vlogo! Mladim ne dajejo odgovorov, ampak jim dajejo strukturo, kako razmišljati v nejasnih, stresnih ali nepredvidljivih situacijah. Naučijo jih ločevati med dejstvi in interpretacijami, videti več kot eno možnost ter preiti iz avtomatske reakcije v zavestno izbiro.

To pomeni, da se v trenutku, ko bi lahko obstali v občutku »to je grozno«, premaknejo v vprašanje »kaj lahko naredim?«. Ta premik je majhen, a izjemno pomemben. Gre za prehod iz

nemoči v vpliv, iz reaktivnosti v ustvarjalnost. In prav to je bistvo rezilientnosti v sodobnem svetu: ne da imaš nadzor nad okoliščinami, ampak da znaš upravljati svoje razmišljanje znotraj njih.

**Za konec – kaj vas osebno najbolj razveseli, ko prejmete povratno informacijo udeleženca, ki je po vašem predavanju ali delavnici prvič zavestno uporabil paralelno (Klobuki, Orodja za glavo, Medalje) ali celo lateralno razmišljanje?**

Lateralnega razmišljanja še nisva omenili dosedaj, zato naj najprej pojasnim, kaj je to. Gre za namerno vodenje misli izven ustaljenih vzorcev ('izven škatle'), da se znamo zamisliti ideje, ki prej v naši glavi še niso obstajale. Gre za namerno kreativnost. Tudi ta orodja je de Bono ustvaril, strukturiral, poimenoval in preoblikoval tako, da to lahko učimo tako otroke kot odrasle.

Da zdaj odgovorim na vaše vprašanje: najbolj me razveselijo tudi najmanjši premiki, za katere pa vem, da imajo dolgoročno največji učinek. Ko mi nekdo reče: »Ustavil sem se in pomislil, ali lahko tudi drugače,« vem, da se je zgodilo nekaj zelo pomembnega. Preboji iz dneva v dan niso velikanski (gre za učenje večšine, kot pri plesu, nogometu, klavirju ali nemščini), gre pa za nenehno napredovanje. Torej ne bodo čez noč ali po eni uri dobili spektakularno idejo, ki bo rešila vse probleme človeštva, cenim pa trenutek, ko je otrok ali odrasel prvič zavestno posegel v svoj tok razmišljanja.

To je bistvo lateralnega razmišljanja, kot ga je razvijal Edward de Bono – da ne ostanemo ujeti v prvi, avtomatski misli, ampak si dovolimo pogledati na zadevo še kako drugače. Ta trenutek izbire je začetek spremembe.



In ko se zgodi enkrat, se zgodi še drugič in tretjič. Takrat razmišljanje postane večšina, ne več naključje.

### Kje vas naši bralci najdejo?

Bralci me najlažje najdejo na spletni strani [www.nastjamulej.com](http://www.nastjamulej.com), kjer so zbrani programi, izobraževanja in vsebine s področja razmišljanja. Najdete me tudi na Facebooku in Linkedlnu.

Dogajanje v okviru Pozitivne psihologije za boljše življenje in napovedi dogodkov pa so dostopni na [www.maratonpozitivnepsihologije.si](http://www.maratonpozitivnepsihologije.si), kjer vsako leto ponujamo številna predavanja, ki so poslušalcem dostopna brezplačno – smo pa vedno hvaležni tudi za najmanjši finančni prispevek. Naša predavanja lahko gledate na YouTube kanalu, pa tudi na Facebooku, Instagramu in Linkedlnu, kjer dnevno ponudimo pozitivno misel v razmislek.

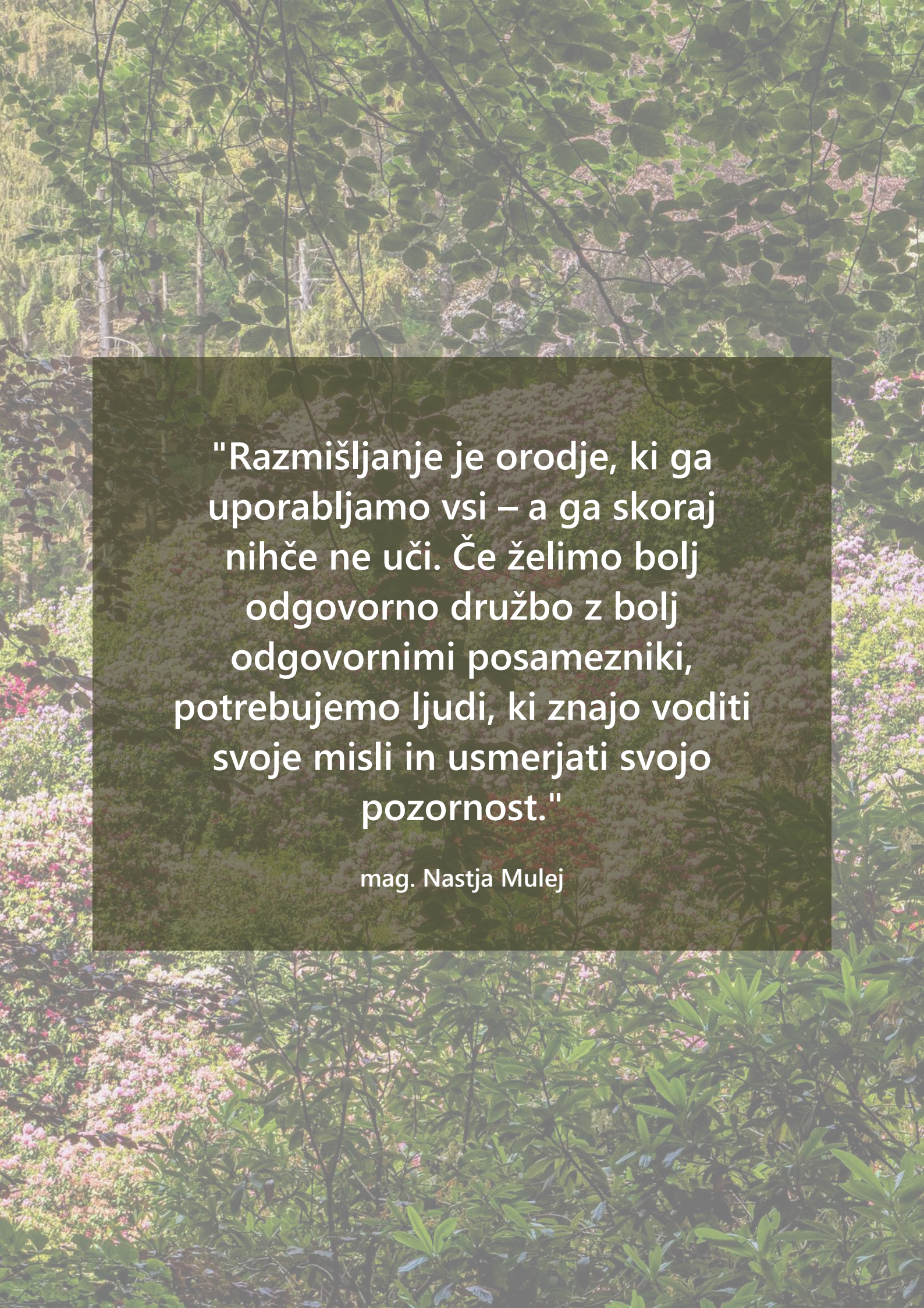
### Bi nam za konec želeli sporočiti še kaj?

Če bi morala zaključiti z eno mislijo, bi rekla: razmišljanje ni nekaj, kar se nam zgodi, ampak nekaj, za kar se odločimo. Zveni enostavno, a zahteva kar nekaj vaje. A to, da se mi odločimo, katero misel bomo izrekli, pomeni, da imamo več vpliva, kot se nam zdi – ne nujno na okoliščine, zagotovo pa na to, kako o njih razmišljamo.

In bolj kot bomo to zavedanje razvijali – pri sebi, v šolah, v organizacijah – bolj bomo kot družba sposobni sprejemati boljše, bolj premišljene in bolj odgovorne odločitve.

### Najlepša hvala za vaš čas in odgovore.





"Razmišljanje je orodje, ki ga uporabljamo vsi – a ga skoraj nihče ne uči. Če želimo bolj odgovorno družbo z bolj odgovornimi posamezniki, potrebujemo ljudi, ki znajo voditi svoje misli in usmerjati svojo pozornost."

mag. Nastja Mulej

# Moja podjetniška pot

V okviru projekta "Z mladinskim delom proti prekarnosti mladih – pilotni projekt – Inštitut IRDO" objavljamo rubriko Moja podjetniška pot, znotraj katere preko spletnih pogovorov predstavljamo posameznike, ki hodijo po samostojnih kariernih poteh. Zastavimo jim nekaj vprašanj o njihovih začetkih, izkušnjah, lekcijah, ki so jih pri podjetništvu pridobili, pa tudi o njihovem pogledu na prekarne oblike zaposlitev. Podelijo nam nasvete, ki bi jih želeli sporočiti mladim ob začetku njihove poklicne poti, za kar se jim iskreno zahvaljujemo. Več o EU projektih: <https://evropskasredstva.si/>.



## Marko Lavrenčič: Zakaj je karierno mrežo in lastno prepoznavnost pametno graditi že pred 18. letom? Pogovor z Markom Lavrenčičem, diplomiranim komunikologom in magistrom podjetništva, zaposlenim v Inštitutu IRDO

Novinarka: Anita Marinko, mag.,  
vodja projekta 'Z mladinskim delom proti prekarnosti mladih - pilotni projekt - Inštitut IRDO'

V okviru projekta Inštituta IRDO "Z mladinskim delom proti prekarnosti mladih" smo gostili Marka Lavrenčiča, diplomiranega komunikologa in magistra podjetništva. V pogovoru je z nami delil svoje bogate izkušnje z grajenjem podjetniške poti, kjer se pogosto prepletata svetova medijev in podjetništva. Odkrito je spregovoril o največjih izzivih na začetku kariere, pri čemer izpostavlja predvsem nujnost vzpostavljanja socialne mreže in prepoznavnosti. Dotaknili smo se tudi problematike prekarnosti, ki jo vidi kot odpoved sistema, ter zbrali njegove ključne nasvete za mlade, ki šele stopajo na trg dela. V četrtek, 12. 3. 2026, je bil naš gost Marko Lavrenčič, mag., ki je z nami delil svoje izkušnje in razmišljanja o uspehih, izzivih in prekarnosti.



Marko Lavrenčič, mag.

**Za začetek – prosim, predstavite se, kdo ste in s čim se ukvarjate?**

Sem diplomirani komunikolog in magister podjetništva. Svojo karierno pot sem začel v medijih, kjer sem delal kot medijski planer v podjetju Media Publikum. Kasneje sem nadaljeval na področju trženja, takrat še precej novega področja interneta, na Časniku Finance.

Kmalu zatem pa sem že stopil na svojo podjetniško pot. Prevzel sem zastopstvo



za največje podjetje za merjenje spletnega prometa v Vzhodni Evropi - Gemius iz Varšave, za območje Slovenije in Hrvaške. Takrat se je pravzaprav začela tudi moja podjetniška pot, ki sem jo kasneje nadaljeval pri finančni družbi Poteza, kot regionalni direktor projekta GoHome.si., iskalnik nepremičnin.

Od tam naprej sem svojo kariero razvijal tako v medijih kot v podjetništvu. Ta dva svetova sta se pri meni pogosto prepletala. Medije sem uporabljal tudi kot podporo pri razvoju in promociji svojih produktov. Tako je šlo nekako eno z drugim z roko v roki, zato sem tudi ostal na tem področju.

**Na začetku kariere se pogosto pojavijo tudi nepričakovani izzivi. S čim ste se takrat najbolj soočali?**

Na začetku pravzaprav nimaš velikih pričakovanj, ker področja še ne poznaš. Morda si misliš, da bodo izzivi manjši, kot se kasneje izkažejo v resnici. Največji izziv na začetku je predvsem to, da te nihče ne pozna. Zgraditi si moraš mrežo poznanstev – ljudi, ki poznajo tebe, tvoje delo in tvoje talente. Prav to je bil zame največji izziv v prvih letih.

**Torej gre predvsem za to, da si ustvariš socialno mrežo ljudi, ki jim zaupaš in oni zaupajo tebi?**

Tako je. Da ti ljudje zaupajo, morajo najprej videti, da si v nečem dober. Dokaz za to je recimo tvoja blagovna znamka. Tisto, kar delaš ter tvoji poslovni partnerji. Co-Branding je torej zelo pomemben.

Hkrati pa je pomembno tudi sodelovanje z močnejšimi ali bolj prepoznavnimi partnerji. Če delaš z večjo ali uveljavljeno blagovno znamko, se del te prepoznavnosti prenese tudi nate. Ljudje

te lahko začnejo dojemati kot nekoga, ki je blizu kakovosti tega partnerja.

Tudi če to ni vedno povsem res, se takšna povezava pogosto izkaže za koristno. Sodelovanje z nekom na začetku se izplača in je tudi nek dokaz uspeha, saj je zelo težko postati uspešen povsem samostojno.

**Ste na svoji karierni poti doživeli kakšen prelomni trenutek?**

Prelomni trenutki so bili predvsem takrat, ko sem začel dobivati pogodbe za samostojne projekte. Takrat sem tudi prevzemal različne vodstvene vloge – bil sem manager, direktor podjetij.

Poleg osebnih prelomnic pa so bili pomembni tudi prelomni dogodki na makro nivoju, npr. širši gospodarski pretresi. Posledice le-teh smo pravzaprav čutili vsi. Takšni dogodki potem tudi definirajo naše razmišljanje za prihodnost. Takrat se človek še bolj osredotoči na to, kaj zares zna in kaj je njegova osebna vrednost. Znanje in izkušnje so namreč pogosto edino, kar ti ostane, če se razmere na trgu dela spremenijo.

Zame je bila pomembna ugotovitev, da je izobrazba ena izmed stvari, ki ti je nihče ne more vzeti. Hkrati pa izkušnje pokažejo, kako lahko to znanje tudi dejansko uporabiš v praksi.

**Se vam zdi diploma eden ključnih dejavnikov za uspeh?**

Diploma je lahko eden izmed ključev do uspeha, predvsem v smislu, da predstavlja dokaz, da si sposoben nek projekt pripeljati do konca, ne glede na to, s čim se kasneje v življenju ukvarjaš.

Lahko si na primer veterinar, pa kasneje



prodajaš v vrtnarskem centru ali vodiš neko podjetje. Pomembno je, da imaš določene organizacijske in delovne navade.

V Sloveniji diploma pogosto še vedno igra pomembno vlogo, ker nimamo vedno dobro razvitega sistema, ki bi na drugačne načine dokazoval, kaj človek zna. Če diplomiraš, imaš vsaj neko osnovno potrdilo o svojem znanju.

Kljub temu pa bi rekel, da diploma sama po sebi človeka ne definira. Veliko pomembneje je razvijati svoje talente. Če pa imaš možnost, da to narediš tudi skozi visokošolsko izobraževanje, je to vsekakor velika prednost.

### **Kaj pa vas je skozi vsa ta leta naučila izkušnja na trgu dela? Bi danes kaj naredili drugače?**

Če govorimo o prilagajanju na trgu dela, ja, to, je nekaj, česar sem se skozi leta naučil. Zanimivo je, da kadrovske agencije pogosto delujejo podobno kot podjetniki. Skušajo zmanjšati tveganje in zato pogosto izbirajo ljudi, ki jih že poznajo ali imajo zanje priporočila. Zato včasih ni najpomembnejše, kaj napišeš v življenjepis. Kadrovniki ga pogosto preletijo v petih sekundah.

Veliko pomembneje je, da si na trgu že prepoznan ali da imaš določene povezave. Talenti, ki so zapisani v življenjepisu, pogosto sploh ne pridejo do izraza, če te ljudje ne poznajo.

Zato menim, da človek nikoli ne sme postati neaktiven. Tudi če trenutno nima dela, naj se družijo z ljudmi, se uči, piše, ustvarja in naj bo viden. Pomembno je, da se podpiše pod projekte in da se vidi, da nekaj dela ter dosegla rezultate. Sicer

lahko hitro postaneš neviden med vrsticami in posledično le še eno ime med številnimi življenjepisi na mizi kadrovnikov. Iz lastnih izkušenj, ker sem tudi sam izbiral kadre, lahko rečem, da so številni kandidati na prvi pogled precej anonimni. Če pa vidiš, da je nekdo sodeloval z določenim podjetjem ali projektom, ki ga poznaš, dobi takoj drugačno težo. Takrat si lažje predstavljaš, kaj je ta človek delal in kakšne izkušnje ima.

### **Kaj vas pri vašem delu najbolj veseli in motivira?**

Dve stvari. Prva so hitri uspehi. Trenutki, ko lahko hitro vidiš rezultat svojega dela. To je na primer priprava sestanka ali razvoj novega sodelovanja. Pri mojem delu, predvsem na področju business development-a ali vodenja projektov, to pomeni, da hitro vzpostaviš stik z ljudmi, ustvariš mrežo in jih pritegneš k sodelovanju. Takšni hitri premiki so zelo motivirajoči.

Druga stvar pa je učenje. Zame je pomembno, da svoje delo stalno nadgrajujem z novim znanjem, bodisi akademskim bodisi praktičnim, ki ga pridobivam na terenu. Na ta način ristem in ta del mi je zelo pomemben.

Ne bi mi ustrezalo, da bi vsak dan opravljal isto delo, zaključil delavnik ob 16. uri in ob koncu dneva ostal na isti ravni znanja. To se mi zdi skoraj Sizifovo delo. Pomembno mi je, da se vsak dan naučim nekaj novega in da sem naslednji dan lahko še nekoliko boljši.

Veliko zadovoljstvo mi prinaša tudi izobraževanje in delo z drugimi ljudmi, na primer mentoriranje ali deljenje znanja. To pa lahko človek izvaja preko pisanja člankov, snemanja vsebin –



dokumentarnih in drugih filmov, preko organizacije izobraževanj ali s podobnimi projekti.

**Na našem projektu govorimo tudi o prekarnosti in nestabilnih oblikah dela. Kako vi gledate na ta pojav? Vidite kakšne alternative?**

Prekarnost vidim predvsem kot poraz državne zaposlovalne politike. V takšnem sistemu so ljudje pogosto prepuščeni sami sebi na trgu dela. To je podobno, kot če bi nekoga poslal v šolo, mu dal mizo, nekaj nalog in osnovna navodila, potem pa bi moral vse ostalo rešiti sam, brez podpore, mentorja in brez sistema, ki bi mu pomagal. Rezultat v takšnih razmerah ne bi bil dober. Človek bi se hitro izčrpal in delal le polovico stvari, ki bi jih sicer lahko. Poleg tega ne bi imel organizacije ali sistema, ki bi mu pomagal reševati težave, ki se pojavijo na poti.

Prekarna pot je zato za marsikoga lahko zelo tvegana. Deluje predvsem za tiste, ki že imajo dovolj znanja, izkušenj in močno mrežo poznanstev. Če imaš močan network in jasno dodano vrednost, lahko deluješ kot samostojen specialist ali strokovnjak na svojem področju. V nekaterih primerih, na primer pri umetnikih ali zelo specializiranih strokovnjakih, takšen način dela lahko deluje. Pogosto pa je prekarnost tudi način, kako delodajalci znižujejo stroške in se izognejo določeni odgovornosti do zaposlenih.

**Omenili ste, da ste bili tudi že na drugi strani – kot nekdo, ki izbira kadre. Kakšna bi bila vaša strategija pristopa do delodajalcev, če bi danes začenjali svojo karierno pot?**

Če bi danes začel znova, z znanjem, ki ga imam zdaj, bi bila moja strategija precej

drugačna. Pravzaprav bi se poskušal usmerjati že zelo zgodaj, že v srednji šoli. Seveda je veliko odvisno od posameznika, od tega, kaj ga zanima in kaj želi početi, zato je lahko strategija pri vsakem drugačna. Če dam svoj primer, vedno so me zanimali Združeni narodi. V New Yorku sem bil že dvakrat in vedno sem si predstavljal, da bi nekoč delal v takšnem okolju. Zdelo se mi je, da gre za delo, ki ima širši pomen – da prispevaš nekaj dobrega svetu.

Če bi danes razmišljal o tej poti, bi se že v srednji šoli vključil v različna mladinska društva ali organizacije, povezane z Združenimi narodi. Na ta način se začneš vključevati v mrežo ljudi, ki delujejo na tem področju. Spoznavaš druge, oni spoznajo tebe, vidijo tvojo motivacijo in interes.

Pri tem je zelo pomembno tudi mentorstvo. Še posebej na področjih, kjer tvoji starši ali bližnji nimajo neposrednih izkušenj. Takrat potrebuješ nekoga, ki to področje res pozna. Specialista, ki te lahko usmerja, ti pomaga razumeti sistem in te v določenem trenutku tudi priporoči ali zagovarja kot primerno osebo.

Zato se mi zdi ključno, da človek čim prej najde področje, ki ga zanima in ga začne graditi že pred 18. letom. Nato to pot nadaljuje tudi na fakulteti. Tako lahko že med študijem razvijaš znanje in hkrati gradiš mrežo ljudi na istem področju. Če na primer veš, da te zanimajo mednarodni odnosi, lahko to znanje razvijaš na različnih fakultetah, na primer na FDV-ju ali na ekonomiji, in se postopoma specializiraš.

Seveda pa je težava v tem, da mlad človek pogosto sploh ne ve, kakšne



možnosti obstajajo. Veliko organizacij ali društev za mlade, npr. za Združene narode, se ne oglašuje posebej in zanje niti ne moreš vedeti. Zato moraš včasih tudi sam precej raziskovati in iskati priložnosti, pogosto tudi nekoliko 'na slepo.'

### **Kako vi razumete uspeh? Katere lastnosti ali kompetence se vam zdijo ključne za mlade, ki stopajo na svojo pot?**

Zame uspeh pomeni predvsem to, da lahko nekaj delaš samostojno in suvereno. Da ne potrebuješ ves čas potrditve ali navodil od drugih, razen tistih osnovnih usmeritev, ki jih dobiš od mentorjev ali nadrejenih.

Gre za to, da si sposoben samostojno opravljati stvari, za katere veš, da jih obvladaš, da razumeš, zakaj jih delaš, da imajo smisel in da ti lahko dolgoročno prinesejo dohodek. Koliko tega dosežeš, pa je seveda odvisno od vsakega posameznika, koliko je pripravljen delati, koliko se zna organizirati in kakšne cilje si postavi.

Zame je bistvo uspeha tudi v tem, da imaš občutek, da lahko vsak dan nekaj ustvariš in zaslužiš. Da veš, na kakšen način lahko prideš do tega. To ti daje določeno samozavest in tudi notranji mir.

### **Imate tudi izkušnje z izbiro kadrov. Katere izzive ste pri mladih najpogosteje opazili ob njihovem vstopu na trg dela?**

Najpogostejša težava je pomanjkanje izkušenj oziroma nepoznavanje področja. Zaradi tega mladi potrebujejo več časa, da postanejo suvereni pri svojem delu. In šele takrat lahko res začutijo zadovoljstvo ter prispevajo največ, kar znajo.

Drugi izziv pa je, da se včasih usmerijo na

področje, za katerega mislijo, da jih veseli, da je njihova ljubezen, potem pa se po nekaj mesecih izkaže, da temu ni tako. Pogosto so torej še v fazi iskanja in še niso povsem našli svoje 'rdeče niti.' Seveda obstajajo tudi izjeme, na primer pri bolj jasno opredeljenih poklicih. Če si zdravnik, finančni strokovnjak ali na primer voznik viličarja, je precej jasno, kaj tvoje delo vključuje. Takrat je bolj vprašanje, ali ti ustreza konkretno delovno okolje.

Pri bolj abstraktnih področjih, kot so komunikacija, mediji ali sorodna področja, pa je veliko več nepredvidljivosti. Ta dela se lahko tudi hitro spreminjajo, zato je težje vnaprej vedeti, ali bo nekemu res ustrezalo. To sem opazil tudi sam pri izbiri kadrov, ne glede na to, koga izbereš, nikoli ne moreš z gotovostjo vedeti, ali ima dovolj pravih izkušenj, pravega interesa in motivacije, da bo to delo dolgoročno opravljal z veseljem.

### **Kaj bi mladim svetovali, da bi postali bolj konkurenčni na trgu dela? Imate kakšen konkreten nasvet?**

Konkreten nasvet bi bil, da najdejo področje, v katerem so res dobri. Tukaj pa bi posebej poudaril eno pomembno stvar, ki jo ljudje pogosto spregledajo. Pogosto slišimo, da moraš slediti svoji strasti, da te definira tvoj 'passion'. Po mojem mnenju to ne drži. Lahko ti je nekaj všeč, a to še ne pomeni, da si v tem dober. Pomembno je, da si dober v nečem, kar lahko drugim koristi. Tisto, kar se tebi zdi vsakdanja rutina, lahko za nekoga drugega predstavlja rešitev problema.

Moj nasvet je torej, da ljudje ugotovijo, v čem so dobri in kdaj jih drugi največkrat prosijo za pomoč. To so lahko povsem



osnovne stvari, tudi organizacija prostora ali pomoč pri vsakodnevnih opravilih. Primer, frizerke potrebujejo nekoga, ki sprejema klice, ker same morajo frizirati. Za nekoga se zdi to nepomembno, a dejansko rešuje problem in zanj dobi plačilo. To je konkretna pot, kako lahko že s svojimi spretnostmi začneš ustvarjati vrednost.

Vsako delovno mesto ima dve vrednosti: koliko se tam naučiš in koliko denarja zaslužiš. Idealno je, če dobiš oboje – veliko znanja in veliko plačilo. Če to ni mogoče, so še sprejemljive alternative. Veliko denarja, a manj znanja. Ali pa ogromno znanja, a manj plačila. Če ne dobiš ne enega ne drugega, pa je bolje, da na takem mestu ne ostaneš.

### **Kakšna je tvoja vizija prihodnosti del in zaposlovanja? Kako razmišljaš o tem?**

Moja vizija temelji na mojem znanju in izkušnjah. Rad bi imel možnost, da sem samostojen in se lahko odločam, hkrati pa sem prisoten v določenih projektih ali krogih, npr. kot partner. Najtežje je namreč ves čas iskati nove ljudi, zato je stabilna mreža izjemno pomembna.

Posebno me veseli področje izobraževanja: razvijanje programov, prenašanje znanja. To je nekaj, kar je vedno pozitivno in me izpolnjuje. Ko nekdo nekaj opravi bolje, to na dolgi rok koristi vsem: družbi, projektom in nam samim. Ne pomeni, da kdo kaj izgubi, ampak se ustvarja boljše okolje. Enako velja za skrb za družbo, naravo ali širše informiranje ljudi. Bolj ko so ljudje informirani, bolj so odgovorni. To me motivira in v takšnih okoljih sem tudi sam najbolj zadovoljen in angažiran.

### **Zaključek**

Pogovor z Markom Lavrenčičem je sporočilo mladim, kako pomembno je zgodnje vključevanje v priložnostna okolja, iskanje mentorjev in tudi gradnja samostojnosti pri delu. Hkrati pa mora posameznik razumeti, kje lahko ustvarja resnično dodano vrednost. Delo prinaša dve dimenziji, učenje in finančno nagrado. Idealno je, če posameznik pridobi oboje, kar mu omogoča dolgoročno rast, kompetentnost in profesionalno zadovoljstvo.



Z mladinskim delom  
proti prekarnosti mladih  
- pilotni projekt - Inštitut IRDO



**Financira  
Evropska unija**



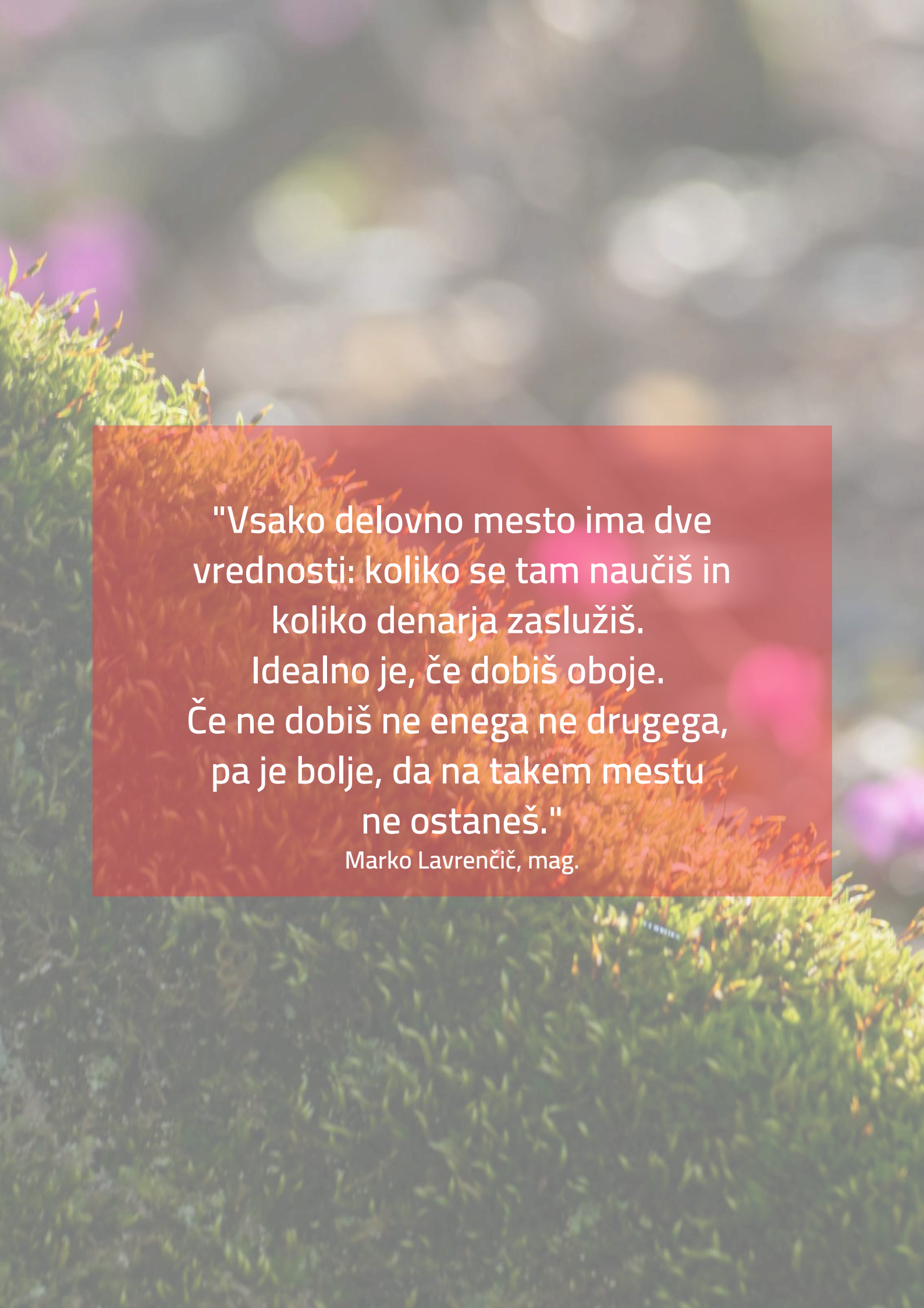
Marko Lavrenčič pri inštitutu IRDO vodi projekt "Razvoj in profesionalizacija prostovoljstva v IRDO – Sklop B (mentor/koordinator prostovoljstva) – kot nosilec trajnostnega družbenega razvoja", ki ga sofinancirata Ministrstvo za javno upravo RS iz Sklada za nevladne organizacije (24 mesecev) in inštitut IRDO (3 mesece).

Več o projektu: <https://www.irdo.si/razvoj-in-profesionalizacija-prostovoljstva-v-institutu-irdo/>



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA JAVNO UPRAVO

**PRO**stovoljstvo



"Vsako delovno mesto ima dve vrednosti: koliko se tam naučiš in koliko denarja zaslužiš. Idealno je, če dobiš oboje. Če ne dobiš ne enega ne drugega, pa je bolje, da na takem mestu ne ostaneš."

Marko Lavrenčič, mag.

# Član inštituta IRDO, Lidl Slovenija, prejemnik Nagrade nemškega gospodarstva 2025 za vseživljenjsko učenje

Lidl Slovenija

Podjetje Lidl Slovenija, ki je tudi dolgoletni član inštituta IRDO, je 25. marca 2025 prejelo prestižno Nagrado nemškega gospodarstva 2025. Nagrado tradicionalno podeljuje Slovensko-nemška gospodarska zbornica (AHK Slovenija) v sodelovanju z Veleposlaništvom Zvezne republike Nemčije in IEDC – Poslovno šolo Bled. Rdeča nit letošnjega izbora, katerega zmagovalca so slovesno razglasili v ljubljanskem hotelu Grand Plaza, je bila odličnost na področju vseživljenjskega učenja.

## Zmagovalna strategija za širši družbeni vpliv

Strokovno komisijo je Lidl Slovenija prepričal z uravnoteženim naborom aktivnosti, ki so skrbno prilagojene zelo raznoliki strukturi njihovih zaposlenih. Podjetje posebno pozornost namenja strokovnemu in osebnemu razvoju ter dobremu počutju sodelavcev. S takšnim pristopom ne prispevajo le k lastnim poslovnim uspehom, temveč ustvarjajo pozitiven vpliv na širšo družbo.

## Program »Dober lajf« postavlja nove standarde

Lilijana Remich, članica uprave za področje kadrov v Lidlu Slovenija in Lidlu Hrvaška, je ob prejemu nagrade poudarila, da njihov strateški program 'Dober lajf' postavlja nove standarde pri vseživljenjskem učenju. S spodbujanjem

nenehne rasti in digitalnega opismenjevanja podjetje ustvarja okolje, v katerem lahko prav vsak posameznik razvije svoj polni potencial.

## Močna konkurenca in poudarek na partnerstvu

V ožji izbor za nagrado sta se poleg Lidla uvrstili še farmacevtska družba Bayer in ptujsko proizvodno podjetje LP Mycron, ki v svojih sredinah prav tako izkazujeta izjemno visoko raven vlaganj v razvoj kompetenc zaposlenih.

Letošnja podelitev je bila hkrati tudi priložnost za prvo uradno predstavitev nove predsednice Slovensko-nemške gospodarske zbornice, dr. Gabriele Rose, ki je poudarila pomen strateškega sodelovanja in krepitev partnerstev med Slovenijo in Nemčijo.



# Direktorica inštituta IRDO mag. Anita Hrast je bila gostja Podjetniškega zajtrka na Ooz Ljubljana Vič

## Inštitut IRDO

V petek, 27. marca 2026, je direktorica in soustanoviteljica inštituta IRDO, mag. Anita Hrast, nastopila kot osrednja gostja na tradicionalnem Podjetniškem zajtrku, ki ga je organizirala Območna obrtno-podjetniška zbornica (OOZ) Ljubljana Vič.

Srečanje je bilo namenjeno lokalnim podjetnicam in podjetnikom, debata pa je tekla o vse pomembnejših aktivnostih in kriterijih za pravočasno preobrazbo v družbeno odgovorna podjetja. Mag. Anita Hrast je zbranim udeležencem na praktičen način približala kompleksno področje trajnostnosti.

Vsebinski poudarki srečanja:

- Zakonodajne zahteve: Kaj trenutna zakonodaja zahteva od podjetij na področju družbene odgovornosti in trajnostnosti ter kakšne spremembe se obetajo.
- Vpeljava v prakso: Kaj ta dva pojma sploh pomenita in kako ju lahko podjetja učinkovito integrirajo v svoje vsakodnevno delovanje.
- Trajnostno poročanje in standardi: Kateri so ključni standardi za upravljanje in kdo so sploh zavezanci za trajnostno poročanje.

- Majhna in srednje velika podjetja: Konkretni nasveti, kaj morajo na tem področju storiti manjša podjetja in kje lahko najdejo ključne informacije za uspešno upravljanje.

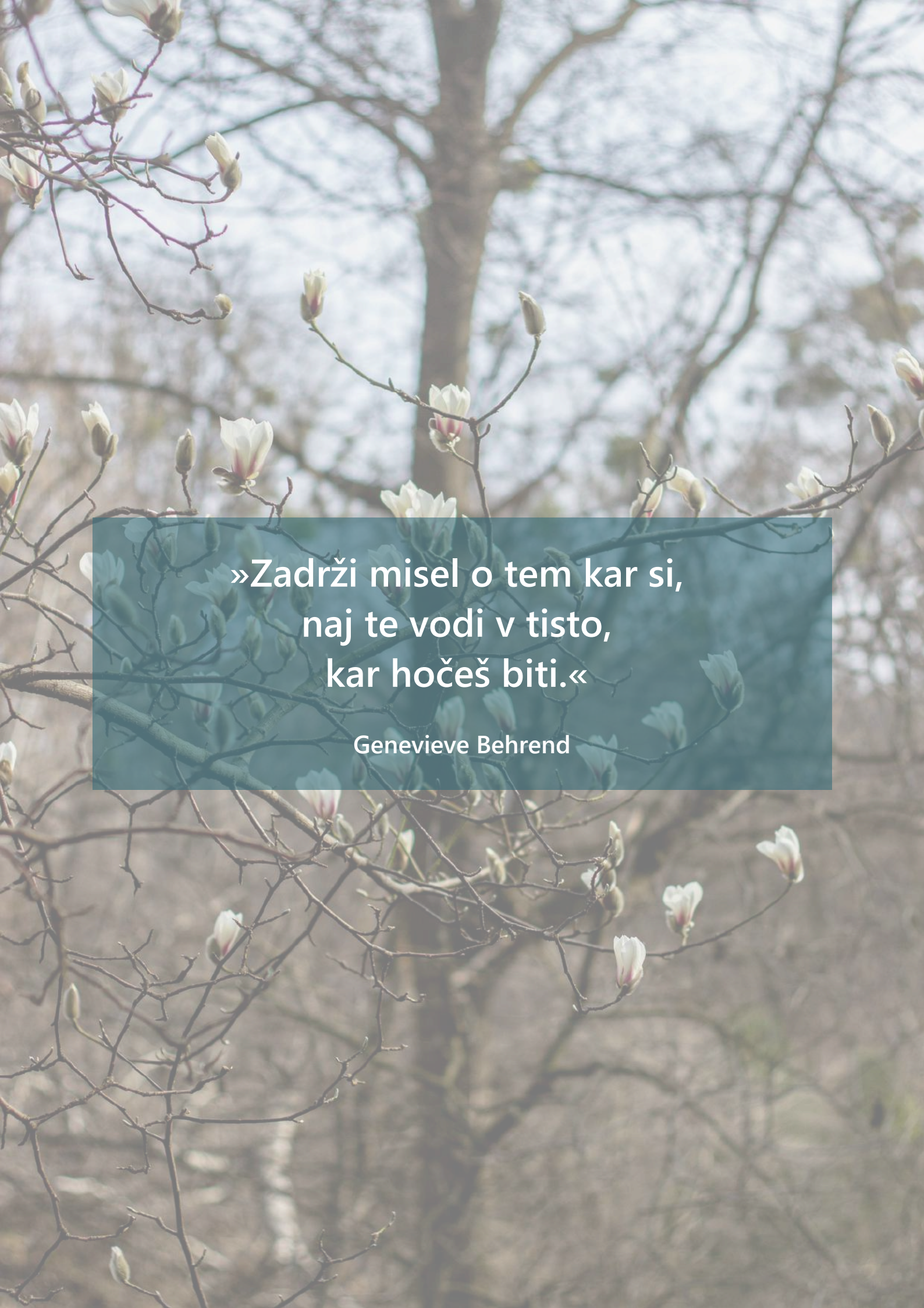
Z udeležbo na tovrstnih lokalnih dogodkih inštitut IRDO še naprej aktivno širi zavedanje, da je družbena odgovornost ključna za dolgoročni uspeh slovenskega gospodarstva na vseh ravneh.

Če potrebujete tovrstno (kratko ali daljše interno ali eksterno) izobraževanje tudi vi, nam pišite na naslov: [info@irdo.si](mailto:info@irdo.si).

Veseli bomo vašega povabila!



**IRDO**  
Inštitut za razvoj  
družbene odgovornosti

A photograph of a magnolia tree in bloom. The branches are covered with numerous white flowers, some fully open and others as buds. The background is a soft-focus view of the tree's trunk and other branches against a pale sky. A semi-transparent teal rectangular box is overlaid in the center of the image, containing a quote and the author's name.

»Zadrži misel o tem kar si,  
naj te vodi v tisto,  
kar hočeš biti.«

Genevieve Behrend

# AmCham Slovenija v zagovorništvu za 2026 v ospredje postavlja odgovornost, mlade in odpornost

## AmCham

Ameriška gospodarska zbornica (AmCham Slovenija) je objavila krovni dokument Zagovorništvo AmCham Slovenija: Teme in stališča, ki za leto 2026 izpostavlja pet ključnih stebrov za boljše poslovno in življenjsko okolje: zdravje, znanje in ljudi, mednarodno konkurenčnost, pripravljenost na prihodnost ter odpornost, odgovornost in energetska varnost.

### Odpornost in odgovornost kot temelja prihodnosti

Znotraj zbornice aktivno deluje Komisija za odpornost in odgovornost, ki poudarja, da sta prav ta dva elementa nujna pogoja za dolgoročno konkurenčnost, izvozni preboj in strateško avtonomijo Slovenije. Njihovo delovanje je usmerjeno v zanesljivo oskrbo z energijo in vodo, varno infrastrukturo ter uporabo tehnologij za dvojno rabo, s čimer se zmanjšuje ranljivost družbe in gospodarstva.

### Kako zadržati mlade talente?

AmCham se sistemsko posveča tudi izzivom mladih. Inicijativa mladih »Snežna kepa« opozarja na tveganje bega možganov in predlaga ukrepe, s katerimi bi Slovenija postala država, v kateri mladi ostanejo in uspevajo. Med ključnimi rešitvami predlagajo celovito stanovanjsko politiko za lažji dostop do prve nepremičnine, uvedbo razvojne

kapice za pošteno plačilo talentov ter spodbujanje finančne pismenosti mladih odraslih.

### Vrnitev ugleda učiteljskemu poklicu

Ker brez kakovostnega izobraževanja ni uspešnega gospodarstva, AmCham nadaljuje z iniciativo »Učitelj sem! Učiteljica sem!«. Z njo želijo učiteljski poklic ponovno postaviti med najuglednejše v družbi ter opozoriti, da si učitelji zaslužijo spoštovanje in strokovno neodvisnost, saj jim zaupamo prihodnost naših otrok in celotne skupnosti.

V AmCham Slovenija verjamejo, da lahko gospodarstvo z razumnim dialogom in sodelovanjem vseh deležnikov pomembno prispeva k trajnemu napredku družbe.



**AmCham  
Slovenia**

# Marko Lukić (lastnik in direktor podjetja Lumar) je postal novi predsednik Združenja Manager

## Združenje Manager

Članice in člani Združenja Manager so na občnem zboru 30. marca 2026 za novega predsednika za obdobje 2026–2029 imenovali Marka Lukića, direktorja in lastnika družbe Lumar ter managerja leta 2024. V inštitutu IRDO smo ob tej novici še posebej ponosni, saj je podjetje Lumar naš večkratni prejemnik Horus nagrad, kar dokazuje, da se vrednote družbene odgovornosti, trajnostnega razvoja in etičnega poslovanja vse močnejše sidrajo v sam vrh slovenskega gospodarstva. Na mestu predsednika je Lukić nasledil dr. Iztoka Seljaka, ki je združenje uspešno vodil pretekla tri leta.

### Program »Razvoju dajemo krila« in osredotočenost na odgovornost

Novi predsednik je svoj mandat zastavil izjemno proaktivno s programom, poimenovanim »Razvoju dajemo krila«. V svoji viziji vidi Združenje Manager kot osrednjo nacionalno platformo za spodbujanje profesionalnega vodenja ter rasti malih in srednje velikih podjetij. Ob nastopu funkcije je še posebej izpostavil, da je prav profesionalno in odgovorno vodenje nujen standard in ključni pogoj za večjo produktivnost, ustvarjanje višje dodane vrednosti ter uspešnost poslovanja podjetij.

### Od potenciala k oprijemljivim rezultatom

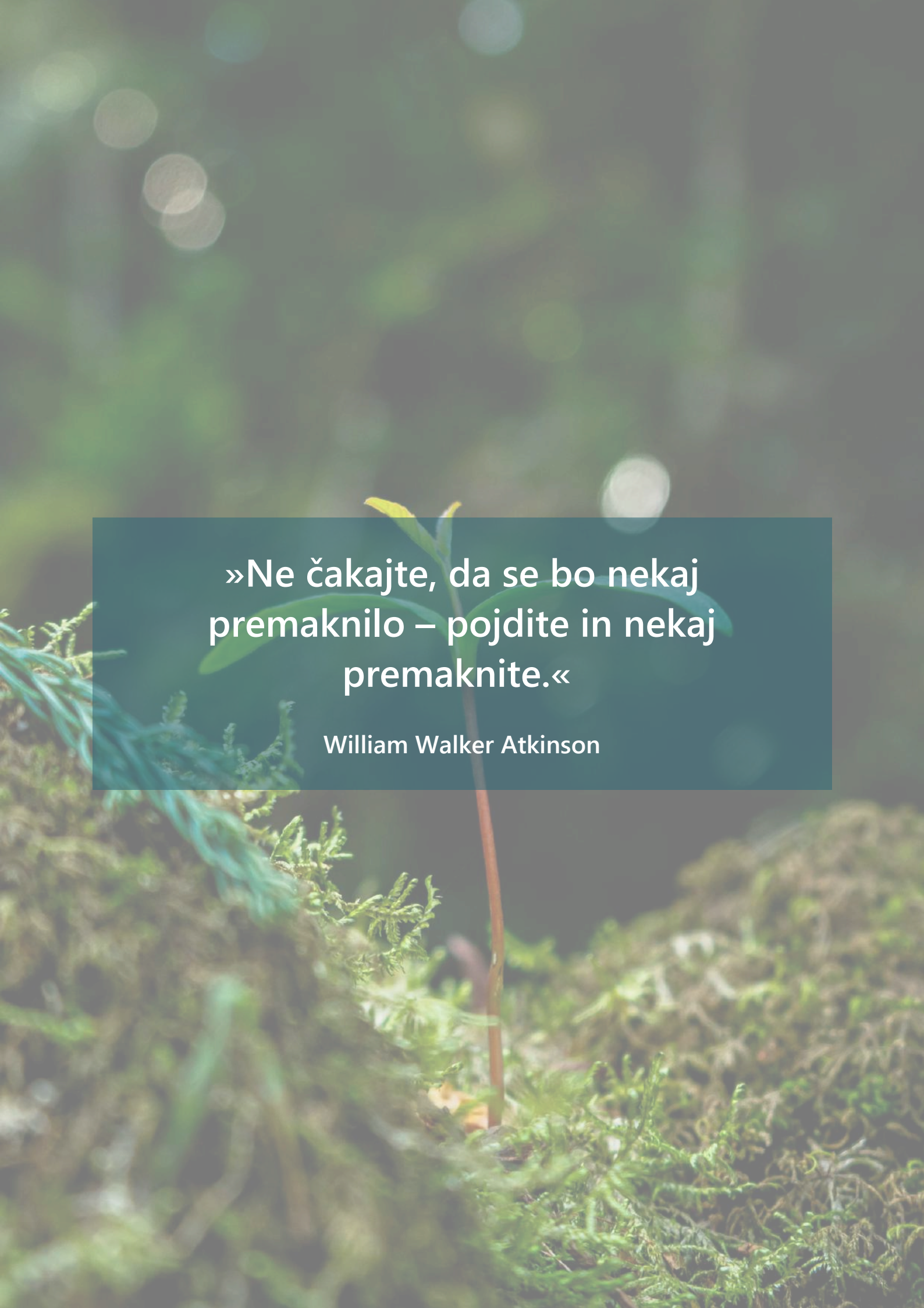
Kot izkušen gospodarstvenik Lukić



poudarja pomen sodelovanja in strateškega premisleka. »Voditeljstvo je kot plezanje: ne zmagaš z močjo, ampak z ravnotežjem, zaupanjem in pravo izbiro naslednjega oprimka,« je dejal in dodal, da Združenje Manager razume prav kot platformo, kjer te oprimke izbirajo skupaj.

Njegov osrednji cilj je doseči jasen premik od zgolj razprav k dejanski izvedbi ter prehod od potenciala k oprijemljivim rezultatom, da bi s skupnimi močmi popeljali Slovenijo med najbolj konkurenčne države v Evropi.

Poudaril je tudi pomembno zavedanje, da gospodarsko okolje ni niti krivično niti pravično, temveč je preprosto realnost, ki jo morajo voditelji razumeti, v njej postaviti vizijo in sprejemati pogumne odločitve. Njegovo ključno sporočilo ostaja: »Osredotočimo se na ustvarjanje vrednosti – ustvarjajmo, da bomo sploh lahko kaj delili! Čas je za odločnost v negotovosti in za premik od stabilnosti k rasti.«

A young green seedling with two leaves is growing out of a bed of moss. The background is a blurred forest scene with sunlight filtering through the trees, creating a bokeh effect. The text is overlaid on a dark teal rectangular background.

»Ne čakajte, da se bo nekaj  
premaknilo – pojdite in nekaj  
premaknite.«

William Walker Atkinson

# Rekordno tekmovanje POPRI 2026: Bliža se veliki finale mladih podjetniških upov

## POPRI

Nacionalno tekmovanje v podjetniških idejah mladih POPRI letos piše novo poglavje uspeha in podira rekorde. Na 23. izvedbi tekmovanja namreč sodeluje kar 735 mladih iz vse Slovenije in zamejstva, ki so s pomočjo mentorjev razvili 274 inovativnih poslovnih modelov – kar je 30 odstotkov več kot lani.

### Od polfinala do velikega finala v Novi Gorici

Po uspešno izpeljanih regijskih polfinalih v marcu, kjer so osnovnošolci, dijaki in mladi do 29. leta starosti svoje ideje predstavili strokovnim komisijam, se najboljše ekipe sedaj pospešeno pripravljajo na sklepno dejanje. Veliki nacionalni finale bo potekal v četrtek, 9. aprila 2026, v Novi Gorici v okviru POPRI Festivala podjetnosti in podjetništva mladih Slovenije. Dogajanje na Bevkovem trgu bo odprto za širšo javnost in bo ponudilo pester program, ki združuje navdihujoče podjetniške zgodbe in inovativne rešitve.

### Odskočna deska za prihodnost

Tekmovanje, katerega nosilec je Primorski tehnološki park, podpirajo pa ga Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport, agencija SPIRIT Slovenija ter Slovenski podjetniški sklad, se letos ponaša z nagradnim skladom v višini 36.000 evrov. Še bolj kot same finančne nagrade pa so za mlade dragocene pridobljene izkušnje,

dragocena mentorska podpora podjetnikov ter odprta vrata za preboj na trg ali celo na mednarodna tekmovanja.

V inštitutu IRDO takšne iniciative toplo pozdravljamo, saj dokazujejo, da so mladi ob pravi strokovni in regijski podpori izjemno proaktivni, polni potenciala in pripravljeni na odgovorno reševanje izzivov prihodnosti. Še posebej smo ponosni, da je Primorski tehnološki park podporni član inštituta IRDO. Projekt POPRI – Primorski tehnološki park (Slovenija) je leta 2025 postal tudi zmagovalec evropske nagrade za spodbujanje podjetništva 2025 v kategoriji Podpora internacionalizaciji poslovanja. Več: <https://www.primorski-tp.si/popri-zmagali-na-prestiznem-evropskem-tekmovanju-eeepa-2025/> in <https://popri.si/>



POPRI

# ECOSYNERGY SYSTEM: Nekdo opazuje vas, vaše delovno mesto in vaš način življenja ...

## EcoSynergy System

Digitalna preobrazba ni več vprašanje prihodnosti – je realnost sedanjosti. Kdo oblikuje to realnost? Kako vpliva na naše življenje, delo in družbeni status? In ali smo nanjo pripravljeni? O tem govori EcoSynergy System (<https://ecosynergysystem.com/>), ki ga usmerjata dr. Slađana Mihajlović in Aleš Kandorfer, naša sogovornika v tem prispevku. Organizacija že petnajst let združuje domače in tuje strokovnjake ter razvija nov model krožnega gospodarstva v povezavi z umetno inteligenco.

EcoSynergy System je v obdobju 2018–2020 pilotsko izvedel projekt krožne ekonomije v Republiki Sloveniji ter prejel evropsko priznanje kot primer dobre prakse/platforme na European Circular Economy Stakeholder Platform (ECESP): <https://circulareconomy.europa.eu/platform/en/dialogue/existing-eu-platforms/ecosynergy-system>.

Posebno pozornost namenja tudi srebrni ekonomiji in vključevanju populacije 65+ v novo krožno ekonomijo: <https://www.senior-econection.com/interactive-mapping/>. V nadaljevanju predstavljamo razmišljanja vodstva te organizacije o naši prihodnosti.



## Živimo v prelomnem obdobju civilizacije?

EcoSynergy System: Način življenja, ki smo ga poznali v zadnjih desetletjih, je temeljil na potrošnji, rasti in materialnem uspehu. Kupujemo, trošimo, potujemo – denar odpira vrata, znanje pa pogosto ostaja v ozadju. Po letu 2020 pa se je začel proces, ki ga danes – leta 2026 – lahko jasno opredelimo kot civilizacijski prehod. Vstopamo v digitalno urejeno družbo, kjer se klasična avtonomija posameznika postopoma umika algoritmičnemu upravljanju sistemov. Ne gre več le za umetno inteligenco kot orodje. Govorimo o razvoju proti splošni umetni inteligenci (AGI), ki ima potencial samostojnega odločanja in upravljanja kompleksnih družbenih procesov.

## Kaj pomeni »danes umetna inteligenca, jutri kvantni AGI sistemi«?

Začetki umetne inteligence segajo v leto 1950, kvantne tehnologije pa so v raziskovalni uporabi že desetletja. Današnji komercialni AI sistemi delujejo kot »kopiloti« – pomagajo človeku pri odločitvah. AGI – splošna umetna inteligenca – pa pomeni prehod v fazo, kjer sistem ni več pomočnik, temveč pilot. Sistem, ki analizira gospodarstvo, družbeno organiziranost, vire, navade prebivalstva in trende ter na podlagi podatkov predlaga ali celo avtomatizira upravljanje procesov. Vprašanje ni več, ali se to dogaja. Vprašanje je, kako se bomo nanj odzvali.

### **Kdo me pravzaprav spremlja?**

Z razmahom pametnih telefonov in pametnih naprav smo vstopili v obdobje stalne digitalne sledljivosti. Večina naprav – od gospodinjskih aparatov do vozil in poslovnih sistemov – uporablja tehnologije samodejnega beleženja podatkov (S.M.A.R.T. – Self Monitoring, Analysing and Reporting Technology).

Te naprave optimizirajo uporabniško izkušnjo, hkrati pa ustvarjajo podatkovne profile posameznikov in organizacij. Digitalno okolje danes zbira podatke o načinu bivanja, potrošnji, mobilnosti in komunikaciji. Ključno vprašanje ni, ali se podatki zbirajo – temveč, kako se interpretirajo in kdo upravlja z njihovo analitiko.

### **Zakaj me digitalno okolje spremlja?**

EcoSynergy System: Digitalno spremljanje ni naključno – je del systemske transformacije družbe. Če so bile preteklo desetletje naše aktivnosti usmerjene v spodbujanje potrošnje, se danes oblikuje paradigma optimizacije: nadzor in uravnoteženje porabe virov, energije, prostora ter materialov. »Danes umetna inteligenca, jutri AGI sistemi« analizirajo življenjske in potrošniške vzorce z namenom prehoda iz linearne v krožno ekonomijo. To pomeni premik od neomejenega trošenja k optimalni rabi dobrin, delitveni ekonomiji, odgovornemu ravnanju z naravnimi viri ter ponovni uporabi materialov.

Ključni element tega prehoda je okoljski blockchain algoritem ECOSS (<https://ecoss.net/>), ki omogoča sledljivost materialov skozi njihov celoten življenjski cikel.

Materiali, izdelki in surovine se po končani uporabi razstavijo, očistijo in kot evidentirane enote vrnejo v organiziran sistem krožne ekonomije. Digitalno okolje torej ne spremlja zgolj zaradi nadzora – temveč zaradi vzpostavljanja merljive, transparentne in analitično podprte trajnostne družbe. Ključno vprašanje pa ostaja: ali bomo te mehanizme razumeli kot omejitev ali kot orodje za višjo raven odgovornosti in razvoja?

### **Čemu služijo osebni podatki?**

Zbrani podatki oblikujejo digitalni družbeni profil posameznika. Ta vključuje izobraževanje, delovne izkušnje, finančne tokove, zdravstvene zapise, potrošniške navade in spletno vedenje. Digitalna identiteta postaja osnova za dostop do storitev, mobilnosti, financiranja in celo zaposlitvenih priložnosti. V EcoSynergy System so zato razvili vprašalnik Indeks družbene koristnosti (IDK) – za fizične in pravne osebe. Gre za strukturirano analitično orodje, ki poleg tehničnih podatkov vključuje psihološke, sociološke in razvojne dejavnike posameznika ali organizacije. Cilj ni nadzor, temveč razjasnitev realnega potenciala – osebnega ali poslovnega – ter njegova umestitev v novo krožno in digitalno ekonomijo.

### **Kdo ocenjuje moje delovno mesto?**

Digitalizacija poslovanja je že realnost. Umetna inteligenca prevzema ponavljajoča se dela v računovodstvu, logistiki, administraciji, analitiki in proizvodnji. Analize kažejo, da se bo večina delovnih mest v prihodnjih letih bistveno preoblikovala (cca. 75 % delovnih mest). Ne nujno izginila –



temveč zahtevala nova znanja, digitalne kompetence in interdisciplinarno razumevanje trajnostnega poslovanja.

AI sistemi danes analizirajo:

- tehnološko pripravljenost podjetij,
- energetska in okoljska učinkovitost,
- konkurenčnost na globalnem trgu,
- organizacijsko strukturo in kadrovske potencial.

Podjetja, ki se vključijo v EcoSynergy System, lahko s pomočjo IDK za pravne subjekte ocenijo svojo realno razvojno perspektivo ter pridobijo analitično podporo za prilagoditev poslovnih modelov.

### Kako se pripraviti na novo digitalno realnost?

Prvi korak je zavedanje: nobena institucija ne bo namesto posameznika ali podjetja prevzela odgovornosti za prilagoditev. Drugi korak je aktivna nadgradnja znanj – digitalnih, okoljskih, sistemskih in socialnih kompetenc. Tretji korak je strateško povezovanje – krožno gospodarstvo temelji na sodelovanju, ne na izolirani konkurenčnosti. EcoSynergy System poudarja, da prihodnost ne pripada le tehnološko najmočnejšim, temveč najbolj prilagodljivim. Po nekaterih ocenah velik delež prihodnjih delovnih mest danes sploh še ne obstaja (cca. 85 % delovnih mest). To odpira prostor za ustvarjalnost, podjetništvo in razvoj novih poslovnih modelov.



Več informacij:

[www.ecosynergysystem.com](http://www.ecosynergysystem.com)

### Slovenija kot razvojni laboratorij Evrope?

Slovenija ima zaradi svoje velikosti, izobraženosti prebivalstva in geostrateške lege izjemen potencial za pilotne projekte digitalno podprte krožne ekonomije. EcoSynergy System je kot primer dobre prakse predstavljen na platformi European Circular Economy Stakeholder Platform, kjer se povezujejo ključni evropski deležniki trajnostnega razvoja. V času, ko umetna inteligenca preoblikuje družbo, postaja ključno vprašanje: ali bomo pasivni opazovalci digitalne transformacije – ali njeni sooblikovalci?

### Zaključek: Opazovani ali soustvarjalci?

Digitalna realnost ni distopija, temveč sistemska sprememba. Lahko jo razumemo kot grožnjo ali kot razvojno priložnost. EcoSynergy System zagovarja drugo možnost: premišljeno, etično in analitično podprto vključevanje umetne inteligence v krožno gospodarstvo – z namenom povečanja družbene koristnosti posameznika, podjetja in države. Vprašanje torej ni več: Kdo nas opazuje? Temveč: Ali razumemo sistem, v katerem živimo – in ali znamo v njem aktivno soustvarjati svojo prihodnost?

ECOSYNERGY SYSTEM je primer uspešnih in dobrih omrežij/platform v Evropski uniji, je del platforme deležnikov evropskega krožnega gospodarstva:

<https://circulareconomy.europa.eu/platform/en/dialogue/existing-eu-platforms/ecosynergy-system>

Srebrna ekonomija in 65-letna populacija v novi ekonomiji krožnega gospodarstva: <https://www.senior-eco-nect.com/interactive-mapping/>



# ECOSYNERGY SYSTEM<sup>®</sup>

**Nova  
delovna  
mesta**

**Čisto okolje**

**Surovine za  
predelovalno  
industrijo**

**Višji državni  
prihodki**

**Družbena  
vključenost in  
resocializacija  
družbe**

**Nove oblike  
in smeri  
v turizmu**

**Izboljšan  
življenjski  
standard**



*Ustrvarjamo prihodnost.  
Pridružite se!*

# 21. IRDO MEDNARODNA KONFERENCA

2026 Vabilo - poziv k oddaji avtorskih člankov

Inštitut IRDO

Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (IRDO) skupaj s partnerji napoveduje pomemben mejnik v razvoju družbene odgovornosti. 16. in 17. junija 2026 bo potekala že 21. IRDO mednarodna konferenca, ki bo tokrat nosila naslov "Upravljanje trajnostnosti v organizacijah".

Vabimo vas k sodelovanju na 21. IRDO mednarodni konferenci **INOVATIVNA, TRAJNOSTNA in DRUŽBENO ODGOVORNA DRUŽBA 2026: Upravljanje trajnostnosti v organizacijah**, ki bo potekala **16. in 17. junija 2026** – na spletu in v prostorih EPF UM v Mariboru. Vabimo vas, da aktivno sodelujete kot avtor in/ali udeleženec dogodka. Organizatorji smo IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, Univerza v Mariboru in Slovensko društvo za sistemsko raziskovanje.

Cilj konference je združiti raziskovalce, poslovne strokovnjake, oblikovalce politik, študente in znanstvenike za izmenjavo idej in praktičnih rešitev za upravljanje trajnostnosti v organizacijah. Osredotoča se na to, kako lahko trajnostnost učinkovito vključimo v vsakodnevno upravljanje, vodenje in v procese odločanja. S spodbujanjem sodelovanja med generacijami, disciplinami in sektorji si s konferenco prizadevamo okrepiti sposobnost

organizacij, da načrtujejo, izvajajo in poročajo o trajnosti na realen in odgovoren način. S tem podpiramo razvoj organizacij, ki lahko inovirajo, se prilagajajo in vodijo prehod k bolj trajnostni in družbeno odgovorni družbi.

## PODROČJA IN TEME

- Trajnostno podjetništvo in organizacijske prakse
- Kibernetska sistematika za trajnostne organizacije
- Medgeneracijsko in v prihodnost usmerjeno sodelovanje
- UI in digitalna preobrazba za trajnostno in odgovorno upravljanje
- Poročanje o trajnostnosti, certifikacijske sheme in podeljevanje nagrad
- Trajnostno upravljanje in vodenje

Ukrepanje in učenje sta nujna za bolj inovativno, trajnostno in družbeno odgovorno družbo. S sodelovanjem na konferenci boste pomagali soustvarjati znanstveno utemeljeno modrost za obnovo naših (ne)trajnostnih sistemov, od družb in skupnosti do organizacij, podjetij in posameznikov.

Zato vas prijazno vabimo, da sodelujete na konferenci in delite svoje izkušnje, poglede in predloge z raziskovalci, vrhunskimi svetovalci, strokovnjaki in izkušenimi praktiki z vsega sveta. Mladi avtorji in študenti ste zelo dobrodošli.



**Priložnost za sodelovanje in objavo del**  
 Organizatorji vabimo avtorje in udeležence, da predstavite svoje izkušnje in poglede. Prispevki bodo objavljeni v zborniku konference, izbrani avtorji pa bodo povabljeni k oddaji razširjenih člankov za objavo v znanstvenih revijah, kot je Naše gospodarstvo / Our Economy. Uradni jezik konference je angleščina.

Do danes je več kot 1.600 avtorjev z vsega sveta sodelovalo na dosedanjih 20-tih IRDO konferencah. Ko pogledamo nazaj, jasno vidimo, da smo naredili spremembo.

**Ključni datumi:**

- 5. januar 2026, poziv za povzetke in prispevke
- 15. marec 2026, oddaja povzetkov (**povzetke lahko še pošljete vse do 20.4.2026!**)
- 20. marec 2026, obvestilo o sprejemu
- 20. april 2026, rok za oddajo prispevkov
- 20. maj 2026, objavljen program konference
- 16. – 17. junij 2026, IRDO mednarodna konferenca 2026

**Več informacij in prijave:**

<https://www.irdo.si/2026-vabilo-poziv-k-oddaji-avtorskih-clankov-21-ir-do-mednarodna-konferenca/>

Za več informacij in registracijo obiščite spletno stran [www.irdo.si](http://www.irdo.si) ali pišite na [conference@irdo.si](mailto:conference@irdo.si). Zborniki prejšnjih konferenc IRDO so na voljo tukaj: <https://www.irdo.si/en/irdo-conference/>



**ORGANIZATORJI IN PARTNERJI:**

<p><b>Organizator:</b></p> 	<p><b>Soorganizator:</b></p> 	<p><b>Soorganizator:</b></p> 
<p><b>Soorganizator:</b></p>  <p>Ekonomsko-poslovna fakulteta</p>	<p><b>Soorganizator:</b></p> 	<p><b>Sponzor:</b></p> 

**V sodelovanju s podpornimi partnerji:**

- Mednarodna akademija za sistemske in kibernetične vede (IASCYS), Pau, Francija
- Evropska akademija znanosti in umetnosti, Salzburg
- Mednarodna federacija za sistemske raziskave (IFSR)
- CSR Europe
- Dunajska univerza Krems, Avstrija
- Slovensko združenje za kakovost in odličnost
- Štajerska gospodarska zbornica, Slovenija
- Združenje delodajalcev Slovenije
- Združenje Manager Slovenije

**Partner za objave v medijih:**



**Mednarodni partner:**




21. mednarodna konferenca IRDO INOVATIVNA, TRAJNOSTNA IN DRUŽBENO ODGOVORNA DRUŽBA 2026:  
 Upravljanje trajnosti v organizacijah  
 16.–17. junij 2026, Slovenija, EU, ONLINE, <https://www.irdo.si/en/irdo-conference>, [conference@irdo.si](mailto:conference@irdo.si)

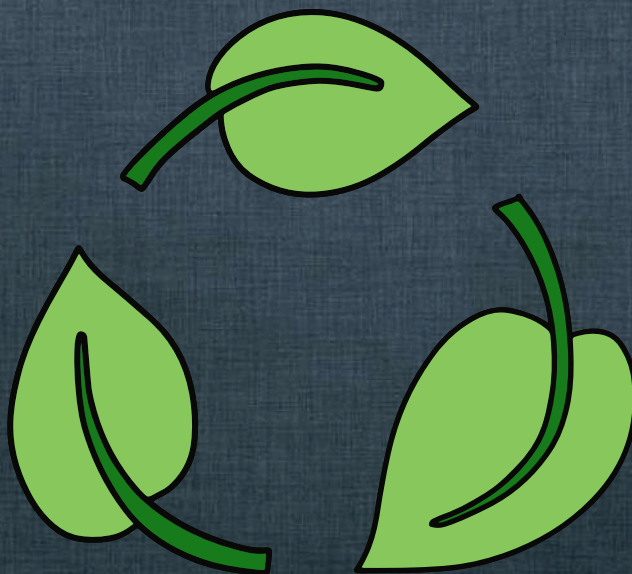


# OGLAŠEVANJE V REVJI IRDO MOZAIK

Spoštovani člani!

Predstavite se v reviji IRDO Mozaik.

Pošljite nam vaše novice, predstavitve, mnenja, razmišljanja, intervjuje, primere dobrih praks, izdane publikacije, knjige... na: [novice@irdo.si](mailto:novice@irdo.si)  
Veselimo se vaših prispevkov.



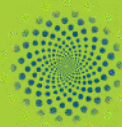
## POSEBNA PRILOŽNOST:

ČLANI LAHKO OGLAŠUJETE BREZPLAČNO!


Ste se že vprašali, kaj nas čaka v bližnji  
in kaj v daljni prihodnosti?

Čas je, da vsi začnemo razmišljati in delovati družbeno  
odgovorno!

Zato sodeljte pri sestavljanju mozaika znanja o družbeni odgovornosti in  
njemem vplivu na različna področja našega življenja, dela in okolja.



**IRDO**  
Inštitut za razvoj  
družbene odgovornosti



»Kakor človek v svojem srcu  
misli, tako je.«

Genevieve Behrend

# Postanite pomemben del trajnostne preobrazbe: Pridobite certifikat »Vodja za družbeno odgovornost in trajnostni razvoj«

## Inštitut IRDO

V času, ko so poročanje po ESRS standardih, upoštevanje ESG kriterijev in prehod na zelene poslovne modele postali del splošne poslovne razgledanosti, Inštitut **IRDO vabi k pridobitvi certifikata Vodja za družbeno odgovornost in trajnostni razvoj (VDOTR)**. Od leta 2016 je ta prestižni naziv pridobilo že več kot 360 strokovnjakov, managerjev in mladih, ki danes sooblikujejo prihodnost v številnih uglednih slovenskih podjetjih in organizacijah.

### Zakaj je certifikat VDOTR nujen v vašem življenjepisu?

Družbena odgovornost (DO) in trajnostni razvoj (TR) nista več le modni muhi, temveč orodji za doseganje dolgoročne konkurenčne prednosti in ugleda. Podjetja, ki vlagajo v ta področja, beležijo:

- Večjo produktivnost in inovativnost zaposlenih ter manjši absentizem.
- Lažje pridobivanje kadra in novih poslovnih partnerstev.
- Boljše sodelovanje z lokalno skupnostjo in dobavitelji.

### Kompetence in vsebina usposabljanja

Program 1. stopnje IRDO usposabljanja obsega do 15 ur interaktivnega dela, ki vključuje online seminarje, delavnice, ogled video predavanj in pisni izpit. Udeleženci se bodo pod vodstvom

priznanih strokovnjakov, kot so mag. Anita Hrast, ddr. Matjaž Mulej in Martina Drakulić, naučili:

- Razumeti ABC trajnostnega razvoja in temeljne ESG pojme.
- Pripraviti politiko in strategijo DO in TR za svojo organizacijo.
- Učinkovito poročati o nefinančnih kazalnikih v skladu z aktualno zakonodajo in standardi (ISO 26000, GRI, ESRS).
- Vzpostaviti aktivno sodelovanje z deležniki.

### Aktualni termini v letu 2026

Usposabljanje poteka online preko aplikacije Zoom, na voljo pa so naslednji termini:

- Maj: 6., 11., 18. in 25. 5. (13:00–15:00).
- Junij: 1., 8., 15. in 22. 6. (19:00–21:00).
- September: 14., 17., 21. in 28. 9. (13:00–15:00).
- November: 9., 16., 23. in 30. 11. (19:00–21:00).

Na voljo sta tudi individualna izvedba kadarkoli med letom in poletni termin (julij/avgust) po dogovoru, lahko tudi interno v vašem podjetju/organizaciji.

Za dodatne informacije in prijave obiščite in/ali pišite: [www.irdo.si](http://www.irdo.si) in [info@irdo.si](mailto:info@irdo.si)



### Kotizacija in posebne ugodnosti

- Standardna cena: 550 EUR (z vključenim DDV).
- Člani inštituta IRDO: 440 EUR (20 % popust).
- Mladi (18–29 let), ki niso zaposleni: Brezplačna udeležba (število mest je omejeno).
- Vsak nadaljnji udeležanec iz istega podjetja prejme dodatni 10 % popust.

### O inštitutu IRDO

Inštitut IRDO je vodilna slovenska organizacija za razvoj družbene odgovornosti z več kot 20-letno tradicijo. Kot nacionalni partner mreže CSR Europe in podeljevalec nagrad Horus in Adrastos skrbi za mozaik znanja in vrednot v slovenskem prostoru. Ne odlašajte in si zagotovite svoje mesto še danes! Za več informacij in prijave obiščite [www.irdo.si](http://www.irdo.si) ali pišite na [info@irdo.si](mailto:info@irdo.si).



### PRIDOBITE CERTIFIKAT

Vodja za družbeno odgovornost  
in trajnostni razvoj podjetja



## Sodelujte v raziskavi ESEM

Vabimo vas, da se pridružite podjetjem iz 38 držav, ki sodelujejo v raziskavi European Social Enterprise Monitor 2026 in skupaj prispevate k oblikovanju odločitev vlad, bank ter podpornih organizacij po Evropi.

Povezava do ankete: <https://www.goodmarket.global/survey/european-social-enterprise-monitor-2026/landing?lang=sl>

Želite ustrežnejšo zakonodajo za vaše poslovanje? Lažji dostop do financiranja? Boljše pogoje pri javnih naročilih? Večje razumevanje vašega družbenega učinka v javnosti? Izpolnjevanje ankete vam bo vzelo le 10–15 minut. Zbrani podatki bodo analizirani na evropski ravni in predstavljeni ključnim. Platforma Good Market, preko katere poteka anketa, vam omogoča, da se po želji vključite v prejemanje informacij o priložnostih na področju financiranja, javnih naročil, podpore, certificiranja in raziskav. Vaši podatki ostajajo v vaši lasti – svoj odgovor lahko kadarkoli izbrišete. Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerza v Mariboru je Nacionalni akademski partner v raziskavi ESEM - European Social Enterprise Monitor 2026 in soustvarjajte prihodnost evropskega podjetniškega prostora.



# IZOBRAŽEVANJA IRDO

## 1. stopnja: VODJA ZA DRUŽBENO ODGOVORNOST IN TRAJNOSTNI RAZVOJ (VDOTR)

Dodatne informacije najdete [TUKAJ](#)



CERTIFIKAT VODJA ZA  
DRUŽBENO ODGOVORNOST IN  
TRAJNOSTNI RAZVOJ PODJETJA

Certifikat "Vodja za družbeno odgovornost in trajnostni razvoj" prinaša temeljno izobraževanje o trajnostnem razvoju in družbeni odgovornosti podjetij. Program zajema razumevanje njenega nastanka, ključnih tem, ter aktualnih dokumentov EU in Slovenije. Osredotoča se na upravljanje trajnostnega razvoja, vključevanje deležnikov, ekonomske, okoljske in družbene vidike načrtovanja ter osnovne ESG pojme.

Poudarja povezavo med osebno in družbeno odgovornostjo ter trajnostnim razvojem, ključna področja družbene odgovornosti podjetja, strateško načrtovanje, poročanje, vzvode Evropske komisije, vpeljavo trajnostnega upravljanja, oceno pomembnosti ter na poročevalske okvirje ESG, ESRS in GRI.

Aktivnosti vključujejo elektronski izpit ter podelitev certifikatov na zaključnem srečanju, da bi tako udeleženci celovito pridobili osnovne kompetence na področju družbene odgovornosti in trajnostnosti v poslovnem okolju.

## 2. stopnja: STRATEG ZA DRUŽBENO ODGOVORNOST IN TRAJNOSTNI RAZVOJ PODJETJA

Dodatne informacije najdete [TUKAJ](#)



CERTIFIKAT STRATEG ZA  
DRUŽBENO ODGOVORNOST IN  
TRAJNOSTNI RAZVOJ PODJETJA

Certifikat "Strateg za družbeno odgovornost in trajnostni razvoj" ponuja napredno usposabljanje za strokovnjake in vodje, ki želijo pridobiti celovita znanja o družbeni odgovornosti in trajnostnem razvoju ter se osredotočiti na strateško uvajanje teh konceptov v organizacijo. Program omogoča vpogled v najnovejše usmeritve EU in Slovenije, podpira trajnostno transformacijo, predstavlja

dobre prakse, omogoča primerjave z drugimi podjetji ter zagotavlja kompetence za celovito upravljanje družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja. Usposabljanje je ključno za prilagoditev poslovnih modelov po novih pravilih EU v letu 2026. Zato je namenjeno direktorjem, vodjem in strokovnjakom iz različnih poslovnih funkcij, vodjem projektov, koordinatorjem ESG, komunikacijskim strokovnjakom ter vsem, ki želijo vključiti trajnostno upravljanje v poslovanje.

### 3. stopnja: ESRS EXPERT ZA TRAJNOSTNO POROČANJE

Dodatne  
informacije najdete  
[TUKAJ](#)



Usposabljanje za certifikat "ESRS EXPERT za trajnostno poročanje" na tretji stopnji predstavlja temeljito izobraževanje za strokovnjake, ki želijo osvojiti kompleksna znanja o trajnostnem poročanju v skladu s CSRD in ESRS standardi ter novimi Omnibus paketi. Program omogoča razumevanje ključnih vidikov trajnostnega poročanja, postavljanje KPI-jev na področju ESG ter vzpostavitev integriranega letnega poročila za velika podjetja. Več: [www.irdo.si](http://www.irdo.si)

Prvi sklop 12 ESRS standardov, sprejet s strani EU julija 2023 (in dopolnitve Omnibus iz leta 2025), postavlja temelje za preglednost in odgovornost podjetij. Usposabljanje poudarja strateški in dinamično-razvojni pristop, opremlja s kompetencami za celovito pripravo poročil ter omogoča udeležencem postati imetnik certifikata ESRS EXPERT v Sloveniji. Pogoji za sodelovanje je uspešno opravljena II. stopnja IRDO certifikata, in/ali predhodno znanje o družbeni odgovornosti in trajnostnem razvoju, ter 70 % udeležba na srečanjih, uspešno opravljanje nalog in pisni izpit. Individualno svetovanje je dodatna ugodnost za udeležence. Prvih 21 imetnikov tega certifikata znanje že uporablja v praksi, pridružite se jim v letu 2026 tudi vi!

## NAPREDNO

### TRAJNOSTNA SUPERVIZIJA

Dodatne informacije  
najdete [TUKAJ](#)



IRDO vabi strokovnjake s področja trajnostnosti in družbene odgovornosti k vključitvi v program IRDO Trajnostna supervizija.

Redna virtualna srečanja ponujajo priložnost za izmenjavo znanja in izkušenj, iskanje rešitev za izzive pri ESG upravljanju ter spremljanje aktualnih novosti.

Supervizija omogoča strokovni razvoj, podporo pri uvajanju trajnostnih sprememb ter mreženje s priznanimi strokovnjaki. Program je namenjen imetnikom IRDO certifikatov na II. in III. stopnji, ki želijo nadgraditi svoja znanja in povezati teorijo s prakso.

Pridružite se skupnosti, ki že več kot 20 let prispeva k trajnostnemu razvoju in družbeni odgovornosti!



»"Nekemu človeku se svet zdi v  
breme, temačen in plitev,  
a drugemu bogat, zanimiv  
in poln pomenov.«

Schopenhauer



# DRUŽBENA ODGOVORNOST V SLOVENIJI IN PO SVETU

## Podelitev priznanj za najboljše inventivne rešitve v krožnem gospodarstvu 2025

Štajerska gospodarska zbornica

14. april 2026, Brdo pri Kranju

Štajerska gospodarska zbornica (ŠGZ) v okviru Strateško razvojno-inovacijskega partnerstva za krožno gospodarstvo ponovno nagraduje inovativnost! Vabljeni na slavnostno podelitev priznanj za najboljše inventivne rešitve na področju krožnega gospodarstva, ki bo potekala v torek, 14. aprila 2026, med 12.30 in 16.00 uro v Kongresnem centru Brdo pri Kranju (Steklena dvorana 1).

Namen razpisa, ki ga podpirata tudi Ministrstvo za kohezijo in regionalni razvoj ter Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije, je prepoznati in

podpreti prebojne rešitve s potencialom za komercializacijo. Priznanja se že četrto leto zapored podeljujejo v treh kategorijah: izboljšava izdelka/storitve, krožni dizajn in družbeno inventivna rešitev.

Na dogodku, kjer bodo prisotni tudi predstavniki ministrstev in agencije SPIRIT, boste imeli odlično priložnost za mreženje z inovatorji in potencialnimi investitorji. Udeležba je brezplačna, prijave pa zbirajo do 6. aprila 2026. Več informacij in prijavnico najdete [tukaj](#).

## Mednarodni teden in konferenca na EPF Maribor

Ekonomsko-poslovna fakulteta

11. - 15. 5. 2026, Maribor

Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru (EPF) najavlja dvojni mednarodni dogodek, ki bo v Maribor ponovno pripeljal strokovnjake in akademike iz celega sveta. Med 11. in 15. majem 2026 bo potekal že tradicionalni 18. Mednarodni teden (International Week – IW).

Osrednji dogodek tedna bo 10. Mednarodna znanstvena konferenca (ISC), ki se bo odvila v torek, 12. maja 2026. Letošnja krovna tema, »Sustainable

Governance and Management: Navigating the ESG and AI Transformation«, naslavlja dva največja izziva sodobnega časa: trajnostno upravljanje v okviru smernic ESG ter transformacijo, ki jo prinaša umetna inteligenca. Dogodek predstavlja priložnost za izmenjavo znanja, predstavitev znanstvenih dognanj in mednarodno mreženje. Ker je število mest omejeno, imajo prednost tisti udeleženci, ki se prijavijo na oba dela programa. Prijave in celoten program so na voljo na uradni [spletni strani dogodka](#).



## 12. konferenca o kreativnosti: Pot do srebrne medalje!

### Psihologija za boljše življenje

15. april 2026, 9.00-16.00  
DOBA fakulteta

Vabljeni na 12. konferenco o kreativnosti z naslovom »Pot do srebrne medalje ali kako živeti poslanstvo in ustvarjati vrednost«, ki bo potekala v sredo, 15. aprila 2026, med 9. in 16. uro na DOBA Fakulteti v Mariboru.

Osrednja tema letošnjega dogodka, ki ga organizira Pozitivna psihologija za boljše življenje, bo metoda »Šest medalj vrednosti«. Skozi dopoldanska predavanja strokovnjakov in popoldanske interaktivne delavnice bodo udeleženci spoznali, zakaj se organizacije

prepogosto odločajo preozko in kako lahko inovativnost, zavzetost zaposlenih in kakovost postanejo vsakodnevna strateška prednost.

Udeležba je brezplačna, zaradi omejenega števila mest pa je obvezna predhodna spletna prijava. Pedagoški delavci lahko ob plačilu 10 € pridobijo tudi potrdilo za 9 pedagoških ur.

Več informacij in prijavnico najdete na <https://www.fakulteta.doba.si/dogodki/12-konferenca-o-kreativnosti>.

## 11. kadrovska konferenca KAKO? – Iz prakse za boljšo prakso

### ŠGZ

20. - 21. 5. 2026, Thermana park Laško

Štajerska gospodarska zbornica (ŠGZ) vabi na tradicionalno 11. kadrovsko konferenco KAKO?, ki bo potekala 20. in 21. maja 2026 v Kongresnem centru Thermana Park Laško. Dvodnevni dogodek, ki letos nosi slogan »Iz prakse za boljšo prakso«, bo znova povezal strokovnjake s kadrovskega področja, predstavnike delovnega sodstva in vodstva uspešnih slovenskih podjetij.


V središču so ljudje in varna delovna okolja Konferenca bo naslovlila številne teme, ki se tesno dotikajo družbene odgovornosti do zaposlenih. Poudarek bo na prenosu znanj v prakso in reševanju konkretnih izzivov sodobnega časa. Udeleženci bodo med drugim

razpravljali o novostih na delovno-pravnem področju (vključno s pravnim okvirom za uporabo umetne inteligence), varnosti in zdravju pri delu ter o naraščajočih izzivih obvladovanja absentizma in zaposlovanja tujcev.

Dogodek bo ponudil tudi globok vpogled v t. i. »pozitivno organizacijo« in poklice prihodnosti, s čimer ŠGZ podjetja spodbuja k trajnostnemu in odgovornemu upravljanju s človeškimi viri, saj prav opolnomočeni zaposleni ustvarjajo največjo vrednost organizacije.

Več informacij in prijave na dogodek so na voljo na [spletni strani Štajerske gospodarske zbornice](#).





»Zlata priložnost, ki jo iščeš, je v tebi samem. Ne nahaja se v tvoji okolici, ni posledica sreče niti naključja, ali pomoči drugih, je edino v tebi samem.«

Orison Swett Marden

## Upravljanje vodnih virov kot strateška prednost

Voda hitro postaja ena ključnih strateških prioritet in dejavnikov tveganja v evropski industriji. Spletni seminar, ki poteka v okviru serije Sustainable Industry, bo naslovil proaktivno upravljanje z vodnimi viri (water stewardship). Udeleženci bodo spoznali, kako lahko podjetja z odgovornim upravljanjem voda povečajo svojo operativno odpornost in hkrati ustvarijo dolgoročno vrednost za celotno dobavno verigo ter lokalne skupnosti. Poudarek bo na nujnem preskoku podjetij od zgolj izpolnjevanja ESG poročanja k trajnostni transformaciji, ki prinaša oprijemljive rezultate.

- Kdaj: Četrtek, 9. april 2026 (10.00–11.00)
- Prijava in več informacij: [Upravljanje vodnih virov](#)

## Merjenje etnične pripadnosti in multikulturalizma skozi prizmo vodenja

Vodenje ni omejeno le na nazive – vsak zaposleni ima moč vplivanja in ustvarjanja pozitivnih sprememb v organizaciji. Dogodek, ki ga v sklopu širše serije organizirata mreži Women in Finance Belgium (WIF) in Multicultural Network in Finance (MNF), bo raziskal presečišče vodenja in dobrega počutja zaposlenih (wellbeing). Slušatelji se bodo poglobili v pomen učinkovitega merjenja raznolikosti, deljenja odgovornosti za vključenost in gradnje multikulturnega okolja kot glavnega gonila inovativnosti in zavzetosti.


- Kdaj: Petek, 10. april 2026 (13.00–14.30)
- Prijava in več informacij: [Merjenje etnične pripadnosti](#)

## Načrtovanje podnebne tranzicije: Globok vpogled v preslikavo vrednostne verige

Prehod v brezogljeno gospodarstvo zahteva več kot le notranje spremembe znotraj podjetja; ključno je razumevanje in integracija celotne dobavne verige. Tretji seminar iz serije Sustainable Industry bo ponudil specializiran vpogled v zahteve za merjenje emisij Obsega 3 (Scope 3) in strategije za učinkovito vključevanje partnerjev v dobavni verigi v proces dekarbonizacije. Na dogodku bodo predstavljeni praktični primeri, kako ustrezno uskladiti podnebno tranzicijo in dekarbonizacijo z obstoječimi poslovnimi modeli ter kako izboljšati tržno konkurenčnost.

- Kdaj: Torek, 21. april 2026 (10.00–11.00)
- Prijava in več informacij: [Načrtovanje podnebne tranzicije](#)



A blue iris flower with green leaves growing from a rocky crevice. The background is a blurred natural setting with rocks and soil.

»Začni delati, kar je nujno.  
Zatem delaj, kar je možno.  
In nenadoma delaš nemogoče.«

Francišek Asiški

## RAZPISI, PRILOŽNOSTI, SEMINARJI, KONFERENCE

### ODPRT JAVNI RAZPIS ZA NAJVIŠJA DRŽAVNA PRIZNANJA V ZNANOSTI IN INOVACIJAH ZA LETO 2026

Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije je objavilo težko pričakovani javni razpis za podelitev najvišjih državnih nagrad in priznanj za izjemne dosežke na področju znanstvenoraziskovalne in razvojne dejavnosti.

Vse raziskovalne organizacije, univerze, podjetja in druge institucije so vabljeni k oddaji predlogov za Zoisovo nagrado, Zoisovo priznanje, Puhovo nagrado, Puhovo priznanje ter priznanje ambasador oziroma ambasadorica znanosti Republike Slovenije v letu 2026.

Pomen za družbeno odgovorno in inovativno Slovenijo Zoisove nagrade in priznanja so namenjena prepoznavanju vrhunskih znanstvenih in raziskovalnih dosežkov, medtem ko Puhove nagrade izpostavljajo tiste posameznike in ekipe, ki so s svojimi inovacijami in prenosom znanja v prakso ključno prispevali h gospodarskemu in družbenemu napredku Slovenije. Takšna priznanja ne le nagrajujejo dosedanje delo, temveč spodbujajo kulturo inovativnosti, ki je tesno povezana z odgovornim razvojem naše družbe. Rok za oddajo predlogov in prijav na javni razpis, ki je bil uradno objavljen 27. februarja 2026, se izteče 20. aprila 2026. Več informacij, podrobni pogoji ter razpisna dokumentacija so na voljo na uradni spletni strani [in portalu javnih objav pristojnega ministrstva](#).

### MINISTRSTVO ZA KULTURO: JAVNI RAZPIS ZA ZELENI PREHOD V KULTURI 2026–2028

Ministrstvo za kulturo je objavilo javni razpis za sofinanciranje projektov, ki spodbujajo zeleni prehod v kulturi. Podpirajo aktivnosti za večjo podnebno nevtralnost, okoljsko vzdržnost in zmanjšanje ogljičnega odtisa kulturnih organizacij in kulturnih dogodkov. Namen javnega razpisa je spodbuditi deležnike v kulturi za uvajanje zelenih praks v kulturi oziroma spodbuditi razvoj inovativnih zelenih pristopov v kulturi ter tako omogočiti spremembe pri upravljanju organizacij, prizorišč in kulturnih dogodkov. Prav tako je namen javnega razpisa ozaveščanje organizacij, ki delujejo na področju kulture in/ali širše javnosti na področju uvajanja zelenih praks v kulturi, podnebne nevtralnosti in okoljske vzdržnosti, blaženja podnebnih sprememb ter zmanjšanja ogljičnega odtisa. Rok za prijavo je 7. 5. 2026. Več informacij najdete [tukaj](#).



## RAZPISI, PRILOŽNOSTI, SEMINARJI, KONFERENCE

### VABILO NA PREDSTAVITVENI WEBINAR: PRIDOBITEV CERTIFIKATOV DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE IN DRUŽBENO ODGOVOREN DELODAJALEC

Ekvilib Inštitut je v januarju 2026 objavil poziv za pridobitev certifikatov Družini prijazno podjetje in Družbeno odgovoren delodajalec, ki organizacijam omogočata celovit, sistematičen in merljiv pristop k razvoju odgovornih kadrovskih in upravljaljskih praks. Certifikata podpirata razvoj kakovostnega delovnega okolja ter pomagata pri uvajanju izboljšav na področjih usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, zdravja in varnosti pri delu, vključujoče organizacijske kulture, trajnostnega upravljanja, okolja ter izpolnjevanja ESG meril. Primerna sta za organizacije vseh velikosti, panog in pravno-organizacijskih oblik. Z namenom podrobnejše predstavitve obeh certifikatov vljudno vabijo na brezplačni spletni seminar za zainteresirane prijavitelje, kjer bodo predstavili namen in vsebino obeh certifikatov, postopek vključitve in pridobitve, ključne prednosti za organizacijo in zaposlene, ter odgovorili na vprašanja udeležencev. Datumi webinarjev:

- 18.3.2026 ob 13.00 – Družbeno odgovoren delodajalec
- 19.3.2026 ob 13.00 – Družini prijazno podjetje

Udeležba je brezplačna. Prijava poteka preko prijavnega obrazca.

Več informacij: <https://shorturl.at/EnLmn>

### SPODBUDE IN UKREPI SLOVENSKEGA PODJETNIŠKEGA SKLADA ZA PODJETJA + NAJAVA VAVČERJA ZA ESG POROČILO IN LCA ANALIZO«

OBRTNO-PODJETNIŠKA ZBORNICA SLOVENIJE, Slovenski center za krožno gospodarstvo, je 26.3.2026 organiziral dogodek »Spodbude in ukrepi Slovenskega podjetniškega sklada za podjetja + najava vavčerja za ESG poročilo in LCA analizo«, ki je potekal spletno. Namenjen je bil mikro, malim in srednje velikim podjetjem (MSP), ki jih zanimajo konkretne finančne spodbude in podporni programi za trajnostni razvoj podjetja. Na predstavitvi smo izvedeli, kaj se obeta aprila 2026:

- katere spodbude, ukrepi in programi SPS so podjetjem trenutno na voljo za trajnostno poslovanje,
- kakšne so finančne in vsebinske podpore za razvoj trajnostnih projektov,
- ter kaj prinašata prihajajoča vavčerja za pripravo ESG poročila in LCA analize.

Za možnost sofinanciranja upravičenih stroškov priprave trajnostnega (ESG) poročila in LCA analize, kar podjetjem lahko pomembno olajša prve korake pri uvajanju trajnostnih pristopov in izpolnjevanju novih zahtev trga, si oglejte gradivo, ki ga lahko prejmete tukaj: [spletni platformi sckg.si](https://spletni.platformi.sckg.si) ali pišite na naslov: [barbara.dmitrovic@ozs.si](mailto:barbara.dmitrovic@ozs.si)



## IRDO članstvo

### POSTANITE ČLANI!

V Evropi je trend, da se odgovorna podjetja in organizacije odločajo za članstvo v organizacijah, ki krepijo družbeno odgovornost. Na ta način pridobijo večji ugled, lojalnost kupcev, večjo motiviranost zaposlenih za delo, boljša sodelovanja s skupnostjo in drugimi poslovnimi partnerji. S tem povečujejo svojo konkurenčnost, svoj socialni in poslovni kapital ter inovativnost.

Člani inštituta IRDO so podjetja, ustanove, organizacije in posamezniki. Združujemo se v Svet članov, ki podpira delo inštituta in podaja razvojne usmeritve. Izmenjujemo znanja z različnih strokovnih in poslovnih področij, osveščamo o pomenu družbene odgovornosti ter povezujemo gospodarske, socialne in druge interesne partnerje z namenom izvajanja in ustvarjanja projektov za več družbene odgovornosti v Sloveniji in v tujini.

Občasno organiziramo srečanje članov inštituta, člani pa so vabljeni tudi na druge dogodke inštituta in njegovih partnerjev. V inštitutu IRDO od leta 2008 združujemo več kot 100 članov ter partnerskih organizacij.

Med njimi so tako velika, kot majhna in srednje velika podjetja, ustanove, zavodi, organizacije in številni znanstveniki, strokovnjaki, raziskovalci, zaposleni, študentje, upokojeanci...

Med kolektivnimi člani so podjetja in organizacije, na srečanjih sodelujejo člani vodstva ali posameznih strokovnih področij, člani uprav ter predsedniki večjih slovenskih podjetij, organizacij in ustanov. Člani posamezniki so: študenti, raziskovalci, znanstveniki, strokovnjaki in vsi, ki se zavedajo pomena družbene odgovornosti in jo zato sorazvijajo.

V inštitut IRDO se lahko kadarkoli včlanijo pravne osebe iz gospodarstva in negospodarstva (kolektivno članstvo) in posamezniki (individualno članstvo), ki podpišejo pristopno izjavo oz. dogovor o kolektivnem članstvu ter spoštujejo pravila inštituta. Več o članstvu v IRDO inštitutu najdete [tukaj](#).

Inštitut IRDO je nacionalna partnerska organizacija evropske mreže CSR Europe, preko katere naše člane dodatno informiramo o novostih na tem področju v svetu. Več: [www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)



# IRDO

Inštitut za razvoj  
družbene odgovornosti

# LAHKO GOZDNA DEMOKRACIJA SPREMENI SVET?

mag. Anita Hrast, Politika ali kako so živali izbrale predsednika

Izšla je nova pravljica mag. Anite Hrast za odrasle in otroke z naslovom **POLITIKA ali kako so živali izbrale predsednika, ki skozi prisposodbo živalskega sveta raziskuje temelje demokracije, volitev in vodenja družbe.**

Kaj bi se zgodilo, če bi se živali v gozdu odločile, da lev ne sme biti več avtomatsko kralj?

To vprašanje je izhodišče nove knjige avtorice Anite Hrast, ki jo je z ilustracijami obogatil Fedja Šičarov.

Knjiga, ki je izšla pri založbi Nabium v zbirki Srečna vas, ponuja inovativen pogled na politično ureditev, namenjen vsem, ki želijo spremeniti sebe in svet na bolje.

## O zgodbi: Od ideje do parlamenta

Zgodba se začne z idejo modre kače, ki predlaga demokratične volitve, na katerih bi lahko kandidirala katera koli žival – od največjega medveda do najmanjšega črva.

Bralci skozi pripoved spremljajo celoten proces nastajanja države:

- Ustanavljanje prvih političnih strank in iskanje kandidatov.
- Potek predvolilne kampanje in samih volitev.
- Oblikovanje parlamenta, izbiro predsednika vlade in imenovanje ministrov.
- Proces sprejemanja zakonov in soočanje s posledicami, ko teh zakonov naenkrat nastane preveč.

## Več kot le knjiga: Interaktivnost in ustvarjalnost

Knjiga presega klasične okvirje branja in vključuje močno interaktivno noto, ki spodbuja kritično razmišljanje:

- Pobarvanka: Ker politika nikoli ni zgolj črno-bela, so ilustracije zasnovane tako, da jih bralci lahko sami pobarvajo in zgodbi dodajo svoj osebni, ustvarjalni pečat.
- Igra vlog: Dodano je povabilo in navodila, kako se lahko politiko s pomočjo plišastih igrač igrate skupaj z otroki v domačem okolju.
- Pisanje programa: Za tiste najbolj ambiciozne knjiga vsebuje celo praktična navodila, kako zasnovati in spisati svoj prvi politični program.

Osebna izkaznica knjige in informacije za nakup

- Naslov: Politika ali kako so živali izbrale predsednika
- Avtorica: Anita Hrast
- Ilustrator: Fedja Šičarov
- Založba: Nabium d.o.o., Ljubljana (2025)
- Zbirka: Srečna vas
- Obseg in format: 34 strani, mehka vezava (16,5 x 23,2 cm)
- ISBN: 978-961-07-2935-8 (COBISS.SI-ID: 252856067)
- Cena: 16,00 EUR

Kako do svojega izvoda? Knjiga je na voljo za spletni nakup preko portala [Galarna.si](http://Galarna.si). Za neposreden nakup, večja naročila ali dodatne informacije o delu se lahko obrnete neposredno na založbo preko e-pošte: [info@nabium.si](mailto:info@nabium.si) ali pokličete na 031 344 883 (Nabium d.o.o., Cesta 13. julija 65a, Ljubljana - Dobrunje).



**POLITIKA****ali kako so živali v gozdu izbrale predsednika**

Igrajte se politiko tudi vi – še prej pa preberite pravljico!

“Nekega dne pa se je spomnila modra kača, da bi bilo pametno, da lev ni vedno kralj živali. V gozdu bi lahko glasovali, kdo bo kralj živali. Ali bolje, da bi demokratično izbrali predsednika izmed vseh živali, ne glede na to ali je majhna ali velika. Tako bi tudi črv lahko bil predsednik živali, če bi hotel in če bi se drugi strinjali s tem.”

V tej pravljici z naslovom POLITIKA ali kako so živali izbrale predsednika boste spoznali, kako so v gozdu ustanovili prve stranke, kako so potekale volitve, kdo je bil predsednik/ca katere stranke in kdo predsednik/ca parlamenta.

Spoznali boste ministre/ice in predsednik/co vlade. Spoznali boste, kako so sprejemali zakone in kaj se je zgodilo, ko je bilo zakonov preveč.

Na koncu pravljice sledi povabilo, kako se lahko politiko igrate s plištastimi igračkami s svojimi otroki tudi doma. Za tiste, ki bi želeli spisati svoj prvi politični program, pa so priložena navodila, kako to storiti. Ker politika ni črno-bela, lahko pravljico sami pobarvate, kot jo želite in ji tako dodate vaš ustvarjalen pečat.

Ta pravljica je namenjena vsem, ki želite spremeniti sebe in svet na bolje. Napisala jo je Anita Hrast, likovno opremil pa Fedja Šičarov. Izšla je pri Nabium d.o.o., leta 2025 v zbirki Srečna vas.



## IRDO članstvo

# ZAKAJ POSTATI ČLAN?

Inštitut IRDO svojim članom omogoča naslednje pravice in ugodnosti:

- sodelovanje pri oblikovanju programa dela in razvoja inštituta,
- promocija člana in njegovih projektov na spletnih straneh, na konferencah ter v izbranih strokovnih in drugih publikacijah inštituta,
- sodelovanje na panožnih in tematskih razpravah v povezavi z družbeno odgovornostjo, ki omogočajo izmenjavo izkušenj članov inštituta,
- brezplačen dostop do primerov dobre prakse s področja družbene odgovornosti,
- brezplačna udeležba na srečanju članov inštituta,
- brezplačna udeležba na IRDO trajnostni superviziji (za imetnike IRDO certifikatov na 2. in 3. stopnji usposabljanj),
- brezplačno prejemanje e-novic inštituta (e-informacije o aktivnostih članov inštituta, aktualnih dogodkih v Sloveniji in tujini, poročanje o aktualnih temah...),
- brezplačen dostop do virov informacij na portalu inštituta IRDO (informacijski portal za člane, partnerje in javnost z aktualnimi informacijami, povezavami, primeri dobre prakse, novicami članov in drugimi novostmi),
- s svojimi pobudami in predlogi lahko aktivno sodeluje pri načrtovanju dejavnosti Inštituta,
- seznanjen je z rezultati raziskav, ki jih je sofinanciral s članarino,
- dodatni popusti pri uporabi storitev in izdelkov inštituta (praviloma 20% popust na svetovanje, izobraževanje, založništvo, oglaševanje, raziskave, projekte).

Prispevajte 1 % dohodnine inštitutu IRDO za delo z mladimi in sodelujte v aktivnostih inštituta IRDO.



Namenite inštitutu IRDO 1 % dohodnine za delo z mladimi v javnem interesu pri IRDO in za razvoj družbene odgovornosti. Več:

- <https://www.irdo.si/namenite-1-dohodnine-za-razvoj-mladih-in-druzbene-odgovornosti-ter-trajnostnega-razvoja/>
- [https://edavki.durs.si/EdavkiPortal/openportal/CommonPages/Opdynp/PageD.aspx?category=namenitev\\_dela\\_dohodnine\\_fo](https://edavki.durs.si/EdavkiPortal/openportal/CommonPages/Opdynp/PageD.aspx?category=namenitev_dela_dohodnine_fo)

**ZAHTEVA** za namenitev dela dohodnine za donacije:


IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti;

Davčna številka: SI46107657,

Odstotek (%): 1 % (ali manj, če nameravate 1 % razdeliti tudi med druge upravičence)

Prosimo vas, da bi izjavo oddali čimprej. Iskrena hvala za vašo pomoč in podporo.



A close-up photograph of two purple crocuses in bloom, set against a background of green grass and brown, fallen leaves. The flowers are the central focus, with their vibrant purple petals and yellow centers clearly visible. The background is softly blurred, creating a sense of depth. A semi-transparent white rectangular box is overlaid on the center of the image, containing a quote in white text.

»Ne hiti. Ne skrbi.  
Tu si samo na krajšem obisku.  
Ne pozabi se ustaviti in  
poduhati rože.«

Walter Hagen

IRDO

# MOZAIK

Sodelujte pri sestavljanju mozaika znanja, vrednot in sodelovanja o družbeni odgovornosti in njenem vplivu na različna področja našega življenja, dela in okolja. Po svojih močeh se povežimo pri iskanju rešitev in njihovem udejanjanju ter tako prispevajmo k trajnostnemu razvoju.

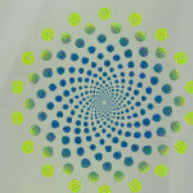
**K DRUŽBENI  
ODGOVORNOSTI LAHKO  
POMEMBNO PRISPEVATE  
TUDI VI. SODELUJTE Z NAMI,  
POSTANITE NAŠI ČLANI!**

IRDO - Inštitut za razvoj družbene odgovornosti  
Cesta 13. julija 65 A, 1261 Ljubljana – Dobrunje  
Slovenija

Tel.: 031 344 883

E-pošta: [info@irdo.si](mailto:info@irdo.si)

Spletno mesto: [www.irdo.si](http://www.irdo.si)



**IRDO**

Inštitut za razvoj  
družbene odgovornosti