

Preberite

Sabina Sobočan
(prejemnica nagrade
Primus 2022): »Vodje so
komunikacijski vplivneži«

25. SKOJ bo V vrtincu
nepredvidljivosti

Skok v trajnostno
poslovanje: Zakaj bi
morali trajnost v posel
vključiti prav vsi

Računajte na nas: Gen Z -
vse, povsod in naenkrat

št. 1/2023

PR²

“
Najboljši način,
da se pripravite na nepričakovane
IZZIVE,
je poklicni razvoj,
učenje in razumevanje,
kako se soočiti s težavami in
GOVORITI S SODELAVCI.»

Alex Aiken

Izvršni direktor vladnega urada za
komuniciranje Združenega kraljestva

”



NIKOLI SAMI

V mikro**MOBILNOSTI**

ENO ZAVAROVANJE ZA VSE VAŠE MIKRO POTI

ENKRAT VOZITE KOLO, DRUGIČ SKIRO, TRETJIČ PA ...
KARKOLI ŽE – NAJ BO VARNO IN BREZSKRBNO.



SAVA
ZAVAROVALNICA

UVODNIK

PRIČAKOVATI NEPRIČAKOVANO - TO JE VSA UMETNOST!



Tina Cipot,
predsednica PRSS

Sama se kdaj pošalim, da sem kraljica črnih scenarijev. Ko se lotevamo projektov in načrtov, velikokrat zelo v podrobnosti pretuhtam, kaj vse lahko gre narobe. Smešno, obenem pa zelo praktično. Kdaj pa kdaj se sicer še srečam z zavijajočimi očmi – kaj spet kompliciraš – a v resnici smo na koncu, ko imamo pripravljen dokument z morebitnimi neprijetnimi vprašanji in preigramo nekaj najbolj možnih kritičnih situacij, vsi bolj mirni.

Kriza ni nekaj, kar bi si komunikatorji zelo želeli, a je nekaj, kar nas slej ko prej doleti. Če ne kriza, pa vsaj hektična dinamika nepredvidljivosti, spremenljivosti, neoprijemljivosti. Upravljanje tovrstnih situacij zahteva veliko znanja, predvsem pa povezovanja, sistematične in jasne komunikacije. Številne situacije lahko predvidimo in se nanje pripravimo. Ne verjamem, da s tem priključimo »krizo«, vsekakor pa nam bo vse, kar bo pripravljeno vnaprej, prišlo še kako prav, če se bo kriza zgodila.

Letošnja konferenca, naš tradicionalni že 25. SKOJ, se bo vrtinca nepredvidljivosti lotila z vseh mogočih zornih kotov. Želja? Da nam bo v trenutkih, ko nas bo »mlelo«, malce lažje. Da bomo opremljeni s pravo opremo za krmarjenje skozi viharje.

Obenem pa tudi, da bomo lažje slalomirali med vsemi tako zelo opevanimi »novimi« komunikacijskimi orodji, ki nas morda navdajajo z nekolikanj nelagodja, tudi strahu. Da o ChatGPT in njegovih sorodnikih ne govorimo.

Prihodnost bo zanimiva. Predvsem pa nepredvidljiva.

Izdajatelj: PRSS, Slovensko društvo za odnose z javnostmi (www.piar.si). Uredniški odbor: Tina Cipot, Tamara Pevec Barborič, Alenka Vidic, Anita Kovačič Čelofiga. Oblikovna zasnova in prelom: PM, poslovni mediji. Lektura: Julija Klančičar. Fotografije: osebni arhiv ali kot navedeno. Datum izdaje: maj 2023. V reviji so prispevki avtorjev, ki ne izražajo nujno stališča uprave Slovenskega društva za odnose z javnostmi. Za morebitne napake se opravičujemo.

Prizma 2021: manj prijav, a izjemna kakovost primerov

PRSS je tudi lani podelil nagrade za odličnost komunikacijskih programov – **Prizma**, edina strokovna priznanja za to področje na naših tleh. Za projekte, ki so se izvajali v letu 2021, so si kipec za najboljše prislužili: **Poslovni sistem Mercator** (kategorija A), **Lidl Slovenija & Zveza ŠIS – SPK, Luna TBWA in Taktik** (kategorija B), **Onkološki inštitut Ljubljana** (kategorija C), **Poslovni sistem Mercator ter Herman & partnerji SK** (kategorija D) in **Telekom Slovenije** (kategorija F).

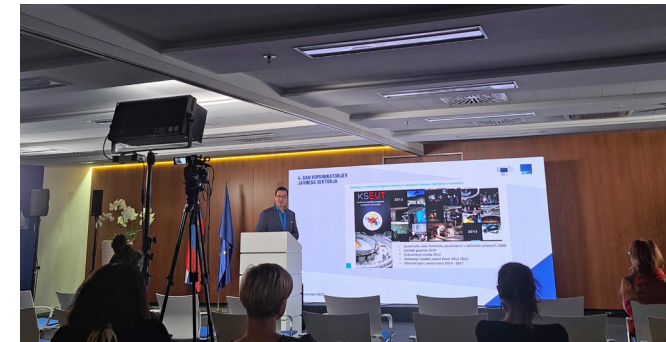
Podelitev je potekala junija, obogatilo pa jo je predavanje **Mance Korelc**, strokovnjakinje za družbeno omrežje LinkedIn, ene vidnejših ambasadork te platforme v Sloveniji ter avtorice knjig *LinkedIn by the Book* in *The Slovenia Lakes*.

PRava stvar je prava stvar!

Uspeh sleherne organizacije je odvisen od komuniciranja med in z ljudmi. Interno komuniciranje danes ni več samo obveščanje, temveč je PRava krožna komunikacija, ki povezuje vse dele organizacije in jih usmerja k skupnemu cilju. Zato ni presenetljivo, da je prva sezona spletnih srečanj **PRava stvar** pod okriljem **Sekcije za interno komuniciranje PRSS** doživela tako izjemen odziv.

PRava stvar se je od oktobra 2022 do letošnjega februarja osredotočala na ključne teme internega komuniciranja – od zadovoljstva in zavzetosti, mentoriranja, inoviranja do upravljanja sprememb, transformacije kulture in še na kaj. Gostila je PRave strokovnjake iz teorije in prakse, ki so s svojim uvidom v posamezna vprašanja odstirali različne vidike in globine interne komunikacije: komunikacijsko svetovalko in vodstveno trenerko **Trudy Lewis**, vodjo AMZS akademije **Aniso Faganelj**, razvijalko mentorske kulture in ambasadorko mentorstva **Tatjano Kolenc**, globalnega finančnega managerja in ustanovitelja Svetovalnega odbora mladih YAB pri Novartis **Luko Ilića**, trenerko ključnih veščin in svetovalko na področju managementa sprememb **Brigito Tomas**, direktorico področja ljudje in kultura v podjetju NIL, mag. **Katarino Primožič Ramoveš** in številne druge!

Vabljeni k ogledu vseh srečanj na **prava-stvar.meetpt.com**. Prihaja že druga sezona, zato še vedno vabljeni k prijavi!



Novembrski 4. PRJS navdušil več kot 100 komunikatorjev iz javnega sektorja

Lanskega novembra je strokovnjake za komuniciranje v javnem sektorju navdušil že **4. PRJS**. Kar devetim predavanjem o komunikacijskih izzivih iz zasebnega in javnega sektorja ter dobrim praksam je v živo ali prek spleta prisluhnilo več kot 100 slušateljev.

Dogodek je **Sekcija za komunikatorje v javnem sektorju PRJS** že tradicionalno pripravila v sodelovanju s **predstavnštvom evropske komisije v Sloveniji**.

Z roko v roki z junaki 3. nadstropja

V PRSS se pogosto odzovemo tudi na povabila k sodelovanju, še posebej, če gre za dober namen. Tako je v zlatem septembru, mesecu ozaveščanja o otroškem raku, **Sekcija za razvoj družbene odgovornosti in nevladne organizacije PRSS** v sodelovanju s **komunikacijsko skupino o28** pripravila serijo **podkastov z društvom Junaki 3. nadstropja**.

Namen serije je bil predstaviti izkušnje malih junakov in njihovih družin ter medicinskega osebja za lažje razumevanje, kakšno podporo jim lahko vsi skupaj ponudimo na njihovi poti.



Študentska sekcija - freeŠn in PR teater spet (delno) v živo!

Vodilo **Študentskega natečaja kreativnega komuniciranja**, na kratko 9. freeŠn, je bila kreativnost, ki se postavlja po robu utečenim tokovom. Večina predavanj je bila izpeljana prek spleta, uspešno so do zaključka pripeljali tudi natečaj. Del projekta in sklepno prireditev pa je organizacijski ekipi uspelo izpeljati v živo, kjer so v bolj »intimni« skupini udeležencev skupaj s strokovnimi žirijami razglasili nagrajence in jim izročili nagrade.

Študentska konferenca o odnosih z javnostmi se je po dveh letih, ko je dogodek potekal prek spleta, vrnila v živo, na svojo staro lokacijo, Fakulteto za družbene vede v Ljubljani. Tokratna naslovna tema konference **Pod vplivom pravil** je obiskovalce spodbudila k iskanju ravnovesja.

Oživiljen Primus, nagrada za komunikacijsko odličnost managerjev

Nagrado **Primus** za komunikacijsko odličnost managerjev in managerk je lani društvo PRSS skupaj z Združenjem manager podelilo po nekaj letih premora. V letu 2022 je ta naziv prejela **Sabina Sobočan**, direktorica družbe Varis Lendava. Komisijo je prepričala, ker je nosilka in razvijalka komunikacijske strategije navznoter, v podjetju, ter ker jo odlikuje premišljena in strukturirana komunikacija do zunanjih javnosti, saj se zaveda, da izrečenih besed ni mogoče vzeti nazaj.

Več na strani 12.



Leto 2023 prineslo ABC trajnosti

Kako postaviti trajnostno strategijo? Kako uveljaviti trajnost v organizaciji in kako dvigniti zavest o pomenu trajnosti? Kaj pomenijo ESG, SDG in podobne kratice?

Ker je trajnost vse močnejše vpletena v vsakdan komunikatorjev, a se je med vsemi kraticami, pravili, koncepti in trendi

težko znajti, smo letos marca zagnali serijo brezplačnih spletnih dogodkov v organizaciji **Sekcije za razvoj družbene odgovornosti in nevladne organizacije** in s podporo skupnosti **3P Hub**, ki smo jo poimenovali enostavno **ABC trajnosti**.

Redna spletna srečanja so namenjena vsem, ki trajnost

visoko vrednotijo in želijo ne glede na svoje področje dela ali sektor, v katerem so zaposleni, trajnostno strategijo podjetja dvigniti na višjo raven. Nasvete in trende slušateljem vsak mesec predstavljajo številni strokovnjaki s področja trajnosti, družbene odgovornosti in komuniciranja. Več na spletni strani **abc-trajnosti.meetpt.com**.

»Če se ne pripravite, se pripravite na neuspeh«

Alex Aiken govori hitro in neposredno. Navduši s svojo pronicljivostjo in izjemno veščino poslušanja. S predavanjem »Moč komunikacije, da navdihne, izboljša & vpliva v negotovem svetu« bo nagovoril zbrane na 25. SKOJ. Mi pa smo še pred tem pobrskali po njegovi izjemni paleti znanj, izkušenj in komunikatorskih modrosti.

Tina Cipot, vodja korporativnega komuniciranja, Lidl Slovenija, predsednica PRSS

Ko pomislite na besedo nepredvidljivost, kaj vam najprej pade na misel?

Povzema desetletje, v katerem živimo. V popolnem nasprotju z začetnimi leti 21. stoletja se zdi, da živimo v svetu, ki je vse bolj sporen in nestanovitni ter ga poganja tehnologija, ki jo včasih težko razumemo. Osmisliti izzive, ki jih to postavlja pred demokratične, svobodne družbe, ki si prizadevajo za najboljše za svoje ljudi, je poslanstvo našega časa.

Verjamem, da je javna komunikacija bistvena sila dobrega pri varovanju in pojasnjevanju koristi svobodne demokratične družbe. Pravilno usmerjene informacije lahko ljudem omogočijo, da se bolje odločajo o življenju, ki ga želijo živeti. In zato sovražne sile uporabljajo dezinformacije, ki so namenjene spodkopavanju naših družb. To je nekaj, proti čemur se moramo še naprej boriti tako, da samozavestno in močno pripovedujemo lastne zgodbe.

Kako pomembna je dobra pripravljenost na nepričakovane dogodke, kako se na takšne situacije pripravite v vaši ekipi?

Če se ne pripravite, se pripravite na neuspeh. To verjetno najboljše ponazarja način, na katerega se je svet boril s pandemijo covida-19, preden so vlade in ljudje začeli trdo delati, da bi premagali grožnje, ki jih je povzročila, zlasti s proizvodnjo cepiv. Učinkovito obveščanje o javnem zdravju je imelo ključno vlogo pri reševanju življenj med pandemijo in iz te tragedije smo se veliko naučili.

Na številnih področjih, vključno z glavnimi komunikacijskimi dogodki, kot je bil pogreb kraljice

Elizabete II., izvajamo vaje za načrtovanje naše komunikacije in boljše razumevanje, kaj deluje in kaj je treba izboljšati. Drug primer je bila vojna v Ukrajini, kjer smo načrtovali in se pripravljali na neizogiben ruski napad – tudi v zadnjih mesecih leta 2021. Vladna služba za komuniciranje ima dobro uveljavljene smernice za obvladovanje nepričakovanih dogodkov in situacij. Usposabljanje ljudi za delovanje po teh smernicah in učenje lekcij, potem ko smo že skozi nekakšno krizno situacijo, je bistveno za soočanje s temi izzivi.

Toda najboljši način, da se pripravite na nepričakovane izzive, je poklicni razvoj, učenje in razumevanje, kako se soočiti s težavami in govoriti s sodelavci. To je del razloga, da bom z veseljem govoril na konferenci SKOJ. Če bodo udeleženci dobro izkoristili ta dogodek, bodo boljše pripravljeni na nepričakovano, ki se bo vedno zgodilo v karieri katerekoli osebe.

Ko pripravljate komunikacijsko kampanjo, katera so glavna pravila/smernice, ki jih upoštevate, da boste učinkoviti pri svojem delu, in tudi zato, da boste zagotovili rezultate?

Značilnosti vladne komunikacijske službe Združenega kraljestva so med drugim pristop prek kampanj, osredotočenost na razvijanje veščin in enotnost timskega dela. Pomembno je razumeti, da je kampanja poskus, da se vsi komunikacijski viri uporabijo za določen cilj. To je v središču strateškega komuniciranja, zato od ljudi zahteva, da skrbno premislijo o rezultatu, ki ga želijo, o načinih doseganja tega rezultata ne glede na to, ali gre na primer za digitalno medijsko kampanjo ali odvisnost od širjenja od ust do ust, in o virih, ki jih



imajo na voljo za vplivanje na ljudi na način, ki ga zahteva rezultat. Preveč kampanj ima velike cilje, vendar nimajo sredstev za njihovo uresničitev.

Operativni pristop h komunikacijskim kampanjam v Združenem kraljestvu je povzet v kratici OASIS. Ta pravi, da mora imeti vsaka kampanja jasne »cilje« (*Objectives*) v smislu ozaveščenosti, razumevanja in po možnosti spremembe vedenja. Nato bi morali razmisliti o pogledih in navadah »občinstva« (*Audience*) in se postaviti v njegovo kožo, da bi razumeli, kako lahko *spoštljivo* vplivamo nanj. Naslednja je »strategija« (*Strategy*), ki zagotavlja, da so vsi enotni pri izvajanju pristopa in da imamo za to dovolj sredstev. Nato pride »izvedba« (*Implementation*) – taktike, mediji, dogodki in dejavnosti, ki jih uporabljate za izvedbo kampanje. Na koncu še »točkovanje« (*Scoring*) ali vrednotenje, ki bi seveda moralo potekati skozi celotno kampanjo, vendar je še posebej pomembno po zaključku kampanje, da se ugotovi, kaj je delovalo in kaj lahko naslednjič izboljšamo.

Kako vključite druge oddelke in druge deležnike? Za uspešno kampanjo je angažiranost verjetno odločilna?

V večini organizacij in nacionalnih aktivnostih je precej običajno, da imajo zainteresirane strani različne zamisli in pristope. Najboljši način za združevanje ljudi za kampanjo je absolutna jasnost glede ciljev. Če so cilji jasni že od samega začetka in tisti, ki vodijo kampanjo, nenehno opozarjajo ljudi, kaj želijo doseči in kako lahko prispevate, lahko združite ekipe za uspeh. Ključnega pomena je, da ima vsak, ki sodeluje v kampanji, svojo vlogo. Kampanje bi morale prinesiti raznoliko paleto talentov za reševanje nekega problema in vplivanje

na ljudi v javno dobro. Vse vključene organizacije in posamezniki lahko storijo nekaj, kar pomaga doseči ta cilj. Kampanje so neuspešne, če so cilji nejasni in ekipa ni pravilno zadolžena za doseganje ciljev.

Nedavno ste mi povedali, da se je moral vladni urad za komuniciranje Združenega kraljestva pred nekaj leti bojevati za svoj obstoj – kaj je bil glavni razlog za takšno situacijo in kako ste urad spet »postavili na zemljevid«?

V Združenem kraljestvu je bilo vladno komuniciranje vzpostavljeno leta 1917 kot oddelek za pomoč pri vojnih prizadevanjih med prvo veliko evropsko vojno 20. stoletja. V naslednjih letih se je vpliv oddelka povečeval in zmanjševal glede na vpliv, ki ga je imel, in stališča politikov. Revitalizirala ga je velika reformna laburistična vlada po letu 1945, vendar se je potem do leta 2010 ustvarilo mnenje, da je centralni urad za informiranje (CUI), ki je bil glavni vladni tržni organ, izgubil svojo pot. Oblasti so zaznavale, da je porabil veliko denarja, vendar ni mogel pokazati svojega vpliva, torej dokazati koristi od znatne porabe za vladne kampanje. To je povzročilo zaprtje CUI in izgubo približno 2500 delovnih mest.

Če se vrnem k razlogom: zelo pomembno je bilo dokazati koristi, ki jih lahko zagotovi javna komunikacija v smislu reševanja težav in izboljšanja življenja ljudi. Zato je bila prva usmeritev nove vladne službe za komuniciranje, ki je bila vzpostavljena leta 2013, ocenjevanje našega vpliva. Vztrajali smo, da je vsaka kampanja vključevala vrednotenje prek ogrodka OASIS. Zagotovili smo novo vodilo za vrednotenje, ki je bilo objavljeno in položeno na mizo vsakega vladnega komunikatorja. Ustanovili smo svet za ocenjevanje, ki je vključil najboljše strokovnjake iz zasebnega sektorja, da bi vladi svetovali, kako pokazati učinek. Sestavili smo četrletne preglede napredka vladnih kampanj, da smo lahko videli, kaj deluje in kaj je treba izboljšati. In ustanovili smo ministrski odbor, da bi politikom pokazali, kaj počnemo, in jih prosili za nasvet, kaj lahko storimo bolje.

Prizadevanja številnih vladnih komunikatorjev so povrnili zaupanje v vladno komuniciranje in posledično omogočila večje proračune za kampanje, saj so lahko naši deležniki videli koristi, ki smo jih zagotovili.

Vaše mnenje o naslednjem: se od strokovnjaka za odnose z javnostmi pričakuje, da je nekoliko vizionar – da vidi prihodnost in napoveduje dogajanje? Ali smo lahko tri korake pred vsemi in kako to zagotoviti?

Mislim, da ni treba biti vizionar. Mislim, da je bistveno biti briljanten v svoji poklicni praksi. Seveda je pomembno razmisliti o posledicah tehnoloških sprememb in željah ljudi, ki jih zaposluje in ki se spreminjajo z generacijami. Najpomembneje pa je razumeti dobro, ki ga lahko informacije naredijo s tem, da ljudem omogočijo sprejemanje dobrih odločitev za izboljšanje življenja.



ZANESLJIVA ENERGIJA. ŽE VEČ KOT 75 LET.

S proizvodnjo elektrike iz obnovljivih virov vetra, sonca in vode **prispevamo k večji energetske samozadostnosti.**

Tudi vam s celovitimi energetske rešitvami **pomagamo do večje energetske učinkovitosti in samooskrbe.**

Za naš skupni, nizkoogljični svet.

Petrolovo vetrno polje Ljubac



petrol.si/skupaj

PETROL

Energija za življenje

Ko svetujem ministrom ali vladnim uradnikom, želijo od mene izvedeti, kako lahko prispevam k rešitvi problema, kakšne so komunikacijske možnosti in kaj nam povedo podatki o percepciji javnosti. Manj jih zanima, da poglobljeno razpravljam o prihodnosti. Komunikacija je nujno posel o danes in jutri in ne o naslednjem desetletju, saj se učimo z delom. V tem kontekstu bi poudaril načela vladne digitalne storitve Združenega kraljestva, ki pravijo takole: začnite s potrebami uporabnika in nadaljujte z »naredite manj«, oblikujte na podlagi podatkov ter ponavljajte in razvijajte svoje rešitve. Briljantna praksa danes je torej priprava na prihodnost.

Organizacija takšne ekipe, kot jo vodite, je verjetno zelo optimizirana in nastavljena tako, da zagotavlja učinkovitost in kakovost rezultatov. Kaj bi rekli, da so »super moči« vaše ekipe?

Vedno se učimo. Ko pogledam mesečna poročila o rezultatih komuniciranja in učinek, ki ga je komuniciranje imelo na naše občinstvo, je vedno prostor za izboljšave. Izziv je izboljšati se za en odstotek vsak teden ali vsak mesec in nadaljevati kulturo nenehnega izboljševanja s kolegi, ki drug drugega izzivajo, da dajo vse od sebe. To pomeni zagotoviti boljšo kampanjo ali ustvariti močnejšo vsebino družbenih medijev ali vzpostaviti boljše odnose z novinarji in nato ohraniti te standarde. Zato pričakujem, da ima moja ekipa široke spretnosti, da želijo biti najboljši, kar so lahko, in povečati svojo moč za to z vsako dejavnostjo, ki jo izvedemo.

Na naši konferenci nam boste predstavili svoje izkušnje ob nekaterih najpomembnejših dogodkih in situacijah, ki so krojile vaše delo v zadnjih letih. Kateri je tisti dogodek/situacija, ki za vas resnično izstopa, in zakaj?

Mislím, da je bil najpomembnejši komunikacijski izziv, s katerim smo se soočili v tem desetletju, pandemija covida-19. Iz kampanje obveščanja javnosti, ki smo jo izvedli, da bi zaščitili ljudi, smo se veliko naučili. Toda ena specifična lekcija, ki bi jo postavil v ospredje, je pomembnost različnih mnenj za mizo odločanja. Centralno vladno komunikacijsko vozlišče, ki je izvajalo kampanjo ob covidu, je imelo srečo, da ga je vodila skupina, ki je vključevala strokovnjaka za javno zdravje, višjega javnega uslužbenca, analitika podatkov, digitalnega strokovnjaka, višjega vojaka, ki je bil dodeljen naši operaciji, in izvršnega direktorja britanskega trženjskega podjetja. Vsak je v kampanjo prinesel drugačna znanja in izkušnje. Vsak dan smo preverjali podatke in informacije o uspešnosti naših akcij. Razpon izkušenj in pogledov za mizo – kjer so bili vsi zavezani cilju ohranjanja varnosti ljudi – je ustvaril boljšo kampanjo in močnejšo komunikacijo, kot če bi bili le skupina javnih uslužbencev iz enega oddelka ali agencije.

Ali lahko obvladamo komunikacijo, ne da bi teme/ dogajanja jemali osebno, in kako to naredimo?

Mislím, da je del naloge komunikatorja pripeljati občinstvo v sobo, kjer se sprejemajo odločitve.



Vaše osebno mnenje bi moralo oblikovati vaše strokovno znanje, pa tudi potrebe in želje občinstva, ki ga poskušate doseči. Poznavanje mnenj mladih ali upokoјencev in pojasnjevanje, kako bodo politike vplivale nanje in kako lahko komunikacija pripomore k razumevanju, je bistvenega pomena za zagovarjanje vašega primera in depersonalizacijo vprašanja. Ne gre za vas, ampak za ljudi, ki jih poskušamo obvestiti.

Ali obstaja kaj, kar veste zdaj, pa bi si želeli, da bi vedeli že kot mlad komunikator?

Veliko je stvari, ki bi jih rad vedel! In veliko težkih lekcij sem se naučil na tej poti. Poudaril bi, da so strokovne mreže res pomembne, od tod tudi vrednost konference SKOJ. Gradnja znanja in učenje od kolegov ustvarjata priložnost in razumevanje, ki vam lahko pomagata v vaši karieri. Toda kot navijač Arsenala menim, da je najboljši karierni nasvet, kar sem jih slišal, dal nekdanji direktor nogometnega kluba Arsenal in eden od ustanoviteljev Premier lige.

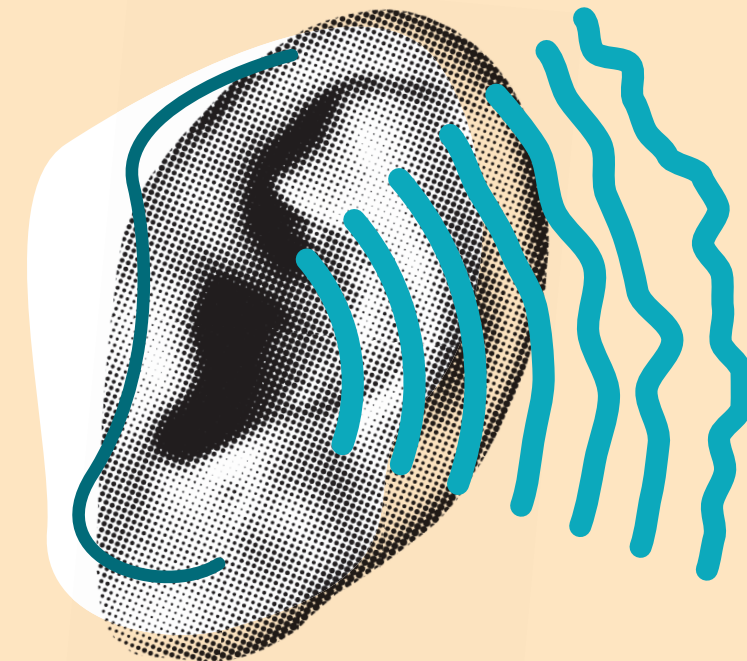
V knjigi »*Calling the Shots*« **David Dein** piše takole: »Vsak uspešen človek, ki sem ga kdaj srečal – Bill Gates, Jeff Bezos, Alan Sugar – je imel enake tri lastnosti. Trdo delo – v življenju ne boste prišli nikamor, če niste pripravljeni trdo delati. Vizija – vedeti morate, kam v življenju želite priti. In pogum – biti moraš odločen, da prideš tja.« Mislím, da je to dober nasvet za komunikatorja in tudi za vsakogar, ki želi aktivno ustvarjati uspešno kariero – da je drzen, pogumen in samozavesten pri svojem delu.



RALPH TENCH DEJAN VERČIČ ANSGAR ZERFASS ÁNGELES MORENO PIET VERHOEVEN

KOMUNIKACIJSKA ODLIČNOST

KAKO RAZVIJATI, UPRAVLJATI IN VODITI IZJEMNO KOMUNICIRANJE



»Komuniciranje je ključno za uspešnost podjetja. Monografija Komunikacijska odličnost: Kako razvijati, upravljati in voditi izjemno komuniciranje, je odlično orodje tako za vodje kot komunikatorje. Predstavlja namreč koncept, ki pomaga razumeti, oblikovati, izvajati in ocenjevati komunikacijske aktivnosti v organizaciji ter tako strateško komuniciranje popeljati na višji nivo.«

Enzo Smrekar, podpredsednik za Delikatesne namaze, Donat Mg in internacionalizacijo v Atlantic Grupi ter glavni direktor, Atlantic Droga Kolinska



Sodobno poslovno okolje od vodij, direktoric in direktorjev, managerk in managerjev zahteva vse več. Ne samo poslovnih dosežkov, ampak vpliv: v prvi vrsti na zaposlene, pa tudi vpliv zunaj organizacije.

Uspešni, trajnostni voditelji svoje pozornosti ne usmerjajo le v razvoj, temveč sistematično krepijo veščine komuniciranja. Zgled takšnega delovanja je tudi direktorica družbe Varis Lendava Sabina Sobočan, lanska prejemnica več nagrad, ki izkazujejo njeno voditeljsko odličnost. Poleg nagrade Primus za komunikacijsko odličnost managerjev in managerk, ki smo ga ji podelili skupaj z Združenjem Manager, je prejela tudi visoko priznanje stanovskih kolegov, postala je Managerka leta 2022.

Saša Gnezda, glavna urednica v družbi Mediade

Živimo v časih, ko se ne moreš skriti, četudi bi to želel. To velja tudi za najvišje predstavnike podjetij. Sodobni voditelji se teh dejstev zavedajo in komunikacije ne prepuščajo same sebi, temveč jo načrtno upravljajo. Izbirajo – sami ali s strokovno podporo – kje in kdaj se pojavljajo, na dogodkih, v medijih, na družbenih omrežjih. Pojavnost je povezana z gradnjo prepoznavnosti, gradnjo osebne znamke in nazadnje, a ne najmanj pomembno – mnenjskega vpliva. Ta sega tako navznoter, v organizacijo, kot tudi navzven.

Komunikacija vodij je odločilna

Karizmatični vodje pri svojih zaposlenih spodbujajo delovno zavzetost z ustvarjanjem delovnega okolja, v katerem so zaposleni čustveno in intelektualno predani ciljem organizacije, pojasnjuje **Zvezdana Lubej**, trenerka karizmatičnega voditeljstva, ki z raziskovanjem karizmatičnosti vodenja sodeluje v izboru Manager leta. Poudarja, da pri doseganju zavzetosti kar 40 % pomeni komunikacija.

Med karizmatične voditeljice se uvršča tudi prejemnica nagrade za komunikacijsko odličnost managerjev Primus 2022, **Sabino Sobočan**. Ta je družinsko podjetje Varis Lendava postavila med vodilne evropske proizvajalce gotovih kopalnic – do zdaj so jih proizvedli že več kot 100.000. Kar 95 % prihodkov ustvarijo na tujih trgih, največ v Nemčiji. Vse bolj se usmerjajo k trajnostnim, zelenim rešitvam, med drugim so razvili inovacijo: okolju prijazen zeleni beton.

Komunikacijski izzivi nasledstva

»Ker je naše podjetje družinsko, ima tudi to svoje specifične in izzive. Biti moraš še bolj 'previden' kot v drugih podjetjih, ker si še bolj na očeh, saj so

zaposleni tudi družinski člani, biti moraš še bolj profesionalen, imeti enake kriterije tako za družinske člane kot za druge zaposlene, probleme moraš puščati doma. Če si iz majhnega kraja, moraš biti pa še bolj pozoren, kako se obnašaš, kako deluje podjetje. Glede na to, da je oče zelo uspešno vodil podjetje, je bil kar velik zalogaj stopiti v njegove čevlje in nadaljevati njegovo uspešno delo,« o svojih začetkih v uspešnem družinskem podjetju iz Lendave pravi Sobočanova. Leta 2015 je prevzela vodenje družinskega podjetja, kar je v svetu podjetništva eden najtežjih izzivov, tudi v komunikacijskem smislu, in bila pri tem uspešna, tudi po zaslugi svoje pristnosti in odprte komunikacije.

S posluhom do skupnih rezultatov

Sobočanova meni, da je pri vsem najbolj zahtevno delo z ljudmi, saj je vsak specifičen zase, in da dejansko moraš ves čas delati z ljudmi. Razloži: *»Če ljudi ne čutiš, ne poslušaš in nimaš skupnih ciljev, ne moreš dosegati niti rezultatov.«* Sama stavi na vključujoče vodenje, zaposleni pa jo opisujejo kot odločno in vztrajno pri doseganju ciljev. *»Pri meni ne obstaja, da se nečesa ne da. Vedno vidim rešitev na koncu; vsaka stvar se da, samo vprašanje časa in denarja je. In če ne bomo mi prvi, ki bomo neko stvar raziskali, proučili in rešili problem kupcu, bo naš*

»Če ljudi ne čutiš, ne poslušaš in nimaš skupnih ciljev, ne moreš dosegati niti rezultatov.«



»Vsaka stvar se da, samo vprašanje časa in denarja je.«

kupec – sedanji ali bodoči – odšel h konkurenci. Če imajo sodelavci kakršenkoli problem, jim rečem, da naj nanj pogledajo drugače, kot na izziv.«

Da se!: ko osebni moto posvojijo zaposleni

Kot direktorica je Sobočanova razvijalka in nosilka korporativne in komunikacijske strategije. V Varisu je spodbudila opolnomočenje sodelavcev, ki so soavtorji povezovalne komunikacije, ter vzpostavila in profesionalizirala komunikacijske kanale. »Pred enim letom smo, da bi spodbudili pozitivno razmišljanje v podjetju, oblikovali delovno skupino zaposlenih

– tako iz proizvodnje kot iz režije –, ki se je sama poimenovala Skupina Varis, DA SE. Njihov angažma in cilj je, da znotraj podjetja širijo naše vrednote, širijo pozitivno naravnost in tudi druge spodbujajo, da se da. Ker je bil to moj moto, me veseli, da so zaposleni to slišali, ga vzeli za Varisovega. Najprej smo imeli manjšo skupino ljudi, ko pa so ostali slišali, kaj ta skupina dela – začeli so se vključevati pri internem časopisu, oblikovati motivacijske slogane ... – so se drugi sami začeli pridruževati in zdaj ves čas sprašujejo, kdaj se bomo spet sestali, kaj bomo delali novega.«

Upajmo si štrleti iz povprečja

Sobočanova se zaveda, da izrečenih besed ni mogoče vzeti nazaj ali jih preklicati. Prav zato komunicira premišljeno, odgovorno in strukturirano. Svoje poslanstvo voditeljice razume širše, predvsem pa odgovorno: »Da si zgled in širiš pozitivno miselnost, da je pomembna naša prihodnost. Naši otroci so tisti, ki bodo čez čas delali za nas, ko bomo mi starejši. Krepiti zavedanje, da ne morejo biti vsi učitelji, delati v pisarnah; treba je ozaveščati mlade, da so tudi ročne spretnosti in ti poklici enakovredni. Želim pa dajati zgled tudi ženskam, ki si včasih ne upajo stopiti v ospredje, ustanoviti podjetja. Moje sporočilo njim je, naj jih ne bo strah, naj sledijo svojim željam in naj si upajo stopiti iz povprečja.«

Med sodelavci in poslovnimi partnerji po celotni verigi vrednosti jo prepoznavajo po odprti, jasni in spoštljivi komunikaciji, katere cilj je slišati in razumeti sogovornika. Odlikuje jo proaktiven posluš za dogajanje, da na odprte teme ne le odreagira, temveč jih sama odpira in v pogovor vključuje vse relevantne sogovornike z jasnim ciljem skupne rasti: posameznika, kolektiva in širšega okolja, v katerega je vpeta kot managerka in v katerega se vpenja družinsko podjetje, ki ga vodi.

»Če imajo sodelavci kakršenkoli problem, jim rečem, da naj nanj pogledajo drugače, kot na izziv.«

»Moje sporočilo ženskam je, naj jih ne bo strah, naj sledijo svojim željam in naj si upajo stopiti iz povprečja.«

Na 25. SKOJ-u bomo spoznali že novega Primusa!

3P
PLANET
PEOPLE
PROFIT

Pridružite se skupnosti 3P HUB in stopite na pot trajnosti

**FOR TODAY
FOR TOMORROW**



Prilagodljivost je veščina
komunikatorjev v
nepredvidljivih situacijah

Življenje in delo komunikatorja je dinamično in raznoliko. Skrbno načrtovan dan se pogosto obrne na glavo, prioritete na dnevnem seznamu opravkov pa prehitijo reševanje urgentne situacije. Življenje in delo komunikatorja je ... nepredvidljivo. In prav to je tema letošnje – že kar 25. – Slovenske konference o odnosih z javnostmi (SKOJ). V vrtincu nepredvidljivosti.

Tamara Pevec Barborič, Herman & partnerji SK

Po četrto stoletja dela je SKOJ dobro uveljavljeno ime, saj vsako leto privabi več kot 200 komunikatorjev iz Slovenije in tujine, ki konferenco razumejo kot prostor združenih trendov na področju odnosov z javnostmi ter zbranih idej domačih in tujih predavateljev. Petindvajset let je dolga doba in tudi zaradi pomembnosti te številke si je programski odbor letošnje konference prizadeval za najvišjo možno kakovost in raznolikost govorcev.

Nepredvidljivo z vodjo programskega odbora 25. SKOJ

Iznajdljivost in hiter odziv (tudi v kriznih situacijah) sta brez dvoma dve lastnosti, ki opisujeta tipičnega komunikatorja. Tudi **Blaž Ferenc**, vodja programskega odbora 25. SKOJ ter direktor korporativnih komunikacij in trajnosti pri A1 Slovenija & A1 Srbija se ponaša z njima.

Namesto tipičnega pogovora o programu konference smo ga zato postavili v malce nepredvidljivo situacijo in ga prosili za asociacije ob sedmih izbranih besedah, ki so povezane z letošnjo temo SKOJ. Zakaj ravno sedem? Ker je to pravično število, ki je tudi malce nenavadno – celo nepredvidljivo, ravno pravšnje za naš namen.

Nepredvidljivost

Osrednja značilnost življenja. Pogosto se nam sicer dozdeva, da življenje upravljamo in je zato predvidljivo, a hitro se lahko zgodi nekaj, na kar nimamo nobenega vpliva in česar nismo mogli predvideti.

Kriza

Priložnost za učenje. Največ se naučimo, ko smo vrženi iz cone udobja. Kriza komunikatorje v večini primerov odločno pospremi daleč iz cone udobja in tako poskrbi, da je krivulja učenja mnogo bolj strma, kot bi bila, če ne bi imeli nobenih kriz.

Največ se naučimo,
ko smo vrženi iz cone
udobja.

Ekipa

Temelj uspeha. V današnjem nepredvidljivem svetu ne moremo ničesar velikega doseči sami. Zato okoli sebe zberimo ljudi, ki jim lahko zaupamo in ki se bodo skupaj z nami odpravili istemu cilju naproti.

Prilagodljivost

Veščina preživetja. Delo komunikatorja je dinamično. Najbolj uspešni v njem so tisti, ki najhitreje prepoznajo nove okoliščine in se jim prilagodijo.

Stres

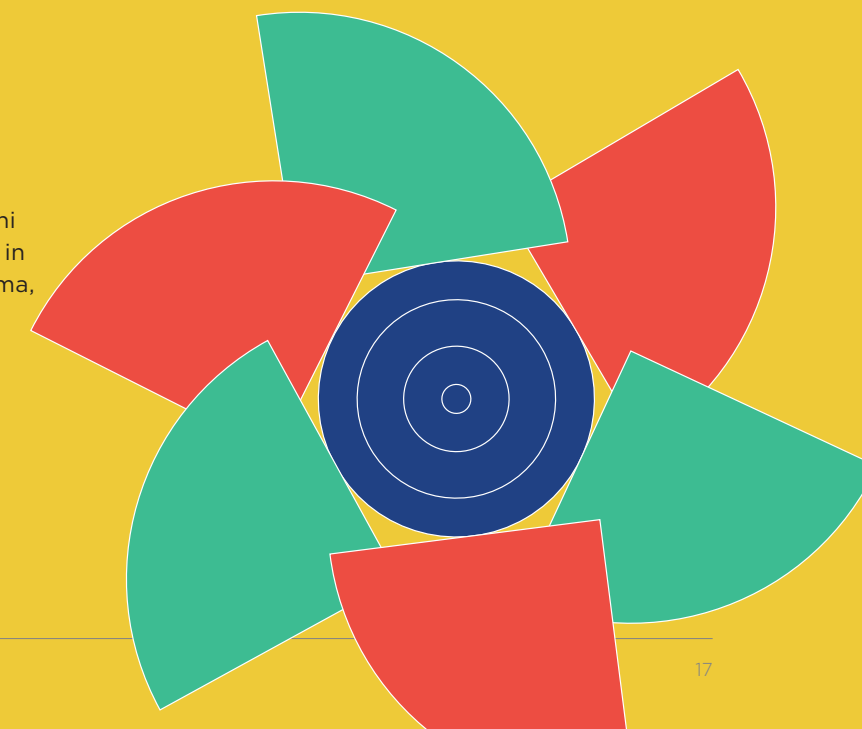
Stalni spremljevalec. Dobro upravljanje stresa in sposobnost objektivnega pogleda na dogodke komunikatorju pomagata preživeti v nepredvidljivem okolju in v njem uspešno komunicirati.

Tveganje

Nujno zlo. V nepredvidljivem okolju komunikatorji delamo v še bolj nepredvidljivem poslu, kjer ne moremo vedno predvideti, kakšen odziv bo sprožilo neko dejanje. Zato moramo včasih na podlagi nabranih izkušenj pri odločitvah sprejeti tudi določena tveganja.

Spoštovanje

Gradnik odnosov. Tistih odnosov, zaradi katerih je komunikator lahko bolj uspešen pri svojem delu.



Povedali in preživeli – o nepredvidljivosti

Nepredvidljivosti se v življenju ne moremo izogniti, saj je ena izmed temeljnih lastnosti slehernega živega organizma in okolja. In kaj so o tej temi povedali strokovnjaki, ki bodo govorci na konferenci?

Julija Krautberger, vodja organizacijskega odbora
25. SKOJ

Vrtinec nepredvidljivosti, v katerega smo vrženi, je precej neudoben ter s svojo smerjo in močjo vedno znova preseneti. Pravzaprav pa je ravno nepredvidljivost edina stalnica v našem življenju, naj se sliši še tako protislovno.

“ Nepredvidljivost je vznemirljivost. Ko te nekaj potisne iz cone udobja in se za trenutek ustrašiš, da ne boš zmogel, ker je šok vendarle prevelik, sledi spoznanje, da si lahko kos vsemu. In potem se z novim zaletom posvetiš izzivom, pred katere si postavljen. Ko se ne počutiš povsem udobno in te poganja adrenalin, se ti porodijo nove zamisli. Tako je tudi v marketingu, kjer svetlobna hitrost skorajda ne opiše več dobro ritma stalnih sprememb, ki butajo v nas. A udobju se ne smemo prepustiti niti za trenutek, saj nas prav lepo uspava. Nepredvidljivost je priložnost, ki naplavi zmagovalce. Zato bi jo morali sprejeti odprtih rok.«



Mag. Simona Kruhar Gaberšček, glavna in odgovorna urednica Marketing magazina

Ko se soočamo z nepričakovanimi izzivi ali situacijami, ki od nas zahtevajo hitro prilagajanje, smo prisiljeni razmišljati zunaj ustaljenih okvirov ter poiskati nove in inovativne načine reševanja problemov. V takšnih situacijah lahko pridemo do novih idej, pristopov in metod, ki so lahko zelo uspešni in učinkoviti.

“ Kakovostne vsebine so tiste, ki nam pomagajo krmariti po razburkanem morju nepredvidljivosti. Kot kreativcu mi prav taka obdobja ponujajo najbolj zanimive izzive, ki zahtevajo enako nepredvidljive rešitve. Rešitve, ob katerih postanejo še tako nerešljivi izzivi nova priložnost.«



Anže Frantar, kreativni direktor v agenciji PM, poslovni mediji

Nepredvidljivost lahko prav tako spodbudi ustvarjalnost, saj nas prisili, da razmišljamo na drugačen način in poiščemo rešitve, ki morda v bolj predvidljivih okoliščinah sploh ne bi zaživele. Včasih lahko ravno vrtinec nepredvidljivosti na našo pot prinese priložnosti, ki bi jih v nekih drugih časih spregledali.

“ Opazovanje in intuicija nam pomagata razumeti odločitve slehernika – razen, ko opazujemo dobrega igralca pokra.«



Uroš Štanc, starejši svetovalec v družbi Herman & partnerji SK

Pomembno je, da smo na nepredvidljivost pripravljeni z nenehnim razvijanjem prilagodljivosti, inovativnosti in sodelovanja, kar nam bo nedvomno pomagalo pri obvladovanju neznanih izzivov in ustvarjanju priložnosti za napredek ter rast.

“ V prihodnosti lahko pričakujemo, da bodo tehnologije, ki jih poganja umetna inteligenca, temeljito preobrazile delo oddelkov za odnose z javnostmi, tako da bodo strokovnjaki za komuniciranje lažje ustvarjali vsebine, se odločali, dosegali širšo javnost ter predvsem znali napovedati in izmeriti učinke svojega dela. Umetna inteligenca ne bo nadomestila vloge komunikatorja, bo pa v ospredje še bolj postavila pomen empatije in kreativnosti.«



Matjaž Možina, ustanovitelj in direktor podjetja 2Mobile in ustanovitelj podjetja MeetPoint

Gotovo bo nepredvidljivost v prihodnosti še večja, saj se svet spreminja s svetlobno hitrostjo, obenem pa se sooča s perečimi globalnimi izzivi, kot so podnebne in demografske spremembe, tehnološki napredek in politična nestabilnost. Ti preobrati lahko vodijo do nepričakovanih posledic, ki bodo vplivale na življenje posameznikov in družbe kot celote.

“ Ne glede na to, ali nam je všeč ali ne, je nepredvidljivost 'nova normala' sodobnega sveta. To vidim vsak dan, v napovedih, ki (ne) držijo, v pandemiji, ki je svet obrnila na glavo, v velikih nepričakovanih rezultatih in v neuspehu ustanov, vlad in organizacij, ki bi morale biti temelj stabilnosti. V vsakdanjem delu in okolju, pri stikih s strankami in študenti je nepredvidljivost nova konstanta, pa naj je slišati še tako paradoksalno.«



Ljiljana Boljanović, generalna direktorica družbe Olaf & McAteer in svetovalka za krizno upravljanje



V vrtincu nepredvidljivosti

Skenirajte QR kodo ter se sprehodite skozi razgiban program viharjih vsebin in vznemirljivih govorcev.

11. in 12. maj,
Portorož





»Vsaka kriza je sprememba,
ni pa vsaka sprememba kriza«

Tako pravi Brigita Tomas, ki se kot trenerka ključnih veščin in svetovalka na področju managementa sprememb vsakodnevno srečuje z izzivi in pastmi vpeljevanja in upravljanja sprememb v podjetjih. Trdi, da se v resnici organizacije ne spreminjajo, temveč so to ljudje. »Upravljanje sprememb pomeni, da poleg dobro zasnovanega tehnično-projektnega dela v središče postavimo ljudi, na katere bo sprememba vplivala. In pri tem imate komunikatorji ključno vlogo. Brez dobre komunikacije se bo sprememba namreč le težko zgodila.«

mag. Vesna Stojanović

Je management sprememb posebna »disciplina« managementa ali je to že zastarel izraz? Kako ti vidiš (učinkovito) upravljanje sprememb?

Management sprememb smo v preteklosti res definirali kot posebno disciplino managementa, danes pa je ključna vodstvena večina. Gre za sinhrono delovanje »mindseta«, znanj, tehnik in orodij, prek katerih ljudje lažje sprejmemo spremembe in tako

posamezniki kot podjetja pridemo do rezultatov, ki jih želimo z neko spremembo doseči.

Zakaj je pri delovanju in poslovanju podjetja tako zelo pomembno, da je podjetje pripravljeno na spremembe, in kaj vse je pri tem treba upoštevati, zagotoviti, storiti? Kateri so najpomembnejši koraki uspešnega uvajanja sprememb?

VESTE, KAJ SE NA SPLETU GOVORI O VAS?



- Spremljajte pojavnost vaše znamke.
- Preverite, kaj počne konkurenca.
- Spremljajte odziv na vaše kampanje.
- Efektivno komunicirajte s sledilci.

Z Bablom ujamete vse.



Ne spreminjajo se procesi, strategije, standardi,
strukture, programi...
... spreminjajo se **ljudje!**

Spremembe s seboj prinašajo tveganje, saj nikoli ne vemo, kako se bo izšlo. A še večje tveganje je, da sprememb ne uvajamo ali jih uvajamo neučinkovito.

Pripravljenost podjetja na spremembe je odvisna od več dejavnikov: od faze rasti oziroma zrelosti podjetja, kulture, uspešnosti (ali predvsem neuspešnosti) preteklih iniciativ za spremembe, nivoja vključevanja zaposlenih do stopnje zasičenosti in podobno. Za uspešno uvajanje sprememb je zato običajno prvi korak analiza pripravljenosti, šele nato lahko ocenimo vpliv spremembe. Vse spremembe pač niso enake. Ključna je tudi jasnost glede obsega spremembe – kaj se spreminja in kaj se ne. Zelo pomemben korak je še pregled deležnikov, torej vseh vpletenih v spremembo oziroma vseh, na katere bo sprememba vplivala. Deležnike opredelimo glede na njihov interes za spremembo in glede na njihov vpliv, ki ga imajo v organizaciji. To nam da jasnejšo sliko, kakšen pristop ubrati pri sodelovanju z njimi.

In če tega ne storimo?

Potem nas kasneje v procesu uvajanja spremembe to lahko zelo in tudi neprijetno preseneti. Skupina ali celo posameznik nam na primer lahko povzroči velike težave in izzive, na katere nismo niti pomislili.

Kaj pa znanja in veščine? Njihova opredelitev je pomembna za skupine in posameznike pri vpeljevanju in učinkovitem upravljanju sprememb v podjetju.

Zelo pogosto spregledan korak je temeljita opredelitev znanj in veščin, ki jih bodo morali osvojiti zaposleni. Hitro se lahko zgodi, da se pri implementaciji fokusiramo le na usposobljenost ene skupine. Preprost primer je recimo uvedba letnih razgovorov, kjer za njihovo izvajanje usposobimo vodje, ki bodo letne razgovore izvajali. Toda za uspešno izvedene letne razgovore so potrebni tudi sodelavci, torej bi tudi njih morali

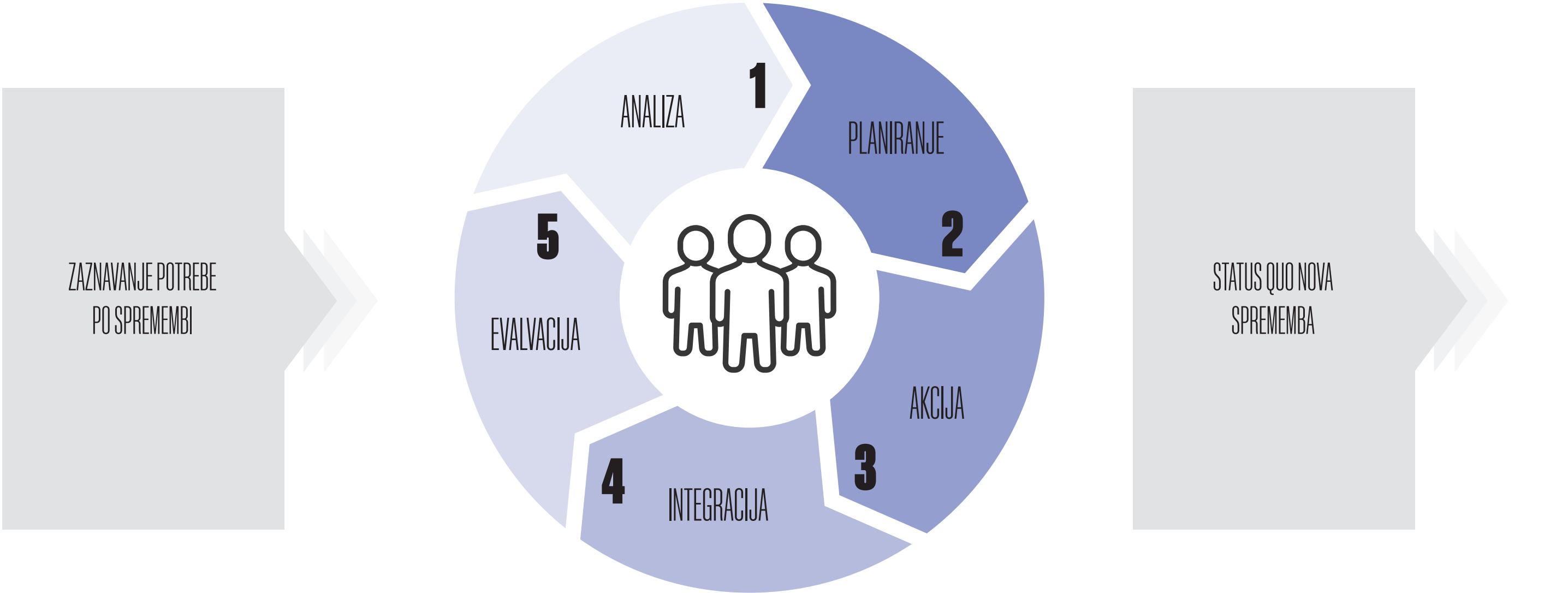
Pogosto spregledan korak je temeljita opredelitev znanj in veščin, ki jih bodo morali osvojiti zaposleni.



Prva črka abecede.

Ko iščete partnerja za premagovanje
strateških in komunikacijskih izzivov v regiji.

herman&partnerji



usposobiti za učinkovito sodelovanje na letnih razgovorih. Pogosto se pomanjkanje razumevanja, znanj in veščin pokaže šele pri izvedbi, kar pa implementacijo seveda upočasni, če ne celo ustavi.

Pred kratkim si mi opisala zelo zanimiv primer oziroma prakso neustrezne usposobljenosti in nerazumevanja vpeljave spremembe – nerazumevanja širšega koncepta digitalizacije – v srednje velikem podjetju.

Digitalizacija je nekaj, s čimer se praktično vsi ukvarjamo in naj bi poenostavila naše poslovanje. Zaradi slednjega so v nekem srednje velikem podjetju uvedli brezpapirno poslovanje. Po starem so vse specifikacije od dobaviteljev natisnili in žigosali z namenom sledljivosti, odgovorna oseba jih je pregledala in s podpisom potrdila ustreznost, nato pa so dokument spravili v projektno mapo (fascikel). Po novem naj bi vse pregledovali in hranili elektronsko. Vendar pa je realnost zgledala povsem drugače, in sicer tako, da je gospod v nabavi dokument še vedo natisnil, pregledal

in podpisal, nato pa ga skeniral in pospravil v elektronsko projektno mapo. Končni rezultat je sicer bil dokument v digitalni obliki, toda sam proces pa vsekakor ni ustrežal predstavi o brezpapirnem poslovanju. Tehnologija je bila na voljo, ampak so v podjetju zaradi neustrezne usposobljenosti in nerazumevanja širšega koncepta digitalizacije nekatere procese zakomplicirali, namesto da bi jih poenostavili. Morda se zdi primer banalen, ampak takšnih primerov je v praksi res veliko.

Pazimo, da kratkoročne krize ne ustavijo dolgoročnih prednosti projekta.

So morda v stroki opredeljene tudi kakšne ključne pasti v procesu uvajanja in upravljanja sprememb?

Da. Ključne pasti izhajajo iz prej naštetih korakov (glej odgovor pod drugim vprašanjem, op. a.) – če jih ne načrtujemo in ustrezno izvajamo, se nam uvajanje sprememb lahko zelo zaplete.

Dodam pa lahko še dve prepoznani pogosti pasti. Prva je, da nas preseneti odpor do sprememb, ki je sicer nekaj naravnega in običajnega, pa vendar je vodstvo pogosto presenečeno nad močjo in kreativnostjo zaposlenih, kadar niso naklonjeni neki spremembi. Toda odpor do sprememb nas enostavno ne sme presenetiti, ampak ga moramo ustrezno načrtovati in se mu posvetiti.

Druga past, v katero hitro pademo, je, da nepričakovani dogodki ustavijo spremembe. Stvari so nepredvidljive in seveda nam zunanje okoliščine lahko ustavijo uvajanje spremembe, to pa vodi v to, da sprememba enostavno izzveni. V takšnih primerih ocenimo kompleksnost situacije in uvajanje

spremembe »dajmo na pavzo«, a to tudi ustrezno komunicirajmo. Pazimo, da kratkoročne krize ne ustavijo dolgoročnih prednosti projekta. Če tega ne storimo ustrezno, bomo kasneje pogosto slišali: »To smo že poskusili, to pri nas ne deluje.« Najslabše za uvajanje sprememb je dediščina neuspešnih iniciativ. Poseben izziv pa so lahko tudi koordinacija in medsebojne interakcije, in to še posebej takrat, kadar implementacija zahteva sodelovanje več organizacijskih enot v podjetju.

Upravljanje sprememb je osnovna organizacijska kompetenca, ker zagotavlja konkurenčno prednost, zmožnost učinkovite prilagoditve trgu in uresničevanje organizacijskih vlog. Ampak da to prepoznamo, moramo vedeti, kaj je razlika med projektnim vodenjem in upravljanjem sprememb, kajne?

Gre za vprašanje fokusa. Projektno vodenje je osredotočeno na procese in orodja, upravljanje sprememb pa je osredotočeno na ljudi znotraj procesa sprememb. Z upravljanjem sprememb

dosežemo bolj »holističen« pristop – poznavanju procesa in orodij dodamo razumevanje psihološkega dogajanja ob spremembah. Tako povežemo posameznikovo potovanje skozi spremembo in organizacijske cilje, ki jih želimo s spremembo doseči. Poslovnim in tehničnim ciljem dodamo še »človeške« cilje, izraženi so v obliki vedenj in »*mindseta*«; ti cilji so potrebni, da sprememba postane »novo, običajno«.

Spremembe morajo segati v vse dele organizacije, se dotikati vseh ljudi. Tukaj pomembno vlogo odigra vodstvo. Kako se upravljanja sprememb loteva vodstvo – kako vrhnji management in kako srednji management?

Večina sprememb je vodena prek pristopa »od zgoraj navzdol«. Sicer se to v zadnjem času spreminja – čedalje več in čedalje prej se zaposleni vključujejo v samo oblikovanje spremembe oziroma rešitve.

A če nekoliko poenostavim: sprememba vedno pride z vrha, nato pa jo komuniciramo skozi celotno organizacijo. Srednji management se pri tem znajde v zelo nevhvaležnem položaju: vrhnje vodstvo pritiska v smeri spremembe, njegove ekipe pa k ohranjanju statusa quo. Po eni strani želi (ali mora) voditi v smeri sprememb, po drugi želi svojim ekipam zagotoviti optimalne pogoje dela – te pa sprememba v določeni meri zamaje. Tako se znajde med tnalom in nakovalom, kar pri uvajanju sprememb zahteva posebno pozornost. Najprej v smeri lastnega prepričanja o koristnosti spremembe, nato pa v smeri večšin uvajanja sprememb in odzivanja na odpor zaposlenih – za te zadeve srednji management običajno ni dovolj usposobljen oziroma je prepuščen samemu sebi. A hkrati se od njega pričakuje ogromno. Tako se pogosto sprememba zatakne ravno pri srednjem managementu.

Kakšno vlogo pa ima pri upravljanju sprememb interna komunikacija? Kot rečeno je treba v središče postaviti ljudi.

Menim, da je najpomembnejša komunikacija, ki pa jo moramo izvajati v vseh fazah in vseh korakih. Poleg komunikacijskega načrta moramo opredeliti tudi način poročanja in zbiranja povratnih informacij, v fazi implementacije pa tudi načrt komuniciranja napredka in uspehov, saj s tem ustvarjamo pozitivno klimo glede spremembe. Ne pozabimo: v središču so vedno ljudje, na katere bo sprememba vplivala. In pri tem imate komunikatorji ključno vlogo. Brez dobre komunikacije se bo namreč sprememba le težko zgodila.

Ne pozabimo: v središču so vedno ljudje, na katere bo sprememba vplivala.

Praviš, da se organizacije ne spreminjajo, ljudje se.

Ko v središče postavimo ljudi, postavimo v ospredje prav komunikacijo, zato imate komunikatorji izjemno pomembno vlogo pri uvajanju sprememb. Upam si trditi, da imate boljši vpogled v način razmišljanja in bolje poznate odnos zaposlenih do sprememb kot management. Poleg tega se vodstvo pogosto ne more (ali ne želi) ukvarjati z vsemi skupinami zaposlenih, učinkovit management sprememb pa zahteva ravno to: kako približati spremembo vsem ljudem, da si zagotovimo učinkovito uvedbo. In to naredimo ravno s primerno komunikacijo. Komunikatorji ste (ali bi morali biti) svetovalci vrhnjemu managementu o tem, kako ustrezno komunicirati spremembe.

Kakšna je relacija sprememba – kriza? Med upravljanjem sprememb in kriznimi spremembami je namreč razlika.

Rečemo lahko, da je vsaka kriza sprememba, ni pa vsaka sprememba kriza. Na kratko: v krizi organizacija reagira na nenadne negativne dogodke. Kriza zahteva hitro sprejemanje odločitev in hitro ukrepanje. Spremembe pa so po drugi strani lahko načrtovane in kot take dopuščajo možnost, da v načrtovanje in snovanje najboljše rešitve vključimo večje število ljudi. Tako sicer porabimo več časa v fazi snovanja, a dobimo močan »*buy-in*«, ki nam prihrani čas in živce v fazi implementacije in utrjevanja spremembe. Spremembe s seboj prinašajo tveganje, saj nikoli ne vemo, kako se bo izšlo. A še večje tveganje je, da sprememb ne uvajamo ali jih uvajamo neučinkovito. Z dobrim upravljanjem sprememb lahko premagamo večino ovir, saj upravljanje pomeni most med rešitvijo (zasnovo, projektom) in dejansko implementacijo (uporabo rešitve v vsakdanji praksi).

S sodelovanjem v naših igrah ste lani pomagali zbrati **20.534.005 evrov** za invalidske, humanitarne in športne organizacije.

HVALA.



Sreča za vse

Zakaj bi morali trajnost v posel vključiti prav vsi?

Čeprav imamo pogosto občutek, da je »trajnostno poslovanje« vsenavzoče in da gre samo za še eno nadaljevanje zgodbe o »bio«, »eko« ali »zelenem«, ne moremo mimo dejstva, da smo na točki brez vrnitve. Vpliv naših dejanj na planet in prebivalce ima namreč resne posledice za prihodnje generacije in odgovornost vsakega od nas je, da zavijamo rokave in sodelujemo. Trajnostno poslovanje moramo začeti živeti.

Alenka Vidic Praprotnik,
vodja Sekcije za razvoj
družbene odgovornosti
in nevladne organizacije
Tina Roškar, o28



Bolj ko se zavedamo svojih vedenjskih vzorcev in posledic, ki jih ima naše ravnanje za planet, na katerem živimo, bolj postajamo motivirani za trajnostne spremembe. Zato organizacije, vlade in posamezniki sprejemamo odločitve in delamo korake k trajnostnim praksam – z namenom ohranjanja virov in planeta za prihodnje generacije.

Prednosti, ki jih uvajanje trajnostnih praks prinese podjetjem, dokazujejo tudi raziskave. Poročilo McKinsey & Company je pokazalo, da trajnostne prakse prinašajo večjo možnost dolgoročnega uspeha, pa tudi boljši ugled in donosnost naložbe. Univerza Stanford to ugotovitev podpira s študijo, ki kaže, da bodo podjetja, ki postavljajo trajnost v ospredje svojega delovanja, njihovi deležniki bolj verjetno pozitivno zaznavali. Študija Harvard Business Reviewa je pokazala, da podjetja, ki izvajajo trajnostne prakse, dosegajo višjo ceno delnic in višjo tržno vrednost kot druga podjetja, ki so jim sicer podobna. Deloitte je ugotovil tudi, da bodo trajnostno naravnana podjetja bolj verjetno dosegla boljše finančne rezultate kot njihova konkurenca.

Trajnostne prakse torej ne pomagajo samo planetu in ne zagotavljajo le prihodnosti za naše zanamce, temveč so tudi pomembna konkurenčna prednost podjetij.

Z implementacijo trajnosti v vse oziroma večino ravni poslovanja bomo prek ustvarjanja konkurenčne prednosti dolgoročno povečali stabilnost podjetja, obenem pa bomo tudi bolje odgovorili na pričakovanja vseh deležnikov, ki postajajo vse bolj ozaveščeni o pomenu trajnostnega razvoja in okoljske odgovornosti, s tem pa bistveno prispevali k ustvarjanju sveta, v katerem bo vredno živeti.

Kdaj trajnosti pokimamo in kdaj se je ustrašimo?

Trajnostno poslovanje nam prinaša številne prednosti, seveda pa nas pri uvajanju trajnosti čaka kar nekaj ovir. Lahko bi rekli, da je uvajanje trajnosti za velika podjetja, ki imajo pod palcem milijone ali celo milijarde, kjer za trajnost skrbi cela ekipa ljudi ter kjer imajo možnosti, da vključijo zunanje strokovnjake, lažje. Vendar pozabljamo, da se na drugi strani z njihovo velikostjo povečujeta tudi kompleksnost in razsežnost tega procesa. Ne glede na velikost podjetja vzpostavljanje trajnostnega poslovanja zahteva uvajanje sprememb, ki se jih mnogi ne želijo lotiti, saj prinašajo dodatne obremenitve in pomenijo korak v neznano.

5 argumentov, zaradi katerih morate trajnostne prakse vpeljati danes:

- 1 Prihranek pri stroških:** Preprost primer je denimo zmanjševanje porabe vode in energije, kar se bo poznalo tudi na višini računov. Študija McKinsey & Company je pokazala, da bodo podjetja, ki uvedejo trajnostne prakse, bolj verjetno znižala stroške energije in izboljšala svojo finančno uspešnost kot tista, ki tega ne storijo.
- 2 Večja učinkovitost:** Podjetja lahko z uvedbo trajnostnih praks, kot je zmanjšanje količine odpadkov ali optimizacija uporabe virov, izboljšajo svojo učinkovitost in produktivnost. Kot primer lahko pogledamo podjetje Unilever, ki izdeluje potrošniško blago in je sprejelo številne trajnostne ukrepe, vključno z zmanjševanjem količine odpadkov in optimizacijo rabe virov. S povečanjem učinkovitosti in znižanjem stroškov jim je uspelo izboljšati svojo finančno uspešnost.
- 3 Ugled in večja zvestoba:** Družbeno in okoljsko ozaveščena podjetja imajo večji ugled, kar pozitivno vpliva na zvestobo strank. Primer dobre prakse je kozmetično podjetje The Body Shop, ki je dobro znano po svojih etičnih in trajnostnih praksah – ta prednost je ustvarila krog močno zvestih strank, kar se kaže tudi v izboljšani finančni uspešnosti.
- 4 Obvladovanje tveganj:** Kot je pokazala Deloittova študija, pri podjetjih, ki se osredotočajo na trajnost, obstaja večja verjetnost kot pri drugih, da bodo dolgoročno uspešna, saj jim to zagotavlja tudi boljše obvladovanje tveganj in večjo odpornost. Nike, podjetje za izdelavo obutve in športnih oblačil, se je zaradi netrajnostnih praks v svojih dobavnih verigah moral soočiti z velikimi izzivi. Kot odgovor je sprejel vrsto trajnostnih ukrepov, vključno z izboljšanjem svojih dobavnih verig in sodelovanjem z zainteresiranimi deležniki, s čimer je izboljšal obvladovanje tveganj ter povečal ugled in prepoznavnost blagovne znamke.
- 5 Inovativnost in konkurenčnost:** Vodilni akterji na področju trajnosti so bolj privlačni tudi za zaposlene in vlagatelje, kar jim lahko prinese konkurenčno prednost v njihovi panogi. Na Svetovnem gospodarskem forumu (WEF) so ugotavljali, da so podjetja, ki so vodilna na področju trajnosti, bolj inovativna in konkurenčna, imajo pa tudi močnejši tržni položaj in večjo donosnost naložbe. To dokazuje tudi podjetje Patagonia, ki je predanost trajnosti postavilo kot sestavni del svojega poslovnega modela, zaradi česar podjetje izstopa na trgu, trajnost pa tako prispeva k njegovemu finančnemu uspehu.

Najpogostejši izzivi pri uvajanju trajnostnih sprememb

1 Stroški: Uvajanje sprememb je povezano s stroški, ti pa so pri odločanju o poslovanju ponavadi največja ovira – nič drugače ni pri uvajanju trajnostnih praks. Podjetja oklevajo, saj si predstavljajo, da bodo začetni stroški najverjetneje poslabšali njihov rezultat. To še posebej velja za manjša podjetja, ki imajo najbolj omejena sredstva. A tu moramo – ne glede na velikost – upoštevati dolgoročne prednosti trajnosti. Številne trajnostne prakse lahko vodijo do večjih dobičkov in prihrankov pri stroških. Poglejmo si samo nekaj primerov.

- Z energetske učinkovitostjo – prehod na sončno energijo, kjer je možno, menjava žarnic za energetske učinkovitejše, časovna stikala v prostorih, ki se ne uporabljajo redno in podobno – podjetje zmanjša porabo energije in s tem zniža stroške.
- Zmanjševanje količin odpadkov po celotni dobavni verigi pomeni manjšo obremenitev okolja in hkrati znižuje stroške. Primer: manj odpadkov znižuje stroške odvoza smeti, raba trajnostnih izdelkov znižuje stroške rednih nakupov izdelkov za enkratno uporabo, optimizacija logistike zmanjša obseg nepotrebnih prevozov.
- Skrb za dobro počutje zaposlenih dokazano zmanjšuje absentizem, kar omogoča nemotene delovne procese in posledično poslovanje.

Podjetja morajo na tehtnico odločanja za uvajanje trajnostnih praks ali proti njim postaviti tudi možna tveganja, torej kaj se lahko zgodi, če se trajnostne transformacije ne lotimo. Primeri tveganj:

- Tveganje izgube ugleda in izgube posla v segmentu potrošnikov, ki pričakujejo trajnostno delovanje podjetij.
- Regulatorna tveganja zaradi neskladnosti z zakonodajo in predpisi. Evropska unija redno uvaja nove zahteve in direktive, ki jih morajo države članice uveljaviti na svojem ozemlju. S tem so povezani kazni in stroški hitrega uvajanja sprememb, ki so finančne in kadrovske narave.

2 Nezadostno razumevanje: Pomanjkanje razumevanja je še ena ovira pri izvajanju trajnosti. Mnoga podjetja ne vedo dobro, kako izvajati trajnostne prakse ali pa ne razumejo v celoti njihovih koristi. Mnogokrat je to posledica pomanjkanja strokovnega znanja. Zato je nujno, da v podjetju določite posameznika ali ekipo, ki bo tej problematiki sledil – zdaj so že dostopne konference, revije, organizacije, ki se osredotočajo na trajnost. V kontekstu razumevanja je nujno zavedanje, da trajnostna transformacija ni enkraten korak. Gre za potovanje, ki se začne z enim korakom, nato pa postopoma povečujete svoja prizadevanja. Podjetja lahko učinkovito izvajajo trajnostne prakse in dosežejo svoje trajnostne cilje z upoštevanjem postopnega pristopa.

3 Odpor do sprememb: Velika ovira pri izvajanju trajnosti je lahko odpor do sprememb znotraj organizacije. Zaposleni se namreč mnogokrat spreminjanju ustaljenih praks upirajo, ker to sprva pomeni več dela, dokler se novosti ne zasidrajo in postanejo nova normala, ali pa niso prepričani, kako bodo te spremembe vplivale nanje. To še posebej velja takrat, ko so potrebne velike spremembe, da bi ohranili organizacijo, ali če zaposleni ne poznajo razlogov za spremembe.

Zato sta vključevanje zaposlenih v proces trajnostne transformacije in komunikacija pri uvajanju sprememb tako zelo pomembna. Pojasnite, kako bodo spremembe koristile podjetju, družbi in okolju ter kako bodo vplivale na zaposlene, hkrati pa iščite in spodbujajte njihov prispevek in sodelovanje v procesu odločanja.

ESG in SDG: z roko v roki za uspešno implementacijo trajnosti

Eden od načinov, kako lahko trajnost implementiramo v poslovanje, je doseganje ciljev trajnostnega razvoja (SDG) v povezavi z okoljskimi, družbenimi in upravljavskimi merili (ESG).

V prejšnjem poglavju smo opisali cilje trajnostnega razvoja (SDG), zdaj pa bomo nekaj besed namenili merilom ESG. Merila ESG so nabor standardov, ki se uporabljajo za ocenjevanje okoljskih, družbenih in upravljavskih praks podjetja. Uporabljajo jih vlagatelji, ko ocenjujejo trajnostni in etični vpliv poslovanja podjetja, in lahko pomembno vplivajo na finančno uspešnost podjetja.

Med cilji trajnostnega razvoja in merili ESG obstaja močna povezava, saj gre v obeh primerih za spodbujanje trajnosti in odgovornih poslovnih praks. Z implementacijo meril ESG lahko podjetja prispevajo k doseganju ciljev trajnostnega razvoja z zmanjšanjem vpliva na okolje, spodbujanjem družbene enakosti in raznolikosti ter zagotavljanjem dobrih praks upravljanja.

Da bi povezovanje teh konceptov še bolje razumeli, vam v branje ponujamo dva intervjuja. Na eni strani intervju z Erato Panayiotou, vodjo v oddelku ESG Consulting pri PwC Slovenija, pooblaščenico okoljevarstvenico (CEnv SocEnv) ter pooblaščenico upraviteljico virov in odpadkov (CRWM MCIWM) z več kot sedmimi leti izkušenj na področju trajnostnega razvoja v Združenem kraljestvu in Sloveniji. Na drugi strani pa intervju s Simono Roškar, komunikatorko, ekonomistko in predavateljico na Visoki šoli za multimedije, mednarodno licencirano trenerko kreativnosti po metodi 12 dejavnikov inoviranja in licencirano vodjo za trajnostni razvoj ECQA.

Najboljše vodi zaupanje.

Spremembam dajemo priložnost, da nas peljejo naprej.

nkbm.si • 080 17 70 • info@nkbm.si

Kaj o trajnosti pravijo strokovnjaki?



Erato Panayiotou, vodja v oddelku ESG Consulting pri PwC Slovenija

Kakšna je razlika med ESG in SDG ter kako se koncepta med seboj povezujeta in usklajujeta?

Sedemnajst trajnostnih ciljev razvoja (SDG), ki jih je kot del Agende 2030 za trajnostni razvoj določila Organizacija združenih narodov, postavlja temelje za pospeševanje trajnostnega razvoja globalno, tako v razvitem kot v razvijajočem se svetu. Cilji SDG, ki so jih leta 2015 sprejele vse države članice OZN, obravnavajo širok spekter temeljnih družbenih in okoljskih vprašanj, od boja proti revščini in lakoti do podnebnih sprememb ter trajnostne proizvodnje in potrošnje. Cilji SDG bi morali biti na agendi vseh nacionalnih in lokalnih vlad, podjetij, skupnosti in drugih organizacij. Okoljska, družbena in upravljavska merila (ESG) pa je izraz, ki se na kapitalskih trgih in med investitorji uporablja za razumevanje nefinančnega vedenja podjetij. ESG predstavlja tveganja in priložnosti, ki bodo vplivali na sposobnost podjetja za ustvarjanje dolgoročne vrednosti. Z usklajevanjem s cilji SDG lahko podjetja pozitivno odgovorijo na številne standarde in metrike, ki so določeni pod okriljem ESG.

Kateri cilji trajnostnega razvoja so najpomembnejši za merila ESG in zakaj?

Vsi cilji trajnostnega razvoja so v skladu z agendo ESG. Na primer dostopna in čista energija (cilj 7) in življenje pod vodo (cilj 14) sta ključni okoljski temi, ki imata tudi družbene posledice, zato lahko ti cilji vplivajo na korporacije. Enakost spolov (cilj 5) in zmanjšanje neenakosti (cilj 10) sta pomembni družbeni temi, s katerima bi se morala ukvarjati vsa podjetja. Pomembno je, da korporacije svojo sedanjo strategijo in načrte prilagodijo ciljem trajnostnega razvoja in opredelijo tiste cilje trajnostnega razvoja, ki so zanje najpomembnejši, zlasti tiste, ki jim lahko pomagajo pri obravnavi pomembnih tem ESG. Pomembne teme ESG se lahko med podjetji razlikujejo glede na to, v katerem sektorju delujejo ter kje so njihove dejavnosti in dejavnosti njihove dobavne verige, kar na koncu pomeni, da se soočajo z različnimi tveganji, povezanimi z ESG, s pravnega vidika, vidika ugleda, trga, tehnologije

in fizičnega vidika. Kljub temu se pričakuje, da bodo nekateri cilji trajnostnega razvoja in teme ESG, kot sta odgovorna potrošnja in proizvodnja (cilj 12) in podnebne spremembe (cilj 13), pomembni za večino, če ne za vse družbe.

Kako lahko podjetja merijo svoj napredek na področju ESG in SDG ter katere kazalnike naj uporabljajo?

Cilji trajnostnega razvoja obsegajo 17 ciljev s 169 podcilji in več kot 200 kazalniki. Na podlagi teh kazalnikov je mogoče tudi spremljati napredek v daljšem obdobju. Nekateri kazalniki za čisto vodo in sanitarije (cilj 6) na primer vključujejo raven vodnega stresa: odvzem sladke vode kot delež razpoložljivih sladkovodnih virov in spremembo učinkovitosti rabe vode skozi čas, nekateri kazalniki za industrijo, infrastrukturo in inovacije (cilj 9) pa vključujejo emisije CO2 na enoto dodane vrednosti in delež prebivalstva, pokritega z mobilnim omrežjem, po tehnologiji. Zato lahko podjetja nekatere od teh kazalnikov neposredno uporabijo za merjenje svojega napredka pri doseganju teh ciljev in svojega prispevka, v drugih primerih pa so ti kazalniki bolj neposredno uporabni za države kot celoto. Po drugi strani pa je mogoče napredek v uspešnosti izpolnjevanja meril ESG meriti z zelo širokim naborom prostovoljnih okvirov in standardov, med katerimi so nekateri mednarodno priznani standardi Globalne pobude za poročanje (GRI) in Odbora za trajnostne računovodske standarde (SASB). Zaradi tega zelo prostovoljnega in zelo raznolikega okolja standardov ESG je bilo tako težko primerjati uspešnost korporacij na področju ESG in se je pojavilo ogromno primerov »zelenega pranja« (greenwashing). V EU se zdaj to spreminja z uvedbo številnih novih zakonov in predpisov, ki obravnavajo okoljske in družbene teme. Zelo pomembna sprememba je nov sistem razvrščanja trajnostnih gospodarskih dejavnosti, tako imenovana uredba EU o taksonomiji, ki prvič zagotavlja skupni jezik, v katerem se lahko gospodarske dejavnosti v Evropi uradno opredelijo kot trajnostne.

Kakšno vlogo imata trajnostno poročanje in razkritje pri spodbujanju usklajevanja strategij ESG in SDG ter katere so najboljše prakse za poročanje o obeh?

Poročanje o ESG postaja vse bolj predpisana zahteva, zlasti v EU z uredbo o taksonomiji in direktivo o trajnostnem poročanju podjetij (CSRD), ki bosta uvedli številne obvezne standarde, tako imenovane evropske standarde trajnostnega poročanja (ESRS), za veliko število podjetij (v Sloveniji nekaj sto podjetij, v uporabo

CSRD in uredbe EU o taksonomiji pa bo vključenih več kot 50.000 podjetij, ki poslujejo po vsej EU). Kot rečeno obstaja veliko prostovoljnih standardov za ESG, zdaj pa so vse najboljše prakse iz teh prostovoljnih standardov vključene v predpise EU o trajnostnem financiranju, vključno z uredbo EU o taksonomiji in direktivo CSRD. Pomembno je tudi poudariti, da bo CSRD predpisal omejeno zagotavljanje razkritij ESG, s čimer bo zagotovil njihovo kakovost in zanesljivost ter tako pomagal pri nadaljnjem reševanju vprašanja zelenega pranja. Z obveznim in zelo podrobnim poročanjem o ESG bodo podjetja spodbujena k ponovnemu razmisleku o svoji uspešnosti na področju ESG in ne nazadnje o tem, kako se bo ta primerjala z uspešnostjo podobnih podjetij, zlasti ker bodo razkrile informacije in podatki podjetij veliko bolj standardizirani in zato bolj neposredno primerljivi. Zato bo za podjetja zelo pomembno, da ugotovijo vrzeli v svoji uspešnosti na področju ESG in nato uskladijo svojo poslovno strategijo s svojimi cilji in nalogami na področju ESG ter opredelijo teme ESG, ki imajo zanje dvojno pomembnost (tako finančne kot posledice na področju ugleda). Nazadnje je treba poudariti, da ločena strategija ESG in SDG ne prinaša nobenih koristi. Standardi in predpisi ESG ter cilji trajnostnega razvoja Združenih narodov in njihovi kazalniki služijo kot smernice za vključevanje trajnostnih vidikov v splošno poslovno strategijo podjetij.



Simona Roškar, ustanoviteljica skupnosti Dobiček z namenom

Pojasnite, prosim, razliko med cilji SDG in merili ESG. Kako lahko merila ESG pripomorejo k doseganju ciljev SDG?

SDG je 17 dogovorjenih globalnih trajnostnih ciljev, s katerimi želimo doseči bolj vključujoče in bolj trajnostno življenje za vse ter upoštevati planetarne omejitve. Za podjetja ti cilji predstavljajo širši zemljevid, kje danes so, kako prispevajo k družbeni blaginji in kje povzročajo tudi negativne vplive. Zato jih vključujejo v svoje strategije in strateški trajnostni okvir delovanja. Merila ali kazalniki ESG so bolj povezani s pomembnimi področji znotraj podjetja, ki pa lahko prispevajo k doseganju globalnih ciljev SDG.

Dejavniki ESG pokrivajo širok spekter vprašanj, ki običajno niso del finančnih analiz, a imajo lahko

finančni pomen. To denimo vključuje strateške politike podjetja, kako se to odziva na podnebne spremembe, kako upravlja svoje dobavne verige, kako ravna z delavci, ali so v organizaciji razvili kulturo, ki gradi zaupanje in spodbuja inovativnost. Za vlagatelje torej ni pomembno le to, kako je podjetje finančno uspešno, ampak pri odločanju o naložbah želijo spremljati tudi okoljske, družbene in upravljavske dejavnike.

Kako lahko podjetja merijo svoj napredek pri ESG in SDG ter katere metrike naj uporabijo?

Podjetja merijo svoj napredek tako, da najprej določijo pomembne teme, ki jih izberejo skozi dialog z deležniki. To so izbrana področja, ki jih prioritarno upravljajo, jim določijo kazalnike uspeha in seveda s podatki spremljajo na letni ravni. Šele spremljanje trenda daje povratne informacije o uspešnosti podjetja. Ali smo pri tem uspešni tudi v svoji panogi, je pa že druga zgodba. Vlagatelji in drugi akterji finančnega sektorja s kazalniki ESG analizirajo nefinančne vidike poslovanja podjetij in izračunavajo tudi oceno, s katero se podjetje lahko primerja z drugimi.

Kateri so pogostejši izzivi, s katerimi se podjetja soočajo pri poskusu usklajevanja svojih prizadevanj na področju ESG s cilji SDG in kako jih lahko premagajo?

Usklajevanje med cilji SDG in merili ESG je pomembno z vidika, da stremimo k boljšemu svetu in dodajamo kamenčke v mozaik trajnostnega poslovanja.

Kakšne nove zakonodaje prihajajo in na kaj moramo biti še posebej pozorni?

S področja trajnostnega poročanja je bila decembra 2022 sprejeta nova direktiva CSRD, ki nadgrajuje obstoječo direktivo NFRD in širi krog podjetij na skoraj 50.000, ki bodo kmalu zavezana za poročanje. Prva bodo morala poročati že za poslovno leto 2024, zato časa ni več veliko na voljo. Nova direktiva si prizadeva poročanje narediti bolj standardizirano in primerljivo med podjetji in velikopotezno spreminja pravila igre poročanja. Posebnost te direktive je, da se bodo podjetja morala vsebin lotiti na veliko bolj strateški način, hkrati pa bodo morala biti poročila tudi verificirana pri revizorjih. Na to osrednjo direktivo se navezujejo številne druge direktive (taksonomija, SFDR, direktiva o skrbnem pregledu in druge) in obvezni standardi (ESRS). V podjetjih je treba začeti pripravo čim bolj zgodaj, saj gredo razkritja veliko bolj globoko, kot smo navajeni pri najbolj razširjenem standardu za trajnostno poročanje GRI. Priprave so vsekakor ključni del uspeha, saj bo treba za doseganje skladnosti imeti tudi veliko znanja.

Korak h kakovostnim donacijskim ali sponzorskim partnerstvom

Nevladne organizacije (NVO) so pri izvajanju svojih dejavnosti pogosto odvisne od zunanjih virov financiranja. Sekcija za razvoj nevladnih organizacij in družbene odgovornosti pri PRSS je zato pripravila priročnik za nevladne organizacije Korak za korakom do zgodbe, ki pritegne, ki bo tem organizacijam v pomoč pri pridobivanju donacijskih in sponzorskih sredstev.

Julija Krautberger, vodja organizacijskega odbora 25. SKOJ

Sponzorji in donatorji so podjetja, fundacije in posamezniki, ki jim pridejo naproti s finančno podporo, velikokrat tudi prostovoljci s svojim časom, saj nevladne organizacije pri urejanju birokratskih zadev pogosto pesti tudi kadrovska pomanjkanje.

Pridobitev teh sredstev nevladnim organizacijam omogoči večjo stabilnost pri financiranju projektov ter poveča vpliv in vidnost organizacije v družbi. Sponzorji/donatorji lahko nevladnikom prinesejo tudi strokovno znanje in izkušnje, ki jih organizacija morda nima, s tem pa pripomorejo h kakovosti njenega dela. Obenem tovrstno sodelovanje s promocijo organizacije na dolgi rok odpre tudi priložnosti za sklepanje dolgoročnih partnerstev, s tem pa pomembno prispeva tudi k ozaveščenosti in prepoznavnosti dela organizacije in partnerja v javnosti.

Izjemnega pomena pa je tudi izbira ustrezne pomoči, torej izbira sponzorjev in donatorjev, ki se ujemajo z vrednotami in cilji nevladne organizacije. Pri tem ne smemo pozabiti na neodvisnost pri delu in sprejemanju nadaljnjih odločitev.

Priročnik za nevladne organizacije Korak za korakom do zgodbe, ki pritegne je nastal z namenom, da nevladnim organizacijam pomaga pri oblikovanju zgodb, ki bodo sponzorje ali donatorje prepričale, da njihove projekte finančno podprejo, obenem pa tudi okrepile njihovo pojavnost in aktivnosti. S priročnikom želimo pomagati obema partnerjema v tem odnosu: nevladnim organizacijam in gospodarskim družbam. Priročnik je na voljo na **piar.si**



» V nevladni organizaciji, kot je Zveza prijateljev mladine Slovenije, ki izvaja pisano paleto programov pomoči in izobraževanj za otroke in mladostnike ter si sama zagotavlja finančna sredstva, moramo biti odprti za vse priložnosti in znati ustvarjati sodelovanja z gospodarstvom, agencijami, javnim sektorjem in drugimi organizacijami. Poznati moramo vizije tistih, ki jih nagovarjamo, in jih znati vtakati v naše programe; jasno moramo vedeti, kaj si želimo v programu doseči, ter tako predstaviti celovitost, skozi katero se v sodelovanju najdemo vsi deležniki. Zavedati se moramo, da nismo edini, ki nagovarjamo za podporo, ter da samo dobra zgodba, ki dolgoročno lahko postane tradicionalna, lahko prebudi zanimanje za sodelovanje.«

Anja Vogrič, vodja kreativnih projektov pri Zvezi prijateljev mladine Slovenije



» Kupci in uporabniki dandanes od podjetij pričakujemo kakovostne izdelke in storitve. Družbena odgovornost je (dokler ne postane nujna) eden od možnih dejavnikov diferenciacije, pogosto pa podjetja nimajo znanj, idej in zmogljivosti za izvajanje aktivnosti, ki bi (brez zavajanja) pripomogle k doseganju skupnih ciljev trajnostnega razvoja. Nevladne organizacije smo tiste, ki z našim poslanstvom lahko zapolnimo to vrzel, pričujoči priročnik pa bo predstavnikom nevladnih organizacij pomagal preseči pomanjkanje medsebojnega razumevanja potreb in sodelovanja.«

Katja Sreš, predsednica in vodja odnosov z javnostmi pri društvu Ekologi brez meja



» Sponzorstva lahko imajo velik vpliv na prepoznavnost in percepcijo blagovne znamke in podjetja, zato je pomembno, da za sponzorstva izberemo prave poslovne partnerje. Preden se odločimo za sponzorstvo, želimo zato dobro razumeti poslanstvo, stališča, cilje in vlogo nevladne organizacije. Kje so naše stične točke, katere vrednote nas povezujejo in kako lahko skupaj rastemo.«

Branka Dečman Terzič, direktorica oddelka korporativnega komuniciranja v Novi KBM, d. d.

Pri pridobivanju sponzorstev in donacij imajo nevladne organizacije še vedno precej težav z razumevanjem korporativnega sveta in kako ta deluje. Upamo, da jim ga bomo s priročnikom vsaj nekoliko približali in jim tako pomagali, da bi bile pri zbiranju sredstev uspešnejše.

Vsi drugačni, vsi s potenciali

Projekt Vključen svet za aktivno vključevanje invalidov na trg delovne sile





Gen Z: vse, povsod in naenkrat

Mlade generacije so vedno drugačne in še vse do danes v družbi doživljajo nerazumevanje. Mi smo hkrati preveč in premalo. Vtikamo se v vse, a nas nič zares ne zanima. Vas vznemirjamo ali strašimo? Vzpon generacije Z v komunikacijo prinaša neizogibne spremembe.

Polona Čebular, Uršula Jušič Piber, Gaja Prinčič, Herman & partnerji SK

Pripadniki generacije Z (gen Z) smo rezultat sveta, ki se je oblikoval pred našim rojstvom, in tistega, katerega del smo danes vsi. Zakaj torej takšno začudenje, kakšni

smo? Ste se mogoče vprašali, zakaj smo takšni? Že od malega imamo na dlani vse informacije o praktično vsem, kar si lahko zamislimo. Internet je naša zakladnica. Razlika s prejšnjimi generacijami je ta, da je danes razvoj

sveta mnogo hitrejši kot v preteklosti in mi mu utegnemo slediti.

TikTok in BeReal, raznolikost in individualizem, avtentičnost, *cancel culture*, inkluzivnost, tesnoba,

Prazen nič!

To se zgodi s partnerjem, ki ne pozna prave kombinacije za prodajni uspeh.



PM

content. creative. code. consulting.

www.p-m.si | Igriška ulica 5, 1000 Ljubljana | info@p-m.si

Vsebina

Zasnujemo in sproduciramo takšno, ki prinaša vrednost.

Kreativa

Ustvarjamo ideje, ki so presek analitike in domišljije.

Tehnologija

Z inovativno tehnologijo povezujemo znamko in uporabnike.

Strategija

Zagotavljamo podporo v vseh fazah prodaje, komunikacije in posla.

trajnost in politična korektnost. Gen Z sestavljamo digitalni domorodci, rojeni med letoma 1995 in 2012. V resnici si ne želimo nič kaj preveč nezaslišanega ali drugačnega od drugih generacij. Je pa dejstvo, da si upamo to povedati na glas.

Smo generacija, ki je odraščala z višanjem gladine morja, tanjšanjem plasti ozona in znatnim povišanjem temperature ozračja našega planeta. Iz ankete »Future of humanity«, ki so jo izvedli Ipsos MORI, je izhajala ugotovitev, da so med največjimi strahovi gen Z podnebne spremembe in globalno segrevanje. Poleg podnebnih sprememb sta naše otroštvo in mladost zaznamovali še dve veliki krizi – finančna kriza 2008 in pandemija covid-19.

Morda prav iz tega izhaja tako velika želja po spremembah, saj smo siti čakanja, da se bodo stvari same od sebe izboljšale, in ne želimo živeti po principu »tako pač je«. Prav naša osredotočenost na cilje postavlja vstopne pogoje za podjetja, vodilne odločevalce in komunikatorje, ki nas želijo doseči s svojimi vsebinami. Da nas nagovorite, ni več dovolj le produciranje vsebine. Pomembno nam je, kakšna je ta vsebina in da v njej prepoznamo dodano vrednost.

Tekmovanje < sodelovanje

Premik v miselnosti, redefiniranje prioritet ter vse večja želja po vključevanju in povezovanju je vodilo sprememb gen Z. Svet v veliki meri doživljamo skozi zaslone telefonov. Smo izbirčni, specifični, zanimajo nas rešitve, ki izhajajo iz želje po izboljšanju okolja in kakovosti našega življenja. Hkrati pa hitro prepoznamo, ali je vsebina pripravljena brez razumevanja naše ciljne skupine in z željo, da se nam »nekaj« komunicira. Kljub temu, da stvari mnogokrat ocenjujemo na podlagi njihove podobe skozi fotoaparati, nismo površinski. Iščemo pristno povezavo, ki nas nagovori.

Komunikacija ni enosmerna ali dvosmerna, je 360-stopinjska

Komunikacije vidimo bolj celostno. PR, marketing in mediji se vse bolj



↓
Gaja, Polona in Uršula so pripadnice generacije Z in asistentke strateškega komuniciranja v Herman & partnerji SK. Trenutno opravljajo magistrski študij s področja odnosov z javnostmi in ekonomije.

prepletajo in dopolnjujejo, jasne ločnice morda niti ne vidimo niti si je ne želimo zarisati, ker je barvanje čez črto bolj zabavno in v koraku s časom. Vsebine, ki jih konzumiramo, in naši pogovori so multimedijski. Med sabo komuniciramo prek več različnih kanalov naenkrat, pri čemer pogovori niti niso tematsko usklajeni. Meme je odgovor, s katerim lahko povemo več, kot bi z besedami, saj sporočilo dodamo kontekst relevantne pop kulture.

Tehnologija je integralni del našega komuniciranja in ne bomo se ji odpovedali, čeprav cenimo realni stik. Raje iščemo načine, s katerimi prek tehnologije komuniciramo pristno, čustveno in v trenutku, ter se sprašujemo, kako lahko realnost prenesemo v digitalni svet. Od

znamk in organizacij pa pričakujemo, da nam pridejo naproti. PR daje pravnim entitetam glas. Da se antropomorfizirajo in vzpostavijo stik z ljudmi, se z njimi pogovarjajo in gradijo odnos.

Monolog < medgeneracijski dialog

Zavedamo se negativne percepcije, ki nas obkroža, a ne dopuščamo, da nas postavi v kalup. Ker mi sami postajamo snovalci okolja, v katerem bodo živele generacije za nami, je želja po izboljšanju naših »odds« toliko večja. Kljub temu se zavedamo pomena, ki ga ima medgeneracijsko povezovanje in zapolnjevanje vrzeli med generacijami. Zato si želimo vzpostaviti dialoga s tistimi, ki so bili nekoč, tako kot smo danes mi, generacija z novimi pogledi na svet.



Vse bo v redu.

triglav

triglav.si



Mercator: Povezani ustvarjamo najboljšo sosesko

Mercator je z več kot 10.000 zaposlenimi največji delodajalec v Sloveniji. Velikost in raznovrstnost sta naša močna stran, a pomenita tudi veliko odgovornost do zaposlenih in okolja, v katerem delujemo. To nas je motiviralo za prenovno blagovne znamke delodajalca. Razvili smo celovito strategijo blagovne znamke delodajalca in zasnovali številne aktivnosti za združevanje zaposlenih s ciljem, da se vsi zaposleni med seboj spoznajo, povežejo in se počutijo udobno v svojem delovnem okolju.

Andreja Zadnik Andoljšek, Mercator



Z izvajanjem aktivnosti smo uspešno lansirali svojo blagovno znamko delodajalca in združili našo veliko družino zaposlenih. Močna blagovna znamka delodajalca je za nas ključnega pomena, saj želimo obdržati dobre zaposlene in pridobiti nove, usposobljene kadre. Zavedamo se, da so najboljši ambasadorji blagovne znamke delodajalca prav naši zaposleni. Zato smo jih želeli nagovoriti s kampanjo in jih spodbuditi k sodelovanju. Želeli smo, da bi zaposleni začutili energijo povezanosti in naše vrednote.

Pred vstopom v leto 2021 smo v sodelovanju s podjetjem Valicon skozi vrsto internih in eksternih fokusnih skupin osvežili vizijo, poslanstvo in vrednote blagovne znamke Mercator, šli skozi faze definiranja njene identitete ter opredelili njene ključne prednosti in točke diferenciacije na trgu. Temelji, ki smo jih postavili za eksterni nastop znamke Mercator, so pomenili izhodišče za oblikovanje strategije blagovne znamke delodajalca in definiranje interne znamke Mercator z naslednjimi cilji:

- krepitev blagovne znamke delodajalca pri interni in eksternih javnostih z aktivnostmi, opredeljenimi v strategiji;
- krepitev naše povezanosti z aktivnostmi za interno javnost;
- poudarjanje predanosti naših zaposlenih;
- ustvarjanje serije novih zgodb in anekdot, ki bodo še okrepile odnose v timih sodelavcev.

Ob lansiranju znamke delodajalca smo vzpostavili niz aktivnosti za vključevanje zaposlenih:

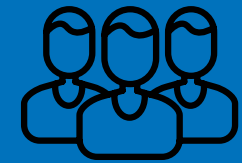
- **akcijo Skrivni dobri sosed**, za izvedbo katere smo oblikovali 570 organizacijskih enot, v katere smo zajeli vse zaposlene, in na tej podlagi sestavili naključnih 285 parov. Povezali smo po dve enoti, ki sta prejeli posebno pošto, pare



- pa povabili, naj drug drugega presenetijo in pripravijo za svoj par kaj lepega in prijaznega, pa naj bo to pesem, pecivo, kolaž, video, karkoli, kajti kreativnosti smo na široko odprli vrata in vsaki enoti prepustili oblikovanje lastne ideje;
- **na evropski praznik sosedov** smo pozvali zaposlene, naj v novih Mercatorjevih majicah znamke delodajalca naredijo domiselne in zabavne fotografije;
- pripravili smo krajši **Mercatorjev film z zaposlenimi z naslovom Moj drugi dom**, v katerem 20 naših sodelavcev spregovori o svojem delu, občutenjih, ekipi, svojem življenju v Mercatorju;

- zasnovali smo **Veliko dobro knjigo**, ki je v 10 mesecih prepotovala dolgo pot med vsemi organizacijskimi enotami podjetja in prišla v roke vsakemu sodelavcu. Nastalo je mnogo prispevkov, zapisov in utrinkov v skupaj kar šestih izvodih Velike dobre knjigah, ki bodo v sebi shranili spomine vseh zaposlenih v Mercatorju.

Cilj aktivnosti lansiranja znamke delodajalca je bil aktivirati čim več zaposlenih in jih spodbuditi k sodelovanju pri vseh načrtovanih aktivnostih.



90%

zaposlenih je bilo vključenih v akcijo Skrivni dobri sosed, ki je okrepila povezanost ekip



1.300

Na evropski dan sosedov so vsi sodelavci nosili nove majice znamke delodajalca, prejeli pa smo več kot 1.300 skupinskih fotografij, ki prikazujejo vključenost zaposlenih



600 strani

Velika dobra knjiga je v 10 mesecih prepotovala celotno Slovenijo, povratne informacije sodelavcev pa presegajo vsa pričakovanja. Na koncu poti je nastalo šest knjig s prek 600 stranmi, polnih zgodb sodelavcev, ki pričajo o odnosih in povezanosti v Mercatorju in so danes na ogled vsem obiskovalcem naše »bele hiše« na Dunajski v Ljubljani

»Nič mi ne manjka«

15 % svetovnega prebivalstva ima eno izmed oblik invalidnosti. V Sloveniji je približno 240.000 invalidov, kar je skoraj toliko, kot je prebivalcev v glavnem mestu. Čeprav so invalidi največja manjšina na svetu, se še vedno soočajo z neenakimi možnostmi pri izobraževanju, delu, družbenih aktivnostih in profesionalnem športu. Komunikacijski projekt »Nič mi ne manjka« je nastal kot projekt za promocijo slovenskega parašporta, obenem pa tudi sponzorstva Lidla Slovenija Zveze za šport invalidov Slovenije - Slovenskega paralimpijskega komiteja.

Tina Cipot, Lidl Slovenija

Leta 2016 se je Lidl Slovenija povezal v partnerstvo z Zvezo za šport invalidov Slovenije – Slovenskim paralimpijskim komitejem (Zveza ŠIS-SPK). Parašport smo prepoznali kot priložnost, kjer lahko naredimo resnične spremembe. Skozi sponzorsko povezovanje z Zvezo ŠIS-SPK smo opredelili nekaj ključnih izzivov, s katerimi se soočajo športniki invalidi:

- premajhna prepoznavnost parašporta v Sloveniji,
- pogosto spregledani športni dosežki, čeprav so primerljivi s svetovnimi velesilami,
- pomanjkanje nasledstva v paralimpijskih vrstah.

Tako smo sklenili, da se bomo skozi partnerstvo usmerili k naslednjim ciljem:

- podpirali razvoj slovenskega parašporta,
- krepili zavedanje o pomembnosti parašporta za posameznike in za družbo kot celoto,
- gradili prepoznavnost Lidla Slovenija kot družbeno odgovornega podjetja.

V letu 2016 smo zasnovali prvo skupno komunikacijsko aktivnost (paralimpijske igre Rio 2016), nato v letu 2017 program Postani športnik, ki želi aktivirati čim več mladih invalidov in njihovih družin za šport ter nagovarja športne pedagoge na šolah in lokalne panožne klube, da vključijo šport invalidov v svoje delo.

V letu 2020 smo načrtovali paralimpijsko komunikacijsko akcijo za Tokio. Kljub prestavitvi iger na leto 2021 smo tega leta vendarle realizirali del aktivnosti: **slovenski raper Trkaj je ustvaril uradno himno slovenskih parašportnikov »Ta tempo«**. Nato smo skupaj z Zvezo ŠIS-SPK ter agencijama Luna TBWA in Taktik v letu 2021 zasnovali **komunikacijski parašportni projekt »Nič mi ne manjka«**.

Športniki v fokusu

Med raziskovanjem za zasnovo kampanje smo v Delu prebrali intervju s slovenskim paraplavalcem Darkom Đurićem. Darko je takrat dejal: »Nikoli se nisem počutil, da mi kaj manjka.« Ta misel je postala glavno komunikacijsko sporočilo kampanje.

Jasno je bilo, da želimo parašportnike postaviti v središče in jih predstaviti kot vrhunske atlete, kakršni tudi so. Obenem pa smo želeli močno povezati Lidl Slovenija in slovenski parašport.

Da bi dosegli čim večje število ljudi, je projekt prepletal odnose z javnostmi in oglaševalske vsebine, kar je zagotovilo, da so bila sporočila v javnosti dobro pozicionirana.



Najprej smo **v 1. fazi predstavili izbrane parašportnike**. Vedeli smo, da je ta del komunikacije najpomembnejši, zato smo morali resnično pritegniti pozornost čim večjega dela ljudi.

To smo naredili z dražilno fazo s serijo nekoliko provokativnih oglasov. Na oglašnih panojih smo predstavili parašportnike, ob njih pa postavili napis »Nič mi ne manjka«. Za presenečenje je poskrbel še 10-sekundni televizijski oglas z enakim sporočilom.

100 dni pred začetkom paralimpijskih iger smo začeli 2. fazo (fazo razkritja), ko smo ključno sporočilo dopolnili z osebnimi cilji parašportnikov in tako usmerili pozornost na njihove športne dosežke: »Nič mi ne manjka, razen nov osebni rekord« ali »Nič mi ne manjka, razen še več tekem« ali pa »Nič mi ne manjka, razen še več preplesanih dni« in tudi »Nič mi ne manjka, še naprej bom ciljaj svoje sanje«.

Poleg odnosov z mediji, dogovori z mediji o pokrivanju določenih vsebin in komunikacije z interno javnostjo prek mobilne aplikacije za zaposlene smo poskusili organizirati čim več dogodkov, ki so bili dobra priložnost za združevanje medijev in relevantnih sogovornikov s področja parašporta, ne le samih športnikov, temveč tudi trenerjev, celo staršev in podobno. V komunikacijo smo vključevali tudi lastne kanale,

družbene medije, spletno stran **boljsi-svet.si** ter lokacije pred našo trgovino na Zaloški cesti v Ljubljani, kjer imamo postavljen paralimpijski odštevalnik.

Avgusta smo (v 3. fazi) javnosti predstavili paralimpijsko reprezentanco, ki je nekaj dni kasneje odpotovala na igre. Tudi zunanje oglaševanje in klasični TV oglas ter medijske vsebine smo fokusirali na reprezentante, pred paralimpijskim odštevalnikom pa smo organizirali dogodek za medije, fotografsko razstavo parašporta in z japonskim ambasadorjem posadili japonsko češnjo.

Zadnji, 4. sklop komunikacijskega projekta je bil namenjen navijanju. Na digitalnih kanalih smo uporabnike presenetili z navijaškimi nalepkami na platformi Giphy, AR filtri na Instagramu, predlogami za Instagram Storyje ... Proslavili smo tudi težko pričakovano 50. paralimpijsko kolajno! Pa tudi 51.!

Ob vrnitvi paralimpijcev v Slovenijo smo pred Lidlovo trgovino v Ljubljani pred odštevalnikom organizirali dogodek dobrodošlice, ki se ga je udeležil tudi predsednik Republike Slovenije Borut Pahor.

Komunikacijski projekt »Nič mi ne manjka« je bil zasnovan kot močna izpostavitve slovenskih parašportnikov in njihovih športnih dosežkov. Spomnil je, da naše telo ne pozna meja. Le naša volja jih.

330 %

dvig števila ljudi, ki so opazili karkoli o parašportu v letu 2021

54,7

milijona število ogledov naše zbirke navijaških gifov v merjenem obdobju

100 %

dvig ravni zavedanja o parašportnem sponzorstvu Lidla Slovenija v primerjavi s letom 2019 (raziskava o sponzorstvu Zveze ŠIS-SPK)

1. mesto

Lidl Slovenija je zasedel prvo mesto med vsemi navedenimi sponzorji zveze (top of mind).

36,7 %

rast skupnega števila medijskih objav (zaslužene objave), ki povezujejo Lidl Slovenija in slovenske parašportnike (primerjava paralimpijsko obdobje 2016 in 2021)

Rak ni čakal na konec epidemije – tudi mi nismo

Čeprav je leta 2020 covid-19 ohromil svet, smo se v Državnem presejalnem programu za raka dojk DORA zavedali, da druge bolezni, med katerimi je tudi rak, niso izginile. Z usmerjeno, jasno in ozaveščevalno komunikacijo smo poskrbeli, da je presejalni program kljub epidemiji dosegal cilje.

Vesna Škrbec, svetovalka za odnose z javnostmi, program DORA, Onkološki inštitut Ljubljana

Tik pred zaključkom redakcije revije je iz ZDA prišla fantastična novica, da je program DORA za komunikacijo v času covid-19 prejel tudi nagrado Zlato pero organizacije IABC. Iskrene čestitke!

Minevajo tri leta, odkar je novi koronavirus ohromil zdravstveni sistem in preusmeril državo v reševanje ene največjih zdravstvenih kriz zadnjega časa. Čez noč smo imeli pred sabo neznanega sovražnika, ki je neusmiljeno vstopal v naša življenja. Zavedali smo se, kako krhko je naše zdravje in življenje.

Z novim koronavirusom pa druge bolezni, med katerimi je tudi rak, za katerim v Sloveniji letno zbolijo okoli 16.000 ljudi, niso izginile. **Naš ključni cilj je bil, da se tudi med epidemijo ženske med 50. in 69.**



letom odzovejo na vabilo in opravijo presejalno mamografijo, s katero lahko raka dojk odkrijemo zgodaj, ko je zdravljenje lahko zelo uspešno.

Kako smo se izziva komuniciranja med epidemijo lotili v programu DORA? Korak za korakom, z veliko mere zdrave kmečke pameti, načrtovanja, preigravanja različnih scenarijev, odprto linijo klicnega

centra, predvsem pa s preverjenimi sporočili in kanali.

Zdravje je ena naših največjih vrednot. Zato smo svoje sile ob prekinutvi izvajanja programa v prvem valu epidemije najprej usmerili v komuniciranje, kaj pomeni za posameznika odložitev presejalnega pregleda za raka. Z odkritjem Zooma smo se valu e-izobraževanj in

e-srečanj pridružili tudi mi. Pripravljali smo jih skupaj s podjetji pod krilom promocije zdravja na delovnem mestu s ciljem, da ozaveščamo o zdravem načinu življenja tudi med epidemijo.

Gremo dalje. To je bil eden naših vsakodnevnih motiv na kriznih sestankih, kjer smo glede na ukrepe države dnevno oblikovali protokole za delo in obravnavo žensk. Z vsemi navodili smo seznanjali lokalne in nacionalne medije, prvič pa smo v medijskem komuniciranju stopili skupaj vsi trije presejalni programi za raka s skupnimi izjavami.

Ponovni zagon. Po dveh mesecih in pol (maja 2020) so presejalni programi za raka ponovno začeli delovati. Za **uspešno doseganje dolgoročnega cilja programa, to je za tretjino manj smrti zaradi raka dojk**, smo morali izpolniti pogoje, da se mamografije udeleži vsaj 70 odstotkov vseh povabljenih žensk.

S popotresnimi sunki epidemije covid-19 to ni bila najlažja naloga. Zato smo v tem obdobju prek vseh



kanalov komunicirali zaščitne ukrepe pred okužbo z virusom, s katerimi ustvarjamo varno okolje za vse ženske in sodelavce programa DORA. V ključnih sporočilih pa spodbujali tudi ukrepanje, če opazimo spremembe na svojem telesu. Vsebine smo razširjali s pomočjo društev onkoloških bolnikov prek njihovih komunikacijskih kanalov, predvsem družbenih omrežij. Redno smo komunicirali z več kot 160 sodelavci programa DORA po vsej Sloveniji v različnih zdravstvenih ustanovah. Vse vsebine smo podprli v Dorinih e-novicah, ki smo jih vedno popestrili tudi z necovidnimi vsebinami.

Naša prizadevanja niso ostala neopažena in v **ozaveščanju so se nam pridružili mnogi**; Europlakat je doniral plakatske površine, Pošta Slovenije je izdala znamke vseh treh presejalnih programov za raka.

Konec dober, vse dobro. Čeprav smo bili v svoji komunikaciji zelo tradicionalni in smo poudarek najprej dajali vsebini, se je na koncu ravno to izkazalo za uspešno. Timsko delo, zaupanje in prijaznost so pripomogli, da smo dosegli več kot 70-odstotno udeležbo žensk tudi med epidemijo.

10 minut vam lahko reši življenje

Toliko traja presejalna mamografija, s katero v programu DORA odkrivajo raka dojk, še preden bi si spremembo v dojkah lahko zatipali. DORA je državni program, namenjen ženskam med 50. in 69. letom, izvajajo ga visoko usposobljeni strokovnjaki skladno z evropskimi smernicami kakovosti.

V program DORA vsaki dve leti na presejalno mamografijo vabijo ženske s stalnim prebivališčem v Sloveniji v starosti od 50 do 69 let. V tem življenjskem obdobju je rak dojk najpogostejši. Sodelavci programa DORA močno priporočajo, da se udeležite presejalne mamografije, saj lahko tako raka dojk odkrijejo v zgodnji fazi, ko je zdravljenje praviloma zelo uspešno.

Več informacij o programu DORA najdete na spletni strani **dora.onko-i.si** z dodatnimi vprašanji pa se lahko obrnete tudi na telefonsko številko 080 27 28 ali e-naslov **dora@onko-i.si**.



V jadrju sprememb ali kako v eni potezi sporočiti strateško spremembo v lastništvu podjetja

Mercator je zgodba o uspehu. Prihodnje leto bo trgovec praznoval častitljivih 75 let. Z njim smo povezani prek dnevnih nakupov, pogovorov, prijateljskih in poslovnih vezi, kulinarčnih doživetij in tudi prek zvestobe trgovski ponudbi. Zvestobe, ki nas povezuje že več generacij.



O b vseh poslovnih uspehih in mejnikih pa je eno izmed najbolj prepoznavnih in največjih podjetij pogosto v ospredju tudi zaradi drugačnih razlogov. Po prodaji Mercatorja hrvaški družbi Agrokor je slovenski trgovec le stežka našel pozornost in prostor za razvoj. Drugače, kot je bilo napovedano ob prevzemu. Po stečaju hrvaškega Agrokorja se je Mercator znova znašel na preizkušnji, ki pa so jo novi lastniki v sodelovanju z vodstvom Mercatorja ter preostalimi ključnimi deležniki uspešno prestali. **Uspehu so botrovali napredno poznavanje in upravljanje deležniškega okolja, strateško komuniciranje na mednarodni ravni ter program odnosov z mediji.**

Za stabilizacijo poslovanja ter nadaljnjo poslovno rast in razvoj Mercatorja sta bila nujna prenos lastništva z družbe Agrokor na novoustanovljeno družbo Fortenova Grupa in finančno prestrukturiranje dolgoročnih obveznosti. Komunikacijska podpora prenosu lastništva je imela veliko organizacijskih, vsebinskih, tehnoloških in kreativnih presežkov, **vrhunec trimesečnega komunikacijskega programa pa je bila spletna regijska konferenca** s prenosom žive slike prek digitalne platforme in simultanim prevodom iz slovenskega v hrvaški, srbski in angleški jezik (*state of the art* rešitev v času izvedbe).

Prenos lastništva je potekal v obdobju epidemije, ki je ogrožala in šibila trdnost mednarodnih dobavnih verig. Ob tem so slovenski dobavitelji izražali zaskrbljenost zaradi potencialnega zmanjšanja obsega ponudbe slovenskih izdelkov, hkrati pa so zaradi skrbi pred odpuščanjem pritisk na vodstvo Mercatorja ustvarjali tudi predstavniki zaposlenih. Na prenos lastništva je vplival tudi tržni regulator, ki je Agrokorju začasno onemogočil prosto razpolaganje z delnicami Mercatorja.

Pravila borze narekujejo komunikacijske rešitve

Načrtovanje, organizacija in izvedba vseh – tudi komunikacijskih – aktivnosti je potekala med januarjem in aprilom 2021, in sicer na vseh petih Mercatorjevih trgih. Prva faza projekta je zajemala raziskovanje in analizo PEST ter spremljanje odločevalskega okolja in delovanja tržnih regulatorjev. Temu je sledil razvoj strategije komuniciranja, ki je določala smernice za izvajanje programa upravljanja odnosov s ključnimi deležniki. Projekt prenosa lastništva je dosegel svoj vrh z organizacijo spletne regionalne konference, ki ji je sledila analiza učinkovitosti komuniciranja.

Komunikacijska strategija se je primarno usmerila na utrjevanje položaja Mercatorja in sekundarno tudi na pozicioniranje novega lastnika, Fortenova Grupe, kot prvega trgovca v Sloveniji in regiji z visoko stopnjo zaupanja, dostopnosti in zanesljivosti. **Trije glavni cilji projekta so bili:**

- omiliti stališča nasprotujočih si deležnikov ter jih spremeniti v nevtralna ali naklonjena stališča,
- komunikacijski odziv na odločitev tržnega regulatorja z izvedbo spletne regijske konference na vseh Mercatorjevih trgih v lokalnih jezikih v manj kot 24 urah ter
- v obdobju prenosa lastništva doseči vsaj 30 nevtrálnih ali naklonjenih vsebinsko poglobljenih medijskih objav.

Vrhunec trimesečnega komunikacijskega programa je bila spletna regijska konferenca, časovno usklajena z odločitvijo varuha konkurence, s prenosom prek digitalne platforme in simultanim prevodom iz slovenskega v hrvaški, srbski in angleški jezik. **Doseženi so bili vsi poslovni, finančni in komunikacijski cilji.** To pomeni, da je bil uspešno izveden prenos lastništva, da je bil dosežen dogovor o refinanciranju ter da sta bila ohranjena tržni delež in obseg zaposlitev.



sočasna distribucija videovsebin

na **5** trgih v manj kot 24 urah po odločitvi regulatorja



spletne regijske konference se je udeležilo

več kot **50** novinarjev



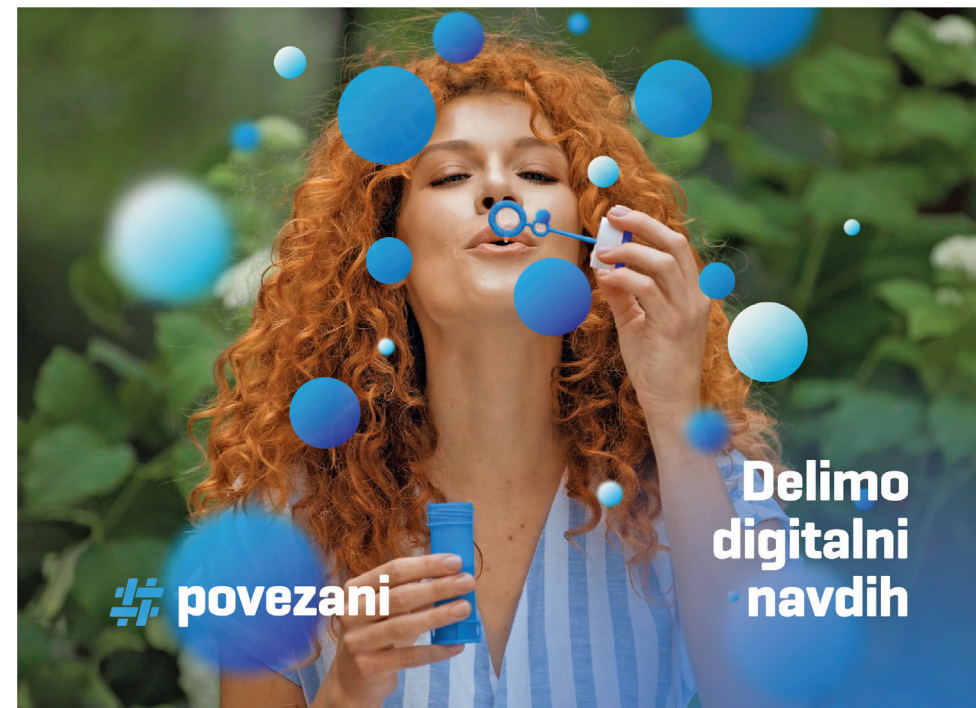
v Sloveniji je bilo doseženih več kot

100 medijskih objav v elektronskih in tiskanih medijih



zabeleženih je bilo manj kot

15 % negativnih medijskih objav



#povezani ambasadorki Telekoma Slovenije

Večkrat preberemo ali slišimo, da so zaposleni ambasadorki svojega podjetja. Mi pa smo si rekli: Kaj pa, če iz zaposlenih naredimo res prave ambasadorki? Tako smo se maja 2021 lotili programa notranjega zagovorništva oziroma programa ambasadorki Telekoma Slovenije na družbenih omrežjih.

Katarina Prešeren in **mag. Vesna Stojanović**, Telekom Slovenije

Telekom Slovenije sestavlja prek 2.100 sodelavk in sodelavcev. Skupaj ustvarjamo kulturo medsebojnega sodelovanja, zaupanja in inovativnosti. Obdobje epidemije, ko smo čez noč začeli delati na daljavo, nas je zbližalo, tako da od takrat zase pravimo in v interni komunikaciji tudi uporabljamo oznako #povezani. Zato nenehno iščemo priložnosti, da to dokazujemo.

#povezani delimo digitalni navdih

Da radi delamo v Telekomu Slovenije, dokazujemo vsak dan. Smo obraz, glas in podoba podjetja. **Znamko odličnega in uglednega delodajalca namreč gradimo vsi.** Da pa bi še okrepili ugled podjetja ter utrdili prepoznavnost naše krovne znamke in znamke

delodajalca, pa tudi naših izdelkov in storitev, in ker smo pozitivno naravnani, drzni in zavzeti, smo zasnovali **program zagovorništva zaposlenih**. Raziskave namreč kažejo, da so zaposleni, še posebno strokovni oziroma tehnični profili, v javnosti prepoznani kot eden najbolj kredibilnih virov informacij o organizaciji.

Kje? Na družbenih omrežjih, seveda, saj smo tam prisotni skoraj vsi.
Kako? Projekta smo se lotili v štirih fazah: načrtovanje, rekrutiranje in motiviranje, lansiranje, izvajanje. S sistematičnim delom, izobraževanjem, motiviranjem in povezovanjem internih ambasadorki smo startali maja 2021. Kmalu smo zgradili tesno sodelujoč tim kreativnih posameznikov z najrazličnejših področij, tim pravih digitalnih navdušencev.

Ambasadorki si pri objavljanju in ustvarjanju vsebin pomagamo s platformo Sociabble. Ta nam omogoča enostaven in hiter pregled vseh objav podjetja na družbenih omrežjih in njihovo enostavno razširjanje. In ko objave delimo, jih seveda lahko še dodatno začinimo z osebno noto. Znotraj platforme si delimo tudi zabavne in simpatične zgodbe, velike in male zmage, interne in zunanje izzive ter relevantne teme, občasno pa v okviru platforme pripravljamo tudi nagradne igre in druge aktivnosti, s katerimi ambasadorki še dodatno motiviramo.

#povezani delimo digitalni navdih je naše ključno sporočilo, ki odseva vsebino, energijo in delo vseh nas.

Malce drugačna matematična enačba

S programom ambasadorki zaposlenih na družbenih omrežjih dokazujemo, da tudi korporativne aktivnosti v sebi nosijo srčnost in zabavo. Zato lahko rečemo, da je ambasadorki kot zanimiva matematična enačba. S tem ko delimo objave podjetja, hkrati pa dodajamo svoje izkušnje in zgodbe, prispevamo h gradnji znamke Telekom Slovenije. S spodbujanjem

sodelavcev k sodelovanju se krepi tudi interna komunikacija in povezanost med nami. In ne nazadnje – s tem se povečujeta naše zadovoljstvo in potreba po sodelovanju ter ustvarjanju vedno novih skupnih dobrih zgodb.

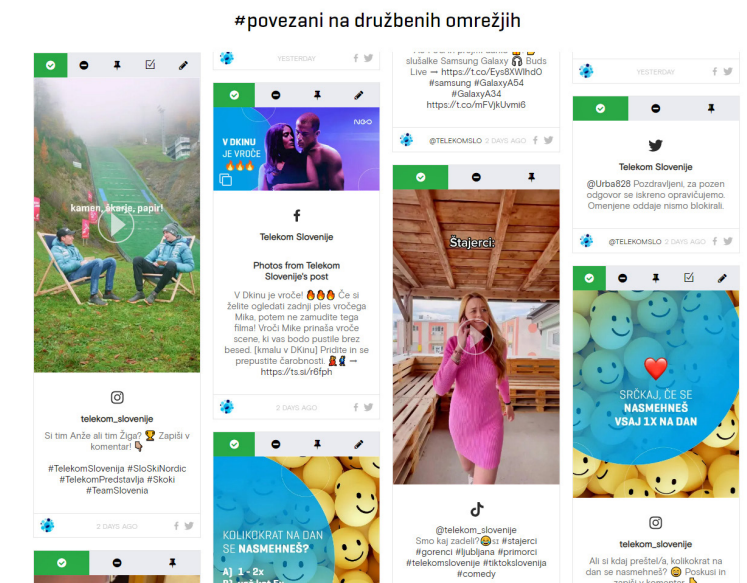
Skupne zgodbe so skupni uspehi in skupne zmage

S programom ambasadorki prispevamo k povečanju števila in dosega informacij o Telekomu

Slovenije med notranjimi in zunanjimi deležniki. Dodatna korist programa je njegov prispevek k razvoju digitalnih veščin in dvigu digitalne pismenosti zaposlenih.

Kaj smo med drugim dosegli?

Na splošno lahko rečemo, da program ambasadorki dosega nadpovprečno stopnjo aktivacije zaposlenih in izkazuje pozitiven vpliv na percepcijo ugleda znamke delodajalca Telekoma Slovenije.



96,52 %

Telekom Slovenije je januarja 2022 za leto 2021 prejel mednarodni certifikat Top Employer kot edino telekomunikacijsko podjetje v Sloveniji doslej. Znamka delodajalca je bila ocenjena z nadpovprečno oceno 96,52 odstotka. Ocena za 7,67 odstotka presega povprečno vrednost (benchmark) prejemnikov certifikata.

745.753

unikatnih bralcev – skupni doseg deljenih vsebin

92 %

ambasadorki bi sodelovanje v programu priporočilo sodelavkam in sodelavcem

Mentorstvo ali privilegij vzajemnega učenja

Pet naslovnih besed povzema bistvo mentorskega programa PRSS – PReskok. Ta je aprila pospremil že drugo generacijo mentorjev in mentorirank, ki je ustvarila nove, krasne in navdihujoče zgodbe. Ena takih je zgodba Melite Joželj Nose, partnerice in direktorice strateškega komuniciranja v družbi Herman & partnerji, in Teje Stamač, specialistke za korporativno komuniciranje v Ljubljanskih mlekarnah.

Nina Oštrbenk, Hofer Slovenija in vodja mentorskega programa PReskok

»Hvaležna sem za to noro in super izkušnjo, vsakdo bi moral doživeti kaj podobnega. Je kot neko malo razodetje ... Moji PR-ovski kolegi, toplo priporočam!« pravi Teja in dodaja, da se ji je Melita v spomin zasidrala na lanskem SKOJ, na katerem je vodila pogovor z dr. Aleksandrom Zadelom: »Tako me je prevzela njena posebna karizma. Na najinih srečanjih me je vodila iz cone udobja, me izzivala in spodbujala. Zajadrali sva krepko prek najinih ciljev, da obdelava znamko delodajalca in krizno komuniciranje, in se sprehodili tako po poti kariernega razvoja kot osebnega izpopolnjevanja.«

Teja je Melito opisala kot češnjico na smetani mentorjev, ki so ji sicer na voljo tudi v Ljubljanskih mlekarnah – od vodje korporativnega komuniciranja do direktorja. Tudi Melita poudarja, da je imela v skoraj 20 letih privilegij učiti se in delati z najboljšimi. Zato so jo pred začetkom PReskoka prevevali različni občutki: »Izjemna hvaležnost ožji ekipi PRSS, ki zavzeto skrbi, da se znanje odnosov z javnostmi v Sloveniji deli. Ganjenost in priznanje, ko sem brala Tejino prijavo. Odgovornost in tudi malo negotovosti, kako prenesti izkušnje na (zunanjo) mentoriranko.«



Kot je razbrati iz njunih besed, ji je več kot uspelo. »Teja je povedala svojo izkušnjo. Jaz pa lahko z veseljem ponovno ugotovim, da Teja ni bila moja mentoriranka, ampak tudi moja mentorica. Sklenil se je vzajemni krog učenja. Vzajemnega učenja, ki presega okvire samo komunikacijskih veščin. Ker temelji na odnosih. Ki pa so bistvo vsega, tudi odnosov z

javnostmi. Predvsem pa vodenja, ki še nikoli ni bilo tako pomembno,« sklene Melita.

In tako je sklenjen tudi letošnji PReskok, ki se bo jeseni vsekakor vrnil. Z novo, tretjo generacijo.

telemach

Paketi

vec

neomejena
komunikacija



EON TV



TIDAL

OD

9,9€

/MES

z družinskim popustom

Vaše skrito orožje za uspešno komuniciranje.

Telemachovo nagrajeno
5G omrežje v paketih VEC

telemach.si

Za pakete skupine VEC veljajo Posebni pogoji naročniških paketov VEC, ki vsebujejo pravila primerne uporabe in med drugim po porabi v paket vključenega prenosa podatkov v Sloveniji določajo znižanje hitrosti v paketu VEC na največ 64 kbps. Najvišja hitrost prenosa podatkov v paketu VEC znaša do 150/50 Mbps, v paketu SE VEC do 350/50 Mbps ter v paketu NAJVEC do 1 Gbps. Po porabi 20 GB na dan se nadaljnja neomejena uporaba pri največji razpoložljivi hitrosti znotraj paketov SE VEC in NAJVEC omogoči s pošiljanjem SMS sporočila s ključno besedo »NADALJUJ« na številko 7070. Število poslanih SMS sporočil ni omejeno. Uporaba 5G omrežja je omogočena z uporabo ustreznega mobilnega aparata ter kartice SIM v paketih mobilnih storitev VEC, SE VEC in NAJVEC. Nagrade Opensignal - 5G Global Mobile Network Experience Awards 2022, temeljijo na podlagi neodvisne analize meritev v mobilnih omrežjih, ki so potekale v obdobju od 1. januarja do 29. junija 2022. Avtorske pravice 2023 Opensignal Limited. Paket TIDAL HiFi je brez doplačila že vključen v paketih NAJVEC. Aplikacija EON TV omogoča spremljanje izbranih televizijskih programov na ustreznih mobilnih napravah. Za predstavljen ponudbo veljajo pogoji ponudbe »Družinski popusti na pakete VEC«. Ponudba je namenjena naročnikom paketov skupine VEC z istim naslovom stalnega prebivališča, pri čemer se lahko povežejo največ 4 člani, ki s sklenitvijo ustreznega dogovora za popust z vezavo 24 mesecev prejmejo popust do največ 4 EUR na mesečno naročnino. Višina popusta je odvisna od števila povezanih naročnikov v družini in od izbranega paketa posameznega naročnika ter se spreminja glede na število vključenih naročnikov. Izpostavljena cena 9,9 EUR je cena paketa VEC z upoštevanjem z družinskim popustom, v primeru štirih povezanih članov v »družino«. Popust na mesečno naročnino se upošteva pri izračunu ugodnosti ob vezavi. Ponudba se izključuje z drugimi morebitnimi popusti ali akcijami, ki vključujejo popust na mesečno naročnino. Telemach Slovenija, širokopasovne komunikacije, d.o.o., Brničeva ulica 49a, 1231 Ljubljana - Črnuče





Novi NLB Pay

Za uporabo prijaznejši, na pogled lepši.



Prenovljen in poenostavljen NLB **Pay** vam s hitrejšim dostopom do vseh funkcij in izboljšano uporabniško izkušnjo omogoča:

- varno potrjevanje spletnih nakupov,
- brezstične nakupe prek telefona,
- takojšnja plačila Flik,
- **vklučitev kartic zvestobe** vseh slovenskih trgovcev.

Prenesite NLB Pay iz trgovine Google Play ali AppStore in pričnite z uporabo.

Za vse, kar sledi.

NLB