

# 4. Strategija in načrti Skupine Triglav

- Strateška tveganja in poslovne priložnosti redno presojujemo na osnovi izzivov in priložnosti, ki jih prepoznavamo v hitro spreminjajočem poslovnem in družbenem okolju.
- Vizijo Skupine Triglav, usmerjeno v ustvarjanje izjemne uporabniške izkušnje, udejanjamo z razvojnimi aktivnostmi. V ospredju sta prehajanje iz zavarovalniškega v storitveni poslovni model z več ekosistemi ter nadaljevanje digitalne transformacije.
- S prilagajanjem poslovanja in naložbenih strategij ter novimi produkti naslavljamo izzive prehoda v nizkoogljično družbo.
- Poslovanje Skupine je bilo v letu 2023 močno pod vplivom enkratnih dogodkov.
- V letu 2024 načrtujemo dobičkonosno poslovanje in njegovo nadaljnjo širitev.

## 4.1 Izzivi in priložnosti današnjega časa

Odpornost našega poslovanja je tesno povezana z razumevanjem tveganj in strategijami njihovega blaženja. V okolju, ki se nenehno spreminja, smo pogled uprli naprej, v pozorno spremljanje sprememb ob prepoznavanju novih izzivov ter priložnosti ter v uspešno spoprijemanje z novimi tveganji, ki so med seboj vse bolj povezana. Strateška tveganja in priložnosti redno presojujemo ter pri tem preverjamo aktualnost osnov, na katerih je utemeljena strategija Skupine. S stalnim nadgrajevanjem sistema upravljanja tveganj dosegamo uspešno, stabilno in v prihodnost naravnano poslovanje. Pripravljenost razumemo kot jedro odpornosti našega poslovanja, tesno povezano z učinkovitim prepoznavanjem in upravljanjem tveganj. Z opisanim pristopom lahko svojo pripravljenost ohranjamo na visoki ravni, primerni za optimalno odzivanje tudi ob nepričakovanih dogodkih, s kakršnimi smo se srečevali v letu 2023.

Kot osrednja gibanja, za katera menimo, da pomembno vplivajo na poslovanje danes in bodo lahko imela velik vpliv na poslovanje Skupine v prihodnjih letih, smo prepoznali makroekonomske razmere in regulatorni okvir izvajanje zdravstvenih zavarovanj, naraščajoč pomen trajnostnih vidikov poslovanja, stopnjevanje digitalizacije poslovanja in s tem povezane spremembe potrošniških navad ter spremembe, ki izhajajo iz demografskih gibanj.

### 4.1.1 Tveganja, povezana z makroekonomskim in regulatornim okoljem

Leto je najbolj zaznamovala še naprej povišana inflacija, rusko-ukrajinska vojna, prekinitve nekaterih dobavnih verig in podražitve energentov. Višji stroški zadolževanja so prispevali k opaznemu znižanju gospodarske rasti. Geopolitičnim tveganjem zaradi rusko-ukrajinske vojne so se oktobra pridružila še nova zaradi vojne v Gazi. Povečanje obrestnih mer se preliva v zahtevane donose na dolžniške finančne instrumente in gibanje njihove vrednosti. Delniške trge pa je večji del leta zaznamovala rast. Več o makroekonomskih gibanjih in geopolitičnih tveganjih v poglavju [7. Makroekonomsko okolje in zavarovalni trgi](#). Tržna tveganja, na katera vplivajo, pa so predstavljena v računovodskem delu letnega poročila v točki [2.8 Upravljanje tveganj](#). Na poslovanje Skupine je pomembno vplivala tudi sprememba regulatornega okvira za izvajanje dopolnilnih zdravstvenih zavarovanj v Sloveniji, ki, poleg izzivov, prinaša tudi priložnosti za prihodnji razvoj trga dodatnih zdravstvenih zavarovanj.

## Naše sprejemanje izzivov in upravljanje tveganj

Za obvladovanje tržnih tveganj imajo družbe v Skupini opredeljene **naložbene politike**, ki se v največji meri nanašajo na sredstva, namenjena kritju bodočih obveznosti iz premoženjskih in življenjskih zavarovanj. Naložbe, določene z omenjenimi politikami, so v čim večjem interesu vseh upravičencev, pri čemer se upoštevajo vsi razkriti cilji iz zavarovalnih pogodb, prav tako so usklajene z naravo in trajanjem zavarovalnih in pozavarovalnih obveznosti. S tem zagotavljamo varnost naložb in sočasno doseganje čim večje dobičkonosnosti ob prevzetih tveganjih. Pri upravljanju preostalih sredstev sledimo cilju, da dosegamo primeren donos, pri čemer upoštevamo vsa prevzeta tveganja ter ohranjamo visoko skupno boniteto naložbenega portfelja.

V sklopu naložbenja smo razvili učinkovit **sistem spremljanja celotnega portfelja nasprotnih strank** za pravočasno obvladovanje tveganj morebitnega poslabšanja kreditne kakovosti nasprotnih strank.

V Skupini namenjamo posebno pozornost pravočasnemu izpolnjevanju vseh obveznosti, kar dosegamo z ustrezno likvidnostjo in njenim upravljanjem. Za doseganje dobičkonosnosti povečujemo vlaganja Skupine v alternativne naložbe. Povečanje njihovega obsega v letu 2023 smo spremljali z nadgrajenim sistemom upravljanja in dodatno zajeli značilnosti teh naložb.

Tveganja, povezana z dalj časa povišano inflacijo, so vplivala zlasti na dolžniške naložbe s stalnim donosom. Obrestno tveganje obvladujemo z limitnim sistemom, znotraj katerega usklajujemo denarne tokove sredstev in obveznosti. Povišana inflacija je vplivala tudi na druga področja poslovanja Skupine. Tako povečevanje izplačila škod iz zavarovalnih pogodb obvladujemo s prilagajanjem cenovne politike ter redno spremljamo in upravljammo gibanje obratovalnih stroškov. Pri prepoznavanju potencialnih tveganj zaznavamo možnost, da se vztrajanje povišane inflacije ob nadaljnjem dvigovanju obrestnih mer in posledičnem krčenju gospodarske aktivnosti lahko odrazi v pomembnejšem zmanjšanju realnega razpoložljivega dohodka, kar lahko zmanjša povpraševanje po zavarovanjih in poveča likvidnostno tveganje. Nastanek pomembnejše recesije bi se lahko odrazil tudi v povečanju kreditnih tveganj.

Pričakujemo, da bodo geopolitična tveganja ohranila svoj pomen tudi v prihodnje, zato z največjo skrbnostjo sklepamo zavarovalne in pozavarovalne posle na mednarodnem trgu ter skrbimo za geografsko razpršenost naložb in pozavarovateljev, kar je razvidno v računovodskem delu letnega poročila v točki [2.8 Upravljanje tveganj](#).

## 4.1.2 Podnebne spremembe in trajnostni razvoj

Leto 2023 so zaznamovale naravne ujme v občutno večjem obsegu in jakosti od dolgoletnega povprečja. Fizična tveganja podnebnih sprememb, ki so povezana z naraščanjem jakosti ter pogostosti skrajnih vremenskih dogodkov, vplivajo predvsem na zavarovalni del poslovanja. V regiji, kjer poslujemo, na dolgi rok zaradi podnebnih sprememb pričakujemo predvsem pogostejše in močnejše poplave, sušna obdobja ter neurja s točo. Pričakovati je, da se bo povpraševanje po zavarovalnih kritjih povečevalo, kar prinaša nove priložnosti za širjenje obsega poslovanja in izzive zaradi povečanja potrebnih pozavarovalnih kritij.

Med tveganja podnebnih sprememb uvrščamo tudi tveganje prehoda v nizkoogljično gospodarstvo. Prehod je povezan s spremembami politik, spremembami navad potrošnikov, tveganjem ugleda, tržnega razpoloženja ter pravnimi in tehnološkimi tveganji, v njegov okvir sodi tudi prilagoditev poslovanja za zmanjšanje toplogrednih izpustov. Glede na naravo poslovanja je za zavarovalniški sektor bolj kot neposredni ogljični odtis (GHG obseg 1 in 2) pri prehodu družbe v nizkoogljično gospodarstvo pomemben tudi posredni vpliv preko naložbenega in zavarovalnega portfelja (GHG obseg 3). Pri tem se tveganje prehoda lahko odrazi preko pomembnega vpliva na vrednost finančnih naložb v bolj izpostavljene izdajatelje, medtem ko imajo lahko spremembe okoljskih politik in navad potrošnikov pomemben vpliv na zavarovance in zavarovalne produkte. Obenem je preko naložbe in zavarovalne dejavnosti možno aktivno vplivati na izdajatelje in zavarovance v smeri spodbujanja hitrejšega prehoda v trajnostno poslovanje.

Naraščanje svetovnega prebivalstva in gospodarski razvoj se odražajo v čezmerni porabi naravnih dobrin. V ospredje vse bolj stopa potreba po uravnoteženem družbenem razvoju, ki zmanjšuje neenakosti in izboljšuje položaj najranljivejših družbenih skupin. Dvigavanje povprečne temperature ozračja lahko poveča umrljivost, širjenje nalezljivih bolezni in verjetnost izbruha novih epidemij oz. pandemij, kar lahko poveča povpraševanje po življenjskih in zdravstvenih zavarovanjih ter njihovo ponudbo. Obsežnejši in dolgotrajnejši izbruhi bolezni lahko negativno vplivajo tudi na družbeno in gospodarsko stabilnost.

Podnebne spremembe za zavarovalniški sektor tako predstavljajo osrednji dolgoročni izziv, a so hkrati le del trajnostnih vidikov njegovega poslovanja. Sektor lahko pripomore k višji stopnji finančne varnosti z vidika fizičnih tveganj ter drugih tveganj trajnostnega razvoja in s tem k boljšemu gospodarskemu stanju, predvsem s ponudbo zavarovanj in drugih storitev za blaženje posledic podnebnih sprememb, še z naložbeno politiko, ki spodbuja trajnostni razvoj v gospodarstvu in družbi.

### Naše sprejemanje izzivov in upravljanje tveganj

Poslanstvo Skupine Triglav je povzeto v sporočilu *Ustvarjamo varnejšo prihodnost* in ga udejanjamo s svojo trajnostno usmerjenostjo. Prepoznavamo priložnosti in tveganja trajnostnega razvoja ter vključujemo najboljše globalne trajnostne prakse v poslovanje. Svoji temeljni dejavnosti, zavarovalništvo in upravljanje premoženja, želimo opravljati na način, ki bo zagotavljal dolgoročno ekonomsko, družbeno in okoljsko vrednost vsem našim deležnikom.

V sklopu procesa lastne ocene tveganj in solventnosti smo posebno pozornost ponovno namenili prepoznavi in oceni podnebnih tveganj Skupine. Pri tem smo izvedli kvalitativno oceno tveganja podnebnih sprememb na strani sredstev in obveznosti. Za podnebna tveganja tako srednjeročno kot tudi dolgoročno pričakujemo, da bodo pomembna za naložbeni del poslovanja Skupine. Pri tveganju prehoda ocenjujemo, da v zavarovalnem portfelju nima kratkoročnega materialnega vpliva na poslovanje Skupine, ob uresničitvi pravnih in tehničnih tveganj pa se tveganje prehoda lahko srednjeročno in dolgoročno poveča in preide v materialno tveganje.

Na osnovi kvalitativne ocene podnebnih tveganj smo izvedli tudi stresni scenarij, ki je zajel tveganja, za katera smo presodili, da bodo lahko že kratkoročno pomembna. To so predvsem fizična tveganja v okviru zavarovalnega portfelja. Tudi v prihodnje bomo osrednjo pozornost namenili zagotavljanju ustrezne zaščite strank, pri čemer bo potrebno upoštevanje spremembe in omejitve pogojev pozavarovanja.

S trajnostnimi tveganji povezujemo tudi tveganje ugleda Skupine, zlasti ob naraščanju ozaveščenosti družbe in pomena trajnosti za naše deležnike. Tovrstna potencialna tveganja se lahko uresničijo v daljšem časovnem obdobju in vplivajo na vse ključne poslovne procese ter pridobivanje in ohranjanje poslov ter kadrov.

Povečana vloga trajnostnosti prinaša tudi številne nove priložnosti v poslovanju zaradi potreb po dodatnih zavarovalnih kritjih, kot tudi zaradi hitrega tehnološkega napredka in inovacij na področju trajnostnih tehnologij.

Več o trajnostnih vidikih poslovanja v [11. poglavju Trajnostni razvoj v Skupini Triglav](#).

### 4.1.3 Digitalna preobrazba in kibernetika varnost

Digitalna preobrazba zavarovalnic je od obdobja pandemije covid-19 pospešena. Zavarovalnice sledijo usmeritvi v digitalizacijo poslovanja, uvajajo nove tehnološke rešitve in inovativne poslovne modele, ob tem pa zagotavljajo varne produkte in izjemno uporabniško izkušnjo. Širijo napredno analitiko, uporabo oblačnih storitev, internet stvari, kognitivno računalništvo, razvoj mobilnih omrežij, avtomatizacijo in robotizacijo procesov, strojno učenje. V zadnjem obdobju v poslovne procese pospešeno vpeljujejo tudi uporabo umetne inteligence (UI).

Hitro prilagajanje zavarovalnic novim priložnostim na trgu in sočasno ohranjanje stroškovno učinkovitega, kibernetiko odporne ter skladnega delovanja postaja vse večji izziv. Zlasti zahtevno je zagotavljanje ustreznih kompetenc, znanj in spretnosti zaposlenih za digitalizirane procese, še bolj pa za razvoj in vzdrževanje naprednih digitalnih tehnologij, zato se krepi sodelovanje in povezovanje z zunanjimi izvajalci.

Digitalizacija ustvarja izjemne priložnosti za optimizacijo poslovanja ter obenem prinaša številne nove grožnje in tveganja. Slednja izvirajo predvsem iz pomanjkljivega razumevanja in upoštevanja novih tehnologij in njihovih učinkov na poslovanje ter naraščajoče povezljivosti podjetij in odvisnosti od ponudnikov storitev informacijsko-komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju tudi IKT). Povečujejo se ranljivost zavarovalnic za motnje in izpade poslovanja ter potrebe po zagotavljanju skladnosti in informacijske varnosti, predvsem pred kibernetiskimi napadi. Med odločilnimi dejavniki uspešnega poslovanja in ohranjanja zaupanja strank v varno obdelavo podatkov sta učinkovito upravljanje tveganj in nenehno izboljševanje digitalne odpornosti z rednimi preizkusi. Prav to poudarja tudi nova Uredba Evropskega parlamenta in Sveta Evropske unije o digitalni operativni odpornosti za finančni sektor (DORA), ki bo predvidoma uvedena januarja 2025.

Uredba o umetni inteligenci (UI) bo v Evropski uniji opredelila minimalne zahteve pri obravnavanju tveganj in izzivov, povezanih z umetno inteligenco. Kot je napovedano, bo finančni sektor pri oddaljenem poslovanju s posamezniki zavezan izpolnjevanju spremenjene Uredbe o elektronski identifikaciji in storitvah zaupanja za elektronske transakcije na notranjem trgu (eIDAS 2.0), ki se nanaša na uporabo evropske digitalne denarnice za digitalno identiteto.

#### **Naše sprejemanje izzivov in upravljanje tveganj**

V Skupini Triglav se neprekinjeno prilagajamo spremembam v okolju, pospešeno nadaljujemo digitalizacijo poslovanja in vpeljujemo novosti, s katerimi podpiramo doseganje strateških razvojnih ciljev. Uspešno uveljavljamo vsekanalni prodajni pristop, brezpapirno poslovanje in poslovanje na daljavo. Na digitalno preobrazbo smo dobro pripravljeni, kar smo potrdili s hitro uvedbo rešitev, kot so podpisovanje na daljavo, videoidentifikacija, uporaba elektronskih identitet in ogled predmeta zavarovanja na daljavo. Proces digitalizacije nenehno širimo, dopolnjujemo in nadgrajujemo. Več o razvojnih aktivnostih v točki [10.2 Digitalna preobrazba](#).

Nove rešitve pred uvedbo ovrednotimo, nato jih redno preverjamo z vidika varnosti in neprekinjenega poslovanja. Preverjamo tudi zadovoljstvo strank z novimi rešitvami in na podlagi njihovih odzivov ponujene storitve dodatno izboljšujemo. Za razvoj inovacij in stopnjevanje učinkovitosti poslovnih procesov vpeljujemo orodja za dvig produktivnosti, med njimi uporabo UI. Za celovito ter sistemsko prepoznavanje, ocenjevanje in obvladovanje tveganj, ki jih prinašajo nove tehnološke rešitve, smo nadgradili procese upravljanja tveganj z dodatnimi pravili in kontrolami.

Odločamo se za sodelovanje s ponudniki storitev IKT, ki so zavezani k spoštovanju visokih varnostnih standardov in katerih rešitve so skladne z zakonodajo za informacijsko varnost in varovanje osebnih podatkov. Strankam ponujamo prilagojena zavarovanja kibernetike zaščite in asistenčne storitve za boljšo pripravljenost na izzive poslovanja na daljavo in kibernetike grožnje.

**Sistem upravljanja varovanja informacij in varnostnih kontrol stalno nadgrajujemo, redno in na različnih ravneh preverjamo informacijsko varnost, načrte neprekinjenega poslovanja in okrevalne postopke.** Redno nadgrajujemo tudi orodja in procese obvladovanja vseh vrst operativnih tveganj, med katerimi so informacijska (kibernetika) tveganja. Ta dosledno vključujemo v teste na podlagi stresnih scenarijev, pri čemer analiziramo informacijsko varnost in sprejemamo ukrepe za nadaljnje izboljšave.

Zaposlene redno ozaveščamo in izobražujemo o tveganjih informacijske varnosti in varni uporabi informacijskih tehnologij. Stopnjo njihove ozaveščenosti tudi redno presojamo in vpeljujemo dodatne ukrepe in nove pristope.

Informacijska varnost je bistven vidik pri zasnovi naših procesov, informacijskih sistemov in kontrol. Zavarovalnica Triglav je v letu 2023 njen pomen potrdila s pridobitvijo certifikata ISO/IEC 27001:2013 za informacijsko varnost sistema vodenja.

#### 4.1.4 Demografska in kadrovska tveganja

Staranje prebivalstva kot posledica daljšanja življenjske dobe in upadanja rodnosti sodi med ključne izzive zrelejših evropskih gospodarstev. Odraža se tudi v pomanjkanju delovne sile, kar bo pomembno vplivalo na prihodnji gospodarski razvoj in rast. Mednarodne migracije ta gibanja sicer nekoliko blažijo. Za večino evropskih držav velja ugotovitev, da imajo mlajše starostne skupine značilno nižji povprečni dohodek, zato je financiranje sistema javnega varstva slabše, potreba po socialni varnosti in njenem financiranju pa je večja. Opazno se krepí zavest o povezanosti zdravja, življenjskega sloga in okoljskih vidikov.

Zaposlenost v Evropski uniji je dosegla najvišje ravni, povpraševanje po delavcih marsikje presega ponudbo. Pomanjkanje strokovnih kadrov je posebej izrazito pri profilih, po katerih je povpraševanje povečano zaradi hitro napredujoče digitalizacije poslovanja ter sočasnih zahtev po združevanju informacijskih znanj in dobrem poznavanju specifičnih vsebin. Za te profile je še toliko pomembneje, da jih delodajalcem uspe pritegniti in zadržati. Pandemija covid-19 je opazno preoblikovala trg dela in spodbudila več oblik hibridnega dela. Delodajalci, ki se bolje prilagajajo novim zahtevam in pričakovanjem, imajo boljše možnosti, da pritegnejo in zadržijo primerne kadre, kar dviguje tudi stroške plač.

Vplivi zunanjega okolja na svetovna gospodarstva se vse bolj kažejo tudi na področju t. i. tehnološke oz. četrte industrijske revolucije, zlasti na področju UI.

#### Naše sprejemanje izzivov in upravljanje tveganj

V Skupini Triglav redno spremljamo demografska gibanja na naših trgih. Preverjamo potrebe po prilagajanju zavarovalnih pogojev in dejavnikov izračuna ter prepoznavamo priložnosti za nova zavarovalna kritja in produkte. S ponudbo dodatnih krijemo tveganja, ki jih sistem obveznega socialnega zavarovanja ne zajema v zadostni meri ali sploh ne upošteva. Ponudbo širimo v skupinah življenjskih, pokojninskih in zdravstvenih zavarovanj, s čimer povečujemo varnost prebivalstva v vseh življenjskih obdobjih. Tveganju dolgoživosti smo izpostavljeni predvsem pri produktih z dosmrtnimi rentnimi ali pokojninskimi izplačili. Izrazito dolgoročno tveganje, ki potrebuje posebno pozornost, obvladujemo z dinamičnim modeliranjem pričakovane življenjske dobe zavarovancev in oblikovanjem primernih premijskih stopenj in rezervacij.

Spremenjene želje in potrebe po zavarovanjih, ki so značilne za mlajše generacije, nam ponujajo priložnosti za inovacije in prilagoditve produktov. Mlade ozaveščamo, da si finančno varnost zagotovijo z novimi zavarovalnimi produkti, in jih pritegujemo z vsekanalno ponudbo in inovativnimi pristopi v oglaševanju in informiranju.

Zavedamo se, da se bo družbeni pomen zdravstva še naprej krepil. Skupina Triglav sodeluje pri povečevanju ponudbe zdravstvenih storitev, da bi v zdravstvenih centrih zavarovancem omogočili pravočasne in ob enaki kakovosti cenovno ugodnejše zdravstvene storitve, kot jih ponuja trg. Iz klasičnega ponudnika zdravstvenih zavarovanj se preobražamo v »partnerja za zdravje« ter strankam omogočamo celostno, vseživljenjsko obravnavo. S ponudbo dodatnih zdravstvenih zavarovanj in storitev zmanjšujemo tudi tveganja zdravstvene reforme in posledice ukinitve dopolnilnih zdravstvenih zavarovanj v Sloveniji.

Zavedamo se, da imajo zaposleni ključno vlogo pri uresničevanju visoko zastavljenih poslovnih ciljev Skupine Triglav. Ta trenutek pomanjkanje na trgu delovne sile v Sloveniji velja za nove sodelavce s strokovnimi znanji in kompetencami, zlasti za deficitarne strokovne profile (s področij informatike, digitalizacije, poslovne inteligence, upravljanja tveganj, aktuarstva ipd.). Aktualno je tudi tveganje odhoda ključnih kadrov.

Prizadevamo si, da s kakovostnimi delovnimi razmerami zmanjšujemo tveganje neželene fluktuacije. Krepimo znamko razvojno usmerjenega in odgovornega delodajalca ter prepoznavnost Skupine kot zaželenega zaposlovalca, sposobnega pritegniti in motivirati nove visokousposobljene in visokostrokovne sodelavce ter mlade sodelavce. Z mladimi sodelujemo, še preden jih zaposlimo, s kadrovskim štipendiranjem, delovnimi praksami, ob predstavitvah podjetja in dejavnosti. Veliko vlagamo v strokovno in splošno izobraževanje zaposlenih.

Kjer je narava dela to dopuščala, smo zaposlenim v družbah Skupine med pandemijo omogočili hibridno delo. Hibridni model smo ohranili in ga v letu 2023 v nekaterih družbah omogočili v še večjem obsegu, kar je lahko naša konkurenčna prednost. Več o hibridnem delovnem mestu kot strateškem poskusnem projektu v točki [8.5 Naložbe v nepremičnine in opremo za lastno dejavnost](#).

Za stalno usposabljanje zaposlenih na področju uporabe novih tehnologij smo vzpostavili tudi Center odličnosti poslovnih razvijalcev. O tem podrobneje v točki [10.2 Digitalna preobrazba](#).

Zadovoljstvo zaposlenih v Skupini redno spremljamo z meritvami organizacijske klime. Rezultati kažejo, da se uspešno prilagajamo spremembam, odprto in učinkovito komuniciramo ter ostajamo privlačno delovno okolje. Več o skrbi za zaposlene v točki [11.3.2 Odgovoren odnos do zaposlenih](#).

## 4.2 Strategija Skupine Triglav v obdobju 2022–2025<sup>7</sup>

V Skupini Triglav ustvarjanje vrednosti za deležnike temelji na doseganju skladnosti našega poslanstva, poslovne strategije in politike trajnostnega razvoja. Vključevanje pomembnih trajnostnih vidikov v vse ravni načrtovanja in izvajanja poslovanja je gradnik naše dolgoročne uspešnosti in nadgrajevanja upravljanja tveganj ter prav tako razvoja notranje kulture in odnosov s strankami ter drugimi deležniki.

### Poslanstvo, vizija in vrednote



#### Poslanstvo

Ustvarjamo varnejšo prihodnost.

- Osredotočeni smo na stranko.
- Podpiramo razvoj naših partnerjev.
- Smo razvojno naravnano okolje za zaposlene.
- Smo stabilna, varna in donosna naložba za vlagatelje.



#### Vizija

Postavljamo standard izjemne uporabniške izkušnje – vedno in povsod.

Skupina Triglav je vodilna zavarovalno-finančna skupina v regiji Adria in sinonim za najboljšo uporabniško izkušnjo.

S svojim delovanjem ustvarjamo nadpovprečno vrednost za ključne deležnike in spodbujamo prehod v trajnostno družbo.



#### Vrednote

Odzivnost, enostavnost, zanesljivost se vsak dan zrcalijo v našem načinu delovanja.



#### Strateški dejavnosti

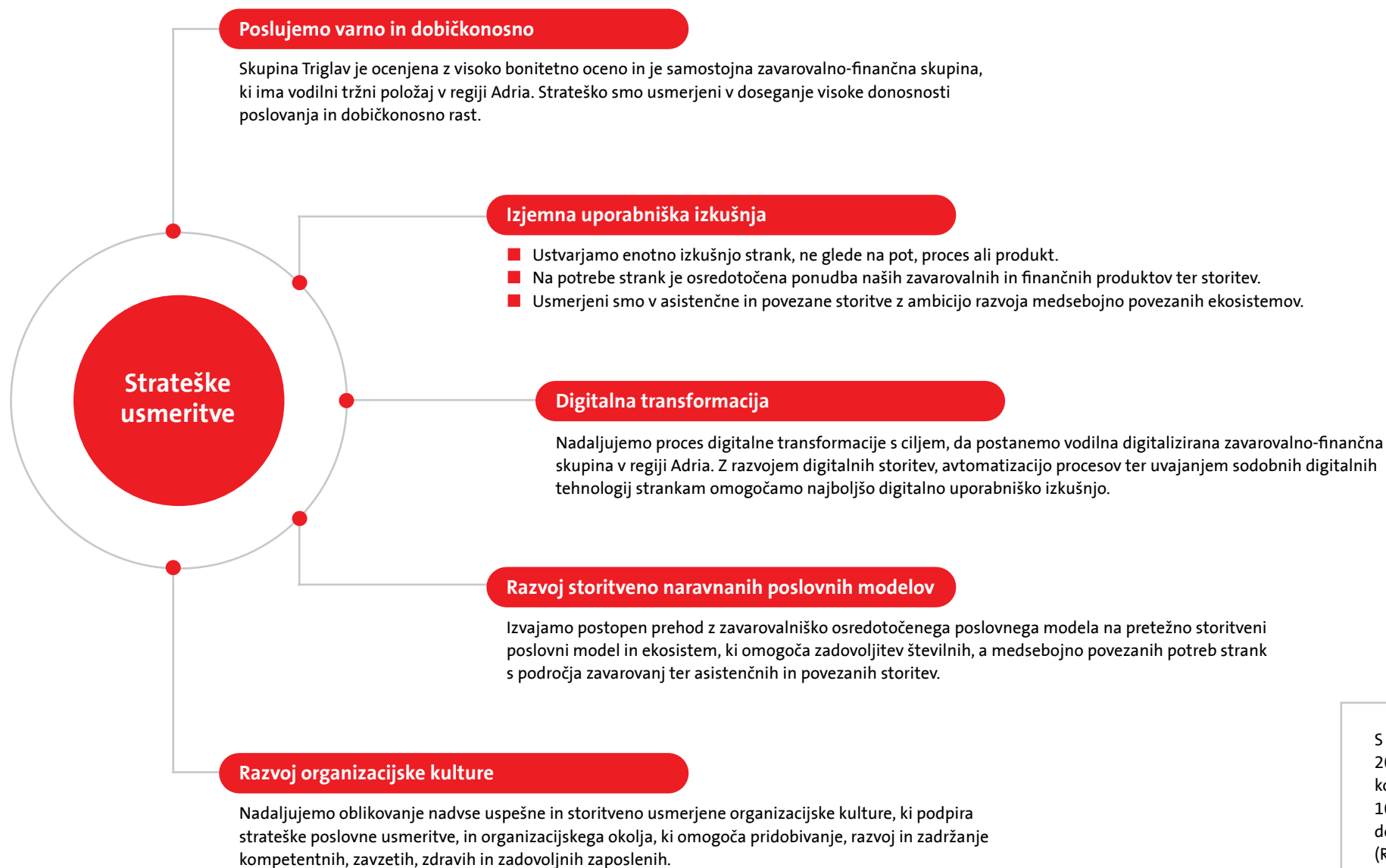
##### Zavarovalništvo

- Premoženje
- Življenje
- Pokojnine
- Zdravje
- Pozavarovanje

##### Upravljanje premoženja

- Lastni zavarovalni portfelj (kritno premoženje in kritni skladi)
- Vzajemni skladi in individualno upravljanje premoženja strank
- Pokojninski skladi

Skupina Triglav ostaja vodilna v regiji Adria v obeh svojih temeljnih dejavnostih.



S strategijo za obdobje 2022–2025 si je Skupina kot finančni cilj zastavila 10-odstotno čisto dobičkonosnost kapitala (ROE) in več kot 1,6 milijarde evrov celotnih prihodkov letno (vrednosti so določene z uporabo prejšnjega poročevalskega okvira MSRP 4).



### 4.3 Izpolnjevanje strategije Skupine Triglav v letu 2023<sup>8</sup>

Skupina Triglav je usmerjena v varno in dobičkonosno poslovanje, v katerega središču je stranka. V letu 2023 smo dosledno izvajali strateške usmeritve Skupine Triglav do leta 2025 v smeri nadaljnje rasti in razvoja.

V obeh strateških dejavnostih smo nadaljevali digitalizacijo in preobrazbo poslovanja, pri čemer si prizadevamo za vodilno vlogo v sektorju in regiji. V poslovnih procesih smo uvajali napredna orodja in pri ustvarjanju sistemskih rešitev uporabljali novosti, kot je umetna inteligenca. Razširili smo poslovna partnerstva in storitve poslovnih ekosistemov.

Udejanjanje strateških usmeritev, s katerimi poglobljamo osredotočenost na stranko, nam omogoča, da dosegamo odpornost poslovanja in tudi v zahtevnih razmerah delujemo odzivno in zanesljivo ter poenostavljamo rešitve. Vse to se odraža v visoki zavzetosti sodelavcev, večkanalnem pristopu do strank in vse prožnejši organiziranosti.

S trajnostno usmerjenim delovanjem smo potrdili, da smo razvojno naravnano okolje za zaposlene in poslovne partnerje ter stabilna naložba za vlagatelje. V nadaljevanju povzemamo bistvene rezultate pri uresničevanju strateških usmeritev. V sklopu Uresničevanje strateških ambicij ESG smo navedli nekatere ključne korake k prehodu v podnebno nevtralno in proti podnebnim spremembam odporno krožno gospodarstvo. Več o tem v poglavju [11. Trajnostni razvoj](#).

#### Poslujemo varno in dobičkonosno

##### ■ Donosnost poslovanja in bonitetna ocena

- Poslovni izid pred obdavčitvijo: 21,1 milijona evrov.
- Dobičkonosnost kapitala (ROE): 1,8-odstotna.
- Dividenda: izplačana skladno z dividendno politiko v skupni višini 56,8 milijona evrov oz. 2,50 evra bruto na delnico.
- Bonitetna ocena: ponovno potrjena bonitetna ocena »A« s stabilno srednjeročno napovedjo.
- Učinek naravnih množičnih škod, ki so pomembneje odstopale od dolgoletnega povprečja, na doseganje načrtovanega letnega rezultata Skupine Triglav: omejen z ustrezno pozavarovalno zaščito.

##### ■ Rast obsega poslovanja

- Obračunana kosmata zavarovalna premija: + 12 %.
- Tržni delež Skupine Triglav na slovenskem zavarovalnem trgu: + 0,6 odstotne točke.
- Celotni prihodki: + 11 %.
- Izkoriščene priložnosti za širitev poslovanja zunaj regije na podlagi novih poslovnih modelov in partnerstev.
- Položaj v regiji JV Evropa (JVE): po obračunani premiji največja zavarovalna skupina.

##### ■ Kapitalska ustreznost in alokacija kapitala

- Skrbno izvajanje politike upravljanja kapitala.
- Dosledno spremljanje gibanja tržnega kapitala in ocen tveganj po dejavnostih (zavarovalni posli, upravljanje naložb, upravljanje kapitala): finančna čvrstost in ohranjena kapitalska ustreznost, ki ostaja znotraj ciljnega razpona.

##### ■ Varo poslovanje in skladnost

- Uvedeni novi računovodski standardi IFRS 9 in IFRS 17.
- Mednarodno priznana revizijska družba (t.i. Big 4)
- Prenovljena omrežna in strežniška infrastruktura.
- Centraliziranje IT-infrastrukture Skupine in vzpostavljanje hibridnega oblaka.

##### ■ Notranje sinergije in rast produktivnosti

- Produktivnost poslovanja: večja za 11 %.
- Obračunana kosmata zavarovalna premija na zaposlenega: 353 tisoč evrov.
- Prenos dobrih praks in izkoriščanje notranjih potencialov Skupine.

#### Izjemna uporabniška izkušnja

##### ■ Zadovoljstvo in zvestoba strank

- Občutno več uporabnikov spletne poslovalnice i.triglav in soglasij za e-poslovanje.
- Visoka ocena zadovoljstva strank s storitvami Skupine (NPS): 73.
- Izboljšano razumevanje naših produktov in storitev.
- Vpeljan nov celovit bonitetni sistem.

##### ■ Celovita in stranki prilagojena obravnava ter vsekanalni pristop

- Uvedba naprednih sklepalnih orodij, personalizacija produktov in storitev.
- Poenostavitve ter digitalizacija sklepalnih in prodajnih postopkov na daljavo.
- Novosti po meri strank pri pospeševanju prodaje preko klicnega centra bank z distribucijo zavarovanj.
- Okrepljena avtomatizacija marketinških akcij v neposrednem trženju.
- Širitev mednarodnega pozavarovanja in mreže partnerjev na trgih zunaj regije Adria.

##### ■ Povečevanje števila aktivnih strank in obsega zavarovanosti posamezne stranke

- Skupno število strank: povečano za 10 %.
- Uvajanje umetne inteligence in kognitivnih storitev v avtomatizacijo procesov.
- Razvoj novega univerzalnega umetnointeligenčnega asistenta.
- Temeljne rešitve za celovito digitalizacijo prodajnega procesa.

##### ■ Ukrepi po množičnih škodah zaradi naravnih ujm

- Intenzivno informiranje strank o ustrezni prijavi škod in podpora pri prijavi.
- Spodbujanje k prijavi škode na daljavo.

## Razvoj storitveno naravnanih poslovnih modelov in digitalna transformacija

- **Sodobni storitveno naravnani poslovni modeli**
  - Centralna vstopna komunikacijska točka za stranke.
  - Poslovni ekosistemi: nove storitve in partnerstva (mobilnost, dom, male živali in zdravje).
- **Digitalizacija, optimizacija in avtomatizacija poslovnih procesov**
  - Prodaja: zaključen projekt optimizacije spletne prodaje zavarovanj.
  - Škode: poenostavljen postopek prijave škode z uvedbo koračne prijave po vsekanalnem pristopu.
  - Marketing: vpeljeni modeli za strojno učenje za napovedovanje novih produktov.
  - Komuniciranje s strankami: večja preglednost z uvedeno programsko rešitvijo Dynamics 365.

## Razvoj organizacijske kulture

- **Uresničevanje ključnih vrednot Skupine**
  - Organizacijska kultura: delovanje skladno z našimi vrednotami odzivnost, enostavnost in zanesljivost.
  - Spodbujanje timskega dela, medgeneracijskega sodelovanja, zdravega življenjskega sloga.
  - Ozaveščanje o odgovornem ravnanju, osredotočenem na stranko.
- **Digitalizacija HR-storitev in avtomatizacija procesov Skupine**
  - Procesi: nadgradnja in poenotenje HR-procesov.
  - Kadrovski informacijski sistem: poenotenje sistema.
  - Razvojni moduli: vpeljeni v Gecko HRM.
- **Pridobivanje, razvoj in zadržanje zaposlenih**
  - Znamka delodajalca: prenova na ravni Skupine.
  - Zadovoljstvo in zavzetost: visoka vrednost strateškega kazalnika.
  - Splošne kompetence: izobraževanja o iniciativnosti.
  - Digitalne kompetence: izobraževanje prodajnikov.
- **Razvoj ključnih, perspektivnih kadrov in mladih**
  - Nasledstva: vzpostavljanje nasledstvenih sistemov za poslovođenje družb Skupine.
  - Vodenje: izobraževanje vodij (B-1) za spodbujanje kompetenc perspektivnih sodelavcev.
- **Organizacija**
  - Organizacijska sestava: prilagajanje sodobnim procesom in kadrovska optimizacija.
  - Hibridne oblike dela: uvajanje hibridnih delovnih mest na več lokacijah.

## Uresničevanje strateških ambicij ESG

- **Zavarovalništvo in upravljanje premoženja**
  - Delež zelenih in trajnostnih obveznic ter obveznic z družbenim učinkom v naložbenem portfelju: povečan z 9,9 na 11,1 odstotka.
  - Vzajemni skladi družbe Triglav Skladi: v upravljanje 12 skladov vključeni trajnostni vidiki naložb.
  - Prihodki od zavarovalnih produktov, ki spodbujajo splošno družbeno in okoljsko korist: razširjena ponudba in povečana premija v zavarovalni dejavnosti.
- **Poslovni procesi Skupine**
  - Znižanje ogljičnega odtisa Skupine pri obsegu 1 in 2: nižji za 6 odstotkov.
  - Varčna in trajnostna raba energije: ozaveščanje zaposlenih.
  - Trajnostna mobilnost: povečan delež električnih in hibridnih vozil v lastnem voznem parku z 8 na 12 odstotkov.
- **Odgovoren odnos do deležnikov**
  - Aktivni odnosi z delničarji in investitorji ter izpolnjevanje pogojev Prve kotacije Ljubljanske borze.
  - Uresničevanje ciljev SDG: s partnerji nadaljujemo projekt Zavarujmo prihodnost.
- **Učinkovito korporativno upravljanje**
  - Standardi: doseženi visoki standardi korporativnega upravljanja.
  - Politike: uveljavljene Politika trajnostnega razvoja Skupine Triglav, Politika trajnostnega investiranja in Izjava o glavnih škodljivih vplivih naložbenih odločitev na dejavnike trajnostnosti.
  - Globalna zaveznitva: pristop k Načelom Združenih narodov za odgovorno investiranje (UN PRI) ter k Partnerstvu za trajnostno gospodarstvo (CER).
  - Skladnost: spremljanje in uveljavljanje regulatornih sprememb ESG preko odborov v sistemu za upravljanje tveganj.



## 4.4 Uresničevanje načrtov poslovanja Skupine Triglav v letu 2023

V zahtevnem letu, ki so ga zaznamovale ekstremne množične škode, spremembe v zdravstvenem sistemu in inflacija, smo v Skupini Triglav dosegli **21,1 milijona evrov dobička pred obdavčitvijo**, kar je 80 odstotkov manj od načrtovanega (več v poglavju [8. Poslovanje Skupine Triglav in Zavarovalnice Triglav](#)).

**Obseg obračunanih zavarovalnih premij smo povečali za 12 odstotkov** in dosegli 1.653,7 milijona evrov, kar nekoliko presega načrtovano vrednost med 1,5 in 1,6 milijarde evrov. Kljub ostri konkurenci je povečanje razvidno na vseh zavarovalnih trgih z izjemo hrvaškega in v vseh zavarovalnih segmentih. Na slovenskem trgu je bila rast premije 9-odstotna, na preostalih trgih regije Adria je bila 7-odstotna, na mednarodnem trgu pa 28-odstotna.

**Kombinirani količnik premoženjskih in zdravstvenih zavarovanj** Skupine Triglav je dosegel **101,6 odstotka**. V primerjavi z letom prej se je povečal za 1,9 odstotne točke, kar je posledica negativnih učinkov zaradi sprememb na področju dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja in poslabšanja škodnega količnika. Več v [8. poglavju Poslovanje Skupine Triglav in Zavarovalnice Triglav](#).

Bonitetni agenciji S&P Global Ratings in AM Best sta Skupini Triglav znova podelili bonitetno oceno »A« **s stabilno srednjeročno napovedjo** ter potrdili njeno **čvrsto finančno stabilnost, kapitalsko ustreznost in dobičkonosnost poslovanja**. Doseganje bonitetne ocene v območju »A« zagotavlja Skupini ustrezen konkurenčni položaj na zavarovalnih, pozavarovalnih in finančnih trgih ter potrjuje njeno finančno moč in uspešnost poslovanja. Podrobneje v točki [6.6 Bonitetna ocena Skupine Triglav in Zavarovalnice Triglav](#).

## 4.5 Načrti Skupine Triglav za leto 2024

V letu 2024 v Skupini Triglav pričakujemo zmerno ugodne makroekonomske razmere. Na poslovanje bodo vplivala gibanja finančnih trgov, ukinitvev dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja v Sloveniji, pozavarovalna kritja in razvoj potencialov trgov, kjer smo prisotni.

Načrtovani **poslovni izid pred obdavčitvijo** znaša med 100 in 120 milijoni evrov, saj pričakujemo normalizacijo pogojev poslovanja glede na leto 2023. V zavarovalni dejavnosti načrtujemo dobičkonosno poslovanje in **celotni obseg poslovanja** v višini okoli 1,6 milijarde evrov ter **kombinirani količnik** premoženjskih in zdravstvenih zavarovanj v vrednosti okoli 95 odstotkov. V segmentu zdravstva pričakujemo prenehanje izvajanja dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja, še naprej pa bomo razvijali in ponujali dodatna zdravstvena zavarovanja.

Strateške usmeritve bomo dosledno uresničevali. Nadaljevali bomo digitalno transformacijo in razvoj storitveno naravnanih poslovnih ekosistemov ter sledili osrednjemu strateškemu cilju: izjemni in enotni uporabniški izkušnji. Kot vodilna zavarovalno-finančna skupina v Sloveniji in regiji Adria bomo utrjevali svoj tržni položaj in iskali priložnosti po načelu prostega pretoka storitev in preko partnerskih povezav.

Stremeli bomo k stroškovni racionalizaciji poslovanja in učinkovitosti (povečanje produktivnosti, avtomatizacija, digitalizacija in centralizacija). Med prednostnimi cilji ohranjamo uspešno obvladovanje tveganj, finančno stabilnost in ohranitev visokih bonitetnih ocen priznanih bonitetnih agencij. Naša dividendna politika ostaja nespremenjena. Prizadevali si bomo, da bo delnica Zavarovalnice Triglav ostala donosna, varna in stabilna naložba za vlagatelje. Uresničevali bomo strategijo trajnostnega razvoja, načrtano s politikami in ambicijami Skupine.