

## 6 Poslanstvo, vizija, strateške usmeritve in cilji

### 6.1 Poslanstvo in vizija<sup>23</sup>

S pozitivnim ozračjem, dobro poslovno kulturo, neprestanim učenjem in vlaganjem v sodelavce prispevamo k stalnemu razvoju zavarovalnih in drugih sorodnih produktov ter h kar najboljšim poslovnim procesom. Skupina gradi lastno korporativno kulturo, prepoznavno v okolju, ki se je in se bo tudi vnaprej kazala v kakovosti storitev ter pripadnosti zaposlenih družbi in skupini.

Zavarovalništvo je po svoji opredelitvi ustvarjanje gospodarske varnosti z izravnanim gospodarskih nevarnosti, kar pomeni, da je vpeto v širše gospodarsko okolje. V okviru tega sistema je Sava Re odgovorna za dejaven prispevek k družbenemu okolju prijaznim dejavnostim. Trajnostni razvoj je področje, v katero družba vlaga vse več. Posebno pozornost namenjamo izmenjavi znanja in neprestanemu izobraževanju zaposlenih in zunanjih deležnikov ter sinergijam med posameznimi družbami v Zavarovalni skupini Sava. V družbeni odgovornosti se kažejo naše vrednote, ki jim bomo v prihodnje namenili še več pozornosti.

Želimo postati prepoznaven ponudnik celovitih zavarovalnih in pozavarovalnih storitev na ciljnih trgih, ustvariti zaupanje in lojalnost med svojimi deležniki ter postati priznani kot družba, ki komunicira pregledno in pošteno. Prizadevamo si izpolniti pričakovanja lastnikov, ustvarjati primerno donosnost lastniškega kapitala ter ozavestiti vrednote organizacije in jih utrditi v temeljnih poslovnih politikah in ravnanju posameznikov.



#### NAŠE POSLANSTVO

S predanostjo in nenehnim napredkom zagotavljamo varnost in kakovost življenja.



#### NAŠA VIZIJA

Ustvarjamo k strankam usmerjeno, prilagodljivo in trajnostno naravnano zavarovalniško skupino.



#### TAKŠNI SMO

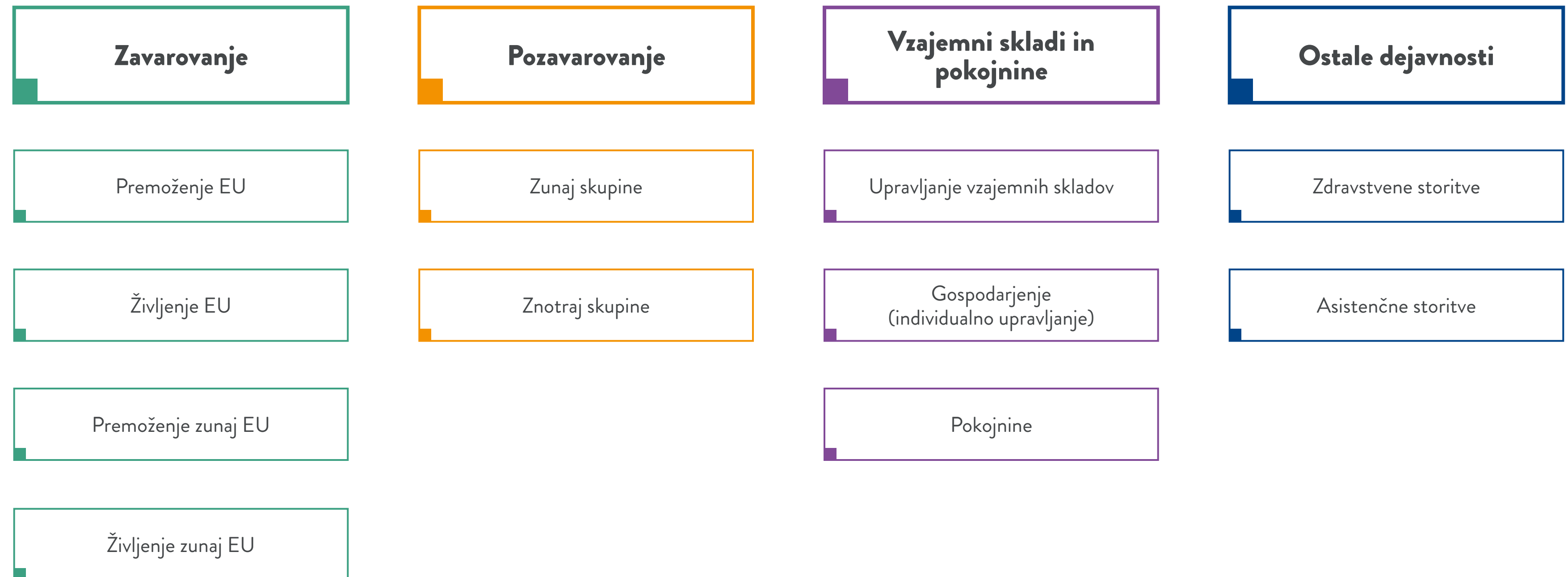
Skrbno, iskreno in spoštljivo gradimo medsebojne odnose. Z vztrajnim prizadevanjem za izboljšave in krepitev odnosov presegamo pričakovanja strank. Dejavni smo v odnosu do naravnega in družbenega okolja.

## 6.2 Strateške usmeritve Zavarovalne skupine Sava

Strategija Zavarovalne skupine Sava opredeljuje strateške cilje na dva načina, in sicer na podlagi treh ključnih usmeritev v strateškem obdobju 2023–2027 in ključnih vsebinskih stebrov skupine.

### Ključni stebri skupine

### Celovito upravljanje tveganj



### Podporne funkcije

Za obdobje 2023–2027 je skupina sprejela strategijo, ki nadaljuje začrtano smer s tremi ključnimi usmeritvami:



- **Postavitev stranke v središče** bo skupina še okrepila, tako da bodo stranka, njene želje in potrebe še bolj postavljene v ospredje poslovanja. Za ta namen si je skupina zadala tri cilje. Prvi cilj je stranki prilagojena komunikacija, ki se doseže z integracijo vseh komunikacijskih poti po centraliziranem sistemu upravljanja odnosov s stranko. Drugi cilj je vzpostavitev hibridnega modela prodaje, ki bo prodajni mreži omogočal, da se ukvarja s kompleksnejšimi zavarovanji in svetovanjem strankam. Tretji cilj pa je vzpostavitev samooskrbnih storitev, kot so portali za stranke, spletna mesta, mobilne aplikacije in podobno, ki bodo izboljšali procese prodaje, reševanja škod in drugih storitev za stranke.



- Z **optimizacijo poslovnih procesov** si je skupina zadala dva ključna cilja: pohitriti in poenostaviti storitve za stranke, pa tudi interne procese. S tem bo hkrati dosežena stroškovna učinkovitost poslovanja, ki bo zaradi spremenjenih makroekonomskih okoliščin v naslednjem strateškem obdobju igrala še pomembnejšo vlogo kakor v preteklosti. Za uresničitev te strateške usmeritve bosta izvedena celovit pregled procesov in prepoznavna možnosti izboljšav, v nadaljevanju se bodo procesi preoblikovali, novim procesom pa se bo po potrebi prilagodila tudi organizacija.



- **Trajnostno delovanje** bo skupina uresničevala v vseh ključnih sklopih, tako z vidika okolja in družbe kot tudi sistema upravljanja. Še naprej bo podpirala globalne trajnostne usmeritve in bo osredotočena na cilje, povezane s podnebnimi spremembami ter skrbjo za zdravje in dobro počutje strank, zaposlenih in širše skupnosti.

Dolgoročni vrednostno opredeljeni cilji v strategiji so:

- v petletnem obdobju bomo dosegli donosnost kapitala (brez rezerve za pošteno vrednost) med 9,5 % in 10,5 %,
- stopnja kapitaliziranosti na ravni Zavarovalne skupine Sava bo v obdobju 2023–2027 med 170 % in 210 % solventnostnega količnika (optimalna raven kapitala),
- premoženjska (po)zavarovanja bodo dosegala kombinirani količnik, ki ne presega 95 %,
- donosnost naložbenega portfelja skupine brez stroškov podrejenega dolga bo do leta 2027 rastoče dosegla 2,2 %.

## 6.3 Načrt Zavarovalne skupine Sava za poslovno leto 2024

Zavarovalna skupina Sava si je za leto 2024 zastavila naslednje finančne cilje.

### Pomembnejši cilji v letu 2024

|                                 | Načrt 2024    |
|---------------------------------|---------------|
| Obseg poslovanja*               | > 925 mio EUR |
| Rast obsega poslovanja*         | > 5 %         |
| Donosnost lastniškega kapitala  | > 10,5 %      |
| Poslovni izid po obdavčitvi     | > 70 mio EUR  |
| Solventnostni količnik          | 170–210 %     |
| Kombinirani količnik            | < 95 %        |
| Donosnost naložbenega portfelja | 2,2 %         |

\* Za (po)zavarovalnice so upoštevane načrtovane kosmate premije, za nezavarovalne družbe pa poslovni prihodki.

### Načrtovana rast obsega poslovanja za leto 2024

|                        | Načrt 2024 |
|------------------------|------------|
| Premoženje EU          | > 6 %      |
| Življenje EU           | > 2 %      |
| Pozavarovanje          | > 1 %      |
| Premoženje zunaj EU    | > 8 %      |
| Življenje zunaj EU     | > 10 %     |
| Upravljanje premoženja | > 5 %      |

## 6.4 Doseženi cilji v letu 2023<sup>24</sup>

### 6.4.1 Doseganje ciljev za leto 2023

#### Doseganje načrtov za leto 2023

| v mio EUR                       | 2023      | Načrt 2023 | Doseganje načrta |
|---------------------------------|-----------|------------|------------------|
| Obseg poslovanja                | 910,1     | > 800      | 113,8 %          |
| Rast obsega poslovanja          | 14,4 %    | > 4 %      | ✓                |
| Donosnost lastniškega kapitala  | 10,8 %    | > 9,5 %    | ✓                |
| Poslovni izid po obdavčitvi     | 64,7      | > 53       | 22,1 %           |
| Solventnostni količnik          | 188–194 % | 170–210 %  | ✓                |
| Kombinirani količnik            | 93,1 %    | < 95 %     | ✓                |
| Donosnost naložbenega portfelja | 2,1 %     | > 1,5 %    | ✓                |

Zavarovalna skupina Sava je v letu 2023 dosegla vse zastavljene finančne cilje. Obseg poslovanja je povečala na 910,1 milijona EUR, s čimer je za 13,8 % preseгла načrtovanega. Načrt so preseгли vsi odseki poslovanja. Čisti poslovni izid je znašal 64,7 milijona EUR, s čimer je presežena tudi ciljna donosnost lastniškega kapitala. Kombinirani količnik se je zaradi poletnih ujm, ki so

prizadele Slovenijo in druge trge, kjer je skupina prisotna, poslabšal glede na leto prej, je pa kljub temu ostal v okviru načrtovanega. Skupina je z aktivnim upravljanjem naložbenega portfelja dosegla tudi pomembno večjo donosnost od spodnje meje načrtovane donosnosti. K preseganju načrta sta najbolj vplivala rezultat odseka pozavarovanje in donos naložb.



## 6.4.2 Doseganje strateških ciljev

### Doseganje ciljev pri ključnih strateških usmeritvah skupine

#### Stranka v središču

Ključne aktivnosti postavljanja stranke v središče so bile osredotočene na konsolidacijo procesov podpore strankam v kontaktnih centrih in uvedbo centralnih večkanalnih rešitev v več družbah Zavarovalne skupine Sava, s poudarkom na upravljanju procesov, v katere je vključeno večje število organizacijskih enot, in dodatnih povezanih komunikacijskih kanalov.

Nadgrajevali smo digitalne in samooskrbne rešitve za stranke, predvsem tiste, namenjene spletni prodaji, ter optimizirali uporabniško izkušnjo.

Vzpostavili smo tehnološko in oblikovno prenovljeno spletno mesto Zavarovalnice Sava na ciljni platformi za upravljanje digitalne izkušnje strank, ki omogoča ponostavljeno uvajanje te rešitve v dodatnih družbah skupine.

Uvedli smo rešitev za avtomatizacijo digitalne komunikacije v Zavarovalnici Sava in prek nje nadaljevali vzpostavitev dodatnih e-komunikacijskih kampanj, s čimer smo povečali delež elektronske komunikacije na 13,2 %.

#### Procesna optimizacija

Z optimizacijo poslovnih procesov in hkratnim načrtovanjem informacijskih rešitev, na katerih se izvajajo poslovni procesi, smo standardizirali interne postopke priprave dokumentov funkcionalnih specifikacij, prilagodili način upravljanja sprememb in izvajali aktivnosti za izboljšanje kompetenc, potrebnih za kakovostnejšo optimizacijo procesov pri zaposlenih (celodnevne delavnice, individualna izobraževanja, mentorstvo in predavanja na internih konferencah).

Vidnejše izvedene optimizacije so bile na področju samodejne registracije škod, procesa nabave, samodejnega dodeljevanja pri množičnem razporejanju nalog in razširjene interne uporabe elektronskega centralnega registra prebivalstva (eCRP Slovenije).

Za potrebe menjave osrednjega poslovnega sistema v slovenskem zavarovalnem segmentu smo nadaljevali popis in hkratne spremembe procesov, vezanih na konfiguracijo produktov, prodajo, register oseb, naložbene račune, pozavarovanje, provizije, prejem in kontrolo ponudb, knjigovodstvo in škode.

#### Trajnostni razvoj

Trajnostni vidik poslovanja skupine smo skladno s strategijo trajnostnega razvoja še nadgradili. Posebno pozornost namenjamo zmanjšanju ogljične intenzivnosti iz lastne dejavnosti – z naložbami v energetsko učinkovitost in digitalizacijo procesov. S povečevanjem deleža ESG naložb v portfelju in odgovornim prevzemanjem (po)zavarovalnih tveganj trajnostne vidike prenašamo tudi v vrednostno verigo ter namenjamo pozornost traj-

nostnim elementom v ponudbi naših produktov. Podpiramo globalne trajnostne usmeritve in se osredotočamo na cilje, povezane s podnebnimi spremembami ter skrbimo za zdravje in dobro počutje strank, zaposlenih in širše skupnosti.

### Doseganje strateških ciljev po ključnih stebrih poslovanja

#### Premoženjska zavarovanja

Tudi v poslovnem letu 2023 smo uspešno sledili razvoju in nadgradnji produktov, zastavljenima za strateško obdobje. V okviru produktov s poudarjeno trajnostno komponento je pomembno omeniti širitev produktov mikromobilnosti in sončnih elektrarn na trge zunaj EU, medtem ko smo se s spremembo nekaterih produktov (nezgodna, zdravstvena in asistenčna zavarovanja) ustrezno odzvali tudi na dodatne zahteve trga. V skupini smo nadalje krepili sodelovanje z bankami, začeli smo uvajati kreditna zavarovanja CPI (angl. *Credit Protection Insurance*), ki krijejo kreditojemalce v primeru nezmožnosti vračila kredita zaradi nezgodne smrti, izgube zaposlitve, bolezni in podobnih tveganj, ter v nekaterih družbah uspešno končali pripravo podlag, namenjenih prenovi premoženjskih zavarovanj za mikro, mala in srednja podjetja. Uspešno smo se spopadali z izzivi, povezanimi s pojavom škodne inflacije, ter glede na pojav vse bolj ekstremnih podnebnih sprememb začeli širše pripravljati spremembe in prilagoditve pravil sklepanja oziroma prevzema premoženjskih zavarovanj. Pravočasno smo se odzvali na dvig standardov poročanja v zvezi s taksonomijo EU na področju trajnostnega poslova-

nja ter po uspešnem vstopu v družbo ASP.ins pripravili konkretniji plan razvoja programskih rešitev za leto 2024.

#### Življenjska zavarovanja in pokojnine

V segmentu ponudbe življenjskih in pokojninskih zavarovanj je bila skupina v preteklem letu usmerjena v pospešeno širitev kroga zavarovancev, vključenih v ekosistem življenjskih zavarovanj zaščite, ki strankam omogoča življenjsko zavarovanje po načelu »plačaj, kot živiš« (angl. *pay-as-you-live*) ob hkratnem dostopu do raznovrstnih ugodnosti in storitev izbranih pogodbenih partnerjev. Poseben poudarek smo dali razvoju in nadgradnjam širokega nabora zavarovanj dodatnih zdravstvenih tveganj, kot sta na primer zavarovanje za zdravljenje hudih obolenj v tujini in zavarovanje za dostop do storitve drugega zdravniškega mnenja, ponudbo pa smo še dodatno obogatili z novimi paketi kritij pri zavarovanjih kritičnih bolezni. Izvedene so bile prenova obstoječih paketov skupinskih nezgodnih in zdravstvenih kritij, prilagoditev naložbenih življenjskih zavarovanj novim računovodskim standardom, širitev ponudbe bančno-zavarovalnih produktov, okrepitev sodelovanja in pridobitev novih bančnih partnerjev, hkrati pa je bilo vzpostavljeno tudi sodelovanje med severnomakedonsko pokojninsko družbo in novim bančnim partnerjem. Na področju razvoja procesov je na trgih zunaj EU potekala prenova procesa sprejema v zavarovanje, na domačem trgu pa temeljita nadgradnja procesov nadzora nad razvojem in upravljanjem produktov, skladno z zahtevami direktive o distribuciji zavarovalnih storitev.

### **Pozavarovanje**

Ena najpomembnejših strateških usmeritev je primerena razpršenost pozavarovalnega portfelja, tako z geografskega vidika kakor tudi znotraj posameznih trgov, zavarovalnih vrst in tipov pozavarovalnega kritja. Temu je Sava Re ob obnovah pogodb v letu 2023 zavestno sledila. Razvoj dogodkov v letu 2023 je bil še naprej močno povezan z geopolitično in makroekonomsko sliko globalnega gospodarstva: razmere na Bližnjem vzhodu (Izrael, Gaza), vojna v Ukrajini ter s tem povezana nestanovitnost na svetovnih energetske trgi. Hkrati pa so se razmere zaostrovale še zaradi izrazitejših naravnih nesreč (neurja, poplave, požari idr.) in preostalih škodnih dogodkov, kar je pozavarovalno industrijo vodilo v nadaljnje zaostrovanje pozavarovalnih pogojev, tako s cenovnega kakor tudi vsebinskega vidika (zaostritev pogojev kritja pozavarovalnih pogodb). Največji poudarek je bil na prestrukturiranju portfelja glede na tip pozavarovanj, kjer se je delež proporcionalnih pogodb

v portfelju zmanjšal na račun povečanja neproporcionalnega posla in s tem primernejše razporeditve portfelja. Močno je bila zasledovana tudi strateška usmeritev k primernejši geografski razpršenosti, kjer je Sava Re uspelo narediti določene pomembne premike. Zmanjševali smo izpostavljenost na posameznih večjih trgih, iskali priložnosti na trgih, kjer Sava Re doslej ni imela močnejše prepoznavnosti, ter zmanjševali izpostavljenosti po posameznih pogodbah. Pričakovati je, da se bo tak trend nadaljeval tudi v letu 2024, z že začetimi in izvedenimi ukrepi pa bo Sava Re dosegla boljšo uravnoteženost pozavarovalnega portfelja ter s tem sledila ključni strateški usmeritvi, in sicer doseganju zahtevane dobičkonosnosti in nizke nihajnosti portfelja.

### **Upravljanje premoženja**

Na področju upravljanja premoženja je družba Sava In-fond v letu 2023 nadaljevala digitalizacijo poslovanja ter ohranila svoj položaj v ključnih prodajnih kanalih in realizirala pozitivne neto prilive v krovni sklad.

### **Asistenčne storitve**

V letu 2023 je družba TBS Team 24 dosegla rekordno uspešnost in izjemne rezultate poslovanja. Družbi je uspelo učinkovito uvesti samodejni prenos podatkov o primerih v družbah zunaj EU, hkrati pa je vzpostavila digitalno prijavo asistenčnih primerov v sodelovanju z Zavarovalnico Sava. Ta inovacija je ključnega pomena za uresničevanje cilja, da družba postane čim bolj digitalno usmerjeno asistenčno podjetje.

V tem letu je družba TBS Team 24 razširila storitve tudi z dodatnim segmentom storitev, tj. z uvedbo e-klica v sodelovanju z nekaterimi priznanimi avtomobilskimi proizvajalci. Skupaj s partnerji ter nenehnim vlaganjem v digitalne tehnologije družba ostaja zavezana doseganju visokih standardov kakovosti in zadovoljstva strank.