

KORPORATIVNA KULTURA KOT NAJPOMEMBNEJŠA NOTRANJA KONTROLA

GAŠPER PEKLAJ

Zavarovalnica Triglav, d.d. in Triglav INT, d.d., Ljubljana, 7. november 2018



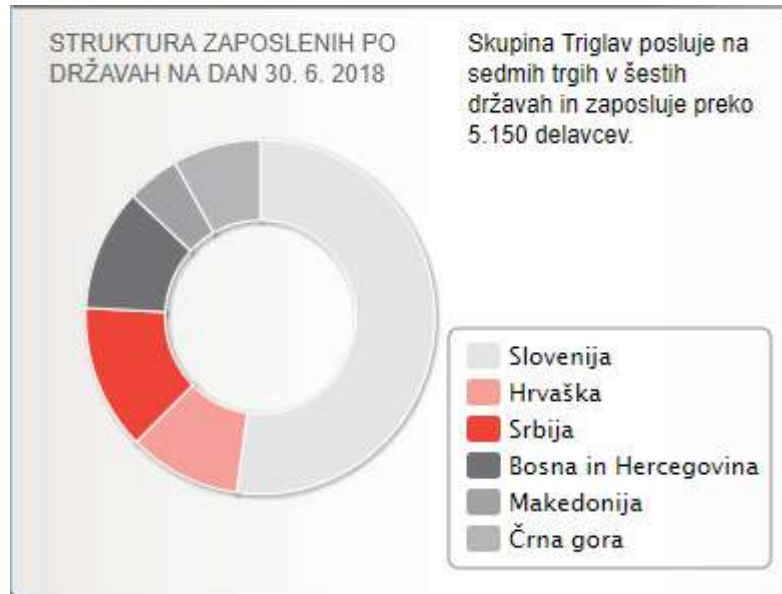
Korporacije, posebej tiste, ki poslujejo v reguliranih sektorjih, za obvladovanje tveganj razvijajo različne programe skladnosti, ki jih želijo karseda uniformno implementirati skozi celotno korporativno strukturo

Ni univerzalnega programa zagotavljanja skladnosti

Podjetja se v praksi soočajo z mnogo različnimi izzivi pri prenosu enakih standardov iz matične družbe na njene odvisne družbe



DRUŽBE SKUPINE TRIGLAV



Heterogeni trgi in velike ekonomske razlike med posameznimi državami, v katerih delujejo družbe Skupine Triglav

IZZIVI V PRAKSI



- različne pravne ureditve, različno delujoče institucije pravne države
- razlike v pristopih nadzornih organov, v njihovi vestnosti,
- različne navade v širšem okolju, različna pojmovanja etike
- razlike v razumevanju pomena korporativne etike s strani managementa
- t.i. copy-paste pristop vodi le v kopičenje notranjih predpisov, ki se v praksi ne uporabljajo
- namesto pozitivnih učinkov zaposleni in drugi deležniki notranje kontrole doživljajo kot dodatno obremenitev



PRAVI TEMELJI KORPORATIVNE ETIKE



- spoznali smo, da najboljši način, da sisteme zagotavljanja korporativne etike pripeljemo na enak nivo v vseh družbah Skupine Triglav, ni v vlaganju v večji nadzor in vzpostavitvi bolj restriktivnega poslovnega okolja, temveč vlaganje v izgradnjo dobre in enotne **KORPORATIVNE KULTURE**



KORPORATIVNA KULTURA V SKUPINI TRIGLAV



- intenzivna internacionalizacija in številni prevzemi v letih 2000 - 2007
- dokaj nehomogeno poslovno okolje med posameznimi odvisnimi družbami
- neenotne vrednote, pravila, prepričanja in temeljna stališča
- različne vrste korporativnih kultur v odvisnih družbah, od kulture trga do kulture hierarhije / klana



PRENOVA KORPORATIVNE KULTURE V SKUPINI TRIGLAV



- prenova in poenotenje korporativne kulture postane nov srednjeročni strateški cilj
- začetki z obsežnimi analizami, prepoznavanju skupnih karakteristik
- priprava splošnih in podrobnih načrtov, projektni pristop
- poudarek na izgradnji enakih vrednot v vseh družbah Skupine Triglav, skupnih ciljev, opolnomočenju zaposlenih, pripadnosti družbi, itd.
- šele v zadnji fazi postavljamo nove norme, nova pravila delovanja

PRENOVA KORPORATIVNE KULTURE V SKUPINI TRIGLAV



- ključnega pomena je ton z vrha, ki lahko na personificirani ravni preostalim zaposlenim pokaže katere so vrednote družbe oz. skupine
- pomembno je tudi ustrezno kaskadiranje tega tona in vrednot, za kar je posebno pomembno aktivno vlagati v srednji management in njihove sposobnosti, da motivirajo zaposlene in vodijo z zgledom
- več centrov razvoja nove korporativne kulture, ki pa je vseeno enotna



NEKATERI KLJUČNI UČINKI, KI SI JIH OBETAMO



- povečanje sposobnosti uresničevanja poslovnih strategij
- hitrejše odzivanje na okolje z organiziranjem notranjih dejavnikov,
- hitro uvajanje in prilagajanje produktov potrebam strank,
- hitro uvajanje novih poslovnih modelov in praks prilagojenim potrebam konkretnega poslovnega okolja
- večja zmožnost inovacij ter sposobnost organizacije na učenje in spreminjanje

NEKATERI KLJUČNI UČINKI, KI SI JIH OBETAMO



- vzpostavljena ciljna organizacijska kultura ima posreden vpliv na rezultate poslovanja
- povečano zadovoljstvo zaposlenih in večja pripadnost podjetju
- povečanje zavzetosti in večja produktivnost zaposlenih
- izboljšana komunikacija in sodelovanje
- poenotenje družb Skupine Triglav

NEKATERI KLJUČNI UČINKI, KI SI JIH OBETAMO



- vsi navedeni učinki pa posredno ali neposredno vplivajo tudi na zagotavljanje skladnosti v skupini družb
- brez zdrave korporativne kulture, stabilnega poslovanja in zagotavljanja občutka varnosti zaposlenim ni moč pričakovati, da bodo ti etično ravnanje razumeli kot prioriteto
- bistven pomen ima izobraževanje zaposlenih in njihovo ponotranjenje ključni elementov korporativne kulture

NEKATERI KLJUČNI UČINKI, KI SI JIH OBETAMO



- z novo korporativno kulturo uvajanje programov skladnosti v odvisne družbe ni več proces avtoritarne vpeljave standardov poslovanja, ki jih narekuje matična družba, temveč evolucija notranjega sistema nadzora, pri kateri matična družba igra le nekakšno mentorsko vlogo
- zaposleni in drugi deležniki hitreje in brez odporov sprejmejo na takšen način vpeljane ukrepe, jih ponotranjijo in upoštevajo brez potrebe po obsežnih vlaganjih v nadzorne ukrepe

NEKATERI KLJUČNI UČINKI, KI SI JIH OBETAMO



- Programi skladnosti so bolj robustni in vsebinsko bolj prilagojeni specifikam posameznih družb in trgov, na katerih delujejo
- večje zaupanje do funkcij notranjega nadzora
- večja verjetnost, da bodo morebitne nepravilnosti odkrite
- manjša tveganja za družbo
- manjši stroški





TRANSPARENCY
INTERNATIONAL
SLOVENIA

www.transparency.si

facebook.com/TISlovenia
twitter.com/TransparencySi
instagram.com/transparencysi

© 2018 Transparency International Slovenia. All rights reserved.