**SKB Banka d.d., Societe Generale Group**

Korenine sedanje SKB banke segajo skoraj 40 let nazaj, v daljne leto 1965. Temeljito spremenjene politične razmere in uvedba tržnega gospodarstva konec osemdesetih let so tudi SKB banki odpirale nova področja in nove možnosti. Tako je bila 22.12.1989 na ustanovnem zboru ustanovljena stanovanjsko-komunalna banka Ljubljana d.d. in s 1.1.1990 je banka kot samostojna delniška družba stopila na pot splošne komercialne banke. V letu 2001 je banka postala del mednarodne bančne skupine Societe Generale (SG) in si pripojila banko BSGL (Banka Societe Generale Ljubljana).

SKB banka je leto 2003 sicer zaključila z razmeroma nizkim čistim dobičkom, ker je oblikovala precej dodatnih rezervacij za tveganja. Vendar je operativni dobiček dvakrat večji kot leto poprej in znaša preko 5 milijard SIT.

Od 1024 zaposlenih je v družbi 78% žensk, zato je skrb za ženske in s tem tudi managerke nekako sama po sebi vgrajena v sistem. Visok delež, preko 50% vseh managerjev, so ženske: od uprave (predsednica uprave), preko izvršnih direktoric, namestnic izvršnih direktorjev, direktoric sektorjev, do vodij oddelkov/poslovalnic. **Biti managerka je v celoti v skladu s korporacijsko kulturo banke, ki se po tem elementu razlikuje od kultur bank v zahodnem svetu** (seveda tudi že zaradi dejstva, da je na zahodu poklic bančnik moški poklic - razmerje med zaposlenimi ženskami in moškimi pri matični Societe Generale v Franciji je 25% žensk in 75 % moških).

Zadovoljstvo zaposlenih merijo v banki preko sodelovanja v projektu Gospodarske zbornice Slovenije, imenovanem SiOK. Za leto 2003 so zaposleni ocenili zadovoljstvo pri delu praviloma nekoliko višje kot je povprečje sodelujočih v raziskavi v letu 2003. Na podlagi raziskav tudi ugotavljajo, da se zadovoljstvo z SKB banko in ugled SKB banke v zadnjih dveh letih pomembno povečujeta.

Cilj banke je, da razvija lasten management. V banki zato spodbujajo kolegice in kolege, da prevzamejo managerske vloge in pri sodelavkah poskušajo oceniti negativne učinke teh vlog na družinske obveznosti ter skupaj poiskati poti za njihovo amortizacijo. Zato v okviru rednih letnih razgovorov presojajo tudi sposobnost sodelavke za prevzem managerskih nalog, ugotavljajo njene afinitete in poskušajo v razvojnem delu razgovora ugotoviti, katere veščine in kompetence morajo skupaj razvijati še naprej. Prevzem managerskih odgovornosti je del politike napredovanja. Sicer še neformaliziran karierni sistem pa poudarja pomen funkcionalne mobilnosti, v okviru katere se managerke spoznavajo z različnimi področji banke, da bi tako v nadaljevanju boljše razumele potrebe drugih in poiskale optimalne odgovore na njihove potrebe.

Inovativnost je ena izmed vrednot, na katerih gradijo svoj razvoj. Letos so v okviru skupine Societe Generale oblikovali posebno politiko spodbujanja inovativnosti, v okviru katere bodo obravnavali izboljšave in inovacije. Množica projektov, s katerimi nadgrajujejo svojo uspešnost in učinkovitost, temelji na inovaciji in timskemu delu. Pri tem ne smemo pozabiti, da tudi projekte vodijo ženske. Več kot polovico projektnih vodij predstavljajo ženske, kar ni šteto v že naveden delež managerk formalnih organizacijskih enot..

SKB banka je vpeta v ožje in širše družbeno okolje, saj se zavedamo, da s tem raste medsebojno zaupanje med banko, družbo, gospodarskimi subjekti in posamezniki. Svojo filozofijo sožitja z okoljem uresničujemo že od same ustanovitve družbe, tako da namenjamo del dohodka različnim družbenim dejavnostim - človekoljubnim, kulturnim, izobraževalnim, humanitarnim, športnim. Že 12 let je generalna pokroviteljica slovenskih olimpijskih reprezentanc.

**Mnoge managerke so v SKB banki zgradile svoje kariere,** seveda pa je prav, da najprej izpostavimo predsednico Uprave SKB banke, Cvetko Selšek, ki je vodilno odgovornost za razvoj banke prevzela v času, ko je bila banka potrebna temeljite prenove v vseh pogledih.

**CVETKA SELŠEK** je po diplomi iz ekonomije na Ekonomski fakulteti v Zagrebu končala pripravništvo v podjetju Siemens Austria na Dunaju. Leta 1976 je pričela z delom v vladi Republike Slovenije, kar je določilo njeno razvojno pot v dveh smereh: v daljšo in pomembno kariero v državni upravi in v stalno povezanost z življenjem in delom gospodarstva. V državni upravi je bila med drugim od leta 1986-1990 članica slovenske vlade in predsednica Republiškega komiteja za mednarodno sodelovanje, odgovorna za zunanjo trgovino in devizni sistem. Kot eno izmed njenih tedanjih nalog naj navedemo uspešno vodenje projekta priprave prvega slovenskega dokumenta za vstop v Evropsko unijo, t.i. belo knjigo Slovenije za pripravo na Evropo 1992. Z gospodarstvom je bila naprej povezana seveda z vidika svoje funkcije in je zato z izjemno angažiranostjo iskala odgovore, kako naj država omogoča rast gospodarstvu, pozneje pa se je neposredno vključila v gospodarstvo. Leta 1991 je v SKB banki kot pomočnica direktorja banke prevzela področje mednarodnega poslovanja in leta 1995 kot izvršna direktorica za mednarodno poslovanje. Z izrednim občutkom za izbiro in vodenje sodelavcev je najprej vzpostavila mednarodno poslovanje, nato pa ga razvila do ravni, ki je konkurenčna prednost banke. V tem okviru je treba posebej omeniti prvo kotizacijo slovenske delnice na londonski borzi leta 1997 - to je bila seveda delnica SKB banke.

Leta 1997 je kot članica Uprave banke odgovarjala za mednarodno poslovanje, investicijsko bančništvo in kapitalske naložbe. Leta 1999 pa jo je Nadzorni svet imenoval za predsednico Uprave banke. Odgovornost za razvoj banke je prevzela v času, ko je bila banka potrebna temeljite prenove v vseh pogledih. Aktivnosti in doseženi rezultati v prestrukturiranju banke so bili temelj za iskanje in uspešno zunanje partnerstvo. Evropska bančna skupina s sedežem v Franciji, Societe Generale, se je leta 2001 odločila, da preko SKB banke poveča svojo prisotnost na slovenskem trgu in podpre slovensko gospodarstvo pri vključevanju v Evropo.

Cvetko Selšek poleg lastnosti, ki odlikujejo sodobnega managerja, ki zna oblikovati vizijo in zanjo pridobiti sodelavce, označujejo tudi članstva v različnih organizacijah. Tako je od leta 1989 članica Svetovnega gospodarskega foruma, od 1994 članica BIAC-a (Business and Industry Advisory Committee to the OECD), Steering Committee for Central and Eastern Europe ter od leta 1995 predsednica Nacionalnega pododbora BIAC za Slovenijo. Vključena je tudi v širši poslovni sistem v Sloveniji, saj je bila od leta 1997 članica in od leta 1998 do 2001 predsednica Nadzornega sveta Ljubljanske borze vrednostnih papirjev, od 1994-2002 članica Nadzornega sveta podjetja Merkur, od 1999-2001 predsednica Nadzornega sveta zavarovalnice Generali, od 2001 članica Nadzornega sveta zavarovalnice Generali, od 2001- 2003 predsednica Nadzornega sveta Pokojninske družbe SKB in od 2003 članica Nadzornega sveta Pokojninske družbe A. Preko članstva v mestnem svetu je vključena v gospodarsko in politično življenje slovenske prestolnice.

**V nadaljevanju vam predstavljamo kolegice, ki jih je kolektiv, v skladu s pravili, še posebej izpostavil:**

**Vojka Ravbar**, magistra ekonomskih znanosti, je kariero v SKB banki začela junija leta 2000. Že septembra meseca istega leta je postala izvršna direktorica za mednarodno poslovanje. Glede na to, da je takrat SKB Banka začela večje aktivnosti v smislu iskanja strateškega partnerja, se je že takoj po prihodu vključila v te aktivnosti, še posebej, ker so se kot potencialni strateški partnerji pojavljale predvsem tuje banke.V začetku leta 2001, ko je bila sprejeta odločitev, da bo strateški partner Societe Generale Group Paris, ki je v sodelovanju z SKB postala večinska lastnica, so se začeli postopki reorganizacije dela v banki. Decembra 2001 je bila Vojka Ravbar imenovana za izvršno direktorico Divizije bančna operativa in poslovna podpora, kar je pomenilo, da je poleg skoraj celotnega prejšnjega področja mednarodnega poslovanja (cca 90 ljudi) v njen delokrog prišlo še področje domačega plačilnega prometa, vse zaledne službe za vrednostne papirje, za zakladništvo, za kredite in depozite za podjetja in fizične osebe ipd, kar je skupaj zaposlovalo cca 250 ljudi. Z lastnim angažiranjem ter prizadevnim sodelovanjem sodelavcev in sodelavk ter ob upoštevanju nasvetov in izkušenj kolegov iz matične SG Paris ji je uspelo delo v Diviziji postopoma reorganizirati in racionalizirati tako, da povečan obseg dela, ob ohranjanju oz. izboljšanju kvalitete le tega, danes opravijo z bistveno manjšim številom ljudi (pod 200). V razgovoru s sodelavci je zainteresiranim posameznikom pomagala, da so s prerazporeditvijo šli na njim ustreznejša delovna mesta, kar je prispevalo k povečanemu zaupanju med ljudmi znotraj kolektiva. Ker postopek reorganizacije in racionalizacije procesov dela v banki še ni končan, vzpodbuja sodelavce k nadaljnjim korakom, ki so še potrebni ter tudi k izobraževanju - usposabljanju za še boljše in kvalitetnejše doseganje rezultatov.

**Barbara Smolnikar,** univ. dipl. ekonomistka, je namestnica izvršnega direktorja, "zadolžena" za poslovno mrežo. Službovanje v SKB banki je začela leta 1992, takoj po končanem študiju. Kot pripravnica se je spoznavala z delom planerja-analitika v takratnem Sektorju za prebivalstvo, vendar je še pred zaključkom pripravniške dobe ugotovila, da ji mnogo bolj ustreza delo z ljudmi kot pa "premetavanje" številk. To svojo ugotovitev je izrazila takratnemu direktorju sektorja, ki je takrat premogel precej poguma, da jo je - 26 letno - postavil za vodjo novo odprte poslovalnice v hitro rastočem trgovskem centru BTC. Seveda z jasnim sporočilom, da se bo v roku 3 mesecev vrnila nazaj na sedež banke, če delo ne bo potekalo tako, kot je bilo zastavljeno. Na tem delovnem mestu je ostala približno 3 leta, do leta 1996 in že med tem ves čas iskala nov izziv, ki se je sicer najprej pokazal v vlogi mame. Ker tudi med porodniškim dopustom ni "mirovala", se je po zaključku le tega, leta 1997, vrnila na sedež banke kot pomočnica direktorja takrat novo ustanovljene poslovne enote Ljubljana. Ta je pokrivala cca 15 poslovalnic, kasneje pa tudi vsa mala in srednja podjetja z ljubljanskega področja. Po dveh letih je prevzela vodenje poslovne enote Ljubljana. V času njenega direktorstva se je PE Ljubljana precej povečala, najprej so ji pridružili PE Kočevje in čez leto dni še PE Kamnik Domžale.

Leto dni pred iztekom 4 letnega mandata direktorice PE Ljubljana, v maju 2003, je sprejela nov izziv in prevzela mesto namestnice izvršnega direktorja divizije za poslovanje z občani in gospodarskimi družbami, s poudarkom na komercialnem bančništvu - gospodarskih družbah in ga opravljala nekaj manj kot leto dni. Ker pa v SKB banki ves čas težijo k temu, da se organizacija čim bolj prilagaja potrebam strank, so v začetku tega leta oblikovali področje poslovne mreže, ki združuje tako individualno kot komercialno bančništvo in vse kanale prodaje. To je danes nova zadolžitev Barbare Smolnikar, pri čemer je sama prepričana, da se njena profesionalna pot ne bo zaključila na tem mestu, banka pa bo intenzivno vključena v planiranje njene kariere.

**Nataša Mohorčič Zobec**, univ. dipl. ekonomistka in preizkušena notranja revizorka, je direktorica Službe notranjega revidiranja v SKB banki od leta 1995. V SKB banki je svojo kariero začela v letu 1990 kot svetovalka pri razvijanju odobravanja naložb pravnim osebam. Skupaj s sodelavci je razvijala tudi sistem ocenjevanja bonitete podjetij v SKB banki. Kreditna tveganja in druge vrste tveganj so bile ves čas rdeča nit pri razvoju njene kariere. Analize kreditnih tveganj so jo pripeljale tudi do tesnejšega sodelovanja z zunanjimi revizorji in v stik z revizorsko stroko. V letu 1995, ko je prevzela vodenje Službe notranjega revidiranja, je pričela s sistematičnim razvojem notranjega revidiranja, pripravo vseh potrebnih aktov in metodik dela ter z uvajanjem in usposabljanjem sodelavcev. V tem obdobju je zaključila tudi specialistični študij na področju notranjega revidiranja pri Slovenskem inštitutu za revizijo. V okviru SKB banke je vodila dva pomembnejša projekta (pripojitev UBK banke ter organizacija in priprava politike ravnanja s tveganji). Nataša Mohorčič Zobec je tudi predavateljica na konferencah in seminarjih s področja notranjega revidiranja in ravnanja s tveganji in članica odbora notranjih revizorjev pri Združenju bank Slovenije.

**Polona Šentjurc**, univ.dipl. oec,. se je SKB Banki d.d. pridružila v drugi polovici leta 2000 ter prevzela vlogo direktorice poslovne enote Celje. S to funkcijo je pod svoje okrilje prevzela vodenje cca 50-ih zaposlenih, razporejenih na upravo poslovne enote in v šest poslovalnic. Poslovna enota pokriva področje Koroške, Savinjske doline, Celjske kotline ter Kozjanskega in sicer tako na področju poslovanja s pravnimi kot s fizičnimi osebami. Glede na večletne predhodne izkušnje, ki jih je pridobila na vodilnih mestih v gospodarstvu, je v poslovanje poslovne enote Celje prinesla nova znanja in predvsem naučila sodelavce razumeti potrebe strank, predvsem pravnih oseb, z drugačne perspektive. Njen odnos do dela je tržno usmerjen, kar je v preteklih letih prineslo rezultate, ki nakazujejo uspešen nadaljnji razvoj poslovne enote.