

IDENTIFIKACIJA IN RAZVOJ KOMPETENC ZAPOSLENIH NA PODROČJU REŠEVANJA ZAVAROVALNIH PRIMEROV ZA IZBOLJŠANJE USPEŠNOSTI PROCESA OBVLADOVANJA ZAVAROVALNIŠKIH GOLJUFIJ PRI AVTOMOBILSKEM ZAVAROVANJU

Nuša Anna Hrustek in Tomaž Čas

Namen prispevka

V skladu s ciljem zavarovalnic, da bi bili s postopkom obvladovanja goljufij ustrezno seznanjeni njeni ključni kadri, ki skrbijo za reševanje zavarovalnih primerov, je namen prispevka identificirati in predstaviti izbor kompetenc, potrebnih za uspešno reševanje zavarovalnih primerov. Slednje bi omogočilo izboljšanje uspešnosti procesa obvladovanja goljufij tudi pri avtomobilskem zavarovanju.

Metode

Prispevek je nastal na osnovi analize vsebine pisnih virov s področja obravnavane tematike in neposrednega opazovanja poslovnega procesa v zavarovalnici.

Ugotovitve

Ko se v zavarovalnici pri obravnavi škodnega dogodka pojavi sum goljufije, v njegovo obravnavo zavarovalnice vključijo notranje in zunanje preiskovalce ter izvedence. Ugotavljamo, da so kompetence, ki jih zaposleni potrebujejo oziroma jih morajo nadgraditi na svojem področju dela predvsem: znanja iz psihologije (sposobnost vodenja informativnega pogovora, sposobnost prepoznave in soočanja s potencialnimi goljufi), sposobnost organizacije dela, organizacije preiskave in dela z dokaznim gradivom ipd.

Omejitve/uporabnost raziskave

Neposredno opazovanje poslovnega procesa v zavarovalnici je bilo opravljeno le v eni izmed slovenskih zavarovalnic.

Praktična uporabnost

Prispevek ni namenjen zgolj zavarovalnicam. Uporabno vrednost ima tudi za druge institucije kot ponudnike izobraževanja obstoječim in bodočim ključnim kadrom v zavarovalnicah.

Izvirnost/pomembnost prispevka

Poznavanje kompetenc potrebnih za reševanje zavarovalnih primerov omogoča izboljššan proces obvladovanja goljufij in učinkovitejše sodelovanje med javnim in zasebnim sektorjem pri tovrstnem procesu. Ob enem je vloga kompetenc le redko poudarjena, zato njihova identifikacija skupaj s predlogi smernic za njihov razvoj pomeni dodaten doprinos k stroki.

Ključne besede: kompetence, zavarovalniške goljufije, obvladovanje goljufij, avtomobilsko zavarovanje

1 UVOD

Goljufije ali prevarese pojavljajo na vseh področjih. Poleg hitrega tehnološkega in tehničnega napredka v družbi, lahko vzrok iščemo tudi v iskanju oportunističnega pristopa pri iskanju zaslužka. Vedno pogosteje se goljufije ali prevare pojavljajo na področju zdravstva prizdravstvenem zavarovanju, v bančništvu pri uporabi kreditnih kartic, pri elektronskem poslovanju, utaji davkov ali pri drugih poslovnih procesih. Družbene razmere in okoliščine so privedle do potrebe prebivalstva po novih oblikah zavarovanja.

Zavarovanje je po Boncelju (1983:13) definirano kot *»ustvarjanje gospodarske varnosti z izravnavanjem gospodarskih nevarnosti«* in je pomembna gospodarska panoga, katere pomen v posamezni državi merimo z deležem zavarovalne premije v bruto domačem proizvodu države. V Sloveniji je bilo v letih 2011 in 2012 vplačanih 2,053 mio EUR zavarovalniških premij, kar predstavlja 5,8% bruto domačega proizvoda (Statistični zavarovalniški bilten, 2013).

Zavarovalnice omogočajo gospodarsko varnost z denarnim povračilom morebitne škode zavarovanega objekta. Poleg tega se zaradi težkega zbiranja podatkov o povzročeni škodi mnogokrat soočajo tudi z goljufijami in prevarami. Učinkovito obvladovanje goljufij navadno zahtevare organizacijo procesa dela, izvajanje delovnih nalog in merjenje zastavljenih ciljev, proces na dnevni ravni pa poleg tega, zahteva tudi interakcijo s potencialnimi goljufi. Zavarovalnice zato zaradi vse večjega pritiska in potrebe po učinkovitem obvladovanju goljufij potrebujejo organiziran in učinkovit nastop vseh odgovornih nosilcev te aktivnosti. Za zaježitev tega pojava so tako potrebni ustrezno izobraženi ključni kadri, ki skrbijo za reševanje zavarovalnih primerov.

Pomembno je ugotoviti, kakšne kompetence naj bi imeli ti zaposleni ne samo z vidika uspešnejšega kadrovanja, ampak tudi z vidika možnosti njihove poznejše dopolnitve kompetenc. Slednje bi lahko omogočilo izboljšanje uspešnosti procesa obvladovanja goljufij tudi prizavarovalni vrsti zavarovanja

kopenskih motornih vozil in zavarovanja odgovornosti pri uporabi motornih vozil (nadalje avtomobilsko zavarovanje).

V prispevku se osredotočamo zgolj na avtomobilsko zavarovanje, saj je to vrsta zavarovanja, kjer so te goljufije najpogostejše. Najprej predstavimo problem skaterim se soočajo zavarovalnice in podamo definicijo zavarovalniških goljufij in prevar. Nato v tretjem razdelku preverimo razširjenost goljufij. V četrtem poglavju se osredotočamo na obvladovanje goljufij in aktivnosti, ki jih zajema. Nadalje predstavimo ključne kadre, ki delujejo na področju reševanja zavarovalnih primerov. V prispevku tudi identificiramo kompetence, ki naj bi jih imeli zaposleni na področju reševanja zavarovalnih primerov. Zatem predstavimo razvoj potrebnih kompetenc, ki so ključne za izboljšanje procesa obvladovanja goljufij pri avtomobilskem zavarovanju in predlagamo vzpostavitev kompetenčnega modela v zavarovalnicah. V zaključku povzamemo in strnemo ugotovitve.

2 ZAVAROVALNIŠKE GOLJUFIJE

Zavarovalniška goljufija je oblika goljufije, ki je dobila ime po oškodovancu – zavarovalnici. Poskusi zavarovalniških goljufij se pojavljajo na samo priavtomobilskem in zdravstvenem zavarovanju, ampak tudi na drugih področjih, za katera obstajajo zavarovalni produkti (nezgodno, življenjsko, protivlomno idr.). Te goljufije imajo posebno mesto med kaznivimi dejanji poslovne kriminalitete (Dvoršek, 2003), saj sodijo v področje goljufij, ki so visoko dobičkonosne in razmeroma malo tvegane. Zavarovalniška golufija se lahko pojavlja v vseh fazah zavarovanj, od sklepanja, obdelave pa do same obravnave zavarovalnega primera.

Kazenski zakonik (KZ-1) definira dejanje goljufije na naslednji način (Kazenski zakonik, 2008):

- (1) Kdor, zato da bi sebi ali komu drugemu pridobil protipravno premoženjsko korist, spravi koga z lažnim prikazovanjem ali prikrivanjem dejanskih okoliščin v zmoti ali ga pusti v zmoti in ga s tem zapelje, da ta v škodo svojega ali tujega premoženja kaj stori ali opusti, se kaznuje z zaporom do treh let.
- (2) Kdor z namenom iz prejšnjega odstavka tega člena v zavarovalništvu ob sklenitvi pogodbe navede lažne podatke ali zamolči pomembne podatke, sklene prepovedano dvojno zavarovanje ali sklene zavarovalno pogodbo potem, ko je zavarovalni ali škodni primer že nastopil, ali lažno prikaže škodni dogodek, se kaznuje z zaporom do enega leta.
- (3) Če sta goljufijo storili dve ali več oseb, ki so se združile zato, da bi goljufale, ali če je storilec z dejanjem iz prvega odstavka tega člena povzročil veliko premoženjsko škodo, se storilec kaznuje z zaporom od enega do osmih let.

- (4) Če je bilo dejanje iz prvega ali tretjega odstavka tega člena storjeno v hudodelski združbi storilec kaznuje z zapornom od enega do desetih let.
- (5) Če je z dejanjem iz prvega odstavka tega člena povzročena majhna premoženjska škoda in je storilec hotel pridobiti majhno premoženjsko korist, se kaznuje z denarno kaznijo ali zapornom do enega leta.
- (6) Kdor, zato da bi drugega oškodoval, spravi koga z lažnim prikazovanjem ali prikrivanjem dejanskih okoliščin v zmoti ali ga pusti v zmoti in ga s tem zapelje, da ta v škodo svojega ali tujega premoženja kaj stori ali opusti, se kaznuje z denarno kaznijo ali zapornom do enega leta.
- (7) Pregon za dejanje iz petega in šestega odstavka tega člena se začne na predlog.

V prvem odstavku 211. člena KZ-1 je torej inkriminirano temeljno kaznivo dejanje goljufije, pri čemer so določeni zakonski znaki, ki morajo biti izpolnjeni, da je kaznivo dejanje podano. V drugem odstavku istega člena pa je inkriminirana posebna (*sui generis*) oblika goljufije.

Zakonski znak (področje zavarovalništva) sporoča, da je goljufija iz drugega odstavka tega člena za razliko od temeljne oblike iz prvega odstavka istega člena omejena le na področje zavarovalništva. Iz izvršitvenih načinov je razvidno, da odstavek meri predvsem na avtomobilska, življenjska, nezgodna in podobna zavarovanja. Posledica se pri tej obliki goljufije izčrpa že z izvršitvenimi načini.

Zavarovalnici nastanek škode ni določen kot zakonski znak kaznivega dejanja. V kolikor z dejanjem, opisanim v drugem odstavku 211. člena KZ-1, zavarovalnici nastane premoženjska škoda, je treba dejanje pravno kvalificirati po prvem odstavku tega člena. V kolikor pa bo zavarovalnica odkrila prevaro, preden bo prišlo do izplačila zavarovalnega zneska, pa pride v poštev drugi odstavek.

Goljufija je kaznivo dejanje, ki se v Sloveniji v odvisnosti od resnosti sankcionira z do 10 let zaporne kazni (Furlan, 2012), v kolikor gre za organizirane hudodelske združbe.

2.1 Prevara in goljufija

Pojem prevare in zavarovalniške goljufije sta v zavarovalništvu ločena. Gre za posebne pojavne oblike nedopustnega ravnanja udeležencev v zavarovalnem razmerju z namenom pridobiti določene premoženjske koristi, ki niso utemeljene na podlagi zavarovalne pogodbe (Ivanjko, 2004). Prevara kot pojem se omenja v 49. členu Obligacijskega zakonika (v nadaljevanju OZ), medtem ko je goljufija zajeta v Kazenskem zakoniku.

2.2 Prevara v zavarovalništvu

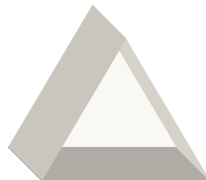
Zavarovalno razmerje je obligacijsko razmerje, zato je potrebno pojem prevare razložiti v pomenu, ki ga opredeljuje OZ. Prevaro stori pogodbeni stranka, ki s svojim ravnanjem povzroči zmoto pri drugi stranki ali jo drži v zmoti z namenom, da bi jo lahko napeljala k sklenitvi pogodbe (prvi odstavek 49. člena OZ, 2001). Prevaro je možno enačiti tudi z zvijačo, ki je pojem, ki ga OZ uporablja v 98. členu. Ta določa, da je poslovno omejena sposobna oseba odgovorna za škodo, nastalo z razveljavitvijo pogodbe, če je z zvijačo prepričala sopogodbenika, da je poslovno sposobna. Obstoj prevare v določenem odškodninskem razmerju igra pomembno vlogo, saj ima upnik v primeru prevare od dolžnika pravico zahtevati povrnitev celotne škode, ki je nastala zaradi kršitve pogodbe, ne glede na to, da dolžnik ni vedel za posebne okoliščine, zaradi katerih je škoda nastala (drugi odstavek 243. člena OZ) (Ivanjko, 2004).

Na področju zavarovalništva se kot prevara šteje zavestno (ne zadošča malomarnost) ravnanje zavarovanca, ki deluje tako, da zavarovalnico pripelje v zmoto oziroma da zavarovalnica deluje v zmoti bodisi pri sklenitvi zavarovalne pogodbe ali pa pri izvrševanju njene obveznosti (Ivanjko, 2004).

2.3 Trikotnik goljufij

Aktivnost, ki se ukvarja z odstranitvijo razlogov oziroma predpogojev za pojav goljufij, imenujemo odvrčanje od goljufij. Pri odvrčanju od goljufij se naslanjamo na t.i. trikotnik goljufij (Slika 1), s katerim simboliziramo tri osnovne elemente oziroma predpogoje za nastanek goljufij. To so motiv, priložnost in racionalizacija ali opravičilo (Bombek, 2009). S preprečevanjem skušamo zmanjšati oz. eliminirati omenjene predpogoje (Furlan, 2012).

RACIONALIZACIJA



PRILOŽNOST MOTIV

Slika 1: Trikotnik goljufij (povzeto po: Knop, 2013).

Obstajajo torej trije osnovni elementi, ki prispevajo k nastanku goljufij (Furlan, 2012):

- **Motiv** predstavlja razloge, zaradi katerih je posameznik zainteresiran za izvedbo goljufije. Ti

razlogi so lahko finančne težave ali pa so pod pritiskom zaradi zastavljenih poslovnih ciljev (v primeru notranje goljufije), ki so nerealni.

- **Racionalizacija** predstavlja duševni process opravičevanja goljufij. Gre za moralni okvir posameznika, ki mu dovoljuje, da zagreši goljufijo.
- Goljufi imajo **priložnost** (običajno šibka kontrola), da izpeljejo goljufijo. Goljufijo ponavadi storijo takrat, ko mislijo, da je verjetnost za odkritje majhna.

3 RAZŠIRJENOST ZAVAROVALNIŠKIH GOLJUFIJ

Kaznivo dejanje goljufije policijska statistika iz leta 2012 uvršča med gospodarsko kriminaliteto. Statistika nam razkriva, da je policija v tem letu obravnavala 782 primerov goljufij, vendar natančnega podatka o obravnavanju zavarovalniških goljufij policijska statistika ne prikazuje (Generalna policijska uprava, 2012). Po navedbah Zavarovalnice Triglav, d.d., naj bi bilo 10% odškodninskih zahtevkov, ki jih obravnavajo in izplačajo zavarovalnice, goljufivih (SPORP, 2013). Po različnih ocenah izgubijo zavarovalnice zaradi goljufij med 3% in 18% odhodkov za škode, kar letno presega 100 milijard evrov (Furlan, 2012).

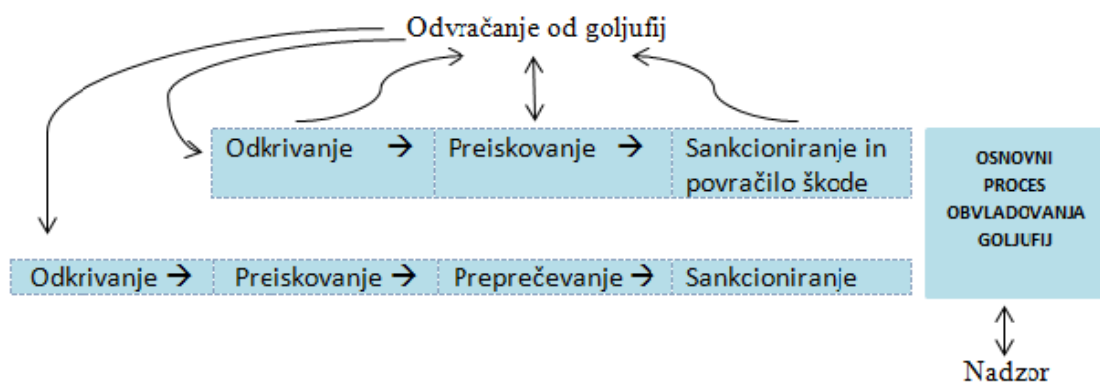
Avtomobilsko zavarovanje je za različne tipe goljufov izredno vablivo, obenem pa je tudi ena izmed najbolj razširjenih oblik zavarovanja (Hrustek in Čas, 2013: 3). Statistika kaže, da je v avtomobilskem zavarovanju od 13% do 23% škodnih zahtevkov goljufivih ter 17% do 27% pa pretiranih, pri čemer to na letni ravni v Evropi pomeni za 18 milijard evrov škode. Samo zavarovalnice v Nemčiji imajo po podatkih njihovega zavarovalnega združenja (GDV - Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V.) zaradi zavarovalniških goljufij okoli štiri milijarde evrov škode na leto, kar po posameznih deželah znaša od 2 do 10 % zbrane premije (Staniša, 2013, v Hrusek in Čas, 2013: 3).

Če pogledamo statistiko za leto 2012, je bilo v tem letu na slovenskih tleh skupno izplačanih za 1.380.172.000 EUR odškodnin (Statistični zavarovalni bilten, 2013). Sem so prišteti škodni zahtevki iz naslova življenjskega zavarovanja in ostalega, s tem da znaša delež življenjskega zavarovanja le eno tretjino skupnega zneska izplačanih odškodnin. V primeru, da je delež goljufivih prispevkov res 15 %, potemtakem goljufivi zahtevki predstavljajo resno in veliko finančno obremenitev zavarovalnic (Petrič, 2014).

4 OBVLADOVANJE GOLJUFIJ

Cilj vsake zavarovalnice je učinkovito obvladovanje škod in stroškov, ki jih povzročajo zavarovalniške goljufije. Dokazovanje zavarovalniških goljufij na področju avtomobilskih zavarovanj pa je dolgotrajen in težaven postopek, ki po navadi temelji na izvedenskih mnenjih. Storitci so zaradi malega števila dokazanih primerov goljufij dodatno motivirani k nadaljnjim goljufijam (Lamberger, 2004, v Hrustek in Čas, 2013: 4).

Obvladovanje goljufij definiramo kot skupek aktivnosti, namenjenih celovitemu boju proti goljufijam. Pri obvladovanju goljufij gre za celovit proces, ki je sestavljen iz več aktivnosti (Furlan, 2012: 35, v Hrustek in Čas, 2013: 4). Te aktivnosti so *detekcija, postavljanje prioritet preiskovanja, preiskovanje, poravnava, povračilo denarja, sankcioniranje, odvracanje, preprečevanje, stalno izboljševanje in nadzor*.



Slika 2: Aktivnosti obvladovanja goljufij in odnosi med njimi (povzeto po Furlan in Bajec, 2009: 74, v Hrustek in Čas, 2013: 4).

Aktivnosti procesa obvladovanja goljufij (glej sliko 2) so medsebojno povezane in prepletene, pri tem pa obstajata dva osrednja procesa obvladovanja goljufij. Prvi proces predstavlja kurativo in vključuje aktivnosti odkrivanja, preiskovanja, sankcioniranja in povračila škode. Drugi proces je preventivni in vključuje poleg omenjenih aktivnosti tudi odkrivanje goljufije še preden se zgodi, cilj pa je preprečiti izplačilo škode goljufu. Za nadaljevanje procesa se izpelje ustrezne sankcije, ki imajo učinek nadaljnega odvracanja od goljufij (Furlan in Bajec, 2009: 74). Reaktivni del procesa sestavlja pet aktivnosti, to so: detekcija goljufij, postavljanje prioritet, preiskovanje, povračilo denarja ali poravnava in sankcioniranje.¹

¹ Več o tem glej v Hrustek in Čas, 2013.

Združenje pooblaščenih preiskovalcev goljufij (Association of Certified Fraud Examiners, kratica ACFE) med elemente programa obvladovanja goljufij uvršča (Association of Certified Fraud Examiners [ACFE], 2008, v Petrič, 2014: 56):

- določitev vlog in odgovornosti,
- zavezanost,
- zavedanje goljufij,
- potrditev izvajanja procesov,
- razkritje konfliktov in navzkrižij,
- analiza tveganja za goljufije,
- poročanje postopkov in zaščita prijaviteljev (ang. whistleblower),
- preiskovalni postopek,
- popravljalni ukrepi,
- zagotavljanje kakovosti,
- stalni nadzor nad postopki in procesi.

Zaradi širokega kroga povzročiteljev zavarovalniških goljufij je sistem za obvladovanja goljufij na zavarovalnicah nujno potreben. Zato je posledica širokega kroga tudi širok krog žrtev, ki jih zavarovalniška goljufija prizadane: imetnike zavarovalnih polic, zavarovalnice, zaposlene na zavarovalnicah in prihodnje zavarovance zavarovalnic (Budimir, 2008).

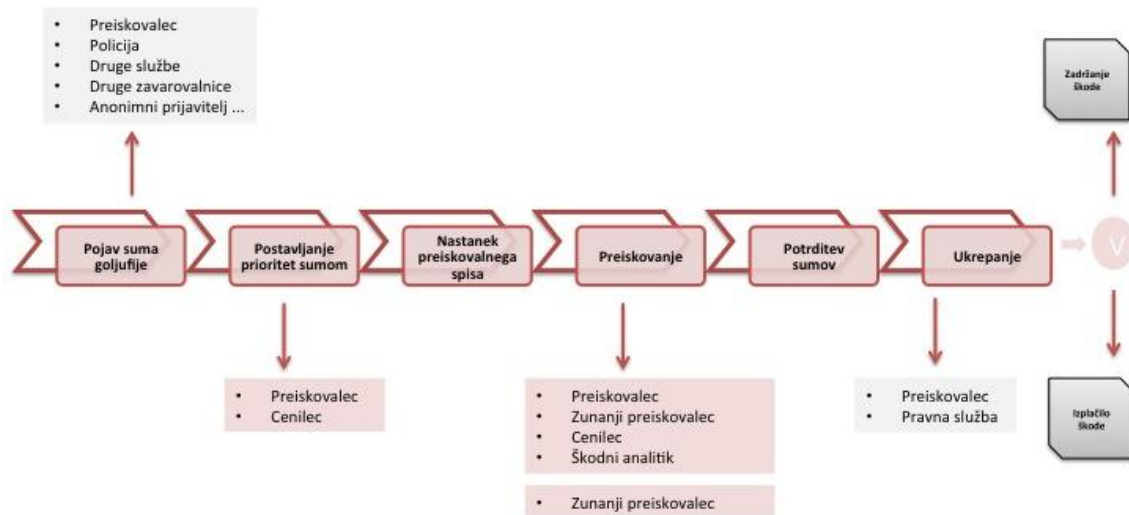
V Sloveniji je Zavarovalnica Triglav, d.d., ustanovila posebno službo - SPORP, ki odgovarja neposredno upravi zavarovalnice. SPORP se ukvarja z aktivnostmi preprečevanja, odkrivanja in raziskovanja tudi drugih vrst kaznivih dejanj, kjer bi lahko notranji ali zunanji udeleženci zavarovalnico oškodovali (SPORP, 2013).

5 KLJUČNI KADRI

Obstaja vrsta različnih zavarovalniških goljufij, goljufi pa si vedno izmišljajo nove načine, kar od zavarovalnic zahteva izjemno proaktiven pristop k reševanju problema. Na zavarovalnicah se z obvladovanjem goljufij ukvarjajo samostojne službe v organizaciji zavarovalnice, oddelki za reševanje škod na zavarovalnici in tudi drugi usposobljeni strokovnjaki, ki delajo tam (naprimer bivši kriminalisti, policisti, itn.).

Zavarovalnice občasno najemajo tudi zunanje preiskovalce, ki so detektivi in razne varnostne

strokovnjake na terenu. Ključni kadri, ki skrbijo za reševanje zavarovalnih primerov so torej: preiskovalci, cenilci, škodni analitiki in zunanji preiskovalci ter pravna služba. Slika 3 predstavlja shemo, ki prikazuje proces reševanja zavarovalnih primerov in ključne kadre, ki pri tem procesu sodelujejo.



Slika 3: Shema ključnih kadrov (Z "V" definiramo vračilo).

6 KAJ SO KOMPETENCE?

Kompetenca izvira iz latinske besede *competentia* in pomeni pristojnost, upravičenost (Verbinc, 1982). Slovar slovenskega knjižnega jezika (1985: 388) definira kompetenco kot obseg oziroma mero odločanja (ki je navadno določena z zakonom), pristojnost ali pooblastilo, za “kompetentnega” pa velja tisti, ki je “*pristojen, pooblaščen; kdor temeljito pozna, obvlada določeno področje; usposobljen, poklican*”.

V družbenih vedah besede kompetenca (in kompetentnost) nismo uporabljali dokler ni njenega pomena razdelal Noam Chomsky v generativni lingvistiki in uvedel nasprotje kompetenca – performance. Opredelil je kompetenco: “*Slo. zmožnost, da oblikujemo in izrazimo misli, kar pa še ne pomeni, da jih tudi dejansko izrazimo*” (Findeisen, 2004: 2).

David McClelland je leta 1973 objavil znameniti članek *Testing for Competence rather than for “intelligence”* (Boyatzis, 1982, v Zupančič, 2009), s čimer je sprožil zanimanje za pojem kompetentnosti. S tem je opozoril, da je pri preverjanju sposobnosti posameznika bolj koristno, če testiramo njegovo primernost za konkretne naloge potencialnega delovnega mesta (njegovo kompetenčnost) kot pa testiranje njegove inteligentnosti.

Boyatzis (1982) je izraz kompetenca definiral kot "notranjo značilnost posameznika, ki je vzročno povezana z nadpovprečno storilnostjo na delovnem mestu, njeni konstitutivni deli pa so: motivacija, sposobnosti, samopodoba, znanja in veščine ter socialne vloge posameznika". S tako definicijo se večina avtorjev strinja še danes, kljub temu pa so preučevanja tega področja prinesla več, tudi med seboj različnih opredelitev kompetenc.

Perrenoud je kompetence definiral kot "*zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah, kar preiskovanje hujših kaznivih dejanj zagotovo je.*" (Perrenoud v Svetlik, 2006: 4).

Da lahko oseba uspešno opravi neko nalogo, potrebuje zmožnosti in sposobnosti. Kohont (2005) kot sestavine kompetenc prepoznava znanje, sposobnosti, veščine, osebnostne lastnosti, vedenjske oblike, vrednote in motivacijo. Glede na podobnost delovnih in življenjskih kontekstov lahko ločimo med bolj ali manj specifičnimi oziroma enkratnimi ter splošnimi kompetencami (Svetlik, 2006). Največja pozornost je posvečena splošnim kompetencam, predvsem zato, ker so uporabne v več situacijah, opredeljujejo pa jih tudi kot generične kompetence. Vendar bistvenih razlik med obema opredelitvama ni (Svetlik, 2006).

6.1 Delitev kompetenc

Razvrstitev kompetenc je možna na več načinov (Dialogos, 2014):

- **Temeljne ali splošne** kompetence – prenosljive med delovnimi opravili, npr. učinkovito izražanje. Praviloma zadevajo celotno organizacijo (npr. naravnost na potrebe stranke) ali celotno družbo (npr. razumevanje v materinem jeziku).
- **Generične** kompetence – skupne za podobna opravila ali skupine delovnih mest (npr. finančniki, komercialisti, trgovski potniki, razvijalci) oziroma kompetence za posamezne poklice.
- **Delovno specifične** ali delovne kompetence – ki so specifične za posamezna delovna mesta ali opravila (npr. programiranje v okoljuJAVA).

Kompetence je mogoče razvrstiti tudi kot (Dialogos, 2014):

- **vidne ali opazne kompetence** (znanje, veščine, spretnosti), ki jih je mogoče razmeroma enostavno razvijati z izobraževanjem in urjenjem;
- **nevidne ali skrite kompetence** (lastnosti, vedenja, vrednote, prepričanja), ki jih je težje razvijati z izobraževanjem in je enostavneje izbirati "prave ljudi na prava mesta".

Peršak (2003, v Gorše, 2013: 13-14) je kompetence razdelil po področjih, obsegu in modelu.

- **Po področjih**
 - Metodološke – upravljanje s časom, komuniciranje, odločanje.
 - Socialne – karizma, prepričljivost.
 - Vodenjske – vodenje ljudi in procesov v organizaciji.
 - Stališčne / vrednostne – uveljavljanje vrednot.
 - Učne – naučiti se učiti.
 - Specifične – razlikovalne.
- **Po obsegu**
 - Ključne – za vse ljudi (pismenost).
 - Generične – po skupinah delovnega mesta.
 - Delovno specifične – za posamezno delovno mesto.
- **Model kompetenc**
 - Splošne: obvladovanje dela in časa, uporaba znanja in izkušenj.
 - Osebnostne in vedenjske: odkrivanje in odziv na priložnosti, etičnost, odločanje idr.
 - Za delo z ljudmi: delegiranje, delo v timu, pogajanja.
 - Za delo z informacijami: poznavanje poslovnih procesov, vodenje projektov, natančnost.

6.2 Kompetence na delovnem mestu

Delodajalci potrebujejo in iščejo kompetentne sodelavce, ki znajo v spremenljivih razmerah učinkovito reševati naloge, ki omogočajo učinkovito obvladovanje goljufig. Glede na specifične tehnologije in iz njih izhajajoče delovne naloge od njih pričakujejo celo vrsto specifičnih kompetenc. Delovno okolje predstavlja pomembno učno okolje, saj posamezniki tam razvijajo svoje kompetence z neposrednimi izkušnjami (Gorše, 2013).

Formalna izobrazba predstavlja zgolj del informacij, ki so potrebne za ocenjevanje posameznika, bodisi z namenom izbire ali usposabljanja. Na kompetence gledamo kot na vedenje, za razvoj katerega je potreben čas, in ki ga je potrebno opazovati na delovnem mestu (Gorše, 2013).

Na prvi pogled na razgovoru ali med proučevanjem življenjepisa kandidata za zaposlitev kompetence niso tako vidne kot formalna izobrazba, vendar so enako pomembne, saj zagotavljajo bolj jasno sliko številnih sposobnosti zaposlenegapridobljenih na delovnem mestu (Gorše, 2013).

7 IDENTIFIKACIJA KOMPETENC

Zaposleni v zavarovalništvu so lahko pod stalnim pritiskom vodstva, javnosti, medijev in tudi politike, zato do napak ne sme priti. Zavarovalniški delavci se neprestano srečujejo z nepredvidljivimi situacijami, različnimi ljudmi in na vse se morajo znati odzvati.

V zavarovalnici se pri obravnavi škodnega dogodka pri katerem se pojavi sum goljufije, v njegovo obravnavo lahko vključijo poleg notranjih tudi zunanji preiskovalci ter izvedenci z različnimi kompetencami in predhodno pridobljenim znanjem.

Pogosto se tekom reševanja zavarovalnih primerov pojavijo situacije, ki jih znajo nekateri zavarovalniški delavci bolj, drugi manj obvladovati.

Na podlagi neposrednega opazovanja poslovnega procesa v zavarovalnici in na osnovi analize vsebine pisnih virov, so po našem mnenju za uspešno doseganje zastavljenih ciljev potrebne naslednje kompetence, ki smo jih razdelili na šest področij.

- **Soočanje / prepoznavanje potencialnih goljufov**
 - verbalna in neverbalna komunikacija,
 - znati uporabiti različne tehnike vodenja informativnega razgovora,
 - poznati sleng in žargone ter
 - opravljati delo objektivno in nepristransko.
- **Analitika**
 - analitičnost,
 - uporaba analitičnih orodij,
 - analitično pridobivanje podatkov,
 - optimizacija procesov,
 - reševanje problemov in
 - informacijsko – komunikacijska pismenost.
- **Preiskovanje na terenu**
 - vedeti, kako odkriti, zavarovati in shraniti dokaze,
 - natančnost,
 - inteligentnost,
 - zna kontrolirati svoja čustva in
 - poznavanje *modus operandi*.
- **Upravljanje organizacijskih procesov**

- delegiranje,
- organizacijske sposobnosti in organiziranost ter
- poznavanje poslovnih procesov.
- **Upravljanje z gradivom**
 - sistematičnost,
 - znati fotografirati / delati skice,
 - znati se pravilno, strokovni izražati in pisati,
 - znati napisati jasna in razumljiva poročila in kazenske ovadbe z vsemi potrebnimi elementi.
- **Pričanje na sodišču**
 - učinkovita priča.

Vodstvo zavarovalnic se mora zavedati, da je pri posamezniku, ki je komaj pričel opravljati svoj poklic, nemogoče pričakovati, da bo že na začetku dosegal takšne rezultate kot njegovi izkušenejši kolegi.

Lahko pa pričakujejo, da je oseba dovolj izobražena oziroma ima osnove, na katerih bo lahko svoje kompetence postopoma nadgrajevala. Zaposleni na področju reševanja zavarovalnih primerov morajo za izboljšanje uspešnosti procesa obvladovanja zavarovalniških goljufij imeti specifične kompetence, vendar pa potrebujejo tudi uspešna znanja in izkušnje. Vse to sestavlja uspešnega zaposlenega, ki rešuje zavarovalne primere.

8 RAZVOJ KOMEPTENC ZAPOSLENIH IN VZPOSTAVITEV KOMPETENČNEGA MODELA

Poleg znanja in sposobnosti se z razvojem zaposlenih razvija tudi pripadnost podjetju, zaupanje med zaposlenimi in v vodstvo podjetja, samozavest in zaupanje vase, občutek zaposlenih, da so v podjetju upoštevani ter glavni dejavnik za doseganje skupnih ciljev podjetja (Andrejc, 2010). Zavarovalnice bi morale imeti razvit program razvoja kompetenc zaposlenih, ki obsega: osebnosti razvoj, strokovni razvoj in delovni razvoj. Skozi različne oblike razvoja se vse tri sestavine medsebojno prepletajo in razvijajo.

Zagotavljanje ustrezne kompetentnosti zaposlenih (lahko) poteka v večih fazah, in sicer preko raznih izobraževanj, kjer si zaposleni pridobivajo znanja in višjo stopnjo izobrazbe po programih verificiranih institucij izobraževanja (Andrejc, 2010).

Razvoj zaposlenih je pomemben, saj predstavlja konkurenčno prednost podjetja, obenem pa je tudi močan motivator zaposleni. Potrebno je paziti, da izobraževanja in usposabljanja niso preobsežna, nepotrebna in neustrezna, saj lahko v tem primeri negativno vplivajo na razvoj kadrov (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993).

Specifična funkcionalna znanja s področja dejavnosti organizacije in druga dodatna strokovna znanja s svojega delovnega področja pridobivajo z izpopolnjevanjem in usposabljanjem na raznih internih ter eksternih seminarjih, tečajih in delavnicah. Na njih pridobivajo tudi veščine, potrebne za obvladovanje sprememb na delovnem mestu, pridobivajo znanja za uporabo sodobnih tehnologij, pridobivajo mehke spretnosti za delo z ljudmi ipd (Andrejc, 2010).

S praktičnimi izkušnjami, ki jih pridobivajo pri delu, razvijajo svoje sposobnosti, postajajo samostojnejši, spoznavajo zakonitosti delovanja organizacije in drugo. Seveda je potrebno, da se delavci izpopolnjujejo tudi sami saj s samoučenjem bogatijo svoje znanje in širijo strokovna obzorja ter tako spreminjajo svoje vrednote, razmišljanje in navade (Andrejc, 2010).

Raziskave so pokazale, da modeli, ki temeljijo na kompetencah, daleč zanesljiveje opravičujejo visoke naložbe v usposabljanja in izobraževanje, omogočajo kakovostnejšo izbiro in razvoj kadrov ter načrtovanje kariere, vzpostavljajo jasnejša merila delovne uspešnosti, določajo prave prioritete pri vodenju zaposlenih idr. Predvsem pa povezujejo kadrovske funkcije med seboj ter prvine nadalje povezujejo s strategijo, poslanstvom, vizijo in vrednotami organizacije, kar vse skupaj omogoča rast organizacije (Gruban, 2004, v Župančič, 2009: 74).

Zavarovalnice bi morale imeti izdelan kompetenčni model, s katerim:

- opredelijo vse kompetence, ki so potrebne za uspeh njihove organizacije (skupnih ali ti. kulturnih in delovno ali poklicno specifičnih kompetenc). Izdelajo naj katalog organizacijskih kompetenc.
- Opredelijo omejeno število strateško pomembnih kompetenc – t.i. kritične kompetence.
- Potrebna je objava, komunikacijska podpora in praktična uporaba izbranih kritičnih kompetenc pri opisih delovnih mest (sistemizacija), izbiri in selekciji kadrov, upravljanju delovne uspešnosti, vodenju letnih razgovorov, pri razvoju kadrov, planiranju izobraževanj in usposabljanj, načrtovanju napredovanj.

9 ZAKLJUČEK

Opazamo, da je pri odkrivanju in uporabljanju kompetenc ter razvoju kadrov velikokrat premajhen

poudarek na samih kadrih, ki pa so ključnega pomena za obstoj, uspešnost in napredek organizacije. Vodstvo zavarovalnic kompetencam in njihovemu razvoju ne namenja dovolj pozornosti, saj še vedno premalo vlagajo v kadre in odkrivanje njihovih kompetenc. Zavarovalnice brez vlaganja v razvoj kadrovskih virov, torej brez dodatnih usposabljanj, izobraževanj in podobnega, ne morejo biti uspešne.

Zavarovalnice so v zadnjem času že namenile nekaj pozornosti in svoj kader izobražujejo na internih seminarjih in usposabljanjih, omogočajo pa jim tudi udeležbo na raznih eksternih izobraževanjih. Tako lahko samo sklepamo, da se v zavarovalnicah vsaj teoretično zavedajo pomembnosti kontinuiranega in stalnega razvoja kadrov in v skladu s tem tudi ravnajo. Ker pa to ni dovolj, je potrebno, da se vodilni v zavarovalnicah zavedo omenjene problematike kompetenc in razvoja kadrov ter začnejo temu namenjati več pozornosti. Sprejemati naj začnejo ukrepe, ki bodo omogočili večje osredotočanje na kadre.

Na podlagi našega opazovanja in neformalnih pogovorov z zaposlenimi, smo opazili, da zavarovalnice v večini nimajo izdelanega kompetenčnega modela, ki bi identificiral potrebne kompetence zaposlenih za doseganje ciljev zavarovalnice.

Zavarovalnice bi z izdelavo kompetenčnega modela odkrile katere so tiste kompetence, ki jih zaposleni na področju reševanja škodnih primerov potrebujejo in jih s tem tudi poznajo. Hkrati je potrebno identificirati kompetence, ki zaposlenim manjkajo, in ugotoviti kakšne so dejanske potrebe po določenem znanju v praksi.

V prispevku smo identificirali šest ključnih področij, to so: soočanje oz. prepoznavanje potencialnih goljufiv, analitiko, preiskovanje na terenu, upravljanje organizacijskih procesov, upravljanje z gradivom in pričanje na sodišču. V okviru teh področij smo nadalje identificirali, po našem mnenju, nekatere pomembne kompetence, ki omogočajo učinkovitejše obvladovanje zavarovalniških goljufij. Z nadaljnjo poglobljeno raziskavo in samo izdelavo modela pa bi bile te kompetence lahko še bolje definirane.

Naj zaključimo, da morajo zavarovalnice v kolikor želijo izboljšati uspešnost procesa obvladovanja zavarovalniških goljufij pri avtomobilskem zavarovanju, del svojih sredstev nameniti za izobraževanje in usposabljanje ključnega kadra, kakor tudi osebnostne kompetence, brez katerih ne bi mogli opravljati svojega dela.

LITERATURA

- Association of Certified Fraud examiners.* (2008). *Managing the Business Risk of Fraud: A practical Guide.* Pridobljeno na: http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/documents/managing-business-risk.pdf
- Bombek, T. (2009). *Zavarovalniške goljufije v cestnem prometu* (Diplomsko delo). Maribor: Fakulteta za logistiko.
- Boncelj, J. (1983). *Zavarovalna ekonomika*. Maribor: Založba Obzorja.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: Wiley and sons.
- Budimir, M. (2008). *Priročnik za življenjsko zavarovanje s pravnimi osnovami*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Dialogos. (2014). *Kaj so kompetence?* Pridobljeno na <http://www.dialogos.si/slo/storitve/svetovanje/model-kompetenc/kompetence/>
- Dvoršek, A. (2003). *Kriminalistična metodika*. Ljubljana: Visoka policijsko–varnostna šola.
- Findeisen, D. (2004). *Kompetence ali kultura izobražencev odraslih? To je zdaj vprašanje?* V N. Dorđević in M. Svetina (ur.), *Izobraževanje in usposabljanje učiteljev v izobraževanju odraslih* (str. 1-9), Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
- Furlan, Š. (2012). *Metoda za zasnovu informacijskega sistema za obvladovanje zavarovalniških goljufij na osnovi metrik poslovne uspešnosti* (Doktorsko delo). Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
- Furlan, Š. in Bajec, M. (2009). *Celovit pristop k obvladovanju zavarovalniških goljufij*. *Uporabna informatika*, 17(2), 72-78.
- Gorše, M. (2013). *Kompetence kriminalističnega preiskovalca* (Diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
- Generalna policijska uprava.* (2012). *Poročilo o delu policije za leto 2012*. Pridobljeno na: <http://www.policija.si/images/stories/Statistika/LetnaPorocila/PDF/LetnoPorocilo2012.pdf>
- Hrustek, N. A. in Čas, T. (2013). *Obvladovanje zavarovalniških goljufij pri avtomobilskem zavarovanju*. Pridobljeno na http://www.fvv.uni-mb.si/DV2013/zbornik/kriminalisticna_dejavnost/hrustek_cas.pdf
- Ivanjko, Š. (2004). *Prevare v zavarovalništvu in civilno pravne posledice*. V A. Dvoršek in L. Selinšek (ur.), *Goljufije v zavarovalništvu* (str. 77-88). Ljubljana, Maribor: Fakulteta za policijsko varnostne vede, Pravna fakulteta.
- Kazenski zakonik. (2008). *Uradni list RS*, (55/08).

- Knop, D. (2013). *Internal fraud: Who they are and why they do it*. Pridobljeno na: <http://blog.umb.com/internal-fraud-who-they-are-and-why-they-do-it/>
- Kohont, A. (2005). Razvrščanje kompetenc. V M. S. Pezdirc (ur.), *Kompetence v kadrovski praksi* (str. 30-48). Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Lamberger, I. (2004). Zavarovalniške goljufije v Sloveniji: preiskovanje s policijskega zornega kota. V A. Dvoršek in L. Selinšek (ur.), *Goljufije v zavarovalništvu* (str. 107–126). Ljubljana, Maribor: Fakulteta za policijsko varnostne vede, Pravna fakulteta.
- Obligacijski zakonik. (2001). *Uradni list RS*, (83/2001).
- Petrič, U. (2014). *Vloga zavarovalnic pri zagotavljanju finančne varnosti* (Magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
- Rozman, R., Kovač, J. in Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Druga izdaja I-Na. (1985). Ljubljana: Slovenska akademija znanosti in umetnosti, Inštitut za slovenski jezik.
- Služba za preprečevanje, odkrivanje in raziskovanje prevar (SPORP)* (2013). Pridobljeno na: http://www.triglav.eu/sl/o_skupini/obvladovanje_prevar/
- Staniša, A. (2013). *Zavarovalniške goljufije* (Diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
- Statistični zavarovalniški bilten*. (2013). Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
- Svetlik, I. (2006). Razumevanje kompetenc. *Vzgoja in izobraževanje*, 4-17.
- Verbinc, G. (1982). *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Zupančič, Š. (2009). *Kompetenčni model vodenja v carinski službi* (Magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.