

Magdalena Chmielowiec-Lewczuk

WYODRĘBNIANIE OŚRODKÓW ODPOWIEDZIALNOŚCI W ZAKŁADACH UBEZPIECZEŃ DZIAŁU II

Wyodrębnianie ośrodków odpowiedzialności wiąże się zazwyczaj z wdrażaniem systemu controllingu w podmiocie gospodarczym. Zakłady ubezpieczeń działu II, czyli zajmującego się sprzedażą ubezpieczeń majątkowych i pozostałych osobowych, chcąc zastosować instrumenty controllingu, muszą rozpocząć od wyodrębnienia ośrodków odpowiedzialności. Same założenia stworzenia centrów odpowiedzialności są takie same u ubezpieczycieli jak w pozostałych jednostkach, jednak dostosowanie ich do działalności ubezpieczeniowej jest już nieco inne.

Tworzenie ośrodków odpowiedzialności jest ściśle związane z decentralizacją procesu zarządzania. System controllingu, który ma się przyczynić do wspomagania zarządzania danym podmiotem, jest często związany z przeniesieniem części zakresu obowiązków i podejmowania decyzji ze szczebla centralnego na niższe. Decentralizacja procesu decyzyjnego ma spowodować efektywniejsze zarządzanie i ulepszenie osiąganych wyników poprzez zaangażowanie większej części pracowników w rozwój przedsiębiorstwa. Decentralizacja pociąga za sobą następujące korzyści [4, s. 241]:

- Dzięki przekazaniu ciężaru decyzji na różne poziomy zarządzania naczelne kierownictwo uwolnione jest od rozwiązywania bieżących problemów, przez co może się skupić na strategii oraz szerokim planowaniu i koordynowaniu wysiłków.

Przygotowanie menedżerów do pełnienia coraz bardziej odpowiedzialnych funkcji w organizacji (awanse) poprzez zapewnienie im większej swobody w podejmowaniu decyzji dotyczących ich obszarów działalności.

Zwiększenie odpowiedzialności oraz władzy menedżerów często skutkuje poprawą zadowolenia z wykonywanej pracy oraz zwiększa ich zaangażowanie w sprawy przedsiębiorstwa.

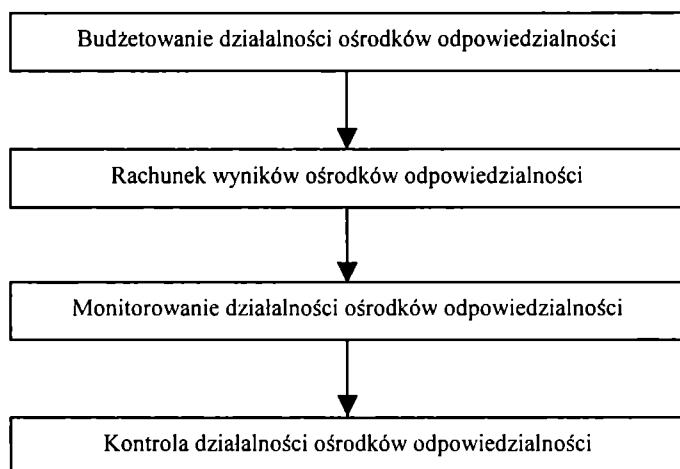
Najtrafniejsze decyzje są podejmowane na tym poziomie organizacji, którego problemów dotyczą.

Decentralizacja daje podstawy do efektywnego pomiaru osiągnięć menedżerów poprzez zastosowanie centrów kosztowych, wynikowych i inwestycyjnych.

Decentralizacja, mimo ogólnie pozytywnego charakteru, ma również wady, do których należałoby zaliczyć przede wszystkim ryzyko zbyt dużego rozproszenia działań związanych z podejmowaniem decyzji, mogące doprowadzić do utraty kontroli nad całościowym kierowaniem przedsiębiorstwem. Dlatego też decentralizacja powinna zostać wprowadzona przy zachowaniu optymalizacji zakresu odpowiedzialności poszczególnych ośrodków.

Ośrodek odpowiedzialności można zdefiniować jako „wyodrębnioną i zorganizowaną jednostkę wewnętrzną, stanowiącą część organizacji przedsiębiorstwa. Na czele ośrodka stoi kierownik, który ponosi odpowiedzialność za wykonanie zadań przypisanych ośrodkowi i jednocześnie ma do dyspozycji odpowiednie środki, umożliwiające zrealizowanie postawionych zadań” [2, s. 188]. Jak wynika z przytoczonej definicji, tworzenie ośrodków odpowiedzialności jest procesem, który nie tylko polega na wyodrębnieniu jednostek w strukturze organizacyjnej, ale również pociąga za sobą odpowiedni podział zadań, celów oraz rozdysponowania środków. Tworzenie ośrodków odpowiedzialności jest zatem związane z generalną restrukturyzacją organizacyjną danego podmiotu i jednocześnie jest początkiem innego ukierunkowania procesu zarządzania.

Z ośrodkami odpowiedzialności jest również związane pojęcie rachunku odpowiedzialności, którego istotą jest ocena działalności ośrodków odpowiedzialności, często w literaturze utożsamiana ze sporządzaniem raportów z wykonania budżetów wyodrębnionych jednostek. Zakres rachunku odpowiedzialności z podziałem na poszczególne elementy ilustruje rys. 1.



Rys. 1. Elementy rachunku odpowiedzialności

Źródło: [2, s. 191].

Rachunek odpowiedzialności rozpoczyna się od momentu przeprowadzenia działań związanych z budżetowaniem działalności ośrodków odpowiedzialności, tj. ze sporządzaniem budżetów dla wyodrębnionych jednostek, następnie należy przeprowadzić rachunek wyników, a więc dokonać sprawozdania z osiągniętych wyników w rzeczywistości. Dwa ostatnie elementy rachunku odpowiedzialności to monitorowanie i kontrolowanie działalności ośrodków odpowiedzialności, których celem jest weryfikacja realizowanych przez nie zadań.

Ośrodki odpowiedzialności można wyodrębnić w podmiocie według różnych kryteriów. Możliwe kryteria podziału zostały przedstawione w tab. 1.

Tabela 1. Kryteria wyodrębnienia ośrodków odpowiedzialności

Kryterium	Charakterystyka kryterium
Organizacyjne	wyodrębnienie ośrodków odpowiedzialności bazuje na jednostkach wyszczególnionych w strukturze organizacyjnej (np. wydziały, działy)
Funkcjonalne	bierze pod uwagę funkcje sprawowane w przedsiębiorstwie (np. marketing, sprzedaż)
Produktowe	ośrodki odpowiedzialności są przyporządkowane asortymentom produktów
Przestrzenne	ośrodki odpowiedzialności tworzy się na podstawie lokalizacji terenów przedsiębiorstwa (np. kraj, województwo, miasto lub budynki czy określone powierzchnie)
Procesowe	punktem odniesienia są wyodrębnione procesy gospodarcze w przedsiębiorstwie
Dystrybucyjne	ośrodki odpowiedzialności tworzy się dla danych segmentów dystrybucji (np. różnych produktów, grup klientów, kanałów dystrybucji)
Zadaniowe	odnosi się ono do przydzielonych zadań produkcyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie [2, s. 193-195].

Po wyodrębnieniu ośrodków odpowiedzialności przy wykorzystaniu jednego z powyższych kryteriów należy określić zakres obowiązków i odpowiedzialności danej jednostki, a także wyznaczyć zadania ściśle określone odpowiednimi parametrami ekonomicznymi. Można, teoretycznie oczywiście, wyodrębnić ośrodki odpowiedzialności według różnych kryteriów równocześnie. Podział taki jednak wymagałby olbrzymich nakładów pracy i środków, a jednocześnie wprowadziłby chaos organizacyjny, co nie przyczyniłoby się na pewno do ulepszenia zarządzania danym podmiotem. W zakładach ubezpieczeń można zastosować wszystkie kryteria wyodrębnienia ośrodków odpowiedzialności.

Inny podział przy tworzeniu ośrodków odpowiedzialności opiera się na osiąganych przez nie wynikach. Wykorzystuje się przy tym dwie zasady:

- zasadę memoriałową,
- zasadę kasową [2, s. 195].

Odpowiadają one zasadom obowiązującym w rachunkowości. Odnosi się je do wyników, które generuje dany ośrodek odpowiedzialności. Podział ośrodków odpowiedzialności przy wykorzystaniu obu zasad został przedstawiony w tab. 2.

Tabela 2. Wyodrębnienie ośrodków odpowiedzialności według zasady memoriałowej i kasowej

Zasada memoriałowa	Zasada kasowa
Ośrodki odpowiedzialności za koszty	ośrodki odpowiedzialności za wydatki
Ośrodki odpowiedzialności za przychody	ośrodki odpowiedzialności za wpływy
Ośrodki odpowiedzialności za koszty i przychody	ośrodki odpowiedzialności za wydatki i wpływy
Ośrodki odpowiedzialności za zysk	ośrodki odpowiedzialności za nadwyżkę pieniężną
Ośrodki odpowiedzialności za inwestycje	

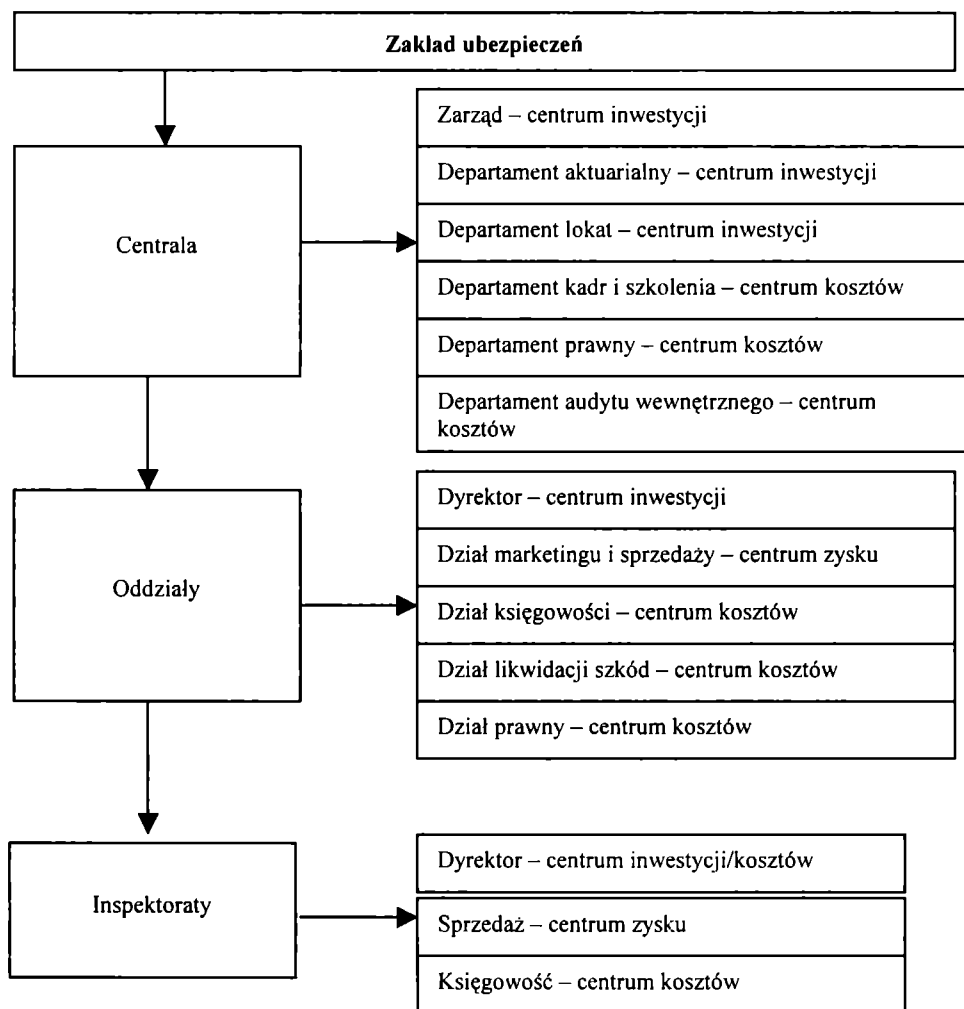
Źródło: opracowanie własne na podstawie [2, s. 195-196].

Analogicznie do zasad obowiązujących w rachunkowości ośrodki odpowiedzialności mogą być podzielone według zasady memoriałowej na podstawie przychodów i kosztów lub według zasady kasowej na podstawie wpływów lub wydatków. Oprócz tego przy zasadzie memoriałowej wyszczególniono dodatkowo centra inwestycyjne. W praktyce najczęściej ośrodki odpowiedzialności wyodrębnia się na podstawie zasady memoriałowej, upraszczając ten podział do trzech podstawowych grup, tj. centrów inwestycji, zysku i kosztów. Nie oznacza to jednak, że w przypadku wdrażania systemu controllingu podziału tego nie można rozbudować.

Bazując na najpopularniejszym podziale według zasady memoriałowej z uwzględnieniem trzech wyżej wymienionych podstawowych rodzajów ośrodków odpowiedzialności, można przypisać dane centra do szczebli struktury organizacyjnej podmiotu. W strukturze organizacyjnej podział ośrodków odpowiedzialności przedstawia się najczęściej w ten sposób, że centra inwestycyjne znajdują się na najwyższych szczeblach, na średnich są centra zysku, a najniżej centra kosztów. Wiąże się to z zakresem odpowiedzialności i zadań poszczególnych jednostek. Ośrodki odpowiedzialności za inwestycje mają przede wszystkim za zadanie maksymalizować stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału, dopiero w dalszej kolejności są również odpowiedzialne za przychody i koszty. Zadanie to umiejscawia je zawsze na szczycie struktury organizacyjnej jako jednostki zajmujące się decyzjami strategicznymi, szczególnie w zakresie inwestowanego kapitału. Jest to zresztą zgodne z głównym celem każdego przedsiębiorstwa, to jest z maksymalizacją jego wartości. Ośrodkiem odpowiedzialności za inwestycje zatem będzie zawsze zarząd oraz inne działy zajmujące się decyzjami o charakterze strategicznym. W zakładzie ubezpieczeń centrami inwestycyjnymi mogą być (oczywiście oprócz zarządu) działy zajmujące się lokatami (konstruowaniem portfela lokat), oceną ryzyka (underwritingiem) oraz dział aktuarialny. Ośrodki odpowiedzialności za inwestycje będą w przypadku zakładów ubezpieczeń znajdować się zawsze na poziomie centrali.

Następne w kolejności są centra zysku odpowiedzialne za wyniki generowane przez przychody i koszty. W przypadku ubezpieczycieli ośrodkami odpowie-

działności za zyski będą działy sprzedaży na poziomie oddziałów lub inspektoratów. Jeśli istnieje wyraźny podział na poszczególne produkty w tych działach, można to również uwzględnić przy wyodrębnianiu ośrodków odpowiedzialności.



Rys. 2. Przykładowa struktura ośrodków odpowiedzialności
w zakładzie ubezpieczeń działu II

Źródło: opracowanie własne.

Pozostałe działy znajdujące się na najniższych szczeblach struktury organizacyjnej pełnią funkcję centrów kosztów, wiążą się one bowiem z generowaniem kosztów. W zakładach ubezpieczeń do ośrodków odpowiedzialności za koszty

można zaliczyć działy księgowości, kontroli, administracji, likwidacji szkód, kadr oraz prawny. Są to jednostki na poziomie oddziałów i inspektoratów. Nie oznacza to jednak, że w centrali nie ma ośrodków odpowiedzialności za koszty, gdyż także i tam można wyodrębnić centra kosztowe. Ciekawy wydaje się problem, jak usytuować przy takim podziale ośrodków odpowiedzialności dział controllingu. Jest to bowiem jednostka ściśle związana z zarządem, nie posiadająca jednak uprawnień w samodzielnym podejmowaniu decyzji odnośnie do działalności, lecz mająca tylko pomagać w procesie zarządzania. Można zatem określić ją jako mającą charakter centrum kosztów, gdyż nie jest odpowiedzialna ani za inwestycje, ani za przychody. Przykładowy podział ośrodków odpowiedzialności w zakładzie ubezpieczeń działu II przedstawia rys. 2.

Osobnym problemem jest ocena ośrodków odpowiedzialności będąca częścią wcześniej omówionego rachunku odpowiedzialności. Każde z centrum, w zależności od swojego charakteru, może zostać ocenione przy wykorzystaniu innych mierników. Tematyka ta jest powiązana z procesem budżetowania, ponieważ jeśli podmiot decyduje się na stworzenie ośrodków odpowiedzialności, to cały proces budżetowania musi zostać podporządkowany temu podziałowi. W praktyce oznacza to, że przedmiotem budżetowania będą budżety dla poszczególnych ośrodków odpowiedzialności.

Mierniki oceny ośrodków odpowiedzialności można podzielić na ilościowe i jakościowe [4, s. 380]. Pierwsze służą ocenie poniesionych kosztów, wyników lub stopy zwrotu z inwestycji, drugie z kolei pozwalają na zweryfikowanie stanu faktycznego w porównaniu z planami w ramach działań, których nie da się ocenić za pomocą miernika wyrażonego liczbowo.

Literatura

- [1] Nowak E., *Rachunkowość zarządcza*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.
- [2] Nowak E., *Zaawansowana rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2003.
- [3] *Podstawy ubezpieczeń, Tom III. Przedsiębiorstwo*, red. J. Monkiewicz, Poltext, Warszawa 2003.
- [4] *Rachunkowość a controlling. Sprawozdawczość i ocena ośrodków odpowiedzialności*, red. E. Nowak, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 868, AE, Wrocław 2000.

THE SINGLING OUT RESPONSIBILITY CENTRES IN NON LIFE INSURANCE COMPANIES

Summary

The paper presents a problem with singling out responsibility centres in non life insurance companies. It particularly concerns partition of them according to different criteria, adaptation to organizational structure and responsibility accounting.

Dr Magdalena Chmielowiec-Lewczuk jest asystentem w Katedrze Rachunku Kosztów i Rachunkowości Zarządczej Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.