

Magdalena Chmielowiec-Lewczuk

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

KOSZTY KONTROLOWANE I NIEKONTROLOWANE W ZAKŁADZIE UBEZPIECZEŃ

1. Istota podziału kosztów na kontrolowane i niekontrolowane

Zakłady ubezpieczeń należą do grupy instytucji finansowych, które funkcjonują według określonych zasad wynikających ze specyfiki ich działalności oraz ustalonych regulacji prawnych. Rynek ten charakteryzuje się szczególnym nadzorem w zakresie kondycji finansowej. Wszelkie podmioty oferujące produkty finansowe muszą zwracać szczególną uwagę na poziom swoich wyników finansowych, ich stabilność oraz zachowanie wypłacalności i płynności finansowej. Dlatego też wyjątkową rolę odgrywają u nich wszelkie narzędzia służące ulepszaniu procesu zarządzania finansami. Jednym z jego podstawowych elementów jest zarządzanie kosztami.

Podział kosztów na kontrolowane i niekontrolowane jest związany z decentralizacją, której głównym założeniem jest wyodrębnianie ośrodków odpowiedzialności, zwanych też centrami. Ubezpieczyciele są podmiotami, które mają zazwyczaj rozbudowaną strukturę organizacyjną, składającą się z centrali, oddziałów terenowych i mniejszych jednostek regionalnych, takich jak przedstawicielstwa. Naturalna zatem wydaje się u nich potrzeba decentralizacji, która ma za zadanie ułatwienie kontroli nad wynikami i zarządzaniem w wyodrębnionych jednostkach. Decentralizacja ta dotyczy nie tylko zakładu ubezpieczeń jako całości, ale przede wszystkim wnętrza poszczególnych oddziałów oraz struktury samej centrali.

Koszty kontrolowane to „takie elementy kosztów ponoszonych przez dany ośrodek odpowiedzialności, które mogą być przedmiotem racjonalnej regulacji przez kierownika ośrodka odpowiedzialności, którego odpowiedzialność za te koszty została zidentyfikowana. Kosztami niekontrolowanymi nazywane są natomiast takie pozycje kosztów ponoszonych przez dany ośrodek odpowiedzialności, na których kształtowanie się nie ma wpływu kierownik tego ośrodka” [3, s. 28].

Podział kosztów na kontrolowane i niekontrolowane ma zatem służyć przede wszystkim określeniu, na które pozycje kosztów kierownik wyodrębnionego ośrodka odpowiedzialności w zakładzie ubezpieczeń ma wpływ, przez co ich poziom jest rezultatem podejmowanych decyzji. Trzeba jednak pamiętać o tym, że to, czy dana pozycja kosztów ma charakter kosztów kontrolowanych, czy też nie, zależy od zakresu odpowiedzialności danej jednostki, gdyż w sytuacji, gdy zakres ten się zmieni, koszty również mogą zmienić swój charakter z kontrolowanych na niekontrolowane lub odwrotnie.

Grupowanie kosztów z podziałem na kontrolowane i niekontrolowane jest również ściśle związane z innymi elementami procesu zarządzania zakładem ubezpieczeń: z rachunkiem odpowiedzialności i budżetowaniem. Rachunek odpowiedzialności obejmuje przeprowadzenie działań związanych z budżetowaniem działalności ośrodków odpowiedzialności, tj. ze sporządzaniem budżetów dla wyodrębnionych jednostek, oraz przeprowadzenie rachunku wyników polegające na sporządzeniu sprawozdania z osiągniętych w rzeczywistości wyników. Rachunek odpowiedzialności obejmuje również swym zakresem monitorowanie oraz kontrolowanie działalności ośrodków odpowiedzialności w celu weryfikacji realizowanych przez nie zadań.

We wszystkich etapach rachunku odpowiedzialności istotne znaczenie ma poziom kosztów kontrolowanych i niekontrolowanych. Aby móc w sposób rzetelny przeprowadzić proces budżetowania, którego głównym celem jest realizacja określonych zadań, należy wyraźnie zaznaczyć, które z planowanych pozycji kosztów są efektem wewnętrznych decyzji ośrodka oraz na poziom których kierownik ma wpływ, które zaś wynikają z decyzji niezależnych od danego centrum, są tylko rezultatem decyzji menedżerów wyższego szczebla lub mają charakter kosztów zapadłych.

Taka klasyfikacja kosztów pozwala na właściwą ocenę rzeczywistych wyników wygenerowanych przez dany ośrodek odpowiedzialności w okresie objętym budżetowaniem, gdyż umożliwia odpowiednie wyciągnięcie konsekwencji co do braku realizacji wyznaczonych wcześniej zadań. Chodzi tu o rozliczanie z wyników kierowników ośrodków według ich faktycznych kompetencji, a nie o obciążanie negatywnymi rezultatami osób, które nie mogły ingerować w pewne działania. Zestawienie wyników planowanych czy też rzeczywistych, bez wyraźnego zaznaczenia, które z kosztów mają charakter kontrolowanych, a które nie, mija się z celem i nie może służyć jako kreatywne narzędzie wspomagające zarządzanie, którego jednym z podstawowych zadań powinno być motywowanie osób do większego zaangażowania się w osiągnięcie wyznaczonych celów.

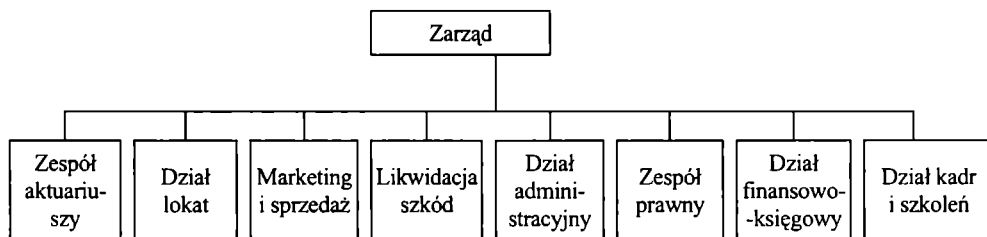
Celem niniejszego artykułu jest próba podziału specyficznych kosztów zakładów ubezpieczeń na kontrolowane i niekontrolowane według ośrodków odpowiedzialności, gdyż podział taki służy całościowemu procesowi zarządzania, ze szczególnym naciskiem na obszar związany z gospodarką finansową, który jest obecny w bieżących działaniach różnych komórek organizacyjnych ubezpieczyciela.

2. Ośrodki odpowiedzialności w zakładzie ubezpieczeń

Zadaniem wyodrębnienia ośrodków odpowiedzialności jest podział jednostek organizacyjnych w zakładzie ubezpieczeń według pewnych przyjętych kryteriów w celu weryfikacji ich pracy i wyników. Przy wyodrębnianiu ośrodków odpowiedzialności należy:

- przeprowadzić analizę dotychczasowej struktury organizacyjnej (wyszczególnienie takich błędów, jak mała efektywność pracy, bariery w przepływie informacji, zbyt mała/duża liczba specjalistów),
- określić przyczyny źle funkcjonującej struktury organizacyjnej,
- wyznaczyć cele i informacje, które mają być przydatne w zarządzaniu, a które są uzależnione od rozwiązań organizacyjnych,
- dobrać kryterium, według którego dokonane zostanie wyodrębnienie ośrodków odpowiedzialności,
- przypisać działania oraz odpowiedzialność wyodrębnionym centrom.

Wyodrębnienie ośrodków odpowiedzialności nie musi się wiązać z całkowitą restrukturyzacją, ale może być jedynie modyfikacją dotychczasowej struktury organizacyjnej, służącą usystematyzowaniu pewnych działań organizacyjnych oraz mającą na celu ułatwienie przepływu informacji, który jest czynnikiem istotnym dla powodzenia przy stosowaniu różnych nowych rozwiązań w zakresie zarządzania zakładem ubezpieczeń.



Rys. 1. Struktura organizacyjna w zakładzie ubezpieczeń

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów z zakładów ubezpieczeń.

Na rys. 1 przedstawiono typową strukturę organizacyjną zakładu ubezpieczeń, która znajduje zastosowanie na poziomie zarówno centrali, jak i oddziałów terenowych.

Przedstawiona na rys. 1 przykładowa struktura organizacyjna posłuży w niniejszym artykule do przeanalizowania charakteru kosztów pod względem ich kontrolowania przez kierownika danej jednostki. Należy zacząć jednak od tego, jaki zakres obowiązków może zostać przypisany tym jednostkom oraz jakie decyzje mogą być podejmowane przez ich kierowników.

Pierwszy dział, nazwany zespołem aktuariuszy, składa się z osób, które zgodnie z przydzielonymi im uprawnieniami zajmują się ogólnie pojętą matematyką aktuarialną w danym zakładzie ubezpieczeń. Do ich zadań należą przede wszystkim szacowanie ryzyka ubezpieczeniowego, kalkulacja składki ubezpieczeniowej (w części wynikającej z prawdopodobieństwa wystąpienia szkody), planowanie wysokości możliwych do wypłaty odszkodowań i świadczeń, określanie poziomu rezerw techniczno-ubezpieczeniowych. Są to zatem wszelkie czynności związane z oszacowaniem tych wielkości, których wysokość wynika z ubezpieczanego ryzyka.

Drugim działem jest jednostka zajmująca się działalnością lokacyjną. Pracują w niej osoby, których zadaniem jest prowadzenie wszelkich czynności związanych z lokowaniem środków przez zakłady ubezpieczeń w nieruchomości oraz instrumenty finansowe. Dział ten zajmuje się przede wszystkim wszelkimi operacjami dotyczącymi nabywania i zbywania lokat na różnych rynkach, ale w zakres jego obowiązków będzie wchodzić również tworzenie portfela lokat i zarządzanie nim, oczywiście pod ścisłym nadzorem zarządu. Jest to dział obecny tylko w centrali.

Następny z wyróżnionych działów to marketing i sprzedaż. Nie jest to dział typowy tylko dla ubezpieczycieli, gdyż znajduje się on zazwyczaj w każdym podmiocie gospodarczym. Specyficzne dla niego są jednak czynności związane z obsługą pośredników ubezpieczeniowych, czyli agentów i brokerów. Do zadań tego działu należą wszelkie działania związane z rozliczaniem się z pośrednikami ubezpieczeniowymi, marketingiem oraz z organizacją sprzedaży.

Kolejną jednostką w strukturze organizacyjnej zakładu ubezpieczeń jest dział likwidacji szkód. Ma on fundamentalny charakter, szczególnie w zakresie działalności technicznej, a jednocześnie obejmuje niezwykle szeroki obszar działań – od czynności związanych z procesem likwidacji szkody osobowej do likwidacji szkody komunikacyjnej. Każda bowiem szkoda objęta ubezpieczeniem ma inny przebieg i inne skutki. Taki charakter tego działu wymaga zatrudniania grupy likwidatorów o różnorodnych kompetencjach.

Dział administracyjny jest komórką, której głównym zadaniem jest organizacja pracy zakładu ubezpieczeń. Do jego zadań należy wykonywanie wszelkich czynności o charakterze organizacyjnym i administracyjnym. Dział ten nie ma typowego charakteru działalności ubezpieczeniowej, jego istnienie jest jednak naturalną koniecznością w przypadku prowadzenia jakiejkolwiek działalności gospodarczej. W zakładach ubezpieczeń mających rozbudowaną sieć jednostek terenowych taki dział na poziomie centrali powinien zajmować się zbieraniem i zestawianiem informacji z oddziałów i przedstawicielstw w celu sporządzania całościowej analizy działalności ubezpieczyciela. Nadzoruje on zatem pracę całego zakładu ubezpieczeń pod względem administracyjnym.

Następnym działem jest zespół prawny, który zajmuje się obsługą prawną zakładu ubezpieczeń jako podmiotu prowadzącego działalność gospodarczą, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki działalności ubezpieczeniowej. Do jego zadań należy przygotowanie wszelkich umów ubezpieczeniowych oraz pozostałych umów cywilnoprawnych.

Przedostatnim z przedstawionych działów jest dział finansowo-księgowy. W jego skład, poza księgowymi zajmującymi się ewidencją operacji gospodarczych, wchodzi analitycy, którzy przygotowują zestawienia dotyczące kondycji finansowej zakładu ubezpieczeń (np. dla Komisji Nadzoru Funduszy Emerytalnych i Ubezpieczeń), a także mogą sporządzać raporty wewnętrzne, których głównym celem jest ułatwienie podejmowania decyzji. To do ich zadań powinno również należeć nadzorowanie realizacji procesu rachunku odpowiedzialności, łącznie z podziałem kosztów na kontrolowane i niekontrolowane, a więc to, co jest przedmiotem niniejszego artykułu.

Ostatni dział to jednostka zajmująca się kadrami i szkoleniami. W zakres jego zadań wchodzi wszelkie działania związane z obsługą kadrową zakładu ubezpieczeń, organizacją i przeprowadzaniem szkoleń czy innych form doskazywania własnych pracowników. Istotnym elementem jest tu również kwestia związana z metodą sprzedaży produktu, jakim jest ubezpieczenie, co wymaga angażowania odpowiednio przeszkolonych osób. Sama strona merytoryczna nie będzie, co prawda, przedmiotem działalności tego działu (tylko działu marketingu i sprzedaży), ale charakter sprzedaży bezpośredniej na pewno oddziałuje w istotny sposób na funkcjonowanie tej jednostki.

3. Koszty kontrolowane i niekontrolowane według ośrodków odpowiedzialności w zakładzie ubezpieczeń

Po przedstawieniu zakresu działań i czynności każdego z typowych działów w zakładzie ubezpieczeń można przejść do sklasyfikowania ich kosztów pod kątem ich podziału na kontrolowane i niekontrolowane. Te informacje mają służyć do skonstruowania budżetów, które powinny być sporządzane dla każdej z tych jednostek osobno, gdyż każda z nich powinna być odrębnie oceniana. Poniżej zostaną omówione cztery pierwsze działy – jako najbardziej charakterystyczne dla zakładów ubezpieczeń. Większość specyficznych kosztów działalności ubezpieczeniowej zostanie przypisana właśnie tym jednostkom.

Tabela 1. Koszty kontrolowane i niekontrolowane działu aktuarnego

Koszty kontrolowane	Koszty niekontrolowane
Koszty zużytych materiałów	Koszty amortyzacji
Koszty zużycia energii,	Koszty remontów, napraw
Koszty badań, ekspertyz	Koszty świadczeń na rzecz pracowników
Koszty wynagrodzeń	Koszty wynagrodzenia kierownika

Źródło: opracowanie własne.

Zespół aktuariuszy jest ośrodkiem odpowiedzialności za koszty. W tab. 1 przedstawiono koszty kontrolowane i niekontrolowane tego działu.

Do kosztów kontrolowanych działu aktuarialnego należą przede wszystkim wszelkie koszty będące wynikiem operacji związanych bezpośrednio z szacowaniem ryzyka ubezpieczeniowego, a więc te, które wiążą się z przeprowadzeniem zewnętrznych badań i ekspertyz, które mają pomóc w ocenie ryzyka oraz wewnętrzne usługi aktuarialne wykonywane przez zatrudnionych aktuariusz. Kierownik tego działu ma wpływ poprzez swoje decyzje na obie te pozycje oraz na ilość zużytych materiałów (chodzi przede wszystkim o materiały biurowe), a także, w pewnym stopniu, na zużyta energię. Ta ostatnia pozycja nie do końca ma charakter kosztów kontrolowanych, można ją również zaliczyć do kosztów niekontrolowanych. Zależy to od sposobu rozliczania tych kosztów między działami oraz od tego, czy na wysokość ich poniesienia ma wpływ eliminacja pewnych działań aktuariuszy.

Tabela 2. Koszty kontrolowane i niekontrolowane działu lokat

Koszty kontrolowane	Koszty niekontrolowane
Koszty zużytych materiałów, energii	Koszty amortyzacji
Koszty utrzymania nieruchomości, koszty amortyzacji nieruchomości, podatki od nieruchomości, opłaty notarialne	Koszty remontów, napraw
Koszty związane z opłatami pośredników na rynkach instrumentów finansowych (provizje maklerskie, prowizje od operacji bankowych)	Koszty świadczeń na rzecz pracowników
Koszty wynagrodzeń	Koszty wynagrodzenia kierownika

Źródło: opracowanie własne.

W tab. 2 zostały przedstawione koszty działu lokat. W dziale tym do kosztów kontrolowanych będą zaliczane przede wszystkim wszelkie koszty związane z nabytymi lokatami, wśród których wyraźnie wyodrębnia się nieruchomości. Ponieważ to dział lokat zarządza portfelem inwestycji zakładu ubezpieczeń i od jego decyzji zależy struktura tego portfela oraz nabycie określonych aktywów, tak więc jemu należy przypisać związane z tym koszty, których wysokość zależy od wcześniej podjętych decyzji. Dział lokat jest ośrodkiem odpowiedzialności za wyniki, a więc generuje również przychody.

W tab. 3 przedstawiono koszty kolejnego działu zajmującego się marketingiem i sprzedażą, który, podobnie jak poprzedni, jest ośrodkiem odpowiedzialności za wyniki, a więc przypisuje się mu również przychody, z tym że w niniejszym artykule tematem są koszty, a więc tylko one brane są tu pod uwagę.

W dziale marketingu i sprzedaży wśród kosztów kontrolowanych największą rolę odgrywają koszty związane z prowizjami pośredników ubezpieczeniowych (zarówno agentów, jak i brokerów oraz pośredników zajmujących się umowami reasekuracyjnymi), a także koszty związane z reklamą, promocją czy badaniami rynku. Te pozycje wyznaczają w dużym stopniu poziom kosztów tej jednostki.

Tabela 3. Koszty kontrolowane i niekontrolowane działu marketingu i sprzedaży

Koszty kontrolowane	Koszty niekontrolowane
Koszty zużytych materiałów, energii Koszty promocji i reklamy, Koszty związane z prowizjami pośredników ubezpieczeniowych Koszty wynagrodzeń	Koszty amortyzacji Koszty remontów, napraw Koszty świadczeń na rzecz pracowników Koszty wynagrodzenia kierownika

Źródło: opracowanie własne.

Następnym działem jest likwidacja szkód (tab. 4). Jest to ośrodek odpowiedzialności tylko za koszty, do których będą należeć przede wszystkim wypłacone odszkodowania i świadczenia. Oprócz tego tej jednostce należy przypisać wszelkie koszty powstające w procesie likwidacji szkód (np. koszty badań lekarskich, biegłych, wynagrodzenie likwidatorów).

Tabela 4. Koszty kontrolowane i niekontrolowane działu likwidacji szkód

Koszty kontrolowane	Koszty niekontrolowane
Koszty zużytych materiałów, energii Koszty badań lekarskich, biegłych Koszty wynagrodzeń Wypłacone odszkodowania i świadczenia	Koszty amortyzacji Koszty remontów, napraw Koszty świadczeń na rzecz pracowników Koszty wynagrodzenia kierownika

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnie cztery działy nie wyróżniają się niczym charakterystycznym, jeśli chodzi o specyfikę kosztów ubezpieczycieli, dlatego też nie zostaną tu omówione. Wszystkie one będą ośrodkami odpowiedzialności za koszty, do których będą zaliczane zwyczajowe koszty funkcjonowania komórek organizacyjnych (wynagrodzenia, zużycie materiałów i energii, remonty, naprawy, amortyzacja). Warto tylko zaznaczyć, iż działowi kadr i szkoleń będą przypisywane koszty związane z przeprowadzeniem szkoleń i egzaminów pośredników ubezpieczeniowych czy likwidatorów. Będą one miały charakter kosztów kontrolowanych.

Ciekawszą grupą we wszystkich działach są oczywiście koszty kontrolowane, gdyż to one mogą być przedmiotem decyzji podejmowanych w kontekście strategicznym czy operacyjnym. Koszty niekontrolowane są we wszystkich jednostkach bardzo podobne i należą do nich te pozycje, które są wynikiem nadrzędnych decyzji będących efektem przyjętej polityki w zakresie zarządzania aktywami niefinansowymi, polityki płacowej dotyczącej wynagrodzeń menedżerskich czy też są rezultatem decyzji wynikających nie ze strategii, tylko z bieżącej konieczności (remonty, naprawy).

4. Podsumowanie

Wyodrębnienie ośrodków odpowiedzialności według przyjętego kryterium, którym najczęściej jest zasada memoriałowa, i przypisanie im kosztów z podziałem na kontrolowane i niekontrolowane jest jednym z podstawowych elementów różnych rozwiązań mających służyć ulepszeniu i usprawnieniu procesu zarządzania. Zadanie to należy zawsze wykonać przy wdrażaniu controllingu, budżetowania czy przy projektowaniu etapów zarządzania kosztami. Jego konieczność jest wynikiem ścisłej relacji z procesem podejmowania decyzji. Wszystkie bowiem wymienione możliwe do wdrożenia rozwiązania mają bezpośrednie odniesienie do możliwości wyboru różnych wariantów decyzyjnych, dlatego też uzupełnienie podstawowej kalkulacji kosztów tymi informacjami powinno się przełożyć na trafniejsze działania i lepsze wyniki.

Należy podkreślić również, że wyodrębnianie ośrodków odpowiedzialności i podział kosztów na kontrolowane i niekontrolowane powinien się przyczyniać do osiągnięcia lepszych wyników finansowych zakładu ubezpieczeń i ustabilizowania kondycji finansowej. Oba te warunki są niezbędne dla ubezpieczyciela, jeśli chce być liczącym się podmiotem na rynku usług ubezpieczeniowych, gdyż pozycja finansowa i siła kapitałowa to dwie podstawowe determinanty prowadzenia działalności ubezpieczeniowej.

Literatura

- [1] Jaruga A.A., Nowak W.A., Szychta A., *Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2001.
- [2] Nowak E., *Rachunek kosztów przedsiębiorstwa*, Ekspert, Wrocław 2001.
- [3] Nowak E., *Rachunkowość zarządcza*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.
- [4] Nowak E., *Zaawansowana rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2003.
- [5] Nowak E., Piechota R., Wierzbński M., *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.
- [6] *Podstawy ubezpieczeń, t. III – Przedsiębiorstwo*, red. J. Monkiewicz, Poltext, Warszawa 2003.

CONTROLLABLE AND UNCONTROLLABLE COSTS IN INSURANCE COMPANIES

Summary

Insurance companies are financial institutions which have to reach good results and control their financial conditions all time. One of the solutions in making management process better is responsibility accounting with budgeting and separating centres. To control and estimate centres results it is needed costs division on controllable and uncontrollable. In the paper is presented organization structure in insurance company contained such departments as actuarial departments, investments department, marketing and sale department, adjustment of losses department, legal department, accounting department, administration department and personnel department. For all these departments it is divided costs on controllable and uncontrollable.