

Magdalena Chmielowiec-Lewczuk

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

WYKORZYSTANIE DECYZYJNYCH RACHUNKÓW KOSZTÓW W ZARZĄDZANIU RYZYKIEM ZAKŁADÓW UBEZPIECZEŃ

1. Wstęp

Zakłady ubezpieczeń należą do instytucji finansowych, których podstawową działalnością jest sprzedaż produktów finansowych. Charakterystyczną cechą tych podmiotów jest prowadzenie dodatkowo działalności inwestycyjnej, która ma u nich szczególne znaczenie ze względu na charakter produktu finansowego. Ubezpieczyciele dzielą się na dwie podstawowe grupy: oferujące ubezpieczenia życiowe (zakłady ubezpieczeń działu I) oraz oferujące ubezpieczenia majątkowe i osobowe (zakłady ubezpieczeń działu II). Podmioty te różnią się znacznie między sobą, przede wszystkim ze względu na produkt, który oferują, co potem skutkuje innym zakresem całej ich działalności (obejmującym również działalność lokacyjną i reasekuracyjną). Obie te grupy można jednak rozpatrywać razem, lecz należy pamiętać o tym, że przy uszczegóławianiu pewnych określonych obszarów decyzyjnych będą pojawiać się między nimi różnice.

W zakładach ubezpieczeń wyróżnia się trzy podstawowe obszary działalności: techniczną (podstawową, operacyjną), lokacyjną (inwestycyjną) oraz reasekuracyjną. We wszystkich trzech obszarach pojawiają się problemy związane z podejmowaniem decyzji w zakresie kosztów, dlatego też wszystkie one muszą zostać uwzględnione w niniejszym artykule. Na szczególne traktowanie tych instytucji ma również wpływ charakter i sposób klasyfikacji ich kosztów.

Zakłady ubezpieczeń, podobnie jak inne instytucje finansowe, muszą wyjątkową uwagę zwracać na kwestie związane z wypłacalnością, płynnością oraz kondycją finansową. Jednym z czynników mających wpływ na stabilizację oraz kontrolę tych wielkości jest właściwe zarządzanie kosztami. Dlatego też umiejętne planowanie i kalkulowanie kosztów jest niezbędnym warunkiem dobrze przeprowadzanego procesu zarządzania zakładem ubezpieczeń, zwłaszcza w zakresie gospodarki finansowej. Polscy ubezpieczyciele powinni być dodatkowo zmotywowani faktem, iż grozi im konkurencja ze stro-

ny rynku europejskiego (na którym podmioty są silniejsze kapitałowo i finansowo), co stawia ich w trudnej sytuacji związanej z koniecznością znacznej i szybkiej poprawy swojej kondycji finansowej.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie problematyki związanej z wykorzystaniem rachunków dotyczących kosztów w różnych obszarach procesu podejmowania decyzji w kontekście zarządzania ryzykiem działalności zakładów ubezpieczeń.

2. Proces zarządzania ryzykiem w zakładach ubezpieczeń

Działalność zakładów ubezpieczeń jest bardzo silnie związana z ryzykiem. W przypadku tych instytucji można wyróżnić [5]:

- ryzyko ubezpieczeniowe, związane z przedmiotem ubezpieczenia,
- ryzyko ubezpieczyciela, związane z funkcjonowaniem zakładu ubezpieczeń,
- ryzyko ubezpieczającego, wynikające z charakteru samej umowy ubezpieczenia.

W kontekście ryzyka działalności gospodarczej najważniejsze jest ryzyko ubezpieczyciela, jednak zarówno ryzyko ubezpieczeniowe, jak i ryzyko ubezpieczającego ma wpływ, pośredni, na to pierwsze. Ryzyko ubezpieczyciela można podzielić na dwa rodzaje:

- 1) ryzyko zewnętrzne, zwane też systematycznym, nie podlegające kontroli podmiotu, na który oddziałuje; ryzyko to jest związane z siłami przyrody, a także z warunkami ekonomicznymi danego rynku oraz rynku globalnego,
- 2) ryzyko wewnętrzne, zwane też niesystematycznym, które obejmuje obszar działania danego podmiotu i które może być przez ten podmiot kontrolowane; za najważniejsze czynniki tego ryzyka można uznać zarządzanie firmą, działania marketingowe, płynność, wypłacalność oraz bankructwo firmy.

Z punktu widzenia procesu decyzyjnego większe znaczenie ma ryzyko wewnętrzne, aczkolwiek w pewien sposób można również, wskutek właściwie podejmowanych decyzji, ograniczyć nieco ryzyko zewnętrzne.

Międzynarodowe Stowarzyszenie Aktuariuszy ds. Oceny Wypłacalności Ubezpieczycieli (IAA Insurer Assessment Working Party), w raporcie z 2004 roku wyróżniło cztery podstawowe kategorie ryzyka ponoszonego przez zakłady ubezpieczeń:

- 1) ryzyko ubezpieczenia (*underwriting risk*),
- 2) ryzyko kredytowe (*credit risk*),
- 3) ryzyko rynkowe (*market risk*),
- 4) ryzyko operacyjne (*operational risk*).

Te cztery kategorie ryzyka są uwzględniane w pracach związanych z przygotowaniem nowych zasad nadzoru finansowego (Solvency II), które to zasady w przyszłości mają obowiązywać podmioty na rynkach ubezpieczeniowych w państwach członkowskich UE. Dlatego też klasyfikacja decyzyjnych rachunków kosztów w zakładach ubezpieczeń, przedstawiona w dalszej części artykułu, opiera się na tym podziale.

Proces zarządzania ryzykiem, jako zespół czynności (działań) rozłożonych w czasie i w przestrzeni, składa się z następujących etapów:

- identyfikacji i klasyfikacji ryzyka,
- oceny i pomiaru ryzyka,
- kontroli ryzyka,
- podjęcia postępowania, na które składają się takie elementy, jak: unikanie, zatrzymanie, transfer, finansowanie i monitorowanie [5].

Proces zarządzania ryzykiem ma wspólne elementy z procesem zarządzania kosztami, ale jednocześnie jego zakres jest o wiele szerszy, dlatego też w niniejszym opracowaniu będziemy się odnosić tylko do tego, co bezpośrednio wiąże się kosztami, w szczególności w zakresie kontroli ryzyka, unikania, transferu i jego monitorowania.

3. Klasyfikacja decyzyjnych rachunków kosztów ubezpieczyciela

Rachunki decyzyjne służą do tego, by z pozyskanych informacji uzyskać opis sytuacji decyzyjnych w postaci różnych wariantów, w celu wyboru najlepszego, według przyjętego przez decydentów kryterium, uzależnionego od potrzeb i celów danego podmiotu. Bardzo ważne jest źródło pozyskiwania informacji służących do sporządzania tych rachunków. Stanowi je zawsze system rachunkowości, ale oczywiście w znaczeniu szerszym, a więc obejmującym zarówno rachunkowość finansową, jak i rachunkowość zarządczą, z tym, że ta druga odgrywa tu o wiele większą rolę. Również w zakładach ubezpieczeń pozyskiwanie informacji potrzebnych do przygotowania rachunków decyzyjnych odbywa się za pomocą dobrze przygotowanego i funkcjonującego systemu rachunkowości zarządczej. Jest to warunek, ażeby te rachunki decyzyjne były wiarygodne i rzetelnie przygotowane.

W rachunkowości zarządczej jest przyjęty pewien podział rachunków decyzyjnych. W przypadku ubezpieczycieli podział ten niestety jest nieprzydatny, dlatego też instytucje te wymagają odmiennej klasyfikacji, która na potrzeby omawianego problemu zostanie dodatkowo dostosowana do procesu zarządzania ryzykiem. W związku z tym można w zakładach ubezpieczeń wyodrębnić następujące grupy rachunków decyzyjnych dotyczących kosztów:

- rachunki decyzyjne dotyczące kosztów produktów ubezpieczeniowych,
- rachunki decyzyjne dotyczące kosztów działalności lokacyjnej,
- rachunki decyzyjne dotyczące kosztów działalności reasekuracyjnej,
- rachunki decyzyjne dotyczące pozostałych kosztów (powstających wskutek prowadzenia działalności gospodarczej, ale nie związanych bezpośrednio z działalnością techniczną).

Pierwszą grupę stanowią rachunki decyzyjne dotyczące kosztów produktów ubezpieczeniowych. Należy pamiętać, że produkty ubezpieczeniowe są niematerialne i ubezpieczyciele nie mają obowiązku ich wyceniania, gdyż nie są one elementem ich majątku.

Dlatego też wszelkie kalkulacje dotyczące kosztu produktu ubezpieczeniowego są zadaniem tylko i wyłącznie rachunkowości zarządczej, a informacje te generowane są tylko na wewnętrzne potrzeby decyzyjne.

Rachunki te mogą opierać się na różnych systemach rachunku kosztów (rachunku kosztów zmiennych, rachunku kosztów działań, rachunku kosztów cyklu życia produktu, rachunku kosztów ciągłego doskonalenia), możliwych do wdrożenia w zakładach ubezpieczeń, dostosowanych do warunków działalności ubezpieczeniowej oraz sporządzanych w różnym celu, np. rachunek kosztów zmiennych może zostać wykorzystany do sporządzenia krótkoterminowego rachunku kosztów i wyników na potrzeby decyzji operacyjnych, a rachunek kosztów cyklu życia produktu ubezpieczeniowego – na potrzeby strategicznych decyzji. Tę grupę rachunków charakteryzują zasady przyjęte przy kalkulacji kosztu produktu ubezpieczeniowego (por. [2, s. 27-29]). Istotnym elementem jest również szacowanie ryzyka ubezpieczeniowego wynikającego z samego charakteru ubezpieczenia.

Druga grupa rachunków decyzyjnych dotyczy kosztów działalności lokacyjnej. Wszelkie działania i czynności w zakresie zarządzania portfelem lokat generują zarówno koszty związane z samymi lokatami (ceny ich nabycia), jak i koszty pośredników na rynkach finansowych, koszty utrzymania nieruchomości czy koszty operacyjne funkcjonowania działu zajmującego się inwestycjami w lokaty. Podstawą tej grupy rachunków decyzyjnych jest analiza portfelowa w zakresie inwestycji finansowych, ale rozszerzona o dodatkową kalkulację pozostałych kosztów (o charakterze pośrednim), które można przypisać działalności lokacyjnej.

Trzecia grupa rachunków decyzyjnych obejmuje wszelkie działania wynikające ze stosowania reasekuracji, i to zarówno czynnej, jak i biernej. Koszty kalkulowane w ramach tej grupy dotyczą pośredniej sprzedaży ubezpieczeń (reasekuracja czynna) oraz przekazanego ryzyka ubezpieczeniowego (reasekuracja bierna). W jednym i drugim przypadku należy oszacować wysokość otrzymanej/przekazanej składki oraz wysokość przekazanych/otrzymanych odszkodowań i świadczeń, a także koszty umów reasekuracyjnych (np. wysokość prowizji reasekuracyjnych). Ta kalkulacja nie ma oczywiście służyć podejmowaniu decyzji o tym, czy prowadzić działalność reasekuracyjną (to wynika z natury zakładów ubezpieczeń), ale jakich wybrać reasekuratorów lub cedentów, jaki powinien być ich udział i jaki typ umowy reasekuracyjnej jest najkorzystniejszy.

Ostatnia grupa rachunków decyzyjnych powinna obejmować kalkulacje wszelkich kosztów, które nie są ujęte we wcześniejszych trzech grupach. Są to różne warianty działania w zakresie, na przykład decyzji inwestycyjnych (ale nie dotyczących inwestycji finansowych, tylko kadrowych, np. szkolenie pracowników, czy rzeczowych, np. rozważanie budowy budynku na potrzeby własne). Są to również wszelkie rachunki decyzyjne dotyczące kosztów, które powstają w wyniku prowadzenia działalności gospodarczej (np. koszty restrukturyzacji organizacyjnej, wdrożenia systemów informatycznych i informacyjnych, koszty prowadzenia działań i czynności o charakterze administracyjnym).

4. Obszary wykorzystania rachunków kosztów w procesie podejmowania decyzji

Decyzyjne rachunki kosztów mogą znaleźć miejsce w określonych obszarach zarządzania ryzykiem zakładów ubezpieczeń. W oparciu o przyjęty wcześniej podział grup ryzyka w tych podmiotach można przypisać im właściwe grupy rachunków decyzyjnych. Zostało to przedstawione w tab. 1.

Tabela 1. Rodzaje ryzyka a klasyfikacja decyzyjnych rachunków kosztów w zakładzie ubezpieczeń

Rodzaj ryzyka	Klasyfikacja decyzyjnych rachunków kosztów
Ryzyko ubezpieczenia	rachunki dotyczące kosztów produktów ubezpieczeniowych
Ryzyko rynkowe	rachunki dotyczące kosztów działalności lokacyjnej
Ryzyko kredytowe	rachunki dotyczące kosztów działalności reasekuracyjnej
Ryzyko operacyjne	rachunki dotyczące pozostałych kosztów

Źródło: opracowanie własne.

Do grupy ryzyka ubezpieczenia zalicza się: ryzyko procesu selekcji ryzyka, ryzyko taryfikacji, ryzyko konstrukcji produktu, ryzyko przebiegu szkód, ryzyko otoczenia ekonomicznego, ryzyko poziomu udziału własnego, ryzyko zachowania klientów oraz ryzyko tworzenia rezerw techniczno-ubezpieczeniowych. Rachunki decyzyjne dotyczące kosztów powinny zatem służyć w tym obszarze przede wszystkim dostarczaniu informacji o planowanej wysokości odszkodowań i świadczeń w danym okresie, wynikającej z oszacowania prawdopodobieństwa wystąpienia określonych szkód. Prawdopodobne do wypłaty odszkodowania i świadczenia są bowiem podstawą kalkulacji składki ubezpieczenia, a więc ceny produktu ubezpieczeniowego. Są zatem jednym ze składowych kosztu tego produktu. Ich istotną cechą jest to, że w momencie sprzedaży nie jest znana ich wysokość (jest tylko szacowana), co powoduje pewne utrudnienie w kalkulacji kosztu ubezpieczeniowego, w szczególności w odniesieniu do ujęcia jednostkowego, czyli wtedy gdy chcielibyśmy ustalić koszt konkretnego produktu ubezpieczeniowego. Dlatego też zakłady ubezpieczeń przeprowadzają tę kalkulację zazwyczaj dla całej grupy ubezpieczeń, co jest prostsze z punktu widzenia zaplanowania kosztów.

Nie można zapominać także o kosztach akwizycji, również wpływających na koszt produktu ubezpieczeniowego, a więc w rezultacie na składkę, przez co są elementem, który pośrednio uczestniczy w polityce sprzedaży oraz kreuje wysokość przychodów. Celem tej grupy rachunków decyzyjnych jest zatem dostarczanie rzetelnych informacji o planowanych kosztach związanych z produktem (skalkulowanych w ramach wybranego systemu rachunku kosztów) w taki sposób, ażeby ograniczyć ryzyko ubezpieczenia i nie doprowadzić do utraty wypłacalności ubezpieczyciela. Upadłość tych instytucji wynika bowiem bardzo często ze źle oszacowanej wysokości omawianej grupy kosztów.

Druga grupa rachunków decyzyjnych obejmuje kalkulację kosztów działalności lokacyjnej. Jej obszar zastosowania będzie zatem odnosił się do zarządzania ryzykiem rynkowym, w ramach którego można wyodrębnić dodatkowo: ryzyko stóp procentowych, ryzyko związane z akcjami czy udziałami, ryzyko walutowe, ryzyko bazowe, ryzyko reinwestycji, ryzyko koncentracji, ryzyko niedopasowania aktywów i zobowiązań oraz ryzyko pozabilansowe. Ryzyko rynkowe obejmuje wszelkie ryzyka związane z inwestowaniem w różne instrumenty finansowe i nieruchomości, które są podstawą portfela lokat zakładu ubezpieczeń oraz bardzo istotnym elementem jego majątku, gdyż w tych instytucjach lokaty stanowią 80-90% wartości ich aktywów. Dlatego też ten obszar zarządzania ryzykiem nie jest mniej ważny od poprzedniego, związanego z podstawową działalnością ubezpieczyciela.

Źle oszacowane ryzyko rynkowe i brak kompetentnych działań dotyczących jego ograniczenia może doprowadzić do fatalnych skutków finansowych, w postaci utraty płynności finansowej, spadku wartości aktywów i braku zabezpieczenia majątkowego, co przełoży się na spadek wartości zakładu ubezpieczeń i utratę pozycji rynkowej. Dlatego też rachunki decyzyjne dotyczące kalkulacji kosztów działalności lokacyjnej nie powinny być w tym przypadku przygotowywane tylko przez specjalistów z rachunkowości zarządczej czy controllingu, ale przede wszystkim przez profesjonalnych analityków rynkowych, których wiedza i doświadczenie powinny pozwolić na rzetelne zaplanowanie określonych inwestycji, przy założeniu dopuszczalnego poziomu ryzyka i stopy zwrotu. Dodatkowo dział rachunkowości zarządczej i controllingu powinien wspomóc kalkulację kosztów działalności lokacyjnej o tę część, która jest związana z funkcjonowaniem działu zajmującego się zarządzaniem portfelem lokat.

Następna grupa rachunków decyzyjnych obejmuje kalkulację kosztów działalności reasekuracyjnej. Jest to obszar ściśle związany z działalnością podstawową, czyli techniczną, dlatego też można tu wykorzystać część zastosowanych metod kalkulacji kosztów produktu ubezpieczeniowego. W ramach ryzyka kredytowego, którym zarządzanie można usprawnić przez wykorzystanie informacji pozyskanych z tych rachunków, wyodrębnia się dodatkowo: ryzyko bezpośredniej niewypłacalności, ryzyko osłabienia kondycji finansowej, pośrednie ryzyko kredytowe, ryzyko rozliczeń, ryzyko kraju, ryzyko koncentracji i ryzyko kontrahenta.

Z punktu widzenia kosztów w ramach tej grupy należy zatem oszacować takie wielkości, jak: planowaną do przekazania wysokość odszkodowań i świadczeń w ramach reasekuracji czynnej, planowaną do przekazania część zainkasowanej składki w ramach reasekuracji biernej (jest to raczej pomniejszenie przychodu, a nie koszt) oraz dodatkowe koszty reasekuracji, którymi będą przede wszystkim prowizje reasekuracyjne.

Ostatni obszar zarządzania ryzykiem w zakładzie ubezpieczeń obejmuje ryzyko operacyjne. Można mu przypisać wszelkie rachunki decyzyjne obejmujące pozostałe koszty. Ryzyko operacyjne można podzielić na: ryzyko zasobów ludzkich, ryzyko zarządzania i kontroli, ryzyko systemów informatycznych, ryzyko strategii działania,

ryzyko reputacji, ryzyko zaburzeń działalności wskutek zdarzeń katastroficznych oraz ryzyko prawno-regulacyjne.

Rachunki decyzyjne, które odnoszą się do tej części zarządzania ryzykiem są najbardziej różnorodne i skupiają się na kalkulacji kosztów związanych przede wszystkim z wszelkimi działaniami typowymi dla prowadzenia każdej działalności gospodarczej. Aczkolwiek nie bez znaczenia jest tu charakter zakładów ubezpieczeń, przejawiający się przede wszystkim w obszarze zarządzania kadrami (ubezpieczyciele powinni zwracać szczególną uwagę na szkolenia i zdobywanie lepszych kwalifikacji swoich pracowników, co wiąże się z dodatkowymi, często wysokimi kosztami) oraz regulacji prawnych, gdyż instytucje te mają bardzo precyzyjnie określone pewne wymogi dotyczące prowadzenia działalności, a podlegają nadzorowi, który wymaga przygotowania specjalistycznych analiz, co również trzeba wziąć pod uwagę przy planowaniu kosztów.

5. Podsumowanie

Rachunki decyzyjne są jednym z podstawowych elementów dobrze funkcjonującego systemu rachunkowości zarządczej. Powinny dostarczać informacji potrzebnych do podejmowania decyzji. Przedstawione wcześniej rachunki decyzyjne dla zakładów ubezpieczeń zostały ograniczone do kosztów i jednocześnie wskazano na ich relacje z obszarem zarządzania ryzykiem. Decyzyjne rachunki kosztów mają szczególne znaczenie dla zarządzania zakładem ubezpieczeń, ponieważ:

- dostarczają takich informacji o koszcie produktu ubezpieczeniowego, których nie ma w księgowym systemie ewidencji,
- pozwalają na oszacowanie rentowności poszczególnych grup produktów według różnych zasad kalkulacji kosztów (różne systemy), przez co rozszerzają zakres wiedzy potrzebnej do wyboru optymalnej struktury sprzedaży,
- generują informacje w zakresie kompleksowej kalkulacji wszelkich kosztów związanych z działalnością lokacyjną (nie tylko tych dotyczących bezpośrednio lokat),
- wyodrębniają działalność reasekuracyjną, przez co ułatwiają podejmowanie decyzji w zakresie zawierania umów reasekuracji biernej oraz czynnej.

Przedstawione powyżej pozytywne skutki wdrażania decyzyjnych rachunków kosztów w zakładach ubezpieczeń powinny przekładać się na wspomaganie procesu zarządzania ryzykiem ubezpieczyciela poprzez dostarczanie szeregu niezbędnych informacji. Powinno to gwarantować minimalizację tego ryzyka oraz ulepszanie całościowego procesu zarządzania zakładem ubezpieczeń.

Literatura

- [1] Chmielowiec-Lewczuk M., *Klasyfikacja kosztów w zakładach ubezpieczeń*, [w:] *Standardy rachunkowości wobec wyzwań współczesnej gospodarki*, t. III, red. Z. Messner, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej, Katowice 2006.
- [2] Chmielowiec-Lewczuk M., *Problem kalkulacji kosztów produktu ubezpieczeniowego*, [w:] *Ubezpieczenia*, red. S. Wieteska, UMCS, Lublin 2006.
- [3] Karmańska A., *Rachunkowość zarządcza ubezpieczyciela. Modelowanie na podstawie rachunku kosztów działań*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- [4] Nowak E., *Zaawansowana rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2003.
- [5] Ronka-Chmielowiec W., *Zarządzanie ryzykiem w zakładzie ubezpieczeń*, [w:] *Zarządzanie ryzykiem*, red. K. Jajuga, Wydawnictwo Naukowe PWN, w przygotowaniu.
- [6] Williams Jr. C.A., Smith M.L., Young P.C., *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [7] Vaughan E.J., *Risk management*, John Wiley & Sons, New York 1997.

APPLICATION OF COST ACCOUNTING FOR DECISION MAKING IN RISK MANAGEMENT IN INSURANCE COMPANIES

Summary

Risk management is very important for insurance companies' activities (technical, investment and reinsurance). In these financial institutions there are four kinds of risk: underwriting risk, credit risk, market risk and operational risk. For underwriting risk it should be used cost accounting which generates information about insurance product' costs calculation. For credit risk it could be applied investment cost calculation system and for market risk cost accounting of reinsurance activity. The last kind of risk – operational could be minimized in result of using information about other costs which are connected with each business activity.