

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 399

Rachunkowość a controlling

Redaktorzy naukowi
Edward Nowak
Piotr Bednarek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska, Joanna Świrska-Korłub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Marcin Orszulak

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.pracnaukowe.ue.wroc.pl

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192

e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-523-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl

www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Anna Balicka: Controlling ekologiczny w przedsiębiorstwie.....	13
Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska, Sylwia Meller: Proces wdrażania controllingu w praktyce przedsiębiorstw	22
Wioletta Baran, Sylwia Morawska: Kontrola zarządcza w jednostkach organizacyjnych sądu.....	32
Piotr Bednarek: Premie i nagrody dla audytorów wewnętrznych a skuteczność audytu wewnętrznego w sektorze prywatnym i publicznym	41
Renata Biadacz: Rys historyczny rachunku zysków i strat w Polsce międzywojennej.....	55
Małgorzata Białas: Wycena instrumentów finansowych według wartości godziwej w bankach	67
Anna Bieniasz: Determinanty rentowności kapitału własnego przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce.....	76
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Controlling strategiczny szkoły wyższej.....	84
Adam Bujak: Ewaluacja przedsięwzięć inwestycyjnych dotyczących funkcjonowania systemu informacyjnego rachunkowości w przedsiębiorstwie	103
Andrzej Bytniewski: Podsystem finansowo-księgowy jako instrument rachunkowości zarządczej i controllingu.....	111
Jolanta Chluska, Waldemar Szczepaniak: Controlling finansowy w projektach unijnych realizowanych w uczelniach publicznych.....	121
Halina Chłodnicka: Wycena przedsiębiorstwa w upadłości a wartość godziwa	130
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Controlling w zakładzie ubezpieczeń w świetle nowych uwarunkowań rynkowych.....	142
Joanna Dyczkowska: To what extent companies listed on alternative investment markets disclose strategic information in their annual reports? – comparative case studies.....	153
Joanna Dynowska: Czynniki ograniczające wdrażanie controllingu w świetle badań ankietowych	168
Krzysztof Dziadek: Wykorzystanie budżetowania w zarządzaniu projektami unijnymi – wyniki badań	176
Wojciech Flieger: Informatyczne wspomaganie zarządzania ryzykiem poprzez procedury audytu.....	186

Magdalena Jaworzyńska: Analiza strategiczna zakładu opieki zdrowotnej na potrzeby stworzenia jego modelu biznesowego – studium przypadku..	196
Marcin Jędrzejczyk: Addytywna, analityczna funkcja produkcji w ocenie poziomu zarządzania jednostką gospodarczą	208
Angelika Kaczmarczyk: Koncepcje wyceny a przydatność informacji sprawozdawczej małych przedsiębiorstw	216
Zdzisław Kes: Badanie nierównomierności odchyleń w kontroli budżetowej	224
Ilona Kędzierska-Bujak: Perspektywa interesariuszy a strategia Uniwersytetu Szczecińskiego – wybrane zagadnienia	235
Marcin Klinowski: Determinanty sukcesu projektów	245
Konrad Kochański: Formy ewidencji działalności gospodarczej a rachunkowość zarządcza w obszarze marketingu w świetle badań empirycznych...	255
Tomasz Kondraszuk: Projekt urzędniowy gospodarstwa jako narzędzie planowania strategicznego w rolnictwie.....	267
Krzysztof Konstantyn: Koncepcja wdrożenia rachunku odpowiedzialności w ośrodkach odpowiedzialności za inwestycje w przedsiębiorstwach produkujących konstrukcje budowlane.....	277
Magdalena Kowalczyk: Mierniki controllingu personalnego w jednostkach samorządu terytorialnego.....	287
Jarosław Kujawski: Demotywuujące i dysfunkcjonalne aspekty ceny transferowej	295
Agnieszka Lew: Badanie przez biegłego rewidenta przychodów i kosztów jako elementów podatnych na oszustwa księgowo.....	306
Paweł Malinowski, Tomasz Ćwieląg, Edyta Prozorowska, Piotr Słomianny: Technologia SOA w optymalizacji procesów biznesowych na przykładzie MPWiK Wrocław S.A.....	313
Krzysztof Małys: Controlling w publicznej szkole wyższej – zarys problemu	322
Elżbieta Marcinkowska: Outsourcing i offshoring procesu rachunkowości – modele dostawy usługi	333
Marek Masztalerz: Komunikacja w rachunkowości zarządczej	343
Remigiusz Napiecek: Współzależność głównych obszarów działania uczelni wyższej	352
Bartłomiej Nita: Stan i perspektywy rozwoju rachunkowości zarządczej w XXI wieku w praktyce.....	361
Edward Nowak: Klasyfikacyjna funkcja rachunkowości	373
Marta Nowak: Czy rachunkowość jest moralna? Dyskurs z pogranicza pomiaru gospodarczego oraz filozofii etyki.....	383
Michał Poszwa: Kasowe uznawanie kosztów uzyskania przychodów – konsekwencje dla rozliczeń i zarządzania	393
Marzena Remlein: Self-billing w transakcjach handlowych pomiędzy podmiotami grupy kapitałowej	401
Dariusz Ryszard Rutowicz: Wyzwania stojące przed rachunkowością zarządczą modeli biznesowych	409

Dorota Śladkiewicz: Wartość przedsiębiorstwa w świetle teorii zasobowej ..	419
Anna Stronczek, Sylwia Krajewska: Oczekiwania jednostek sektora zamówień publicznych w zakresie wsparcia rachunkowości zarządczej przez zintegrowane systemy zarządzania.....	428
Wiesław Szczęsny: „Pułapka” rentowności w polityce finansowej przedsiębiorstw	436
Alfred Szydelko: Wpływ KSR nr 9 „Sprawozdanie z działalności” na rachunkowość	446
Magdalena Szydelko: Ramy koncepcyjne zastosowania benchmarkingu w klastrze	456
Agnieszka Tubis: Controlling procesu eksploatacji – wstępna charakterystyka	466
Piotr Urbanek: Przesłanki i bariery budżetowania operacyjnego w uczelni publicznej.....	477
Wiesław Wasilewski: Controlling ryzyka w instytucjach kultury.....	485
Aleksandra Wiercińska: Wykorzystanie benchmarkingu w zarządzaniu finansami szpitali na przykładzie województwa pomorskiego.....	491
Grzegorz Zimon: Wpływ strategii zarządzania zapasami na wyniki finansowe przedsiębiorstw	500

Summaries

Anna Balicka: Ecological controlling in the company.....	13
Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska, Sylwia Meller: The process of controlling implementation in companies practice	22
Wioletta Baran, Sylwia Morawska: Management control in organizational units of courts	32
Piotr Bednarek: Bonuses and rewards for internal auditors vs. internal audit effectiveness in a private and public sector	41
Renata Biadacz: Historical aspect of income statement of interwar period in Poland	55
Małgorzata Białas: Valuation of financial instruments at fair value in the banks	67
Anna Bieniasz: Determinants of return on equity of companies in the food industry	76
Agnieszka Bienkowska, Zygmunt Kral, Anna Zablocka-Kluczka: Strategic controlling of universities	84
Adam Bujak: The evaluation of investments relating to the functioning of the accounting information system in an enterprise	103
Andrzej Bytniewski: A financial and accounting subsystem as an instrument for management accounting and controlling	111
Jolanta Chluska, Waldemar Szczepaniak: Financial controlling in the EU projects implemented in public universities	121

Halina Chłodnicka: Valuation of an insolvent business vs. fair value	130
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Controlling in the insurance company in the new market conditions.....	142
Joanna Dyczkowska: W jakim stopniu spółki notowane na rynkach alternatywnego obrotu ujawniają informacje strategiczne w raportach rocznych – analiza porównawcza przypadków	153
Joanna Dynowska: Factors that limit controlling implementation as revealed by questionnaire surveys.....	168
Krzysztof Dziadek: Use of budgeting in the EU projects management – research findings	176
Wojciech Fliegner: Computer aid of risk management through audit procedures	186
Magdalena Jaworzyńska: Strategic analysis of public healthcare centre to create its business model – case study	196
Marcin Jędrzejczyk: The additive, cost production function in the management assessment process of business entity	208
Angelika Kaczmarczyk: Valuation concepts vs. usefulness of reporting information of small businesses.....	216
Zdzisław Kes: The study of fluctuation of deviations in the budgeting control	224
Iłona Kędzierska-Bujak: The stakeholders perspective vs. the strategy of the University of Szczecin – selected issues	235
Marcin Klinowski: Project success factors	245
Konrad Kochański: Account and tax books vs. management accountancy in the area of marketing in the light of empirical research	255
Tomasz Kondraszuk: Appliance project of agricultural farm as a tool for strategic planning in agriculture	267
Krzysztof Konstantyn: The conception of introduction of responsibility accounting in the centers responsible for investment in building construction enterprises	277
Magdalena Kowalczyk: Personnel controlling measures in local government units.....	287
Jarosław Kujawski: Demotivating and dysfunctional aspects of transfer price	295
Agnieszka Lew: Auditor’s revenue and expense audit as an element susceptible to accounting fraud	306
Paweł Malinowski, Tomasz Ćwieląg, Edyta Prozorowska, Piotr Słomianny: SOA technology in business process optimalization on the example of MPWiK Wrocław S.A.	313
Krzysztof Małys: Controlling in public institutions of higher education – the outline of the problem.....	322
Elżbieta Marcinkowska: Outsourcing and offshoring of accounting process – service delivery models	333
Marek Masztalerz: Communication in management accounting.....	343

Remigiusz Napiecek: Interdependence of the main areas of university activity	352
Bartłomiej Nita: The state and development trends of management accounting in 21 st century in practice	361
Edward Nowak: The discriminant function of accounting	373
Marta Nowak: Is accounting moral? Discourse on economic measurement and philosophy of ethics	383
Michał Poszwa: Checkout the cost to obtain revenue recognition – implications for settlements and management	393
Marzena Remlein: Self-billing in commercial transactions between the entities of the capital group.....	401
Dariusz Ryszard Rutowicz: Challenges facing management accounting of business models.....	409
Dorota Śładkiewicz: Enterprise value in the light of resource-based theory ..	419
Anna Stroncsek, Sylwia Krajewska: Expectations of public procurement sector units concerning the support for managerial accounting through integrated management systems	428
Wiesław Szczęsny: The “trap” of profitability in the financial policy of enterprises	436
Alfred Szydelko: The influence of the Polish Accounting Standard No. 9 “Report on the activities” on accounting	446
Magdalena Szydelko: A conceptual framework for benchmarking companies in a cluster.....	456
Agnieszka Tubis: Controlling of maintenance and operation process – preliminary characteristics.....	466
Piotr Urbanek: Premises and barriers of operational budgeting in public higher education institution	477
Wiesław Wasilewski: Risk controlling in cultural institutions.....	485
Aleksandra Wiercińska: The use of benchmarking in the financial management of hospitals on the example of Pomeranian Voivodeship.....	491
Grzegorz Zimon: Influence of inventory management strategy on financial results of companies	500

Magdalena Chmielowiec-Lewczuk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: magdalena.chmielowiec-lewczuk@ue.wroc.pl

CONTROLLING W ZAKŁADZIE UBEZPIECZEŃ W ŚWIETLE NOWYCH UWARUNKOWAŃ RYNKOWYCH

CONTROLLING IN THE INSURANCE COMPANY IN THE NEW MARKET CONDITIONS

DOI: 10.15611/pn.2015.399.13

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest scharakteryzowanie systemu controllingu w zakładzie ubezpieczeń w kontekście nowych uwarunkowań rynkowych. Są to zmiany związane z pojawieniem się pewnych relacji w ramach grup finansowych, nowych oczekiwań klientów, wdrożenia projektu Solvency II oraz skutkami kryzysów finansowych. Zmiany te dotyczą obszaru zarządzania kapitałem, produktem, sprzedażą, finansami oraz działalnością lokacyjną, czyli wiążą się w praktyce prawie z całym zakresem działalności zakładów ubezpieczeń. Do najważniejszych zmian w systemie controllingu należy zaliczyć: modyfikację celów controllingu strategicznego, inny charakter systemów rachunku kosztów wykorzystywanych w kalkulacji zarządczej, zmianę roli controllingu, możliwość wykorzystania raportów zarządczych na potrzeby nadzoru, ukierunkowanie rachunków decyzyjnych dotyczących lokat na realizację celów uwarunkowaną innym poziomem akceptowalnego ryzyka.

Słowa kluczowe: controlling, zakład ubezpieczeń, rynek ubezpieczeniowy.

Summary: The purpose of this article is to characterize the controlling system in the insurance company in the new market conditions. These changes are associated with the appearance of certain relationships within the financial group, new customer expectations, the implementation of Solvency II and the effects of financial crises. These changes are connected with the areas of capital management, product, sales, and investments, which relate to almost the whole scope of business of insurance company. The most important changes in the system controlling include: the modification of controlling strategic objectives, different character of cost accounting systems used in the calculation for management, change in the role of controlling, the ability to use management reports for supervisory needs, targeting investment decision-making accounts for the implementation of the objectives of the conditioned different level of acceptable risk.

Keywords: controlling, insurance company, insurance market.

1. Wstęp

Rynek ubezpieczeniowy, który jest częścią rynku usług finansowych, podlega od pewnego czasu wielu zmianom. Instytucje finansowe są bowiem podmiotami dynamicznie się rozwijającymi, na co wpływ ma wiele czynników, takich jak zmiana ogólnych tendencji gospodarczych, pojawianie się kryzysów finansowych, zmiana regulacji prawnych czy zmieniające się oczekiwania klientów determinujące zapotrzebowanie na nowe produkty. Dlatego też sektor ten powinien szczególnie dbać o dostosowanie nowych rozwiązań w ramach procesu zarządzania do aktualnych i przyszłych uwarunkowań rynkowych.

Celem niniejszego artykułu jest analiza systemu controllingu w zakładzie ubezpieczeń, ale w kontekście nowych uwarunkowań rynkowych. Oznacza to, że system ten, który jest stosowany od lat, należałoby zmodyfikować i ukierunkować na realizację nieco innych celów niż parę lat temu. W artykule zostaną zasygnalizowane najważniejsze zmiany na rynku ubezpieczeniowym w ostatnich latach, a także zaproponowane w związku z tym zmiany w projektowaniu systemu controllingu. System ten bowiem, który był wdrażany pewien czas temu w instytucjach finansowych, z jednej strony był nowością i stanowił ciekawe rozwiązanie ówczesnych problemów, ale z drugiej strony uległ już w tym czasie pewnej częściowej dezaktualizacji i wymaga obecnie zmian. W artykule zastosowano metodę badawczą polegającą na analizie literatury z omawianego obszaru oraz podano własne wnioski.

Istnieje jeszcze jedna istotna cecha rynku finansowego, a mianowicie w ostatnich latach bardzo rozbudowała się sieć różnych relacji między poszczególnymi instytucjami finansowymi, które wynikają przede wszystkim z powiązań kapitałowych i produktowych. To powoduje, iż trudno jest w praktyce wyodrębnić poszczególne instytucje i traktować je jako odrębne jednostki. Coraz częściej patrzy się na nie przez pryzmat grupy finansowej i zgodnie również z taką ideą zarządza się tymi podmiotami. Powiązania te dotyczą oczywiście w szczególności zakładów ubezpieczeń i banków. Z drugiej jednak strony, jak się porówna, szczególnie w Polsce, rynek bankowy i ubezpieczeniowy, to można wyraźnie zauważyć, że idą one nieco inną drogą i mają inne problemy. W ostatnim czasie dość znacząca grupa banków ma poważne problemy finansowe, czego skutkiem są zmiany kapitałowe i strukturalne, natomiast ubezpieczyciele mają się bardzo dobrze i nie są zagrożeni żadnymi większymi problemami finansowymi ani destabilizacją rynku.

Ta sytuacja powoduje, iż przy przeprojektowaniu systemu controllingu trzeba przyjąć taki punkt odniesienia, który z jednej strony będzie związany z bezpośrednią realizacją celów zakładu ubezpieczeń, a z drugiej będzie uwzględniał wyżej wymienione powiązania. Szczególnie zauważalne to będzie w dwóch obszarach: wspólnych produktów typu *bancassurance* oraz decyzji strategicznych związanych z pozyskiwaniem kapitału czy inwestycji.

2. Nowe uwarunkowania rynku ubezpieczeniowego

Nowe uwarunkowania rynku ubezpieczeniowego dotyczą bardzo różnych obszarów. Można wyodrębnić cztery najważniejsze z nich. Są to:

- powiązania w ramach grupy finansowej – determinujące inny punkt widzenia w procesie zarządzania,
- zmiany w portfelu produktów – wynikające ze zmian świadomości ubezpieczeniowej, innego zapotrzebowania, pojawiania się nowych rodzajów ryzyka ubezpieczeniowego, czy zmian demograficznych,
- zmiany regulacji w zakresie wymogów finansowych – projekt Solvency II, który narzucać będzie inny sposób raportowania u ubezpieczycieli oraz nieco inne regulacje dotyczące zarządzania ryzykiem,
- skutki kryzysów finansowych – istotne zarówno dla samej działalności ubezpieczeniowej, jak i przede wszystkim dla działalności lokacyjnej.

Pierwszym z wymienionych obszarów, w którym nastąpiły zmiany, jest zasygnalizowany już wcześniej obszar powiązań w ramach grupy finansowej. Z formalnego punktu widzenia pojęcie grupy finansowej nie jest zdefiniowane, co nieco utrudnia analizę sytuacji, gdyż nie wszystkie powiązania są wykazywane w sprawozdawczości finansowej. A jednocześnie mają one wpływ na decyzje, szczególnie te strategiczne. Dyrektywa Unii Europejskiej używa i definiuje pojęcie konglomeratu finansowego. Jest to grupa, w której „co najmniej jeden z podmiotów funkcjonuje w sektorze ubezpieczeń i co najmniej jeden funkcjonuje w sektorze bankowym lub w sektorze usług inwestycyjnych” [Gołąb 2012, s. 98]. Muszą one dodatkowo spełnić określone warunki. Dlatego też istnieje możliwość, iż działają podmioty, które tych warunków nie spełniają, a jednak są ze sobą powiązane. Z punktu widzenia nadzoru finansowego nie ma między nimi relacji, natomiast z punktu widzenia zarządzania są.

Przy projektowaniu systemu controllingu, który ma usprawniać zarządzanie, pojawia się zatem problem, czy ma to być system dla grupy, czy dla danego podmiotu, w tym przypadku ubezpieczyciela. Controlling dla całości, mimo że teoretycznie mógłby być ciekawym rozwiązaniem, wydaje się jednak nierealny do wdrożenia. Na obecnym etapie współpracy między podmiotami sektora finansowego nie ma on racji bytu. Być może sytuacja ta zmieni się w przyszłości, jeśli współpraca ta się znacznie rozszerzy. Dla zobrazowania tej sytuacji można porównać kryteria ryzyka w sektorze finansowym, które zostały zaprezentowane w tab. 1.

Jeśli spojrzymy na porównanie trzech sektorów w tab. 1, w której zostały umieszczone podstawowe kryteria oceny i ryzyka, to wyraźnie widać, że są one tak różne, iż zbudowanie na tej podstawie jednolitego systemu controllingu wydaje się niemożliwe. Różnice są w strukturze bilansowej, horyzoncie czasowym, ryzyku i nadzorze. Wszystkie te czynniki mają olbrzymie znaczenia dla controllingu i stanowią fundament jego projektowania. Dlatego też istnieje potrzeba zachowania indywidualnego charakteru controllingu u ubezpieczyciela, ale z uwzględnieniem powiązań kapitałowych.

Tabela 1. Porównanie kryteriów i ryzyka w sektorze finansowym

Kryterium	Bankowość	Ubezpieczenia	Inwestycje
Główne aktywa	kredyty, aktywa międzybankowe, papiery wartościowe	portfel inwestycyjny	należności zabezpieczone przez papiery wartościowe
Główne pasywa	depozyty klientów, zobowiązania międzybankowe	rezerwy techniczne	płatności wobec klientów
Horyzont czasowy	średni	długi – ubezpieczenia życiowe; długi/krótki – ubezpieczenia majątkowe	krótki
Główne rodzaje ryzyka	kredytowe, rynkowe, płynności	ubezpieczeniowe, inwestycyjne	rynkowe, płynności
Mechanizmy przenoszenia ryzyka	sekurytyzacja, derywaty kredytowe, derywaty pozagiełdowe	reasekuracja	derywaty pozagiełdowe
Główne obszary nadzoru	ryzyko systemowe	ochrona ubezpieczonych	ochrona inwestora, ryzyko systemowe, przejrzyste rynki

Źródło: [Michalski 2007, s. 42].

Następnym obszarem, w którym nastąpiły zmiany, jest ten związany z produktami. W szczególności dotyczą one:

- zmian w świadomości ubezpieczeniowej, co generuje inne zapotrzebowanie na produkty,
- pojawienia się nowych rodzajów ryzyka ubezpieczeniowego,
- zmian demograficznych.

Wszystkie trzy czynniki mają wpływ na strukturę portfela produktów ubezpieczeniowych. Controlling jest systemem, który ma dostarczać informacji o opłacalności sprzedaży. Zatem jego projektowanie jest bardzo mocno uzależnione od charakteru produktu. Dwa pierwsze czynniki wymuszają na ubezpieczycielu konieczność zastosowania takiej kalkulacji, która jest dostosowana do szacowania rentowności nowych produktów. Tutaj zatem znaleźć powinien dość szerokie zastosowanie rachunek kosztów cyklu życia produktu ubezpieczeniowego, który zazwyczaj był stosowany sporadycznie i nieregularnie. W kontekście dużych zmian w strukturze sprzedaży nabiera on większego znaczenia i będzie wymagał od zakładu ubezpieczeń częstszego stosowania. Oczywiście z biegiem czasu powinien on się przekształcić w regularny system rachunku kosztów, na przykład rachunek kosztów działań. Być może dobrym rozwiązaniem byłoby dostosowanie systemu rachunku kosztów cyklu życia produktu do kalkulacji według działań i odejście od stosowania grupowania kosztów według zmienności na rzecz grupowania według działań. Wtedy przejście to byłoby łatwiejsze.

Trzecim z wymienionych czynników są zmiany demograficzne. To problem przede wszystkim zakładów ubezpieczeń na życie. Działalność ubezpieczeniowa i jej produkty są uzależnione od struktury społeczeństwa, zatem obowiązkiem ubezpieczyciela jest śledzenie tych zmian. Do najważniejszych z obserwowanych zmian należą: „starzenie się ludności, spowodowane równoczesnym spadkiem liczby urodzeń, wydłużaniem się przeciętnego dalszego trwania życia oraz odpływem młodych ludzi za granicę” [Borda, Kowalczyk-Rólczyńska 2013, s. 183]. Zmiany te kształtują zapotrzebowanie na określone produkty ubezpieczeń życiowych. Wymagają również od ubezpieczyciela poniesienia dodatkowych kosztów związanych z szacowaniem innego ryzyka ubezpieczeniowego. Dla controllingu istotne jest zatem, że nabiera znaczenia pozycja kosztów, która jest zazwyczaj rozliczana w czasie, co ma wpływ na kalkulację rentowności poszczególnych produktów.

Bardzo istotną zmianą, choć o innym nieco charakterze, jest projekt Solvency II, którego wdrożenie planuje się od wielu lat. Projekt Solvency II zwraca szczególną uwagę na zarządzanie ryzykiem oparte na dwupoziomowej strukturze kapitału, które powinno podlegać nie tylko ocenie ilościowej, ale również jakościowej. Jest on również wzorowany na rozwiązaniach stosowanych w sektorze bankowym, a dodatkowo powinien uwzględnić powiązania z bankami, a także innymi instytucjami finansowymi, co jest bardzo istotne dla grup finansowych. Założenia projektu Wyłączalność II w bardzo dużym stopniu opierają się na zmianie, a w zasadzie rozszerzeniu roli sprawozdawczości, co dość mocno ingeruje w system rachunkowości zakładów ubezpieczeń.

W praktyce oznaczać to będzie konieczność sporządzania nowych dokumentów rachunkowych, które będą generowane na potrzeby Komisji Nadzoru Finansowego. Solvency II rozszerza zatem zakres sprawozdawczości, która będzie obejmować [Kędziora 2012, s. 9]:

- 1) roczne sprawozdanie finansowe (dla ubezpieczyciela i grupy) sporządzone według ustawy o rachunkowości,
- 2) kwartalne i roczne sprawozdanie dla organu nadzoru wg Solvency II (dla ubezpieczyciela i grupy),
- 3) publikowane sprawozdanie z sytuacji finansowej i wyłączalności wg Solvency II (dla ubezpieczyciela i grupy),
- 4) kwartalne i dodatkowe roczne sprawozdanie finansowe i statystyczne (tylko dla ubezpieczyciela).

Zakład ubezpieczeń będzie miał zatem obowiązek sporządzania sprawozdań aż dla trzech grup odbiorców:

- inwestorów i innych odbiorców zewnętrznych – według zasad prawa bilansowego,
- urzędu skarbowego – według zasad prawa podatkowego,
- organu nadzoru – według zasad projektu Solvency II.

Jest to zmiana, która chyba najbardziej wpłynie na system controllingu, gdyż jego rola znacznie wzrośnie i nie będzie on tylko systemem zarządzającym, ale również

nabierze cech obligatoryjnej sprawozdawczości. Z drugiej jednak strony może stać się systemem, który będzie bardziej podporządkowany nadzorowi finansowemu niż wewnętrznym potrzebom zakładu ubezpieczeń. Bardzo możliwe, że w praktyce będzie bardzo trudno pogodzić realizację tych dwóch celów, gdyż regularne przygotowywanie specjalnych raportów według Solvency II uniemożliwi już wdrożenie szerszego zakresu controllingu. Rozwiązaniem może się tu okazać rozdzielenie tych dwóch rzeczy. Być może w pierwszych latach wdrożenia Solvency II znaczenie i rola controllingu u ubezpieczyciela nieco spadnie. Moment wdrożenia Solvency II w Polsce jest przesuwany od wielu lat. Obecnie zakłada się, że powinno to nastąpić w styczniu 2016 r.

Ostatnim z czynników, które wpływają na zmiany na rynku ubezpieczeniowym, są skutki kryzysu finansowego. Chodzi tu przede wszystkim o to, że pojawienie się tego typu sytuacji zwróciło uwagę zakładów ubezpieczeń, że jest to realny problem. Co prawda sam kryzys nie dotknął znacząco branży ubezpieczeniowej, to jednak skutki jego mają znaczenie dla działalności lokacyjnej ubezpieczyciela. Zakłady ubezpieczeń generują zysk przede wszystkim z inwestycji w lokaty, zatem jakiegokolwiek kryzysy na rynkach finansowych mają olbrzymie znaczenie dla ich wyników z całej działalności. Controlling jest systemem, który przede wszystkim koncentruje się na działalności podstawowej, natomiast w przypadku zakładów ubezpieczeń jego zakres jest nieco rozszerzony i obejmować powinien również działalność lokacyjną, szczególnie w zakładach ubezpieczeń działu I, gdzie produkt ma charakter ubezpieczeniowo-inwestycyjny. Według opublikowanych wyników badań w zakładach ubezpieczeń życiowych w Polsce nastąpił w ostatnich latach znaczący spadek zebranej składki brutto, znacznie większy niż w dziale II [Ostrowska 2014, s.129]. Co jest potwierdzeniem wpływu kryzysu na wyniki zakładów ubezpieczeń.

Skutki kryzysu finansowego nie wpływają może bezpośrednio na samo projektowanie systemu controllingu, mają jednak znaczenie dla zakresu przedmiotowego tego systemu. Zmienia się bowiem poziom ryzyka subiektywnego ubezpieczyciela w kontekście inwestycji. Zakłady ubezpieczeń zmieniają strukturę lokat, przerzucając ciężar na lokaty bezpieczniejsze, co jest naturalnym zachowaniem inwestora w czasie kryzysu. Zatem szacowanie przyszłych wyników z działalności lokacyjnej staje się bardziej przewidywalne, gdyż wyniki z lokat bezpieczniejszych łatwiej jest przewidzieć. Ma to wpływ na zmniejszenie roli controllingu w zakresie działalności lokacyjnej, ale tylko na pewien okres, po którym znowu powinien on nabrać znaczenia.

3. System controllingu w zakładzie ubezpieczeń

Definicji controllingu istnieje bardzo dużo, jednak wszystkie one wskazują na jego związek z zarządzaniem. Jest on systemem, który ma wspomagać i koordynować proces zarządzania. Systematyka controllingu jest uzależniona od [Nesterak 2015, s. 41]:

- szczebla zarządzania,
- zakresu działania,
- obszaru funkcyjnego,
- zakresu kompetencji,
- formy organizacyjnej.

Controlling w zakładzie ubezpieczeń jest jednak dopasowany do specyfiki działalności ubezpieczeniowej. Najważniejszą różnicą jest znacznie większa rola controllingu finansowego, który w zasadzie ma porównywalny zakres do controllingu operacyjnego w innych podmiotach. Jest to spowodowane finansowym charakterem działalności i bezpośrednim wpływem decyzji operacyjnych na kondycję finansową zakładu ubezpieczeń, na przykład portfel produktów ubezpieczeniowych wyznacza zapotrzebowanie na środki, czyli determinuje wypłacalność, pośrednio również płynność finansową itp. Sfery finansów i działalności operacyjnej nie da się rozdzielić w zakładzie ubezpieczeń.

Podstawowe cele wdrażania controllingu w zakładzie ubezpieczeń to:

- uzyskanie stabilności finansowej,
- zachowanie płynności finansowej i wypłacalności,
- polepszenie kondycji finansowej,
- uzyskanie jak najwyższej z możliwych stopy zwrotu z lokat,
- polepszenie wyników z działalności technicznej,
- dobrze prowadzona polityka reasekuracyjna,
- zmniejszenie kosztów działalności ubezpieczeniowej,
- wprowadzenie i ciągle ulepszanie procesu budżetowania.

Cele te mają charakter finansowy, ale oczywiście mogą zostać uzupełnione elementami controllingu personalnego czy sprzedaży. Pełnią one jednak drugorzędną rolę w zakładzie ubezpieczeń.

W związku z wcześniej opisanymi bieżącymi i przyszłymi uwarunkowaniami rynku ubezpieczeniowego można wyszczególnić najważniejsze zmiany w systemie controllingu ubezpieczycieli. Zostały one przedstawione w tab. 2.

Tabela 2. Zmiany w controllingu zakładu ubezpieczeń

Obszar zarządzania	Czynnik determinujący zmiany	Zmiana w controllingu
Zarządzanie kapitałem	powiązania w grupie finansowej	modyfikacja celów controllingu strategicznego
Zarządzanie produktem, sprzedażą	zmiany w portfelu produktów	inny charakter systemów rachunku kosztów wykorzystywanych w kalkulacji zarządczej
Zarządzanie finansami	projekt Solvency II	zmiana roli controllingu, możliwość wykorzystania raportów zarządczych na potrzeby nadzoru
Zarządzanie lokatami	kryzysy finansowe	ukierunkowanie rachunków decyzyjnych dotyczących lokat na realizację celów uwarunkowaną innym poziomem akceptowalnego ryzyka

Źródło: opracowanie własne.

W tab. 2 zostały przedstawione czynniki determinujące zmiany, obszary zarządzania, z którymi się wiążą, a także jak system controllingu powinien się do nich dostosować.

Powiązania w grupie finansowej to czynnik, który ma wpływ przede wszystkim na decyzje strategiczne, dotyczące obszaru zarządzania kapitałem. Wszelkie decyzje w zakresie projektowania struktury kapitału, tak by była ona najbardziej optymalna, będą bardzo ściśle związane z interesami całej grupy, a nie tylko jednego podmiotu. Sam charakter instrumentów controllingowych się nie zmienia, jednak system ten będzie oparty na innych założeniach. Główną przesłanką pojawienia się powiązań kapitałowych na rynku finansowym było poszukiwanie sposobów na poszerzenie dostępu do klienta, dlatego też skutkiem tego jest znaczne zwiększenie sprzedaży pośredniej produktów finansowych. O tych przyczynach i skutkach należy też pamiętać przy wdrażaniu controllingu, gdyż w takim kontekście można by było rozważyć przy okazji działań controllingowych zastosowanie rozwiązań takich, jak: outsourcing działań czy lean management.

Outsourcing jest pojęciem bardzo ściśle związanym z relacjami kapitałowymi. Można wyodrębnić outsourcing kontraktowy, kapitałowy, marketingu, personalny, pracowniczy, strategiczny, taktyczny i wiedzy [Dźwigoł 2013, s. 67-72]. Na szczególną uwagę zasługuje outsourcing kontraktowy i kapitałowy. Być może obecnie w instytucjach finansowych nie jest on outsourcingiem w czystej postaci, ale jeśli zrealizują się cele stworzenia kompleksowego produktu finansowego, który będzie tylko sprzedawany za pośrednictwem banków, to może on przybrać wyraźniejszą formę. Dlatego też, aby uprzedzić te działania, warto już teraz zastosować przy budowaniu controllingu strategicznego pewne założenia typowe dla outsourcingu.

Drugim obszarem związanym ze zmianami w controllingu jest sprzedaż i zarządzanie produktem. Jak już wspomniano, zmiana ta powoduje konieczność zastosowania innego podejścia przy kalkulacji kosztów. Po pierwsze dlatego, że większy jest udział kosztów związanych z nowymi produktami, a po drugie dlatego, że produkty te, które mają zazwyczaj charakter długoterminowy, wymagają właściwego przygotowania, co też generuje określone koszty. Jednocześnie zmiany te wkomponują się w trendy dotyczące ogólnych zmian we współczesnym rachunku kosztów. Są to [Łada 2014, s. 42]:

- rosnąca różnorodność obiektów kosztowych,
- coraz ściślejsze powiązanie danych kosztowych z innymi zmiennymi,
- integracja rachunku kosztów z efektami działalności,
- rosnąca orientacja na kreowanie przyszłości organizacji,
- analiza informacji kosztowej na poziomie międzyorganizacyjnym.

W szczególności ostatni trend bardzo dobrze odzwierciedla sytuację instytucji finansowych i wspólnych produktów typu *bancassurance*, ponieważ sposób klasyfikacji kosztów ich kalkulacji i wykorzystania tych informacji musi uwzględniać wspólne działania co najmniej dwóch instytucji. Zakłady ubezpieczeń powinny nie tyle odejść od tradycyjnych metod kalkulacji kosztów, ile dostosować je do innych

oczekiwań odbiorców informacji, tak by dostarczały wiedzy nie tylko o tym, czy dany produkt jest rentowny, ale czy opłaca nam się go sprzedawać we współpracy z innym podmiotem.

Duże zmiany w systemie controllingu może natomiast wywołać wprowadzenie projektu Solvency II, dlatego że dotyczy on bezpośrednio przygotowywania określonych raportów stanowiących system informacji [Lament 2013, s. 265]:

- system powinien posiadać odpowiednią, przejrzystą strukturę, z jasno przypisanymi i odpowiednio podzielonymi zadaniami, zapewniającą odpowiedni przepływ informacji,
- system powinien podlegać regularnym przeglądom wewnętrznym, przynajmniej raz w roku,
- system powinien zostać zatwierdzony przez organ administrujący, zarządzający lub nadzorczy,
- przyjęty system kontroli powinien podlegać weryfikacji przez organ nadzoru pod kątem ryzyk zidentyfikowanych przez zakład ubezpieczeń, które mogą mieć wpływ na ich prawidłową kondycję finansową,
- organ nadzoru powinien posiadać prawo żądania poprawy i wzmocnienia systemu zarządzania,
- system powinien zostać dostosowany do charakteru, skali i złożoności i działalności zakładu ubezpieczeń,
- system powinien uwzględniać wszystkie zmiany, które zachodzą w działalności zakładu ubezpieczeń,
- zastosowane mechanizmy kontrolne powinny przyczynić się do zapewnienia ciągłości i regularności działalności zakładu ubezpieczeń,
- zasady dotyczące zarządzania ryzykiem, audytu wewnętrznego, kontroli wewnętrznej i outsourcingu powinny zostać sporządzone na piśmie.

Jak wcześniej zasygnalizowano, projekt Solvency II poprzez swoją rozłożystość raportową może okresowo uniemożliwić rozwój controllingu w dotychczasowej postaci, ale może też stanowić podstawę jego budowy, choć na nieco innych zasadach. Dlatego też wymienione cechy systemu informacyjnego w ramach Solvency II mogą być jednocześnie podstawowymi założeniami controllingu w zakładzie ubezpieczeń.

Ostatni obszar zmian wiąże się z działalnością lokacyjną i dotyczy wąskiej części controllingu, który ma wspomagać inwestycje w lokaty. Istnieje jednak dodatkowo pewien związek między działalnością lokacyjną a płynnością finansową ubezpieczycieli. Relację tę można zbadać za pomocą analizy wskaźnikowej, która „umożliwia ustalenie, w jaki sposób i w jakim zakresie zawirowania na rynkach finansowych wpływają na poszczególne wskaźniki, a tym samym na poziom płynności przedsiębiorstwa ubezpieczeniowego” [Lisowski, Stępień 2013, s. 171]. Co prawda sama analiza wskaźnikowa nie jest instrumentem controllingu, to jednak informacje przez nią generowane mogą być wykorzystywane w procesie wspomagania zarządzania lokatami zakładu ubezpieczeń.

4. Zakończenie

System controllingu, mimo że funkcjonuje już od wielu lat w praktyce gospodarczej, jednak wymaga, ze względu na swój związek z procesem zarządzania, ciągłej modyfikacji i dostosowywania do bieżących warunków rynkowych i oczekiwań odbiorców informacji.

Zakłady ubezpieczeń działają na rynku usług finansowych, który jest wyjątkowo narażony na dynamiczne zmiany przez co zmusza te podmioty do ciągłego ulepszania działań i narzędzi zarządczych. Dlatego też, mimo że controlling został opracowany i wdrożony częściowo lub całkowicie w instytucjach finansowych już wiele lat temu, to wymaga on obecnie dość znaczącej modyfikacji. Uwzględniając, to co zostało wcześniej omówione w niniejszym artykule, należy sformułować wniosek, iż przy tak znaczących zmianach nie ma możliwości stosowania controllingu w zakładzie ubezpieczeń bez znaczącej jego korekty. Co więcej, niewprowadzenie pewnych zmian może spowodować, że system ten błędnie oceni warunki działalności i informacje te przyczynią się do obrania niewłaściwego kierunku przy decyzjach i działaniach kierowniczych.

Podsumowując, można sformułować cztery podstawowe pytania, które powinni sobie zadać menedżerowie odpowiedzialni za controlling w zakładzie ubezpieczeń.

- Czy controlling powinien mieć charakter zarządczy, czy raportowy?
- Czy controlling powinien być projektowany dla grupy finansowej, czy dla samego ubezpieczyciela?
- Czy controlling ma być systemem tylko wewnętrznym i zarządczym, czy ma stanowić również źródło informacji na potrzeby kontroli nadzorczej?
- Jakie są potrzeby dotyczące informacji kosztowych?

Odpowiedź na te pytania pozwoli na przeprojektowanie systemu controllingu w taki sposób, aby spełniał on bieżące i przyszłe oczekiwania odbiorców informacji i przyczynił się do ulepszenia procesu zarządzania i przez to rozwoju działalności zakładu ubezpieczeń.

Literatura

- Borda M., Kowalczyk-Rólczyńska P., 2013, *Wpływ zmian demograficznych na wybrane decyzje finansowe gospodarstw domowych w Polsce*, [w:] W. Sułkowska (red.), *Rynek ubezpieczeń – współczesne problemy*, Difin, Warszawa.
- Dźwigoł H., 2013, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach XXI wieku*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Gołąb P., 2012, *Grupy kapitałowe we współczesnym rynku ubezpieczeniowym*, Poltext, Warszawa.
- Kędziora K., 2012, *Solvency II – ocena jakości wdrożenia*, „Miesięcznik Ubezpieczeniowy”, t. 9, nr 12.
- Lament M., 2013, *Ocena wypłacalności zakładu ubezpieczeń a system informacyjny rachunkowości*, CeDeWu.pl, Warszawa.

- Lisowski J., Stępień J., 2013, *Zarządzanie płynnością zakładu ubezpieczeń w warunkach perturbacji na rynkach finansowych*, Poltext, Warszawa.
- Łada M., 2014, *Nowe trendy w rachunku kosztów*, [w:] J. Chluska, J. Rubik (red.), *Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w warunkach ryzyka*, Częstochowa.
- Michalski T., 2007, *Ryzyko w konglomeratach finansowych*, [w:] M. Iwanicz-Drozdowska (red.), *Konglomeraty finansowe*, PWE, Warszawa.
- Nesterak J., 2015, *Controlling zarządczy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Ostrowska D., 2014, *Rynek ubezpieczeń w warunkach załamania koniunktury gospodarczej*, [w:] J. Lisowski, P. Manikowski (red.), *Problemy współczesnego rynku ubezpieczeń*, Wydawnictwo UE, Poznań.