

Magdalena Chmielowiec-Lewczuk

ORGANIZACYJNE ASPEKTY CONTROLLINGU FINANSOWEGO W ZAKŁADACH UBEZPIECZEŃ DZIAŁU II

Jednym z podstawowych zadań związanych z wdrażaniem systemu controllingu finansowego w każdym podmiocie gospodarczym jest przygotowanie do tego jego struktury organizacyjnej, a przede wszystkim ulokowanie w niej jednostki, która będzie się zajmowała controllingiem. Struktura organizacyjna poszczególnych zakładów ubezpieczeń może być zróżnicowana. Podlega ona jednak pewnym ogólnym zasadom, które są wynikiem prowadzonej działalności. Dlatego też przed przedstawieniem propozycji ulokowania komórki controllingowej należałoby przyjrzeć się schematowi organizacji zakładu ubezpieczeń. Trzeba jednak dodać, że poniższe rozważania dotyczą tylko spółek akcyjnych działu II. Funkcjonowanie takiej organizacji, jaką jest zakład ubezpieczeń, można przedstawić z trzech punktów odniesienia, a mianowicie:

- poziomów władzy,
- struktury pionowej,
- struktury poziomej (departamentalnej) [6, s. 72].

Pierwszy punkt odniesienia przedstawia poziomy władzy w ubezpieczeniowych spółkach akcyjnych od najwyższego do najniższego, z podziałem na poszczególne szczeble (rys. 1).

Funkcjonowanie zakładu ubezpieczeń można rozpatrywać również w odniesieniu do jego struktury pionowej. Dotyczy ona podziału organizacyjnego ubezpieczyciela ze względu na lokalizację jego jednostek w terenie. Z powodu specyfiki sprzedaży produktu ubezpieczeniowego umiejscowienie poszczególnych jednostek organizacyjnych jest niezwykle ważne, gdyż od bezpośredniego dostępu do klienta często zależy jego pozyskanie. Struktura pionowa wpływa również na organizację działań związanych z likwidacją szkód czy oceną ryzyka. Na szczycie struktury pionowej zakładu ubezpieczeń znajduje się centrala, której podlegają jednostki okręgowe (oddziały) znajdujące się w największych miastach. Do oddziałów przy-

porządkowane są jednostki terenowe (inspektoraty, filie, regiony), które mogą znajdować się zarówno w miastach, w których są oddziały (ale ich zakres kompetencji jest o wiele mniejszy), jak i w mniejszych miejscowościach. W dalszej kolejności znajdują się przedstawicielstwa oraz najmniejsze jednostki (agencje), których zasięg lokalny i zakres działań jest niewielki, a głównym ich celem jest tylko sprzedaż ubezpieczeń.



Rys. 1. Poziomy władzy w ubezpieczeniowych spółkach akcyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie [6, s. 72-73].

Ze względu na ulokowanie komórki controllingu znaczenie mają tylko dwa najwyższe szczeble, tj. centrala oraz oddziały okręgowe, gdyż niższe jednostki organizacyjne, w których podejmowanie decyzji jest ograniczone, nie mają potrzeby korzystania z informacji generowanych przez pracowników działu controllingu.

Struktura pozioma zakładu ubezpieczeń, nazywana również strukturą departamentalną, odnosi się do podziału wewnętrznego w ramach centrali oraz oddziału. Niższe jednostki organizacyjne zajmują się przede wszystkim sprzedażą, dlatego też nie ma w nich specjalnie zróżnicowanego podziału na departamenty czy wydziały. W ramach danej jednostki organizacyjnej zakładu ubezpieczeń można wyodrębnić działy: aktuarialny, działalności lokacyjnej, marketingu i sprzedaży, likwidacji szkód, administracyjny, prawny, księgowości oraz kadr i szkolenia. Wszystkie te działy występują w centrali. Natomiast w oddziałach okręgowych zazwyczaj nie ma dwóch pierwszych. W niższych jednostkach organizacyjnych liczba działów jest coraz mniejsza. W najniższych jednostkach, w takich jak np. przedstawicielstwa, często składających się z paru osób, jednemu pracownikowi przyporządkowane są różne zadania i nie ma w nich zróżnicowania na działy czy departamenty.

Struktura pozioma w oddziałach okręgowych zależy również od wewnętrznych założeń zakładu ubezpieczeń. Mogą występować tu dwa schematy. Pierwszy zakłada centralizację decyzji, wymuszającą obecność niektórych działów tylko na poziomie centrali. Drugie zakłada decentralizację i daje większą swobodę oddziałom, ale to pociąga za sobą konieczność stworzenia odpowiednich komórek organizacyjnych na ich poziomie. Zakres swobody w podejmowaniu decyzji również wpływa na ulokowanie komórki controllingowej i wyznaczenie jej zadań.

Przed stworzeniem zespołu osób zajmujących się controllingiem oraz określeniem ich zadań, jak i przed decyzją o wdrożeniu systemu controllingu ubezpieczyciel powinien precyzyjnie określić cele, które chce osiągnąć, oraz zoptymalizować potrzebę takiej komórki, by nie doprowadzić do tego, że wykorzystanie instrumentów controllingu i zatrudnienie osób tym się zajmujących będzie więcej kosztować zakład ubezpieczeń niż przynosić mu korzyści. Dlatego też rozwiązania organizacyjne zależą w dużym stopniu od wielkości danej organizacji, jej zasięgu terytorialnego oraz możliwości finansowych.

Umieszczenie jednostki zajmującej się controllingiem w zakładzie ubezpieczeń musi być rozważane w dwóch płaszczyznach, dotyczy to bowiem ulokowania tej komórki w strukturze zarówno pionowej, jak i w poziomej. System ten może być częścią całego controllingu, ale może także istnieć samodzielnie. Od tego zależy również proponowane rozwiązanie organizacyjne dotyczące komórki controllingowej.

Istnieją cztery możliwości umiejscowienia controllingu finansowego w poziomej strukturze organizacyjnej zakładu ubezpieczeń (inną sprawą jest natomiast odniesienie systemu controllingu na strukturę pionową). Każda z czterech możliwości ma swoje zalety i wady, równocześnie jest uwarunkowana różnymi czynnikami wynikającymi z działalności konkretnego ubezpieczyciela. Punktem wyjścia w kwestii ulokowania działu controllingu w strukturze organizacyjnej są dwa podstawowe założenia – propozycje następującego umieszczenia komórki controllingu na szczeblach hierarchii przedsiębiorstwa, a mianowicie:

1) pozycja sztabowa – dział controllingu podlega bezpośrednio dyrekcji, ale pełni tylko funkcje doradcze bez wydawania poleceń (dotyczy to przede wszystkim dużych przedsiębiorstw),

2) pozycja liniowa – dział controllingu jest na tym samym poziomie co inne działy podlegające zarządowi (sprawdza się to w średnich i większych przedsiębiorstwach) [8, s. 30-31].

Z pojawieniem się controllingu finansowego oraz dostosowaniem tej sytuacji do struktury zakładu ubezpieczeń wiążą się cztery poniżej przedstawione rozwiązania.

1. Dział controllingu jest komórką sztabową. W takiej sytuacji jednostka controllingu podlega bezpośrednio zarządowi, ale jednocześnie jest wyodrębniona ze struktury organizacyjnej. Komórka ta pełni przede wszystkim funkcje doradcze, nie może natomiast wydawać poleceń, czyli nie jest komórką nadrzędną nad

innymi ani też równorzędną z innymi działami. Jednostka taka zajmuje się całościowym systemem controllingu, z którego część stanowi controlling finansowy. W zakładach ubezpieczeń controlling finansowy ma tak szeroki zakres wynikający z finansowego charakteru działalności ubezpieczeniowej, że pokrywa się on w dużym stopniu z całym controllingiem. Nie oznacza to jednak, że jest z nim w stu procentach tożsamy, dlatego też te dwa systemy należy rozróżniać. Tak specyficzny charakter controllingu finansowego ubezpieczycieli ma natomiast wpływ na zadania komórki controllingowej. Zajmuje się ona bowiem przede wszystkim controllingiem finansowym, a pewnym tego uzupełnieniem są pozostałe rodzaje controllingu (np. controlling personalny, controlling jakości, controlling sprzedaży i marketingu).

Ulokowanie działu controllingu w pozycji sztabowej wyznacza jednocześnie zadania takiej jednostki. Jak zostało wcześniej wspomniane, pełni funkcję doradczą, a więc bezpośrednio podlega zarządowi i ściśle współpracuje z najwyższym kierownictwem. Jej głównym celem jest zatem sporządzanie informacji na potrzeby zarządu, mających ułatwić podejmowanie decyzji oraz mogących pomagać w ukierunkowaniu tych decyzji poprzez zasugerowanie rozwiązań. Dział ten natomiast nie podejmuje decyzji, co nie oznacza, że powinien zostać pozbawiony odpowiedzialności, gdyż taka sytuacja wpływałaby negatywnie na jego pracę, a zwłaszcza na rzetelność przygotowywanych raportów.

Stworzenie całościowego działu controllingu, składającego się z paru osób (ich liczba zależy od wielkości zakładu ubezpieczeń oraz od stopnia zaawansowania wdrażanego controllingu), wymaga przydzielenia im odpowiednich zadań, pokrywających się z controllingami dziedzinowymi. W związku z szerszym zakresem controllingu finansowego ubezpieczycieli liczba osób zajmujących się właśnie nim powinna być największa.

Zaletą takiego rozwiązania jest bliski kontakt z zarządem oraz skomasowanie pracy w jednym zespole, niezależnym od innych działów. Takie umiejscowienie komórki controllingu pociąga niestety za sobą ryzyko związane ze zbyt dużym dystansem pomiędzy tą jednostką a pozostałymi pionami, co może doprowadzić do nieścisłego przepływu informacji oraz braku możliwości zastosowania pewnych proponowanych rozwiązań controllingowych w praktyce. Dlatego też takie rozwiązanie jest proponowane dla niewielkich zakładów ubezpieczeń, w których nie ma sensu rozbudowywanie systemu controllingu, jednocześnie możliwa jest współpraca między działem controllingu i pracownikami operacyjnymi, a także jednostka ta jest w stanie samodzielnie docierać do wszystkich istotnych informacji.

2. Dział controllingu jest komórką liniową. Ta propozycja traktuje dział controllingu jako jeden z pionów poziomej struktury organizacyjnej. Jego istota działania jest w takiej sytuacji oparta przede wszystkim na podejmowaniu decyzji, wydawaniu poleceń i wykonywaniu konkretnych zadań. Mniejsze znaczenie ma jego funkcja doradcza, ale nie oznacza to, że zupełnie ona zanika.

W sytuacji gdy dział controllingu jest jednym z departamentów w zakładzie ubezpieczeń, staje się on jednostką równorzędną w stosunku do pozostałych. Dział controllingu ma wtedy swoje określone zadania i mogą mu dodatkowo podlegać komórki, z których jedną byłaby komórka controllingu finansowego. Taka lokalizacja controllingu wiąże się z większym zespołem pracowników i z innymi ich kompetencjami. Nie zajmują się oni bowiem tylko przygotowywaniem raportów, które może wykorzystać zarząd, ale sami wdrażają instrumenty controllingu, na co pozwala im możliwość podejmowania decyzji oraz wydawania poleceń. Ponoszą również całkowitą odpowiedzialność za osiągnięte wyniki. Istotna jest tutaj ścisła współpraca z pozostałymi działami – bez niej niemożliwa jest wiarygodna ocena sytuacji i przełożenie tego na konkretne instrumenty.

Taka propozycja przedstawia dział controllingu rozbudowany, a więc właściwy w dużych zakładach ubezpieczeń, które wstępny proces wdrażania controllingu mają już za sobą i są na etapie zaawansowanych rozwiązań w tej dziedzinie. Podstawową zaletą takiego rozwiązania jest rozszerzenie zakresu kompetencji zespołu controllingu o możliwość podejmowania decyzji, co wiąże się z większym poczuciem odpowiedzialności, wadą natomiast jest niekiedy zbyt rozbudowany strukturalnie dział controllingu.

3. Dział controllingu finansowego jest komórką sztabową. To rozwiązanie jest odpowiednikiem pierwszego, z tym że dotyczy sytuacji, gdy zakład ubezpieczeń decyduje się na wdrożenie tylko controllingu finansowego. Zmienia się wtedy zakres działań takiej jednostki, gdyż skupia się ona przede wszystkim na polityce finansowej, co jednocześnie wyznacza jej relacje z innymi jednostkami. Podobnie jak w przypadku działu controllingu całościowego, komórka ta pełni przede wszystkim funkcje doradcze, z tym że dotyczą one tylko sfery finansów. Dlatego też istotna tu jest relacja między działem controllingu finansowego a członkiem zarządu zakładu ubezpieczeń odpowiedzialnym za decyzje finansowe.

Rozwiązanie takie ma zastosowanie wtedy, gdy nie ma potrzeby wdrażania całego systemu controllingu, ale wystarczy tylko ulepszyć część (choć ważną) zarządzania finansami poprzez wprowadzenie samego controllingu finansowego. Ta propozycja analogicznie do pierwszej znajduje zastosowanie w niewielkich zakładach ubezpieczeń, które chcą rozpocząć wdrażanie controllingu, skupiając się tylko na controllingu finansowym. Pozycja sztabowa komórki controllingu finansowego jest wtedy wystarczająca do realizacji tego zadania oraz pozwala na swobodny i całkowity przepływ potrzebnych informacji.

4. Dział controllingu finansowego jest komórką liniową. Jest to druga propozycja dotycząca samego controllingu finansowego, z tym że lokująca tę jednostkę organizacyjną w pozycji liniowej, jako pion równorzędny z pozostałymi. Podobnie jak w przypadku controllingu całościowego, dział taki jest znacznie bardziej rozbudowany niż w poprzednim rozwiązaniu, a zakres jego działalności przenosi ciężar z funkcji doradczych na decyzyjne, oczywiście tylko w ramach finansów.

Ta propozycja, wyszczególniająca pozycję zespołu odpowiedzialnego za controlling finansowy, a jednocześnie wymuszająca rozbudowanie organizacyjne tego działu, ma zastosowanie nie w każdym zakładzie ubezpieczeń oraz nie w każdej sytuacji. Dotyczy ona tylko takich ubezpieczycieli, którzy są po pierwsze dużymi zakładami ubezpieczeń, mogącymi pozwolić sobie, pod względem personalnym oraz finansowym, na stworzenie takich działów, a po drugie kładą szczególny nacisk na rozwiązania w zakresie polityki finansowej. Może być to podyktowane również chwilową koniecznością poprawy finansów. Po pewnym okresie zakład ubezpieczeń może przekształcić taką komórkę w zajmującą się już całym controllingiem.

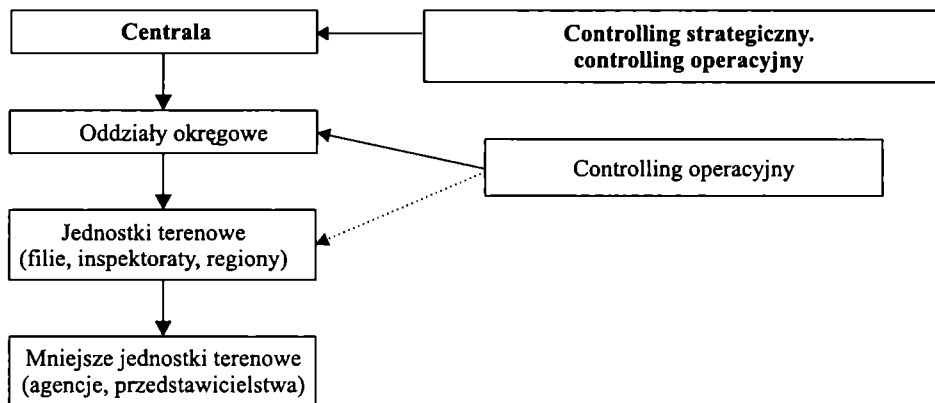
Osobnym problemem jest pozyskanie kadry takiej jednostki. Ze względu na specyfikę ubezpieczeń nie zawsze ubezpieczyciel jest w stanie pozyskać odpowiednich specjalistów, zwłaszcza gdy ma ograniczone możliwości finansowe.

Ulokowanie działu controllingu w zakładzie ubezpieczeń trzeba również rozpatrzyć w perspektywie pionowej struktury organizacyjnej. Należy więc umiejscowić także tę jednostkę z uwzględnieniem podziału na centralę, oddziały i pozostałe przedstawicielstwa terenowe. Istotą tego podziału jest rozróżnienie controllingu strategicznego i operacyjnego. Jest to bowiem ściśle związane z zakresem kompetencji decyzyjnych na danych szczeblach kierowniczych wynikających często z przynależności do odpowiedniego poziomu w strukturze pionowej. Pewne decyzje mogą być podejmowane tylko na poziomie centralnym, a inne również na niższych. Ważny jest tu zakres swobody niższych jednostek terenowych w danym zakładzie ubezpieczeń. Działalność ubezpieczeniowa, o czym trzeba pamiętać również przy controllingu, podlega ścisłemu nadzorowi ze strony nadrzędnych organów, co wpływa na możliwości swobody w ramach podejmowania decyzji, i dlatego pewne warunki nie są zależne tylko od samego zakładu ubezpieczeń.

Przyporządkowanie odpowiednich rodzajów controllingu do danych poziomów pionowej struktury organizacyjnej ubezpieczyciela przedstawia rys. 2. Obrazuje on podział controllingu z uwzględnieniem jego aspektu strategicznego oraz operacyjnego. To rozwiązanie trzeba połączyć z jednym z czterech poprzednich, co oznacza, że gdy zakład ubezpieczeń wdraża controlling jako całościowy system to częścią controllingu strategicznego jest strategiczny controlling finansowy, a częścią controllingu operacyjnego – operacyjny controlling finansowy. Jeśli ubezpieczyciel decyduje się na wprowadzenie tylko controllingu finansowego, to na rys. 2 należałoby zamienić słowo „controlling” na „controlling finansowy”, a resztę pozostawić bez zmian.

Controlling strategiczny ma zastosowanie w zasadzie tylko na poziomie centrali. Dlatego też komórka controllingu działająca na tym poziomie zajmuje się zadaniami i instrumentami strategicznego controllingu finansowego, a oprócz tego realizuje zadania operacyjnego controllingu finansowego. Natomiast niższe szczeble mogą zastosować tylko operacyjny controlling finansowy, co w praktyce oznacza, że działu controllingu na tych poziomach realizują zadania w ramach

swoich oddziałów, wynikające z założeń controllingu strategicznego wyznaczonych przez centralę.



Rys. 2. Umiejscowienie controllingu w pionowej strukturze organizacyjnej zakładu ubezpieczeń
Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 2 relacja między controllinglem operacyjnym a jednostkami terenowymi została przedstawiona za pomocą strzałki przerywanej. Oznacza to, że tworzenie działu controllingu poniżej oddziałów okręgowych jest mało prawdopodobne i dotyczy raczej realizacji części niektórych zadań. Zatem główne dwa szczeble, które powinny zajmować się wdrażaniem controllingu finansowego, to centrala oraz oddziały okręgowe, ze szczególnym uwzględnieniem centrali jako jednostki wyznaczającej strategię controllingu.

Ostatnim elementem rozwiązań organizacyjnych controllingu finansowego w zakładzie ubezpieczeń jest zakres obowiązków komórki controllingowej oraz pożądane kwalifikacje osób stanowiących taki zespół. Działalność zakładów ubezpieczeń ma charakter specyficzny, co wyznacza warunki dla przyszłych controllerów, gdyż muszą oni dysponować wiedzą z dziedziny ubezpieczeń i być świadomi zasad funkcjonowania ubezpieczyciela. Dlatego też często pojawia się problem braku odpowiednich specjalistów w tej dziedzinie.

Istnieją dwa wyjścia z tej sytuacji. Pierwsze to takie, kiedy zakład ubezpieczeń sam kształci i szkoli swoich dotychczasowych pracowników, którzy wykazują predyspozycje do wykonywania zadań controllera, i z nich tworzy taki zespół. Niestety często pojawiają się przeszkody natury personalnej. Problemem jest również brak specjalistów, którzy mogliby przygotować pracowników controllingu. Szkolenia bowiem najczęściej dotyczą „zwykłych” podmiotów gospodarczych i nie obejmują działalności ubezpieczeniowej.

Drugim wyjściem jest pozyskanie controllerów z podobnych instytucji, najczęściej o charakterze finansowym, takich jak banki czy fundusze inwestycyjne, gdyż działalność tych podmiotów wykazuje pewne podobieństwa i tym specjalistom łatwiej dostosować się do warunków zakładu ubezpieczeń.

Wymagania stawiane controllerom w zakładach ubezpieczeń można podzielić na trzy grupy (tab. 1). Są to:

- 1) zakres zadań,
- 2) wymagania fachowe,
- 3) wymagania osobowościowe.

Tabela 1. Zakres zadań oraz wymagania stawiane controllerom w zakładach ubezpieczeń

Zakres zadań	Wymagania fachowe	Wymagania osobowościowe
– analiza wyników finansowych – analiza rentowności (produktów, klientów, itp.) – sporządzanie analiz finansowych na potrzeby zarządu – analiza efektywności projektów inwestycyjnych – analiza efektywności lokat – analiza wskaźnikowa – raportowanie okresowe – przygotowywanie budżetów okresowych, kontrola i aktualizacja budżetów oraz analiza odchyleń – plany finansowe – plany strategiczne – kontrola i zarządzanie kosztami – zarządzanie przepływami pieniężnymi – stworzenie działu controllingu – tworzenie instrumentów controllingu – współpraca przy wdrażaniu aplikacji informatycznych	– wykształcenie wyższe ekonomiczno-finansowe – znajomość zasad rachunkowości/księgowości – znajomość rachunkowości zarządczej oraz rachunku kosztów – znajomość wiedzy z zakresu ubezpieczeń gospodarczych – umiejętność obsługi komputera/pakietu MS Office – znajomość analizy portfelowej – znajomość języków obcych	– zdolność analitycznego myślenia – zdolności organizacyjne – zdolności interpersonalne – komunikatywność – samodzielność – kreatywność – dokładność – umiejętność pracy w zespole – umiejętność kierowania ludźmi – predyspozycje menedżerskie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [2, s. 21-26].

Zakres zadań controllerów w zakładach ubezpieczeń oraz stawiane im wymagania są bardzo podobne do tych w pozostałych podmiotach gospodarczych, ale muszą być uzupełnione wiedzą z zakresu ubezpieczeń gospodarczych, funkcjonowania zakładów ubezpieczeń oraz znajomością realiów rynku ubezpieczeniowego, dlatego też znalezienie dobrych specjalistów w tej dziedzinie jest niezwykle trudne i może stać się jedną z przyczyn słabego rozwoju controllingu w firmach ubezpieczeniowych.

Cały proces przygotowawczy związany z dostosowaniem warunków organizacyjnych do wdrożenia controllingu w zakładzie ubezpieczeń jest jednym z jego ważniejszych elementów i przyczynia się bez wątpienia do powodzenia w jego zastosowaniu w tych instytucjach finansowych.

Zakłady ubezpieczeń wyróżniają się swoją specyfiką, dlatego też przeniesienie problematyki związanej z organizacyjnym przygotowaniem wdrożenia controllingu

z innych podmiotów do realiów działalności ubezpieczeniowej musi opierać się na ścisłym dostosowaniu przyjętych w tym zakresie standardów do struktury organizacyjnej ubezpieczycieli. Nie oznacza to jednak, że nie można pewnych znanych rozwiązań wykorzystać we wdrażaniu controllingu finansowego w zakładzie ubezpieczeń.

Literatura

- [1] Bocian A., Kardasz A., Olszewski K., Sabo M., *Przesłanki tworzenia komórek controllingu*, [w:] *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Uniwersytet Łódzki, 2001.
- [2] Goliszewski J., *Rozwój controllingu w Polsce na podstawie ogłoszeń o pracę*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2002, nr 6.
- [3] Henzel H., Paczuła Cz., *Rachunkowość jednostek ubezpieczeniowych. Część 2 – ewidencja, finanse, kontrola*, Difin, Warszawa 2001.
- [4] Major A., *System controllingu w przedsiębiorstwie*, WN Semper, Warszawa 1998.
- [5] Marciniak S., *Controlling – filozofia, projektowanie*, Difin, Warszawa 2001.
- [6] Monkiewicz J. (red.), *Podstawy ubezpieczeń. Tom III. Przedsiębiorstwo*, Poltext, Warszawa 2003.
- [7] Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, WN PWN, Warszawa 2003.
- [8] Vollmuth H.J., *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.

THE ASPECTS OF FINANCIAL CONTROLLING ORGANIZATION IN NONLIFE INSURANCE COMPANIES

Summary

The aim of this paper is to present problems with organizing of controlling in nonlife insurance companies. These problems concern acting and qualifications of members of this department. The essence of this problem is how to transfer some of the cases of controlling application from other companies to insurance companies. There are four variants of placing controlling department, which mean different range of activity, responsibility and relations with other departments.

Dr Magdalena Chmielowiec-Lewczuk jest asystentką w Katedrze Rachunku Kosztów i Rachunkowości Zarządczej na Wydziale Zarządzania i Informatyki.