

Nr 14

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

## Rachunkowość a controlling

Redaktor naukowy

Edward Nowak



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2008

Komitet Redakcyjny

*Andrzej Matysiak (przewodniczący),  
Tadeusz Borys, Jan Lichtarski, Adam Nowicki, Zdzisław Pisz,  
Waldemar Podgórski, Wanda Ronka-Chmielowiec, Jan Skalik, Stanisław Urban*

Recenzenci

*Ksenia Czubakowska, Maria Hass-Symotiuk, Anna Karmańska, Teresa Martyniuk,  
Edward Nowak, Henryk Ronek, Jan Turyna*

Redaktor Wydawnictwa

*Joanna Świrska-Korlub*

Korektor

*Barbara Łopusiewicz*

Projekt okładki

*Beata Dębska*

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2008

**PL ISSN 1899-3192**

Druk i oprawa: Zakład Graficzny UE we Wrocławiu. Zam. 427/08

## Spis treści

Słowo wstępne .....	11
<b>Urszula Balon:</b> Rachunek kosztów jakości w przedsiębiorstwach przemysłu motoryzacyjnego .....	13
<b>Urszula Balon, Anna Boratyńska-Sala:</b> Controlling a podejście procesowe w systemie zarządzania .....	22
<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zabłocka-Kluczka:</b> FMEA funkcji personalnej – controllingowy instrument diagnozy potencjalnych zagrożeń w obszarze zarządzania personelem .....	32
<b>Agnieszka Bojnowska:</b> Model rozliczania kosztów według rachunku kosztów działań dla banku spółdzielczego – cz. I: przesłanki, etapy, mapa procesów .....	43
<b>Adam Bujak:</b> Wykorzystanie wskaźników opartych na kosztach do oceny systemu rachunkowości .....	51
<b>Magdalena Chmielowiec-Lewczuk:</b> Zakres kontroli kosztów w zakładzie ubezpieczeń .....	59
<b>Iwona Chomiak-Orsa:</b> Narzędzia controllingowe w ocenie efektywności przedsięwzięć informatycznych .....	66
<b>Maciej Chorostkowski:</b> Tytuł biegłego rewidenta tylko dla wybranych? ...	73
<b>Janusz Czerny:</b> Rola i znaczenie rachunkowości w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa .....	80
<b>Ksenia Czubakowska:</b> Ustalanie przychodów i kosztów świadczonych usług w ramach kontraktów długoterminowych .....	90
<b>Anna Cwiakala-Malys:</b> Problem efektywnego wykorzystania zasobów w procesie zarządzania państwową szkołą wyższą .....	100
<b>Marek Dylewski:</b> Ewidencja kosztów zadań publicznych w jednostkach samorządu terytorialnego – wybrane problemy .....	114
<b>Monika Foremna-Pilarska:</b> Budżetowanie operacyjne przychodów a czynnik czasu .....	120
<b>Angelika Kaczmarczyk, Katarzyna Piotrowska:</b> Wiarygodność informacji sprawozdawczej a działalność badawczo-rozwojowa .....	127
<b>Marcin Kaczmarek:</b> Rachunkowość zadaniowa w systemie rachunkowości budżetowej jednostek sektora finansów publicznych .....	133
<b>Małgorzata Kamieniecka:</b> Rola controllingu w procedurze ustalania odroczonego podatku dochodowego .....	141
<b>Zdzisław Kes:</b> Charakterystyka prowadzonych przedmiotów w Katedrze Rachunku Kosztów i Rachunkowości Zarządczej .....	148

---

<b>Marcin Klinowski:</b> Analiza cyklu życia projektu w ocenie jego efektywności	161
<b>Katarzyna Kluska:</b> Kontrola wewnętrzna w procesie badania sprawozdania finansowego	167
<b>Tomasz Kondraszuk:</b> Rachunkowość zarządcza w rolnictwie w warunkach globalizacji	174
<b>Roman Kotapski:</b> Problemy z budżetowaniem. Krytyka a praktyka stosowania	183
<b>Beata Kotowska:</b> Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie poprzez budżet wpływów i wydatków	193
<b>Michał Jerzy Kowalski:</b> Identyfikowanie obiektów kosztowych w rachunku kosztów działań	202
<b>Mieczysław Kowerski:</b> Strategie dywidendowe na rozwiniętych rynkach kapitałowych	210
<b>Zygmunt Kral:</b> Controllingowy rachunek wyników szkoły wyższej	219
<b>Wojciech Dawid Krzeszowski:</b> Stopy procentowe w ocenie efektywności zabezpieczenia	228
<b>Dorota Kuźdowicz:</b> Analiza odchyleń w sztywnym i elastycznym rachunku kosztów planowanych	235
<b>Grzegorz Lew:</b> Kontrola w systemie motywacyjnym przedstawicieli handlowych	241
<b>Teresa Martyniuk:</b> Amortyzacja jako instrument strategicznego rachunku kosztów przedsiębiorstwa	247
<b>Aleksandra Martynowicz:</b> Uwarunkowania wyboru metody ustalania różnic kursowych dla celów podatku dochodowego	252
<b>Marek Masztalerz:</b> Analiza wartości produktu w rachunku kosztów docelowych	256
<b>Jarosław Mielcarek:</b> O potrzebie modyfikacji <i>time-driven ABC</i>	265
<b>Jerzy Mońka:</b> Wartość jako cel i płynność finansowa jako determinanta funkcjonowania przedsiębiorstwa	275
<b>Adam Niewęglowski:</b> Rachunek kosztów działań – wczoraj i dziś	286
<b>Bartłomiej Nita:</b> Ewolucja rachunkowości zarządczej: od rachunku kosztów do strategicznej rachunkowości zarządczej	293
<b>Edward Nowak:</b> Rozwój rachunku kosztów w świetle osiągnięć szkoły wrocławskiej	318
<b>Agnieszka Nózka:</b> Procesowe ujęcie działalności jednostki badawczo-rozwojowej	331
<b>Robert Paradecki:</b> Wpływ współzależności produktów bankowych na wynik ze sprzedaży oraz cykl życia	340
<b>Ewa Pasieczna:</b> Oszacowanie podstawy opodatkowania metodą kosztową – studium przypadku	349
<b>Michał Poszwa:</b> Determinanty opłacalności jednorazowych odpisów amortyzacyjnych	357

<b>Adam Putyra:</b> Budżetowanie kosztów działań na podstawie <i>time-driven activity based costing</i> .....	363
<b>Jolanta Rubik:</b> Audytor a controller – sylwetka zawodowa .....	375
<b>Bożena Rudnicka:</b> Ujmowanie kosztów działalności operacyjnej w jednostkach budżetowych w świetle obowiązujących regulacji prawnych .....	380
<b>Kazimierz Sawicki:</b> Rachunkowość i controlling w małych jednostkach gospodarczych .....	388
<b>Elżbieta Sobów:</b> Koszt surowca w kalkulacji kosztu wytworzenia produktu w zakładzie drobiarskim .....	396
<b>Kamila Synak:</b> Rola rachunkowości w ograniczaniu zjawiska asymetrii informacji z perspektywy teorii agencji .....	404
<b>Waldemar Szewc:</b> Praktyczne aspekty usług controllingu w kancelarii doradztwa podatkowego .....	410
<b>Alfred Szydelko:</b> Możliwości wykorzystania informacji z ewidencji księgowej w obszarach decyzyjnych związanych z działalnością pomocniczą .....	420
<b>Katarzyna Szymczyk-Madej:</b> Cele kontroli wewnętrznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....	427
<b>Marcin Wierzbiński:</b> Podstawowe aspekty controllingu niepublicznej szkoły wyższej .....	437
<b>Beata Zackiewicz:</b> Przegląd technik i narzędzi wspomagających zarządzanie kosztami nowego produktu poprzez rachunek kosztów docelowych .....	449

## Summaries

<b>Urszula Balon:</b> Costs of quality meaning in the automatic enterprises .....	21
<b>Urszula Balon, Anna Boratyńska-Sala:</b> Controlling and process approach in the management system .....	31
<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zabłocka-Kluczka:</b> FMEA of personnel function – the controlling tool for diagnosis of potential threats in the scope of personnel management .....	42
<b>Agnieszka Bojnowska:</b> The model of calculating costs found on Activity Based Costing for a Polish co-operative bank. Part I: The assumptions, steps, the map of processes .....	50
<b>Adam Bujak:</b> Using the leant-on-costs indicators to the evaluation of the accounting system .....	58
<b>Magdalena Chmielowiec-Lewczuk:</b> Cost control in insurance companies .....	65
<b>Iwona Chomiak-Orsa:</b> Controlling tools for it project efficiency evaluation .....	72
<b>Maciej Chorostkowski:</b> Title of statutory auditor only for the chosens? .....	79
<b>Janusz Czerny:</b> The role and meaning of accountancy in the process of the enterprise restructuring .....	89

<b>Ksenia Czubakowska:</b> Determining revenues and costs of provided services in within the frameworks of long-term contracts .....	99
<b>Anna Ćwiakala-Malys:</b> A problem in effective usage of resources in a process of higher state school management .....	113
<b>Marek Dylewski:</b> Cost accounting of public tasks in local government units – chosen problems .....	119
<b>Monika Foremna-Pilarska:</b> Operational incomes budgeting and a time factor .....	126
<b>Angelika Kaczmarczyk, Katarzyna Piotrowska:</b> Reliability of financial information vs. research and development project .....	132
<b>Marcin Kaczmarek:</b> Performance accounting in a system of budget accounting of the public sector units .....	140
<b>Małgorzata Kamieniecka:</b> The role of controlling in deferred tax establishment procedure .....	147
<b>Zdzisław Kes:</b> The characteristic of learning in Department of Cost Calculation and Management Accounting .....	160
<b>Marcin Klinowski:</b> The project life cycle analysis in its efficiency evaluation .....	166
<b>Katarzyna Kluska:</b> Internal control in process of auditing of financial statement .....	173
<b>Tomasz Kondraszuk:</b> Managerial accounting in agriculture in the face of the globalization .....	182
<b>Roman Kotapski:</b> Budgeting problems in companies. A criticism of budget practice .....	192
<b>Beata Kotowska:</b> Liquidity management in an enterprise by cash flow budget	201
<b>Michał Jerzy Kowalski:</b> Identification of cost objects in Activity Based Costing .....	209
<b>Mieczysław Kowerski:</b> Dividends strategies in developed financial markets	218
<b>Zygmunt Kral:</b> Controlling result account of college .....	227
<b>Wojciech Dawid Krzeszowski:</b> Interest rates in hedging effectiveness evaluation .....	234
<b>Dorota Kuźdowicz:</b> Variance analysis in fix and flexible planned cost accounting .....	240
<b>Grzegorz Lew:</b> The control in motivation system of sales representatives ...	246
<b>Teresa Martyniuk:</b> The depreciation as an instrument of a company strategic cost accounting .....	251
<b>Aleksandra Martynowicz:</b> Conditions of choosing the method of calculation of the foreign exchange differences for income tax purposes .....	255
<b>Marek Masztalerz:</b> Product value analysis in the target costing process ...	264
<b>Jarosław Mielcarek:</b> On the need for modification of time-driven ABC ...	274
<b>Jerzy Mońka:</b> Value as purpose and financial liquidity as determinant of enterprise function .....	285

---

<b>Adam Niewęglowski:</b> Activity-Based Costing – yesterday and today . . . . .	292
<b>Bartłomiej Nita:</b> The evolution of management accounting: from cost accounting to strategic management accounting . . . . .	317
<b>Edward Nowak:</b> Cost accounting development on the example of scientific achievements of the Wrocław University of Economics . . . . .	330
<b>Agnieszka Nózka:</b> Process based R&D unit operation . . . . .	339
<b>Robert Paradecki:</b> Influence of the interdependence of bank products on the result from the sale and life cycle . . . . .	348
<b>Ewa Pasieczna:</b> Tax base estimation by the cost Method – a case study . . . . .	356
<b>Michał Poszwa:</b> Problems of calculating profits of tax depreciation . . . . .	362
<b>Adam Putyra:</b> Activity Costs Budgeting Based on Time-Driven Activity Based Costing . . . . .	374
<b>Jolanta Rubik:</b> Auditor vs controller – careers profile . . . . .	379
<b>Bożena Rudnicka:</b> Formulating costs of operating activity in budgetary units in the light of polish accountancy act regulations and special accountancy policies referring to these units . . . . .	387
<b>Kazimierz Sawicki:</b> Selected problems of accounting and controlling in small enterprises . . . . .	395
<b>Elżbieta Sobów:</b> Cost of raw materials in calculation of product manufactured in a poultry processing . . . . .	403
<b>Kamila Synak:</b> The role of accountancy in reducing information asymmetry from the Agency Theory perspectives . . . . .	409
<b>Waldemar Szewc:</b> Practical aspects of the services of controlling in a tax consultancy office . . . . .	419
<b>Alfred Szydelko:</b> The possibilities of using information from record accounting in decision fields connected with support centers . . . . .	426
<b>Katarzyna Szymczyk-Madej:</b> Goals of internal control in management process . . . . .	436
<b>Marcin Wierzbński:</b> Responsibility centres in the controlling system of university . . . . .	450
<b>Beata Zackiewicz:</b> Techniques and tools review for cost management of new product throughout target costing (Target Cost Management) . . . . .	461

**Magdalena Chmielowiec-Lewczuk**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **ZAKRES KONTROLI KOSZTÓW W ZAKŁADZIE UBEZPIECZEŃ**

### **1. Wstęp**

W zakładach ubezpieczeń problem kontroli kosztów ma charakter wielowymiarowy. Spowodowane jest to tym, że instytucje te są częścią rynku usług finansowych, który podlega nadzorowi finansowemu. Mają zatem ściśle określone zasady dotyczące gospodarki finansowej. Oprócz tego są również podmiotami, które prowadzą określony zakres działalności gospodarczej, stosując różne techniki i metody zarządzania, i potrzebują narzędzi wewnętrznych służących kontroli kosztów. Celem niniejszego artykułu jest klasyfikacja rodzajów kontroli ze względu na obszar jej zastosowania oraz cele, którym ma służyć.

Aby zrozumieć istotę kontroli kosztów ubezpieczycieli, należy przyjrzeć się najpierw najważniejszym pozycjom kosztowym w zakładach ubezpieczeń. Należą do nich:

- odszkodowania i świadczenia,
- koszty działalności ubezpieczeniowej (koszty akwizycji i koszty administracyjne),
- koszty działalności lokacyjnej,
- koszty reasekuracji.

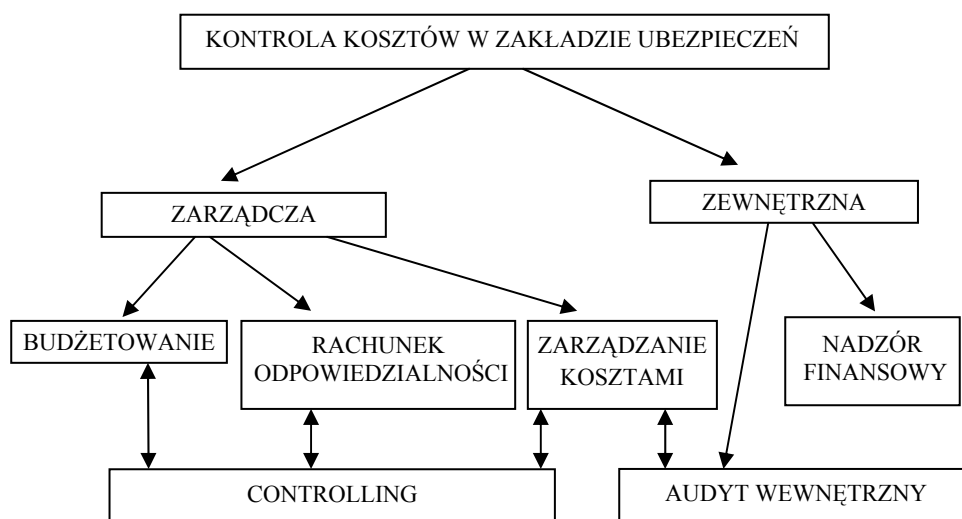
Pierwsza z pozycji, stanowiąca podstawę kosztów technicznych ubezpieczyciela, jest wielkością, która zazwyczaj ma największy udział w strukturze kosztów. Odszkodowania i świadczenia to koszty typowe tylko dla zakładów ubezpieczeń, charakteryzujące się tym, że ich wysokość jest ściśle związana z ryzykiem ubezpieczeniowym. Ich wysokość jest zatem skutkiem wycenienia szkody przez likwidatorów na podstawie warunków w umowie ubezpieczeniowej. Druga pozycja kosztów obejmuje koszty akwizycji oraz koszty administracyjne. Z punktu widzenia zarządzania jest to jedna z ciekawszych pozycji kosztowych, gdyż jej wysokość jest w dużej mierze uzależniona od decyzji zarządzających. Koszty działalności lokacyjnej mają znaczenie przede wszystkim przy ocenie rentowności inwestycji w



lokaty. W zakładach ubezpieczeń jest to szczególnie ważne, gdyż wynik z działalności lokacyjnej ma znaczny wpływ na wynik całkowity ubezpieczycieli, dlatego też ta pozycja powinna również być elementem kontroli kosztów. Ostatnie koszty są związane z reasekuracją, z tym że pozycja ta jest częściowo zawarta w pozostałych, gdyż reasekuracja ma na celu transfer ryzyka ubezpieczeniowego, który przejawia się prawie w każdym obszarze działalności zakładów ubezpieczeń.

## 2. Rodzaje kontroli kosztów w zakładzie ubezpieczeń

Jak już wcześniej wspomniano, kontrola kosztów w zakładach ubezpieczeń ma charakter wielowymiarowy. Można ją sklasyfikować według obszarów, których dotyczy, oraz celów, jakim ma służyć. Zostało to przedstawione na rys. 1.



Rys. 1. Rodzaje kontroli w zakładzie ubezpieczeń

Źródło: opracowanie własne.

Podstawowy podział kontroli kosztów w zakładzie ubezpieczeń powinien opierać się na uzależnieniu jej od rodzaju pewnych przyjętych standardów, dlatego też można ją podzielić na zarządczą, która będzie podlegała indywidualnym, wewnętrznym standardom przyjętym przez odbiorców tych informacji czyli menedżerów, oraz zewnętrzną wynikającą ze standardów określonych przede wszystkim przez regulacje prawne. Nie można tego samego podziału przyjąć ze względu na powiązanie z procesem podejmowania decyzji, gdyż kontrola zewnętrzna również ma wpływ na decyzje menedżerów, gdyż muszą oni przestrzegać określonych zasad.

Na rysunku 1 widać również wzajemne relacje pomiędzy budżetowaniem, rachunkiem odpowiedzialności, zarządzaniem kosztami oraz controllingiem. Wszyst-

kie bowiem te trzy obszary ściśle współpracują z systemem controllingu i kontrola kosztów z nimi związana jest elementem tego systemu. Istnieje również wzajemna relacja między zarządzaniem kosztami a audytem wewnętrznym. Proces ten może korzystać w pewnej części z informacji i wskazówek opracowanych przez dział audytu wewnętrznego. Nie jest on jednak podstawowym źródłem informacji dla kontroli o charakterze zarządczym.

### **3. Zarządcza kontrola kosztów w zakładzie ubezpieczeń**

Zarządczy charakter kontroli kosztów nie jest wynikiem, jak już to zostało wcześniej zasygnalizowane, tylko powiązania z procesem podejmowania decyzji, ale przede wszystkim dotyczy tego, że ta kontrola kosztów służy ocenie realizacji określonego poziomu kosztów według indywidualnych, wewnętrznych kryteriów uzależnionych od przyjętych wcześniej przez menedżerów celów. Ma ona oczywistą relację z controllinglem, gdyż system ten służy wspomaganie zarządzania. Wśród zarządczej kontroli kosztów wyróżnić można tę, która jest częścią budżetowania, rachunku odpowiedzialności oraz zarządzania kosztami. Obszary te nie są odizolowane od siebie, dlatego też będzie istnieć również szereg powiązań między nimi.

Pierwszy rodzaj kontroli kosztów jest elementem budżetowania. Przejawia się ona w postaci analizy odchyień. Polegać będzie zatem na zestawieniu danych rzeczywistych z danymi planowanymi i ocenie różnic powstałych w wyniku tego zestawienia z oczekiwaniami oraz możliwościami dopuszczenia zakresu realizacji budżetu. Istotą kontroli kosztów jest tu ocena ich poziomu ze względu na założenia przyjęte przy planowaniu rentowności w poszczególnych obszarach działalności zakładów ubezpieczeń.

U ubezpieczyciela budżety mogą mieć różny charakter. Mogą być one konstruowane w oparciu na zasadach sprawozdawczości finansowej. Wtedy to kontrola kosztów obejmować będzie ocenę poziomu odszkodowań i świadczeń, kosztów akwizycji, kosztów administracyjnych oraz kosztów działalności lokacyjnej tylko w całości dla zakładu ubezpieczeń z punktu widzenia rentowności działalności technicznej i lokacyjnej. Opracowanie zestawienia danych rzeczywistych jest w tym przypadku niezwykle proste, gdyż informacje te znajdują się w księgach rachunkowych.

O wiele ciekawszy jest jednak proces budżetowania oparty na zarządczych systemach rachunku kosztów oraz wewnętrznej kalkulacji kosztów według wdrożonych systemów rachunku kosztów. W zakładzie ubezpieczeń najczęściej będzie to rachunek kosztów działań, który stanowi alternatywę dla tradycyjnego sposobu kalkulacji kosztów, ale jednocześnie wiąże się z opracowaniem specjalnych budżetów, których wdrożenie wymusza na zakładzie ubezpieczeń prowadzenie dodatkowej wewnętrznej ewidencji w oparciu na kosztach procesów oraz działań. To właśnie ona będzie podstawowym źródłem informacji w kontroli kosztów. Kontrola ta będzie obejmować pozycje kosztowe wyodrębnione w ramach rachunku kosztów działań, które zostały przedstawione w tab. 1.

Tabela 1. Pozycje kosztowe podlegające kontroli w zakładzie ubezpieczeń przy budżetowaniu według działań

Procesy	Koszty
Proces marketingowy	koszty opracowania strategii marketingowej; koszty kształtowania marketingu operacyjnego i opracowania nowego produktu
Proces sprzedaży produktów ubezpieczeniowych	koszty uruchamiania kanałów dystrybucji, koszty korzystania z kanałów dystrybucji, koszty szacowania ryzyka, koszty monitorowania płatności ubezpieczeniowych
Proces odszkodowawczy lub realizacji świadczeń oraz postępowania regresowego	koszty działań likwidacji, realizacji świadczeń oraz postępowania regresowego
Proces reasekuracji ubezpieczonego ryzyka	koszty reasekuracji (zawierania transakcji, administrowania)
Proces zarządzania lokatami	koszty lokat finansowych, koszty nieruchomości (utrzymywania, zarządzania)
Proces prewencyjny	koszty tworzenia i realizacji programu prewencyjnego
Proces administrowania zbiorami statystyki ubezpieczeniowej	koszty modelowania baz danych statystycznych, koszty aktualizacji baz danych, koszty technicznego administrowania ewidencją statystyczną
Proces zarządzania zasobami ludzkimi	koszty doboru kadry pracowniczej, koszty szkoleń i doskonalenia kwalifikacji pracowników, koszty bieżącego administrowania kadrami
Proces zarządzania finansami	koszty ewidencji majątkowo-finansowej, koszty wycen aktuarialnych, koszty zarządzania środkami własnymi
Proces zarządzania siecią terenową	koszty planowania, zarządzania, nadzoru i kontroli sieci terenowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie [3, s. 183-186].

Innym rodzajem kontroli w zakładzie ubezpieczeń o charakterze zarządczym jest ta stosowana w rachunku odpowiedzialności. Jej głównym zadaniem jest ocena ośrodków odpowiedzialności wyodrębnionych za pomocą jednego z możliwych kryteriów. Najczęściej wykorzystywane jest to, w którym według zasady memoriałowej wyodrębnia się ośrodki odpowiedzialności za koszty, za przychody, za przychody i koszty, za wyniki oraz za inwestycje. Kontrola kosztów będzie obejmować zatem ocenę ośrodka odpowiedzialności pod kątem poziomu kosztów, który został danemu ośrodkowi przypisany, a który powinien być zweryfikowany z wcześniej przyjętymi budżetami.

Należy zaznaczyć jednak, że kontrola kosztów w budżetowaniu i kontrola kosztów w rachunku odpowiedzialności to nie to samo, mimo że część stosowanych narzędzi jest podobna. Różnica między tymi dwoma rodzajami kontroli polega na celu, jakiemu dana kontrola służy. Przy budżetowaniu (bez wyodrębniania ośrodków odpowiedzialności) kontrola ma na celu ocenę poziomu kosztów oraz rentowności poszczególnych działalności, na przykład rentowność działalności lokacyjnej, rentowność bezpośredniej sprzedaży ubezpieczeń. Przy rachunku odpowiedzialności kontrola ma na celu z kolei ocenę danego ośrodka odpowiedzial-

ności, a więc w przypadku ubezpieczycieli to może być na przykład ocena rentowności działu sprzedaży (agentów ubezpieczeniowych), departamentu zajmującego się zarządzaniem lokatami lub tylko pod kątem poziomu kosztów – ocena działu aktuarialnego, likwidacji szkód, prawnego itd.

Ostatnim obszarem, w którym pojawia się kontrola kosztów, jest proces zarządzania kosztami. Oczywiście dwa wcześniejsze obszary też są w pewien sposób z nim powiązane, lecz stanowi on na tyle usystematyzowany proces składający się z różnych działań, że powinno się go traktować odrębnie. Kontrola kosztów w zakładzie ubezpieczeń jest nieodłącznym elementem procesu zarządzania kosztami. Zarządzanie kosztami można podzielić na operacyjne i strategiczne, obu tym rodzajom należy przypisać nieco inną kontrolę kosztów.

W operacyjnym zarządzaniu kosztami kontrola będzie miała podobny charakter jak ta, która jest związana z budżetowaniem. Będzie zatem obejmować wszelkie działania związane z przeprowadzeniem analizy odchyień dla weryfikacji przyjętych planów w postaci budżetów krótkookresowych. Kontrola ta jednak będzie w dużym stopniu uzależniona od celów strategicznych, które są wyrażone w postaci planów długookresowych.

Kontrola kosztów będąca elementem strategicznego zarządzania kosztami w zakładzie ubezpieczeń ma nieco inny charakter. Przede wszystkim ściśle wiąże się z długookresowymi celami ubezpieczyciela, do których zazwyczaj zaliczyć można maksymalizację wartości, której podporządkowany jest proces zarządzania wartością w zakładzie ubezpieczeń. Do obszarów, które mają wpływ na wartość zakładu ubezpieczeń oraz związaną z nimi kontrolą kosztów, zaliczyć można [9, s. 64]:

- produkty – kontrola kosztów akwizycji,
- dystrybucję – kontrola kosztów akwizycji oraz kosztów kanałów sprzedaży, koszty pośrednictwa ubezpieczeniowego,
- taryfy – kontrola kosztów szacowania ryzyka ubezpieczeniowego (zmniejszenie szkodowości a zmiana poziomu kosztów),
- *underwriting* – kontrola kosztów klasyfikacji i selekcji ryzyka na potrzeby skonstruowania portfela,
- administrację polis – kontrola kosztów prowadzenia ewidencji klientów,
- likwidację szkód – kontrola wartości wypłaconych odszkodowań, świadczeń i utworzonych rezerw,
- lokaty – kontrola kosztów lokat oraz kontrola kosztów zarządzania lokatami.

W obszarach tych kontrola kosztów jest działaniem długookresowym i powinna zostać kompleksowo przeprowadzona przez okres paru lat.

Przykładem zarządczej kontroli kosztów jest analiza odchyień. Jednym z zadań w zakresie analizy odchyień jest ustalenie przyczyn ich powstawania i zależności pomiędzy kosztami a czynnikami powodującymi odchylenia. Można tu wykorzystać różne metody, do których należą [2, s. 215]:

- metoda podstawień łańcuchowych,
- metoda różnicowa,

- metoda reszty,
- metoda funkcyjna,
- metoda podstawień krzyżowych,
- metoda różnic cząstkowych,
- metoda wskaźnikowa,
- metoda logarymiczna.

Wszystkie z przedstawionych metod są możliwe do wdrożenia w zakładzie ubezpieczeń. Problemem nie tylko u ubezpieczycieli jest liczba czynników, które są w związku przyczynowym z poszczególnymi pozycjami kosztów. Z jednej strony trudno ograniczać ich liczbę, gdyż w przypadku niektórych pozycji kosztów będzie ich naprawdę dużo, z drugiej jednak strony większy zakres czynników skutkuje większą liczbą wariantów, które są brane pod uwagę przy ocenie przyczyn odchyień. To komplikuje tę część analizy odchyień, dlatego też ograniczenia takie są konieczne.

#### **4. Zewnętrzna kontrola kosztów w zakładzie ubezpieczeń**

Zewnętrzna kontrola kosztów ma inny charakter od zarządczej, przede wszystkim ze względu na cel jakiemu służy. Zarówno w postaci audytu wewnętrznego (wewnątrz zakładu ubezpieczeń), jak i nadzoru finansowego (raporty Komisji Nadzoru Finansowego – KNF – na zewnątrz ubezpieczyciela) ma za zadanie ocenę zakładu ubezpieczeń pod kątem tego, czy przestrzega on określonych regulacji prawnych dotyczących gospodarki finansowej. Dodatkowo nadzór finansowy sprawuje kontrolę nad całym rynkiem ubezpieczeniowym w Polsce.

Głównym celem nadzoru sprawowanego przez KNF jest ochrona interesów osób ubezpieczonych i zapobieganie sytuacji, w której zakład ubezpieczeń nie będzie w stanie wypłacać należnych świadczeń. Komisja ta nie ingeruje oczywiście bezpośrednio w koszty zakładów ubezpieczeń, ale sprawuje nadzór, którego elementem jest weryfikacja sprawozdań finansowych, przez co pośrednio kontroluje poziom kosztów, które mają wpływ na rentowność oraz wypłacalność ubezpieczycieli. Do zadań KNF należą zatem (zob. [10]):

- cykliczne otrzymywanie kwartalnych i rocznych sprawozdań finansowych, których treść i formę szczegółowo określają przepisy prawa,
- prawo do wprowadzenia obowiązku sporządzania sprawozdań finansowych częstszych niż kwartalne w sytuacjach wzmożonego nadzoru,
- konieczność zawiadamiania organu nadzoru o nabyciu udziałów lub akcji w niektórych istotnych z punktu widzenia bezpieczeństwa sytuacjach, jak np. nabycie więcej niż 10% akcji danego przedsiębiorcy, dokonywanie lokat w przedsiębiorstwach, od których zakład ubezpieczeń jest zależny,
- możliwość uzyskania w dowolnym czasie od zakładu ubezpieczeń wyjaśnień i informacji dotyczących jego funkcjonowania,
- prawo do przeprowadzania kontroli w siedzibach zakładów ubezpieczeń.

Jak widać na podstawie wyżej wymienionych zadań Komisji Nadzoru Finansowego, kontrola kosztów jest w nich zawarta, mimo że nie ma nigdzie bezpośredniego na nią wskazania.

## 5. Podsumowanie

Jak zasygnalizowano w niniejszym artykule, kontrola kosztów może mieć różny charakter w zakładach ubezpieczeń. Z jednej strony jest działaniem bardzo ściśle związanym z procesem zarządzania, z drugiej strony jednak w przypadku takich instytucji finansowych jak zakłady ubezpieczeń ma szerszy charakter i sięga poza obszar zakładu ubezpieczeń. Dlatego też szczególnie na polskim rynku usług finansowych, gdzie nie ma jeszcze pełnej stabilizacji, zarówno wewnętrzna, jak i zewnętrzna kontrola kosztów jest bardzo ważnym elementem działalności ubezpieczyciela.

## Literatura

- [1] *Budżetowanie kosztów przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, ODDK, Gdańsk 2002.
- [2] *Budżetowanie w przedsiębiorstwie*, red. E. Nowak, B. Nita, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
- [3] Karmańska A., *Rachunkowość zarządcza ubezpieczyciela*, PWN, Warszawa 2003.
- [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] *Rachunkowość w zarządzaniu zdecentralizowanym przedsiębiorstwem*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2001.
- [7] Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2003.
- [8] *Strategiczne zarządzanie kosztami*, red. E. Nowak, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [9] *Wycena i zarządzanie wartością zakładu ubezpieczeń*, red. J. Handschke, AE, Poznań 2006.
- [10] [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl).

## COST CONTROL IN INSURANCE COMPANIES

### Summary

Cost control is a very important part of activity in an insurance company because these financial institutions are part of the financial services market. In an insurance company there are few kinds of cost control. It could be divided into management control and external control. Management control includes cost control for budgeting, cost control for responsibility accounting and cost control for cost management. All kinds of management control are connected with controlling as a system which should help making management process better. External control includes internal audit and financial supervision.