

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO  
**OBLIKOVANJE KONTROLINGA V ZAVAROVALNICI**

Ljubljana, junij 2007

KATJA JELERČIČ

## **IZJAVA**

Študentka Katja Jelerčič izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Marka Hočevarja, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, junij 2007

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO VSEBINE

1. UVOD.....	1
1.1. PROBLEMATIKA – PODROČJE PROUČEVANJA.....	1
1.2. NAMEN IN CILJI MAGISTRSKEGA DELA .....	4
1.3. METODE DELA.....	4
1.4. ZASNOVA DELA IN STRUKTURA POGLAVIJ.....	4
2. POMEN KONTROLINGA ZA POSLOVANJE ZAVAROVALNICE.....	5
2.1. ZAVAROVALNI POSLI IN SLOVENSKI ZAVAROVALNI TRG .....	5
2.2. NORMATIVNA UREDITEV ZAVAROVALNIŠTVA V SLOVENIJI .....	7
2.3. RAČUNOVODENJE V ZAVAROVALNICI.....	9
2.4. PROCESI IN OBVLADOVANJE TVEGANJ V ZAVAROVALNICI .....	11
2.4.1. <i>Procesi v zavarovalnici</i> .....	11
2.4.2. <i>Obvladovanje tveganj v zavarovalnici</i> .....	13
2.5. POMEN KONTROLINGA ZA ZAVAROVALNICO .....	16
3. KONTROLING V ZAVAROVALNICI.....	18
3.1. POSLOVODENJE (MANAGEMENT) PODJETIJ IN KONTROLING .....	18
3.2. ZASNOVA IN VZDRŽEVANJE SISTEMA KONTROLINGA .....	23
3.2.1. <i>Organizacijska zasnova in opredelitev mest odgovornosti</i> .....	23
3.2.2. <i>Stroškovni sistem</i> .....	27
3.2.3. <i>Sistem ocenjevanja uspešnosti</i> .....	37
3.2.4. <i>Informacijski sistem</i> .....	39
3.3. KOORDINACIJA IN INTEGRACIJA PLANSKIH AKTIVNOSTI .....	44
3.4. INFORMACIJE ZA NADZIRANJE POSLOVNIH AKTIVNOSTI.....	49
3.4.1. <i>Informacije za sprejemanje občasnih poslovnih odločitev</i> .....	50
3.4.2. <i>Redne analize poslovanja zavarovalnice</i> .....	51
3.4.3. <i>Uravnoveženi sistem kazalnikov</i> .....	57
4. KONTROLING V NLB VITI, D. D., LJUBLJANA.....	60
4.1. RAZVOJ ZAVAROVALNICE OD USTANOVITVE.....	60
4.2. ZASNOVA IN VZDRŽEVANJE SISTEMA KONTROLINGA V NLB VITI ....	63
4.2.1. <i>Organizacijska zasnova in opredelitev mest odgovornosti</i> .....	63
4.2.2. <i>Stroškovni sistem v NLB Viti</i> .....	66
4.2.3. <i>Sistem ocenjevanja uspešnosti v NLB Viti</i> .....	70
4.2.4. <i>Informacijski sistem v NLB Viti</i> .....	73
4.2.5. <i>Organizacijska umestitev funkcije kontrolinga v NLB Viti</i> .....	75
4.3. KOORDINACIJA IN INTEGRACIJA PLANSKIH AKTIVNOSTI V NLB VITI	75
4.4. INFORMACIJE ZA NADZIRANJE POSLOVNIH AKTIVNOSTI V NLB VITI	82
5. SKLEP.....	88
6. LITERATURA .....	91
7. VIRI .....	96
PRILOGE	

## KAZALO SLIK

Slika 1: Gibanje kosmate obračunane zavarovalne premije članic Slovenskega zavarovalnega združenja od leta 1991 do vključno leta 2005 .....	7
Slika 2: Porterjeva veriga vrednosti za zavarovalno dejavnost.....	13
Slika 3: Pristop treh stebrov projekta Solventnost II .....	16
Slika 4: Osnutek koncepta podatkovnega skladišča v zavarovalnici .....	42
Slika 5: Shematičen model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju.....	44
Slika 6: Celostni predračun v zavarovalnici .....	48
Slika 7: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja.....	57
Slika 8: Organizacijska struktura NLB Vite, d. d., Ljubljana na dan 31. 12. 2006 .....	63
Slika 9: Postopek zajemanja in razporejanja stroškov po metodi ABC v NLB Viti ....	70
Slika 10: Proces planiranja v NLB Viti, d. d., Ljubljana .....	76
Slika 11: Proces priprave celostnega predračuna v NLB Viti, d. d., Ljubljana.....	78

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Koeficienti penetracije in gostote za Slovenijo in nekatere skupine razvitih držav v letu 2005 .....	7
Tabela 2: Podatki o številu zaposlenih in organizacijskih enot najvišje ravni, organizacijski strukturi ter umestitvi funkcije kontrolinga v organizacijsko strukturo slovenskih zavarovalnic.....	22
Tabela 3: Primeri oblikovanja mest odgovornosti v zavarovalnici.....	26
Tabela 4: Pregled ključev, ki jih slovenske zavarovalnice uporabljajo za razporejanje splošnih obratovalnih stroškov na stroškovne objekte (zavarovalne skupine, funkcionalne skupine stroškov in zavarovalne vrste) za potrebe finančnega računovodstva .....	30
Tabela 5: Tabelarični prikaz čiste metode stroškov po aktivnostih poslovnega procesa s primerom v zavarovalnici .....	34
Tabela 6: Primer kazalnikov uravnoteženega sistema za zavarovalnico.....	59
Tabela 7: Pregled poročil za potrebe nadziranja poslovnih aktivnosti v NLB Viti.....	82
Tabela 8: Predlog možnih poročil o poslovanju NLB Vite, d. d., Ljubljana.....	85

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Proces obvladovanja tveganj.....	i
Priloga 2: Pregled tveganj, ki jim je izpostavljena zavarovalnica .....	ii
Priloga 3: Model skupin določljivk privlačnosti panoge po M. Porterju.....	iii
Priloga 4: Pregled nekaterih kazalnikov finančnega vidika uravnoveženega sistema kazalnikov .....	iv
Priloga 5: Gibanje nekaterih ključnih finančnih kazalcev in kazalnikov NLB Vite, d. d., Ljubljana od leta 2003 do vključno 2006.....	v
Priloga 6: Stopnja formalne izobrazbe zaposlenih v NLB Viti, d. d., Ljubljana na dan 31. 12. 2006 (dosežena in v pridobivanju) ter pridobljene strokovne licence.....	vi
Priloga 7: Računovodski informacijski sistem v NLB Viti, d. d., Ljubljana .....	vii

## SLOVARČEK UPORABLJENIH ANGLEŠKIH IZRAZOV

<b>Angleški izraz</b>	<b>Slovenski izraz</b>
Activity-based costing	Stroški po aktivnostih poslovnega procesa oz. stroški na podlagi sestavin dejavnosti
Application systems / Online transaction processing applications	Operativne aplikacije
Asset liability management	Obvladovanje sredstev in obveznosti
Asset management	Naložbena dejavnost
Balanced scorecard	Uravnoveženi sistem kazalnikov
Bancassurance	Bančno zavarovalništvo
Benchmarking	Primerjava z najboljšimi oz. s konkurenti
Benefits budget	Predračun tehničnih odhodkov
Branch	Podružnica
Budgeting	Računovodsko predračunavanje
Business intelligence	Poslovna inteligenca
Business modeling approach	Pristop poslovnega modeliranja
Business plan	Plan podjetja
Capital budget	Predračun naložb
Cash budget	Predračun denarnih tokov
Chief compliance officer	Direktor področja usklajenosti z zakonodajo
Collaborative cash flow margin planning	Sodelovalno planiranje marže denarnih tokov
Compliance	Usklajenost poslovanja z zakonodajo
Common-size financial statements	Splošni računovodski izkazi
Creative problem's solving	Kreativno reševanje problemov
Customer relationship management	Obvladovanje odnosov s strankami
Data mining	Rudarjenje podatkov
Data stewardship	Nadzorstvo podatkov

<b>Angleški izraz</b>	<b>Slovenski izraz</b>
Data warehouse	Podatkovno skladišče
Decision support systems	Sistemi za podporo odločanju
Driver based budgeting / Predictive budgeting	Napovedovalno predračunavanje
Dynamic budgeting	Gibljivi predračun
Enterprise data management	Podjetniško obvladovanje podatkov
Enterprise data strategy	Podjetniška podatkovna strategija
Enterprise resource planning	Celovita programska rešitev
Front-office applications	Aplikacije za podporo prodaji
General and administrative expenses budget	Predračun splošnih in administrativnih stroškov
Human Resource Management	Ravnanje z ljudmi pri delu
Investment segmentation method	Metoda segmentacije finančnih naložb
Investment year method	Metoda leta investicije
Joint venture	Skupni podvig
Key performance indicators	Ključni pokazatelji uspeha
Liability adequacy testing	Test ustreznosti oblikovanih obveznosti
Line of business / business line	Vrsta posla
Management by objectives	Ciljno vodenje
Management accounting	Poslovodno računovodstvo
Management consulting	Poslovodsko svetovanje
Management control	Poslovodsko uravnavanje oz. vodstveni nadzor
Management information system	Poslovodni informacijski sistem
Master budget	Celostni predračun
Mean liabilities method	Metoda povprečnih zavarovalno-tehničnih rezervacij
Minimum capital requirement	Zahtevani zjamčeni kapital
Online transaction processing applications	Operativne aplikacije
Operating budget	Predračun poslovanja
Operational plan	Plan poslovanja
Outsourcing	Izločeni posli
Predictive analytics	Napovedovalna analiza
Process value analysis	Analiza vrednosti procesov
Profit testing	Test dobička
Return on investments ratio	Kazalnik donosnosti investicij
Risk based capital	Tveganju prilagojeni kapital
Risk management	Obvladovanje tveganj
Rolling budget	Tekoči predračun
Sales expense budget	Predračun odhodkov prodaje
»Single version of the truth«	»Ena verzija resnice«
Solvency II	Solventnost II
Solvency capital requirement	Zahtevani minimalni kapital
System dynamics modeling	Modeliranje dinamičnih sistemov
Strategic planning and control	Strateško usmerjanje
Task control	Uravnavanje nalog oz. sprotno uravnavanje
Training	Urjenje
Underwriting	Sprejem v kritje

## SLOVARČEK UPORABLJENIH KRATIC

Kratica	Angleški izraz	Slovenski izraz
ALM	Asset liability management	Obvladovanje sredstev in obveznosti
AZN	-	Agencija za zavarovalni nadzor
BSC/USK	Balanced scorecard	Uravnoteženi sistem kazalnikov
CRM	Customer relationship management	Obvladovanje odnosov s strankami
ERP	Enterprise resource planning	Celovita programska rešitev
FN	-	Finančne naložbe
FS	-	Funkcionalna skupina stroškov
IS	Information system	Informacijski sistem
IT	Information technology	Informacijska tehnologija
KPI	Key performance indicators	Ključni pokazatelji uspeha
KUS	-	Kapitalska ustreznost
LAT	Liability adequacy testing	Test ustreznosti oblikovanih obveznosti
MCR	Minimum capital requirement	Zahtevani zajamčeni kapital
MIS	Management information system	Poslovodni informacijski sistem
MO	-	Mesto odgovornosti
MSRP	-	Mednarodni standardi računovodskega poročanja
OE	-	Organizacijska enota
OS	-	Osnovna sredstva
OKP	-	Obračunana kosmata premija
OLTP	Online transaction processing applications	Operativne aplikacije
ROI	Return on investments ratio	Kazalnik donosnosti investicij
SAP	-	Sektor aktuarstva in pozavarovanja
SCR	Solvency capital requirement	Zahtevani minimalni kapital
SFR	-	Sektor financ in računovodstva
SI	-	Sektor informatike
SNR	-	Sektor notranje revizije
SRP	-	Sektor razvoja in prodaje
SS	-	Sektor spremljave
SSP	-	Sektor splošnih poslov
STO	-	Sektor za tehnologijo in organizacijo
ZGD	-	Zakon o gospodarskih družbah
ZTR	-	Zavarovalno-tehnične rezervacije
ZZavar	-	Zakon o zavarovalništvu
ŽZK	-	Življenjsko zavarovanje kreditojemalcev

# 1. UVOD

## 1.1. PROBLEMATIKA – PODROČJE PROUČEVANJA

Okolje, v katerem poslujejo zavarovalnice v razvitih ekonomijah, se je v zadnjih nekaj letih zelo spremenilo. Zaznamujejo ga predvsem nizke inflacijske stopnje in obrestne mere ter velika nihanja na finančnih trgih. Finančne institucije so izpostavljene nadaljnji deregulaciji in internacionalizaciji finančnega posredništva, kar povečuje konkurenčnost in izvaja pritisk na večjo učinkovitost poslovanja (Medved, 2004, str. 49). Analitiki pozavarovalnice Swiss Re napovedujejo postopno zvišanje donosov na dolgoročne dolžniške vrednostne papirje, ki so v letu 2005 dosegli zgodovinsko najnižje vrednosti, vendar ti še zdaleč ne bodo dosegli ravni, ki bi si jih investitorji želeli (Lorenzo, Lauff, 2005, str. 6). Poleg omenjenih sprememb na ekonomskem in pravnem področju se je tudi naravno in politično okolje v zadnjih nekaj letih zelo spremenilo. Izgube zaradi naravnih nesreč, ki se povečujejo od poznih 80-ih let prejšnjega stoletja, so v letu 2005 dosegle rekordno višino (Enz, 2006, str. 10), medtem ko so teroristični napadi 11. septembra 2001 v ZDA povzročili največje od človeka povzročene izgube v zgodovini (Schaad, 2002, str. 3).

Zunanje okolje poleg nevarnosti ponuja zavarovalnicam tudi nove priložnosti za rast in razvoj. Demografski trendi, kot so podaljševanje pričakovane življenjske dobe, rast števila upokojencev in zniževanje deleža aktivnega prebivalstva, silijo vlade držav razvitega sveta v reforme pokojninskih sistemov in prenašanje finančnega bremena z javnih pokojninskih zavodov na posameznika, kar ponuja številne priložnosti za življenjske zavarovalnice. Rast bruto domačega proizvoda ter nizke stopnje usidranosti in gostote<sup>1</sup> ponujajo na t. i. novih zavarovalnih trgih številne možnosti za rast in razvoj zavarovalnic.

Na svetovnem trgu se je na področju življenjskih zavarovanj dobičkonosnost zavarovalnic v letu 2005 v primerjavi z letom 2004 izboljšala predvsem kot posledica zmanjševanja stroškov poslovanja in stopenj udeležbe zavarovancev v rezultatu ter zaradi izboljšanja donosov na delniških trgih. Dobičkonosnost premoženjskih zavarovanj je še vedno privlačna in je posledica ostrejših zavarovalnih pogojev, kar se kaže v nižjih stroških škod in boljšem finančnem rezultatu (Enz, 2006, str. 8 in 10).

Slovenski zavarovalni trg se je z vstopom države v Evropsko unijo na stežaj odprl in tako postal delček evropskega zavarovalnega trga. Evropske zavarovalnice imajo možnost, da prosto prodajajo svoja zavarovanja v Sloveniji, ne da bi za to morale registrirati podružnice ali druge formalno organizacijske oblike, in enako možnost imajo tudi domače zavarovalnice glede prodaje zavarovanj v evropskih državah. To pomeni veliko spremembo za slovenske zavarovalnice, ki so do sedaj delovale v domačem zaščitenem okolju. Zanje to lahko pomeni velik izziv, da razširijo svoje

---

<sup>1</sup> Stopnja usidranosti ali penetracije se meri kot delež zavarovalne premije v bruto domačem proizvodu. Gostota je izražena kot znesek premije na prebivalca.



območje delovanja, ali pa nevarnost, da se v konkurenčno tekmo na slovenskem trgu dodatno vključijo novi ponudniki zavarovanj (Kaluža, 2004, str. 2). Agencija za zavarovalni nadzor je namreč v enem letu po vstopu Slovenije v EU prejela nekaj več kot 160 obvestil nadzornih organov držav članic o zavarovalnicah, ki imajo v Sloveniji namen opravljati zavarovalne posle neposredno oz. s podružnico (Letno poročilo Agencije za zavarovalni nadzor za leto 2004, str. 6).

Poleg ekonomskih, demografskih, podnebnih in drugih sprememb v okolju, ki bodo v prihodnje vplivale tudi na poslovanje slovenskih zavarovalnic, so na vidiku obsežni premiki tudi na pravnem področju. V pripravi so namreč različne direktive Evropske unije, med katerimi je Solventnost II najboljšežnejši zavarovalni projekt (Gorišek, 2004, str. 32). S 1. 1. 2007 so slovenske zavarovalnice pri računovodenju začele uporabljati mednarodne standarde računovodskega poročanja, kar bo vplivalo predvsem na spremembo vrednotenja zavarovalnih pogodb in na povečan obseg razkritij v letnih poročilih zavarovalnic. Po mednarodnem standardu računovodskega poročanja 4 (v nadaljevanju MSRP 4) bodo morale zavarovalnice razkriti tudi informacije, ki bodo pomagale uporabnikom razumeti zneske, časovne okvire in verjetnosti bodočih denarnih tokov, ki izvirajo iz zavarovalnih pogodb (Prelog, 2005, str. 3). Kupci zavarovalnih storitev bodo tako v prihodnje bolj obveščeni, tehnološki razvoj pa jim bo omogočil tudi enostavnejši dostop do teh informacij ter lažje primerjanje zneskov in produktov konkurenčnih zavarovalnic. Zavarovalništvo bo vedno manj skrivnostna oz. nepregledna dejavnost, razumljiva le ožjemu krogu specialistov.

V tako spreminjajočem se konkurenčnem okolju potrebujejo vodstva zavarovalnic pravočasne in relevantne informacije, s pomočjo katerih bodo lahko sprejemala pravilne odločitve ter dosegala zastavljene dolgoročne in kratkoročne poslovne cilje. Vedno večja tržna tekma, ostrejši pogoji poslovanja in spremembe tržnih razmer zahtevajo neprestano izboljševanje učinkovitosti poslovanja, kar je mogoče doseči z dobro organizirano funkcijo kontrolinga (Capuder, 1997, str. 2).

V literaturi najdemo številne definicije kontrolinga, ki se med seboj razlikujejo v različnih prvinah, vendar vse poudarjajo potrebo managementa po povratnih informacijah o dejanskem poslovanju ter primerjavah z zastavljenimi cilji, proračunom in planom z namenom, da bi zaznali kakršnekoli realizirane ali potencialne odmike in na ta način pridobili dobro osnovo za sprejemanje popravljalnih ukrepov, ki naj bi ponovno usmerili poslovanje na pravo pot. Zato morajo biti informacije kakovostne in pravočasne (Benčina Henigman, 2002, str. 8).

Aktivnosti kontrolinga lahko delimo v tri sklope, in sicer (Debeljak, 1998, str. 7):

1. zasnova in vzdrževanje sistema kontrolinga,
2. koordinacija in integracija planskih aktivnosti ter
3. nadziranje poslovnih aktivnosti.

V sklop aktivnosti zasnove in vzdrževanja sistema kontrolinga spadajo vse tiste, ki so potrebne za sistemsko vzpostavitev kontrolinga v podjetju na področju organizacijske zasnove in mest odgovornosti, stroškovnega sistema in sistema ocenjevanja uspešnosti ter informacijskega sistema. V drugi sklop aktivnosti spadajo zasnova ustreznega sistema planiranja ter koordinacija in integracija planskih aktivnosti po različnih poslovnih področjih. Namen tretjega sklopa je ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti doseganja zastavljenih ciljev podjetja, analiza odmikov, priprava predlogov popravljalnih ukrepov in drugo.

Iz pregledane slovenske in angleške literature izhaja, da je področje kontrolinga v zavarovalnicah zelo slabo pokrito oz. ni pokrito celovito. V tem magistrskem delu tako proučujem funkcijo kontrolinga v skladu z zgoraj navedeno Debeljakovo delitvijo aktivnosti na splošno ter s pomočjo dostopne literature, lastnih izkušenj in logičnega sklepanja podajam posebnosti kontrolinga v zavarovalnicah. V magistrskem delu nato dognanja iz teoretičnega dela o zavarovalništvu in o kontrolingu v zavarovalnici uporabim na primeru NLB Vite, življenjske zavarovalnice, d. d., Ljubljana.

NLB Vita je bila ustanovljena leta 2003 kot prva zavarovalnica v Sloveniji, ki svoje storitve trži izključno pri bančnih okencih (t. i. koncept bančnega zavarovalništva oz. angl. bancassurance). Lastnici družbe sta Nova Ljubljanska banka, d. d., in KBC Insurance NV iz Belgije, vsaka ima v zavarovalnici točno 50-odstotni delež (t. i. skupni podvig oz. angl. joint venture). Družba je v prvih štirih letih delovanja dosegla izjemno rast; v letu 2006 je znašal njen tržni delež na področju življenjskih zavarovanj skoraj 7 %, bilančna vsota pa okoli 21 milijard SIT (priloga 5). Prvotni cilji poslovanja družbe, ki so se nanašali predvsem na vzpostavitev vseh delovnih postopkov in procesov v novoustanovljeni zavarovalnici, začetek prodaje zavarovalnih produktov v vseh članicah Skupine NLB, zadovoljitev zakonskim zahtevam glede poslovanja ter doseganje zadostne rasti in tržnega deleža, so bili doseženi.

Danes ima vodstvo zavarovalnice nove cilje in izzive; njegova želja je, da se v družbi vzpostavi ustrezen sistem internega poročanja, ki mu bo na racionalen način zagotavljal koristne in pravočasne informacije za potrebe odločanja. Ker je bil trenutni sistem zaradi izjemne rasti družbe in takratne prioritete liste vzpostavljen nekoliko na hitro in v glavnem z namenom zagotoviti informacije za potrebe poročanja lastnikom, bi bilo možno in smiselno uvesti nekatere izboljšave le-tega. V magistrskem delu tako analiziram obstoječ sistem kontrolinga oz. poslovnega računovodstva v NLB Viti, d. d., Ljubljana ter na podlagi teoretičnih spoznanj iz zavarovalništva in kontrolinga predlagam smernice razvoja tega sistema v prihodnje.

## **1.2. NAMEN IN CILJI MAGISTRSKEGA DELA**

Glavni cilji magistrskega dela so:

- S pomočjo domače in tuje strokovne literature opredeliti delovanje zavarovalnic kot finančnih institucij, katerih poslovanje je izredno normirano in nadzorovano, ter razložiti osnovne koncepte, kot so zavarovalni posli, obvladovanje tveganj in drugo, ki tvorijo osnovo za funkcijo kontrolinga v zavarovalnici.
- Poudariti dejavnike v okolju in zavarovalniški panogi v Sloveniji, zaradi katerih ocenjujem, da je lahko funkcija kontrolinga zelo koristna za domače zavarovalnice.
- Opredeliti funkcijo kontrolinga v zavarovalnicah s pomočjo dostopne slovenske in angleške literature s področja aktivnosti kontrolinga na splošno ter posebnosti, ki se nanašajo na zavarovalniško dejavnost.
- Na podlagi teoretičnih spoznanj s področja kontrolinga v zavarovalnicah in lastnih izkušenj analizirati obstoječ sistem v NLB Viti, življenjski zavarovalnici, d. d., Ljubljana ter zasnovati smernice za razvoj te funkcije v prihodnje.

Vsebina tega magistrskega dela je namenjena vsem, ki želijo spoznati posebnosti kontrolinga v zavarovalnicah, posebno pa poslovodstvu NLB Vite, d. d., Ljubljana.

## **1.3. METODE DELA**

V magistrskem delu je uporabljen znanstvenoraziskovalni pristop k obdelavi tematike. Izhodišče pri proučevanju predstavljene vsebine je raziskovanje teoretičnih podlag s področja zavarovalništva v drugem in kontrolinga v tretjem poglavju. S pomočjo tuje angleške in domače strokovne literature sem opredelila osnovne značilnosti teh dveh področij na splošno. Zaradi omejene literature o ozkem konkretnem področju kontrolinga v zavarovalnicah sem nato v tretjem poglavju poleg teoretične metode uporabila tudi izkustveno in metodo dedukcije, ko sem na podlagi lastnih izkušenj, logičnega sklepanja in tudi dognanj na področju kontrolinga v ostalih finančnih institucijah opredelila posebnosti aktivnosti kontrolinga za zavarovalnice.

V četrtem poglavju sem nato z metodo dedukcije in sinteze splošnih teoretičnih spoznanj in lastnih izkušenj analizirala obstoječo funkcijo kontrolinga v NLB Viti, d. d., Ljubljana ter opredelila smernice razvoja te funkcije v prihodnje.

## **1.4. ZASNOVA DELA IN STRUKTURA POGLAVIJ**

Magistrsko delo je razdeljeno na pet poglavij. Uvodnemu sledi drugo, v katerem so najprej opisani osnovni pojmi, kot so zavarovalništvo in zavarovalni posli, ter navedene nekatere značilnosti slovenskega zavarovalniškega trga ter osnove normative ureditve zavarovalništva in računovodenja v slovenskih zavarovalnicah. V tem poglavju so opisane tudi osnovne značilnosti za zavarovalništvo specifičnih

poslovnih procesov ter obvladovanje tveganj, ki ima v teh družbah posebno vlogo in pomen. V zadnjem delu drugega poglavja so navedeni razlogi, zaradi katerih ocenjujem, da je lahko funkcija kontrolinga izredno koristna za slovenske zavarovalnice.

V tretjem poglavju so najprej podani definicija poslovanja oz. managementa podjetja ter opis nalog, ciljev in aktivnosti kontrolinga. V istem poglavju so podrobneje obdelane aktivnosti kontrolinga, ki so najprej opisane na splošno, nato so poudarjene posebnosti, ki se nanašajo na zavarovalniško dejavnost. Med aktivnostmi zasnove in vzdrževanja sistema kontrolinga so podrobneje predstavljeni področje organizacijske zasnove in oblikovanja mest odgovornosti, stroškovni sistem in sistem ocenjevanja uspešnosti ter informacijski sistem. Med aktivnosti koordinacije in integracije planskih aktivnosti spadajo sodelovanje oz. svetovanje pri opredelitvi ciljev in strategij poslovanja, koordinacija procesa planiranja po različnih delih podjetja ter integracija teh planov v temeljni plan družbe. Namen nadziranja poslovnih aktivnosti je ugotoviti uspešnost doseganja zastavljenih ciljev, analizirati vzroke za nastale odmike med doseženimi in planiranimi rezultati ter podati predloge za morebitne popravljalne ukrepe. V tem poglavju magistrskega dela sem opredelila tudi analize, ki se pripravljajo za sprejemanje občasnih poslovnih odločitev, in uravnoteženi sistem kazalnikov.

V četrtem poglavju sem uporabila podatke in teoretična izhodišča iz prejšnjih dveh na primeru NLB Vite, življenjske zavarovalnice, d. d., Ljubljana. Najprej so opisani razvoj družbe od njene ustanovitve leta 2003 pa do danes, njene temeljne podstrukture, posebnosti glede lastništva, procesov in druge. Uvodnemu delu sledijo tri podpoglavja, v katerih so najprej na podlagi teoretičnih izhodišč analizirane obstoječe aktivnosti kontrolinga v zavarovalnici, nato pa so podani predlogi za izboljšave oz. razvoj.

V petem poglavju je podana sklepna misel magistrskega dela; delo zaključujejo navedba literature in virov ter priloge.

## **2. POMEN KONTROLINGA ZA POSLOVANJE ZAVAROVALNICE**

### **2.1. ZAVAROVALNI POSLI IN SLOVENSKI ZAVAROVALNI TRG**

Boncelj opredeljuje *zavarovanje* kot ustvarjanje gospodarske varnosti z izravnanjem gospodarske nevarnosti in pri tem poudarja, da je zavarovanje edina gospodarska dejavnost, katere bistvo izhaja iz uveljavljanja zakona velikih števil. Zavarovanje predstavlja mehanizem, s katerim povezujemo sorodna *tveganja* oz. *rizike* v nevarnostno skupino s ciljem gospodarske zaščite njenih članov (Medved, 2004a, str. 13).

Zavarovalnice so finančne institucije, ki opravljajo zavarovalne posle in delujejo v skladu z zakonom o zavarovalništvu (v nadaljevanju ZZavar). *Zavarovalni posli* so opredeljeni kot sklepanje in izvrševanje pogodb o premoženjskem in življenjskem

zavarovanju ali pozavarovanju, razen obveznih socialnih zavarovanj. Zavarovalnica se lahko ukvarja izključno z zavarovalnimi posli oz. še s tistimi dejavnostmi, ki so z zavarovalnimi posli v neposredni ali posredni zvezi in jih dopušča Zzavar (14. člen).

Zavarovanja se delijo na dve *skupini*, in sicer premoženjska in življenjska. Glede na glavne nevarnosti, ki jih krijejo, se nadalje razvrščajo v 24 *zavarovalnih vrst* (2. člen ZZavar), zavarovalne vrste od 1 do 18 spadajo v skupino premoženjskih zavarovanj, preostale pa v skupino življenjskih zavarovanj. Po Zzavar delujejo tudi pokojninske družbe, pozavarovalnice in pozavarovalni pooli.

V letu 2005 je na slovenskem zavarovalnem trgu poslovalo 17 zavarovalnic, od tega dve pozavarovalnici, štiri pokojninske družbe, Jedrski pool, Slovensko zavarovalno združenje – Škodni sklad ter Kapitalska družba pokojninskega in invalidskega zavarovanja. Pretežni del zavarovalnic se je ukvarjal tako s premoženjskimi kot tudi z življenjskimi zavarovanji (t. i. *kompozitne* zavarovalnice), šest zavarovalnic se je specializiralo za sklepanje premoženjskih zavarovanj, od tega dve za sklepanje prostovoljnih zdravstvenih zavarovanj, ena pa poleg življenjskih zavarovanj sklepa tudi zavarovanja iz vrste nezgodnih zavarovanj. Pokojninske družbe v skladu z zakonom opravljajo le dejavnost prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja (Letno poročilo AZN za leto 2005, str. 1). V nasprotju z ostalimi novimi članicami Evropske unije je slovenska posebnost pretežno domače lastništvo zavarovalnic; kar 9 teh oz. 90 % trga je namreč v pretežno slovenski lasti (Letno poročilo AZN za leto 2005, stran iv).

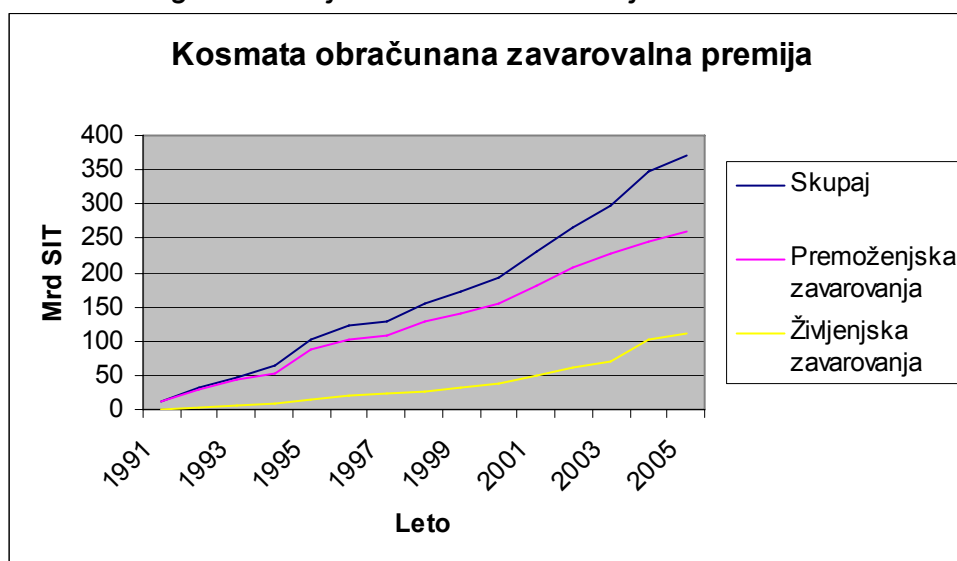
Po ZZavar je lahko zavarovalnica registrirana kot delniška družba ali kot družba za vzajemno zavarovanje.<sup>2</sup> Zakon o gospodarskih družbah (v nadaljevanju ZGD) določa, da so zavarovalnice po definiciji velike družbe, čeprav je število zaposlenih v slovenskih zavarovalnicah lahko zelo različno in se giblje od nekaj 10 do okoli 2.500 ljudi v Zavarovalnici Triglav, d. d., Ljubljana (tabela 2).

Na slovenskem trgu zbrana obračunana kosmata zavarovalna premija raste od osamosvojitve dalje (slika 1). V letu 2005 je znašala 345,4 mrd SIT, od tega 191,6 mrd SIT oz. 55,5 % iz premoženjskih, 68,6 mrd SIT oz. 19,8 % iz prostovoljnih zdravstvenih in 85,2 mrd SIT oz. 24,7 % iz življenjskih zavarovanj. V primerjavi z letom 2004 se je obračunana zavarovalna premija v letu 2005 realno povečala za 5,9 %, kar je bilo za 1,7 odstotne točke manj kot v predhodnem primerjalnem obdobju. Največji porast v primerjavi s predhodnim letom so ponovno dosegla življenjska zavarovanja (realno za 14,8 %). Povečala se je tudi obračunana zavarovalna premija premoženjskih zavarovanj (realno za 9,5 %), pri prostovoljnih zdravstvenih zavarovanjih pa je zabeležen realen padec obračunane premije za 3 % (Letno poročilo AZN za leto 2005, str. 4).

---

<sup>2</sup> V Sloveniji je tako organizirana le Vzajemna zdravstvena zavarovalnica, d. v. z., Ljubljana.

Slika 1: Gibanje kosmate obračunane zavarovalne premije članic Slovenskega zavarovalnega združenja od leta 1991 do vključno leta 2005



Vir: Statistični zavarovalniški bilten SZZ 2005 (str. 40) in 2006 (str. 40).

Iz pregleda statističnih podatkov izhaja, da slovenski zavarovalni trg še ni zasičen in da še daje možnost rasti. Tako *koeficient penetracije* oz. *usidranosti*, merjen kot delež obračunane zavarovalne premije v bruto domačem proizvodu, kot *koeficient gostote*, ki ga merimo kot obračunano kosmato zavarovalno premijo na prebivalca, sta v Sloveniji nižja kot v razvitem svetu. V primerjavi z razvitim svetom Slovenija zaostaja predvsem pri zbiranju premije življenjskih zavarovanj. V nadaljevanju so razvidni nekateri podatki za Slovenijo in za nekatere skupine razvitih držav za leto 2005 (tabela 1).

Tabela 1: Koeficienti penetracije in gostote za Slovenijo in nekatere skupine razvitih držav v letu 2005

	Slovenija	G7	EU-15	EU-25
Delež premije v BDP (v %)				
- skupaj	5,65 %	9,30 %	8,64 %	8,37 %
- življenjska zavarovanja	1,69 %	5,35 %	5,38 %	5,17 %
- premoženjska zavarovanja	3,96 %	3,95 %	3,26 %	3,20 %
Premija na prebivalca (v USD)				
- skupaj	978,1	3.512,0	2.878,9	2.459,5
- življenjska zavarovanja	292,6	2.018,9	1.792,6	1.519,9
- premoženjska zavarovanja	685,5	1.493,1	1.086,3	939,6

Vir: Povzeto po Enz, 2006, str. 29, 36 in 37.

## 2.2. NORMATIVNA UREDITEV ZAVAROVALNIŠTVA V SLOVENIJI

V razvitem svetu je zavarovalništvo skupaj s pokojninskimi zavarovanji finančni vir dolgoročnih finančnih sredstev za dve tretjini delovanja kapitalskih trgov. To pomeni na eni strani zbiranje sredstev prebivalstva in premoženjskih premij pravnih oseb, na drugi pa investicijsko podlago za gospodarski razvoj in s tem zaposlitev aktivnega

prebivalstva. Obe področji sta temelj finančne trdnosti gospodarskega prostora. Ker temelji zavarovalni proces na pričakovanjih in izpolnitvah iz zavarovalnih pogodb, sklenjenih med zavarovalnicami in zavarovanci, je namen zavarovalniške zakonodaje zaščita slednjih, predvsem fizičnih oseb, ki ne poznajo zapletenosti in (ne)zanesljivosti zavarovalnih izkazov ter vedno tudi ne drobnega tiska in razlag iz zavarovalnih polic (Gorišek, 2004, str. 30). Osnovna naloga zavarovalniške zakonodaje je tako skrb za finančno stabilnost zavarovalnic in posledično narodnega gospodarstva, preglednost delovanja zavarovalnih družb in kot rezultat obojega ohranjanje oz. rast zaupanja v zavarovalni sistem.

Osnovni zakon, ki v Republiki Sloveniji ureja vprašanja v zvezi z ustanavljanjem, poslovanjem, nadzorom in prenehanjem zavarovalnic, je zakon o zavarovalništvu. Ta za zavarovalnice kot pomembno skupino nedenarnih finančnih institucij določa posebna pravila, pri čemer pa morajo zavarovalnice kot gospodarske družbe poslovati tudi po zakonodaji, ki se uporablja za poslovanje ostalih gospodarskih družb. Poleg zakona o zavarovalništvu so za poslovanje zavarovalnic pomembni še (Letno poročilo AZN za leto 2005, str. 2–4):

- zakon o obveznih zavarovanjih v prometu (ZOZP),
- zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (ZZVZZ) ter
- zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ-1).

Na podlagi zakona o zavarovalništvu je Agencija za zavarovalni nadzor pripravila in sprejela 28 podzakonskih predpisov. Po vsebini lahko te razdelimo na štiri glavne podskupine (Letno poročilo AZN za leto 2004, str. 2):

- V prvo podskupino spadajo področna pravila za izpolnjevanje standardov glede predvidenega poslovanja (glede izračuna minimalnega kapitala, vrste in lastnosti kritnega premoženja, pravila za izračun zavarovalno-tehničnih rezervacij, vrednotenje knjigovodskih postavk, način izračuna količnikov likvidnosti, zahteve glede izračuna prilagojenih kapitalskih zahtev za nadrejene zavarovalnice zavarovalniške skupine in metode za izračun lastnih deležev v tabelah maksimalnega kritja).
- Druga podskupina določa podrobna pravila za poročanje (vsebina, roki ...).
- Tretjo podskupino sestavljajo podzakonski predpisi, ki določajo pogoje za pridobitev in preizkus strokovnih znanj, potrebnih za opravljanje nalog pooblaščenega aktuarja.
- Četrto podskupino sestavljajo podzakonski predpisi, ki določajo podrobnejše pogoje za pridobitev in preizkus strokovnega znanja, potrebnega za pridobitev dovoljenja za opravljanje poslov zavarovalnih zastopnikov oz. posrednikov.

Slovenska zavarovalniška zakonodaja je od 1. 1. 2005 usklajena z normativno ureditvijo Evropske unije, čeprav obstajajo med pristopnicami precejšnje razlike v

ureditvi na tistih področjih, ki jih zavarovalniške direktive EU posebej (še) ne urejajo. Slovenija ima posebno mesto med pristopnicami z relativno najbolj razvitim zavarovalništvom, majhnim deležem tujcev in ugodnimi obeti za prodor na tuje trge. Poleg omenjenega je Slovenija dosegla najboljšo oceno normativne pripravljenosti med novimi članicami EU (Štiblar, Šramel, 2004, str. 6).

Usklajenost poslovanja zavarovalnic z vedno bolj obsežno in kompleksno zakonodajo (angl. compliance), ki se bo z režimom Solventnost II<sup>3</sup> samo še poglobila, vpliva tako na porast stroškov poslovanja teh institucij kot na organizacijo dela v njih. Obsežne zakonske zahteve po poročanju kompleksnih podatkov namreč zahtevajo investicije v ustrezno informacijsko podporo, odpirajo se nova delovna mesta (npr. direktor področja usklajenosti z zakonodajo oz. angl. chief compliance officer), uvajajo novi procesi ... Zaradi omenjenih procesov in zaradi vedno večjega pritiska na zniževanje stroškov poslovanja se tudi pretežni del resursov finančnih sektorjev finančnih institucij v zadnjih letih namenja usklajenosti poslovanja z zakonodajo,<sup>4</sup> kar je sicer pogoj za sam obstoj finančne institucije, po drugi strani pa se zaradi tega manj časa namenja aktivnostim z večjo dodano vrednostjo. Med te lahko uvrstimo finančno svetovanje, podporo strateškim odločitvam, kot so npr. analize in svetovanje v zvezi z investicijsko dejavnostjo, z alokacijo kapitala, z izboljšanjem poslovanja, pri združitvah in pripojitvah ter na splošno pri svetovanju in dajanju ustreznih informacij najvišjemu poslovodstvu (Frontiers in Finance - October 2006, str. 48–51).

### **2.3. RAČUNOVODENJE V ZAVAROVALNICI**

Finančno računovodstvo slovenskih zavarovalnic opredeljujejo nekateri splošni akti, kot so npr. zakon o gospodarskih družbah in davčna zakonodaja, zakon o zavarovalništvu s podzakonskimi akti (ki urejajo sestavo računovodskih izkazov in letnega poročila, kontni plan, izračun kazalnikov, vsebino povzetka revidiranega letnega poročila, vrednotenje nekaterih knjigovodskih postavk, izračun zavarovalno-tehničnih rezervacij) ter od 1. 1. 2007 mednarodni standardi računovodskega poročanja (v nadaljevanju MSRP).

Zakon o gospodarskih družbah (v nadaljevanju ZGD) določa osnovne smernice računovodenja v kapitalskih družbah in definira zavarovalnice kot velike družbe, kar med drugim pomeni, da so zavezane k letni reviziji računovodskih izkazov ter da mora letno poročilo zavarovalnice vsebovati vse izkaze s pojasnili (tj. računovodsko poročilo) in poslovno poročilo. Računovodski izkazi, ki so za zavarovalnice predpisani v sklepu o letnem poročilu in trimesečnih računovodskih izkazih

---

<sup>3</sup> Podrobneje o režimu Solventnost II glej v točki 2.4.2 tega dela.

<sup>4</sup> Direktor financ večje globalne banke je pred kratkim priznal, da namenja 80 % svojega delovnega časa usklajevanju poslovanja z zakonodajo (Frontiers in Finance - October 2006, str. 50).



zavarovalnic – SKL 2007, so bilanca stanja, izkaz poslovnega izida,<sup>5</sup> izkaz denarnih tokov in izkaz gibanja kapitala s prikazom uporabe bilančnega dobička ali bilančne izgube. Del razkritij računovodskih izkazov je tudi prikaz sredstev in obveznosti kritnih skladov ter izkaze izida kritnih skladov.

Po 14. členu ZZavar mora zavarovalnica, ki opravlja posle v skupini življenjskih in premoženjskih zavarovanj, voditi poslovne knjige ter sestavljati računovodske izkaze in poslovna poročila ločeno za posle življenjskih in premoženjskih zavarovanj.<sup>6</sup> Zavarovalnica mora v takem primeru izračunavati tudi poslovne izide za vsako od zavarovalnih skupin in ločeno za zdravstvena zavarovanja. Skupne postavke obema zavarovalnima skupinama, kar se v praksi nanaša v glavnem na obratovalne stroške, naj bi se na skupino življenjskih in premoženjskih zavarovanj delile z metodo porazdelitve, ki jo mora po ZZavar potrditi Agencija za zavarovalni nadzor.

V zadnjih treh letih so se v slovenskih zavarovalnicah uporabljali trije različni računovodski standardi:<sup>7</sup> v letu 2005 so še veljali SRS (2002), izključno v letu 2006 so se uporabljali SRS (2006), s 1. 1. 2007 so pa so slovenske zavarovalnice prevzele MSRP. Slovenski računovodski standardi iz leta 2001, ki so začeli veljati leta 2002, so bili ob sprejetju v vseh pomembnih pogledih skladni z MRS, izdanimi do leta 2001. Temeljili so na istih teoretičnih izhodiščih kot MRS, poleg tega so jih dopolnjevali z ugotovitvami domače računovodske stroke. Prehod s SRS na MSRP naj bi bil zaradi tega lažji, ker med standardi ni velikih razlik (Radinja, 2004, str. 257). Področji, ki sta z uvedbo MSRP doživeli najbolj korenite spremembe, sta področji finančnih naložb in zavarovalnih pogodb. Finančne naložbe predstavljajo pretežni del sredstev zavarovalnic (od 70 % do 90 %), zavarovalno-tehnične rezervacije pa pretežni del obveznosti (od 50 % do 90 %); zaradi različne stopnje razvoja računovodskih standardov, ki urejata vrednotenje teh postavk (MRS 39 in MSRP 4), pa lahko z uvedbo MSRP pride do neželenih nihanj v višini kapitala zavarovalnic.<sup>8</sup>

Z uvedbo MSRP 4 je postalo obvezno izvajanje testa ustreznosti oblikovanih obveznosti (angl. liability adequacy testing oz. LAT) za zavarovalne pogodbe.<sup>9</sup> To pomeni, da zavarovatelj ob vsakem poročanju oceni, ali so njegove pripoznane

---

<sup>5</sup> V izkazu poslovnega izida slovenskih zavarovalnic so naravne vrste stroškov izvajanja zavarovalnih poslov razčlenjene na funkcionalne skupine stroškov. Te so: cenilni stroški, stroški upravljanja sredstev, stroški pridobivanja zavarovanj in drugi obratovalni stroški.

<sup>6</sup> Te zavarovalnice sestavljajo bilanco stanja za premoženjska zavarovanja, za življenjska zavarovanja in skupno bilanco stanja, prav tako pripravljajo ločen izkaz gibanja kapitala za vsako zavarovalno skupino ter skupen izkaz za zavarovalnico kot celoto.

<sup>7</sup> Poleg določil ZZavar in MSRP se v zavarovalnicah za vrednotenje računovodskih postavk uporabljajo še določila podzakonskih aktov, ki jih sprejme Agencija za zavarovalni nadzor.

<sup>8</sup> V zvezi s problemom neuskkljenosti računovodskih metod vrednotenja med MRS 39 in MSRP 4 glej v Mörec, 2006, str. 121–133.

<sup>9</sup> Podjetja uporabljajo MSRP 4 za zavarovalne pogodbe in za finančne inštrumente z možnostjo diskrecijske udeležbe, ki jih izdajajo, ter za pozavarovalne pogodbe, ki jih imajo sklenjene. *Zavarovalna pogodba* je pogodba, po kateri ena stranka (zavarovatelj) prevzame precejšnje zavarovalno tveganje od druge stranke (imetnika police) tako, da se strinja, da bo imetniku police povrnila škodo, ki bi jo imetnik police utrpel v določenem bodočem dogodku (zavarovani dogodek) (Prelog, 2005, str. 10–11).

zavarovalne obveznosti ustrezne, pri čemer uporablja trenutne ocene prihodnjih finančnih tokov iz zavarovalnih pogodb. Pri tem je treba upoštevati vse pogodbene denarne tokove, tj. bruto obračunano premijo, obratovalne stroške, plačane provizije, stroške škod, izplačila za škode iz dodatnih zavarovanj, izplačila za doživetja, izplačila za odkupe, izplačila rent, povračila provizij za prekinjena zavarovanja. Če taka ocena pokaže, da knjigovodska vrednost njegovih zavarovalnih obveznosti ni ustrezna z vidika ocenjenih prihodnjih finančnih tokov, se celoten primanjkljaj pripozna v poslovnem izidu z oblikovanjem dodatnih rezervacij (Prelog, 2005, str. 60–62).

## **2.4. PROCESI IN OBVLADOVANJE TVEGANJ V ZAVAROVALNICI**

### **2.4.1. Procesi v zavarovalnici**

V zavarovalnici poleg običajnih podpornih procesov, med katere spadajo kadrovska funkcija, informatika, računovodstvo in podobno, poznamo še specifične poslovne procese, ki so (Medved, 2004a, str. 19):

- a) razvoj novih produktov,
- b) prodaja in trženje zavarovalnih produktov,
- c) sprejem v zavarovanje,
- d) škodni proces,
- e) izvajanje naložb,
- f) pozavarovanje,
- g) podpora zavarovancem.

Ad a) *Zavarovalni produkt* bi lahko definirali kot skupek upravičenj, opcij, premij, pogodbenih obveznosti in storitev zavarovalnice, ki zagotavlja stranki zadovoljitev potrebe po varnosti. Proces razvoja novega produkta je ciklični proces ter je sestavljen iz faze zasnove, faze oblikovanja in konstrukcije, faze implementacije ter faze preverjanja, ki ugotavlja odstopanja med pričakovanim in uresničenim. Ker se produkt vključuje v vse poslovne procese zavarovalnice, je nujnega pomena multidisciplinarnost projektne skupine (Medved, 2004a, str. 20–21).

Ad b) Pri prodaji zavarovalnih produktov gre za prodajo varnosti oz. zaščite pred določenim tveganjem, ki se bo lahko uresničilo pri tem posamezniku ali pa tudi ne, zanesljivo pa se bo uresničilo določenemu številu zavarovancev. Trženjski splet za zavarovalne produkte oz. storitve sestavljajo zavarovalna storitev, zavarovalna premija kot cena za to storitev, prodajne poti, trženjsko komuniciranje, udeleženci, fizično okolje in postopki (Kaplja, 2005, str. 26). V zavarovalništvu poznamo številne tržne poti, ki jih lahko razdelimo v tri glavne skupine (Bijelić, 1998, str. 299–307):

1. Lastna prodajna mreža, kjer osebno prodajo opravljajo delavci, zaposleni v zavarovalnici.

2. Zunanja prodajna mreža, kjer osebno prodajo izvajajo zunanji pogodbeni posredniki ali zastopniki, zavarovalne agencije, druge agencije (npr. turistične agencije), banke in druge finančne organizacije in drugi.
3. Neosebno neposredno trženje (direktni marketing), med katerega spadajo trženje po pošti, po telefonu, interaktivni zasloni in trženje po internetu.

Ad c) *Sprejem v zavarovanje* (angl. underwriting) je eden izmed temeljnih procesov v zavarovalništvu in predstavlja temeljno obliko obvladovanja tveganj v tej dejavnosti (Medved, 2004a, str. 25). Pri sprejemu v zavarovanje gre za iskanje odgovorov na dve temeljni vprašanji, in sicer: ali bo zavarovalnica prevzela določen riziko, in če ga bo, za kakšno ceno. Postavlja se še vprašanje sposobnosti zavarovalnice in predvsem njene poslovne politike, do kakšne višine ga je ta sposobna oz. pripravljena sprejemati sama v zavarovanje oz. ga bo delila z drugo zavarovalnico kot sozavarovanje ali pozavarovanje (Žnidarič, 2004, str. 124).

Ad d) *Škodni proces* je pomembna funkcija tako z vidika zagotavljanja kakovostne storitve za stranke kot z vidika dobre poslovne prakse. Lahko ga delimo na del, ki se opravlja v stiku s stranko in ki ga stranka neposredno čuti (proces reševanja zavarovalnih primerov), ter na aktuarski del, ki vpliva na stroške oz. izdatke zavarovalnice v posameznem poslovnem letu v smislu izplačanih škod in oblikovanja škodne rezervacije (Medved, 2004a, str. 30–31). Proces reševanja zavarovalnih primerov lahko razdelimo v dve stopnji, in sicer ugotavljanje vzrokov in cenitev škode, ki ga za zavarovalnico opravljajo zunanji ali notranji cenilci, ter likvidacijo škode, ki zajema pregled celotne dokumentacije v zvezi z zavarovalno polico in nastalo škodo ter ugotovitev zneska škode in odškodnine (Bijelić, 1998, str. 309–311).

Ad e) *Naložbeno dejavnost* moderna zavarovalna teorija in praksa po pomembnosti uvrščata pred finančno nalogo prevzema zavarovalnega tveganja. Osrednji poudarek naložbene dejavnosti zavarovalne institucije je predvsem namenjen sredstvom premoženjskih in življenjskih zavarovanj, katerih vir so zavarovalno-tehnične rezervacije (Dvoršak Bugarija, 2005, str. 164–165). Naložbeni proces se v zavarovalnici začne z opredelitvijo *naložbenega cilja*, z definiranjem *omejitev* in s postavitvijo *naložbene politike*, na osnovi katere nato managerji zavarovalnice izberejo primerno *naložbeno strategijo*. Ta ponavadi vključuje način izbora optimalne kombinacije naložb. Proces naložbenja postane zaključena zanka, če managerji z nadziranjem razmer na trgu ali opazovanjem lastnikov zavarovalnice in razmer znotraj nje ugotovijo potrebo po preureditvi naložb (Torkar, 2003, str. 37).

Ad f) *Pozavarovanje* je proces, ki poteka med prvim zavarovateljem (neposredni zavarovatelj, cedent, pozavarovanec) in enim ali več pozavarovatelji. Je zavarovanje prvega zavarovatelja, saj mu omogoča prevzeti v zavarovanje tudi tveganja, katerih velikost presega njegove zmogljivosti, in izravnati (homogenizirati) lasten portfelj. Najpomembnejša naloga v procesu pozavarovanja je na podlagi analize lastnega portfelja predvideti možna odstopanja od pričakovanih vrednosti ter v sodelovanju s pozavarovateljem izbrati tiste oblike in načine pozavarovalne zaščite, ki ga bodo ob

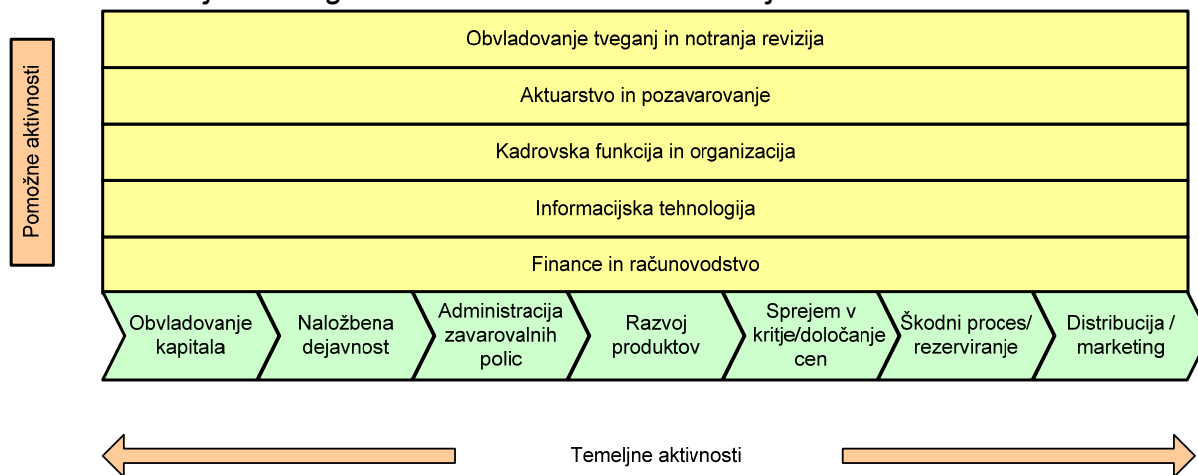
morebitnih odstopanjih najbolje zaščitili ob najugodnejših pogojih (Bijelić, 1998, str. 234). K procesu pozavarovanja spadajo poleg procesa sklepanja pozavarovalnih pogodb tudi bolj rutinske operacije, kot so prijave v pozavarovanje, obračuni pozavarovalnih premij in deležev pozavarovateljev v škodah, komunikacija s pozavarovatelji in drugo (Šker, 2005, str. 77–79).

Ad g) Proces *podpore zavarovancem* je umeščen med procesom sprejema v zavarovanje in škodnim procesom ter obsega tri osnovne aktivnosti, in sicer (Medved, 2004a, str. 34–36 in Kaplja, 2005 str. 36–37):

1. Administriranje zavarovanj, tj. spremljanje in obvladovanje plačilnega prometa v zvezi z zavarovalnimi pogodbami, fakturiranje premij, analitično knjigovodstvo premij in škod, zajem in poročanje relevantnih podatkov o zavarovalnih pogodbah ...
2. Obvladovanje sprememb, tj. obravnava odkupov, predujmov in neplačanih zavarovalnih premij, obnovitev in spremembe zavarovalnih pogodb ...
3. Dajanje ustreznih in kakovostnih informacij svojim strankam, zastopnikom in drugim.

V nadaljevanju je prikazana Porterjeva veriga vrednosti za zavarovalno dejavnost, v kateri so aktivnosti oz. procesi v zavarovalnicah deljeni na temeljne in pomožne (slika 2).

Slika 2: Porterjeva veriga vrednosti za zavarovalno dejavnost



Vir: Lastna priredba po Swiss Re Sigma 4/2006, 2006, str. 31 in *Globalizing The Risk Business*, 2006, str. 4.

#### 2.4.2. Obvladovanje tveganj v zavarovalnici

V splošnem *tveganje* označuje možnost nastanka nesrečnega dogodka, ki lahko povzroči škodo ali kaj neprijetnega nasploh. V ožjem pomenu izraz predstavlja le tisto tveganje, ki mu je mogoče določiti verjetnost izidov v kombinaciji z intenzivnostjo. V poslovnem svetu take ocene pomenijo tveganje, da bodo dejanski

rezultati drugačni od pričakovanih. *Nevarnost* pomeni možnost, razmere, okoliščine ali vzrok nastanka škode (Dvoršak Bugarija, 2005, str. 46).

*Dejavnost obvladovanja tveganj* (angl. *risk management*) se ukvarja z varovanjem poslovanja z vidika celostnega pristopa k izpostavljenosti poslovnega subjekta tveganju na vseh ravneh poslovanja. Razvila se je kot samostojna disciplina predvsem zaradi potrebe podjetnikov po učinkovitem poslovanju, ki je med drugim posledica tudi načrtovanja in vnaprejšnjega prepoznavanja tveganja ter zmanjševanja morebitnih negativnih posledic, ki jih to prinaša. V zavarovalnicah se danes pri obvladovanju tveganja uporablja pristop, ki na vseh ravneh povezuje finančno področje v zavarovalnem in naložbenem delu poslovanja ter pri tem upošteva operativno izvajanje, tj. celovit proces obvladovanja sredstev in obveznosti (angl. *asset liability management* ali ALM) (Dvoršak Bugarija, 2006, str. 341–342). Medved ugotavlja (2004, str. 49), da bo kakovosten sistem obvladovanja tveganj eden izmed glavnih virov konkurenčne prednosti zavarovalnic v prihodnosti.

Dvoršak Bugarijeva (2005, str. 64–65) definira *proces obvladovanja tveganja* kot sistematično uporabo politike, postopkov in prakse za utemeljitev konteksta, prepoznavanje, proučevanje, vrednotenje, ravnanje, nadziranje tveganja in sporočanje v tej zvezi (priloga 1). Podobno ga opredeljuje Medved (2004, str. 50–51), ki ga opisuje kot ciklični proces s tremi stopnjami. Te so: identifikacija vseh pomembnejših vrst tveganj v podjetju, modeliranje, spremljanje in merjenje tveganj ter obvladovanje tveganj.

V literaturi in normativnih ureditvah je možno zaslediti različne razvrstitve in členitve poslovnega tveganja; najožja opredelitev obvladovanja tveganja se v zavarovalni dejavnosti nanaša na tveganje nastanka škodnega dogodka, širše opredelitve pa vključujejo vsa področja delovanja zavarovalnice, torej tudi tveganja, povezana z naložbeno dejavnostjo, in izvajalna oz. operativna tveganja. V prilogi je podan pregled tveganj, ki jim je izpostavljena zavarovalnica v skladu z opredelitvijo Mednarodnega aktuarskega društva (priloga 2), Medved (2004, str. 50–55) za življenjska zavarovanja navaja obrestno, kreditno, zavarovalno, stroškovno, operativno in splošno poslovno tveganje.

V ZZavar je minimalnim zahtevam v zvezi z obvladovanjem tveganja namenjeno peto poglavje. Po določbah 104. člena ZZavar:

- mora zavarovalnica vedno razpolagati z ustreznim kapitalom glede na obseg in vrste zavarovalnih poslov, ki jih opravlja, ter tveganja, ki jim je izpostavljena;
- mora zavarovalnica poslovati tako, da tveganja, ki jim je izpostavljena, ne smejo nikoli preseči omejitev, ki so navedena v ZZavar in podzakonskih predpisih;
- mora zavarovalnica poslovati tako, da je sposobna v vsakem trenutku pravočasno izpolniti zapadle obveznosti (likvidnost) in da je trajno sposobna izpolniti vse svoje obveznosti (solventnost).

V ZZavar so bolj ali manj eksplicitno navedeni tveganja, ki jim je zavarovalnica izpostavljena pri svojem poslovanju, in ukrepi, ki jih mora po ZZavar izvajati za obvladovanje le-teh, med katerimi je eden izmed glavnih razpolaganje z ustreznim kapitalom (kapitalska ustreznost). Izračun zajamčenega, minimalnega in razpoložljivega kapitala zavarovalnice je natančno opredeljen v podzakonskih aktih, bistvena slabost trenutne metode izračuna minimalnega kapitala pa je ta, da temelji na preprosti matematični formuli, ki upošteva le tveganja, ki izhajajo iz sklenjenih zavarovalnih poslov, ne pa tudi operativnih in tistih, ki izhajajo iz naložbene dejavnosti.<sup>10</sup> Program Evropske komisije, imenovan Solventnost II<sup>11</sup> (angl. Solvency II), naj bi odpravil to slabost, kajti logika se odmika od čistega zavarovalniškega tveganja in se ozira na celostno obvladovanje tveganj. Podobno kot Basel II za banke vpeljuje Solventnost II t. i. pristop treh stebrov (slika 3), in sicer (Štiblar, Šramel, 2006, str. 5–6 in 10–13):

1. *Kapitalske zahteve*: Gre za kvantitativne zahteve po minimalnem kapitalu (angl. solvency capital requirement ali SCR) in zahteve po zajamčenem kapitalu (angl. minimum capital requirement ali MCR). Pri izračunu SCR bo upoštevanih pet vrst tveganja (zavarovalno, tržno, kreditno, operativno in likvidnostno) ter tveganje neuskklajenosti sredstev in obveznosti. SCR bo možno izračunati s predpisano metodologijo (primerno za manjše zavarovalnice) oz. bo možno uporabiti interno razvite modele za izračun tveganju prilagojenega minimalnega kapitala.
2. *Nadzorni pregled*: Nadzorni organi zavarovalništva v državi bodo ocenili, kako kakovostno je obvladovanje tveganj v zavarovalnici. Zavarovalnice bodo morale uvesti oz. okrepiti posebne službe za obvladovanje tveganj in službo notranje revizije. Podatkovno spremljanje<sup>12</sup> poslovanja bo moralo biti natančnejše in bolj celostno kot doslej.
3. *Tržna disciplina*: Le-ta opredeljuje načela za razkritje informacij zavarovancem, investitorjem in drugim zainteresiranim, da ti dobijo celostno sliko tveganj zavarovalnice. Obseg poročanja za javnost se bo posledično povečal, in zavarovalnice lahko začnejo že sedaj oblikovati posebne službe (za odnose z javnostjo oz. informiranje) in sestavljati datoteke podatkov, v notranji organizaciji pa skrbeti za enoten pretok informacij na eno mesto.

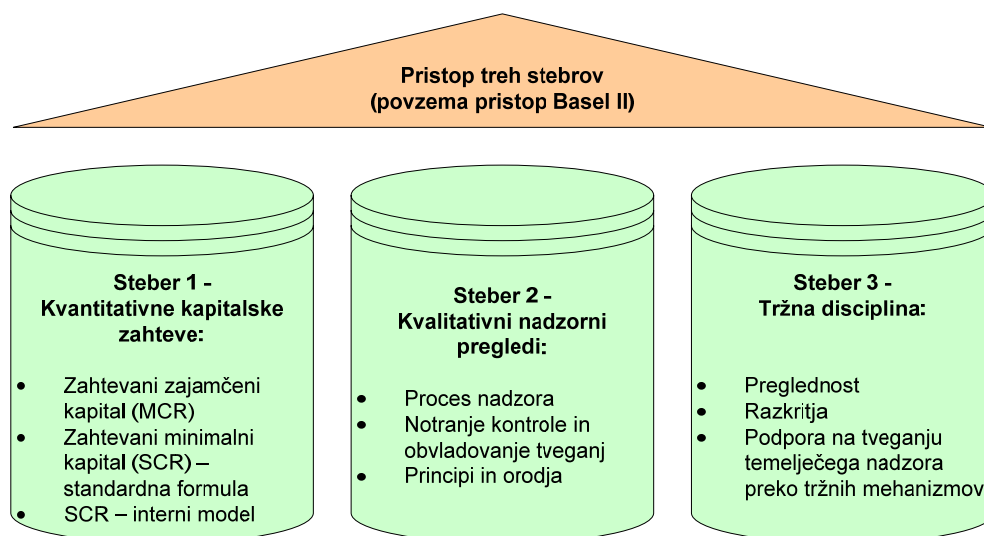
---

<sup>10</sup> Med metodami, ki za izračun kapitalskih zahtev poleg tveganj, povezanih s sklenjenimi zavarovanji, upoštevajo tudi ostala tveganja, spada metoda *tveganju prilagojenega kapitala* (angl. risk based capital), ki pri izračunu upošteva tveganja, povezana s finančnimi naložbami, cenovno tveganje, obrestno tveganje in splošna poslovna tveganja (podrobneje v Mulligan, 2002, str. 164–165).

<sup>11</sup> Podrobneje glede poteka in posebnosti projekta Solventnost II glej tudi v obe izdaji KPMG International (Solvency II Briefing, 2006 in 2007).

<sup>12</sup> Podrobneje v Solvency II Briefing, 2007, str. 12–15.

Slika 3: Pristop treh stebrov projekta Solventnost II



Vir: *Solvency II Briefing, 2006, str. 11.*

Zaradi obsežnosti novega režima solventnosti, ki naj bi začel v letih 2010/2011 in ki pomembno posega v poslovanje zavarovalnic, je smiselno, da se te začnejo nanj čim prej pripravljati in (Štiblar, Šramel, 2006, str. 5):

- celostno (re)organizirajo obvladovanje tveganj (obstoječih in novih v skladu s Solventnostjo II) v posebnih organizacijskih enotah;
- natančno upoštevajo posamezne vrste tveganj (poleg starih tudi predlagane nove) tako pri določanju rezervacij kot pri izračunavanju kapitalskih zahtev;
- pripravljajo celostno podatkovno (bilančno) osnovo poslovanja, ki jo bodo dajale na vpogled nadzornikom;
- zaradi zahteve po javnem razkritju poslovanja povečajo in izboljšajo obseg ter kakovost priprave poročil o poslovanju za javnost, ki bodo pogostejša in obširnejša kot doslej.

## 2.5. POMEN KONTROLINGA ZA ZAVAROVALNICO

Kot že omenjeno v uvodnem poglavju, se je okolje,<sup>13</sup> v katerem poslujejo zavarovalnice v svetu in pri nas, v zadnjih letih zelo spremenilo. Izmed pomembnejših preteklih in prihodnjih sprememb v globalnem in slovenskem okolju, ki bodo vplivale na poslovanje slovenskih zavarovalnic, lahko navedemo naslednje:

- a) Naravno podokolje: podnebne spremembe s katastrofalnimi nesrečami, staranje prebivalstva, rast deleža upokojencev ...

<sup>13</sup> Okolje, v katerem delujejo vsa podjetja, je možno razdeliti na manjša okolja ali podokolja, ki tem omogočajo uspešno poslovanje oz. jih omejujejo pri njihovem delovanju. Ta podokolja so naravno, gospodarsko, tehnološko-tehnično, politično-pravno in kulturno okolje (Pučko, 1999, str. 9).

- b) Gospodarsko podokolje: nizki donosi na finančnih trgih, internacionalizacija finančnega posredništva, uvedba evra, rast BDP na prebivalca, rast povprečne bruto plače prebivalcev, padanje stopnje inflacije in brezposelnosti v Sloveniji idr.
- c) Tehnološko-tehnično podokolje: razvoj informacijske tehnologije in telekomunikacij, rast števila uporabnikov interneta in ostalih telekomunikacijskih orodij idr.
- d) Politično-pravno podokolje: teroristični napadi, vstop Slovenije v Evropsko unijo in NATO, prost pretok kapitala, obdavčitev dohodkov iz kapitala v Sloveniji, pokojninske reforme, projekt Solventnost II, uvedba MSRP idr.
- e) Kulturno podokolje: za Slovenijo velja rast števila prebivalcev v urbanih področjih, boljša izobrazbena struktura prebivalstva, povečanje osebne ozaveščenosti posameznikov za lastno varnost in varnost premoženja, rast zaupanja v institucije idr.

*Ožje oz. ciljno okolje* podjetja predstavljata panoga in trg,<sup>14</sup> na katerem to posluje. *Stopnja privlačnosti panoge* pomeni takšno ali drugačno dosegljivo donosnost za podjetja, ki v njej poslujejo, in je odvisna od petih skupin določljivk, tj. od možnosti vstopa novih konkurentov v panogo, nevarnosti substitucije proizvodov, pogajalske moči kupcev, pogajalske moči dobaviteljev in rivalstva med obstoječimi konkurenti v panogi (Pučko, 1999, str. 126–127, priloga 3).

Če analiziramo slovensko zavarovalniško panogo s pomočjo omenjenega modela, lahko ugotovimo:

- da se je zaradi vstopa Slovenije v EU povečala nevarnost za vstop novih ponudnikov zavarovalnih in drugih finančnih storitev;
- da se je povečala informiranost kupcev v zvezi z zavarovalnimi in drugimi finančnimi storitvami, kar je okrepilo njihovo pogajalsko moč;
- da se je zaradi razvoja finančnega trga v Sloveniji in odprtja trgov EU povečala možnost substitucije predvsem produktov življenjskih zavarovanj z ostalimi možnimi oblikami varčevanja, kot so vlaganje v investicijske sklade ali druge vrednostne papirje, v različne oblike varčevanja pri bankah ...;
- da se pogajalska moč dobaviteljev<sup>15</sup> ni bistveno spremenila;
- da je rivalstvo med konkurenti v panogi sicer močno, da pa ta zaradi nizke stopnje usidranosti in gostote omogoča rast in razvoj slovenskih zavarovalnic.

<sup>14</sup> Ocena slovenskega zavarovalnega trga je podana v točki 2.1 tega dela.

<sup>15</sup> V tem delu mislim predvsem na dobavitelje nekaterih storitev, ki predstavljajo pretežni del drugih obratovalnih stroškov, kot so npr. storitve IT, oglaševanja, svetovanja ... idr., ter na zavarovalne posrednike.



V literaturi lahko najdemo različne definicije funkcije kontrolinga, katerega namen, naloge in aktivnosti so podrobneje opisani v naslednjem poglavju. V tem delu lahko povzamemo, da je funkcija kontrolinga oz. poslovodnega računovodstva podporna ter da je njen glavni namen zagotoviti vodstvu podjetja ustrezne informacije za potrebe sprejemanja poslovnih odločitev in za izvajanje nadzora nad poslovanjem družbe.

V tako spreminjajočem se, kompleksnem in konkurenčnem okolju,<sup>16</sup> v katerem poslujejo slovenske zavarovalnice, potrebujejo vodstva pravočasne in kakovostne informacije o odmikih med dejanskimi in želenimi rezultati poslovanja, kar jim omogoča sprejemanje pravočasnih in ustreznih popravljalnih ukrepov. Dobro razvita funkcija kontrolinga lahko tako pomeni konkurenčno prednost za slovenske zavarovalnice ter s svojimi aktivnostmi planiranja in analiziranja tudi pomemben ukrep za obvladovanje tveganj. Poleg omenjenega je treba zaradi uvedbe MSRP 4 in s tem povezanega obveznega izvajanja testa ustreznosti obveznosti (LAT) uvesti nekoliko bolj realno ocenjevanje stroškov produktov od dosedanjih sistemov, kar tudi spada v funkcijo kontrolinga.

Spremembe v okolju zavarovalnic tako po eni strani zahtevajo razvijanje funkcije kontrolinga, po drugi pa jo tudi zavirajo. Zaradi vedno obsežnejših zakonskih zahtev glede spremljanja in poročanja o poslovanju se namreč večina resursov finančnih in računovodskih organizacijskih enot slovenskih zavarovalnic, v katerih se običajno izvaja funkcija kontrolinga, namenja usklajenosti z zakonodajo in je tako zagotavljanje ustreznih informacij notranjim uporabnikom drugotnega pomena.

### **3. KONTROLING V ZAVAROVALNICI**

#### **3.1. POSLOVODENJE (MANAGEMENT) PODJETIJ IN KONTROLING**

V literaturi lahko zasledimo različne definicije poslovođenja oz. s tujko managementa v podjetjih. Management lahko opredelimo kot proces, ki obsega planiranje, organiziranje, vodenje in nadziranje. *Planiranje* pomeni določanje ciljev poslovanja družbe in načinov za njihovo doseganje. *Organiziranje* bi lahko definirali kot razporejanje in urejanje resursov z namenom opravljanja osnovnih nalog, *vodenje* pa kot usmerjanje dela ljudi na način, ki zagotavlja opravljanje le-teh. *Nadziranje* je dejavnost, ki ugotavlja opravljanje nalog in predlaga ustrezne popravke (Schermerhorn et al., 2000, str. 71).

Poslovođenje lahko ločimo na tri vrste, in sicer (Hočevar, 1994, str. 19):

1. Strateško usmerjanje (angl. strategic planning and control) je postavljanje strateških ciljev (misij) podjetja in strategij za doseg teh ciljev.

---

<sup>16</sup> Vpliv zunanjih in notranjih dejavnikov na oblikovanje funkcije kontrolinga je podrobneje obdelan v Debeljak, 1998, str. 30–37 ter Hočevar, 1994, str. 180–191 in 2004, str. 95–96.

2. Poslovodsko uravnavanje (angl. management control) je proces, s katerim poslovodje zagotavljajo uresničevanje strategij.
3. Uravnavanje nalog in sprotno uravnavanje (angl. task control) je proces, ki skrbi za uspešno in učinkovito izpolnjevanje posameznih nalog.

Kljub različnim opredelitvam poslovodne funkcije pa so si različni avtorji enotni v tem, da je poslovodenje proces, ki je osredotočen na doseganje ciljev organizacije tako, da poslovodje delujejo z ljudmi in na ljudi ter na druge dejavnike v organizaciji (Hočevar, 1994, str. 17).

Cilje podjetja lahko v najširšem pomenu besede opredelimo kot poslanstvo, vizijo, strateške cilje in kratkoročne cilje. *Poslanstvo* je kratko in jasno izražen (dolgoročen) namen organizacije, razlog za njen obstoj. *Vizija* je slika prihodnosti podjetja; biti mora posebna oz. drugačna kot pri drugih podjetjih, merljiva, realna oz. dosegljiva in časovno omejena. *Strateški cilji* so izpeljava poslanstva in predvsem vizije podjetja; podjetje naj bi jih imelo vsaj šest, ki bi morali biti dosegljivi v obdobju od šestih mesecev do dveh let. Podobno kot vizija mora biti tudi vsak strateški cilj poseben, merljiv, realen oz. dosegljiv in časovno opredeljen. *Kratkoročni cilji* so običajno izraženi v letnem obračunu (Hočevar, 2004, str. 88–89).

Da bi vodstvo podjetja moglo pravilno in učinkovito ukrepati, mora predhodno pridobiti ustrezne informacije o tem, kje se podjetje trenutno nahaja in kam je ali naj bi bilo usmerjeno. Ena od poslovnih funkcij, ki zagotovo vodi k racionalizaciji poslovanja, obvladovanju stroškov in ne nazadnje izrabi skritih potencialov v podjetju, je kontroling (Benčina Henigman, 2002, str. 5).

Beseda »kontroling« izhaja iz angleške besede »to control«, kar pomeni krmiljenje v smislu aktivnosti, ki omogoča doseganje vnaprej opredeljenega cilja (Križaj, 1997, str. 25). Zamisel izvira iz *ameriškega pojmovanja* funkcije kontrolerja, ki je v ameriških korporacijah odgovoren za vsestransko informiranje o korporaciji in njenem poslovanju, posebno pa za potrebe poslovnega odločanja. V območju njegovega delovanja je podjetniško planiranje, izdelava in tolmačenje poslovnih informacij, izdelava ekonomsko-poslovnih analiz ter nadziranje poslovanja. Iz ameriškega koncepta se je razvila *evropska zamisel*, ki širi naloge na svetovanje in koordiniranje pri izdelavi letnih predračunov, strateških in dolgoročnih planov podjetja, za interne obračune poslovanja med organizacijskimi enotami, na prikazovanje poslovne uspešnosti ter na skrb za notranje informiranje, ekonomsko-poslovno svetovanje in koordiniranje naložb ter na druge posebne naloge (Kralj, 1998, str. 257).

Naloge kontrolerja so se v času spreminjale; najprej so bile usmerjene predvsem v preteklost in sedanost, medtem ko so danes usmerjene predvsem v sedanost in prihodnost. Kontroling ne sodeluje aktivno pri poslovodenju; njegova naloga je zasnova mehanizmov in sistemov, ki vodstvo pravočasno opozarjajo na vse priložnosti in grožnje v poslovnem okolju ter mu s tem omogočajo ustrezno izbiro in prilagajanje poslovnih strategij za doseganje strateških ciljev podjetja. V ta namen

uvaja v poslovanje podjetja ustrezne metode, instrumente in orodja, nove organizacijske oblike ter uporabniško zasnovane in organizirane informacijske sisteme. Poleg omenjenega je naloga kontrolinga zasnovati take mehanizme in sisteme, ki bodo vodstvu podjetja omogočali izvajanje poslovnih aktivnosti na čim bolj ekonomičen oz. učinkovit način. Najpomembnejše naloge kontrolinga so tako (Capuder, 1997, str. 4, Debeljak, 1998, str. 6–7 in Križaj, 1997, str. 25–26):

1. sodelovanje pri opredelitvi dolgoročnih in kratkoročnih ciljev poslovanja ter strategij za njihovo uresničitev v skladu s pričakovanji lastnikov;
2. sistematična priprava in koordinacija planskih aktivnosti po proizvodih oz. storitvah, kupcih in organizacijskih enotah;
3. spremljanje uresničevanja planiranih aktivnosti po dejavnostih ter ugotavljanje odstopanj in odklonov s temeljito analizo notranjih in zunanjih vzrokov ter njihovega vpliva na uresničevanje zastavljenih ciljev;
4. uveljavitev sistema sistematičnega, selektivnega in pravočasnega obveščanja vseh odgovornih oseb o ugotovljenih odmikih od planov, njihovih posledicah in možnih ukrepih za njihovo odpravo;
5. predlaganje ukrepov zaradi sprememb pogojev poslovanja;
6. koordiniranje z vodstvom;
7. uvedba sodobnih metod, instrumentov in orodij v poslovanje podjetja za večjo racionalnost, produktivnost in donosnost;
8. zagotovitev ustreznega informacijskega sistema za stalno pridobivanje podatkov in informacij, potrebnih za uresničevanje nalog kontrolinga.

Aktivnosti kontrolinga se delijo v tri sklope, ki bodo podrobneje predstavljeni v nadaljevanju, in sicer (Debeljak, 1998, str. 7 in Ribarič, 2000, str. 5):

1. *Zasnova in vzdrževanje sistema kontrolinga*, v katerega sodijo vse aktivnosti, ki so potrebne za sistemsko vzpostavitev mehanizmov kontrolinga v podjetju na področjih organizacijske zasnove z mesti odgovornosti, stroškovnega sistema, sistema ocenjevanja uspešnosti, informacijskega sistema za podporo poslovanju in odločanju ter na morebitnih drugih področjih.
2. *Koordinacija in integracija planskih aktivnosti* po različnih poslovnih področjih obsega zasnovo ustreznega sistema planiranja, koordinacijo in integracijo planskih aktivnosti ter sodelovanje pri opredelitvi dolgoročnih in kratkoročnih ciljev poslovanja ter strategij za njihovo uresničitev.
3. *Nadziranje poslovnih aktivnosti*, katerih namen je ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti doseganja zastavljenih ciljev ter predlaganje morebitnih popravljalnih ukrepov. V tem sklopu magistrskega dela opredeljujem tudi zagotavljanje informacij za sprejemanje občasnih poslovnih odločitev.

Mesto kontrolerja v organizacijski shemi podjetja je odvisno predvsem od razvitosti in uveljavljenosti informacijske podpore. Na čim višji ravni je ta, tem lažje so dosegljivi viri podatkov in tem manj je njegova organizacijska podrejenost odvisna od bližine teh virov (Križaj, 1997, str. 35). Kontroling je lahko po mestu in načinu izvajanja organiziran centralizirano v obliki štabne ali linijske funkcije, kot del finančnoračunovodske funkcije ali decentralizirano po posameznih organizacijskih ravneh in samostojnih organizacijskih enotah (Capuder, 1997, str. 4).

Številni slovenski avtorji navajajo, da je obravnavanje kontrolinga kot ločene dejavnosti od računovodstva nepotrebno, kajti naloge kontrolinga spadajo med naloge poslovnega računovodstva (angl. management accounting) oz. tistega dela računovodenja, ki pripravlja informacije za odločanje, pripravo na izvajanje in nadziranje izvajanja. Oblikovanje posebnega oddelka kontrolinga zunaj računovodstva je tako smiselno le, če se vodstvo organizacije zavestno odloči, da se bodo nekatere računovodske dejavnosti izvajale zunaj računovodstva (Turk, Kavčič, Kokotec - Novak, 2003, str. 43–44). Hočevar (1994, str. 158) navaja, da je kontroling informacijska oz. računovodska funkcija, in opredelitev kontrolerja je enaka opredelitvi vodje poslovodske računovodske službe v podjetju. Zanimivo se mi zdi razmišljanje Blazka, ki navaja, da je kontroler strokovnjak iz računovodstva, ki je sposoben svoje storitve prodati managementu. Kontroling bi tako lahko pojmovali kot marketing računovodstva (Blazek, 1994, str. 56–57). V tem magistrskem delu sicer uporabljam izraz kontroling, vendar ga po vsebini razumem kot sinonim za izraz poslovodno računovodstvo, tj. za podporno funkcijo, ki daje informacije o poslovanju družbe notranjim uporabnikom, ki jih ti potrebujejo za sprejemanje odločitev.

V pregledani literaturi je bila organizacija funkcije kontrolinga v zavarovalnici obravnavana le v povzetku neke avstrijske doktorske disertacije. V tej je navedeno, da naj bi bila ta funkcija v »majhni« zavarovalnici organizirana v finančnem sektorju, v »srednje veliki« naj bi to funkcijo opravljala posebna skupina, ki je neposredno odgovorna upravi, v »veliki« zavarovalnici pa bi morala biti organizirana kot ločena organizacijska enota, katere vodja je tudi član uprave (Kalcik, 1990, str. 1).

Iz pregleda organizacijskih shem v letnih poročilih slovenskih zavarovalnic (tabela 2) izhaja, da je funkcija kontrolinga organizirana ali kot štabna funkcija ali pa kot del organizacijske enote financ in/ali računovodstva. V večini pregledanih organizacijskih struktur ni navedene funkcije kontrolinga, vendar iz poznavanja razmer v nekaterih od teh zavarovalnic lahko navedem, da se aktivnosti, ki tradicionalno spadajo v funkcijo kontrolinga, kot so npr. planiranje in analiziranje, izvajajo v sektorju financ in/ali računovodstva.

Tabela 2: Podatki o številu zaposlenih in organizacijskih enot najvišje ravni, organizacijski strukturi ter umestitvi funkcije kontrolinga v organizacijsko strukturo slovenskih zavarovalnic

Krajše ime	Št. redno zaposl.	Št. enot posl. mreže	Št. enot najvišje ravni	Organizacijska struktura	Organizacijska enota funkcije kontrolinga	Umestitev OE kontrolinga
Adriatic Slovenica	1.123	173	9 poslovnih enot	Komb. funk. in produk.	Kontroling	Štabna služba
ARAG	10	1	1 sedež	Funkcijska	N.N. <sup>17</sup>	N.N.
Generali	298	10	1 sedež	Funkcijska	Kontroling	Finančni sektor
Grawe	213	10	1 poslovna enota	Komb. funk. in produk.	N.N.	N.N.
Merkur	47	2	1 poslovalnica	Funkcijska	N.N.	N.N.
NLB Vita	20	5	1 sedež	Funkcijska	N.N.	N.N.
SID – PKZ	33	1	1 sedež	Funkcijska	N.N.	N.N.
Slovenica Življenje	107	4	1 sedež	Funkcijska	N.N.	N.N.
Triglav ZZ	23	12	2 pisarni centrale	Funkcijska	Načrtovanje, nadziranje in analiziranje	Računovodstvo
Vzajemna	270	35	12 poslovnih enot	Funkcijska	Oddelek za kontroling	Sektor za finance, računovodstvo in kontroling
Zav. Maribor	844	234	9 poslovnih enot	Funkcijska	N.N.	N.N.
Tilia	306	27	12 predstavništav	Funkcijska	Oddelek za kontroling	Štabna služba
Zav. Triglav	2.463	146	12 območnih enot	Komb. funk. in produk.	N.N.	N.N.

Vir: Statistični zavarovalniški bilten 2006, letna poročila zavarovalnic za leto 2005 in za Zavarovalnico Triglav za leto 2004.

<sup>17</sup> N.N. pomeni "ni navedeno".

## **3.2. ZASNOVA IN VZDRŽEVANJE SISTEMA KONTROLINGA**

Debeljak (1998, str. 10) navaja, da je namen zasnove sistema kontrolinga razviti, uvesti, koordinirati in vzdrževati mehanizme in sisteme, s katerimi kontroling podpira vodstvo podjetja pri izvajanju njegove funkcije. Pri tem je treba najprej analizirati obstoječe mehanizme in sisteme ter ugotoviti njihovo primernost, jih po potrebi prilagoditi ali ukiniti ter razviti nove.

### **3.2.1. Organizacijska zasnova in opredelitev mest odgovornosti**

Organizacijska zasnova in opredelitev mest odgovornosti se nanašata na oblikovanje organizacijske strukture, mest in nosilcev odgovornosti ter ostalih elementov organizacije, s katerimi se določijo odgovornosti in komunikacijski kanali ter druge lastnosti formalne organizacijske strukture (Debeljak, 1998, str. 10)

#### **3.2.1.1. Organizacijska struktura**

Strukturo organizacije oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja ter je sredstvo za uresničevanje organizacijskih ciljev. Ker se cilji s časom spreminjajo, se mora tem spremembam prilagajati tudi organizacijska struktura. Cilji torej oblikujejo strukturo organiziranosti in ne nasprotno (Možina et al., 2002, str. 411–412). Naloga poslovodstva je zagotoviti takšno organizacijsko strukturo, ki bo najuspešnejše in najučinkoviteje dosegala cilje organizacije (Hočevnar, 2003, str. 22).

Z vidika centralizacije oz. decentralizacije nalog v posamezni organizaciji razlikujemo naslednje temeljne tipe organizacijskih struktur (Možina et al., 2002, str. 418–433):

1. *Funkcijska*: je centralizirana; oblikovana na zahtevi, da se dela in naloge ene poslovne funkcije organizirajo na enem mestu pod pristojnostjo enega vodje.
2. *Panožna (produktna, divizijska, večoddelčna)*: je decentralizirana in temelji na zahtevi, da morajo biti posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa oz. programske tržne celote ali panoge.
3. *Matrična*: je kombinacija funkcijske in divizijske organizacijske strukture, ki omogoča večjo fleksibilnost in terja timsko delovanje organizacije.
4. *Trapezoidna*: je sestavljena iz dveh ravni, in sicer strateške in operativne, ki ju sestavljajo strateški in operativni delovni timi.
5. *Mrežna in virtualna*: mrežno organizacijsko strukturo oblikujejo samostojne organizacije, ki sodelujejo pri proizvodnji kompleksnega proizvoda, storitve ali projekta s pomočjo računalnikov, medtem ko je *virtualna* organizacijska struktura začasna mreža samostojnih podjetij, ki so se združila za izvajanje določene naloge.
6. *Procesna*: oblikujejo jo procesi (proizvodni in drugi organizacijski procesi) kot procesni timi in tudi drugi udeleženci organizacije.

Vsaka izmed naštetih organizacijskih struktur ima svoje prednosti in slabosti in vsaka organizacija mora izbrati tisto, ki najbolj ustreza njenim zunanjim in notranjim dejavnikom poslovanja.

Iz letne raziskave ameriške družbe Ward Financial Group, ki se ukvarja s poslovodskim svetovanjem (angl. management consulting) za zavarovalnice in investicijskim bančništvom, izhaja, da decentralizacija negativno vpliva na učinkovitost poslovanja zavarovalnic. Decentralizacija namreč zahteva več ravni managementa, kar povečuje stroške poslovanja, zaradi česar je 21 % najuspešnejših zavarovalnic povečalo število zaposlenih na nadzornega delavca in tako uvedlo bolj ploščato organizacijsko strukturo.<sup>18</sup> Po drugi strani pa iz iste raziskave tudi izhaja, da ima 19 % najuspešnejših zavarovalnic decentralizirano strukturo. Te neprestano tehtajo med prednostmi bližine kupcev, ki se odraža v boljši prodaji, in višjimi stroški, ki jih decentralizacija prinaša. V teh primerih so vodje decentraliziranih enot odgovorni za njihove rezultate in imajo visoko stopnjo avtonomnosti pri delovanju letih (McLeod, 2001, str. 10–12). Iz navedenega lahko povzamemo, da so učinkovitejše tiste zavarovalnice, ki imajo bolj centralizirano strukturo delovanja, in da je decentralizacija smiselna le, če je ta pogoj za večjo prodajo na določenih področjih.

Iz pregleda letnih poročil slovenskih zavarovalnic izhaja, da so te različno organizirane; nekatere imajo ustanovljene bolj ali manj samostojne organizacijske enote, druge predstavništva, nekatere pa delujejo le v nekaterih slovenskih mestih (tabela 2). Glede na ugotovitve raziskave družbe Ward Financial Group in glede na majhnost slovenskega trga, bi lahko povzeli, da je na slovenskem trgu smiselno decentralizirati le aktivnosti, pri katerih je pomemben osebni stik med osebjem zavarovalnice in kupcem, kot so npr. prodaja in sprejem v zavarovanje, reševanje škod, delno tudi aktivnosti podpore zavarovancem, medtem ko naj bi se aktivnosti razvoja produktov, trženja, izvajanja naložb in pozavarovanja ter vsi ostali podporni procesi izvajali centralizirano.<sup>19</sup> Spremembe v tej smeri se kažejo tudi v naši največji zavarovalnici, v kateri nameravajo s procesom reorganizacije zmanjšati pristojnosti območnih enot na področju financ, računovodstva in kadrovske funkcije ter ohraniti decentralizirano strukturo na področju prodaje zavarovanj, reševanja škod in skrbi za portfelj zavarovancev (Čeh, 2006, str. 6).

Procesi centralizacije nekaterih aktivnosti potekajo tudi na globalni ravni v zavarovalnicah, ki delujejo na različnih nacionalnih trgih. Iz raziskave družbe KPMG International izhaja, da mednarodne zavarovalnice intenzivno centralizirajo aktivnosti obvladovanja tveganj, alokacije kapitala in naložbene dejavnosti (Frontiers in Finance, 2006, str. 27). Zaradi potreb po obvladovanju tveganj in stroškov ter zaradi

---

<sup>18</sup> V povprečju ima v teh zavarovalnicah vsak nadzornik po šest do osem podrejenih; več podrejenih (v povprečju 21) je v oddelkih z nižjim tveganjem, kot na primer oddelki za obdelavo zavarovalnih polic, manj od šest podrejenih pa v oddelkih z večjim tveganjem, v katerih se na primer ukvarjajo s sprejemom v kritje ali informacijskimi sistemi (McLeod, 2001, str. 10–12).

<sup>19</sup> Glej točko 2.4.1 tega dela o procesih v zavarovalništvu.

možnosti, ki jih ponujajo spremembe v mednarodnem okolju (poenotenje zakonodaje in računovodskih standardov, tehnološki razvoj in druge), lahko v bodoče pričakujemo še bolj intenzivne procese centralizacije aktivnosti v mednarodno delujočih zavarovalnicah tudi na področju razvoja produktov, računovodstva, pozavarovanja, informacijske tehnologije in drugih. Za tiste slovenske zavarovalnice, ki nameravajo svoje poslovanje širiti preko državnih meja, to pomeni, da je smiselno že v začetni fazi razmisliti o aktivnostih, ki se lahko centralizirano izvajajo na ravni matične družbe, in o resursih, ki so za to potrebni. Na drugi strani pa lahko pričakujemo, da bodo tudi matične družbe slovenskih zavarovalnic v pretežni tuji lasti v bodoče centralizirale nekatere aktivnosti. To lahko pomeni, da bi te v prihodnosti lahko delovale izključno kot prodajni kanali in da bi se večina »visoko tehnoloških« aktivnosti, kot so razvoj produktov, naložbena dejavnost (angl. asset management), obvladovanje tveganj in ostale, v bodoče izvajala na ravni matičnih družb v tujini.

### **3.2.1.2. Mesta odgovornosti<sup>20</sup>**

Z rastjo organizacije postane sprejemanje vseh odločitev na najvišji poslovodski ravni nemogoče in nesmiselno, zato najvišji management del svojih pristojnosti delegira na nižje ravni, ki postanejo odgovorne za sprejemanje nekaterih odločitev. *Mesta odgovornosti* (v nadaljevanju tudi MO) so inštrument, s katerim ravnateljstvo organizacije preverja uspešnost in učinkovitost poslovanja nižjih enot. Namen njihovega oblikovanja je zmanjšanje stroškov in doseganje večje uspešnosti organizacije kot celote ter omogočanje najvišjemu poslovodstvu, da se ukvarja s strategijo. Mesta odgovornosti so tako deli organizacije, ki imajo enega odgovornega poslovodjo, opravljajo eno ali več konkretnih nalog s številčno opredeljenimi cilji in ki imajo vsa potrebna sredstva, pri obvladovanju katerih so razmeroma samostojna (Turk, Kavčič, Kokotec - Novak, 2003, str. 258–259).

Glede na gospodarske kategorije, na katere lahko vplivajo vodje MO, ločimo (Hočevar, 1994, str. 42 in 92 ter Turk, Kavčič, Kokotec - Novak, 2003, str. 264–265):

1. *Standardna stroškovna mesta odgovornosti*, kjer se na podlagi različnih metod lahko določijo standardni stroški za določena opravila ali naloge. Poslovodja je odgovoren za nastale stroške ter mora skrbeti tudi za ustrezno kakovost in obseg izločka glede na nastale stroške (npr. proizvodjalni oddelek).
2. *Diskrecijska mesta odgovornosti* (imenovana tudi servisna, stroškovno uravnana ali predračunska): njihova značilnost je ta, da se ustreznost višine stroškov ugotavlja z mnenjem in ne na podlagi tehnološko določenih standardov. Vodja mesta mora skrbeti za najboljše možne storitve znotraj priznanih (predračunskih) stroškov (npr. pravni, razvojni in podobni oddelki).

---

<sup>20</sup> Po SRS 16 je *mesto odgovornosti* mesto v hierarhičnem organizacijskem ustroju; zaseda ga nosilec odgovornosti, ki odgovarja ne samo za stroške, nastale na tem mestu odgovornosti, temveč tudi za stroške, nastale na podrejenih mestih odgovornosti.



3. *Prihodkovna mesta odgovornosti*, kjer je poglobljena pristojnost vodje sprejemanje odločitev o prodaji in o tistih stroških, ki neposredno vplivajo na velikost prodaje, kot npr. stroški reklame.
4. *Dobičkovno (profitno) mesto odgovornosti*: vodja tega mesta lahko samostojno odloča o dejavnostih, ki vplivajo na prodajo, in o tistih, ki vplivajo na stroške; uspešnost mesta se meri z obvladljivim dobičkom, kot razlika med obvladljivimi prihodki in obvladljivimi stroški (npr. dislocirani obrati).
5. *Naložbeno (investicijsko) mesto odgovornosti* je največkrat omenjeno kot najprimernejša oblika decentralizacije odločanja. Njegov vodja je odgovoren tako za nastale stroške in prihodke mesta kot za količino in alokacijo uporabljenih sredstev v poslovnem procesu (npr. večje enote v podjetju ali celotna podjetja v skupini).

V nadaljevanju so podani primeri mest odgovornosti v zavarovalnici (tabela 3).

*Tabela 3: Primeri oblikovanja mest odgovornosti v zavarovalnici*

Vrsta MO:	Primer:
Standardno stroškovno mesto odgovornosti	To stroškovno mesto bi bilo možno oblikovati le v tistih oddelkih, kjer se izvaja veliko število rutinskih operacij, kot npr. oddelek reševanja škod, sprejema v kritje ali v oddelku podpore zavarovancem. Menim, da so možnosti oblikovanja takšnega mesta v zavarovalnicah tudi v teh oddelkih omejene, kajti posamezna opravila oz. primeri lahko zahtevajo različno porabo delovnega časa, zato je te postopke težko standardizirati.
Diskrecijsko stroškovno mesto odgovornosti	Oddelek računovodstva, notranje revizije, razvoja, IT, pravni, kadrovski, aktuarski oddelek in drugi v zavarovalnici s funkcijsko organizacijsko strukturo.
	Škodni oddelek, oddelek sprejema v kritje in podpore zavarovancem, če niso oblikovani kot standardna stroškovna ali dobičkovna mesta odgovornosti.
	Oddelek prodaje in trženja zavarovalnih produktov, če ni oblikovan kot prihodkovno mesto odgovornosti.
Prihodkovno mesto odgovornosti	Oddelek prodaje in trženja zavarovalnih produktov.
	Območna, poslovna oz. prodajna enota, katere vodja ima pristojnosti samo v zvezi s prihodki od prodaje.
Dobičkovno mesto odgovornosti	Območna, poslovna oz. prodajna enota, katere vodja ima pristojnosti tako za nastale prihodke, kot stroške, ne pa tudi za naložbeno dejavnost.
	Diviziji osebnih ali premoženjskih zavarovanj zavarovalnice, katerih vodje lahko odločajo o prihodkih in stroških poslovanja, ne pa tudi o investicijah.
Naložbeno mesto odgovornosti	Območna oz. poslovna enota, katere vodja ima pristojnosti tako za nastale prihodke in stroške kot tudi za naložbeno dejavnost.
	Hčerinska zavarovalnica, katere uprava ima polna pooblastila glede poslovanja.

*Vir: Lasten.*

Iz pregledane literature in logičnega sklepanja lahko povzamemo, da v zavarovalništvu potekajo nekateri procesi, ki imajo različne posledice glede oblikovanja mest odgovornosti:

1. V nekaterih temeljnih procesih<sup>21</sup> se zaradi potrebe po večji prilagodljivosti željam kupcev mesta odgovornosti nižjih ravni razvijajo v mesta višjih ravni. Kot takšen primer lahko navedemo preoblikovanje distribucijskih centrov oz. različnih prodajnih kanalov iz prihodkovnih v dobičkovna mesta odgovornosti, katerih cilj je oblikovati in ohraniti konkurenčno prednost (Lombardi, 2003, str. 59), ali pa škodnih oddelkov iz stroškovnih v dobičkovna mesta, katerih sodila uspešnosti niso le doseženi stroški, temveč tudi zadrževanje strank. Cilji teh oddelkov tako niso le zniževanje števila zaposlenih in/ali njihovih plač, kar lahko povzroči visoko fluktuacijo tega kadra ter posledično visoke stroške škod zaradi neznanja in pomanjkanja izkušenj novih zaposlenih pri reševanju zahtevnih škodnih primerov (Gallagher, 2005, str. 26–27).
2. Procesi centralizacije nekaterih aktivnosti, ki potekajo na ravni zavarovalnic, zavarovalniških skupin oz. finančnih konglomeratov, ki so obdelani v prejšnjem poglavju (glej točko 3.2.1.1), vodijo v preoblikovanje mest odgovornosti višjih ravni (naložbena in dobičkovna) v mesta nižjih ravni.

### **3.2.2. Stroškovni sistem**

Ker sodijo informacije o stroških poslovanja med bistvene informacije za potrebe odločanja in nadziranja, je ena temeljnih nalog funkcije kontrolinga zasnovati takšen stroškovni sistem v podjetju, ki bo te informacije zagotavljal. Bistvo *stroškovnega sistema* je ugotavljanje stroškov posameznih poslovnih učinkov in je tako podlaga za sprejemanje odločitev s ciljem izboljšanja poslovanja. Natančna analiza stroškov namreč prinaša managementu zavarovalnic številne prednosti, kajti ta omogoča (prirejeno po Di Antonio, 2003, str. 3):

- *analizo dobičkonosnosti* posameznih organizacijskih delov, podružnic, prodajnih poti, produktov in strank;
- sprejem *odločitev o prodajnem programu*, tj. spodbujati, zavirati ali celo ukiniti prodajo nekaterih produktov;
- sprejem *odločitev o alokaciji resursov*, npr. razporejanje višjih sredstev tistim organizacijskim enotam, ki dosegajo višjo dobičkonosnost glede na tveganje;
- *analizo investicij*, npr. odločitev o odpiranju novih podružnic, prodor na nove trge, razvoj novega produkta;
- *določanje cen* produktom;

---

<sup>21</sup> Glej Porterjevo verigo vrednosti (slika 2).

- *planiranje in analiziranje poslovanja*, npr. pomoč višjemu managementu pri pogajanjih o ciljnih glede dobičkonosnosti ali stroških z managementom nižjih ravni in spremljanje doseganja ciljev;
- izboljšanje *organizacijske klime* zaradi natančnega in preglednega načina razporejanja stroškov in ugotavljanja uspešnosti;
- *ocenjevanje managementa*, tj. ocenjevanje uspešnosti managementa pri vodenju procesov in doseganju stroškovne učinkovitosti;
- uvajanje *izboljšav procesov*; šele natančno poznavanje stroškov daje ustrezne podlage za zniževanje teh in za izboljšave izvajanja procesov.

Planiranje, proučevanje in analiziranje stroškov je v različnih organizacijah organizirano različno. Kot zanimivost lahko navedem, da imajo v KBC Insurance NV znotraj oddelka računovodstva in kontrolinga zasnovan poseben oddelek za t. i. kontroling stroškov, v katerem je zaposlenih šest oseb. Med naloge oddelka spadajo predračunavanje stroškov, redne analize stroškov ter ad hoc analize, poročanje o stroških, obvladovanje stroškovnih nosilcev in mest v programskem paketu SAP, izgradnja stroškovnega IT ter organizacija komitejev za kontrolo stroškov (interni viri KBC Insurance NV).

### **3.2.2.1. Zajemanje in razporejanje stroškov v zavarovalnicah**

Proces *zajemanja stroškov* se nanaša na zbiranje podatkov o stroških organizacije na podlagi sprejetih kriterijev, medtem ko je *razporejanje oz. alokacija stroškov*<sup>22</sup> računovodski proces pripisovanja ali razdeljevanja stroškov na podlagi izbrane metode ali formule na *stroškovne objekte*, s čimer razumemo določen segment podjetja kot npr. stroškovno mesto, stroškovni nosilec, proizvod, projekt, obrat, proces.

Za potrebe finančnega računovodstva se v zavarovalnicah stroški zajemajo oz. razporejajo na:

- naravne vrste stroškov (tj. stroške odškodnin, stroške plač ...),
- zavarovalne skupine (tj. skupina premoženjskih oz. življenjskih zavarovanj),
- funkcionalne skupine stroškov (v nadaljevanju tudi FS, tj. stroške pridobivanja zavarovanj, cenilne stroške, stroške upravljanja sredstev in ostale obratovalne stroške) ter
- stroškovne nosilce (tj. zavarovalne vrste oz. podvrste zavarovanj, za katere veljajo isti zavarovalni pogoji in isti cenik).

<sup>22</sup> Poleg razporejanja obratovalnih stroškov je v zavarovalnicah predmet posebne obravnave tudi razporejanje prihodkov in odhodkov od naložb. Mulliganova navaja tri različne metode razporejanja, in sicer metodo povprečnih zavarovalno-tehničnih rezervacij (angl. mean liabilities method), metodo leta investicije (angl. investment year method) ter metodo segmentacije finančnih naložb (angl. investment segmentation method) (podrobneje v Mulligan, 2002a, str. 89–90).

Kot že omenjeno v točki 2.3 tega dela, morajo zavarovalnice po MSRP 4 od 1. 1. 2007 za vse sklenjene zavarovalne pogodbe izvajati test ustreznosti oblikovanih obveznosti (LAT). Pri tej analizi se vsi prihodnji denarni tokovi, vključno z obratovalnimi stroški, povezanimi s posamezno zavarovalno pogodbo, diskontirajo na sedanjo vrednost, s čimer se ugotavlja, ali je knjigovodska vrednost zavarovalnih obveznosti ustrezna. Če se ugotovi, da je sedanja vrednost prihodnjih denarnih tokov, povezanih s posamezno homogeno skupino zavarovalnih pogodb, negativna, mora zavarovalnica za ta produkt oblikovati dodatne rezervacije, kar ima neposreden vpliv na rezultat poslovanja tistega leta. Iz navedenega sledi, da ima lahko z uvedbo MSRP višina obratovalnih stroškov, ki je bila zajeta oz. razporejena na posamezne zavarovalne produkte, neposreden vpliv na rezultat poslovanja zavarovalnice.

Metode razporejanja posrednih stroškov zavarovalnice na stroškovne objekte niso predpisane; v nadaljevanju tega poglavja sta opisana dva pristopa k razporejanju (neposrednih in posrednih) stroškov na stroškovne objekte, in sicer tradicionalni in metoda stroškov po aktivnostih poslovnega procesa.

#### **a) Tradicionalni pristop k razporejanju stroškov**

V tradicionalnih stroškovnih sistemih se splošni stroški razporejajo predvsem na podlagi pokazateljev obsega. Razporejanje splošnih stroškov poteka običajno dvostopenjsko, tj. najprej na stroškovna mesta in nato s teh na stroškovne nosilce. Neposredni stroški se razporedijo neposredno, posredni pa s pomočjo ključev.

Mulliganova (2002a, str. 104–106) obravnava le razporejanje splošnih stroškov življenjske zavarovalnice na stroškovna mesta, ne pa tudi na stroškovne nosilce. Ker se pretežni del posrednih stroškov življenjske zavarovalnice nanaša na stroške dela, se z analizo delovnega časa posameznega zaposlenega določi delež časa, ki ga ta porabi s posameznim organizacijskim delom ali aktivnostjo. S tako ugotovljenimi deleži se plača zaposlenega razporedi na posamezne organizacijske enote oz. aktivnosti. Običajno zavarovalnice razporejajo ostale splošne stroške (kot npr. stroške najemnin, ogrevanja, oglaševanja) na stroškovna mesta v enakem deležu, kot ga predstavljajo neposredni ali celotni stroški dela tega stroškovnega mesta oz. funkcije. Mulliganova kot primer navaja še druge možne osnove razporejanja splošnih stroškov na stroškovna mesta, kot npr. delež površine posameznega stroškovnega mesta (za razporejanje stroškov vzdrževanja prostorov, najemnin ...), število zaposlenih (za razporejanje stroškov pisarniškega materiala, telefonov ...), delež neposrednih stroškov.

Iz pregleda letnih poročil slovenskih zavarovalnic izhaja, da te pri razporejanju stroškov na stroškovne objekte za potrebe *finančnega računovodstva* uporabljajo tradicionalni pristop (tabela 4).

Tabela 4: Pregled ključev,<sup>23</sup> ki jih slovenske zavarovalnice uporabljajo za razporejanje splošnih obratovalnih stroškov na stroškovne objekte (zavarovalne skupine, funkcionalne skupine stroškov in zavarovalne vrste) za potrebe finančnega računovodstva

Krajše ime	Zavarovalne skupine (premoženjska oz. življenjska zavarovanja)	Funkcionalne skupine stroškov (FS)	Stroškovni nosilci
<b>Adriatic Slovenica</b>	Ni navedeno posebej.	Na podlagi funkcionalne opredelitve delovnih mest oz. iz tako pridobljenih ključev.	Različni ključi na podlagi števila zaposlenih, kosmate plače zaposlenih, števila sklenjenih zavarovalnih polic, števila prijavljenih škodnih zahtevkov in števila zaključenih škodnih zahtevkov, kosmate premije, režijskega dodatka, zneska izplačanih škod, požarne takse.
<b>ARAG</b>	Zavarovalnica opravlja posle le v skupini premoženjskih zavarovanj.	Po ključu, navedbe načina izračuna ključa nisem zasledila.	Zavarovalnica opravlja posle le ene zavarovalne vrste.
<b>Generali</b>	Ključ na podlagi deleža bruto plač zaposlenih v posamezni zavarovalni skupini.	Po ključu, navedbe načina izračuna ključa nisem zasledila.	Ključ na podlagi strukture obračunane kosmate zavarovalne premije oz. strukture obračunanih kosmatih zneskov škod.
<b>Grawe</b>	Ključ na podlagi deleža dosežene letne bruto premije premoženjskih oz. življenjskih zavarovanj.	Na podlagi ocene porabljenega časa zaposlenih za posamezno FS in podatka o plačah teh zaposlenih se razporedijo stroški plač po FS. Na podlagi deleža bruto plač, ki je bil razporejen posamezni FS, se nato na te razporejajo tudi ostali stroški.	Ključ na podlagi strukture kosmate zavarovalne premije.
<b>Merkur</b>	Delno v fiksnem deležu (za stroške reklamiranja, donacij in sponzorstev), delno po ključu, kjer je ključ izračunan kot delež fakturirane premije (z upoštevanjem kalkuliranih stroškov sklepanja in upravljanja zavarovanj).	Ključ na podlagi strukture opravljenih ur zaposlenih. Za delitev plač, regresa in prispevkov na plače se za izračun ključa poleg opravljenih ur upošteva tudi višina plač zaposlenih.	Ključ na podlagi strukture fakturirane premije. Delitev posrednih cenilnih stroškov se izvede s pomočjo ključa, ki je izračunan na podlagi strukture izplačanih odškodnin skupaj z neposrednimi cenilnimi stroški.

<sup>23</sup> V tabeli so navedeni ključi za delitev *posrednih oz. splošnih* obratovalnih stroškov. Neposredne stroške zavarovalnice na stroškovne objekte (tj. zavarovalne skupine, funkcionalne skupine in zavarovalne vrste oz. ožje opredeljene stroškovne nosilce) razporejajo neposredno oz. jih najprej razporedijo na stroškovna mesta, in glede na umeščenost oz. pripadnost posameznega stroškovnega mesta posameznemu stroškovnemu objektu, se stroški s stroškovnih mest razporedijo pripadajočim stroškovnim objektom.

Zaradi obsežnosti letnih poročil sem pojasnila v zvezi z uporabljenimi ključi razporeditve splošnih stroškov na stroškovne objekte iskala v tistih delih letnega poročila, kjer bi bilo logično, da bi bili glede na vsebino navedeni (med uporabljenimi metodami vrednotenja oz. med pojasnili računovodskih postavk v zvezi z odhodki in/ali stroški in/ali poslovnim izidom). Če v omenjenih delih letnih poročil niso jasno opredeljeni uporabljeni ključi oz. niso eksplicitno navedeni načini izračuna ključev, je to v tabeli navedeno.

Pojasnila v zvezi z izračunom ključev so v večini primerov dobesedno povzeta iz letnih poročil, kjer pa je metoda jasno in izčrpno razložena, pa je v tabeli naveden moj povzetek uporabljene metode.

Krajše ime	Zavarovalne skupine (premoženjska oz. življenjska zavarovanja)	Funkcionalne skupine stroškov (FS)	Stroškovni nosilci
<b>NLB Vita</b>	Ključ na podlagi deleža osnovnega kapitala zavarovalne skupine v celotnem osnovnem kapitalu.	Na podlagi ocene porabljenega časa zaposlenih za posamezno FS in podatka o plačah teh zaposlenih se razporedijo stroški plač po FS. Na podlagi deleža bruto plač, ki je bil razporejen posamezni FS, se nato na te razporejajo tudi ostali stroški.	Ključ na podlagi višine v produkt vkalkuliranih stroškov. <sup>24</sup>
<b>SID – PKZ</b>	Zavarovalnica opravlja posle le v skupini premoženjskih zavarovanj.	Porabljen delovni čas posameznega zaposlenega za opravila vsake FS se ponderira s stroški njegove plače, regresa in bonitetami. Iz dobljenih zneskov po posameznikih se izračuna enotna struktura za celo družbo in na podlagi te strukture se razporejajo stroški na posamezne FS.	Zavarovalnica opravlja posle le ene zavarovalne vrste.
<b>Slovenica Življenje</b>	Zavarovalnica opravlja posle le v skupini življenjskih zavarovanj.	Ključ na podlagi porabljenega časa za stroške dela, za stroške amortizacije pa stroški dela.	Različni ključni na podlagi strukture stroškov dela, provizij, porabljenega časa.
<b>Tilia</b>	Ni navedeno posebej.	Po ključih glede na vrsto stroškov, navedb izračuna ključev nisem zasledila.	Ključ na podlagi deleža stroškov dela po zavarovalnih vrstah.
<b>Triglav ZZ</b>	Zavarovalnica opravlja posle le v skupini premoženjskih zavarovanj.	Ključ na podlagi porabljenega časa za posamezno funkcionalno skupino.	Ključ na podlagi deleža zaračunane premije v celotni premiji.
<b>Vzajemna</b>	Zavarovalnica opravlja posle le v skupini premoženjskih zavarovanj.	Ključ na podlagi deleža stroškov bruto plač (brez rezervacij za nagrade) zaposlenih v posamezni skupini. Skupine so oblikovane glede na vrsto dela, ki ga opravljajo zaposleni, vse skupine so nato razporejene posameznim FS.	Ključ na podlagi deleža kosmate obračunane zavarovalne premije in/ali deleža obračunanih kosmatih zneskov škod oz. glede na delež finančnih naložb.
<b>Zavarovalnica Maribor</b>	Stroški po zavarovalnih skupinah se ugotovijo s seštevkom zneskov stroškov po zavarovalnih vrstah, ki spadajo v posamezno skupino.	Za posredne stroške se upošteva ključ stroškov plač.	Različni ključni, kot npr. število premij in škod, kosmate premije in škode, znesek pravnih po zavarovalnih vrstah, uporabljena površina, število zaposlenih, stroški plač in porabljen čas, znesek naložb ter razne kombinacije ponderjev.
<b>Zavarovalnica Triglav</b>	Preko stroškovnih mest. Za razporeditev posrednih stroškov na stroškovna mesta pa se uporabljajo različni ključni, kot npr. struktura delovnega časa, struktura kvadrature, struktura prevoženih kilometrov in nabavne vrednosti avtomobilov.	Razporeditev stroškov na FS poteka preko stroškovnih mest. Vsako stroškovno mesto je možno neposredno povezati s posamezno funkcionalno skupino.	Razporeditev preko stroškovnih mest z upoštevanjem ocene porabljenega časa zaposlenih oz. drugih kriterijev, opredeljenih za posamezna stroškovna mesta.

*Vir: Letna poročila slovenskih zavarovalnic za leto 2005 oz. 2004 za Zavarovalnico Triglav in 2006 za NLB Vito.*

<sup>24</sup> Glej tudi točko 4.2.2 tega dela.

Slovenske zavarovalnice razporejajo neposredne stroške neposredno na skupine zavarovanj, funkcionalne skupine in stroškovne nosilce preko stroškovnih mest ali tudi ne, posredne pa s pomočjo ključev. Najpogosteje so uporabljeni ključi za razporejanje stroškov na:

- *Skupine zavarovanj*: Ključi za razporejanje so zelo različni, nekatere zavarovalnice uporabljajo delež obračunane premije, nekatere porabljeni čas zaposlenih in podobne kriterije.
- *Funkcionalne skupine stroškov*: Večina zavarovalnic razporeja splošne stroške plač na podlagi analize časa zaposlenih (ocena porabljenega časa ali pa je že samo delovno mesto razporejeno posamezni funkcionalni skupini), ki ga ti porabijo za posamezno funkcionalno skupino oz. za ostala opravila. Na podlagi deleža stroškov plač, ki so bili pripisani posamezni funkcionalni skupini oz. so ostali nerazporejeni med ostalimi obratovalnimi stroški, delijo zavarovalnice tudi ostale splošne stroške. Razporejanje poteka na funkcionalne skupine neposredno ali posredno, tj. preko stroškovnih mest.
- *Stroškovne nosilce*: Večina zavarovalnic uporablja delež obračunane premije ali delež obračunanih odškodnin kot osnovo<sup>25</sup> za razporejanje posrednih stroškov na stroškovne nosilce.

Tradicionalni pristop k razporejanju stroškov je dokaj enostaven, vsi avtorji pa načeloma dokazujejo, da daje napačne informacije, ki lahko vodijo do sprejemanja napačnih poslovnih odločitev (glej npr. Tekavčič, 1997, str. 100–147).

## **b) Metoda stroškov po aktivnostih poslovnega procesa**

Osnovna ideja pristopa oz. metode stroškov po aktivnostih poslovnega procesa (angl. activity-based costing, v nadaljevanju tudi metoda ABC) je ta, da aktivnosti povzročajo stroške in da poslovni učinki povprašujejo po aktivnostih. Stroški se najprej zberejo na ravni aktivnosti in se na posamezne poslovne učinke prenesejo glede na porabo aktivnosti za proizvodnjo posameznega učinka.

Izvedba sistema stroškov po aktivnostih poslovnega procesa v zavarovalnici poteka po korakih (tabela 5), in sicer:

1. Identifikacija glavnih aktivnosti v podjetju, ki lahko potekajo na različnih ravneh, in sicer: aktivnosti na ravni enote proizvoda (npr. zavarovalna polica), aktivnosti na ravni serije, aktivnosti, ki omogočajo prodajo določenega proizvoda (npr. študentskega življenjskega zavarovanja), ter aktivnosti za vzdrževanje poslovnega procesa v najširšem smislu. Ugotovljenih aktivnosti ne sme biti niti preveč niti premalo, v Zavarovalnici Triglav so jih npr. identificirali 45 (Žust, 2007, str. 243). Glede na zahteve finančnega računovodstva zavarovalnice je smiselno le-te opredeliti v povezavi s

---

<sup>25</sup> Medved (2004a, str. 101-102) navaja, da so v zavarovalništvu za razporejanje stroškov najpogostejše osnove: premija, izplačane provizije, neposredne plače, izplačane odškodnine ...

posamezno funkcionalno skupino stroškov (npr. stroški aktivnosti reševanja škodnih zahtevkov spadajo v FS cenilnih stroškov). Aktivnosti, katerih povzročitelj je podjetje, se nanašajo na funkcionalno skupino drugih obratovalnih stroškov.

2. Razporejanje stroškov v stroškovne bazene, to pomeni razporeditev vseh stroškov glede na aktivnosti, ki so jih povzročile. Neposredni stroški aktivnosti se tem pripišejo neposredno, za razporeditev posrednih stroškov aktivnosti pa je treba izbrati ustrezne ključne oz. merila aktivnosti na prvi stopnji razporejanja (npr. za stroške dela je to delež porabljenega časa zaposlenih).<sup>26</sup>
3. Izbira ustreznih meril aktivnosti na drugi stopnji razporejanja stroškov, to pomeni dejavnikov (dogodkov, enot), ki povzročajo stroške aktivnosti. Merila aktivnosti lahko merijo število dogodkov oz. pogostost opravljenih aktivnosti, čas trajanja aktivnosti ali intenzivnost (Žust, 2007, str. 243–244).
4. Razporejanje stroškov iz stroškovnih bazenov na stroškovne objekte (tj. razporejanje stroškov na drugi stopnji) s pomočjo ugotovljenih meril aktivnosti.
5. Če želimo ugotoviti lastno ceno posameznega proizvoda oz. storitve (v primeru zavarovalnice je to običajno ena zavarovalna polica), je treba v zadnjem koraku vse stroške, ki so zbrani na različnih stroškovnih objektih, izračunati na raven ene police in jih sešteti.

V zvezi z metodo ABC se poraja vprašanje, ali je možno in pravilno stroške aktivnosti, katerih povzročitelj je podjetje, deliti na posamezne poslovne učinke. Turk, Kavčičeva in Kokotec - Novakova (2003, str. 130–133) navajajo, da se stroški teh aktivnosti po čisti metodi ABC ne razporejajo na končne proizvode, ker jih ti ne povzročajo in je zato nemogoče določiti ustrezna merila aktivnosti za njihovo razporejanje. S čisto metodo ABC je tako možno ugotoviti le *zoženo lastno ceno proizvoda*. Če bi želeli vseeno izračunati polno lastno ceno proizvoda, bi morali s pomočjo *tradicionalne metode* razporejanja z izbiro nekaterih arbitrarno določenih meril (npr. število zavarovalnih polic, število produktov) deliti stroške teh aktivnosti, kar pa bi lahko izkrivilo podatke o stroških, ki jih posamezni produkti povzročajo.

Iz razgovora z nekaterimi ljudmi iz stroke lahko sklepamo, da stroške aktivnosti, katerih povzročitelj je podjetje, v nekaterih zavarovalnicah delijo na produkte, v drugih pa ne. Moje mnenje je, da je (ne)delitev teh stroškov odvisna od namena zbiranja informacij oz. da je treba biti pri uporabi le-teh pozoren, da te ne bi vodile do sprejema napačnih poslovnih odločitev.

---

<sup>26</sup> Ker so stroški dela v zavarovalnicah običajno najvišja stroškovna kategorija, je treba natančno analizirati čas, ki ga zaposleni porabijo za posamezno aktivnost. Tudi delavec, ki dela na delovnem mestu, ki je neposredno povezano le z eno aktivnostjo (npr. izdaja polic), opravlja druge aktivnosti, ki se morajo ločeno spremljati z vidika porabe delovnega časa (npr. aktivnost nedela, med katero spada npr. čas za dopust, praznike), da bi zbrani podatki dali informacijo tudi o neizkoriščenih oz. preobremenjenih resursih in o dejanskih stroških aktivnosti (glej v Baxendale, 1999, str. 84–88).



Tabela 5: Tabelarni prikaz čiste<sup>27</sup> metode stroškov po aktivnostih poslovnega procesa s primerom v zavarovalnici

Koraki metode glede na ravni aktivnosti	Raven enote proizvoda	Raven serije	Raven proizvoda	Raven podjetja
<b>1. Identifikacija aktivnosti v okviru:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>FS pridobivanja zavarovanj</li> <li>FS cenilnih stroškov</li> <li>FS upravljanja sredstev</li> <li>ostale aktivnosti</li> </ul>	Izdaja zavarovalnih polic  Reševanje škod	Priprava datoteke za trajne naloge  Nalaganje sredstev	Razvoj zavarovalnega produkta Izračun škodnih rezerv	Akt. notranje revizije
<b>2. Določitev stroškovnih bazenov, v katere razporedimo neposredne in posredne stroške posamezne aktivnosti</b>				
<b>3. Izbira meril aktivnosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>FS pridobivanja zavarovanj</li> <li>FS cenilnih stroškov</li> <li>FS upravljanja sredstev</li> <li>ostale aktivnosti</li> </ul>	Število izdanih polic  Število rešenih škod	Število datotek za trajne naloge  Število / Čas izvedbe naložbenega postopka	Število produktov / Čas za razvijanje produkta Število produktov / Čas za izračun rezervacij	Eno podjetje
<b>4. Razporeditev stroškov iz stroškovnih bazenov na stroškovne objekte</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>FS pridobivanja zavarovanj</li> <li>FS cenilnih stroškov</li> <li>FS upravljanja sredstev</li> <li>ostale aktivnosti</li> </ul>	Stroški izdaje na polico  Stroški rešitve enega škodnega primera	Stroški priprave ene datoteke TN  Stroški naložb. postopka	Stroški razvoja enega zavarovalnega produkta Stroški izračuna rezervacij za en produkt	Strošek akt. za podjetje
<b>5. Razporeditev stroškov glede na merila</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>FS pridobivanja zavarovanj</li> <li>FS cenilnih stroškov</li> <li>FS upravljanja sredstev</li> <li>ostale aktivnosti</li> </ul>	<b>Zavarovalno polico</b> Že zbrano po polici Že zbrano po polici	<b>Zavarovalno polico</b> Št. polic pos. proizvoda  Št postopkov => sklad Delež ZTR => proizvod Št. polic =>polico	<b>Zavarovalno polico</b> Št. zav. polic Št. zav. polic	<b>Podjetje</b>   Strošek akt. za podjetje

Vir: Lasten.

<sup>27</sup> Po čisti metodi ABC se stroški aktivnosti, katerih povzročitelj je podjetje (zadnji stolpec tabele), v petem koraku metode ne razporejajo na posamezne produkte. Če bi želeli vseeno ugotoviti polno lastno ceno zavarovalnih produktov, bi morali to storiti po tradicionalni metodi z uporabo nekaterih arbitrarno določenih meril. Pri tem je treba biti pozoren, kajti z izbiro različnih meril (npr. število produktov, število polic ali delež ZTR), lahko dobimo različne podatke o stroških produktov, kar lahko vodi do sprejema napačnih poslovnih odločitev, kot je npr. ukinjanje produktov z visokim prispevkom za kritje, vendar majhnim obsegom prodaje.

Uvajanje sistema stroškov po aktivnostih poslovnega procesa je obsežen projekt, ki zahteva sodelovanje vseh zaposlenih, popolno predanost vodje projekta in predvsem visoko podporo najvišjega vodstva.<sup>28</sup> Osnovni rezultat projekta je boljše poznavanje stroškov na različnih ravneh podjetja in je podlaga za sprejemanje odločitev, katerih posledica so boljši poslovni rezultati. Koncepta, ki temeljita na metodi ABC, sta:

- koncept *vodenja po aktivnostih poslovnega procesa*<sup>29</sup> (angl. activity-based management ali ABM), ki temelji na informacijah in poročilih o stroških sestavin dejavnosti za sprejemanje poslovnih odločitev v zvezi z njimi;
- koncept *stroškov življenjskega cikla proizvoda* in koncept *ciljnih stroškov*.<sup>30</sup>

Med prednostmi uvedbe sistema stroškov po aktivnostih poslovnega procesa v življenjsko zavarovalnico lahko navedemo pomoč pri (Adams, 1995, str. 60–61):

- *nadzoru nad stroški*,<sup>31</sup> ki je še posebno pomemben glede na trenutne razmere v zunanjem okolju (kot npr. povečana stopnja konkurenčnosti okolja) in trenutno strukturo ponujenih produktov (tj. povečan delež življenjskih zavarovanj, vezanih na enote skladov);
- *analizi in planiranju dobičkonosnosti* produktov, aktivnosti, strank;
- *predračunavanju*, ki poteka na podlagi pričakovanih aktivnosti;
- *razvoju in določanju cen produktov* ter pri *obvladovanju produktov*;
- *analizi vrednosti procesov* ter *obvladovanju procesov*;
- *določanju prenosnih cen*.

Omenjenim prednostim lahko dodamo še *zagotovitev podatkov za potrebe finančnega računovodstva*, in sicer za izvajanja testa ustreznosti obveznosti po MSRP 4 ter za ugotavljanje stroškov zavarovalnih skupin, funkcionalnih skupin in zavarovalnih vrst za potrebe sestave računovodskih izkazov in letnega poročila.

---

<sup>28</sup> Za kritične dejavnike uspeha uvedbe metode ABC glej v Nolan M. P., 2004, str. 15–22 in Capps, Timlin, 1998, str. 3–11. Glede vtisov o uvedbi sistema v drugih zavarovalnicah glej v Booth, 2003, str. 16 in Anonymus2, 2006, str. 36–37 ter glede uvajanja pristopa v proces reševanja škod v Baxendale, 1999, str. 84–88. Glede alternativnih metod spoznavanja stroškov posameznih aktivnosti v zavarovalnici pa članek o pridobivanju informacij na podlagi vzorčenja stroškov posameznih produktov, aktivnosti in nalog (Crane, 1993, str. 41–46) oz. članek o ugotavljanju stroškov po funkcijah (Neyrey, 1960, str. 37–47).

<sup>29</sup> Glej tudi v Turk, Kavčič, Kokotec - Novak, 2003, str. 175–176, Medved, 2004a, str. 114–119, Tekavčič, 1997, str. 167–170, kot primer za analizo vrednosti procesov (angl. process value analysis) v zavarovalnici pa tudi v Phillips, 1992, str. 22–23.

<sup>30</sup> Več o tem glej npr. v Tekavčič, 1997, str. 170–173, Drury, 1997, str. 136–138 in 341–342, Turk, Kavčič, Kokotec - Novak, 2003, str. 150–184 ter podrobno v zvezi s ciljnim stroški v zavarovalništvu Medved, 2004a, str. 120–177.

<sup>31</sup> Hočevar (2005, str. 53) navaja, da predstavljajo koncepti stroškov po sestavinah dejavnosti, stroškov v celotnem življenjskem ciklu proizvoda in ciljnih stroškov poleg ugotavljanja stroškov kakovosti in stroškov konkurentov, merjenja uspešnosti z nefinančnimi kazalci, vrednotenja investicijskih odločitev, ugotavljanja stroškov po kupcih, »kaizen« kalkuliranja in analiziranja odgovornosti za stroške tudi najpomembnejše metode oz. informacije za zmanjševanja stroškov.

### 3.2.2.2. Prenosne cene

*Prenosne, notranje ali transferne cene* so cene, ki jih:

1. ena organizacijska enota zaračuna drugi znotraj posamezne organizacije,
2. ena družba v skupini zaračuna drugi znotraj skupine povezanih podjetij.

Ad 1) Prenosne cene, ki jih posamezne organizacijske enote zaračunajo drugim znotraj podjetja,<sup>32</sup> nimajo neposrednega vpliva na rezultat poslovanja, vpliv pa je lahko posreden. Ker se prenosne cene odražajo v dosežkih posameznih organizacijskih enot oz. mest odgovornosti, lahko metodologija njihovega določanja oz. njihova višina vpliva na sprejemanje odločitev vodij teh mest, kar se lahko odraža tudi na delovanju podjetja kot celote. Zaradi vpliva, ki ga ima sistem prenosnih cen na delovanje podjetja, mora ta (Hočevar, 1994, str. 106):

- spodbujati poslovanje mest odgovornosti k uspešnemu odločanju z vidika dobička mesta in podjetja kot celote ter dajati ustrezne informacije zanj;
- omogočati ocenjevanje posameznih delov glede na njihovo prizadevanje za uresničevanje ciljev celotnega podjetja ter ne sme zmanjševati motivacije vodij in povzročati nesoglasij med njimi;
- zagotavljati neodvisnost enot, kar je glavni namen decentralizacije.

Metode za določanje prenosnih cen temeljijo na različnih podlagah, in sicer na (Turk, Kavčič, Kokotec - Novak, 2003, str. 296–299):<sup>33</sup>

- *tržnih cenah*: prenosna cena proizvoda/storitve je enaka zunanji tržni ceni;
- *prilagojenih tržnih cenah*: tržne cene so znižane za tiste stroške, ki ne nastanejo pri poslovanju znotraj podjetja (npr. stroški reklame, prevoza);
- *stroških*: pri tem se prenosne cene lahko določijo na podlagi dejanskih, standardnih, prilagojenih ali mejnih stroškov;
- *ciljnem dobičku*: to je na podlagi stroškov, ki jim je prištet ciljni dobiček;
- *ciljnih stroških*: to je stroških poslovnih enot, ki ne smejo presežati ciljnih;
- *podlagi drugih rešitev*: to so npr. dvostopenjske prenosne cene, načrtovani spremenljivi stroški, povečani za okoliščinske (oportunitetne) stroške, dogovorjena cena, dvojna cena, matematično programirane cene.

Vse izbrane metode imajo svoje prednosti in pomanjkljivosti, ki jih v tem delu ne bomo podrobneje analizirali; pri vzpostavitvi oz. evalvaciji sistema prenosnih cen v

<sup>32</sup> Cilji vzpostavitve sistema prenosnih cen znotraj podjetja so lahko različni. Lahko so npr. sprememba obnašanja zaposlenih, izboljšanje delovanja, vzpostavitev zavedanja o stroških ali izgradnja sistema nagrajevanja. Ne glede na vzrok za vzpostavitev sistema transfernih cen, ga je treba vzdrževati. To pomeni določiti, sporočiti in nadzirati politiko prenosnih cen, ki zajema načine določanja prenosnih cen, opredeljuje možnost oz. prepoved nakupov zunaj podjetja, načine pogajanj pri določanju prenosnih cen, ko se o njih ni možno sporazumeti, ... (Phillips, 1992, str. 23).

<sup>33</sup> O posameznih metodah določanja prenosnih cen in o prednostih oz. slabostih posamezne od njih glej tudi v Hočevar, 1994, str. 108–125.

podjetju z vidika njihovega vpliva na poslovanje podjetja in posameznih organizacijskih enot pa morajo biti družbe nanje pozorne. Pogajanja o določitvi prenosnih cen znotraj podjetja so lahko zamudna in naporna; naloga kontrolinga pa je oblikovati predloge cen, ki bodo podlaga za pogajanje, in tudi razlagati načine njihovega izračuna, ki bodo nedvoumno potrdili upravičenost njihove višine.

Ad 2) Ko govorimo o določanju prenosnih cen med povezanimi osebami, je treba upoštevati tudi davčni vidik. Zaračunavanje blaga in storitev med povezanimi osebami ima namreč vpliv na davčne obveznosti teh oseb in na rezultat skupine kot celote. Ker imajo lahko povezane družbe različne davčne obravnave (npr. izkazujejo nepokrito davčno izgubo preteklih let, plačujejo davek po nižani stopnji), bi lahko obvladujoča družba s politiko določanja transfernih cen pretakala dobičke iz družb z manj ugodno davčno obravnavo v družbe v ugodnejšo obravnavo in tako na ravni skupine plačevala nižje davke. Zaradi omenjene nevarnosti posveča davčna zakonodaja posebno pozornost politiki določanja prenosnih cen in te so vir številnih davčnih pregledov doma in po svetu.

Podrobnejša obravnava davčne problematike transfernih cen sicer presega okvir tega magistrskega dela, zaradi procesov strateškega povezovanja, globalizacije in centralizacije, ki potekajo v zavarovalniški dejavnosti, pa lahko omenim, da postaja vprašanje določanja prenosnih cen eden izmed glavnih finančnih in davčnih izzivov, s katerim se soočajo domače in tuje zavarovalnice. Iz raziskave družbe Ernst&Young izhaja, da so prenosne cene najbolj kritična davčna točka finančnih institucij. To je posledica pomanjkanja globalne politike prenosnih cen v teh organizacijah, pomanjkljivega dokumentiranja teh cen, zahtevanega od davčnih organov, in nezadostne kadrovske pokritosti področja. Vodstva zavarovalnic naj bi se pri zasnovi strategije prenosnih cen vprašala (Anonymous3, 2006, str. 9):

- Katere storitve centrale naj bi povrnile odvisne družbe?
- Na kakšen način naj se povrnejo stroški investicijskega svetovanja?
- Kakšna je polna cena zagotovljenih storitev?
- Kakšna je vrednost blagovne znamke, kdo je zakonski in ekonomski lastnik blagovne znamke ter kakšna naj bi bila tržna vrednost njene uporabe?
- Kakšna naj bo tržna vrednost garancij, ki jih prevladujoča družba daje odvisni za povečanje njene kreditne ocene?
- Kakšno naj bo povračilo stroškov razvoja in vzdrževanja programske opreme?
- Po kakšni obrestni meri naj se posojajo sredstva znotraj skupine?

### **3.2.3. Sistem ocenjevanja uspešnosti**

Sistem ocenjevanja uspešnosti je sestavni del kontrolinga in obsega mehanizme, s katerimi na osnovi različnih kriterijev sistematično ocenjujemo uspešnost delovanja posameznikov ali organizacijskih enot. V okvir dejavnosti kontrolinga spada področje

*ocenjevanja uspešnosti*, medtem ko je področje nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, ki iz tega izvira, v domeni funkcije ravnanja z ljudmi pri delu<sup>34</sup> (Debeljak, 1998, str. 20).

Glede ocenjevanja uspešnosti delovanja posameznikov ali organizacijskih enot lahko govorimo o merjenju in o ocenjevanju:

- O *merjenju uspešnosti* govorimo v primeru, ko je rezultate dela možno kvantificirati in analizirati, kar lahko poteka bolj ali manj avtomatično. Primer takšnega ocenjevanja je sistem merjenja prodaje zavarovalnih produktov po zastopnikih in agentih, na podlagi česar je zgrajen sistem nagrajevanja le-teh, tj. sistem provizioniranja.
- O *ocenjevanju* govorimo, ko rezultatov ni mogoče izmeriti, in je zato lahko ocenjevanje bolj subjektivno, če se pri tem ne držimo ustreznih kriterijev in če se ne zavemo napak, ki pri tem lahko nastanejo. V Sloveniji so tudi v zavarovalnicah zelo popularni *letni razgovori* med managerji in sodelavci, s pomočjo katerih je mogoče vsaj enkrat letno pregledati preteklo delo posameznika, ga oceniti in predlagati možne izboljšave.

Sistemi za ocenjevanje uspešnosti se seveda med družbami razlikujejo in ni mogoče najti enega, ki bi bil univerzalno dober za vse. Iz pregledane literature lahko navedem nekaj primerov takšnih sistemov v zavarovalnicah.<sup>35</sup> V Mutual Insurance Company iz ZDA, ki zaposluje 116 ljudi, so želeli izboljšati svoj sistem ocenjevanja uspešnosti. V ta namen so s pomočjo zunanjih svetovalcev na podlagi razgovorov z najvišjim poslovodstvom, nadzorniki in zaposlenimi ocenili obstoječ sistem ter zasnovali novega s ključnimi spremembami (Anonymous1, 2006, str. 3–5):

- Za določitev uspešnosti uporabljajo po novem opisovanje namesto ocen.
- Pri evalvaciji je žarišče na pričakovanjih in vedenju v povezavi z zahtevami dela in cilji podjetja. Povratne informacije o uspešnosti so neprestane, neformalne in prihajajo iz različnih virov; dane so tako v realnem času in se ne »hranijo« za četrletne preglede.
- Cilji so odvisni od odgovornosti zaposlenih in upoštevajo tako konsistentnost kot fleksibilnost za specifične potrebe glede na različne pozicije.
- Sistem je podprt in integriran z ostalimi aktivnostmi na področju ravnanja z ljudmi pri delu, kot so npr. izbira, urjenje, napor za zadrževanje zaposlenih, disciplinski ukrepi.

---

<sup>34</sup> *Človeški viri* so tiste človekove lastnosti, ki bistveno vplivajo na vedenje. Človek ima vsaj tri za delodajalce zanimive vire, in sicer znanje, sposobnosti in motivacijo, ki jih lahko skupno poimenujemo kot zmožnosti. Ker človek ne more teh svojih virov prodati organizaciji, mora delodajalec sprejeti na delo celotnega človeka in z njim ravnati kot s celoto. Ustreznejši prevod za Human Resource Management je tako ravnanje z ljudmi pri delu in ne ravnanje s človeškimi viri (Možina et al., 2002, str. 464). Glede ravnanja z zmožnostmi zaposlenih v zavarovalnici glej Brown, 2001, str. 14–24.

<sup>35</sup> Glej npr. v Brown, 2001, str. 14–24.

- Cilji glede uspešnosti so dani tako za vsakodnevne odgovornosti kot za dolgoročnejše cilje. Določijo tri do pet ključnih ciljev glede dela, ki vključujejo vsebino, glavne rezultate, povezave s strateškimi, podjetniškimi in oddelčnimi cilji ter merljive kriterije glede uspešnosti. Pogovorijo se o standardih glede dela, prioritetah in časovnih okvirih. Pri določanju ciljev uporabljajo t. i. format SMART, kar pomeni, da so cilji specifični (angl. Specific), merljivi (angl. Measurable), dosegljivi (angl. Achievable), usmerjeni k rezultatom (angl. Results-oriented) in časovno opredeljeni (angl. Time-bound).
- S pomočjo četrtletnih sestankov zagotovijo, da se strukturirano zastavljajo cilji in preverjajo povratne informacije, razen enkrat letno so četrtletna srečanja namenjena ažuriranju in ne evalvaciji. Na teh sestankih se držijo nekaterih pravil glede načina komuniciranja in drugih.
- Nagrade so povezane tako z ugotovljeno uspešnostjo posameznika kot z uspešnostjo družbe, pri čemer je uspešnost posameznika pomembnejša.

### **3.2.4. Informacijski sistem**

V literaturi najdemo številne opredelitve pojma *informacijski sistem*; lahko ga definiramo kot tisti, v katerem se s pomočjo informacijske tehnologije zbirajo, hranijo, obdelujejo in posredujejo informacije za potrebe delovanja podjetja. Informacijski sistem tvorijo komponente: strojna in programska oprema, podatki, procesi ter ljudje oz. uporabniki sistema (Goltez Poljšak, 2005, str. 4–5).

Kot pomembna dela celotnega informacijskega sistema podjetja lahko omenimo (Žilnik, 2005, str. 48–49):

- *Računovodski informacijski sistem* kot dejavnost vrednostnega spremljanja in proučevanja pojavov, ki so povezani s poslovanjem podjetja, za namene zadovoljevanja potreb notranjih (poslovodno računovodstvo) in zunanjih (finančno računovodstvo) uporabnikov.
- *Poslovodni informacijski sistem* (angl. Management Information System oz. MIS) je sistem, v katerem se zbirajo in procesirajo informacije, ki jih poslovodstvo vseh ravni odločanja uporablja pri načrtovanju in nadziranju. Poslovodni informacijski sistem pripravlja informacije le za notranje uporabnike, poleg finančnih pa vsebuje še nefinančne informacije. Je jedro kontrolinga, ki mora vsem ravnam odločanja zagotavljati pravočasne in primerne informacije tako po obliki kot po vsebini.

Eden izmed pogojev za uspešno delo kontrolinga in konkurenčno poslovanje vsakega podjetja je sodoben, to je integriran, kakovosten in učinkovit informacijski sistem, ki omogoča premišljeno zbiranje in hranjenje podatkov, njihovo preoblikovanje v kakovostne informacije ter usmerjeno posredovanje teh informacij do končnih uporabnikov, ki jih uporabijo pri odločanju (Žilnik, 2005, str. 2). Naloga kontrolerja v podjetju je poleg zbiranja informacij predvsem zasnova, razvoj in

vzpostavitev takšnega sistema ter redno preverjanje te zasnove v smislu ustreznosti glede na strategijo podjetja in razmere v poslovnem okolju. Informacijski sistem v podjetju tako zahteva stalen razvoj, dopolnjevanje in preverjanje primernosti (Debeljak, 1998, str. 11).

*Informacijska tehnologija* (v nadaljevanju tudi IT), kot ključna komponenta informacijskih sistemov, vsebuje vse vrste tehnologij za zajemanje, obdelavo, komuniciranje, predstavitev, uporabo in pretvorbo podatkov v informacije. Glede na to, da so podatki jedro zavarovalniške dejavnosti, ima informacijska tehnologija v njej izredno pomembno funkcijo. Informacijska tehnologija podpira vse osnovne dejavnosti zavarovalnice, igra vedno pomembnejšo vlogo tudi kot prodajni in reklamni kanal ter seveda predstavlja ključno osnovo pri izgradnji poslovnega informacijskega sistema. Informacijsko tehnologijo bi lahko v zavarovalnicah delili na pet večjih kategorij (prirejeno po Kafafian, 2001, str. 9):

1. Jedro tehnologije so glavna knjiga in operativne aplikacije.
2. Tehnologija in uporaba notranjih sistemov, kot so faksi, elektronska pošta, dostop do interneta, lokalna in druga omrežja, oddaljeni dostopi idr.
3. Zunanje tehnologije, kot so aplikacije za podporo prodaji (angl. front-office applications), klicni centri, internetno zavarovalništvo idr.
4. Poslovodni informacijski sistemi za predračunavanje in planiranje, za obvladovanje sredstev in obveznosti, za ugotavljanje donosnosti zavarovalnih vrst, organizacijskih enot, produktov, kupcev, poslovnega odnosa, tržnih segmentov in priložnosti, za rudarjenje podatkov, za mapiranje podatkov, za analize produktov, storitev ter demografske analize.
5. Omenjenim kategorijam bi dodala še tehnologije, ki jih je zavarovalnica primorana uporabljati za potrebe poročanja zunanjim uporabnikom informacij, s čimer mislim predvsem na programske pakete za poročanje lastnikom (za potrebe računovodstva, nadzora, obvladovanja tveganj idr.), državi oz. njenim organom (npr. Davčna uprava RS, Ajpes) ter nadzornim institucijam (Banka Slovenije in Agencija za zavarovalni nadzor).

Pri izbiri *programske opreme za podporo poslovanju* se lahko zavarovalnice odločijo za bolj ali manj celovite rešitve. Danes je na trgu možno kupiti programski paket, ki podpira pretežni del poslovanja zavarovalnice od razvoja in prodaje produktov pa do pozavarovanja in reševanja škod, od finančnega računovodstva do kontrolinga ter od projektnega managementa do ravnanja z ljudmi pri delu, kot naj bi to podpirala npr. programska oprema SAP<sup>36</sup> (Insurance Industry Solution Map, 2006, str. 2–4). Zavarovalnice se lahko odločijo, da bodo nekatere za zavarovalništvo specifične module kupile pri specializiranih dobaviteljih, za bolj splošne, kot je npr. glavna

---

<sup>36</sup> To so t. i. *celovite programske rešitve* oz. *sistemi ERP* (angl. enterprise resource planning) oz. informacijski sistemi, s katerimi se obvladujejo vsi razpoložljivi viri, sredstva in aktivnosti v podjetju. So komercialni programski paketi, ki omogočajo integracijo poslovnih postopkov celotnega podjetja, pa tudi celotne oskrbovalne verige, ki lahko presega meje posamezne organizacije (Žilnik, 2005, str. 56).

knjiga, pa uporabile rešitve dobaviteljev, ki niso nujno specializirani za zavarovalniško dejavnost in tako lahko zaradi ekonomije obsega ponudijo nižjo ceno paketa. Ker običajno zavarovalnice premorejo tudi kar močne sektorje informatike z ustreznimi kadri, ki so sposobni interno razviti bolj ali manj obsežne programske module, obstaja tako rekoč nešteto kombinacij možnih programskih rešitev, ki informacijsko podpirajo poslovanje posamezne zavarovalnice. Iz pregledanih člankov izhaja, da je ravno zadnji primer, tj. veliko število različnih, običajno nepovezanih in neuskkljenih programskih rešitev, ki so bili nabavljeni ali razviti za reševanje posameznega problema ali podporo posameznemu procesu, najpogostejši v zavarovalniški dejavnosti, o čemer priča tudi presenetljivo veliko število člankov, ki obravnava tematiko skladiščenja podatkov v zavarovalnici (glej npr. MacSweeney, 2002, str. 23).

Pri izgradnji ali obnovi *poslovnega informacijskega sistema* morajo tako zavarovalnice najprej analizirati obstoječe IT-rešitve in ugotoviti, katere vire podatkov te že zagotavljajo in obseg analitičnih sposobnosti teh rešitev. Nato je treba analizirati razkorak med cilji glede poslovnega informacijskega sistema in obstoječimi možnostmi (SAS White paper: Charting a Smooth Course to BI Implementation, str. 1) ter se na podlagi te analize odločiti za nadaljnje korake. Na trgu je možno kupiti že razvite programske pakete za podporo odločanju, ki jih nato zavarovalnica integrira v obstoječ informacijski sistem. Možna sta tako nakup modula za kontroling<sup>37</sup> oz. poslovno inteligenco (angl. business intelligence) pri enem od ponudnikov celovitih programskih rešitev (npr. SAP, Microsoft Dynamics NAV, slovenski MAOP) kot nakup rešitve od za to specializiranih podjetij (npr. SAS, Hyperion, Cognos), možen pa je seveda tudi lasten razvoj programske rešitve.

Vsi programi za kontroling oz. za podporo odločanju, tj. programi poslovne inteligence,<sup>38</sup> temeljijo na isti logiki, in sicer, da z nekimi orodji za analizo in predstavitev obdelajo podatke, ki so shranjeni v podatkovnem skladišču (angl. data warehouse). Pri razlagi pojma podatkovno skladišče je treba ločiti (prirejeno po Prašnikar, 2001, str. 44, glej tudi Whiteside, 2002, str. 74):

- *Operativne aplikacije* (angl. online transaction processing applications): To so transakcijsko usmerjene aplikacije, ki so namenjene predvsem izvajanju dnevniških operacij (npr. sklepanje zavarovanj) in kljub temu, da omogočajo neke

---

<sup>37</sup> Podrobneje o izgradnji informacijskega sistema za potrebe kontrolinga glej v Žilnik, 2005.

<sup>38</sup> Pomen izraza *poslovna inteligenca* oz. angl. *business intelligence* se je v času spreminjal (SAS White paper: Enhancing business intelligence with forecasting, str. 1):

1. Najprej se je izraz uporabljal za orodja za poizvedbe in poročanje, danes vključuje tudi integracijo podatkov, napovedovalno analizo (angl. predictive analytics) in razvoj informacij.
2. Poslovna inteligenca pomeni tudi posredovati pravo informacijo pravim ljudem ob pravem času, tako da lahko ti sprejemajo odločitve, ki izboljšajo poslovanje.
3. V bolj tehničnem pogledu se izraz nanaša na proces oz. aplikacijo ter tehnologijo za zbiranje, shranjevanje, analiziranje in omogočanje dostopa do podatkov, ki pomagajo pri sprejemanju boljših poslovnih odločitev.

Ker je definicija, navedena pod zgornjo točko 2, zelo podobna eni izmed definicij nalog funkcije kontrolinga, bi lahko povzeli, da se izraz *poslovna inteligenca* nanaša na informacijsko tehnologijo za podporo funkcije kontrolinga.

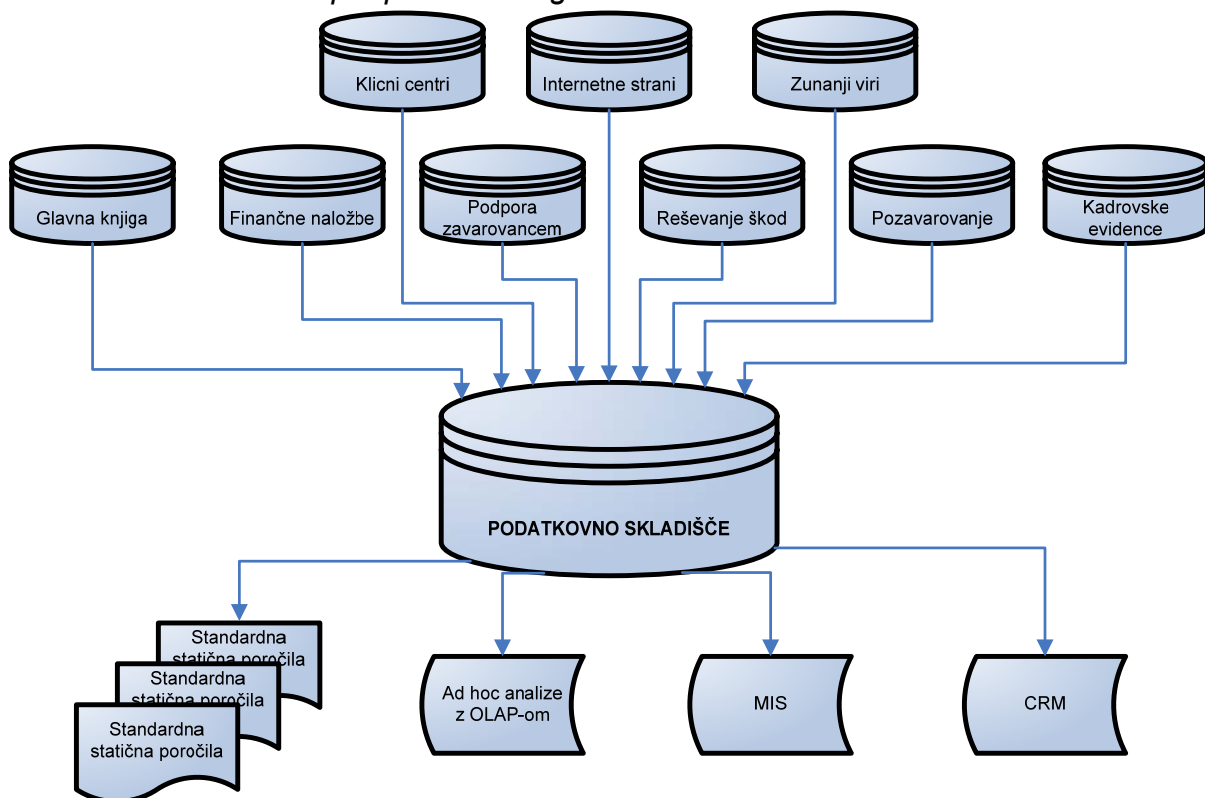


standardne izpise z osnovnimi informacijami, ti ne zadoščajo za temeljito vsebinsko analizo. Pri starejših sistemih so te operativne aplikacije praviloma neintegrirane in težje komunicirajo med seboj.

- *Sisteme za podporo odločanju* (angl. decision support systems): To so orodja, ki podatke s te transakcijske ravni uskladiščijo, povežejo in dajo na voljo uporabniku, ki do njih dostopa in jih analizira na najlažji možen način. Skupna osnova aplikacijam za podporo odločanju je tako podatkovno skladišče. Mednje spadajo MIS, CRM in druge.

Osnovo podatkovnega skladišča predstavljajo podatki iz operativnih aplikacij, ki jih preko prevajalnih tabel prečistimo ali preoblikujemo in uvozimo v podatkovno skladišče, kjer smo že predhodno zasnovali enotne šifrante za podatke (npr. šifre strank, produktov); ravno kakovost podatkov je najpomembnejši element pri gradnji skladišča.<sup>39</sup> V nadaljevanju je podan shematični prikaz podatkovnega skladišča v zavarovalnici<sup>40</sup> (slika 4).

Slika 4: Osnutek koncepta podatkovnega skladišča v zavarovalnici



Vir: Prirejeno po Prašnikar, 2001, str. 45.

<sup>39</sup> Na podatke je treba gledati kot na sredstva organizacije, ki morajo biti tako kot druga sredstva ustrezno obvladovana. Zavarovalnice danes zberejo več podatkov kot kadarkoli prej. Viri podatkov so interne celovite programske rešitve, spletne strani, klicni centri, sistemi obvladovanja odnosov s strankami, programi za sklepanje zavarovanj, reševanje škod, administracijo polic in odnosov z agenti. Ker se poleg obsega podatkov povečuje tudi povpraševanje po njih in ker je poleg dostopa do podatkov pomembna tudi njihova kakovost, morajo zavarovalnice zastaviti ustrezno podjetniško podatkovno strategijo, ki med drugim vključuje podjetniško obvladovanje podatkov in nadzorstvo podatkov (več o tem glej Saporito, 2004, str. 41 in Spadola, 2003, str. 108).

<sup>40</sup> Za namige glede gradnje podatkovnega skladišča in kritičnih dejavnikov uspeha glej npr. Hollander in Mroz, 1996, str. 112–114, MacSweeney, 2002a, str. 24–25 in Prašnikar, 2001, str. 46.

Iz pregledanih člankov izhaja, da so glavni vzroki za gradnjo podatkovnih skladišč v zavarovalnicah veliko število nepovezanih informacijskih rešitev, ki so bile zgrajene za operativno podporo posamezni poslovni enoti ali funkciji in:

- ne omogočajo vpogleda v delovanje zavarovalnice kot celote ter onemogočajo pripravo ustreznih analiz in informacij za sprejemanje pravočasnih in natančnih poslovnih odločitev na najvišji ravni;
- zahtevajo veliko časa in truda specializiranega IT-osebja za pripravo poročil;
- ne zagotavljajo »ene verzije resnice« (zaradi ločenih baz podatkov se ti podvajajo in se lahko razlikujejo);
- ne dajejo celovitega pogleda na posamezne stranke in tako ne omogočajo gradnjo učinkovitega CRM;
- ne omogočajo agregacije in analize podatkov na ravni stranke, agenta, geografskega področja, vrste zavarovanj ...

Med prednostmi gradnje podatkovnih skladišč oz. nakupa programskega paketa poslovne inteligence v zavarovalnicah lahko navedemo (MacSweeney, 2002, str. 22–26, MacSweeney, 2002a, str. 36, Nelson, 2005, str. 20, Sinn W.R., 2000, str. 123, Sinn B., 2002, str. 14, Stipe, 1996, str. 82–83 in Way, 1998, str. 25):

- Analize in poročila lahko uporablja večje število zaposlenih različnih ravni in sektorjev za različne namene, kadar to želijo, brez pomoči zaposlenih v IT.
- Dajanje uporabnih informacij zavarovalnim agentom in s tem motiviranje teh za prodajo produktov lastne zavarovalnice.
- Pomoč pri določanju cene storitve pri sprejemu v kritje s pomočjo povezave podatkov o premijah in škodah.
- Možnost navzkrižne kontrole podatkov glavne knjige.
- Enostavno shranjevanje, posredovanje in izvažanje rezultatov analiz.
- Enotna baza podatkov da »eno verzijo resnice« vsem uporabnikom.
- Boljše poznavanje in razumevanje strank zaradi združevanja podatkov iz različnih virov, kot so prodaja, finance, marketing, sprejem v kritje, škode, kar omogoča bolj ciljno prodajo (npr. navzkrižna prodaja, določanje cen), servisiranje potreb strank, ugotavljanje njihove donosnosti in morebitnih prevar.
- Omogoča celovit pogled na poslovanje podjetja preko meja posameznih funkcij in tako boljše napovedovanje prihodnosti.
- Aktuarji lahko raziskujejo in analizirajo trende v demografskih in historičnih podatkih ter te podatke uporabijo pri razvoju produktov, izračunu ZTR idr.
- Integracija podatkov ločenih družb, ki so kapitalsko povezane.

### 3.3. KOORDINACIJA IN INTEGRACIJA PLANSKIH AKTIVNOSTI

Proces strateškega upravljanja in poslovanja v skladu s Pučkovim modelom (slika 5) sestoji iz faze oblikovanja predpostavk za strateško planiranje, planiranja v ožjem pomenu besede in faze uresničevanja ter kontrole uresničevanja strategij, katerega del so tudi letni predračuni.

*Slika 5: Shematičen model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju<sup>41</sup>*

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
Ocenjevanje okolja	Celovito ocenjevanje podjetja	Postavljanje planskih ciljev	Razvijanje strategij	Ocenjevanje strategij	Taktično planiranje
Analiza poslovanja	prednosti in slabosti	in		in	Programiranje Predračunavanje Kadrovanje Usmerjanje
Vizija in poslanstvo	priložnosti in nevarnosti	ugotavljanje planske vrzeli	Celovitih Poslovnih Funkcijskih	izbira	Kontrola

*Vir: Pučko, 1999, str. 120.*

Strateško planiranje je glavna naloga direktorja, ki mora opredeliti vizijo in poslanstvo podjetja, strateške cilje poslovanja in razvojne programe ter zagotoviti ustrezno vzdušje in sistem planiranja. Če ima podjetje izoblikovano funkcijo kontrolinga, lahko ta daje podporo poslovodstvu pri nekaterih korakih in sama izvaja nekatere faze procesa. Če povzamemo izsledke teorije o strateškem upravljanju in poslovanju (Pučko, 1999, str. 123–349) ter opredelitev funkcije kontrolinga iz točke 3.1 tega dela, lahko navedemo, da lahko kontroler v fazi:

- *Oblikovanja planskih predpostavk*: pripravi oz. sodeluje pri pripravi predvidevanj razvoja v širšem in ožjem okolju podjetja (glej tudi točko 2.5 tega dela), zbere izsledke preteklih analiz poslovanja ter pomaga vodstvu pri razvoju vizije in poslanstva podjetja (opredelitev v točki 3.1 tega dela).
- *Procesa strateškega planiranja*: pripravi celovito oceno podjetja<sup>42</sup> oz. sodeluje z drugimi izvajalci tega projekta, predlaga vodstvu strateške planske cilje in ugotovi plansko vrzel, pomaga ter svetuje pri razvoju celovitih, poslovnih in funkcijskih strategij podjetja, izvaja oz. pomaga pri oceni strategij in izdelavi strateškega plana ter pomaga pri izbiri najprimernejše izmed njih.

<sup>41</sup> Za primer procesa strateškega poslovanja v zavarovalnici glej Pustatičnik, 2005, str. 27–38.

<sup>42</sup> S celovitim ocenjevanjem podjetja iščemo in zaznavamo poslovne (razvojne) probleme konkretnega podjetja; ta poteka na tri osnovne načine, in sicer z analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (analiza SWOT), s portfeljsko analizo ter z analizo na podlagi verige vrednosti (slika 2).

- *Uresničevanja in kontrole*: kontroler igra v tej fazi najaktivnejšo vlogo z vzpostavitvijo sistema planiranja in nadziranja v podjetju, s koordinacijo in integracijo planskih aktivnosti, s pripravo analiz odmikov in predlogov za popravilne ukrepe, z vzpostavitvijo sistema ocenjevanja uspešnosti ter z ostalimi aktivnostmi. Glede na opredelitev funkcije, namena in aktivnosti kontrolinga iz tretjega poglavja tega dela, bi lahko dejali, da je faza uresničevanja in kontrole procesa strateškega upravljanja in poslovanja glavno področje delovanja te funkcije.

Glede organizacije planiranja kot dela strateškega managementa v zavarovalnici, sem v pregledani literaturi zasledila dva zanimiva članka:

V prvem članku opisuje Davidson (1994, str. 18) t. i. »plansko trilogijo«, ki so jo razvili v večji zavarovalnici, ki jo sestavlja:

- *Strateški plan*: Ta omogoči bolj dolgoročen pogled na razmere v širšem in ožjem okolju podjetja. Bil naj bi vizionarski, debate, ki do njega vodijo, pa provokativne, s široko tematiko in nekaj sanjarjenja o možnostih. Sam dokument lahko vsebuje nekaj splošnih finančnih projekcij. Plan mora biti dovolj fleksibilen, da lahko prenese negotovost, ki obdaja tako dolg časovni horizont. V zavarovalnici ga pripravijo za tri- do sedemletno obdobje in ga letno ažurirajo. Ko so se razmere na trgu zaostriale, so petletni planski horizont zamenjali v triletnega, nato pa ga podaljšali na sedem let, da bi s tem povzročili bolj radikalen način razmišljanja v dinamičnem in hitro spreminjajočem se okolju.
- *Plan poslovanja (angl. operational plan)*: Gre za finančni dokument, in sicer dvoletni predračun. Zelo pomembno je, da temelji na čim bolj realnih ocenah glede ekonomskega okolja in razmer v panogi. Ko gre za stalne spremenljivke, je smiselno pripraviti analizo senzibilnosti podatkov in s tem zagotoviti realnejšo oceno.
- *Plan podjetja (angl. business plan)*: Sestavljajo ga plani organizacijskih enot in funkcijskih področij ter zagotavlja doseganje finančnih in drugih ciljev organizacije. V planih podjetja so navedeni cilji in odgovorni za njihovo doseganje, ki morajo biti izvedena v celoti, če želi podjetje doseči zadane kratkoročne in dolgoročne cilje. Za vsako področje so določeni ključni pokazatelji uspeha (angl. key performance indicators oz. KPI), s pomočjo katerih se preverja doseganje zadanih ciljev in katerih spremljanje omogoča izvedbo popravilnih ukrepov. Podpora ključnim pokazateljem uspeha so tudi kontrolna poročila in redni sestanki, na katerih preverijo napredek.

Drugi članek opisuje *integrirani strateški managerski proces* v Vzajemni zdravstveni zavarovalnici, d. v. z., ki obsega strateško načrtovanje, uresničevanje strategij in nadzor nad njimi (Jaklič et al., 2006, str. 50–60).

- V procesu *strateškega načrtovanja* opredelijo vizijo, strateške cilje družbe in poslovnih enot ter strategijo za doseg te ciljev. Strateško načrtovanje temelji na analizi, na primerjavi z najboljšimi in na projekcijah vplivnih dejavnikov zunanega okolja in ključnih dejavnikov uspeha notranjega okolja. Strateški razvojni program je pripravljen za obdobje 3–5 let ter se vsako leto preveri in osveži. Kot del strateškega razvojnega programa so okvirno vsebinsko, časovno in stroškovno opredeljeni tudi projekti, ki so povezani v *strateškem projektnem načrtu*.
- Pri pripravi *letnega poslovnega načrta* pripravijo *zagonske elaborate* za izbrane projekte, posamezen elaborat mora nato potrditi uprava in izdati delovni nalog za formalen začetek projekta. Za nadzor nad projektom skrbi management in vodja projekta. Uspešnost projekta se meri s stopnjo doseganja ciljev.

*Predračunavanje (angl. budgeting)* je proces poslovnega računovodstva, ki zajema pripravo finančnega akcijskega plana, za katerega v organizaciji verjamejo, da naj bi pomagal doseči želene rezultate.<sup>43</sup> S pomočjo tega procesa naj bi v organizaciji potrdili in uskladili začrtane cilje, vzpostavili in uskladili želeno delovanje posameznih organizacijskih enot, olajšali komuniciranje med poslovodji, vzpostavili kriterije ocenjevanja uspešnosti ter zmanjšali tveganje poslovanja družbe (Hočevar, 1994, str. 160–161 in Mulligan, 2002a, str. 127).

Ko govorimo o predračunu, imamo v mislih t. i. *celosten predračun* (angl. master budget), tj. vseobsegajoči vrednostno izraženi poslovni plan za celotno podjetje, ki povzema predračune posameznih organizacijskih enot ali mest odgovornosti. Celosten predračun v zavarovalnici (slika 6) sestavljajo predračun poslovanja, predračun denarnih tokov, predračun naložb in računovodski izkazi (Hočevar, 1994, str. 161 in 170–171, Mulligan, 2002a, str. 132–142 ter Turk, Kavčič in Kokotec - Novak, 2003, str. 216–226).

Predračun poslovanja (angl. operating budget): pokriva del ali celotno glavno dejavnost zavarovalnice in sestoji iz:

1. *Predračuna prihodkov*: V zavarovalnicah se predračun poslovanja začne z napovedjo prodaje zavarovalnih produktov in z napovedjo finančnih naložb; na podlagi teh napovedi se pripravi predračun prihodkov, ki predstavlja osnovo in omejitev za vse ostale predračune. V nekaterih zavarovalnicah sta oba predračuna ločena. V *predračunu prodaje* so predvidene premije na novo sklenjenih zavarovanj in obnovitvene premije po obstoječih policah. Napoved prodaje se naslanja na historične podatke, na tržne projekcije, na podatke o konkurenci in na ostale dejavnike. Običajno se pripravi ločeno po vrstah zavarovanj, lahko pa tudi bolj podrobno. V *predračunu finančnih naložb* so upoštevani namen glede investiranja zavarovalnice v različne vrste finančnih

<sup>43</sup> V zvezi z organiziranostjo procesa predračunavanja glej v Drury, 1997, str. 196–197, Hočevar, 2004, str. 93 in Mulligan, 2002a, str. 128.

naložb in predvidevanja glede donosnosti posamezne vrste; običajno se pripravi tudi ločeno po vrsti naložbe, kot npr. ločeno za lastniške in dolžniške vrednostne papirje, hipotekarna posojila in ostale.

2. *Predračuna odhodkov*: Ta temelji na predračunu prihodkov ter je koristen za nadzor nad odhodki, za merjenje uspešnosti managerjev in za določanje odgovornosti za odhodke. V zavarovalnici se lahko deli na npr. a) *predračun tehničnih odhodkov (angl. benefits budget)*, ki se nanaša na škode, odkupe ali udeležbe zavarovancev v dobičku, b) *predračun odhodkov prodaje (angl. sales expense budget)*, med katere spadajo stroški provizij, stroški reklame in propagande, stroški prodajne mreže in plače zaposlenih v trženju ter c) *predračun splošnih in administrativnih stroškov (angl. general and administrative expense budget)*, med katere spadajo stroški, vezani na obratovanje zavarovalnice.

Predračun denarnih tokov (angl. cash budget): s pomočjo katerega družba planira presežke in primanjkljaje denarnih sredstev in ga lahko deli na krajša obdobja.<sup>44</sup> Predračun denarnih tokov kaže začetno stanje denarnih sredstev, planirane prejeme in izdatke, zahtevano minimalno stanje denarnih sredstev, zneske izposojenih ali vrnjenih denarnih sredstev ter končno stanje denarnih sredstev. Deli se na:

1. *predračun denarnih prejemkov*: za napoved zneskov in časovnega obdobja se uporabljajo podatki iz napovedi prodaje in finančnih naložb;
2. *predračun denarnih izdatkov*: napoved zneskov in časovnega obdobja izplačil v zvezi s stalnimi stroški (npr. plače) je dokaj enostavna; za spremenljive stroške pa bolj zapletena; natančnost te napovedi je odvisna v večji meri od natančnosti napovedi prodaje.

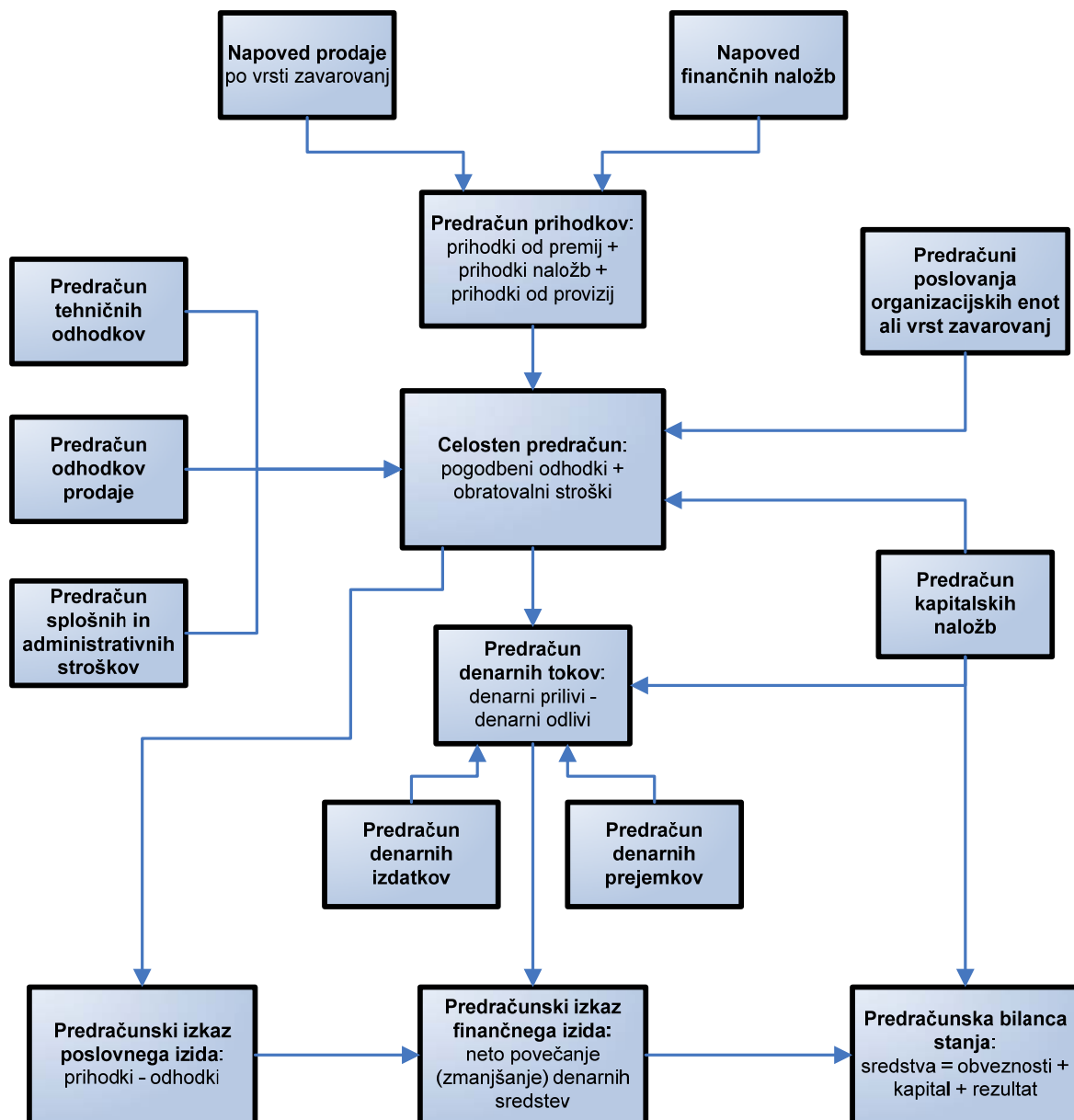
Predračun naložb (angl. capital budget): kaže planirane investicije v spremembo stalnih sredstev. Vsebuje pregled projektov, katerih poslovodje menijo, da zahtevajo nabavo novih delovnih sredstev, predvidene stroške za vsak projekt in časovno opredelitev ustreznih izdatkov. Običajno gre za dolgoročne projekte, ki zahtevajo večje investicijske zneske, kot npr. investicije v novo opremo ali nepremičnine, večja popravila ali spremembe obstoječih investicij, nakup drugih družb ali poslov, izboljšave na področju varnosti ali ekologije, projekti za zniževanje stroškov ali povečanje prihodkov. Običajno se od teh investicij pričakujejo dolgoročne koristi.

Računovodski izkazi: celostni predračun zaključujejo predračunski računovodski izkazi, tj. predračunski izkaz poslovnega izida, predračunska bilanca stanja in predračunski izkaz finančnega izida.

---

<sup>44</sup> V nekaterih zavarovalnicah pripravljajo dnevne plane denarnih sredstev, na podlagi katerih planirajo investiranje presežkov oz. zagotavljanje potrebnih denarnih sredstev za izplačila.

Slika 6: Celostni predračun v zavarovalnici



Vir: Mulligan, 2002a, str. 142.

Pri opredelitvi razvoja tehnike predračunavanja v zavarovalnicah si lahko pomagamo s članki, ki opredeljujejo to tematiko v bankah in ostalih finančnih institucijah ter iz katerih izhaja (Barret, 2003, str. 16–24, Nolan J. G., 1999, str. 59–72, Pierone, 2005, str. 16–26, Strother, 1987, str. 13–14 in 18):

- V predračunavanje se uvajajo novi pristopi, kot npr. *sodelovalno planiranje marže denarnih tokov* (angl. collaborative cash flow margin planning), katerih cilj je med drugim večja natančnost planiranih podatkov. Pristop temelji na tehniki, ki jo uporablja ALM, tj. najprej drobitev podatkov o obstoječih finančnih sredstvih in o strankah na najmanjše dele ter nato napoved gibanja obstoječega portfelja v prihodnje, pri čemer je treba upoštevati značilnosti produktov glede obrestnih mer in druge. Proces planiranja tako loči podatke o

obstoječem portfelju in se nato osredotoči na nove pogodbe, pri napovedovanju katerih se lahko uporabijo historični podatki. S pomočjo razdrobljenih podatkov je možno pripraviti različne scenarije, ki kažejo vpliv spremenjenih tržnih obrestnih mer in ostalih predpostavk na planske podatke.

- Zaradi koristi, ki jih prinaša planiranje, naj bi se to izvajalo dovolj pogosto (idealno bi bilo četrletno) s tekočim predračunavanjem (angl. rolling budget) za 24-mesečno obdobje.
- Prihranek pri času za tekoče predračunavanje bi lahko dosegli z investicijo v ustrezno IT-podporo,<sup>45</sup> ki bi omogočala samodejno napovedovanje na podlagi historičnih podatkov in statističnih paketov za analizo trendov. Ustrezna IT-podpora olajša tudi združevanje, analizo, posredovanje in administriranje planskih podatkov.
- Pri predračunavanju igrajo vedno večjo vlogo nefinančni podatki, ki se lahko uporabijo za modeliranje prihodkov in stroškov. S pomočjo nefinančnih podatkov »driverjev« je možno sestaviti gibljivi predračun (angl. dynamic budget), in tudi tekoče predračunavanje postane skoraj avtomatično. Takšen pristop k planiranju lahko poimenujemo *napovedovalno predračunavanje* (angl. driver based budgeting ali predictive budgeting) in pomaga pri napovedovanju potrebnih resursov za celoten poslovni proces, tj. tudi za podporne dejavnosti ter za napovedovanje in alokacijo stroškov skupnih služb.
- Pri planiranju in analiziranju donosnosti mest odgovornosti, produktov, geografskih področij, strank ... naj bi se uporabili stroški, ugotovljeni z metodo stroškov po aktivnostih poslovnega procesa.

### 3.4. INFORMACIJE ZA NADZIRANJE POSLOVNIH AKTIVNOSTI

Med naloge kontrolinga v zavarovalnici spadajo tudi zbiranje, analiziranje in poročanje informacij, ki jih različne ravni vodstva potrebujejo za:

- a) sprejemanje (občasnih) poslovnih odločitev ter
- b) planiranje in nadzor poslovanja.

V tem poglavju bodo opredeljene informacije, ki jih kontroling pripravlja za sprejemanje občasnih poslovnih odločitev, in informacije za potrebe nadzora poslovanja. Debeljak navaja, da je namen *izvajanja nadzora* zagotoviti, da vedenje zaposlenih in vse poslovne aktivnosti podjetja vodijo k doseganju zastavljenih ciljev. Izvajanje nadzora tako predstavlja mehanizme povratnega obvladovanja, ki na osnovi primerjave dejanskih in planiranih rezultatov, vedenja in akcij vodijo do ustreznih popravljalnih ukrepov. Glavni mehanizem nadzora rezultatov je analiza odmikov, tj. vrednostnih odstopanj dejanskih vrednosti od planiranih (Debeljak, 1998, str. 28). V tem delu bom poleg analiz odmikov omenila tudi druge analize, katerih

---

<sup>45</sup> Za podporo procesom predračunavanja se lahko uporabljajo programski paketi poslovne inteligence, ki so omenjeni v točki 3.2.4 tega dela.



namen je izvajanje nadzora nad poslovanjem zavarovalnice in njegovih delov. Glede na pregledano literaturo bom v enem sklopu predstavila analize, katerih namen je ugotavljanje, ali poslovanje posameznih ravni in celotnega podjetja poteka skladno z zadanimi standardi oz. cilji, v drugem pa bom predstavila uravnoteženi sistem kazalnikov.

### **3.4.1. Informacije za sprejemanje občasnih poslovnih odločitev**

Pred sprejemom posameznih občasnih (tj. nerutinskih) poslovnih odločitev, ki imajo lahko tako kratkoročne kot tudi dolgoročne posledice na poslovanje podjetja, potrebujejo vodilni ustrezne informacije. Med analizami, ki jih kontrolerji oz. poslovodni računovodje lahko pripravijo z namenom olajšanja sprejemanja občasnih poslovnih odločitev, lahko omenimo:<sup>46</sup>

1. analizo točke preloma oz. praga rentabilnosti;
2. analize stroškov produktov in druge analize oz. informacije za potrebe določanja prodajnih cen in/ali analize dobičkonosnosti produktov;<sup>47</sup>
3. razne analize stroškov ali drugih kategorij za sprejemanje nerutinskih odločitev, kot npr. za sprejem odločitve o izločenih poslih (angl. outsourcing);
4. analize (dolgoročnih) investicijskih odločitev;
5. številne druge analize.

Glede določanja cen posameznih produktov, ugotavljanja njihove dobičkonosnosti oz. točke preloma (zgornji točki 1 in 2), lahko omenimo, da se v zavarovalnicah z njimi ukvarjajo večinoma v aktuarskih in/ali razvojnih organizacijskih enotah. V zadnjih letih se pri razvoju zavarovalnih produktov uporabljajo razni modeli, ki temeljijo na *testu dobička*<sup>48</sup> (angl. profit testing). Glede na posamezne lastnosti produktov in izbrane predpostavke se namreč s pomočjo modelov izračunajo vsi predvideni bodoči denarni tokovi, povezani z njimi (npr. odškodnine, odkupi, stroški), in se tako že v fazi razvoja predvidi njihova dobičkonosnost. S pomočjo testa dobička je tako možno ugotavljati, kako se dobičkonosnost zavarovalnih produktov spreminja glede na spremembe v njihovih lastnostih oz. predpostavkah. Kot že omenjeno v točki 2.3 tega dela, se informacije o stroških produktov uporabljajo tudi pri testu ustreznosti obveznosti (LAT), ki je po MSRP 4 obvezen.

V zvezi z zagotavljanjem informacij, potrebnih za sprejemanje občasnih odločitev, bi tako lahko dejali, da je naloga kontrolinga oz. (poslovodnega) računovodstva v zavarovalnicah:

---

<sup>46</sup> Podrobneje glej v Drury, 1997, str. 35–184, za analizo točke preloma še v Tekavčič, 1997, str. 37–52 in Mulligan, 2002a, str. 118–125, glede investicijskih odločitev tudi v Brigham, Daves, 2004, str. 372–447. V Turk, Kavčič, Kokotec - Novak, 2003, str. 351–726 pa so obširno razložene računovodske informacije za potrebe odločanja o zaposlenih, delovnih sredstvih, za nakupne, proizvodne, prodajne in finančne odločitve.

<sup>47</sup> Pogoji za ugotavljanje stroškov produktov je ustrezen sistem stroškov, ki je razložen v točki 3.2.2; širši koncept ugotavljanja dobičkonosnosti pa v točki 3.4.2.3 tega dela.

<sup>48</sup> Podrobneje o testu dobička glej npr. v Medved, 2004a, str. 88–99.

- Zagotavljanje podatkov o (realnih) stroških produktov aktuarskim in/ali razvojnim organizacijskim enotam za potrebe določanja cen produktov in ugotavljanja njihove dobičkonosnosti.
- Priprava drugih občasnih analiz, ki se nanašajo na poslovanje zavarovalnice in njenih posameznih segmentov.

### **3.4.2. Redne analize poslovanja zavarovalnice**

Cilj aktivnosti nadzora je zagotavljanje doseganja zadanih ciljev in standardov poslovanja. V procesu nadzora primerjamo dosežene rezultate z želenimi in ob odstopanju sprejmemo popravljalne ukrepe. V tem delu magistrskega dela govorim o nadzoru, ki se izvaja na različnih vodstvenih ravneh zavarovalnice, in ne v smislu vsakodnevnega operativnega nadzora posameznih nalog. Namen *vodstvenega nadzora* je koordinacija aktivnosti in zagotovitev, da so resursi zavarovalnice uporabljeni uspešno in učinkovito za doseganje njenih ciljev poslovanja. Vodstveni nadzor zahteva sistem zagotavljanja povratnih informacij v dnevni, tedenski, mesečni, četrtni in letni povratni cikli, kar omogoča sprejemanje primernih in pravočasnih popravljalnih ukrepov ob neskladju med dejanskimi in želenimi rezultati (Drury, 1997, str. 220).

*Analize poslovanja* so instrument, s pomočjo katerega lahko vodstvo zavarovalnice izvaja svojo nadzorno funkcijo. V nadaljevanju je podan njihov pregled z vidika:

- vrste informacije, ki jih analize zajemajo,
- tehnične (računske oz. analitične) operacije, ki se v analizi izvaja, ter
- predmeta oz. vsebine analize.

#### **3.4.2.1. Analize oz. poročila glede na vrsto informacij**

Glede na vrsto informacij,<sup>49</sup> ki jih analize ali poročila zajemajo, lahko omenimo tako računovodske (tj. izražene v denarni merski enoti) kot tudi druge neračunovodske informacije. Med računovodske informacije spadajo npr. informacije o prihodkih od premij posameznega produkta, med neračunovodskimi lahko omenimo tako tiste, ki so izražene vrednostno (npr. število zavarovalnih polic), kot tudi opisno izražene (npr. visoko zadovoljstvo zavarovalcev). Neračunovodske informacije (npr. število škodnih dogodkov) pogosto razkrivajo vzroke za neko stanje, ki se nato odraža v računovodski informaciji (kot npr. stroški odškodnin).

---

<sup>49</sup> Turk (2004, str. 57–58) npr. govori o računovodskem proučevanju ključnih podatkov, tj. kazalcev, ki najbolje predstavijo kakšno stanje ali proces. *Kazalci* so pomembna absolutna števila (tudi povprečne velikosti), ki omogočajo predstavitev organizacije in oblikovanje sodbe o njej (npr. bilančna vsota za banke, število zaposlenih, prihodki od prodaje).

### 3.4.2.2. Analize oz. poročila glede na tehnično operacijo<sup>50</sup>

Analiza odmikov je primerjava dveh skupin podatkov, pri čemer je za ugotavljanje odmikov ena skupina vzeta kot osnova, referenčna točka ali standard. Običajno gre za primerjavo med uresničenimi zneski in planiranimi, uresničenimi v preteklosti oz. standardnimi zneski. Pri proučevanju odmikov je te možno razstaviti na sestavne dele in tako pridobiti popolnejšo sliko o razlogih za njihov nastanek.<sup>51</sup> Pri analizi odmikov je treba opredeliti pomembnost odmika za nadaljnje analize, tj. določiti znesek ali delež odmika, ki zahteva podrobnejšo preučitev.

Horizontalna analiza se nanaša na izračun povečanja ali zmanjšanja vrednosti v računovodskih izkazih med dvema časovnima obdobjema. Spremembe so lahko izražene v absolutnih zneskih ali v odstotkih glede na bazno, tj. bolj zgodno obdobje.

Analiza trenda je posebna oblika horizontalne analize, ki se nanaša na izračun relativne (v %) vrednostne spremembe izbranih podatkov v številnih zaporednih računovodskih obdobjih glede na izbrano bazno obdobje. Vsak trend ima svojo smer (tj. izkazuje rast ali zmanjševanje določenih vrednosti) in hitrost (tj. stopnjo rasti/zmanjševanja vrednosti). Analiza trenda omogoča ugotoviti, ali se finančni položaj zavarovalnice v času izboljšuje ali poslabšuje.

Vertikalna analiza je vrsta analize računovodskih izkazov zavarovalnice, ki prikazuje razmerje med vsako posamezno računovodsko postavko in izbrano (bazno) postavko v istem računovodskem obdobju. Običajno se vrednost vsake postavke v bilanci stanja oz. izkazu poslovnega izida deli z vrednostjo bilančne vsote oz. s skupnimi prihodki. S pomočjo vertikalne analize lahko sestavimo *splošne računovodske izkaze* (angl. common-size financial statements) zavarovalnice, tj. računovodske izkaze, v katerih so prikazane odstotne vrednosti in ne absolutna števila. S pomočjo splošnih računovodskih izkazov je možno enostavneje primerjati izkaze zavarovalnic med seboj.

Primerjava z najboljšimi (angl. benchmarking) je analitičen proces, ko zavarovalnica izbere nekatere druge družbe in jih uporablja kot standard dobre prakse, s katerim primerja lastne rezultate. Zavarovalnice običajno primerjajo svoje rezultate z ostalimi zavarovalnicami, z ostalimi finančnimi institucijami (bankami, družbami za upravljanje oz. vzajemnimi skladi, pokojninskimi družbami ipd.) in celo z družbami v drugih dejavnostih.

Izračun kazalnikov: *Kazalniki* so relativna števila, dobljena z delitvijo ene gospodarske kategorije z drugo, in omogočajo oblikovanje sodbe o nečem (Turk, 2004, str. 59). Zavarovalnice jih morajo za potrebe finančnega računovodstva

---

<sup>50</sup> Za dodatna pojasnila glej npr. v Brigham, Daves, 2004, str. 229–261, Mulligan, 2002, str. 140–158, Mulligan, 2002a, str. 109–114, Turk, 2004, str. 57–60.

<sup>51</sup> Kot primer lahko navedemo neugoden odmik v prihodkih od premij (dejanski prihodki so nižji od planiranih), kar je lahko posledica dveh vzrokov: dejanska povprečna premija je lahko nižja od načrtovane in/ali je bilo sklenjeno manj zavarovalnih polic od načrtovanih.

izračunati in v letnih poročilih izkazati v skladu z zavarovalniško zakonodajo.<sup>52</sup> Za interne potrebe je možno razviti oz. izračunavati tudi druge kazalnike, ki omogočajo analizo oz. nadzor določenih pojavov (npr. povezani koeficient kot seštevek škodnega in stroškovnega koeficienta). Pri izračunu kazalnikov ni nujno, da se uporabljajo zgolj računovodske informacije, lahko se tudi druge (npr. število novih polic na zastopnika). Dobljene kazalnike je možno proučiti tudi z nekaterimi analizami, ki so omenjene v tem razdelku, kot npr. analiza odmikov, horizontalna analiza oz. analiza trenda ali primerjava z najboljšimi.<sup>53</sup>

### **3.4.2.3. Analize oz. poročila glede na predmet analize**

Z vidika predmeta analize bom v tem delu omenila analizo računovodskih izkazov oz. posameznih računovodskih postavk, analizo poslovanja mest odgovornosti, analizo dobičkonosnosti ter analizo zunanjega okolja in konkurence.

Analiza računovodskih izkazov daje vpogled v finančno stanje in uspešnost poslovanja zavarovalnice ali njene organizacijske enote na določen dan oz. v izbranem obdobju. Omogoča ugotavljanje prednosti in pomanjkljivosti v poslovanju zavarovalnice v preteklosti oz. sedanjosti in je uporabna tako za planiranje prihodnosti kot za opredelitev bodočih aktivnosti, katerih cilj je izboljšanje poslovanja. Za analiziranje računovodskih izkazov oz. posameznih postavk je možno uporabiti vse analize, ki so omenjene v prejšnji točki tega dela (glej točko 3.4.2.2). Načeloma naj bi vse te analize kazale na iste probleme, vendar ker ni vedno tako, je smiselno izvesti različne vrste analiz za iste računovodske izkaze, da pridobimo popolnejšo sliko o finančnem stanju in poslovanju zavarovalnice.

Zavarovalnice morajo pripraviti in poročati računovodske izkaze štirikrat letno za potrebe finančnega računovodstva. Tedaj se običajno delajo tudi razne analize odmikov med dejanskimi podatki in planiranimi, med dejanskimi podatki in podatki za isto obdobje predhodnega leta, s podrobnimi analizami računovodskih postavk se iščejo razlogi za nastale odmike in vpliv dejanskih podatkov na letne plane ipd. Nekatero zavarovalnice pripravljajo za notranje potrebe celo pogostejše računovodske izkaze, vendar se v teh primerih običajno nekatere postavke ocenjujejo (npr. zavarovalno-tehnične rezervacije). Ker so računovodski izkazi zavarovalnic za potrebe finančnega računovodstva izredno obsežni,<sup>54</sup> se za interne potrebe običajno uporabljajo nekoliko skrajšane sheme.

Menim, da je priprava pogostejših izkazov od četrletnih smiselna ob težavah v poslovanju zavarovalnice (npr. kapitalska neustreznost) ali v izrednih razmerah oz. da je pogoj zanjo zadostna kadrovska in IT-podpora procesu, sicer pa zadošča pogostejša analiza ključnih računovodskih postavk. Mednje po mojem sodijo

---

<sup>52</sup> Sklep o letnem poročilu in trimesečnih računovodskih izkazih zavarovalnic – SKL 2007 in Navodilo za izračun kazalnikov.

<sup>53</sup> V Bešter, 1998, str. 160–161 so podane navedbe in razlage nekaterih kazalnikov, ki so posebej pomembni za analizo poslovanja zavarovalnic.

<sup>54</sup> Računovodski izkazi NLB Vite so bili v letnem poročilu leta 2005 prikazani na 30-ih straneh.

finančne naložbe s prihodki/odhodki od naložb, prihodki od premij, stroški škod in obratovalni stroški ter tiste postavke, v katerih se kažejo učinki izrednih nepredvidenih dogodkov.<sup>55</sup> Menim namreč, da daje analiza omenjenih postavk že dovolj dobro informacijo o tem, ali zavarovalnica posluje skladno z začrtanimi smernicami, in da je bolj smiselno (omejene) resurse usmeriti v proces planiranja in iskanja novih idej za izboljšanje poslovanja oz. poslovnih procesov.

Računovodstvo odgovornosti se ukvarja z analizami poslovanja mest odgovornosti.<sup>56</sup> Je sistem politik in procedur, ki omogoča pripisovanje prihodkov, odhodkov oz. stroškov zaposlenim in organizacijskim ravnam, ki so zanje odgovorni. Za potrebe analize poslovanja mest odgovornosti v zavarovalnici se v glavnem uporablja analiza odmkov, tj. analiza razlik med dejanskimi količinami in planiranimi oz. standardnimi. Glede na vrsto mesta odgovornosti (za primer v zavarovalnici glej točko 3.2.1.2) se proučujejo:<sup>57</sup>

- Standardno stroškovno MO: odmiki med dejanskimi in standardnimi stroški.
- Diskrecijsko MO: odmiki med dejanskimi in predračunskimi stroški. Zaradi posebnosti teh mest je treba analizo odmkov dopolniti z neračunovodskimi informacijami o obsegu in kakovosti opravljenih storitev.
- Prihodkovno MO: odmik posebej opredeljenega prispevka za kritje, ki je razlika med prodajno ceno in standardiziranimi spremenljivimi stroški. Pri analizi lahko upoštevamo tudi druga sodila, kot npr. delež proizvodov na trgu.
- Dobičkovna MO: odmik med doseženim in planiranim obvladljivim dobičkom, če uporabe tega pokazatelja ne omejujeta politika prenosnih cen<sup>58</sup> in (ne)obvladljivost gospodarskih kategorij.
- Naložbena MO: kazalnik donosnosti investicij (angl. return on investments ratio oz. ROI) oz. razmerje med dobičkom in investicijami, ki se kaže v obliki kazalnika donosnosti sredstev, donosnosti kapitala oz. donosnosti investiranega kapitala. Zaradi pomanjkljivosti tega kazalnika se kot merilo lahko upošteva tudi preostali dobiček, tj. razlika med dobičkom pred obdavčitvijo in obračunanimi stroški sredstev (kapitala).

Priporočljivo je, da se v analizo poslovanja MO vključijo tudi neračunovodski pokazatelji, ki odražajo področja, na katerih se v današnjem svetu bije boj s konkurenco.<sup>59</sup> Po funkcijah bi lahko za zavarovalnico določili naslednje

---

<sup>55</sup> Seveda lahko vsaka zavarovalnica določi svoj nabor pomembnih računovodskih postavk, ki jih bo pogosteje oz. podrobneje proučevala.

<sup>56</sup> Mesta odgovornosti so podrobneje obdelana v točki 3.2.1.2 tega dela.

<sup>57</sup> Podrobneje o nadziranju poslovanja mest odgovornosti glej v Drury, 1997, str. 223–226 ter 243–296, Hočevnar, 1994, str. 39–151 in/ali Turk, Kavčič, Kokotec - Novak, 2003, str. 268–307.

<sup>58</sup> Podrobneje o prenosnih cenah glej v točki 3.2.2.2 tega dela.

<sup>59</sup> Če pri analizi uspešnosti upoštevamo le računovodske informacije (npr. višino stroškov), lahko to povzroči škodljivo ravnanje managementa, ki ima lahko sicer pozitivne posledice na kratek rok (npr. znižanje celotnih stroškov zaradi znižanja stroškov izobraževanja ali raziskav in razvoja), vendar negativne na dolgi rok (npr. zastarelost produktov).

neračunovodske pokazatelje: število pritožb strank ali število novih strank (prodaja), število novih produktov ali novih prodajnih poti (razvoj), število avtomatiziranih poročil ali novih aplikacij (IT), število ugodno rešenih tožb (pravni sektor) ipd. Za vse sektorje lahko določimo tudi nekatere skupne pokazatelje, kot npr. število ur izobraževanja, število dni bolniških dopustov, število oddanih predlogov možnih izboljšav ipd.<sup>60</sup>

Namen analize dobičkonosnosti je povečati dobičkonosnost zavarovalnice kot celote. Ta združuje sisteme ter marketinško in finančno funkcijo. Združeni izsledki tržnih raziskav in analize dobičkonosnosti predstavljajo namreč osnovo za zasnovo akcijskega načrta, kajti povežejo želje kupcev s tisto ponudbo institucije, ki je zanjo dobičkonosna. V finančni instituciji lahko analize dobičkonosnosti zadevajo različne segmente, vendar se običajno nanašajo na (Kafafian, 2001, str. 20–27):

- *Vrsto posla, podružnico in organizacijsko enoto*: Cilj analize dobičkonosnosti je ocena poslovanja posameznih organizacijskih delov ter posameznikov in skupin. Pomembno je razlikovati med uspešnostjo organizacijskega dela oz. lokacije ter posameznika, pri kateri je, kot že omenjeno, treba upoštevati le tiste kategorije, na katere lahko ta vpliva.
- *Produkte*: glej točko 3.4.1 tega dela.
- *Tržne segmente, vrste strank oz. poslovnega odnosa*: Dobičkonosnost stranke<sup>61</sup> je lahko definirana oz. razčlenjena na ravni zavarovalne police, posameznika, skupine povezanih posameznikov (družinski člani, poslovni partnerji) in/ali tržnega segmenta. Zaradi vedno večje diverzifikacije ponudbe je vedno bolj pomembno ugotavljanje dobičkonosnosti na ravni stranke, tržnega segmenta oz. poslovnega odnosa.
- *Priložnosti*: Gre za analize vpliva različnih scenarijev na dobičkonosnost posameznih segmentov.
- *Posamezne kombinacije produkta, prodajne poti in stranke*: Največja priložnost za zagotovitev trajne dobičkonosne rasti zavarovalnic naj bi bila alokacija resursov v tiste kombinacije produktov, prodajnih poti in strank, ki so najbolj dobičkonosne. Viri strateških prednosti niso več edinstveni produkti, temveč znanje in obvladovanje prodajnih poti ter posameznih segmentov kupcev.<sup>62</sup>

Pri analizi dobičkonosnosti zavarovalnice je treba definirati gospodarske kategorije (prihodki, odhodki oz. stroški), ki se pri izračunu upoštevajo. Ugotavljanje prihodkov običajno ne predstavlja večjih težav, glede ugotavljanja stroškov pa je seveda največji izziv razporejanje splošnih stroškov na izbrane stroškovne objekte. Kot omenjeno v točki 3.2.2.1 tega dela, je za ugotavljanje stroškov stroškovnih objektov najprimernejša metoda stroškov po aktivnostih poslovnega procesa. V izračun

---

<sup>60</sup> Več o neračunovodskih pokazateljih v (naslednji) točki 3.4.3.

<sup>61</sup> Podrobneje o analizi dobičkonosnosti kupcev glej v Guzej, 2003, str. 28–36.

<sup>62</sup> Podrobneje v Finding the Sweet Spot, 2005, 105 str.

dobičkonosnosti lahko družbe vključijo še kakšne druge spremenljivke (npr. z upoštevanjem stroška kapitala se izračun popravi za prevzeto tveganje).

Zaradi že omenjenega slabega poznavanja stroškov na analitični ravni se običajno v zavarovalnici za interne potrebe pripravljajo analize prihodkov od premij, stroškov škod, odkupov ... po organizacijskih ravneh, tržnih segmentih, prodajnih poteh, produktih itd. Ti razdrobljeni podatki dajo bolj analitično informacijo o poslovanju zavarovalnice, ne dajo pa popolne slike o viru njene dobičkonosnosti.

Analiza zunanjega okolja in konkurence: Ker na poslovanje vsakega podjetja vplivajo tako zunanji kot notranji dejavniki, je po moji oceni treba analizam poslovanja zavarovalnice dodati tudi analize in informacije o širšem in ožjem okolju, v katerem ta posluje. Kot omenjeno v točki 2.5 tega dela, sestavljajo širše okolje zavarovalnice naravno, gospodarsko, tehnološko-tehnično, politično-pravno in kulturno podokolje, ožje pa panoga oz. trg, v kateri ta deluje, ki ga poleg obstoječih in potencialnih konkurentov sestavljajo še ključni kupci, dobavitelji in substituti.

Predvidevanje gibanj v širšem okolju je ključno izhodišče za proces planiranja v zavarovalnici, v procesu nadziranja pa je treba spremljati, v kolikšni meri so se predvidevanja uresničila in vpliv, ki ga imajo spremenljivke iz okolja na poslovanje. Podatki iz okolja se lahko tudi uporabijo kot merilo za ocenjevanje uspešnosti poslovanja (npr. primerjava med doseženo donosnostjo obvezniškega portfelja v zavarovalnici in povprečja v EU). Poleg spremljanja splošnih pokazateljev iz širšega okolja je treba posebno pozornost posvetiti tudi spremljanju dogajanja v zavarovalni panogi in v panogi finančnih storitev na splošno.

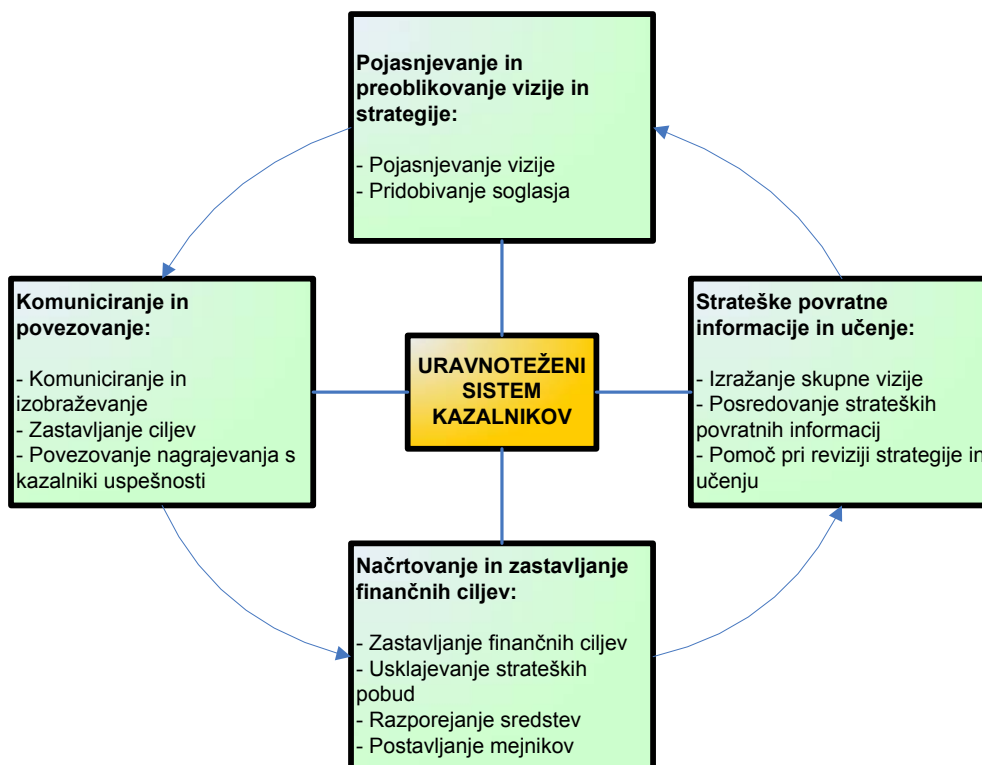
V zvezi z zagotavljanjem rednih periodičnih informacij za potrebe nadzora poslovanja je naloga funkcije kontrolinga vzpostaviti in vzdrževati takšen sistem zbiranja, analiziranja in poročanja podatkov o poslovanju zavarovalnice in o okolju, v katerem ta deluje, ki bo vodstvu zagotavljal prave informacije ob pravem času na pravi način za izvajanje njegove nadzorne funkcije. Poleg priprave oz. koordinacije priprave posameznih poslovnih analiz je naloga kontrolinga tudi ugotavljanje vzrokov za nastale odmike in predlaganje možnih popravljalnih ukrepov. V zvezi s pripravo oz. koordinacijo priprave poslovnih poročil in analiz je po moji oceni naloga kontrolinga določiti:

- vsebino, obliko in urejenost analiz oz. poročil;
- vire podatkov in IT-podporo za analizo informacij in pripravo poročil;
- frekvenco poročanja in odgovorne za pripravo posameznih poročil;
- prejemnike posameznih poročil;
- način poročanja in shranjevanja poročil,
- drugo.

### 3.4.3. Uravnoteženi sistem kazalnikov

Uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. balanced scorecard, krajše USK ali BSC), ki ga uporabljajo tudi nekatere slovenske zavarovalnice, je bil razvit v začetku 90-ih let prejšnjega stoletja kot odgovor na potrebe po novem načinu merjenja uspešnosti v organizacijah sodobnega sveta. Tradicionalni sistemi so namreč dajali prevelik poudarek finančnim vidikom poslovanja, ki merijo dogodke iz preteklosti, zanemarjali pa so merjenje virov konkurenčnih prednosti, ki zagotavljajo uspešnost poslovanja tudi v prihodnje. Uravnoteženi sistem kazalnikov se je tako začel prvotno uporabljati kot izboljšan sistem merjenja uspešnosti, ki ohranja poudarek na doseganju finančnih ciljev poslovanja podjetja, ki se izražajo v kazalnikih uspešnosti finančnega vidika, te pa dopolnjujejo kazalniki vidika poslovanja s strankami, vidika notranjih poslovnih procesov ter vidika učenja in rasti, ki predstavljajo *gibala* oz. pogoje (prihodnje, dolgoročne) finančne uspešnosti podjetja (priloga 4). Podjetja so naknadno v USK prepoznala druge prednosti in ga začela uporabljati tudi kot osrednji managerski sistem (Kaplan, Norton, 2000, str. 30–31, slika 7).

Slika 7: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 24.



Ker je USK sredstvo ene strategije, je število (strateških) kazalnikov v sistemu majhno, in sicer največ 25 (štiri do sedem za vsak vidik). Da bi USK poslanstvo in strategijo organizacije prevedel v kazalnike štirih vidikov, je treba uporabiti tri metode:<sup>63</sup>

- *Vzorčno-posledična razmerja*: strategija je niz hipotez o vzrokih in posledicah, opisanih v »če – potem« stavku; ustrezno sestavljen USK mora izražati strategijo s pomočjo zaporedja vzročno-posledičnih povezav.
- *Rezultati in gibala uspešnosti*: osnovni kazalniki rezultatov so običajno kazalniki z zamikom, medtem ko so gibala uspešnosti običajno značilna za posamezno organizacijo in izražajo posebnosti njene strategije.
- *Povezovanje finančnih kazalnikov*: izboljšave poslovnih procesov niso same sebi namen, temveč se morajo odražati v ekonomskih rezultatih finančnega vidika.

Bešterjeva (1998, str. 157–170) ugotavlja, da bi morale zavarovalnice pri analizi poslovanja uporabljati USK zaradi:

- povečane konkurence na trgu zavarovalnih storitev;
- same narave zavarovalnih poslov, ko se vplivi današnjih določitev na poslovanje pokažejo šele čez leta ali celo desetletja;
- zahteve po dolgoročni finančni trdnosti in dobičkonosnosti, ki je osnovni pogoj za dejavnost zavarovalništva.

Avtorica predlaga tudi nekatere možne kazalnike USK, ki so prikazani v nadaljevanju (tabela 6).

V Vzajemni zdravstveni zavarovalnici, d. v. z., so kot del prenove strateškega poslovnega procesa uvedli USK. V procesu strateškega načrtovanja vsako leto na podlagi zbranih in analiziranih podatkov o dejavnih okolja preverijo oz. osvežijo vizijo, cilje, strategije in projekte zavarovalnice za dolgoročno obdobje. Omenjeni dolgoročni cilji se nato konkretizirajo v ciljnih finančnega vidika, vidika strank, vidika poslovnih procesov ter vidika učenja in rasti za zavarovalnico kot celoto ter v enakih kazalnikih sektorjev, služb in poslovnih enot (podrobneje v Pustatičnik, Aver, 2005, str. 27–38).

---

<sup>63</sup> V literaturi je mogoče zaslediti različne modele oz. metode povezovanja kazalnikov, kot so npr.:  
– modeliranje dinamičnih sistemov (angl. system dynamics modeling) in simulacije (podrobneje v Akkermans, van Oorschot, 2005, str. 931–941) ali  
– pristop poslovnega modeliranja (angl. business modeling approach) v 11 korakih (podrobneje v Brewer, Davis, Albright, 2005, str. 28–37).

Tabela 6: Primer kazalnikov uravnoveženega sistema za zavarovalnico

Strateški cilji	Strateški kazalniki	
	Ključni rezultati (kazalniki z zamikom)	Gibala uspešnosti (vnaprejšnji kazalniki)
<b>FINANČNI strateški cilji</b> F1 – Zadovoljiti pričakovanja delničarjev F2 – Izboljšati operativne rezultate F3 – Doseči rast dobička F4 – Zmanjšati tveganje delničarjev	Donosnost lastniškega kapitala (ROE) Povezani kazalnik Poslovni splet Katastrofalne škode	
<b>Strateški cilji, povezani z ZAVAROVALCI</b> Z1 – Izboljšati rezultate zastopnikov Z2 – Zadovoljiti cilje zavarovancev	Pridobivanje novih zastopnikov in zadrževanje starih (primerjava s planov) Pridobivanje novih strank in zadrževanje starih (po tržnih segmentih)	Rezultati zastopniške mreže (v primerjavi s planom) Poročilo o zadovoljstvu strank
<b>Strateški cilji INTERNEGA POSLOVANJA</b> I1 – Razvoj ciljnih trgov I2 – Dobičknost sklenjenih pogodb I3 – Primerjava škod s poslovanjem I4 – Povečati produktivnost	Poslovni splet (po segmentih) Kazalnik škodnega rezultata Pogostost škod Velikost škod Stroškovni kazalnik	Razvoj poslovanja (v primerjavi s planom) Revizija procesa sklepanja zavarovanj Revizija procesa reševanja škod Gibanja stroškov Obvladovanje stroškov
<b>Strateški cilji, povezani z UČENJEM</b> U1 – Povečati sposobnost kadrov U2 – Dostop do strateških informacij	Produktivnost kadrov	Razvoj kadrov (v primerjavi s planom) Čas, potreben za pridobitev strateških informacij (v primerjavi s planom)

Vir: Bešter, 1998, str. 167.

V Zavarovalnici Triglav, območni enoti Murska Sobota (Cipot R., 2002, str. 61–73) so uvedli uravnoteženi sistem kazalnikov<sup>64</sup> ter ga povezali z modelom obvladovanja odnosov s strankami (angl. customer relationship management), z modelom za kreativno reševanje problemov (angl. creative problem's solving) in s sistemom nagrajevanja zaposlenih. Vrhovno kartico kazalnikov USK so razgradili v globino preko kartic sektorjev do kartic območij in do posameznega zaposlenega. Nekaj izbranih kazalnikov:

- Finančni vidik: razmerje med indeksom rasti škode in indeksom rasti premije (brez doživetij), znesek izterjanih regresov, delež stroškov v obračunani kosmati premiji (OKP) in delež donosa v življenjskih in premoženjskih zavarovanjih.
- Vidik stranke: število novih strank v OKP, obnovljena zavarovanja, neto prirast zavarovancev, prirast kapitalskih zavarovanj, število storniranih polic idr.
- Vidik procesov (kakovost sklenjenih zavarovanj in čas izvedbe storitev): napake pri sklenjenih ponudbah, število nerešenih škod, povprečni čas reševanja škode ipd.
- Vidik potenciali: naložbe v izobraževanje, čas, namenjen izobraževanju, izvedba kontrolnih presoj ter število podanih idej in predlogov.

## **4. KONTROLING V NLB VITI, D. D., LJUBLJANA**

### **4.1. RAZVOJ ZAVAROVALNICE OD USTANOVITVE**

Leta 2002 je belgijska bančno-zavarovalniška skupina KBC s pridobitvijo 34-odstotnega lastniškega deleža v Novi Ljubljanski banki, d. d., vstopila na slovenski trg finančnih storitev. V strategiji razvoja Skupine NLB je bil tedaj za obdobje od leta 2002 do leta 2006 kot eden izmed strateških ciljev opredeljen tudi razvoj bančnega zavarovalništva oz. uporaba skupne tržne poti in baze komitentov za prodajo bančnih in zavarovalniških storitev (Kraškovic, 2004, str. 32). Leta 2003 je bila tako ustanovljena NLB Vita, življenjska zavarovalnica, d. d., Ljubljana (krajše NLB Vita, d. d., Ljubljana oz. le NLB Vita) kot prva zavarovalnica v Sloveniji, ki svoje storitve trži izključno pri bančnih okencih. Lastnici družbe sta še danes Nova Ljubljanska banka, d. d., (v nadaljevanju NLB) in KBC Insurance NV iz Belgije; vsaka ima v zavarovalnici 50-odstotni delež (t. i. skupni podvig oz. angl. joint venture).<sup>65</sup>

Prva polica življenjskih zavarovanj je bila prodana junija 2003. NLB Vita je v prvem letu svojega poslovanja dosegla izjemen uspeh, in sicer skoraj 4-odstotni tržni delež na področju življenjskih zavarovanj v Republiki Sloveniji. Rast zavarovalnice se je tako glede obsega poslovanja kot tudi glede tržnega deleža in števila zaposlenih nadaljevala vse do današnjih dni. V letu 2006 je znašal tržni delež okoli 7 %, bilančna

<sup>64</sup> Za primer uvedbe USK za področje kadrovske funkcije v zavarovalnici glej Cipot A., 2005.

<sup>65</sup> Podrobneje o možnih oblikah bančnega zavarovalništva, med njimi tudi o ustanovitvi skupne zavarovalnice, glej v Gogić, 2005, str. 13–17.

vsota je na zadnji dan leta 2006 znašala okoli 21 mrd SIT, zavarovalnica pa je zaposlovala 22 oseb (priloga 5).

NLB Vita trži zavarovalne produkte izključno v poslovni mreži bank članic Skupine NLB in Banke Celje, s katerimi pokriva celotno območje Republike Slovenije. Banke članice so zadolžene za izvajanje in financiranje vseh tržnih aktivnosti, NLB Vita pri tem le sodeluje s svojimi predlogi in mnenji. Glavni odjemalci zavarovalnih produktov so fizične osebe. Produkti, ki jih zavarovalnica ponuja, so moderni in prilagojeni tržni poti bančnega zavarovalništva. To so:

- naložbena življenjska zavarovanja z enkratnim ali obročnim plačilom premije, vezane na odprte ali zaprte investicijske sklade, katerih upravitelj je KBC Asset Management ali družba za upravljanje NLB Skladi;
- klasična življenjska zavarovanja z zajamčenim donosom, ki ponujajo tako storitev zavarovanja kot tudi varčevanja;
- čista življenjska zavarovanja brez varčevalne komponente, ki so vezana na bančne storitve, t. i. življenjska zavarovanja kreditorejmalcev;
- nezgodna zavarovanja imetnikov plačilnih kartic in osebnih računov bank članic Skupine NLB.

Razvoj zavarovalnih produktov poteka v obliki timskega dela, pri čemer sodelujejo tako interni strokovnjaki (razvojniki, aktuarji, finančniki, informatiki, tehnologi ...) kot zunanji udeleženci iz NLB, NLB Skladov, KBC, občasno še pravni strokovnjaki (predvsem s področja obligacijskega in davčnega prava). Že od začetka poslovanja družbe spremlja razvoj vsakega produkta tudi član uprave, ki je zadolžen za to področje. V letu 2006 je bila nabavljena programska oprema, ki med drugim podpira test dobička<sup>66</sup> ter torej omogoča modeliranje bodočih denarnih tokov, povezanih z novim produktom, in s tem izračun njegove dobičkonosnosti že v fazi razvoja.

Kljub temu da se je število zaposlenih v NLB Viti od ustanovitve več kot podvojilo, znaša na dan 31. 12. 2006 le 22 zaposlenih, kar jo uvršča med manjše zavarovalnice, gledano po tem kriteriju (tabela 2). Povprečna izobrazbena struktura je v zavarovalnici izredno visoka (68 % oseb ima vsaj univerzitetno izobrazbo) in se povečuje; 55 % oseb je namreč vključenih v formalne oblike dodatnega izobraževanja, od tega 8 oseb na magistrski študij (priloga 6). NLB Vita zaposluje tri pooblaščené aktuarje in pooblaščenó revizorko, poleg omenjenega se zaposleni neprestano izobražujejo na raznih strokovnih seminarjih doma in v tujini.

Zaradi lastniške strukture zavarovalnice lahko ta pri svojem poslovanju izkoristi tako prepoznavnost Skupine NLB, potencialnih 800.000 komitentov banke, diverzificirano poslovno mrežo in razvite tržne poti kot znanje in izkušnje Skupine KBC na področju zavarovalništva in ostalih finančnih storitev (Kraškovic, 2004, str. 32). Sinergijski učinki povezave med NLB in KBC so se do sedaj odražali na področjih:

---

<sup>66</sup> Glej točko 3.4.1 tega dela.

- Razvoj produktov: V sodelovanju s KBC je NLB Vita na slovenski trg uvedla nekatere nove produkte, ki jih danes ponujajo tudi ostale zavarovalnice, kot npr. naložbeno življenjsko zavarovanje, vezano na enote zaprtih investicijskih skladov. Sodelovanje z NLB se kaže pri razvoju zavarovalnih produktov, ki dopolnjujejo bančne; poleg omenjenega je v letu 2006 zavarovalnica začela tržiti tudi naložbena življenjska zavarovanja, vezana na sklade družbe NLB Skladi, članice Skupine NLB.
- Prodaja in trženje produktov: NLB Vita prodaja svoje produkte izključno v poslovni mreži bank Skupine NLB in Banke Celje, trženjska dejavnost se izvaja centralizirano na NLB za celotno paleto storitev, ki jih trži banka.
- Informacijska tehnologija: NLB Vita je članica skupine vzhodnoevropskih zavarovalnic članic Skupine KBC, ki sodelujejo pri razvoju IT za potrebe podpore zavarovalniškega poslovanja. Zavarovalnica je tudi v celoti sprejela varnostno politiko ter vsa pravila in postopke NLB na področju IT. IS zavarovalnice deluje v omrežju NLB znotraj požarnega zidu NLB, ki zagotavlja ustrezno podporo uporabnikom itd.
- Naložbena dejavnost: Pretežni del sredstev kritnega sklada življenjskih zavarovanj obvladuje sektor investicijskega bančništva NLB, ki le-ta nalaga v različne vrednostne papirje na evropskem in domačem trgu.
- Ostala znanja in procesi: NLB Vita je (bila) kot članica Skupine KBC deležna številnih procesov in projektov, kot npr. projekt uvedbe MSRP, projekt Solventnost II, pomoč pri vzpostavitvi davčne politike v družbi, svetovanje na področju stroškovnega sistema, obvladovanja tveganj idr. NLB Vita lahko dostopa tudi do storitev internega izobraževanja v NLB, neformalno pa tudi do nasvetov drugih organizacijskih enot, kot npr. kadrovske, računovodske, zakladniške, marketinške in drugih služb in sektorjev NLB.

V letu 2006 je slovensko strokovno in laično javnost presenetila odločitev KBC Holdinga, da svoje naložbe v 34-odstotni lastniški delež Nove Ljubljanske banke ne bo več obravnaval kot strateške, temveč kot portfeljsko, in da namerava delež v banki prodati ustreznemu strateškemu investitorju. Odločitev KBC je bila posledica odločitve Vlade RS, da omenjenemu holdingu ne bo s prodajo državnega deleža v NLB omogočila pridobitve večinskega lastništva banke. Sprememba politike Skupine KBC do njene glavne naložbe v Sloveniji je imela neposreden vpliv tudi na poslovanje NLB Vite. Prva vidna posledica spremenjene strategije je bil odpoklic belgijskega člana uprave zavarovalnice, ki je skrbel za komunikacijo ter povezavo med zavarovalnico in Skupino KBC, ostale posledice pa se kažejo v negotovosti glede lastništva zavarovalnice in načina sodelovanja s Skupino KBC v prihodnje.

V tem delu sem na kratko opisala nekatere segmente delovanja NLB Vite, kot so tržni segment, segment proizvodov, razvoja, kadrov in ekonomskega sodelovanja z lastnicama. Segmenta organizacijske strukture in informacijskega sistema bosta

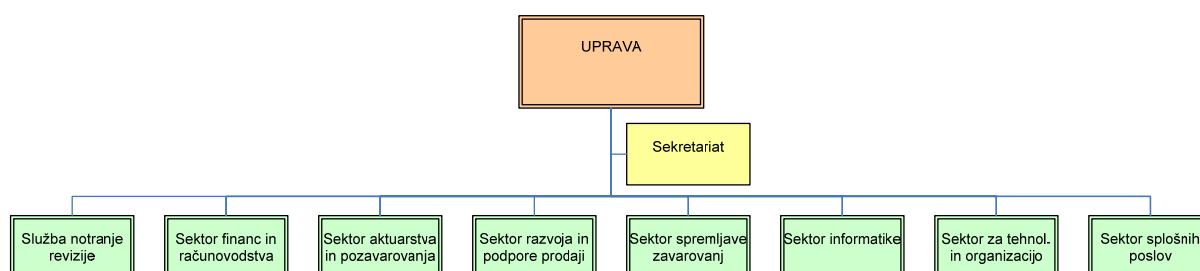
obravnavana v nadaljevanju v kontekstu vzpostavitve in vzdrževanja sistema kontrolinga. Resna analiza prednosti in slabosti zavarovalnice na teh področjih ni bila nikoli narejena in ni predmet tega dela. Moje mnenje je, da predstavljajo glavno prednost NLB Vite visoko izobraženi, mladi, prodorni in motivirani kadri ter da predstavlja lastniška struktura zavarovalnice njeno drugo največjo prednost in hkrati njeno potencialno največjo slabost. V sodelovanju z lastnicama bi lahko namreč NLB Vita dostopala do vseh resursov in znanja, ki ga ti instituciji premoreta, ter tako dosegala nižje stroške poslovanja,<sup>67</sup> po drugi strani pa obstaja nevarnost, da bi se lahko zaradi nerešenih razmerij med materama razvoj zavarovalnice upočasnil.

## 4.2. ZASNOVA IN VZDRŽEVANJE SISTEMA KONTROLINGA V NLB VITI

### 4.2.1. Organizacijska zasnova in opredelitev mest odgovornosti

NLB Vita je zaposlovala na dan 31. 12. 2006 22 oseb. Organizirana je funkcijsko, najvišji organ vodenja je dvočlanska uprava, v družbi so organizirani štabna služba sekretariata, služba notranje revizije in sedem sektorjev (slika 8). V skladu z internimi pravilniki sta v zavarovalnici imenovana dva koordinatorja, eden za temeljne poslovne procese in eden za podporne procese, katerih namen je koordinacija dela med upravo in direktorji sektorjev.

Slika 8: Organizacijska struktura NLB Vite, d. d., Ljubljana na dan 31. 12. 2006



Vir: Letno poročilo NLB Vite za leto 2006.

V omenjenih organizacijskih enotah potekajo naslednji glavni procesi oz. naloge:

- *Uprava*: vodenje, predstavljanje in zastopanje zavarovalnice.
- *Sekretariat*: administrativna, organizacijska in tehnična podpora organom zavarovalnice ter njenim organizacijskim enotam, del kadrovske funkcije.
- *Služba notranje revizije (SNR)*: revidiranje poslovanja z vidika obvladovanja poslovnih tveganj ter skladnosti poslovanja z notranjo in zunanjo regulativo.

<sup>67</sup> Zaradi sprememb v zunanjem okolju zavarovalnic potekajo v svetu in pri nas intenzivni procesi centralizacije nekaterih aktivnosti na ravni zavarovalnic, zavarovalniških skupin oz. celih finančnih konglomeratov, ki so opisani v točki 3.2.1 tega dela. Ker je NLB Vita majhna zavarovalnica, bi bilo smiselno čim več procesov centralizirati pri lastnicah, ki pa seveda morata zagotoviti primerno infrastrukturo, da bi bilo to možno.

- *Sektor financ in računovodstva (SFR)*: izvajanje oz. nadzor nad izvajanjem računovodske in finančne funkcije v zavarovalnici, vključno z naložbeno dejavnostjo, planiranje in analiziranje finančnega poslovanja družbe.
- *Sektor aktuarstva in pozavarovanja (SAP)*: izračun zavarovalno-tehničnih rezervacij, pozavarovalnih postavk in nekaterih drugih postavk za potrebe računovodskega obračunavanja, analiziranja in planiranja, sodelovanje pri razvoju produktov, sodelovanje pri oblikovanju pozavarovalne strategije in urejanju pozavarovalnih pogodb, vodenje projekta Solventnost II.
- *Sektor razvoja in prodaje storitev (SRP)*: izvajanje in koordinacija razvoja zavarovalnih storitev, podpora bankam pri prodaji in trženju produktov ter izobraževanje bančnih komercialistov v zvezi z zavarovalnimi produkti, sodelovanje pri sklepanju pogodb z večjimi strankami.
- *Sektor spremljave zavarovanj (SS)*: izvajanje procesa sprejema v zavarovanje, podpore zavarovancem in administracije zavarovalnih polic ter škodnega procesa.
- *Sektor informatike (SI)*: obvladovanje in skrbništvo nad informacijskim sistemom, razvijanje internih aplikativnih rešitev, sodelovanje z zunanjimi dobavitelji/razvijalci informacijske tehnologije za potrebe zavarovalnih in podpornih procesov, izvajanje računalniških obdelav podatkov.
- *Sektor za tehnologijo in organizacijo (STO)*: opredelitev strukture poslovnih procesov in IT-potreb za njihovo podporo, razvoj organizacije, oblikovanje in nadziranje izvajanja politike obvladovanja operativnih tveganj.
- *Sektor splošnih poslov (SSP)*: pravna funkcija in del kadrovske funkcije, komuniciranje z zunanjo javnostjo in mediji, koordinacija in komunikacija z bankami, urejanje pridobivanja licenc zavarovalnega zastopnika bančnih komercialistov.

Koordinator za temeljne zavarovalne procese koordinira delo med upravo in SAP, SRP ter SS, koordinator za podporne poslovne procese pa med upravo in SI, STO in SSP. SFR in SNR se neposredno koordinirata z upravo.

Menim, da je funkcionalna organizacijska struktura primerna in najbolj učinkovita za tako majhno organizacijo. Glede razporeditve posameznih procesov oz. nalog po sektorjih pa imam nekatere pomisleke, in sicer:

1. Kot že omenjeno, menim, da so zaposleni v NLB Viti njena največja konkurenčna prednost, zato ocenjujem, da bi morala biti v zavarovalnici organizirana centralizirana kadrovska funkcija. Tudi če bi se posamezne naloge funkcije zaradi boljše izkoriščenosti kapacitet izvajale v različnih organizacijskih enotah in mogoče tudi s pomočjo zunanjih strokovnjakov, bi po moji oceni morali procesi načrtovanja zaposlovanja, usposabljanja, razvoja in

izobraževanja kadrov, izbire kandidatov, sodelovanja z morebitnimi zunanjimi strokovnjaki ipd. potekati centralizirano.

2. Procesi oz. politike obvladovanja tveganj so trenutno zasnovane v različnih organizacijskih enotah zavarovalnice (SFR, SAP, STO in druge). Kot že omenjeno v točki 2.4.2 tega dela, stroka v zvezi z režimom Solventnost II priporoča celostno organizacijo procesov obvladovanja tveganj v posebnih organizacijskih enotah. Glede na omejenost kadrovskih resursov v NLB Viti ocenjujem, da bi bilo smiselno centralizirati snovanje strategije obvladovanja tveganj v enem sektorju (npr. SAP), vendar bi lahko zaradi izkoriščenosti kapacitet nekateri koraki procesa oz. operativno spremljanje in merjenje nekaterih tveganj potekalo tudi v drugih sektorjih, kot npr. za operativna tveganja to že poteka v STO.
3. Po internih aktih naj bi pravni posli družbe potekali v SSP, vendar trenutno NLB Vita v tem sektorju še ne zaposluje pravnika. Menim, da bi bilo treba omenjeni sektor kadrovsko okrepiti s pravnikom, ki bi bil zadolžen tako za splošne pravne posle družbe kot za pomoč SRP pri razvoju produktov.
4. Glede na to, da sta prodaja in trženje dva izmed pomembnejših temeljnih poslovnih procesov (slika 2), bi morale biti po moji oceni naloge omenjenih procesov, ki se trenutno izvajajo tako v SRP kot v SSP, vodene centralizirano v enem sektorju, ki bi bil zadolžen za snovanje celovite strategije prodaje in trženja produktov NLB Vite tako z vidika bank posrednic kot z vidika končnih potrošnikov. Vse dejavnosti komuniciranja z javnostjo in z bankami, načini nagrajevanja in sam razvoj produktov bi morali slediti smernicam omenjene strategije.
5. Glede na pomen procesov prodaje in trženja za rast in razvoj zavarovalnice, ocenjujem, da bi morala potekati neposredna komunikacija med upravo in direktorjem sektorja razvoja in podpore prodaji, v katerem naj bi ti procesi centralizirano potekali, in ne s posredovanjem koordinatorja za temeljne poslovne procese. Na splošno menim, da lahko zaradi institucije koordinatorjev NLB Vita izgubi del svojih prednosti, ki izvirajo iz njene majhnosti, in posledične možnosti neposredne komunikacije med direktorji in upravo, kar je lahko še posebej škodljivo v zvezi s procesi razvoja, prodaje in trženja.

Kot omenjeno, je NLB Vita organizirana funkcijsko (uprava sprejema glavne odločitve o poslovanju družbe). Glede na izbran model bančnega zavarovalništva potekajo vsi procesi prodaje in trženja zavarovalnih produktov NLB Vite v bankah posrednicah, ki jih te financirajo iz prejete provizije. Banke same snujejo svoje prodajne strategije, prodajne in oglaševalske akcije za posamezne storitve svojega prodajnega programa, svoje modele nagrajevanja bančnih komercialistov ... Ker lahko NLB Vita bankam posrednicam daje le strokovno podporo v smislu svetovanja, izobraževanja in nefinančnega motiviranja, bi bilo možno in smiselno njene organizacijske enote



organizirati izključno kot diskrecijska stroškovna mesta odgovornosti, katerih direktorji bi bili odgovorni za zagotavljanje najboljših možnih storitev mesta s priznanimi stroški.

#### **4.2.2. Stroškovni sistem v NLB Viti**

Naloge stroškovnega računovodstva se v NLB Viti izvajajo v sektorju financ in računovodstva. Zajemanje (knjiženje) stroškov v glavno knjigo poteka na različnih ravneh, in sicer:

- Stroški se zajemajo po *naravnih vrstah*, v skladu s kontnim planom za zavarovalnice, ki ga predpiše Agencija za zavarovalni nadzor.
- Stroški se zajemajo *na ravni NLB Vite* in ne po stroškovnih mestih, kajti, kot že omenjeno, organizacijske enote NLB Vite še niso opredeljene kot stroškovna mesta.
- Neposredni stroški, ki jih je možno neposredno pripisati posamezni *zavarovalni skupini*, so knjiženi na kontu te zavarovalne skupine.
- Neposredni stroški, ki jih je možno neposredno pripisati posamezni *funkcionalni skupini stroškov*, se tej pripišejo neposredno, kar je zagotovljeno na ravni konta.
- Prav tako se neposredni stroški *posameznih produktov* zajemajo ločeno, kar je zagotovljeno na ravni konta.

Splošni stroški so v NLB Viti le drugi obratovalni stroški.<sup>68</sup> Razporejanje splošnih stroškov se izvaja za potrebe finančnega računovodstva in za potrebe ugotavljanja rezultata tistih produktov, ki predvidevajo možnost pripisa presežka zavarovancem. Razporejanje splošnih stroškov trenutno poteka po tradicionalni metodi, in sicer na:

- *Zavarovalne skupine*: Ključ je izračunan kot delež osnovnega kapitala posamezne zavarovalne skupine v skupnem znesku osnovnega kapitala.
- *Funkcionalne skupine*:
  - Stroški posameznega konta postavke drugih obratovalnih stroškov, ki so zbrani po naravni vrsti in jih je možno v celoti razporediti posamezni FS, se tej razporedijo v celoti.<sup>69</sup>
  - Ostali stroški se na FS razporejajo s pomočjo ključev. Na podlagi ocene porabljenega časa vsakega zaposlenega za vsako FS se delijo stroški bruto plač ter prispevkov in davkov na plače za vsakega zaposlenega. Po opravljeni delitvi teh stroškov se izračuna delež bruto plač ter prispevkov in

---

<sup>68</sup> V skladu z bilančno shemo za zavarovalnice ti stroški obsegajo stroške amortizacije vrednosti sredstev, potrebnih za obratovanje, stroške dela, stroške storitev fizičnih oseb, ki ne opravljajo dejavnosti, skupaj z dajatvami, ki bremenijo podjetje, ter ostale obratovalne stroške.

<sup>69</sup> To so npr. stroški reklame, donacij, sponzorstev, ki se evidentirajo po naravnih vrstah in so v celoti razporejeni FS pridobivanja zavarovanj.

davkov na bruto plače posamezne FS v celoti. S pomočjo tega ključa se nato na FS delijo ostali splošni stroški.

- *Zavarovalne vrste*: razporejanje poteka na podlagi ključa, in sicer:
  - Nezgodna zavarovanja (zavarovalna vrsta 1 po ZZavar): Ker je to edina zavarovalna vrsta v zavarovalni skupini premoženjskih zavarovanj, se za razporejanje splošnih stroškov uporablja ključ deleža osnovnega kapitala premoženjskih zavarovanj v celotnem osnovnem kapitalu zavarovalnice.
  - Naložbena življenjska zavarovanja, pri katerih zavarovalci prevzemajo naložbeno tveganje (zavarovalna vrsta 21 po ZZavar): Ključ predstavlja razmerje med zneskom v produkt vkalkuliranih stroškov in skupnim zneskom drugih obratovalnih stroškov v opazovanem poslovnem obdobju.
  - Življenjska zavarovanja (zavarovalna vrsta 19 po ZZavar): Na to vrsto se razporedijo tisti obratovalni stroški skupine življenjskih zavarovanj, ki niso bili razporejeni na zavarovalno vrsto 21.

#### Prenosne cene:

- V NLB Viti se ne spremljajo in zaračunavajo interne storitve, ki jih posamezne organizacijske enote opravljajo za druge, in menim, da to trenutno niti ni potrebno.
- Zaradi poslovnega modela NLB Vite, ki predvideva močno povezanost poslovnih funkcij z obvladujočima družbama, potekajo številne transakcije med temi povezanimi osebami. Na problematiko prenosnih cen v NLB Viti je treba tako gledati z davčnega vidika, kar pa ni predmet tega dela.

Ocenjujem, da trenutni stroškovni sistem NLB Vite ne daje pravih in popolnih informacij za potrebe nadzora delovanja različnih segmentov zavarovalnice s stroškovnega vidika. Menim, da bi bile na tem področju možne številne izboljšave:

- Organizacijske enote (v nadaljevanju tudi OE) zavarovalnice bi bilo treba opredeliti kot diskrecijska stroškovna mesta. Poleg stroškovnih mest bi bilo v ustreznem pravilniku treba opredeliti tudi stroškovne nosilce in aktivnosti, za katere se bodo ugotavljali stroški in druge računovodske kategorije.
- Zaradi kasnejšega enostavnejšega in natančnejšega razporejanja stroškov bi bilo treba te že zajeti čim bolj natančno. Menim, da bi bilo smiselno stroške zajemati na ravni posameznega zaposlenega za tiste stroške, za katere je to možno, sicer na ravni stroškovnega mesta, tj. OE, oz. NLB Vite.
- Zaradi preglednosti kontnega načrta bi moralo biti zajemanje stroškov po stroškovnih mestih in/ali nosilcih urejeno znotraj posameznega konta in ne na ravni konta.
- Osnovni pogoj za vzpostavitev učinkovitega stroškovnega sistema je po moji oceni informacijska avtomatizacija nekaterih postopkov, in sicer:

- zajema (knjiženja) podatkov o prihodkih, odhodkih in stroških po zaposlenih, aktivnostih, stroškovnih mestih in stroškovnih nosilcih v glavno knjigo za tiste kategorije, za katere je to možno;
- razporejanja stroškov, prihodkov in odhodkov na aktivnosti, stroškovna mesta in stroškovne nosilce.

Pri tem se pojavlja vprašanje o primernosti trenutne IT-podore z vidika možnosti avtomatizacije procesov zajema in razporejanja stroškov.

- Razporejanje stroškov bi moralo potekati po metodi stroškov po aktivnostih poslovnega procesa oz. po na isti logiki temelječi metodi.

Uvedba *metode stroškov po aktivnostih poslovnega procesa* bi morala potekati v obliki projekta, v katerem bi se morali opredeliti osnovni resursi (ljudje, čas in IT), glavni koraki in mejniki. Koraki metode ABC so (slika 9):

1. Popis glavnih aktivnosti v podjetju, za katere se bodo ugotavljali stroški. Glede na funkcionalne skupine stroškov so to npr.: razvoj produktov, podpora prodaji, izdaja zavarovalnih polic (FS pridobivanja zavarovanj), reševanje škodnih zahtevkov, izračun škodnih rezervacij (FS cenilnih stroškov), obvladovanje likvidnosti, izvajanje naložb (FS upravljanja sredstev), fakturiranje in inkaso premije, obveščanje zavarovancev in administracija sprememb (FS administracije zavarovalnih polic), notranja revizija, splošni pravni posli, poročanje, nedelo, tj. letni in bolniški dopusti, odmor za malico, izobraževanje ... (FS drugih obratovalnih stroškov).
2. S pomočjo natančne analize porabe delovnega časa zaposlenih za posamezno aktivnost<sup>70</sup> in s popisom osnovnih sredstev po aktivnostih oz. stroškovnih mestih se določijo ključi za razporejanje obratovalnih stroškov na ugotovljene aktivnosti. Glede na posamezno vrsto stroškov so ključi lahko:
  - porabljen čas vsakega zaposlenega za posamezno aktivnost (za stroške, ki jih je ta zaposleni povzročil, kot npr. stroški dela, stroški izobraževanja, mobitela);
  - porabljen čas organizacijske enote za posamezno aktivnost (za stroške, ki so zbrani na ravni OE, oz. stroške, ki se s pomočjo nekega ključa na OE razporedijo, kot npr. stroški najemnin poslovnih prostorov, amortizacije vrednosti pisarniške opreme OE);
  - porabljen čas zavarovalnice za posamezno aktivnost (za stroške, ki so zbrani na ravni zavarovalnice, kot npr. stroški pisarniškega materiala);

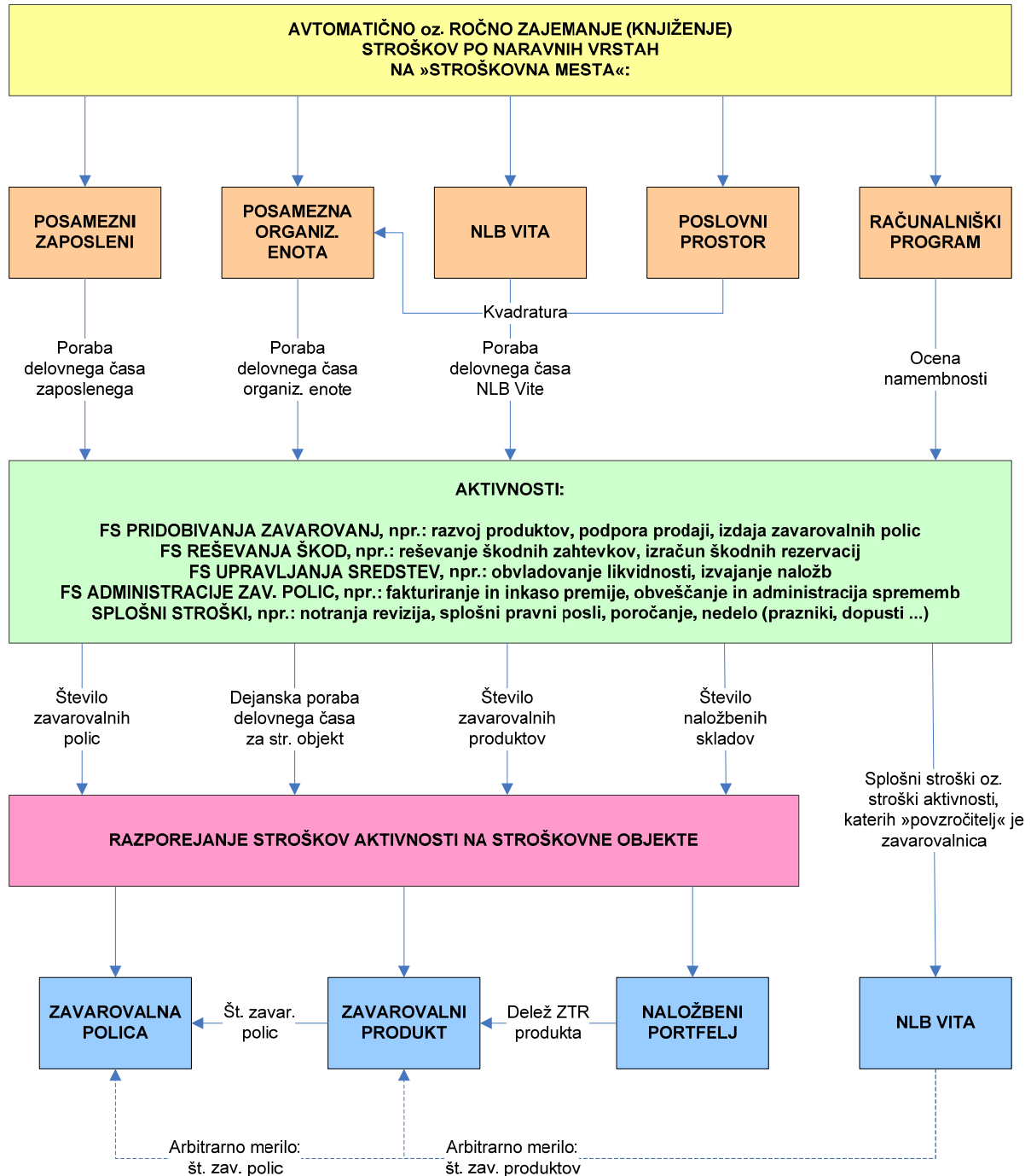
---

<sup>70</sup> Po moji oceni bi bilo smiselno uvesti informacijsko podprto kontinuirano spremljavo porabe delovnega časa zaposlenih, ki naj bi postala ena izmed rednih aktivnosti delovnega procesa. Tako zbrani podatki bi bili uporabni za metodo ABC in za ostale namene, kot npr. nadzor in planiranje delovnega procesa, ugotavljanje potrebnih dodatnih resursov (npr. zaposlenih ali vlaganj v IT).

- na podlagi ocene namena posameznega računalniškega programa za podporo posamezni aktivnosti bi delili stroške tega programa (tj. stroški amortizacije ali najema, vzdrževanja ...).
3. V tretjem koraku bi bilo treba določiti ustrezna merila aktivnosti za razporejanje stroškov aktivnosti na posamezne stroškovne objekte, ki so lahko ena zavarovalna polica, posamezen produkt oz. naložbeni sklad. Po moji oceni bi bilo smiselno že spremljanje porabe delovnega časa zagotoviti na ravni aktivnosti in stroškovnega objekta, če je to možno (npr. čas za razvoj posameznega zavarovalnega produkta). Za razporejanje stroškov aktivnosti na stroškovne objekte bi se lahko upoštevala naslednja merila:
- število zavarovalnih polic: za razporejanje stroškov aktivnosti izdaje zavarovalnih polic, reševanja škodnih zahtev, fakturiranja in inkasa premije, obveščanja zavarovancev in administracije sprememb na stroškovni objekt zavarovalne police;
  - dejanska poraba delovnega časa: za razporejanje stroškov aktivnosti razvoja produkta in podpore prodaji na stroškovni objekt zavarovalnega produkta ali aktivnosti naložbene dejavnosti na stroškovni objekt posameznega naložbenega sklada;
  - število zavarovalnih produktov: za razporejanje stroškov aktivnosti izračuna škodnih rezervacij na stroškovni objekt zavarovalnega produkta;
  - število naložbenih skladov: za razporejanje stroškov aktivnosti obvladovanja likvidnosti ali naložbene dejavnosti na stroškovni objekt naložbenih skladov.
4. V četrtem koraku bi s pomočjo meril aktivnosti razporedili stroške posameznih aktivnosti na stroškovne objekte posamezne zavarovalne police, zavarovalnega produkta in naložbenega sklada. Splošni stroški oz. stroški aktivnosti, katerih povzročitelj je zavarovalnica, so že zbrani na stroškovnem objektu NLB Vita.
5. Če bi želeli ugotoviti strošek posamezne zavarovalne police, bi bilo treba stroške stroškovnega objekta zavarovalnega produkta deliti s številom zavarovalnih polic, stroške posameznih naložbenih portfeljev pa s pomočjo podatka o zavarovalno-tehničnih rezervacijah razporediti najprej na posamezen zavarovalni produkt in nato s pomočjo števila zavarovalnih polic na posamezno polico. Splošni stroški se po čisti metodi ABC ne razporejajo na zavarovalne police, zavarovalne produkte ali naložbene portfelje. Njihov povzročitelj namreč niso ti stroškovni objekti, temveč zavarovalnica kot celota in bi bilo nemogoče najti ustrezno merilo za njihovo razporejanje.
- Če se v zavarovalnici vseeno odločimo za razporejanje teh stroškov s pomočjo nekega arbitrarno določenega kriterija, je treba biti pozoren, da tako ugotovljeni rezultati ne bi vodili do sprejema napačnih poslovnih odločitev.

Glede na izbrano arbitrarno merilo (kot npr. število zavarovalnih polic ali število produktov) so namreč rezultati o stroških produktov ali posamezne police lahko zelo različni in zaradi vsebine teh stroškov nobeden od teh zares točen.

Slika 9: Postopek zajemanja in razporejanja stroškov po metodi ABC v NLB Viti



Vir: Lasten.

#### 4.2.3. Sistem ocenjevanja uspešnosti v NLB Viti

Kot omenjeno v točki 3.2.3 tega dela, je naloga sistema ocenjevanja uspešnosti posameznikov in organizacijskih enot ter iz njega izvedenega sistema nagrajevanja in motiviranja doseči, da zaposleni ravnajo v splošno korist podjetja. V NLB Viti do

sedaj še ni bil vzpostavljen neki formalen in pregleden sistem ocenjevanja uspešnosti delovanja posameznikov ali njenih organizacijskih enot.

NLB Vita je mlada zavarovalnica, ki posluje uspešno od svoje ustanovitve, za kar so po moji oceni zaslužni tako vodstvo kot ostali zaposleni. Na začetku delovanja je bilo v njej zaposlenih le deset ljudi, tako da so procesi vodenja in komuniciranja potekali precej neformalno, delovno vzdušje je bilo izredno pozitivno, vsi zaposleni so bili zelo motivirani za to, da iz nič postavijo zavarovalnico »na noge«, kar po mojem niti ni bilo tako enostavno. Menim, da je bilo to začetno navdušenje in motivacija, ko so takratni direktorji sektorjev želeli sebi in drugim dokazati, da so sposobni vodenja njim dodeljenih področij, eno izmed temeljnih gibal razvoja zavarovalnice. Začetni cilji delovanja so bili za večino direktorjev vzpostavitve delovnih procesov v njihovih sektorjih, vsak direktor je deloval kot svoj lastni nadzornik in nadzornik svojih podrejenih, tako da vzpostavitve nekega formalnega sistema ocenjevanja uspešnosti v zavarovalnici niti ni bila prioriteta. Uprava je imela z vsemi zaposlenimi letne razgovore, na katerih so se sicer izmenjavala mnenja o potrebnem delu v prihodnje, zadolžitvah in željah zaposlenih, vendar so imeli ti razgovori bolj naravo neformalnih izmenjav mnenj kot vzpostavitve nekih zavez pri delovanju.

Od njene ustanovitve se je število zaposlenih v NLB Viti povečalo za 120 % (oz. 150 %, če upoštevamo še redne zunanje sodelavce) in komunikacija poteka posledično na nekoliko bolj formalen način. Menim, da je delovno vzdušje v zavarovalnici še vedno dobro, ni pa seveda več tistega začetnega navdušenja, kajti zavarovalnica »stoji in hodi«, in danes se v NLB Viti pač opravlja redno delo v skladu z zadolžitvami. Oktobra leta 2006 je bila s pomočjo zunanjih svetovalcev družbe AT Adria izvedena meritev organizacijske klime s pomočjo vprašalnika SiOK (Slovenska organizacijska klima), ki je nastal pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije ter omogoča merjenje organizacijske klime posameznega podjetja in primerjavo podatkov med podjetji v Sloveniji.<sup>71</sup> Primerjava podatkov NLB Vite je narejena z rezultati leta 2005, ki zajemajo odgovore zaposlenih v 93 slovenskih organizacijah.

Iz raziskave izhaja, da je organizacijska klima v NLB Viti nad slovenskim povprečjem v vseh kategorijah. Najbolj pozitivno odstopajo kategorije strokovne usposobljenosti in učenja zaposlenih (ocena v NLB Viti 4,18, slovensko povprečje 3,25), zadovoljstva zaposlenih (4,17, slov. povpr. 3,45) ter inovativnosti in iniciativnosti (3,97, slov. povpr. 3,56), najnižji oceni pa sta dobili kategoriji nagrajevanja (3,21, slov. povpr. 2,77) in razvoja kariere (3,13, slov. povpr. 2,72). Iz pregleda ocen trditvev, ki sestavljajo posamezno kategorijo, izhaja, da so zaposleni najnižje ocenili naslednje tri trditve: »za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen« (2,42, kar je pod slovenskim povprečjem 3,17), »imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje« (2,58, slov. povpr. 2,41) in »tisti, ki so bolj obremenjeni, so tudi ustrezno stimulirani« (2,68, slov. povpr. 2,38). Omenjene nizke ocene dopolnjuje

---

<sup>71</sup> Podrobneje glej v [http://www.rmlplus.si/siok/informacije.php?sesion\\_id=](http://www.rmlplus.si/siok/informacije.php?sesion_id=).

eden izmed odgovorov na dodatna vprašanja o sistemih, ko so zaposleni ocenili, da se v praksi ne uporablja stimulativen del plače (2,42, slov. povpr. 2,67).

Menim, da omenjene ocene kažejo na to, da zaposleni vidijo sistem nagrajevanja v NLB Viti kot nekoliko krivičnega, kajti ta po njihovem mnenju ne kaznuje oz. graja tistih, ki slabo delajo, in ne nagrajuje najboljših oz. bolj obremenjenih. Glede na splošno dobro klimo v podjetju lahko sklepamo, da pozitivni dejavniki (zadovoljstvo z delovnim časom in delovnimi pogoji, s plačo, z možnostjo dodatnega usposabljanja in izobraževanja) pretehtajo negativne. Ocenjujem pa, da obstaja nevarnost, da se lahko omenjeno nezaupanje v pravičnost sistema začne odražati v slabši kakovosti dela zaposlenih, predvsem ob morebitnih spremembah na pozitivnih področjih (kot npr. ob spremembi delovnega časa), kar lahko predstavlja nevarnost za uspešno poslovanje družbe. Menim tudi, da lahko postane sistem nagrajevanja neekonomičen: nefinančne motivatorje (zaupanje v pravičnost sistema) morajo zamenjati finančni (višina plače, bonitet ...), da se ohrani visoka motivacija zaposlenih pri delu, kar vpliva na stroške poslovanja družbe. Po mojem mnenju bi lahko uvedba preglednega sistema ocenjevanja uspešnosti ter na podlagi tega sistem motiviranja in nagrajevanja zaposlenih več pozitivnih kot negativnih učinkov na motivacijo zaposlenih pri delu.

Glede na vsebino procesov, ki potekajo v NLB Viti, je s pomočjo računovodskih kontrol oz. kontrol rezultatov možno meriti le uspešnost organizacijskih enot z vidika njihove stroškovne učinkovitosti.<sup>72</sup> Ker pa glavni cilj delovanja teh organizacijskih enot ni njihova stroškovna učinkovitost, temveč doseganje drugih, predvsem nefinančnih rezultatov,<sup>73</sup> bi moral sistem ocenjevanja uspešnosti v prvi vrsti ugotavljati uspešnost posameznikov in organizacijskih enot pri doseganju nefinančnih ciljev ter te informacije dopolniti z računovodskimi podatki o stroških.

Iz posveta z zunanjimi svetovalci družbe AT Adria izhaja, da uporabljajo družbe različne modele za ocenjevanje uspešnosti pri doseganju nefinančnih rezultatov, vendar je njihova glavna slabost subjektivnost ocenjevanja dosežkov, ki lahko zaradi netransparentnosti ocen povzroča dodatno nezadovoljstvo pri zaposlenih. Za NLB Vito naj bi bil najustreznejši model ciljnega vodenja (angl. management by objectives), ko vsak zaposleni s svojim nadrejenim vnaprej opredeli cilje v skladu s formatom SMART.<sup>74</sup> Ko se cilji postavljajo prvič, se njihovo doseganje še ne veže s sistemom nagrajevanja, kajti v prvem letu prihaja zaradi neizkušenosti do prevelikih odstopanj zaradi prepogumno oz. preskromno zastavljenih ciljev. Sistem ocenjevanja uspešnosti je tako možno nadgraditi s sistemom nagrajevanja šele v naslednjem letu, ko je prvi sistem že utečen.

---

<sup>72</sup> Ta trditev je povezana s tezo, da je v NLB Viti možno organizacijske enote opredeliti izključno kot diskrecijska stroškovna mesta odgovornosti, glej točko 4.2.1 tega dela.

<sup>73</sup> Mednje lahko uvrstimo npr. razvoj tržno zanimivih produktov, omogočanje kakovostnih prodajnih storitev zavarovalcem, izdelava računovodskih izkazov v skladu z zakonskimi predpisi.

<sup>74</sup> Glej točko 3.2.3 tega dela.

Ker izgradnja sistema ocenjevanja uspešnosti v primeru NLB Vite presega znanja stroke poslovnega računovodstva oz. kontrolinga, menim, da bi pri tej morali sodelovati tudi notranji in/ali zunanji strokovnjaki s področja ravnanja z ljudmi pri delu oz. kadrovskega managementa.

#### **4.2.4. Informacijski sistem v NLB Viti**

Informacijski sistem NLB Vite deluje znotraj omrežja NLB ter s pomočjo informacijske tehnologije omogoča zbiranje, hranjenje, obdelavo in posredovanje informacij. Jedro sistema predstavlja tako informacijska tehnologija, ki jo sestavljajo:

1. Glavna knjiga in operativne aplikacije, med katerimi je najpomembnejša programski paket IGAS, ki podpira vodenje zavarovalnih polic.
2. Dostop do elektronske pošte, interneta in lokalnega omrežja ter oddaljeni dostop, ki je omogočen v omrežju NLB.
3. Edini aplikaciji za podporo prodaji sta EVITA in EVITA-vmesnik, ki delujeta v lokalnih omrežjih bank ter omogočata izdelavo informativnega izračuna in zavarovalne ponudbe, zaključevanje ponudb, pripravo podatkov za prenos v IGAS, izdelavo poročil idr. (Goltez Poljšak, 2005, str. 56–57).
4. Poslovodni informacijski sistem: V letu 2006 je bila nabavljena aplikacija MoSes, ki med drugim podpira test dobička, ALM in LAT, ostali procesi kontrolinga, kot so planiranje, analiziranje in poročanje, niso informacijsko podprti oz. se zanje uporablja MS Excel.
5. Standardne aplikacije za poročanje podatkov zunanjim institucijam, kot so npr. Infrac (Banka Slovenije), E-davki (DURS).

Ocenjujem, da so slabosti trenutne informacijske tehnologije v zavarovalnici:

1. Informacijska nepodprtost nekaterih obstoječih procesov, med katere spadajo naložbena dejavnost (programski rešitev je v fazi izbire) ter procesi planiranja, analiziranja in poročanja o poslovanju.
2. Neprimernost oz. omejena uporabnost nekaterih obstoječih programskih rešitev.
3. Vprašljiva primernost nekaterih obstoječih programskih rešitev za morebitne bodoče procese, kot npr. podprtost zbiranja podatkov za potrebe uravnoteženega sistema kazalnikov ali primernost aplikacije glavne knjige z vidika vodenja stroškovnega računovodstva v skladu z metodo stroškov po aktivnostih poslovnega procesa.
4. Nepovezanost med večino programskih paketov v uporabi v zavarovalnici.

Zaradi pomena, ki ga imata temeljna procesa sklepanja in vzdrževanja zavarovalnih polic, se je pretežni del naporov v povezavi z IT v NLB Viti od njene ustanovitve nanašal na zgraditev informacijskega sistema za podporo prodaji in vzdrževanju zavarovalnih polic. Ocenjujem, da je izgradnja tega sistema zaradi hitre rasti



zavarovalnice ter zaradi velikega števila novih in spremenjenih produktov zahtevala, da so se resursi sektorja informatike usmerili pretežno v te procese in je zato ostalo bolj malo časa za ostale dele informacijskega sistema zavarovalnice. Menim, da sta zaradi tega računovodski in poslovodni informacijski sistem, ki sodita v okvir te naloge, v zavarovalnici nekoliko pomanjkljiva. Razloge za to pomanjkljivost je mogoče iskati tudi v zunanjih in notranjih omejitvah sektorja financ in računovodstva. Zaradi naraščajočih zahtev po zakonskem poročanju zunanjim institucijam in lastnikom, majhnega števila zaposlenih v sektorju ter slabi informacijski podprtosti omenjenih procesov je računovodski informacijski sistem neučinkovit, poslovodni pa nepopoln:

- Računovodski informacijski sistem (priloga 7): Njegova glavna slabost so medsebojno nepovezani viri podatkov, zaradi katerih poteka ročno knjiženje poslovnih dogodkov v glavno knjigo, ki zahteva veliko časa za vnos in kontrolo. Zaradi nepovezanosti sistemov in nepodprtosti procesa analiziranja in poročanja sta tudi analiza in priprava poročil za notranje in zunanje potrebe zamudni. Pretežni del časa zaposlenih SFR se tako porabi za zbiranje in obdelavo podatkov ter pripravo poročil za zunanje uporabnike, zelo malo ali nič pa za analizo podatkov za notranje potrebe zavarovalnice.
- Poslovodni informacijski sistem (MIS): Ta sistem ne daje zadostnih in rednih informacij o poslovanju podjetja. Po eni strani se nekateri podatki ne zbirajo (npr. informacije o zadovoljstvu kupcev), po drugi pa se podatki zbirajo v medsebojno nepovezanih evidencah. Zaradi informacijske nepodprtosti procesov analiziranja in poročanja ter majhnega števila zaposlenih v SRF se tako pripravlja zelo malo rednih poročil, ki bi jih poslovodstvo potrebovalo za načrtovanje in nadzor.

Menim, da so spremembe oz. izboljšave računovodskega in poslovnega informacijskega sistema NLB Vite nujne zaradi sprememb, ki se dogajajo v zunanjem okolju, in zaradi posebnosti same zavarovalnice, in sicer:

- Zaradi sprememb v zakonodaji, predvsem v povezavi z MSRP in projektom Solventnost II, se bodo še povečali obseg, pogostost in zahtevnost poročil zunanjim uporabnikom.
- Zaradi povečane konkurence bo pridobivanje in analiziranje informacij o lastnem poslovanju ter o zunanjem okolju zavarovalnice eden izmed temeljnih virov konkurenčne prednosti, če ne celo temeljni pogoj njenega preživetja.
- Zaradi organizacijske majhnosti zavarovalnice in njene težnje po visokem tržnem deležu bo nujno racionalizirati delovne procese in obstoječe zaposlene usmeriti k aktivnostim, ki ustvarjajo vrednost (kot npr. odkrivanje nevarnosti v poslovanju, podajanje predlogov za izboljšave), in ne v procese, ki bi morali potekati avtomatično (kot npr. zbiranje podatkov in pripravljanje poročil).

Moje mnenje je, da bi bilo treba sprejeti nekatere ukrepe, ki bi lahko hitro izboljšali stanje na področju informacijske tehnologije, med katere lahko spada tudi začasen najem zunanjih pogodbenih sodelavcev, ki bi lahko pomagali pri omenjenih enkratnih procesih izboljšav, ki po moji oceni zadevajo:

- ustrezno informatizacijo vseh temeljnih procesov (med njimi naložbene dejavnosti, kjer je projekt v teku);
- ustrezno informatizacijo nekaterih ključnih podpornih procesov, predvsem procesa planiranja, analiziranja in poročanja, ki bi se lahko dosegla z nakupom programskih aplikacij poslovne inteligence oz. z izgradnjo podatkovnega skladišča;
- vzpostavitev povezave med operativnimi aplikacijami, ki se uporabljajo v zavarovalnici, kar pomeni, da bi se vsak podatek vnašal le enkrat.

#### **4.2.5. Organizacijska umestitev funkcije kontrolinga v NLB Viti**

V NLB Viti trenutno ni konsenza oz. jasne opredelitve o tem, kaj naj bi bile naloge oz. aktivnosti funkcije kontrolinga in v kateri organizacijski enoti naj bi se te izvajale. Menim, da je najprimernejša opredelitev aktivnosti funkcije kontrolinga ta, ki je upoštevana v tej nalogi, in sicer, da se aktivnosti kontrolinga nanašajo na zasnovo sistema, ki zajema organizacijsko zasnovo z mesti odgovornosti, stroškovni sistem, sistem ocenjevanja uspešnosti ter informacijski sistem, koordinacijo in integracijo planskih aktivnosti ter zagotavljanje informacij za analizo in nadzor poslovnih aktivnosti. Menim, da bi bilo smiselno vodenje te funkcije centralizirati v sektorju financ in računovodstva zavarovalnice, kajti po moji oceni le zaposleni tega sektorja razpolagajo z ustreznim ekonomskim in računovodskim znanjem, ki je potrebno za vzpostavitev in vodenje te funkcije v obsegu, ki je opredeljen v tej nalogi. Pri posameznih aktivnostih bi seveda morali (še naprej) sodelovati zaposleni ostalih organizacijskih enot.

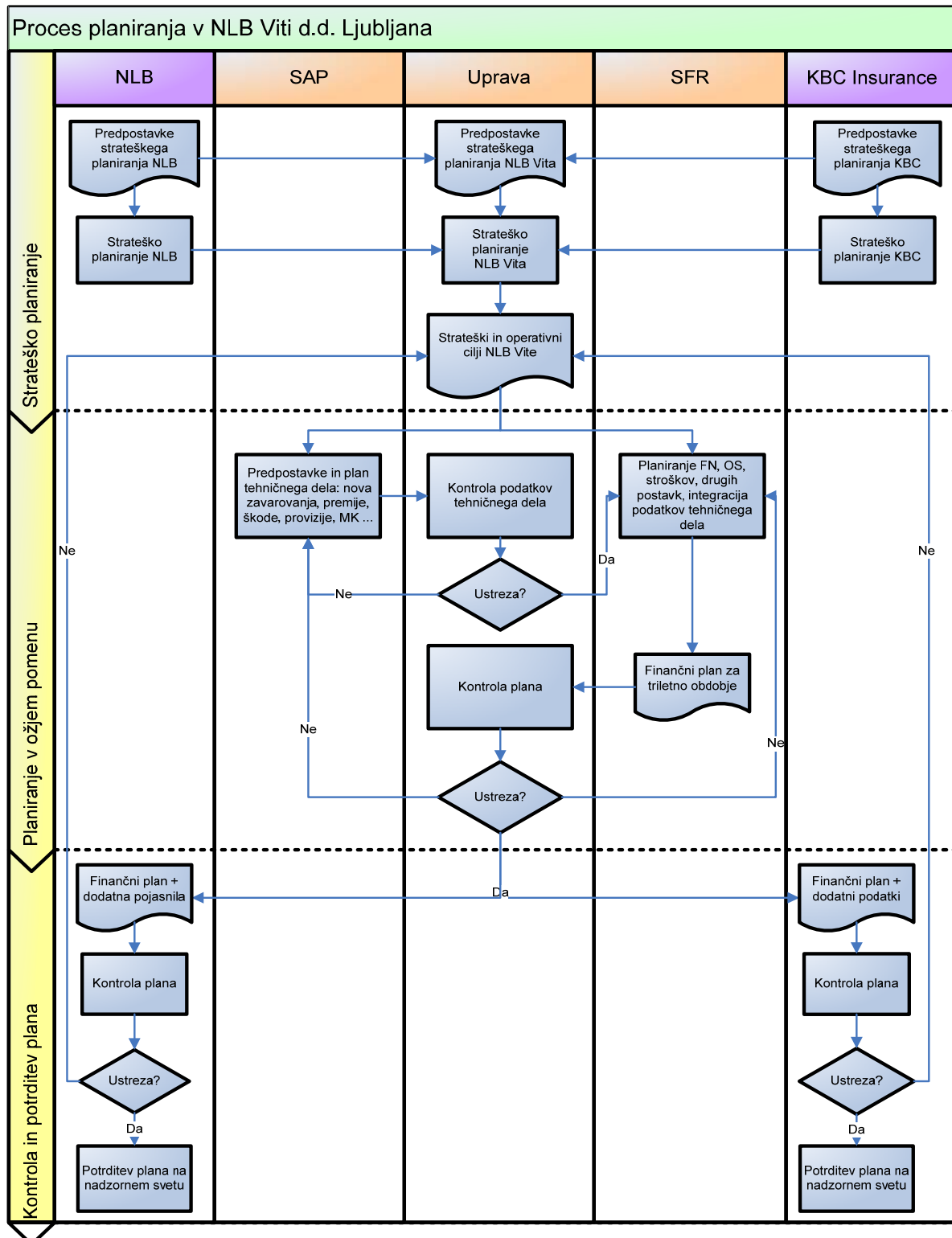
Omejitve, ki jih vidim pri vzpostavitvi te funkcije v SFR NLB Vite, so trenutna pomanjkljiva informacijska podpora tem procesom ter majhno število zaposlenih v sektorju, ki skrbijo pretežno za nemoten potek rednih aktivnosti ter zagotavljanje analiz in poročil, ki jih zahtevajo zunanji uporabniki (zakonske zahteve in lastniki). Menim, da bi v sektorju prvenstveno potrebovali pomoč pri začetni vzpostavitvi sistema; na področju IT bi to pomenilo pomoč pri izbiri ustrezne IT-podpore procesom planiranja, analiziranja in poročanja, na vsebinskem področju pa začasna pomoč vodji projekta pri vzpostavitvi stroškovnega računovodstva ter nekaterih aktivnosti analiziranja, nadziranja in poročanja.

### **4.3. KOORDINACIJA IN INTEGRACIJA PLANSKIH AKTIVNOSTI V NLB VITI**

Zaradi lastniške strukture NLB Vite (skupni podvig) je proces planiranja zavarovalnice vpet tako v proces planiranja Skupine NLB kot v proces planiranja

Skupine KBC in je do leta 2006 potekal po ustaljeni poti kot tripartitno sodelovanje med omenjenimi subjekti. Proces planiranja (slika 10) poteka v NLB Viti vsako leto od avgusta do zaključka leta in sestoji iz treh faz, in sicer iz faze strateškega planiranja, faze planiranja v ožjem pomenu ter faze verifikacije in potrditve plana, ki jo izvedejo obvladujoči družbi in nadzorni svet zavarovalnice.

Slika 10: Proces planiranja v NLB Viti, d. d., Ljubljana



Vir: Lasten.

V *fazi strateškega planiranja* pridobi zavarovalnica navodila in metodologijo planiranja od obeh obvladujočih družb, ki vključuje tudi predvidevanja gibanj makroekonomskih pokazateljev v prihodnjih obdobjih. Na podlagi dodatnega predvidevanja o gibanjih v okolju zavarovalnice se oblikujejo predpostavke planiranja in strateški cilji za triletno obdobje za zavarovalnico kot celoto. Glavni strateški cilji poslovanja zavarovalnice so bili v preteklosti rast tržnega deleža na slovenskem trgu, razvoj novih produktov v povezavi s članicami Skupine NLB in Skupine KBC, zagon prodaje zavarovalnih produktov v vseh članicah Skupine NLB ter vzpostavitev vseh delovnih procesov in postopkov v novoustanovljeni zavarovalnici. Srednjeročni cilj zavarovalnice je doseči najmanj 8-odstotni tržni delež na področju življenjskih zavarovanj in ohraniti vodilno vlogo na področju bančnega zavarovalništva (Letno poročilo NLB Vite za leto 2005).

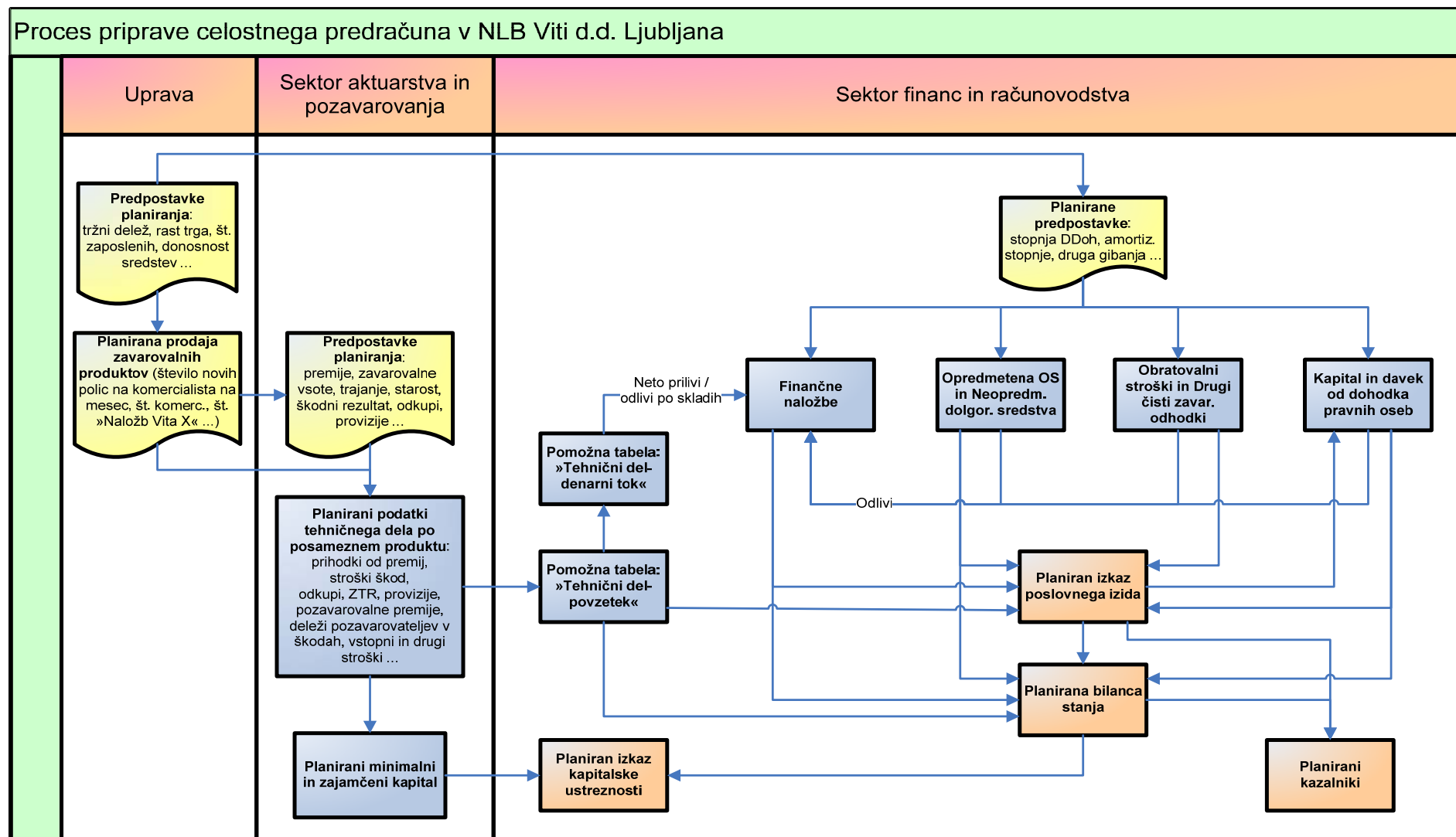
V *fazi planiranja v ožjem pomenu* (slika 11) sodelujejo uprava ter zaposleni sektorja aktuarstva in pozavarovanja (SAP) ter sektorja financ in računovodstva (SFR). Vsako poletje se najprej pripravijo popravljen predračun poslovanja zavarovalnice do zaključka poslovnega leta na podlagi dejanskih podatkov ob polletju in finančni plani za naslednje triletno obdobje. Vsi plani so pripravljene za četrletja in leta.

Na podlagi strateških ciljev glede tržnega deleža in preteklih podatkov določi uprava plan prodaje posameznih produktov za prihodnje obdobje ter pri tem predvidi povprečno število prodanih polic posameznega produkta na bančnega komercialista in rast števila bančnih komercialistov, ki bodo tržili življenjska zavarovanja. Na podlagi plana prodaje in preteklih izkušenj določijo v SAP ostale predpostavke za potrebe planiranja tehničnih podatkov, tj. predpostavke o povprečnih premijah in zavarovalnih vsotah po produktih, o trajanju zavarovanj, starosti zavarovancev, provizijah, pripisu presežka, škodnem rezultatu in odkupih po produktih ... V SAP poteka planiranje tehničnih podatkov s pomočjo modelov v MS Accessu,<sup>75</sup> v katere se vnesejo podatki o dejanskem portfelju zavarovanj na določen datum ter predvidena prihodnja prodaja in ostale predpostavke. S pomočjo teh modelov se za vsak posamezen produkt izračunajo vsi planski računovodski podatki tehničnega dela, tj. podatki o prihodkih od premij, pozavarovalnih premijah, stroških škod in odkupov, deležih pozavarovateljev v škodah, stroških provizij, stroških sprememb zavarovalno-tehničnih rezervacij in drugi podatki, ter plan gibanja minimalnega in zjamčenega kapitala zavarovalnice.

---

<sup>75</sup> Sčasoma naj bi se ti modeli prenesli v programski paket MoSes (glej točko 4.2.4 tega dela).

Slika 11: Proces priprave celostnega predračuna v NLB Viti, d. d., Ljubljana



Vir: Lasten.

V SFR se izvajajo naslednje naloge procesa ožjega planiranja:

1. planiranje ostalih računovodskih postavk, razen tehničnega dela (tj. planiranje osnovnih sredstev, finančnih naložb, obratovalnih stroškov, kapitala, davka od dohodka pravnih oseb ...);
2. integracija tehničnih podatkov v finančni plan zavarovalnice;
3. priprava celostnega predračuna zavarovalnice v obliki predračunske bilance stanja in predračunskega izkaza poslovnega izida, izračun nekaterih predračunskih kazalnikov poslovanja ter izračun planirane kapitalske ustreznosti zavarovalnice in (morebitnih) potreb po dodatnem kapitalu;
4. priprava finančnih planov zavarovalnice v zahtevani obliki za potrebe poročanja NLB in v (drugačni) zahtevani obliki za potrebe poročanja KBC.

Naloge, navedene zgoraj pod točkami od 1 do 3, se izvajajo s pomočjo modela v MS Excelu, s pomočjo katerega se podatki o tehničnem delu po produktih združijo za potrebe sestave predračunskih računovodskih izkazov in za potrebe planiranja denarnih tokov iz tehničnega dela, kar je osnova za planiranje gibanja finančnih naložb. Pri planiranju gibanja finančnih naložb po posameznih skladih oz. virih<sup>76</sup> se poleg denarnih tokov tehničnega dela upoštevajo tudi denarni tokovi od donosov naložb ter pri naložbah iz lastnih virov še prilivi/odlivi zaradi obratovalnih stroškov, osnovnih sredstev, davkov in kapitala. Za sredstva v obvladovanju pri NLB se preračunajo še planirani stroški obvladovanja sredstev. Pri planiranju obratovalnih stroškov in osnovnih sredstev se upoštevajo predvidena rast števila zaposlenih, inflacija in ostali dejavniki, ki vplivajo na posamezno kategorijo stroškov in sredstev, medtem ko je treba pri planiranju kapitala posvetiti posebno pozornost gibanju posameznih kategorij znotraj postavke kapitala, ki je usklajena z določbami ZGD, kajti posamezne postavke so različno upoštevane pri preračunu kapitalske ustreznosti zavarovalnice. Ko je prvi osnutek finančnih planov pripravljen, jih uprava preveri in po potrebi se v posamezne predpostavke ali podatke vnesejo želeni popravki in se postopek ponovi.

V zadnji fazi *verifikacije in potrditve plana* se v začetku septembra pripravljen predračun poslovanja do zaključka leta in za naslednje triletno obdobje posreduje v prvi pregled lastnicama v takšni obliki, kot je predpisana z njihove strani, in sicer:

- Poročanje KBC Insurance NV: V prvi fazi se je avgusta v potrditev posredoval dokument z navedbo kvalitativnih podatkov o uporabljenih makroekonomskih predpostavkah pri planiranju, predpostavkah pri planiranju posameznih računovodskih postavk, taktičnih planih za doseg posameznih ciljnih vrednosti ter z opisom poteka večjih projektov v zavarovalnici. Planirani računovodski podatki so se naknadno posredovali v obliki, kot jo uporabljamo za lastne potrebe v NLB Viti, v letu 2006 pa naj bi uvedli posredovanje planov

---

<sup>76</sup> To so kritni sklad življenjskih zavarovanj, kritni sklad naložbenega tveganja, kritno premoženje in lastni viri.

z neposrednim vnosom obsežnih in podrobnih podatkov v programski paket poslovne inteligence Cognos po metodologiji KBC, vendar je projekt zaradi odločitve KBC o napovedanem umiku iz NLB zamrl.<sup>77</sup>

- Poročanje NLB: Planirani podatki se posredujejo v skladu s predpisano »Metodologijo za pripravo plana družb Skupine NLB« v obliki planske bilance stanja, planskega izkaza poslovnega izida ter z dodatnimi kazalci in kazalniki.

Običajno se na zahtevo lastnic plani nekoliko popravijo. Največji popravki se ponavadi nanašajo na uskladitev podatkov o prodaji s planiranimi podatki bank posrednic, ki jih te pripravijo šele v oktobru ali novembru, ko je proces ožjega planiranja v NLB Viti že zaključen. Ko plane uskladita in potrdira obvladujoči družbi, jih običajno v decembru potrdi še nadzorni svet zavarovalnice.

Moje mnenje je, da je proces planiranja temeljni poslovodski proces in da bi moral služiti kot gonilo delovanja vsake družbe. V zvezi s procesom planiranja v NLB Viti ocenjujem, da so prednosti oz. slabosti posameznih faz procesa:

1. Faza strateškega planiranja: Glavne prednosti vidim v dostopu do velikega števila informacij o zunanjem okolju ter o različnih možnih metodologijah in rešitvah za potrebe strateškega načrtovanja. Menim, da so glavne slabosti te faze osredotočenost na planiranje izključno finančnih ciljev poslovanja, ne vključenost vseh direktorjev sektorjev v ta proces ter premajhen poudarek na planiranju taktičnih ciljev, aktivnosti in projektov, s katerimi naj bi dosegli zadane strateške cilje poslovanja.
2. Faza planiranja v ožjem pomenu: Menim, da je glavna prednost te faze zelo dobro razvita metodologija ožjega finančnega planiranja, ki je usklajena s priporočili stroke,<sup>78</sup> s pomočjo katere je možno zelo natančno predvideti gibanja prihodnjih denarnih tokov in ostalih računovodskih postavk v odvisnosti od gibanj posameznih predpostavk ali ekonomskih kategorij. Glavno slabost te faze vidim v informacijski (ne)podprtosti, kajti ta se trenutno izvaja v MS Excelu, zaradi česar je postopek planiranja in kontroliranja podatkov precej omejen in zamuden ter možnost napak precejšnja. Med slabostmi te faze vidim tudi ne vključenost ostalih direktorjev sektorjev v proces, v medsebojni nepovezanosti nekaterih planiranih podatkov (predvsem med rastjo zavarovalnice in rastjo potreb po dodatnih zaposlenih in s tem povezanih obratovalnih stroških)<sup>79</sup> ter v nekaterih poenostavitvah pri planiranju (računovodski izkazi so skupni in ne ločeni na skupine zavarovanj, nanašajo

---

<sup>77</sup> Glej točko 4.1 tega dela.

<sup>78</sup> Glej točko 3.3 tega dela.

<sup>79</sup> Z morebitno uvedbo sistema stroškov po aktivnostih poslovnega procesa bi zavarovalnica pridobila koristne informacije o povezanosti med stroški posameznih aktivnosti in stroškovnimi objekti. Z uporabo teh informacij bi lahko planiranje dodatnih resursov (zaposleni, IT, storitve zunanjih ...) in s temi povezanih stroškov neposredno povezali s planiranjem tehničnega dela (npr. št. prodanih polic) ter tako dosegli še boljše natančnost finančnih in akcijskih planov ter predračunskih podatkov.

se le na zavarovalnico kot celoto in ne tudi na njene dele, izračun nekaterih postavk je poenostavljen ...).

3. Faza verifikacije in potrditve plana: Glavno slabost te faze vidim v porabi časa, ki je potreben za pripravo in posredovanje podatkov v obliki, ki jo lastnici predpisujeta, kar je posledica informacijske nepodprtosti procesa.

Glede na opredeljene prednosti in slabosti procesa planiranja v NLB Viti predlagam možne izboljšave, in sicer:

1. Dopolnitev finančnih strateških ciljev zavarovalnice z jasnimi cilji na področju poslovanja s strankami, notranjih poslovnih procesov ter učenja in rasti v skladu z metodologijo uravnoteženega sistema kazalnikov.<sup>80</sup>
2. Dopolnitev procesa strateškega planiranja s procesom planiranja ključnih razvojnih nalog oz. projektov zavarovalnice.
3. Dopolnitev poslovnih ciljev naslednjega leta s podrobnim taktičnim planom ključnih aktivnosti in mejnikov za naslednje leto.
4. Sodelovanje vseh direktorjev sektorjev v procesu letnega planiranja<sup>81</sup> pri:
  - določanju strateških in operativnih ciljev poslovanja zavarovalnice in na teh temelječih ciljev sektorjev, ki jih vodijo;
  - določanju projektov in razvojnih nalog v sektorjih, ki jih vodijo, s katerimi bi dosegli cilje svojih sektorjev in zavarovalnice kot celote;
  - planiranju potrebnih resursov sektorja (kadri, čas, osnovna sredstva, IT-podpora, zunanji sodelavci ...) za doseg zastavljenih ciljev na področju rednega in projektne delo;
  - planiranju računovodskih kategorij stroškov in osnovnih sredstev v povezavi s potrebnimi resursi sektorja iz prejšnje alineje.
5. Centralizacija koordinacije planskih aktivnosti v SFR, kjer bi morali vsako leto zbrati navodila za planiranje, prejeta od obvladujočih družb, pripraviti splošne predpostavke in metodologijo planiranja v NLB Viti s terminskim planom, ključnimi fazami, mejniki in zadolžitvami ter shranjevati vse dokumente v zvezi s planiranjem posredovani zunanjim in notranjim uporabnikom idr.
6. Nakup programske opreme za podporo procesu planiranja, ki bo poleg priprave, integracije in shranjevanja planskih podatkov omogočal tudi analizo podatkov ter pripravo in posredovanje ustreznih poročil o planskih podatkih in o odmikih med planiranimi in dejanskimi zneski za notranje in zunanje uporabnike računovodskih informacij.

---

<sup>80</sup> Glej poglavje 3.4.3 tega dela.

<sup>81</sup> Nekateri družbe se odločajo za organizacijo timskega procesa strateškega planiranja izven delovnih prostorov v kakšni zanimivi turistični lokaciji, ki naj bi spodbujala kreativno razmišljanje in iskanje inovativnih idej.



7. Ob morebitni uvedbi mest odgovornosti, sistemov za ocenjevanje uspešnosti, participativnega planiranja in drugih sprememb bo treba planske podatke dopolniti s planiranjem računovodskih kategorij po mestih odgovornosti.
8. Raziskati prednosti in slabosti morebitnega razbitja planov na zavarovalne skupine ter odprave nekaterih poenostavitev pri planiranju (npr. druge terjatve in obveznosti so enake nič).
9. Raziskati prednosti in slabosti ter potrebne resurse za morebitno uvedbo metode četrletnega tekočega predračunavanja za lastne potrebe.<sup>82</sup>

#### 4.4. INFORMACIJE ZA NADZIRANJE POSLOVNIH AKTIVNOSTI V NLB VITI

V NLB Viti je sistem zagotavljanja informacij poslovodstvu za potrebe analiziranja in nadziranja poslovnih aktivnosti še v izgradnji. Sam sistem še ni formaliziran, ni še določeno, kateri sektor naj bi skrbel za celovitost sistema, mejniki njegove izgradnje, katere informacije naj bi zagotavljal ter kako naj bi bil vpet v procese odločanja in nadziranja. Iz pregleda razpoložljive dokumentacije in razgovora z zaposlenimi izhaja, da se trenutno za potrebe odločanja in nadziranja pripravlja omejen obseg informacij oz. poročil (tabela 7).

*Tabela 7: Pregled poročil za potrebe nadziranja poslovnih aktivnosti v NLB Viti*

Vsebina poročila	Prejemnik	Pripravi	Frekvenca
Poročilo o prodaji vseh produktov po podružnicah banke glede na plan	Uprava	SRP	Tedensko
Poročila o posredniških provizijah	Uprava	SRP	Mesečno / Četrletno
Primerjava računovodskih podatkov plan/dejansko	Uprava	SFR	Četrletno
Usklajenost FN z zahtevami ZZavar	Uprava	SFR	Četrletno / Po potrebi
Pregled računovodskih izkazov in drugih podatkov, podatkov o portfelju, ključnih kazalnikov ... po metodologiji KBC za potrebe diskusije na nadzornem svetu	Uprava	SFR, SAP in SRP	Po potrebi
Poročilo o zavarovalnem portfelju, primerjava plan/dejansko in donosnost skladov NLB in KBC	Uprava in direktorji	SAP	Mesečno
Test dobička posameznega produkta	Uprava	SAP	Po potrebi
ALM	Uprava	SAP	Po potrebi

*Vir: Lasten.*

Menim, da trenutni sistem daje nekatere informacije, da pa te niso celovite. Glavno prednost trenutnega sistema vidim v tem, da se je zavarovalnica odločila za nakup programskega paketa MoSes, ki podpira test dobička in omogoča ugotavljanje dobičkonosnosti posameznih produktov že v fazi njihovega razvoja, glavno slabost oz. omejitvev pa v informacijski nepodprtosti nekaterih procesov na splošno ter

<sup>82</sup> Zaradi zahtev Skupine KBC je bila uvedba tekočega predračunavanja predvidena za leto 2006, vendar je zaradi napovedanega umika KBC iz NLB projekt zamrl.

predvsem procesov zbiranja analiziranja in poročanja informacij. Po moji oceni trenutni sistem ne omogoča celovitega vpogleda v poslovanje zavarovalnice in bi uvedba takšnega sistema in na temu temelječih poslovnih procesov lahko pomenila pomembno konkurenčno prednost za zavarovalnico.

Menim, da so potrebni koraki za vzpostavitev celovitega sistema zagotavljanja informacij za potrebe analiziranja in nadziranja naslednji:

1. Določitev sektorja, ki bo odgovoren za izgradnjo in vzdrževanje sistema.
2. Vzpostavitev sistema zagotavljanja informacij za potrebe analiziranja in nadziranja definirati kot projekt ter opredeliti vse temeljne rezultate, resurse in aktivnosti projekta.
3. Vzpostavitev ostalih managerskih procesov, ki temeljijo na sistemu zagotavljanja informacij za potrebe odločanja in nadziranja, predvsem sistema iskanja rešitev problemov ter sistema obvladovanje odnosov s kupci.

Ocenjujem, da bi bilo smiselno določiti sektor financ in računovodstva kot nosilca projekta vzpostavitve in kasnejšega vzdrževanja sistema zagotavljanja informacij za potrebe analiziranja in nadziranja kot dela sistema kontrolinga v NLB Viti ter da so glavni koraki projekta:

1. Določitev obsega in vsebine analiz in poročil o poslovanju, ki bi zagotavljali:
  - a) informacije za potrebe sprejema občasnih poslovnih odločitev,
  - b) informacije za potrebe nadziranja izvajanja posameznih procesov in
  - c) merjenje uspešnosti izvajanja strategije zavarovalnice s pomočjo uravnoveženega sistema kazalnikov.

V zvezi z zgornjimi segmenti so po moji oceni glavne naloge kontrolinga v NLB Viti:

- a) Izgradnja učinkovitega stroškovnega sistema po aktivnostih poslovnega procesa, ki bo zagotavljal relevantne informacije za potrebe sprejema poslovnih odločitev, med katere spadajo npr. določanje cene zavarovalnim produktom ali odločitve o reinženiringu procesov, o izločenih poslih.
- b) V dogovoru z upravo, direktorji sektorjev in služb pripraviti seznam poročil z odgovornimi za njihovo pripravo, roki za poročanje, obliko in vsebino ter vire podatkov za ta poročila ipd., ki bodo najvišjemu poslovodstvu zavarovalnice zagotovila ustrezne informacije za potrebe izvajanja njegove nadzorne funkcije. Predlog možnih poročil je podan v zaključnem delu tega poglavja (tabela 8).
- c) V točki 4.3 opredeljen sistem planiranja dopolniti s spletom finančnih in nefinančnih kazalnikov uravnoveženega sistema, s pomočjo katerih bo družba lahko spremljala izvajanje svoje razvojne strategije sz finančnega

vidika, vidika poslovanja s strankami, vidika notranjih poslovnih procesov ter vidika učenja in rasti.<sup>83</sup>

2. Določitev in izbira resursov, ki so potrebni za vzpostavitev sistema, predvsem ustrezne informacijske podpore, brez katere vzpostavitev učinkovitega sistema zagotavljanja informacij ni možna. Kot opredeljeno v točki 3.2.4 tega dela, se za te potrebe v družbah odločajo za izgradnjo podatkovnega skladišča oz. za nakup programskih paketov poslovne inteligence, ki podpirajo procese planiranja, analiziranja in poročanja. Ocenjujem, da bi bilo smiselno najprej oceniti slednjo možnost in preveriti ustreznost nekaterih izmed teh programskih rešitev.
3. Za glavne aktivnosti projekta, ki so opredeljene v prejšnjih dveh točkah, bi bilo treba opredeliti roke, glavne mejnike in nosilce.

Da bi proces priprave in poročanja informacij o poslovanju zavarovalnice dajal zelene rezultate v smislu izboljšanja poslovanja družbe, bi moral biti vpet v ostale managerske procese, predvsem v proces reševanja problemov in v proces urejanja odnosov s kupci.

Glede organizacije *procesa reševanja problemov* imam v mislih predvsem uvedbo mesečnih, četrletnih in letnih *razvojnih kolegijev*, na katerih bi se uprava in direktorji sektorjev s pomočjo rednih poročil in analiz seznanili z rezultati poslovanja zavarovalnice in njenih segmentov, z (ne)doseganjem planiranih rezultatov, z aktivnostmi konkurence in z ostalimi vidiki poslovanja družbe. Rezultate poslovanja bi predstavil direktor, ki je odgovoren za posamezno področje. Ta naj bi razložil tudi vzroke za nastalo situacijo in podal predloge možnih popravljalnih ukrepov, o katerih bi nato lahko sledila diskusija, katere cilj bi bil jasna opredelitev potrebnih dejanj v prihodnje, ki bi poslovanje zavarovalnice (pre)usmerile v zeleno smer. Ob uvedbi metode tekočega predračunavanja bi se na podlagi četrletnih rezultatov in planiranih akcij pripravili tekoči predračuni za naslednje 24-mesečno obdobje. V preglednici s predlaganimi možnimi poročili o poslovanju NLB Vite je podan tudi predlog umestitve posameznega poročila v razvojni kolegij (tabela 8).

---

<sup>83</sup> Splet kazalnikov uravnoveženega sistema odseva strateške usmeritve družbe v vseh štirih vidikih poslovanja in je tako rezultat procesa strateškega planiranja, ki naj bi po moji oceni v NLB Viti potekal v sodelovanju med upravo in direktorji sektorjev (točka 4.3 tega dela). Zaradi omenjenega v tem delu sama ne podajam predlogov za možne kazalnike oz. so nekateri kazalniki uravnoveženega sistema navedeni že v teoretičnem delu (glej točko 3.4.3 tega dela).

Tabela 8: Predlog možnih poročil o poslovanju NLB Vite, d. d., Ljubljana<sup>84</sup>

SEKTOR VSEBINA POROČILA	RAVEN	PODATKI	PRIMERJAVA Z	RAČUNSKA OPERACIJA	FREKVENCA	OBRAVNAVA
<b>Sektor razvoja in prodaje</b>						
Prodaja v izbranem obdobju	Banka, organizacijska enota banke, produkt	Nova zavarovanja (št. polic in premija), celoten portfelj (št. polic in premija)	Plan, pretekli podatki, plan NLB	Delež, indeks rasti, izbrani kazalniki, ekstrapolacija podatkov na letni ravni	Vsaj mesečno	Mesečni razvojni kolegij
Posredniške provizije v izbranem obdobju	Banka, organizacijska enota banke, produkt	Posredniške provizije	Plan, pretekli podatki	Delež, indeks rasti, izbrani kazalniki, ekstrapolacija podatkov na letni ravni	Mesečno	Mesečni razvojni kolegij
Odkupi v izbranem obdobju	Banka, organizacijska enota banke, produkt	Št. polic, odkupna vrednost	Plan, pretekli podatki	Delež, indeks rasti, izbrani kazalniki, ekstrapolacija podatkov na letni ravni	Mesečno	Mesečni razvojni kolegij
Navzkrižna prodaja	Banka, organizacijska enota banke, produkti ŽZK	Število sklenjenih zavarovanj, število odobrenih kreditov	Plan, pretekli podatki	Kazalnika: stopnja navzkrižne prodaje in stopnja pokritosti	Mesečno	Mesečni razvojni kolegij
Podatki o konkurenci: => ožji (zavarovalnice) in => širši (banke, DZU)	Izbrani konkurenti	Informacije o glavnih tržnih aktivnostih (produkti, prodajne akcije, prodajni kanali), tržnem deležu, premiji, izbranih kazalnikih, donosih (obrestne mere, donosi skladov ...) ...	Informacije in podatki NLB Vite	Opisna metoda, benchmarking	Četrletno	Četrletni strateški kolegij

<sup>84</sup> Med predlaganimi poročili v glavnem ni tistih, ki se nanašajo na obvladovanje tveganj, ker bi to presegalo okvire tega dela.

SEKTOR VSEBINA POROČILA	RAVEN	PODATKI	PRIMERJAVA Z	RAČUNSKA OPERACIJA	FREKVENCA	OBRAVNAVA
<b>Sektor aktuarstva in pozavarovanja</b>						
Poročilo o zavarovalnem portfelju – prodaja	NLB Vita, produkt	Nova zavarovanja (št. polic in premija), celoten portfelj (št. polic in premija), odkupi	Plan, pretekli podatki	Delež, povprečje, indeks rasti, izbrani kazalniki, ekstrapolacija podatkov na letni ravni	Mesečno	Mesečni razvojni kolegij
Poročilo o zavarovalnem portfelju – izpostavljenost	NLB Vita, produkt	Premije, zavarovalne vsote, trajanje, demografski podatki	Plan	Povprečje, delež	Mesečno	Mesečni razvojni kolegij
Škode	Produkt	Zasluzena premija, obračunane odškodnine, prijavljene škode	Plan, pretekli podatki	Izbrani kazalniki, indeksi rasti, ekstrapolacija podatkov na letni ravni	Četrletno	Četrletni strateški kolegij
ALM	NLB Vita	Finančne naložbe in zavarovalno-tehnične rezervacije (trajanje, valuta, rating, vrsta naložbe, način obrestovanja)	Primerjava FN in ZTR, stanje na dan	Delež, stress testing	Četrletno	Četrletni strateški kolegij
Test dobička posameznega produkta	Produkt	Neto sedanja vrednost vseh prihodnjih denarnih tokov produkta	Ostali produkti NLB Vite	Primerjava z ostalimi produkti	Po potrebi	Sestanki razvoja produktov
<b>Sektor financ in računovodstva</b>						
Finančne naložbe	Portfelji naložb, deli portfelja, vrsta naložbe ...	Stanje naložb, donosi, trajanje, donosnost do dospelja ...	Plan, pretekli podatki, omejitve ZZavar, druge interne omejitve	Delež, izbrani kazalniki, ekstrapolacija podatkov na letni ravni	Vsaj mesečno	Naložbeni sestanek / Mesečni razvojni kolegij

SEKTOR VSEBINA POROČILA	RAVEN	PODATKI	PRIMERJAVA Z	RAČUNSKA OPERACIJA	FREKVENCA	OBRAVNAVA
Obratovalni stroški	NLB Vita, organizacijske enote Vite, aktivnosti, produkti	Obratovalni stroški	Plan, pretekli podatki, ostali interni podatki o stroških, konkurenca	Delež, indeks rasti, izbrani kazalniki, ekstrapolacija podatkov na letni ravni	Mesečno	Mesečni razvojni kolegij
Računovodski izkazi	NLB Vita	Bilanca stanja, izkaz poslovnega izida	Plan, pretekli podatki, konkurenca	Delež, indeks rasti, izbrani kazalniki, ekstrapolacija podatkov na letni ravni	Četrtno	Četrtni strateški kolegij
Kapitalska ustreznost	Zavarovalne skupine	Opredejeni v Sklepu AZN	Plan	Delež	Četrtno	Četrtni strateški kolegij
Makroekonomska gibanja	Domači in ciljni tuji trgi	BDP, povprečne plače, inflacija ...	Plan	Opisna metoda	Četrtno	Četrtni strateški kolegij
<b>Sektor splošnih poslov</b>						
Zakonodaja	Domači in ciljni tuji trgi	Predvidene spremembe zakonodaje	Podatki med seboj	Opisna metoda	Četrtno	Četrtni strateški kolegij
<b>Vsi sektorji</b>						
Status glavnih projektov v teku	Projekt	Status projekta, naslednji koraki, roki, resursi ...	Plan	Opisna metoda	Četrtno	Četrtni strateški kolegij

Vir: Lasten.

*Obvladovanje odnosov s strankami* (angl. customer relationship management ali CRM) pomeni avtomatizacijo horizontalno integriranih poslovnih procesov, ki vključujejo prodajne točke (management stikov s strankami, konfiguracija produktov), marketing (management prodajnih akcij, telemarketing) in servisiranje strank (klicni centri, terenska podpora), s pomočjo številnih povezanih distribucijskih kanalov (telefon, elektronska pošta, internet, neposredna komunikacija). V zavarovalniški dejavnosti sta stranki tako zavarovalec kot zavarovalni posrednik (Forte, 2004, str. 26). Na podlagi analize prodaje po bankah, podružnicah, poslovalnicah in komercialistih je možno snovati tako proces nagrajevanja kot proces motiviranja, izobraževanja, dajanja informacij in pomoči ter ostale ukrepe, katerih cilj naj bi bil povečanje prodaje zavarovalnih produktov. Za potrebe obvladovanja odnosov z zavarovalci bi bilo po moji oceni treba predvsem uporabnikom teh informacij (prodajniki, »underwriterji«, aktuarji in ostali) omogočiti enostavno analiziranje podatkov o portfelju obstoječih in potencialnih zavarovalcev in zavarovancev, ki bi te informacije lahko uporabili za različne namene, kot so direktna prodaja, določanje cene zavarovalne storitve, odkrivanje prevar, zadrževanje in zadovoljevanje potreb strank ...

Šele z uvedbo na poslovnih analizah temelječih managerskih procesov bi bil cilj uvedbe sistema kontrolinga v NLB Vito dosežen. Vsi procesi planiranja in analiziranja namreč nimajo smisla, če so sami sebi namen in ne vodijo k sprejemanju takih poslovnih odločitev, ki izboljšajo poslovanje zavarovalnice.

## **5. SKLEP**

Glavni namen tega magistrskega dela je bil opredeliti funkcijo kontrolinga oz. poslovnega računovodstva v zavarovalnici ter predlagati možne izboljšave te funkcije v NLB Viti, življenjski zavarovalnici, d. d., Ljubljana.

V drugem poglavju sem najprej opredelila nekatere splošne pojme in okolje, v katerem poslujejo slovenske zavarovalnice, katerega stopnja konkurenčnosti se je z vstopom države v Evropsko unijo precej povečala. V razvitih ekonomijah poslujejo vse zavarovalnice pod zelo strogimi pogoji in so pri tem izredno nadzorovane; z novim režimom Solventnost II, ki je predviden za leto 2010, naj bi se stopnja nadzora teh institucij samo še povečala. S 1. 1. 2007 so slovenske zavarovalnice pri računovodenju začele uporabljati mednarodne standarde računovodskega poročanja, ki so zahtevni standardi in ki predpisujejo dosti bolj podrobna razkritja računovodskih informacij, kot pa so to predvidevali SRS. V drugem poglavju sem opredelila še obvladovanje tveganj in nekatere druge procese, ki so specifični za zavarovalniško dejavnost. Ugotovljeno je bilo, da imajo gibanja v okolju slovenskih zavarovalnic različne vplive na razvoj funkcije kontrolinga. Povečana konkurenčnost in kompleksnost okolja naj bi pozitivno vplivali na razvoj te funkcije, ki bi v takšnih razmerah lahko predstavljala pomembno konkurenčno prednost, po drugi strani pa se večina resursov finančnih in računovodskih organizacijskih enot danes namenja zagotavljanju usklajenosti poslovanja zavarovalnice z obsežnimi zakonskimi

zahtevami in je zato njihova funkcija zagotavljanja informacij za notranje uporabnike nekoliko okrnjena.

V tretjem poglavju sem opredelila funkcijo poslovođenja oz. managementa ter funkcijo kontrolinga oz. poslovodnega računovodstva kot podporno funkcijo, katere glavna naloga je dajanje relevantnih in pravočasnih informacij vodstvu za potrebe odločanja, planiranja in nadziranja poslovanja. Iz pregleda letnih poročil slovenskih zavarovalnic je bilo ugotovljeno, da se ta funkcija izvaja v organizacijskih enotah financ in/ali računovodstva oz. v temu namenjenih štabnih oddelkih. V nadaljevanju sem podrobneje obdelala sklope aktivnosti zasnove in vzdrževanja sistema kontrolinga, koordinacije in integracije planskih aktivnosti ter nadziranja poslovnih aktivnosti.

Ugotovljeno je bilo, da v zavarovalniški dejavnosti potekajo intenzivni procesi centralizacije aktivnosti na ravni central, obvladujočih družb oz. holdingov in da ostajajo v domeni decentraliziranih organizacijskih enot oz. hčerinskih družb v glavnem procesi, kjer je ključnega pomena odnos s stranko. Zaradi navedenega se predvideva, da se v zavarovalniški dejavnosti manjša število naložbenih mest odgovornosti in da so prisotna predvsem stroškovna, prihodkovna oz. dobičkovna mesta odgovornosti. V poglavju o stroškovnem sistemu sem opredelila zajemanje in razporejanje stroškov ter prenosne cene v zavarovalnicah. Iz pregleda letnih poročil slovenskih zavarovalnic izhaja, da te pri razporejanju stroškov uporabljajo tradicionalni pristop, čeprav daje napačne informacije o stroških produktov. Če bi želele zavarovalnice ugotoviti dejanske stroške, ki jih povzročajo posamezni zavarovalni produkti, bi morale uporabiti metodo stroškov po aktivnostih poslovnega procesa, katere koraki so s primerom v tem poglavju razloženi. Rezultate metode ABC bi lahko slovenske zavarovalnice uporabile tudi pri testu dobička in pri testu ustreznosti obveznosti (LAT), ki je po MSRP 4 od 1. 1. 2007 obvezen in katerega rezultati imajo lahko neposreden vpliv na rezultat poslovanja družbe. V poglavju o sistemu ocenjevanja uspešnosti je bilo ugotovljeno, da računovodske tehnike merjenja uspešnosti niso vedno možne in da se v takih primerih uporablja tehnika ocenjevanja oz. drugi pristopi, kot so npr. ciljno vodenje. V zadnjem delu poglavja o zasnovi sistema kontrolinga je bil po moji oceni opredeljen njegov bistven element, to je informacijski sistem. Menim, da brez sodobnega, integriranega, kakovostnega in učinkovitega informacijskega sistema zavarovalnice ne bodo kos dodatnim zahtevam po poročanju zakonsko predpisanih informacij (MSRP in Solventnost II) ter da je le-ta osnovni pogoj za izgradnjo učinkovitega sistema zbiranja, analiziranja in poročanja relevantnih informacij za potrebe odločanja. Za potrebe podpore odločanju je danes na trgu možno kupiti programske pakete poslovne inteligence, ki temeljijo na logiki, da z nekimi orodji za analizo in predstavitev obdelajo podatke, ki so shranjeni v podatkovnem skladišču. Ti programski paketi podpirajo tudi druge aktivnosti (npr. konsolidacijo računovodskih podatkov) in se lahko uporabljajo za pripravo zakonsko zahtevanih poročil.



V teoretičnem delu sem nato opredelila proces strateškega upravljanja in poslovanja ter vlogo, ki jo ima funkcija kontrolinga v posamezni fazi procesa. Ugotovljeno je bilo, da je zadnja faza uresničevanja in kontrole tista, v kateri potekajo tradicionalne aktivnosti kontrolinga, tj. aktivnosti planiranja in analiziranja. Predstavljena sta bila dva primera organizacije širšega koncepta planiranja v zavarovalnicah, nato je bil nekoliko podrobneje obdelan proces predračunavanja. Kot zadnji sklop aktivnosti kontrolinga je bil predstavljen proces zagotavljanja informacij za potrebe sprejema občasnih poslovnih odločitev in za potrebe nadziranja poslovnih aktivnosti v zavarovalnici. Tretje poglavje zaključuje uravnoteženi sistem kazalnikov, ki je vpet v ostale managerske procese tudi v nekaterih slovenskih zavarovalnicah.

Na podlagi ugotovitev iz teoretičnega dela je bil v četrtem poglavju analiziran sistem kontrolinga v NLB Viti, življenjski zavarovalnici, d. d., Ljubljana. Najprej so bili na kratko opisani razvoj družbe od njene ustanovitve in posamezne podstrukture zavarovalnice; poseben poudarek je bil dan posebnosti lastniške strukture. V nadaljevanju je bila opisana organizacijska struktura in podani so bili predlogi možnih izboljšav, med katerimi spada tudi definiranje posameznih organizacijskih enot kot diskrecijskih stroškovnih mest. Pri opisu stroškovnega sistema so bili dani predlogi za njegovo nadgradnjo, podrobneje so bili opisani tudi koraki metode stroškov po aktivnostih poslovnega procesa. V nadaljevanju je bil na podlagi rezultatov meritev organizacijske klime s pomočjo vprašalnika SiOK podan predlog za uvedbo sistema ocenjevanja uspešnosti, ki bi temeljil na sistemu ciljnega vodenja. V zvezi z informacijskim sistemom v zavarovalnici je bilo ugotovljeno, da razvoj računovodskega informacijskega sistema, ki je osnova za izgradnjo poslovnega informacijskega sistema, nekoliko zaostaja za ostalimi deli informacijskega sistema zavarovalnice. Po moji oceni bi lahko ravno informacijski sistem predstavljal glavno oviro in nevarnost za izgradnjo učinkovitega sistema kontrolinga in sistema poročanja zahtevanih podatkov zunanjim uporabnikom (tj. nadzornikom in lastnikom zavarovalnice). V zadnjem delu magistrskega dela je bila podana ocena procesov planiranja in nadziranja v NLB Viti ter na podlagi te so bili dani predlogi za njihovo izboljšavo.

V pregledani literaturi sta bila kot osnovna pogoja za uspešnost izvedbe vseh projektov za izgradnjo učinkovitega sistema kontrolinga (kot so npr. projekt uvedbe metode ABC, projekt uvedbe učinkovitega sistema ocenjevanja uspešnosti, projekt izgradnje podatkovnega skladišča ali projekt uvedbe uravnoteženega sistema kazalnikov) navedena močna podpora najvišjega managementa in zagotovitev ustrezne informacijske podpore omenjenim procesom, brez katere si ne moremo zamisliti učinkovitega poslovanja tako kompleksnega gospodarskega subjekta, kot je zavarovalnica današnjih dni.

## 6. LITERATURA

1. Adams Mike: ABC and life insurance companies. Chartered Accountants Journal of New Zeland, Wellington, 74(1995), 7, str. 60–61.
2. Akkermans Henk A., van Oorschot K. E.: Relevance assumed: a case study of balanced scorecard development using system dynamics. The Journal of the Operational Research Society, Oxford, 56(2005), 8, str. 931–941.
3. Anonymous1: An “Inside-Out” Approach to Enhancing Performance Management. HR Focus, New York, 83(2006), 9, str. 3–5.
4. Anonymous2: The Benefits of Costing. Business Performance Management Magazine, Cleveland, 4(2006), 2, str. 36–37.
5. Anonymous3: Tax issues – Transfer pricing: Transfer pricing looms as a growing risk. Life insurance International, London, (2006), str. 6.
6. Barret Richard: How Incorporating Drivers can Revolutionize Budgeting and Re-Forecasting. The Journal of Bank Cost & Management Accounting, San Francisco, 16(2003), 1, str. 16–24.
7. Baxendale Sidney J.: Activity-Based Costing for a Claims Processing Operation. Society of Chartered Property and Casualty Underwriters. CPCU Journal, Media, 52(1999), 2, str. 84–88.
8. Benčina Henigman Jana: Uvajanje kontrolinga v proizvodnem podjetju v povezavi z zahtevami sistema kakovosti VDA 6.1 v avtomobilski industriji. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 114 str.
9. Bešter Helena: Posebnosti analize uspešnosti poslovanja zavarovalnic. Zbornik referatov posveta Analiziranje za potrebe strateškega odločanja ter dosežki analitske prakse in teorije. 4. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Bernardin : Zveza ekonomistov Slovenije, 1998, str. 157–171.
10. Bijelić Mile: Zavarovanje in pozavarovanje. Ljubljana : Art agencija za Slovenico, 1998. 343 str.
11. Blazek Alfred: The role of controller. Management Accounting, London, 72(1994), 3, str. 56–57.
12. Booth Andrew: DIY ABC. Financial management, London, Nov. 2003, str. 16.
13. Brewer Peter C., Davis Stan, Albright Tom: Building a successful balanced scorecard program. Cost Management, Boston, 19(2005), 1, str. 28–37.
14. Brigham Eugene F., Daves Phillip R.: Intermediate Financial Management. Eight edition. Ohio : South-Western, 2004. 1038 str.

15. Brown Duncan: Using Competencies and Rewards to Enhance Business Performance and Customer Service at the Standard Life Assurance Company. *Compensation and Benefits Review*, Sranac Lake, 33(2001), 4, str. 14–24.
16. Capps Bart T., Timlin Peter S.: The ABC's of Activity-Based Costing. *The Journal of Bank Cost & Management Accounting*, San Francisco, 11(1998), str. 3–11.
17. Capuder Jožica: Kako organizirati delovanje kontrolinga v poslovnih bankah. *Bančni vestnik*, Ljubljana, 46(1997), 3, str. 2–7.
18. Cipot Anja: Uravnoreženi sistem kadrovskih kazalcev: primer Zavarovalnice Triglav, d. d., območna enota Murska Sobota. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 97 str.
19. Cipot Rudi: Uravnoreženi sistem kazalnikov v zavarovalnici Triglav, d. d., Območna enota Murska Sobota. Zbornik referatov posveta Analitsko znanje za presojo stanja in procesov ter sprejemanje odločitev. 8. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 2002, str. 61–73.
20. Crane Michael, Meyer John: Focusing on true costs in a service organization. *Management accounting*, Montvale, 74(1993), 8, str. 41–45.
21. Čeh Silva: Triglav na dan zbere tudi milijardo tolarjev premij. Sobotna priloga, Ljubljana, 2006, 20. 5. 2006, str. 4–6.
22. Davidson A. B.: Planning and performance measurement. *Management Accounting*, London, 72(1994), 5, str. 18–19.
23. Debeljak Žiga: Kontroling v proizvodnem podjetju na primeru družbe Plutal, d. d.. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 81 str.
24. Di Antonio Marco: The measurement, control and management of operating costs in banks. Working paper N. 91/03. Scuola di Direzione Aziendale dell'Università Bocconi. [URL: [http://www.sdabocconi.it/aree\\_div/dir/it/file/wp91.pdf](http://www.sdabocconi.it/aree_div/dir/it/file/wp91.pdf)], 12. 6. 2007.
25. Drury Colin: *Management Accounting for Business Decisions*. London : International Thomson Business Press, 1997. 371 str.
26. Dvoršak Bugarija Jana: Obvladovanje tveganja: v zavarovalnih finančnih institucijah. Ljubljana : Slovensko zavarovalno združenje, GIZ, 2005. 321 str.
27. Dvoršak Bugarija Jana: Varovanje poslovanja ali obvladovanje tveganja. Zbornik 13. dnevv slovenskega zavarovalništva, Portorož, 1. in 2. junij 2006. Ljubljana : Slovensko zavarovalno združenje, GIZ, 2006, str. 341–354.
28. Enz Rudolf: World insurance in 2005: moderate premium growth, attractive profitability. *Swiss Re Sigma*, Zurich, (2006), 5, str. 38.
29. Forte Steve: CRM: It's Time to Go Back to Basics. *National Underwriter*, Erlanger, 108(2004), 2, str. 26–27.

30. Gallagher Kevin R.: Transform Claims Dept. Into Profit-Retention Center. National Underwriter. P & C. Erlanger, 109(2005), 25, str. 26–27.
31. Gogić Jasmina: Bančno zavarovalništvo v svetu in pri nas ter primer vstopa slovenske banke na zavarovalniški trg. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 89 str.
32. Goltez Poljšak Marija: Testiranje informacijskega sistema v različnih razvojnih fazah. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 82 str.
33. Gorišek Jurij: Članstvo Slovenije v Evropski uniji in zavarovalni nadzor. Bančni vestnik, Ljubljana, 53(2004), 7-8, str. 29–37.
34. Guzej Katarina: Analiza dobičkovnosti kupcev v slovenskih podjetjih. IKS, Ljubljana, 30(2003), 9, str. 28–36.
35. Hočevar Marko: Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 220 str.
36. Hočevar Marko: Kako izboljšati računovodske informacije za poslovodno odločanje? IKS, Ljubljana, 30(2003), 9, str. 14–27.
37. Hočevar Marko: Kontingenčno oblikovanje poslovodnega računovodstva. IKS, Ljubljana, 31(2004), 12, str. 87–98.
38. Hočevar Marko: Metode stalnega zmanjševanja stroškov. Zbornik referatov konference Računovodja 2005 – Sodobni trendi v računovodstvu. Ljubljana : Cerera, 2005, str. 52–61.
39. Hollander David, Mroz John: Data Warehousing Speeds Decision-Making Process. Best's Review, Oldwick, 97(1996), 5, str. 112–114.
40. Jaklič Marko et al.: Proces oblikovanja projektov – primer Vzajemne. Zavarovalniški horizonti, Ljubljana, 2(2006), 1, str. 47–60.
41. Kafafian Robert E.: Keys to community bank success: Utilizing management information to make informed decisions. The Journal of Bank Cost & Management Accounting, San Francisco, 14(2001), 1, 82 str.
42. Kaluža Mirko: Slovenske zavarovalnice na razpotju. Bančni vestnik, Ljubljana, 53(2004), 7-8, str. 2–3.
43. Kaplan Robert S., Norton David P.: Uravnoteženi sistem kazalnikov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 343 str.
44. Kaplja Samo: Trženjski splet za naložbeno življenjsko zavarovanje Zavarovalnice Triglav. Zavarovalniški horizonti, Ljubljana, 1(2005), 3, str. 23–38.
45. Košiček Aleš: Upravljanje zavarovalniške skupine. Zbornik 13. dnevov slovenskega zavarovalništva, Portorož, 1. in 2. junij 2006. Ljubljana : Slovensko zavarovalno združenje, GIZ, 2006, str. 355–367.

46. Kralj Janko: Temelji managementa in naloge managerjev. Koper : Visoka šola za management, 1998. 278 str.
47. Kraškovic Andreja: Notranje revidiranje življenjskega zavarovanja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 79 str.
48. Križaj Franc: Kontroling kot upravljalni sistem vodstva. Zbornik referatov posvetovanja Računovodstvo za notranje potrebe podjetij. Portorož : LM Veritas, 1997, str. 25–35.
49. Lombardi Lucian J.: Distribution as a Profit Center. LIMRA's MarketFacts Quarterly, Hartford, 22(2003), 2, str. 59.
50. Lorenzo Amelia, Lauff Volker: World insurance in 2004: growing premiums and stronger balance sheets. Swiss Re Sigma, Zurich, (2005), 2, 44 str.
51. MacSweeney Greg: Insurers Scrub-Up for CRM. Insurance & Technology, New York, 27(2002), 13, str. 22–26.
52. MacSweeney Greg: Drilling Down in Oklahoma. Insurance & Technology, New York, 27(2002a), 14, str. 36.
53. McLeod Douglas: Ward identifies insurance industry best practices. Business Insurance, Chicago, 35(2001), 34, str. 10–12.
54. Medved Darko: Obvladovanje tveganj pri življenjskih zavarovanjih. Bančni vestnik, Ljubljana, 53(2004), 7-8, str. 49–55.
55. Medved Darko: Analiza možnosti obvladovanja stroškov v zavarovalnicah – primer življenjske zavarovalnice. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004a. 261 str.
56. Mörec Barbara: Mednarodni standardi računovodskega poročanja – Kje utegne zavarovalnice resnično boleti glava? Zbornik 13. dnevv slovenskega zavarovalništva, Portorož, 1. in 2. junij 2006. Ljubljana : Slovensko zavarovalno združenje, GIZ, 2006, str. 121–133.
57. Možina et al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. 871 str.
58. Mulligan Elizabeth A.: Financial Accounting and Reporting Requirements in Life Insurance Companies. Atlanta : LOMA, 2002. 200 str.
59. Mulligan Elizabeth A.: The Accounting Function and Management Accounting in Life Insurance Companies. Atlanta : LOMA, 2002a. 169 str.
60. Nelson Kristi: Intelligent Diagnosis. Insurance & Technology, New York, 30(2005), 2, str. 20.
61. Neyrey John R.: Functional costing in a Life Insurance Company. National Association of Accountants. NAA Bulletin (pre-1986), New York, 41(1960), 9, str. 37–47.

62. Nolan J. Gregory: The End of Traditional Budgeting. *The Journal of Bank Cost & Management Accounting*, San Francisco, 12(1999), 2, str. 59–72.
63. Nolan M. Paul: Critical Success Factors for Implementing an Enterprise-wide ABC Solution. *Journal of Performance Management*, Atlanta, 17(2004), 3, str. 15–22.
64. Phillips John: Understanding Profitability in the Insurance Industry: New Concepts for Cost Management. *CMA*, Hamilton, (1992), str. 21–23.
65. Pierone Peri: Collaborative Cash Flow Margin Planning. *Journal of Performance Management*, Atlanta, 18(2005), 1, str. 16–26.
66. Prašnikar Domen: Bančno podatkovno skladišče. *Bančni vestnik*, Ljubljana, 50(2001), 7-8, str. 44–46.
67. Prelog Irena: Klasifikacija in vrednotenje zavarovalnih pogodb življenjskih zavarovanj v skladu z novimi mednarodnimi standardi in njihov vpliv na računovodenje v slovenskih zavarovalnicah. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 88 str.
68. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
69. Pustatičnik Janez, Aver Boštjan: Prenova strateškega poslovnega procesa vzajemne zdravstvene zavarovalnice. *Zavarovalniški horizonti*, Ljubljana, 1(2005), 1, str. 27–38.
70. Radinja Borut: Uporaba mednarodnih računovodskih standardov v zavarovalništvu Slovenije. Zbornik 11. dnevov slovenskega zavarovalništva, Portorož, 3. in 4. junij 2004. Ljubljana : Slovensko zavarovalno združenje, 2004, str. 253–268.
71. Ribarič Peter: Kontroling v poslovni banki na primeru Nove Ljubljanske banke, d. d.. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 88 str.
72. Saporito Patricia L.: Leveraging Information. *Best's Review*, Oldwick, 105(2004), 4, str. 41.
73. Schaad Werner: Terrorism – dealing with the new spectre. *Swiss Re Focus report*, Zurich, 2002, 8 str.
74. Schermerhorn John R. Jr., Chappell David S.: *Introducing management*. New York : John Wiley & Sons, Inc., 2000. 271 str.
75. Sinn William R.: Data Warehousing Bridges e-Gap. *Best's Review*, Oldwick, 101(2000), 4, str. 123.
76. Sinn Bill: EDW Is Next Step In Data Warehousing. *National Underwriter*, Erlanger, 106(2002), 39, str. 14.
77. Spadola Tracy: Steering the Course. *Best's Review*, Oldwick, 104(2003), 3, str. 108.

78. Stipe Suzanne E.: Data Warehousing Creates One Stop Shopping Source. Best's Review, Oldwick, 96(1996), 10, str. 82–83.
79. Strother Coe J.: Old Forecasting Formulas Aren't Enough in Today's Volatile Market. Bottomline, Washington, 4(1987), 12, str. 13–14 in 18.
80. Šker Tristan: Zavarovalničarjev sprehod skozi pozavarovanje. Zavarovalniški horizonti, Ljubljana, 1(2005), 2, str. 73–80.
81. Štiblar Franjo, Šramel Filip: Normativna ureditev zavarovalništva v novih članicah EU. Bančni vestnik, Ljubljana, 53(2004), 7-8, str. 5–11.
82. Štiblar Franjo, Šramel Filip: Kaj pomeni priprava režima Solventnost II za zavarovalništvo Slovenije? Zavarovalniški horizonti, Ljubljana, 2(2006), 1, str. 3–18.
83. Tekavčič Metka: Obvladovanje stroškov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. 193 str.
84. Torkar Damjan: Optimizacija portfelja naložb v Zavarovalnici Triglav. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 75 str.
85. Turk Ivan: Kaj je računovodska analiza? IKS, Ljubljana, 31(2004), 9, str. 55–61.
86. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec - Novak Maja: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2003. 856 str.
87. Way Paul: FEP Is Keeping Its Warehouse in Order. Insurance & Technology, New York, 23(1998), 9, str. 25.
88. Whiteside Ken: The value of strategic enterprise management. Canadian Underwriter, Don Mills, 69(2002), 1, str. 74.
89. Žilnik Vanja: Izgradnja informacijskega sistema za potrebe kontrolinga poslovne skupine. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 89 str.
90. Žnidarič Boris: Zavarovalništvo in varnost: zavarovalništvo kot mehanizem zagotavljanja varnosti posameznika v sodobni družbi. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede in Slovensko zavarovalno združenje, 2004. 256 str.
91. Žust Tomaž: Metoda spremljanja stroškov po aktivnostih poslovnega procesa – Activity based costing (ABC). Zbornik 14. dnevvov slovenskega zavarovalništva, Portorož, 31. maj in 1. junij 2007. Ljubljana : Slovensko zavarovalno združenje, 2007, str. 239–248.

## **7. VIRI**

1. Insurance Advisory Board: Finding the Sweet Spot, 2005, 105 str.
2. Interni viri zavarovalnice NLB Vita, d. d., Ljubljana.
3. Interno gradivo KBC Insurance NV, 2005.

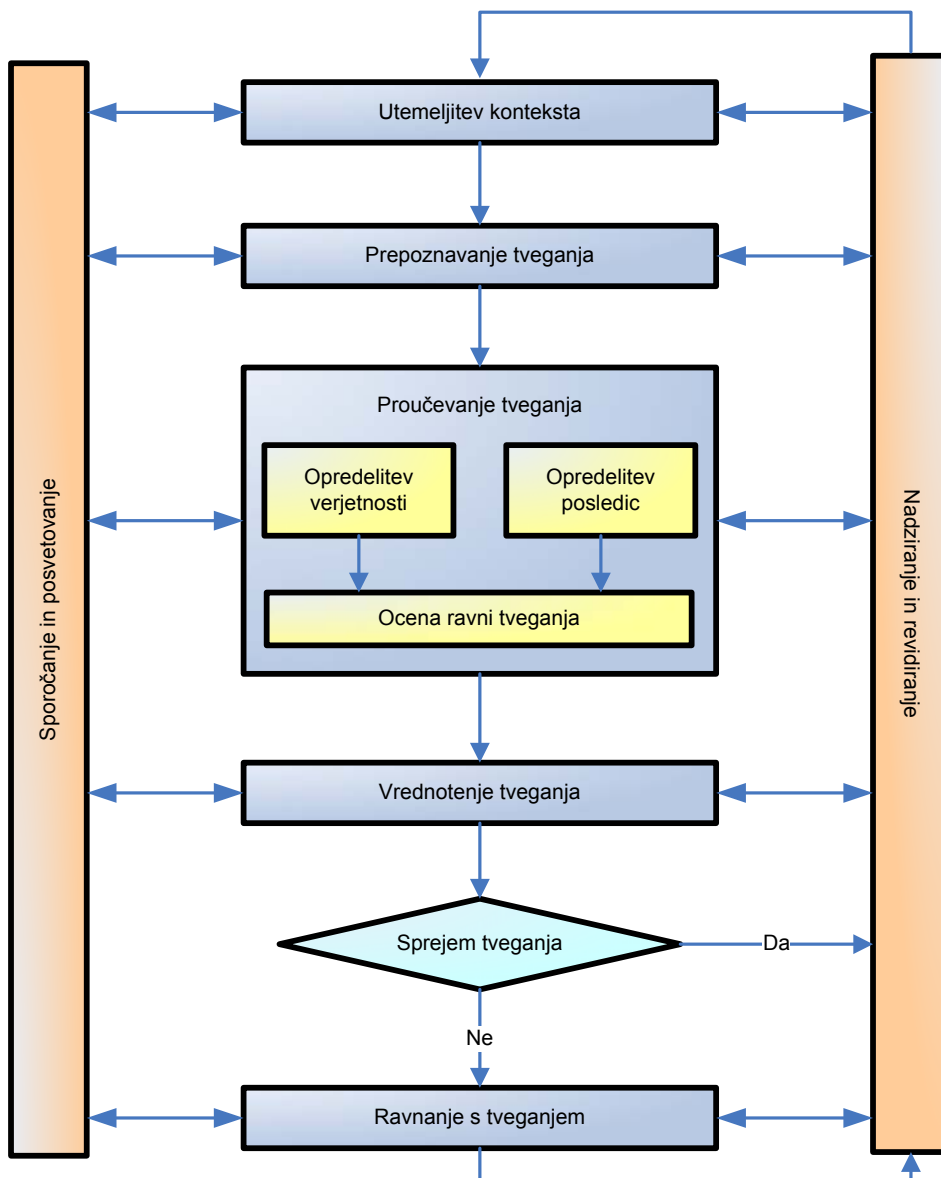
4. International Actuarial Association: A Global Framework for Insurer Solvency Assessment. Research Report of the Insurer Solvency Assessment Working Party.[URL:[http://www.actuaries.org/LIBRARY/Papers/Global\\_Framework\\_Insurer\\_Solvency\\_Assessment-public.pdf](http://www.actuaries.org/LIBRARY/Papers/Global_Framework_Insurer_Solvency_Assessment-public.pdf)], 12. 6. 2007.
5. Kalcik Gerhard: Controlling in insurance companies: management function and expression of modern business management. Povzetek doktorske disertacije, Wien : Wirtschaftsuniversitaet, 1990.
6. KPMG International: Frontiers in Finance - October 2006. [URL:<http://us.kpmg.com/microsite/FSLibraryDotCom/docs/FrontiersInFinance1006.PDF>], 12. 6. 2007.
7. KPMG International: Globalizing the Risk Business, 2006. [URL:[http://www.kpmg.co.uk/pubs/globalizing\\_the\\_risk\\_business.pdf.pdf](http://www.kpmg.co.uk/pubs/globalizing_the_risk_business.pdf.pdf)], 12. 6. 2007.
8. KPMG International: Solvency II Briefing. Edition 1, November 2006. [URL:<http://us.kpmg.com/microsite/FSLibraryDotCom/docs/solvencybriefing.pdf>], 12. 6. 2007.
9. KPMG International: Solvency II Briefing. Edition 2, April 2007. [URL:<http://us.kpmg.com/microsite/FSLibraryDotCom/docs/solvencybriefing.pdf>], 12. 6. 2007.
10. Letno poročilo Agencije za zavarovalni nadzor za leto 2004, Ljubljana, 2005, 40 str.
11. Letno poročilo Agencije za zavarovalni nadzor za leto 2005, Ljubljana, 2006, 47 str.
12. Letno poročilo Triglav zdravstvene zavarovalnice za leto 2005.
13. Letno poročilo Vzajemne zdravstvene zavarovalnice za leto 2005.
14. Letno poročilo zavarovalnice Adriatic Slovenica za leto 2005.
15. Letno poročilo zavarovalnice ARAG za leto 2005.
16. Letno poročilo zavarovalnice Generali za leto 2005.
17. Letno poročilo zavarovalnice Grawe za leto 2005.
18. Letno poročilo zavarovalnice Merkur za leto 2005.
19. Letna poročila zavarovalnice NLB Vita za obdobje od leta 2003 do leta 2006.
20. Letno poročilo zavarovalnice SID – Prva kreditna zavarovalnica za leto 2005.
21. Letno poročilo zavarovalnice Slovenica Življenje za leto 2005.
22. Letno poročilo zavarovalnice Maribor za leto 2005.
23. Letno poročilo zavarovalnice Tilia za leto 2005.
24. Letno poročilo zavarovalnice Triglav za leto 2004.



25. Metodologija za pripravo plana družb Skupine NLB, NLB, junij 2005.
26. Navodilo za izračun kazalnikov (Uradni list RS, št. 36/2003 in 129/2003).
27. SAP Insurance Industry Solution Map, 2006, 40 str.
28. SAS White paper: Charting a Smooth Course to BI Implementation. [URL:[http://www.sas.com/ctx/whitepapers/whitepapers\\_frame.jsp?code=192](http://www.sas.com/ctx/whitepapers/whitepapers_frame.jsp?code=192)], 12. 6. 2007.
29. SAS White paper: Enhancing business intelligence with forecasting. [URL:[http://www.sas.com/ctx/whitepapers/whitepapers\\_frame.jsp?code=358](http://www.sas.com/ctx/whitepapers/whitepapers_frame.jsp?code=358)], 12. 6. 2007.
30. SiOK – Organizacijska klima v Sloveniji. [URL:[http://www.rmplus.si/siok/informacije.php?sesion\\_id=](http://www.rmplus.si/siok/informacije.php?sesion_id=)], 12. 6. 2007.
31. Swiss Re: Sigma 4/2006. [URL: [http://www.swissre.com/INTERNET/pwsfilpr.nsf/vwFilebyIDKEYLu/MPDL-6QXA9V/\\$FILE/Sigma4\\_2006\\_e.pdf](http://www.swissre.com/INTERNET/pwsfilpr.nsf/vwFilebyIDKEYLu/MPDL-6QXA9V/$FILE/Sigma4_2006_e.pdf)], 12. 6. 2007.
32. Sklep o letnem poročilu in trimesečnih računovodskih izkazih zavarovalnic – SKL 2007 (Uradni list RS, št. 28/2007).
33. Slovenski računovodski standardi 2006. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2005.
34. Slovensko zavarovalno združenje: Statistični zavarovalniški bilten 2005. Ljubljana, 2005, 72 str.
35. Slovensko zavarovalno združenje: Statistični zavarovalniški bilten 2006. Ljubljana, 2006, 72 str.
36. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1, Uradni list RS, št. 42/2006).
37. Zakon o zavarovalništvu (ZZavar-UPB2, Uradni list RS, št. 109/06).

## PRILOGE

Priloga 1: Proces obvladovanja tveganj



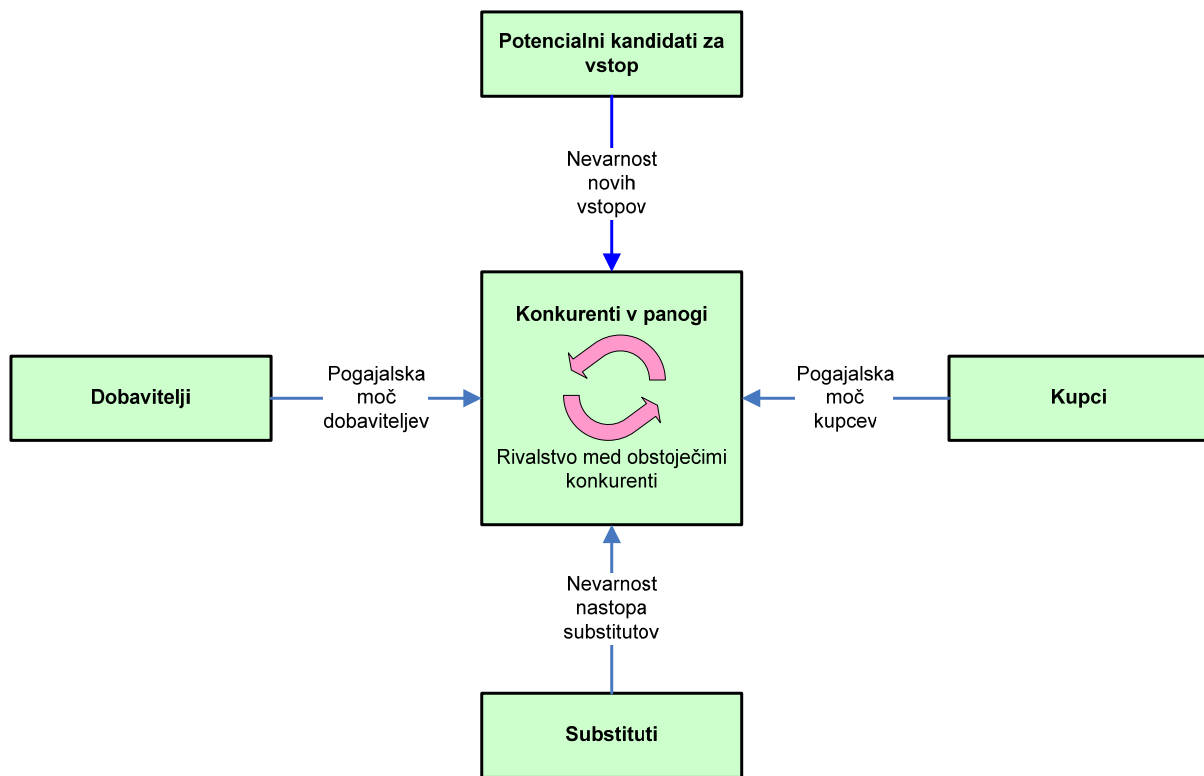
Vir: Dvoršak Bugarija, 2005, str. 64.

*Priloga 2: Pregled tveganj, ki jim je izpostavljena zavarovalnica*

I. Tveganje zaradi v zavarovanje sprejetih rizikov (angl. underwriting risk)	II. Kreditna tveganja (angl. credit risk)	III. Tržna tveganja (angl. market risk)	IV. Operativna tveganja (angl. operational risk)	V. Likvidnostno tveganje (angl. liquidity risk), možni vzroki so lahko:	VI. Tveganje zaradi zunanjih dogodkov (angl. event risk)
- Tveganje pri sprejemu rizikov v zavarovanje (angl. underwriting process risk)	- Tveganje neposredne neizpolnitve obveznosti (angl. direct default risk)	- Tveganje obrestne mere (angl. interest rate risk)	- Tveganje človeških virov (angl. human capital risk)	- večji škodni dogodki	- Tveganje izgube dobrega imena (angl. reputational risk)
- Cenovno tveganje (angl. pricing risk)	- Tveganje padca ali spremembe (angl. downgrade or migration risk)	- Tveganje zaradi delnic in premoženja (angl. equity and property risk)	- Upravljavsko tveganje (angl. management control risk)	- padec kreditnega ratinga	- Tveganje katastrofe (angl. disaster risk)
- Tveganje, da je produkt neustrezno dizajniran (angl. product design risk)	- Posredno kreditno tveganje (angl. indirect credit or spread risk)	- Valutno tveganje (angl. currency risk)	- Tveganje na področju IT (angl. system risk)	- negativna publiciteta	- Regulativno tveganje (angl. regulatory risk)
- Tveganje škod (angl. claims risk)	- Poravnalno tveganje (angl. settlement risk)	- Bazično / korelacijsko tveganje (angl. basis risk)	- Procesna tveganja (angl. internal process risk)	- poslabšanje ekonomskega okolja	- Politično tveganje (angl. political risk)
- Tveganje ekonomskega okolja (angl. economic environment risk)	- Deželno tveganje (angl. sovereign risk)	- Tveganje reinvestiranja (angl. reinvestment risk)	- Pravno tveganje (angl. legal risk)	- težave podjetij v isti ali podobni dejavnosti	
- Tveganje samopridržaja (angl. net retention risk)	- Tveganje zaradi koncentracije (angl. concentration risk)	- Tveganje zaradi koncentracije (angl. concentration risk)	- Tveganje obratovalnih stroškov (angl. expense risk)	- obseg opore na in poslovanje zanesljivih virov finančnih sredstev in njihovi pogoji	
- Tveganje zaradi obnašanja zavarovalcev (angl. policyholder behaviour risk)	- Tveganje nasprotne stranke (angl. counterparty risk)	- Tveganje zaradi neuskkljenosti sredstev in obveznosti (angl. asset/liability mismatch risk)		- širina možnih virov financiranja in dostopnost/likvidnost trgov kapitala	
- Tveganje zaradi zavarovalno-tehničnih rezervacij (angl. reserving risk)		- Zunajbilančno tveganje (angl. off-balance sheet risk)		- druga naključna nihanja v povpraševanju po likvidnih sredstvih	
- Tveganje odkupov (angl. lapse risk)				- specifične posameznega subjekta (glede portfelja zavarovanj, portfelja naložb, velikosti ...)	
				- obnašanje zavarovalcev ob nepredvidenih dogodkih	

*Vir: A Global Framework for Insurer Solvency Assessment, str. 29–34 in 47–50, Košiček, 2006, str. 358–359.*

Priloga 3: Model skupin določljivk privlačnosti panoge po M. Porterju



Vir: Pučko, 1999, str. 127.

*Priloga 4: Pregled nekaterih kazalnikov finančnega vidika uravnoteženega sistema kazalnikov*

<b>Finančni cilj:</b>	<b>Rast in splet prihodkov</b>
<b>Splošno merilo:</b>	<b>Stopnja rasti prodaje in tržnega deleža za ciljne regije, trge in stranke</b>
<b>Gibala uspešnosti:</b>	<b>Možni kazalniki gibal uspešnosti:</b>
• novi izdelki:	• odstotek prihodkov od novih izdelkov/storitev uvedenih v obdobju
• novi načini uporabe:	• odstotek prodaje za nove načine uporabe
• nove stranke in trgi:	• odstotek prodaje od novih strank, tržnih segmentov ali regij • povečanje deleža pri prodaji ciljnim tržnim segmentom • navzkrižna prodaja
• novi odnosi:	• odstotek prihodkov iz sodelovanja med poslovnimi enotami • povečanje deleža poslov, pridobljenih s sodelovanjem
• nov program izdelkov / storitev:	• rast prodaje in odstotek celotne prodaje v posameznem prodajnem programu družbe
• nova strategija določanja cen:	• odstotek (ne) dobičkonosnosti izdelkov, storitev ali strank. • indeks gibanja cen, cena na enoto, ...
<b>Finančni cilj:</b>	<b>Zmanjšanje stroškov / izboljšanje produktivnosti</b>
<b>Splošno merilo:</b>	<b>Stroškovna učinkovitost / Produktivnost</b>
<b>Gibala uspešnosti:</b>	<b>Možni kazalniki gibal uspešnosti:</b>
• povečanje produktivnosti:	• prihodki na zaposlenega
• zmanjšanje stroškov na enoto:	• stopnja zmanjšanja stroškov na enoto izvajanja dela ali proizvodnje izdelkov • stroški v primerjavi s tekmeci
• izboljšanje izbora prodajne poti:	• odstotek poslov preko posamezne prodajne poti
• zmanjšanje odhodkov iz poslovanja:	• absoluten znesek ali delež prodajnih, režijskih in administrativnih odhodkov • povečanje učinkovitosti dela (kazalniki količine in kakovosti)
<b>Finančni cilj:</b>	<b>Izraba sredstev / naložbena strategija</b>
<b>Splošno merilo:</b>	<b>Dobičkonosnost poslovnih sredstev, donosnost naložb, ekonomska dodana vrednost</b>
<b>Gibala uspešnosti:</b>	<b>Možni kazalniki gibal uspešnosti:</b>
• naložbe:	• delež naložb v prodaji • delež sredstev za raziskave in razvoj v prodaji
• denarni krog (dnevi unovčljivosti):	• denarni krog (dnevi materiala na zalogi + dnevi odprtih terjatev – dnevi odprtih obveznosti) • dobičkonosnost poslovnih sredstev po ključnih kategorijah
• izboljšanje izrabe sredstev:	• stopnja izkoriščenosti osnovnih sredstev • donosnost naložbe v intelektualna sredstva • povračilo, • pretok.
<b>Finančni cilj:</b>	<b>Obvladovanje tveganj</b>
<b>Splošno merilo:</b>	<b>Predvidljivost poslovnega rezultata</b>
<b>Gibala uspešnosti:</b>	<b>Možni kazalniki gibal uspešnosti:</b>
• splet produktov:	• delež dohodka od produktov, katerih prilivi in odlivi se gibljejo predvidljivo (npr. niso odvisni od sprememb obrestnih mer)
• realne napovedi rezultatov:	• zmanjšanje odstopanja med napovedanimi in dejanskimi rezultati

*Vir: Povzeto po Kaplan, Norton, 2000, str. 61–70.*

*Priloga 5: Gibanje nekaterih ključnih finančnih kazalcev in kazalnikov NLB Vite, d. d., Ljubljana od leta 2003 do vključno 2006*

	2003 <sup>85</sup>	2004	2005	2006
<b>Bilanca stanja (podatki v TSIT)</b>				
Bilančna vsota na zadnji dan leta	3.376.369	7.924.559	14.423.934	21.190.099
Finančne naložbe na zadnji dan leta	3.070.130	7.543.352	13.981.997	20.759.145
Kapital brez PPPK na zadnji dan leta	963.326	884.430	934.220	1.187.007
<b>Izkaz poslovnega izida (podatki v TSIT)</b>				
Kosmata obračunana zavarovalna premija	2.405.616	4.801.656	6.353.636	7.334.769
Čisti obratovalni stroški po naravnih vrstah	-344.942	-608.386	-821.845	-951.236
Poslovni izid	-200.724	-78.895	49.790	250.579
<b>Drugi kazalci ter nekateri kazalniki</b>				
Tržni delež življenjskih zavarovanj brez PDPZ	3,94 %	6,25 %	7,35 %	6,87 %
Število zaposlenih na zadnji dan leta	10	13	20	22
Povprečno število zaposlenih v letu	10	11,5	17	21
ROE	-41,67 %	-8,54 %	5,48 %	23,63 %
ROA	-11,89 %	-1,40 %	0,45 %	1,41 %
Poslovni izid v obračunani kosmati zav. premiji	-8,34 %	-1,64 %	0,78 %	3,42 %
Stroški poslovanja kot % obračunane premije	14,34 %	12,67 %	12,94 %	12,97 %
Kosmata obračunana zavar. premija na zaposl.	240.562	417.535	373.743	349.275

*Vir: Letna poročila zavarovalnice za obdobje 2003–2006.*

<sup>85</sup> Zavarovalnica začela prodajati zavarovalne police 16. 6. 2003, tako da se večina zneskov nanaša na polletno obdobje.

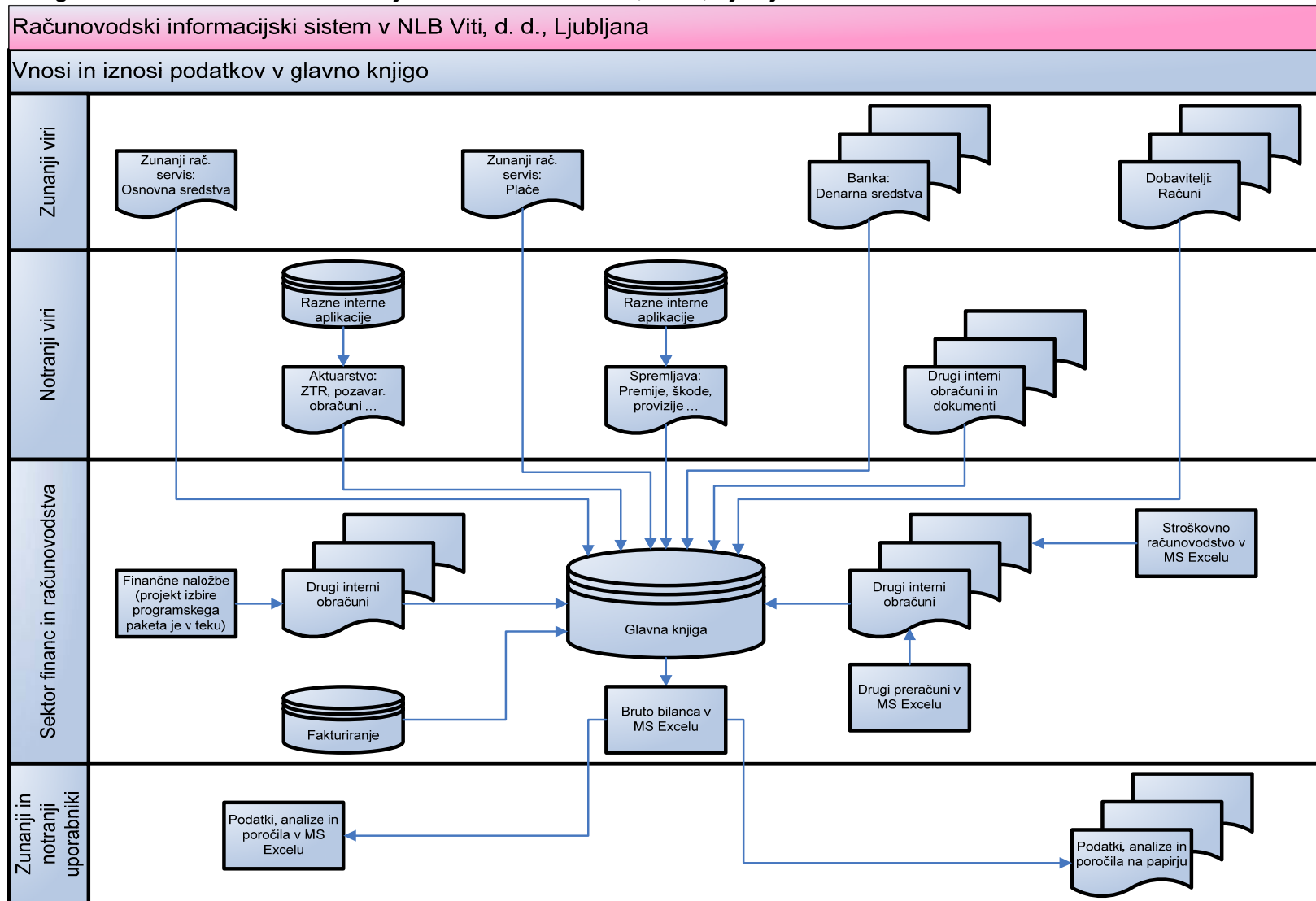
*Priloga 6: Stopnja formalne izobrazbe zaposlenih v NLB Viti, d. d., Ljubljana na dan 31. 12. 2006 (dosežena in v pridobivanju) ter pridobljene strokovne licence*

<b>Stopnja izobrazbe na dan 31.12.2006</b>	<b>Dosežena</b>	<b>V %</b>	<b>V teku</b>	<b>V %</b>
VIII	1	5 %	8	67 %
VII	15	68 %	2	17 %
VI	1	5 %	2	17 %
V	5	23 %	0	0 %
<b>Dodatno:</b>				
Licenca pooblaščenega aktuarja	3	14 %	0	0 %
Licenca pooblaščenega revizorja	1	5 %	0	0 %
<b>Število zaposlenih skupaj</b>	<b>22</b>	<b>100 %</b>	<b>12</b>	<b>100 %</b>

*Vir: Interni viri NLB Vite, d. d., Ljubljana.*



Priloga 7: Računovodski informacijski sistem v NLB Viti, d. d., Ljubljana



Vir: Lasten.