

DOI: 10.18559/SOEP.2015.11.1

Lech Gąsiorkiewicz

Politechnika Warszawska, Wydział Zarządzania

lech@gasiorkiewicz.pl

**PROCESOWE UJĘCIE DZIAŁALNOŚCI
UBEZPIECZENIOWEJ**

Streszczenie: Celem opracowania jest przedstawienie koncepcji podejścia procesowego oraz jego adekwatności aplikacyjnej w różnych obszarach działalności zakładów ubezpieczeń, zwłaszcza w obszarze gospodarki finansowej. W ramach opracowania zaprezentowano mapę procesów realizowanych w zakładach ubezpieczeń oraz przykładowo pokazano analizę wybranego procesu podstawowego (procesu likwidacji szkód).

Słowa kluczowe: procesy, procesy podstawowe, procesy pomocnicze, procesy zarządzania, procesy doskonalenia, likwidacja szkód, przepływy finansowe.

Klasyfikacja JEL: G22.

THE BUSINESS OF INSURANCE – PROCESS APPROACH

Abstract: The aim of this paper is to present the concept of a process approach and its adequacy in different areas of insurance, especially in the area of financial management. In the framework of the study a processes map was carried out on the insurance businesses and, as an example, an analysis of the selected primary process (claims settlement process) were shown.

Keywords: processes, core processes, supporting processes, management processes, improvement processes and claims settlement process, financial flows.

Wstęp

Rozwój gospodarki rynkowej pociąga za sobą dynamiczny rozwój instytucji finansowych, których integralną częścią są zakłady ubezpieczeń. Na koniec 2012 r. działalność ubezpieczeniową prowadziło ogółem 58 zakładów ubezpieczeń, w tym 28 zakładów ubezpieczeń na życie oraz 30 zakładów ubezpieczeń majątkowych i pozostałych osobowych. Aktywa zakładów ubezpieczeń ogółem na koniec 2012 r. wyniosły 162,85 mld zł, przychody w wysokości 82,9 mld zł, zaś koszty działalności 76,28 mld zł. Wartości te niewątpliwie wpływają na zainteresowanie autorów licznych publikacji problematyką działalności finansowej zakładów ubezpieczeń. W ostatnich latach powstało szereg publikacji, które można podzielić na trzy grupy:

- publikacje dotyczące poszczególnych obszarów działalności finansowej zakładów ubezpieczeń [np. Czerwińska 2009; Karmańska 2003; Lament 2013; Lisowski i Mazurkiewicz 2006; Wieteska 2004; Ciuman 2007; Małek 2011; Chmielowiec-Lewczuk 2004; Handschke i Lisowski 2009];
- publikacje z zakresu finansów i zarządzania finansami zakładów ubezpieczeń [np. Lisowski 2001; Łańcucki 1996; Monkiewicz, Gąsiorkiewicz i Hadyniak 1999; Ronka-Chmielowiec 2004; Sangowski 2005];
- publikacje dotyczące gospodarki finansowej zakładów ubezpieczeń [np. Gąsiorkiewicz 2010; Karmańska 2010; Lisowski 2010; Sangowski 1995].

W powyższych publikacjach (z wyjątkiem [Karmańska 2003]) nie zajmowano się problematyką procesów¹ biznesowych realizowanych w zakładach ubezpieczeń.

Zakłady ubezpieczeń są istotnym elementem rynku finansowego, na którym współcześnie ze szczególną mocą ujawnia się walka konkurencyjna. Działalność zakładów ubezpieczeń w tych warunkach wymaga nowego spojrzenia. W ocenie autora artykułu procesowe postrzeganie działalności zakładów ubezpieczeń jest adekwatne do warunków zmian w otoczeniu działalności ubezpieczeniowej. Buduje ono spójne podwaliny dla wielu obserwacji gospodarki finansowej zakładu ubezpieczeń, umożliwia śledzenie zachodzących w jej ramach procesów decyzyjnych oraz zasadności ponoszonych kosztów, stwarza przesłanki do generowania dokładnych, ważnych zarówno strategicznie, jak i operacyjnie informacji kosztowych o prowadzonych procesach i podejmowanych działaniach. Podejście procesowe charakteryzuje się zmianą sposobu postrzegania organizacji z klasyczne-

¹ Proces – „zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejścia w wyjścia” [PN-EN ISO 9000, s. 23].

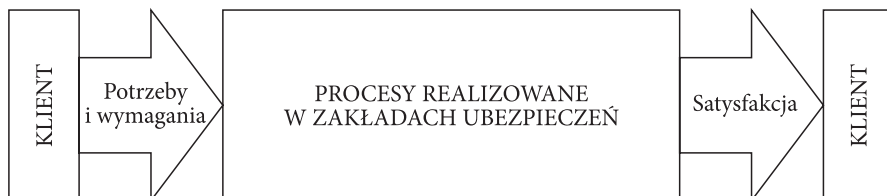
go, opartego na logice specjalizacji i grupowaniu podobnych funkcji celem tworzenia większych jednostek, na nowy, ukierunkowany na przebiegi organizacyjne gromadzące zasoby z różnych dziedzin wokół budowania wartości dla swoich klientów. Punktem wyjścia zarządzania procesami jest identyfikacja procesów, która powinna określić, jakie procesy są niezbędne w danej organizacji, aby klienci otrzymali oczekiwany wyrób/usługę. Procesowe postrzeganie działalności zakładów ubezpieczeń może przynieść szereg korzyści, wśród których przykładowo można wymienić:

- utworzenie jednolitego procesowego opisu działalności zakładu ubezpieczeń oraz stałe monitorowanie wyników osiąganych przez poszczególne procesy;
- możliwość kontroli i monitoringu zgodności procesów z założeniami strategicznymi zakładu ubezpieczeń;
- silne zorientowanie zakładu ubezpieczeń na stałe uzyskiwanie satysfakcji klienta, dzięki łatwemu ustalaniu przyczyn jej braku (opóźnienia, błędy itp.), oraz monitorowanie sytuacji w tym zakresie;
- usprawnianie komunikacji i współpracy wewnątrz zakładu ubezpieczeń;
- identyfikację i klasyfikację obszarów do usprawnień mających na celu ciągłe doskonalenie funkcjonowania zakładu ubezpieczeń;
- poprawę funkcjonowania zakładu ubezpieczeń potwierdzoną lepszymi wynikami biznesowymi, wyższą satysfakcją klientów oraz umocnieniem marki i wizerunku na tle konkurencji;
- umożliwienie wprowadzenia w sposób metodyczny koncepcji rachunku działań do działalności ubezpieczeniowej [Karmańska 2003];
- możliwość kompleksowej analizy gospodarki finansowej zakładu ubezpieczeń w ścisłym powiązaniu z procesami, które ją determinują.

Prace nad procesowym ujęciem gospodarki finansowej zakładów ubezpieczeń są obecnie prowadzone na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej, na którym problematyka ubezpieczeniowa od lat jest jednym z obszarów działalności naukowo-dydaktycznej. Odzwierciedleniem tego jest szereg publikacji z zakresu ubezpieczeń [np. Monkiewicz, Gąsior-kiewicz i Hadyniak 1999; Monkiewicz 2000, 2001, 2002, 2003; Gąsior-kiewicz 2009], jak też publikacji opracowanych w kooperacji z innymi ośrodkami naukowymi [np. Handschke i Monkiewicz 2010]. Celem niniejszego opracowania jest autorskie przedstawienie procesowego ujęcia działalności ubezpieczeniowej, będącego punktem wyjścia do analizy problemów związanych z gospodarką finansową zakładów ubezpieczeń i osiąganymi przez nie wynikami finansowymi.

1. Mapa procesów realizowanych w zakładach ubezpieczeń

Działalność zakładów ubezpieczeń, podobnie jak innych organizacji działających na konkurencyjnym rynku jest nastawiona na potrzeby, wymagania i satysfakcję klientów, co ilustruje rysunek 1.



Rysunek 1. Rynkowa orientacja zakładów ubezpieczeń

Karmańska [2003] na potrzeby modelowania rachunku kosztów działań wyróżniła następujące procesy realizowane w ramach działalności ubezpieczeniowej:

- marketingowy,
- sprzedaży produktów ubezpieczeniowych,
- reasekuracji ubezpieczonego ryzyka,
- zarządzania lokatami funduszu ubezpieczeniowego,
- odszkodowawczy lub realizacji świadczeń i postępowania regresowego,
- prewencyjny,
- administrowania zbiorami statystyki ubezpieczeniowej,
- zarządzania gospodarką finansową,
- zarządzania zasobami ludzkimi,
- zarządzania infrastrukturą i siecią terenową ubezpieczyciela,

a następnie przedstawiła mapę funkcjonalną dekompozycji zakładu ubezpieczeń, wyróżniając procesy pierwszego, drugiego i trzeciego stopnia oraz procesy wspomagające. Do procesów pierwszego stopnia zaliczyła: proces marketingowy, proces sprzedaży produktów ubezpieczeniowych, proces odszkodowawczy, do procesów drugiego stopnia: proces reasekuracji ubezpieczonego ryzyka, proces zarządzania lokatami zakładu ubezpieczeń, proces prewencyjny, zaś do procesów trzeciego stopnia: proces administrowania zbiorami statystyki ubezpieczeniowej. Procesy wspomagające to: proces zarządzania zasobami ludzkimi, proces zarządzania finansami oraz proces zarządzania siecią sprzedaży. Propozycja ta, będąca pierwszą próbą procesowego podejścia do działalności ubezpieczeniowej, nie uwzględnia szeregu procesów, jak np. zarządzania produktami, zarządzania obsługą prawną

i windykacyjną, zarządzania obsługą informatyczną, planowania strategicznego, planowania operacyjnego, zarządzania zakładem ubezpieczeń oraz procesów: zarządzania ryzykiem, zarządzania jakością, zarządzania bezpieczeństwem informacji czy też zarządzania relacjami z klientami.

Mając na względzie, że podstawowym zadaniem zakładu ubezpieczeń jest oferowanie i udzielanie ochrony ubezpieczeniowej na wypadek ryzyka wystąpienia skutków zdarzeń losowych [Ustawa z dnia 22 maja 2003, art. 3, ust. 1], a z zadaniem tym związana jest realizacja szeregu czynności ubezpieczeniowych oraz innych czynności określonych w przepisach innych ustaw [Ustawa z dnia 22 maja 2003, art. 3, ust. 4, pkt 7], procesy realizowane w zakładach ubezpieczeń można podzielić na:

- procesy podstawowe,
- procesy pomocnicze,
- procesy zarządzania oraz
- procesy doskonalenia.

Procesy podstawowe wynikają z podstawowego zadania zakładu ubezpieczeń, tzn. udzielania ochrony ubezpieczeniowej. Obejmują one sprzedaż produktów ubezpieczeniowych, a w przypadku zajścia zdarzenia losowego przewidzianego w umowie – likwidację szkody.

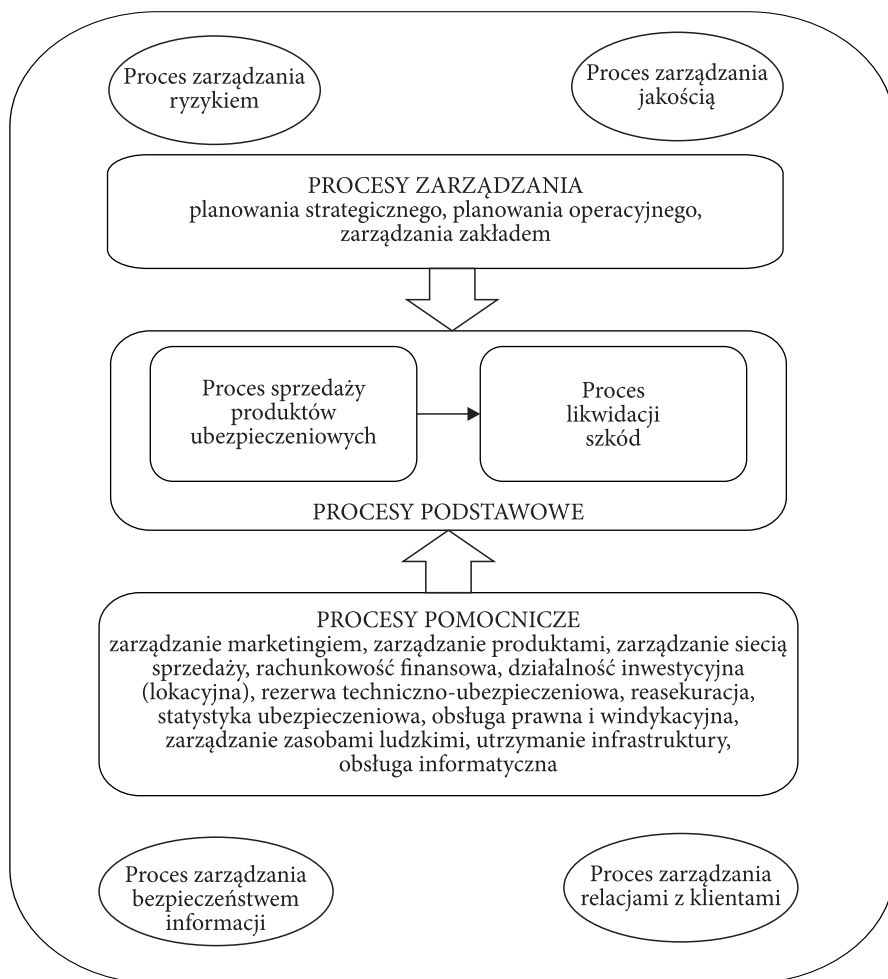
Procesy pomocnicze wspierają procesy podstawowe. Dzięki temu wsparciu mogą one przynosić oczekiwane rezultaty. „Produkty” tych procesów najczęściej nie są widoczne dla klientów zewnętrznych, ale mają istotny wpływ na gospodarkę finansową zakładów ubezpieczeń. Do procesów pomocniczych zaliczono procesy: zarządzania marketingiem, zarządzania produktami, zarządzania siecią sprzedaży, rachunkowości finansowej, działalności inwestycyjnej (lokacyjnej), rezerw techniczno-ubezpieczeniowych, reasekuracji, statystyki ubezpieczeniowej, obsługi prawnej i windykacyjnej, zarządzania zasobami ludzkimi, utrzymania infrastruktury oraz obsługi informatycznej.

Procesy zarządcze służą zapewnieniu skutecznego planowania i funkcjonowania procesów podstawowych i pomocniczych oraz usprawnieniu całego systemu zarządzania zakładem ubezpieczeń.

Do procesów zarządzania zaliczono procesy: planowania strategicznego, planowania operacyjnego oraz zarządzania zakładem.

Ostatnią grupą procesów są tzw. procesy doskonalenia, do których zaliczono procesy: zarządzania ryzykiem, zarządzania jakością, zarządzania bezpieczeństwem informacji oraz zarządzania relacjami z klientami.

Mapę procesów realizowanych w zakładach ubezpieczeń przedstawia rysunek 2.



Rysunek. 2. Mapa procesów realizowanych w zakładach ubezpieczeń

Źródło: Na podstawie: [Gąsiorkiewicz 2014]

Część z przedstawionych procesów podlega podziałowi na podprocesy, te zaś (podobnie jak procesy niepodlegające podziałowi na podprocesy) można podzielić na czynności. Podział procesów podstawowych i pomocniczych na podprocesy przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Podział procesów podstawowych i pomocniczych na podprocesy

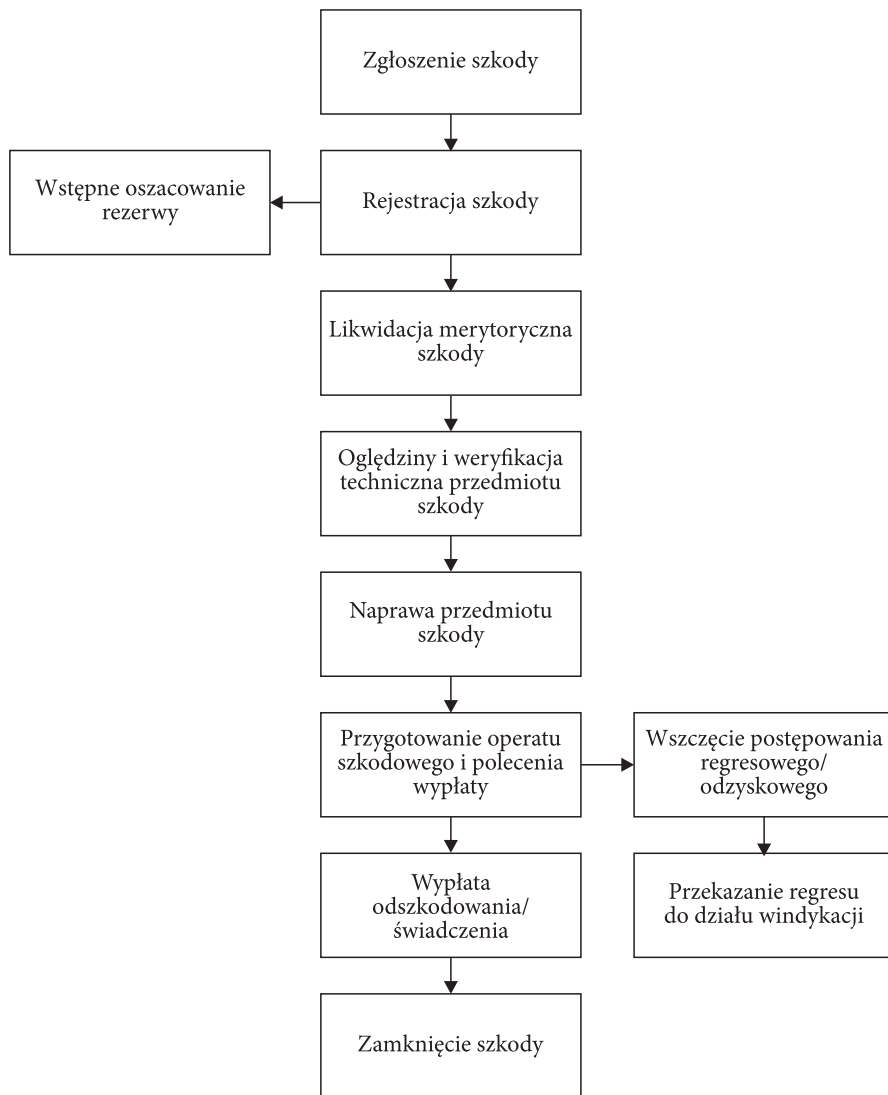
Proces	Podproces
Sprzedaż produktów ubezpieczeniowych	Zawieranie umów ubezpieczenia
	Rejestracja i rozliczanie sprzedaży
Likwidacja szkód	Brak podziału na podprocesy
Zarządzanie marketingiem	
Zarządzanie produktami	
Zarządzanie siecią sprzedaży	
Rachunkowość finansowa	
Działalność inwestycyjna (lokacyjna)	
Rezerwy techniczno-ubezpieczeniowe	
Reasekuracja	
Statystyka ubezpieczeniowa	
Obsługa prawna i windykacyjna	Obsługa prawna
	Windykacje
Zarządzanie zasobami ludzkimi	Identyfikacja potrzeb i rekrutacja kadr
	Motywacja i wynagradzanie personelu
Obsługa informatyczna	Rozwój i wdrażanie nowych rozwiązań informatycznych
	Utrzymanie infrastruktury informatycznej
Utrzymanie infrastruktury	Gospodarka środkami trwałymi
	Gospodarka drukami ubezpieczeniowymi

2. Przykładowa analiza procesu i jego wpływu na wyniki finansowe zakładu ubezpieczeń

Analiza zostanie przeprowadzona na przykładzie jednego z procesów podstawowych, a mianowicie procesu likwidacji szkód w ubezpieczeniach majątkowych.

Celem procesu likwidacji szkód jest ustalenie odpowiedzialności zakładu ubezpieczeń oraz wysokości odszkodowania adekwatnego do rozmiaru szkody zgodnie z wymogami przepisów prawnych i uregulowań wewnętrznych zakładu ubezpieczeń oraz likwidacja szkody kończąca się wypłatą należnego odszkodowania. Schemat procesu likwidacji szkód w ubezpieczeniach majątkowych przedstawia rysunek 3.

W trakcie procesu likwidacji szkody w ubezpieczeniach majątkowych powstają następujące zapisy: przyjęcie szkody i rejestracja formularza zgło-



Rysunek 3. Schemat procesu likwidacji szkód w ubezpieczeniach majątkowych

Źródło: [Gąsiorkiewicz 2014]

szkody, ustalenie pokrycia ubezpieczeniowego, wprowadzenie informacji o szkodzie w rejestrze szkód, kartotece przejściowej szkód i w skorowidzu imiennym, wprowadzenie danych o szkodzie i wstępnej rezerwie do systemu informatycznego, ustalenie zakresu odpowiedzialności zakładu

ubezpieczeń i konsekwencji szkody dla ubezpieczonego, ewentualna weryfikacja zapisów z tych ustaleń, opinia prawna/eksperska w przypadku reklamacji (skargi) lub sprawy sądowej, zdjęcia przedmiotu i miejsca szkody, protokół oględzin, jego akceptacja techniczna i merytoryczna, kalkulacja wartości szkody, kalkulacja naprawy szkody, kosztorys naprawy, faktura za naprawę (ewentualnie kopia korygująca), weryfikacja techniczna i merytoryczna kosztorysu/faktury (faktury korygującej), operat szkodowy, zlecenie i dowód wypłaty, zmiana statusu szkody na zamkniętą, wyzerowanie rezerwy, zawiadomienie klienta o zamknięciu postępowania szkodowego, ewentualny wniosek o wszczęcie postępowania regresowego, akceptacja wniosku, informacja do klienta o wszczęciu postępowania regresowego, wezwanie do zapłaty, monit, wszczęcie postępowania sądowego, ewidencja wierzytelności w systemie finansowo-księgowym, ewentualne zlecenie sprzedaży pozostałości po szkodzie.

Wynikiem procesu są dokumenty teczki szkodowej (w tym: zgłoszenie szkody, protokół oględzin, kosztorys naprawy, faktura za naprawę, opinie eksperckie, operat szkodowy), informacja dla poszkodowanego o zakończeniu postępowania szkodowego, decyzja o wypłacie bądź odmowie wypłaty odszkodowania (ewentualnie informacja o przedłużeniu postępowania szkodowego), dowód wypłaty odszkodowania.

Z punktu widzenia gospodarki finansowej zakładu ubezpieczeń w procesie likwidacji szkód występują następujące operacje gospodarcze mające wpływ na wyniki finansowe zakładu ubezpieczeń:

- naliczenie rezerwy na niewypłacone odszkodowania i świadczenia,
- naliczenie udziału reasekuratorów w rezerwie na niewypłacone odszkodowania i świadczenia,
- wypłata odszkodowania,
- naliczenie udziału reasekuratorów w odszkodowaniach i świadczeniach wypłaconych,
- rozwiązanie rezerwy na niewypłacone odszkodowania i świadczenia,
- rozwiązanie rezerwy na niewypłacone odszkodowania i świadczenia na udziale reasekuratora,
- wpłata należności przez reasekuratora.

Przedstawione powyżej operacje gospodarcze, jak też koszty realizacji procesu, mają wpływ na poszczególne wartości aktywów, pasywów, pozycje technicznego rachunku ubezpieczeń, jak też na wynik ogólnego rachunku zysków i strat. Model przepływów finansowych w procesie likwidacji szkód przedstawia rysunek 4.

BILANS (AKTYWA)

Wyszczególnienie	Koniec okresu
Należności	4
Inne składniki aktywów	7
Aktywa razem	3

TECHNICZNY RACHUNEK UBEZPIECZEŃ

Wyszczególnienie	Koniec okresu
Odszkodowania i świadczenia	3
Wynik techniczny	4

Proces likwidacji szkód

BILANS (PASYWA)

Wyszczególnienie	Koniec okresu
Kapitał własny	9
Rezerwy techniczno-ubezpieczeniowe	1, 5
Udział reasekuratorów w rezerwach techniczno-ubezpieczeniowych	2, 6
Pasywa razem	

OGÓLNY RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT

Wyszczególnienie	Koniec okresu
Wynik techniczny	8
Zysk (strata) netto	

- 1 – naliczenie rezerwy na niewypłacone odszkodowania i świadczenia
- 2 – naliczenie udziału reasekuratorów w rezerwie na niewypłacone odszkodowania i świadczenia
- 3 – wypłata odszkodowania
- 4 – naliczenie udziału reasekuratorów w odszkodowaniach i świadczeniach wypłaconych
- 5 – rozwiązanie rezerwy na niewypłacone odszkodowania i świadczenia
- 6 – rozwiązanie rezerwy na niewypłacone odszkodowania i świadczenia na udziale reasekuratora
- 7 – wpłata należności przez reasekuratora
- 8 – przeniesienie wyniku technicznego do ogólnego rachunku zysków i strat
- 9 – przeniesienie zysku/straty netto do pasywów bilansu

Rysunek 4. Model przepływów finansowych w procesie likwidacji szkód

Źródło: Na podstawie: [Gastorkiewicz 2014]

Oceny osiągnięcia celów procesu likwidacji szkód można dokonać przy zastosowaniu wskaźników:

- dynamiki odszkodowań i świadczeń należnych,
- szkód zlikwidowanych na jednego pracownika,
- średniej wysokości szkody,
- uznanych reklamacji,
- sprawności procesu likwidacji,
- postępowań regresowych,
- przeterminowanych należności regresowych,
- windykowanych należności regresowych,
- dynamiki kosztów procesu likwidacji szkód,
- udziału kosztów procesu likwidacji szkód w odszkodowaniach i świadczeniach należnych.

Zestawienie wskaźników oceny realizacji celów procesu likwidacji szkód przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Wskaźniki oceny osiągnięcia celów procesu likwidacji szkód

Lp.	Nazwa wskaźnika	Formuła obliczeniowa
1	Wskaźnik dynamiki odszkodowań i świadczeń należnych	$\frac{\text{odszkodowania i świadczenia należne na koniec okresu}}{\text{odszkodowania i świadczenia należne na początek okresu}}$
2	Wskaźnik szkód zlikwidowanych na jednego pracownika	$\frac{\text{liczba szkód zlikwidowanych w okresie sprawozdawczym}}{\text{liczba pracowników likwidacji szkód}}$
3	Wskaźnik średniej wysokości szkody	$\frac{\text{odszkodowania i świadczenia należne}}{\text{liczba szkód zamkniętych}}$
4	Wskaźnik uznanych reklamacji	$\frac{\text{liczba reklamacji uznanych}}{\text{liczba reklamacji zgłoszonych}}$
5	Wskaźnik sprawności procesu likwidacji	$\frac{\text{liczba szkód zamkniętych}}{\text{liczba szkód zgłoszonych}}$
6	Wskaźnik postępowań regresowych	$\frac{\text{liczba wszczętych postępowań regresowych}}{\text{liczba szkód zamkniętych}}$
7	Wskaźnik przeterminowanych należności regresowych	$\frac{\text{należności regresowe powyżej 3 miesięcy}}{\text{należności regresowe ogółem}}$
8	Wskaźnik windykowanych należności regresowych	$\frac{\text{windykowane należności regresowe}}{\text{należności regresowe ogółem}}$

cd. tabeli 2

Lp.	Nazwa wskaźnika	Formuła obliczeniowa
9	Wskaźnik dynamiki kosztów procesu likwidacji szkód	$\frac{\text{koszty procesu likwidacji szkód na koniec okresu}}{\text{koszty procesu windykacji szkód na początek okresu}}$
10	Wskaźnik udziału kosztów procesu w odszkodowaniach i świadczeniach należnych	$\frac{\text{koszty procesu windykacji szkód}}{\text{odszkodowania i świadczenia należne}}$

Zakończenie

Dotychczasowe prace prowadzone w zakresie procesowego ujęcia działalności ubezpieczeniowej, zwłaszcza w obszarze gospodarki finansowej zakładów ubezpieczeń, wskazują na dużą przydatność tego podejścia. Umożliwia ono kompleksową analizę i ocenę zarówno gospodarki finansowej zakładu ubezpieczeń jako całości, jak i poszczególnych jej fragmentów. Podejście to daje również możliwość wszechstronnej analizy efektywności poszczególnych procesów i ich zgodności z celami strategicznymi zakładu ubezpieczeń. Proponowana identyfikacja procesów realizowanych w zakładach ubezpieczeń stwarza, poza gospodarką finansową, podstawę badań w zakresie:

- procesowego opisu działań zakładów ubezpieczeń umożliwiającego stałe monitorowanie wyników osiąganych w ramach poszczególnych procesów,
- systemu monitoringu i kontroli zgodności procesów z założeniami strategicznymi zakładów ubezpieczeń,
- komunikowania i współpracy wewnątrz zakładów ubezpieczeń,
- efektywności działania zakładu ubezpieczeń w przekroju wyodrębnionych procesów,
- ryzyka występującego w zakładach ubezpieczeń w przekroju realizowanych procesów.

Bibliografia

Chmielowiec-Lewczuk, M., 2004, *Sprawozdawczość finansowa w zakładach ubezpieczeń*, w: Ronka-Chmielowiec, W. (red.), Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Wrocław.

- Ciuman, K., 2007, *Reasekuracja jako czynnik rozwoju rynku ubezpieczeniowego w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Czerwińska, T.T., 2009, *Polityka inwestycyjna instytucji ubezpieczeniowych istota – uwarunkowania – instrumenty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk
- Gąsiorkiewicz, L., 2001, *Gospodarka finansowa zakładów ubezpieczeń majątkowych – ujęcie gospodarcze*, T. Sangowski (red.), Poltext, Warszawa.
- Gąsiorkiewicz, L., 2009, *Finanse zakładów ubezpieczeń majątkowych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Gąsiorkiewicz, L., 2010, *Gospodarka finansowa przedsiębiorstwa ubezpieczeniowego*, w: Handschke, J., Monkiewicz, J. (red.), *Ubezpieczenia. Podręcznik akademicki*, Poltext, Warszawa.
- Handschke, J., Lisowski, J., 2009, *Systemy wypłacalności zakładów ubezpieczeń*, w: *Studia ubezpieczeniowe*, Handschke, J. (red.), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 127, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Handschke, J., Monkiewicz, J. (red.), 2010, *Ubezpieczenia. Podręcznik akademicki*, Poltext, Warszawa.
- Karmańska, A., 2006, *Rachunkowość zarządcza ubezpieczyciela. Modelowanie na podstawie*, Katedra Ubezpieczeń, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
- Karmańska, A., 2010, *Gospodarka finansowa zakładów ubezpieczeń gospodarczych*, w: Wierzbička, E. (red.), *Ubezpieczenia non – life*, CeDeWu, Warszawa.
- Lament, M., 2013, *Działalność inwestycyjna/lokacyjna zakładów ubezpieczeń*, w: Drozdowska, M. (red.), *Ubezpieczenia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Lisowski, J., 2001, *Zagadnienia finansowe w ubezpieczeniach*, w: Sangowski, T. (red.), *Ubezpieczenia gospodarcze*, Poltext, Warszawa.
- Lisowski, J., 2010, *Specyfika gospodarki finansowej ubezpieczycieli kredytu kupieckiego w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Lisowski, J., Mazurkiewicz, S., 2006, *Reasekuracja a wartość zakładu ubezpieczeń*, w: Handschke, J. (red.), *Wycena i zarządzanie wartością zakładu ubezpieczeń*, Katedra Ubezpieczeń, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
- Łańucki, J., 1996, *Podstawy finansów ubezpieczeń gospodarczych*, PWN, Warszawa.
- Małek, A., 2011, *Reasekuracja. Klasyczne i alternatywne metody transferu ryzyka ubezpieczeniowego*, Poltext, Warszawa.
- Monkiewicz, J. (red.), 2000, *Podstawy ubezpieczeń*, t. 1, *Mechanizmy i funkcje*, Poltext, Warszawa.
- Monkiewicz, J. (red.), 2001, *Podstawy ubezpieczeń*, t. 2, *Produkty*, Poltext, Warszawa.
- Monkiewicz, J. (red.), 2002, *Ubezpieczenia w Unii Europejskiej*, Poltext, Warszawa.
- Monkiewicz, J. (red.), 2003, *Podstawy ubezpieczeń*, t. 3, *Przedsiębiorstwo*, Poltext, Warszawa.

- Monkiewicz, J., Gąsiorkiewicz, L., Hadyniak, B., 1999, *Zarządzanie finansami ubezpieczeń*, Poltext, Warszawa.
- PN-EN ISO 9000, Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia, 2001, PKN, wrzesień.
- Ronka-Chmielowiec, W. (red.), 2004, *Zarządzanie finansami w zakładach ubezpieczeń*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Łódź.
- Sangowski, T. (red.), 2005, *Finansowe narzędzia zarządzania zakładem ubezpieczeń*, Poltext, Warszawa.
- Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o działalności ubezpieczeniowej (tekst jednolity), Dz.U. 2013 poz. 950.
- Wieteska, S., 2004, *Rezerwy techniczno-ubezpieczeniowe zakładów majątkowo-osobowych. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Łódź.