

Mladen Meter

Poslovna učinkovitost d. o. o. za poslovno savjetovanje
mladen.meter@poslovnaucinkovitost.eu

Pregledni znanstveni članak

UNAPREĐENJE FUNKCIJE I PROCESA KONTROLINGA U DRUŠTVIMA ZA OSIGURANJE

Kontrolling je značajna potporna funkcija menadžmenta u upravljanju poslovnim procesima i poslovnim rezultatom u društvima za osiguranje. Da bi kontroler mogao na učinkovit način doprinijeti upravljanju, nužno je da funkcija kontrolinga na primjeren način bude sadržajno određena, organizirana i pozicionirana u društvu za osiguranje te također da su na kvalitetan način uspostavljeni procesi kontrolinga.

Većina društava za osiguranje ima uspostavljenu funkciju i procese kontrolinga, ali s različitom razinom uspostavljenih standarda kvalitete. Svrha je ovoga rada, na temelju međunarodnih standarda kontrolinga, iskustava iz prakse društava za osiguranje te rezultata empirijskih istraživanja u Hrvatskoj, dati odgovarajuće preporuke za unapređenje funkcije i procesa kontrolinga u društvima za osiguranje kako bi se bolje upravljalo poslovnim rezultatom.

Ključne riječi: *kontrolling, funkcija kontrolinga, procesi kontrolinga, osiguranje*

uvod

Međunarodni standardi kvalitete kontrolinga pozicioniraju se kao polazni okvir i osnovna mjera izvrsnosti funkcije i procesa kontrolinga u društvu. Temelje se na publikacijama IGC-a (International Group of Controlling): *Misija kontrolera* (IGC, 2013a), *Rječnik za kontrolere* (IGC, 2013b) i *Procesni model kontrolinga* (IGC, 2014). Sve su publikacije izdane i na hrvatskome jeziku, a Hrvatska je u skupini država koje će prve kod sebe utvrditi razinu kvalitete kontrolinga u poslovnoj praksi, što zajedno predstavlja poticaj i priliku za unapređenje funkcije i procesa kontrolinga i u pojedinim društvima za osiguranje u Hrvatskoj.

U ovome su radu također predstavljeni okviri strukture i sadržaja funkcije i procesa kontrolinga u društvima za osiguranje, kao i moguća rješenja za pojedine izazove u poslovnoj praksi kontrolinga osiguranja. Preporuke navedene u radu temelje se na empirijskome istraživanju provedenom u Hrvatskoj, a odnose se na unapređenje izvrsnosti temeljnih zadaća kontrolinga kroz savjetovanje, odnosno partnerstvo s menadžmentom u planiranju, analiziranju i izvješćavanju, a sve s krajnjim ciljem boljega upravljanja poslovnim rezultatom društva.

MEĐUNARODNI STANDARDI KVALITETE KONTROLINGA

U okviru radne grupe IGC-a (International Group of Controlling) pokrenut je projekt za prepoznavanje standarda kontrolinga na međunarodnoj razini.

IGC je vodeća controlling asocijacija u svijetu, osnovana je prije 20 godina, a u svojoj organizaciji okuplja renomirana poduzeća i institucije iz cijeloga svijeta koji su ostvarili velika dostignuća u području kontrolinga. Sjedište asocijacije nalazi se u St. Gallenu u Švicarskoj.

U okviru rada IGC radne skupine za međunarodne standarde kvalitete kontrolinga ostvarit će se sljedeći ciljevi:

- međunarodno empirijsko istraživanje o prepoznatosti i implementaciji IGC standarda u poslovnoj praksi,
- sveobuhvatna analiza o koristima IGC standarda u poslovnoj praksi,
- javno objavljivanje i davanje praktičnih preporuka na temelju empirijskih rezultata putem IGC publikacija kao ostalih relevantnih znanstvenih i stručnih publikacija.

U okviru rada IGC radne skupine empirijski će se istražiti tri IGC standarda:

Misija kontrolera, 2. Rječnik za kontrolere i 3. Procesni model kontrolinga.

Za sva tri standarda izrađena su različita pitanja koja se mogu svrstati u sljedeće skupine pitanja:

- poznavanje IGC standarda u poslovnoj praksi,
- trenutačna razina korištenja IGC standardima,
- praktična primjenljivost IGC standarda,
- budući razvoj IGC standarda.

Trenutačno su za empirijsko istraživanje odabrane samo određene države, a namjera je da se projekt kasnije provede i u drugim državama.

Tijekom 2015. i prve polovice 2016. godine bit će provedeno empirijsko istraživanje, a na Glavnoj skupštini IGC-a u Hamburgu u svibnju 2016. godine planirano je predstavljanje rezultata empirijskoga istraživanja iz Njemačke, Švicarske, Austrije, Mađarske i Hrvatske.

Krajnji cilj navedene inicijative predstavlja nastojanje IGC-a da se kontroling standardi značajnije primjenjuju u poslovnoj praksi, te se tako doprinese boljemu upravljanju poslovanjem i ostvarenju dugoročno održivih rezultata poslovanja.

ORGANIZACIJA FUNKCIJE KONTROLINGA U DRUŠTVIMA ZA OSIGURANJE

Važnost i mogući doprinos funkcije kontrolinga boljemu upravljanju poslovanjem društva za osiguranje već su u velikoj mjeri prepoznala.

Važnost, razvijenost i veličina funkcije kontrolinga u društvima za osiguranje ovisi o mnogo čimbenika, a među najznačajnije mogu se ubrojiti sljedeći (prilagođeno prema Horvath i Partners, 2006):

- podrijetlo kapitala društva,
- veličina društva,
- razvojna faza poslovanja društva,
- razvijenost svijesti menadžmenta društva o važnosti funkcije kontrolinga.

Funkcija kontrolinga potporna je funkcija menadžmenta te se, i prema određenju i u praksi, pojavljuje kao savjetodavna funkcija čija se uloga manifestira kroz sljedeće najvažnije skupine zadaća funkcije kontrolinga:

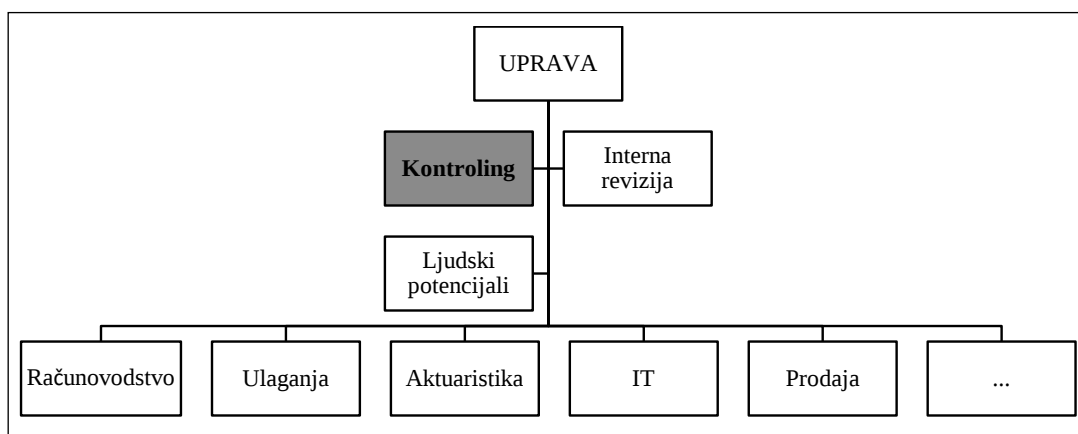
- planiranje,
- analiziranje i
- izvještavanje.

Svaka od prethodno navedenih skupina zadaća ima vlastitu formalnu strukturu i sadržaj koji su u međusobnoj vezi s drugim funkcijama, odnosno procesima društva, te zajedno čine cjelovitu i smislenu cjelinu za pružanje usluga unapređenja poslovnoga rezultata društva.

U društvima za osiguranje kontroling može biti organiziran na različite načine, što isto tako ovisi o mnogo čimbenika. Svaki pojedini organizacijski oblik primjeren je za ostvarenje specifičnih ciljeva društva, ali isto tako svaki od njih ima svoje prednosti i nedostatke.

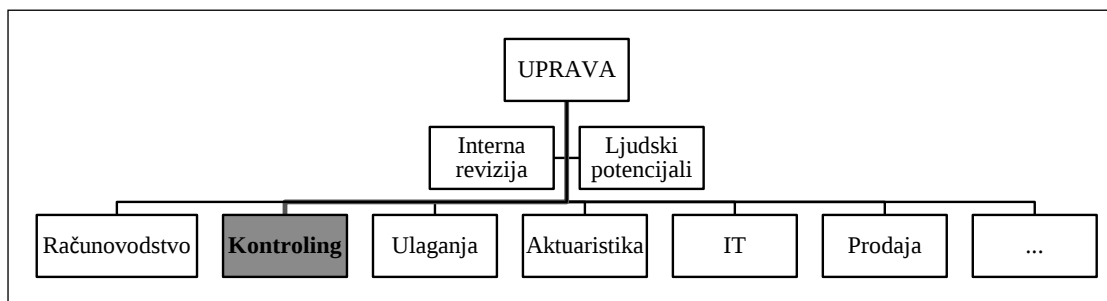
U nastavku su navedeni najčešći mogući organizacijski oblici kontrolinga u društvima za osiguranje (prilagođeno prema Meter, 2014):

- Štabno organizirani kontroling

Slika 1. Štabno organiziran kontroling u društvima za osiguranje

Kod štabno organiziranoga kontrolinga funkcija kontrolinga svojom pozicijom u organizacijskoj strukturi nedvojbeno upućuje na njezinu partnersku ulogu kod vrhovnoga menadžmenta. Ovako organiziran kontroling također upućuje na prepoznatost važnosti kontrolinga u upravljanju poslovanjem društva, ali naravno isto podrazumijeva i značajnu razinu izgrađenih kompetencija kontrolera za profesionalno obavljanje svojih zadaća. Kontroling u ovakvoj organizacijskoj strukturi, zbog izražene organizacijske moći, na jednostavniji način provodi svoje aktivnosti u interakciji s ostalim organizacijskim jedinicama odnosno pojedincima, dok je, s druge strane, zbog formalne pozicije otežano samoinicijativno dobivanje informacija od isporučitelja, što ujedno predstavlja jednu od glavnih slabosti ovako organizirana kontrolinga.

▪ Linijski organiziran kontroling

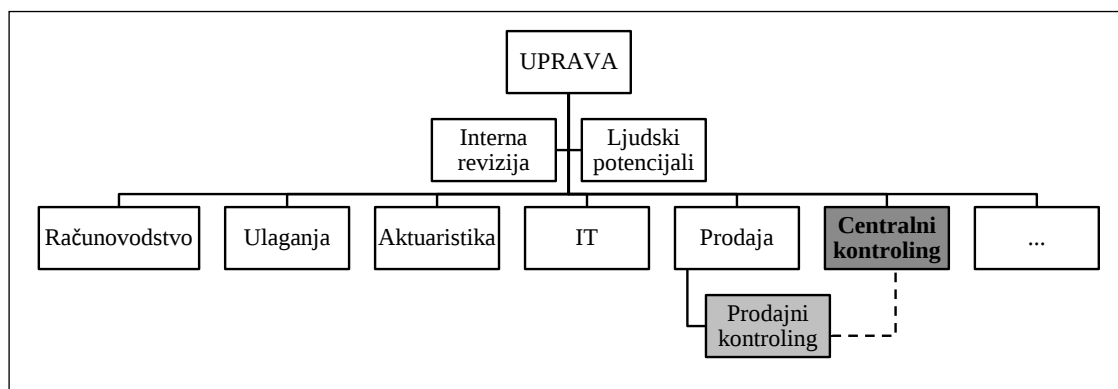
Slika 2. Linijski organiziran kontroling u društvima za osiguranje

Linijski organiziran kontroling rješava nedostatke štabno organiziranoga kontrolinga (primjerice, zbog jednake hijerarhijske razine jednostavnije se dolazi do potpunijih informacija), dok s druge strane svoje aktivnosti u određenoj mjeri provodi teže (primjerice, pridržavanje rokova za dostavljanje određenih analiza od strane linijskoga menadžmenta).

Na odabir između jednoga od prethodno navedenih organizacijskih oblika utječu činjenice kao što su: korporativne upute o organizacijskoj strukturi, diskrecijska odluka vrhovnoga menadžmenta o partnerstvu s kontrolingom ili o njegovoj samo izvještajno-analitičkoj ulozi, stanju na tržištu, stanju informacijske tehnologije, razumijevanju kontrolinga u društvu i dr.

▪ **(De)centralizirano organiziran kontroling**

Slika 3. (De)centralizirano organiziran kontroling u društvima za osiguranje



(De)centralizirano organiziran kontroling temelji se na funkcijskome kontrolingu (kontrolingu pojedinih funkcija/ poslovnih područja) i principu dvojne odgovornosti u društvu (stručna i organizacijska odgovornost). Vrlo se često pojavljuje kod društava koja prepoznaju određeno poslovno područje u poduzeću kao vrlo značajno (u društvima za osiguranje to je često prodaja i ulaganja) i smatra se da troškovi postojanja funkcijskoga kontrolinga kod tih područja te takva organizacija kontrolinga stvaraju znatno manje troškove od koristi koje stvaraju. Prednost je ovakva organizacijskoga oblika u tome da se osigurava mogućnost detaljnijega upoznavanja rada pojedinoga poslovnog područja, dok se nedostaci u prvome redu manifestiraju u povećanim organizacijskim i komunikacijskim troškovima.

Jedan je od mogućih organizacijskih oblika taj da funkcija kontrolinga bude dio računovodstveno-financijske funkcije (Preissner, 2010), međutim, takav organizacijski oblik onemogućava učinkovito obavljanje zadaća za koje je predviđena funkcija kontrolinga u suradnji s menadžmentom.

Uz prethodno navedene organizacijske oblike, društva se sve češće koriste i alternativnim organiziranjem kontrolinga – kao privremenom mjerom (uvođenja ili unapređenja postojeće funkcije i procesa kontrolinga) ili stalnom mjerom (periodički angažman za točno određene zadatke). Sve popularnija usluga poslovnoga savjetovanja *Rent-a-Controller* omogućava društvima da uvođenje odnosno unapređenje funkcije i procesa kontrolinga (Meter, 2011) bude:

- kratko – vrlo često projekt traje koliko bi trajalo uhodavanje osobe koja se stalno zapošljava,
- jeftino – nakon završetka projekta troškovi iskusnoga kontrolera ne ostaju u društvu,
- održivo – tijekom projekta izrađuju se dokumenti i izvještaji koji kasnije ne zahtijevaju značajan razvoj, nego samo održavanje i manja kontinuirana unapređenja, a i tijekom projekta obučava se manje iskusna osoba iz društva koja će to kasnije u potpunosti preuzeti.

PROCESI KONTROLINGA U DRUŠTVIMA ZA OSIGURANJE

Procesi kontrolinga u osiguranju, promatrani na razini godine dana, mogu biti:

- redovite
- *ad hoc* i
- sezonske prirode.

Redoviti procesi kontrolinga obuhvaćaju procese kao što su: periodičko (mjesečno) zatvaranje razdoblja knjiženja, izrada standardnih periodičkih izvještaja (analiziranje, izvještavanje, savjetovanje), izrada periodičkih procjena (procjena rezultata tekućega razdoblja, prognoza) i dr.

Ad hoc procesi kontrolinga odnose se na različite neredovito zahtijevane određene strukture i sadržaje kojima se žele analizirati specifične situacije i postići točno određeni ciljevi.

Sezonski procesi kontrolinga u najvećoj mjeri obuhvaćaju procese godišnjega planiranja.

Godišnji sadržaj aktivnosti kontrolera može se za svako društvo, uvažavajući njegove posebnosti, prikazati kalendarom kontrolinga, gdje se posebno ističu sljedeće grupe aktivnosti (prilagođeno prema IGC, 2013b).

Tablica 1. Tipične grupe i popis aktivnosti kontrolinga

RAZINA PLANIRANJA	PODRUČJE AKTIVNOSTI/ INDIVIDUALNE AKTIVNOSTI
Korporativna politika	- Revidirati i preraditi koncept poslovanja, kao i prirediti koncept u pisanome obliku - Objaviti i objasniti promjene/školoavanje
Strateško planiranje	- Provjeriti ciljeve za postojeće kombinacije proizvoda/tržišta - Formulirati ciljeve za nove potencijale uspjeha - Inicirati okvirni projektni plan za nove potencijale uspjeha - Izraditi plan troškova za postojeće kombinacije proizvoda/tržišta - Izraditi novi izvještaj o novčanome toku
Srednjoročno planiranje	- Prevesti tržišne ciljeve u godišnje ciljeve; plan prodaje, planirati cijene i prihod - Definirati ciljeve za proporcionalne troškove - Odrediti razvoj fiksnih troškova prema područjima - Budžetirati višegodišnje projekte i odrediti budžet investicija - Izraditi višerazinsku i višedimenzijску kontribucijsku maržu - Izraditi kapitalni budžet i amortizacije - Ponovno izraditi financijski plan
Operativno planiranje (za jednu godinu)	- Definirati godišnje ciljeve i novu organizacijsku strukturu - Plan prodaje i prihoda za proizvode, kupce i strateške poslovne jedinice - Izraditi godišnji plan projekata - Izraditi godišnji plan investicija - Izraditi godišnji plan i intenzitet aktivnosti - Odrediti zahtjeve za kapacitetima prema zahtjevima tržišta i interno raspoloživih kapaciteta prema mjestu troška, plan aktivnosti - Izraditi kapitalni budžet i amortizacije - Osnovni podatci za razvoj najvažnijih troškovnih elemenata (osoblje, materijal, energija) - Budžetiranje primarnih troškova po mjestima troška - Dogovor i usvajanje budžeta troškova - Izrada nove višerazinske i višedimenzijске kontribucijske marže - Ponovno revidiranje korporativnih ciljeva - Revidiranje osobnih ciljeva - Izmjene/dorade poslovnoga plana - Dobivanje odobrenja za planove, budžete te višerazinsku i višedimenzijскую kontribucijsku maržu - Aktualiziranje kratkoročnoga plana likvidnosti
Dispozicija i implementacija	- Evidencija ostvarenja: – prodaje, prihoda, aktivnosti – troškova, odstupanja - Izrada usporednih izvještaja plan/ostvarenje - Sastanak/diskusija oko mjesečnih rezultata - Dogovor oko mjera koje treba poduzeti
Specifična zaduženja odjela kontrolinga	- Aktualizacija kontroling priručnika - Definicije/strukture/odgovornosti/procedure/obrasci - Ažuriranje strukture proizvoda, grupa, mjesta troška, troškovnih elemenata - Ažuriranje smjernica za planiranje - Provjeravanje datuma za dostavljanje inputa za projekte/plan - Provjeravanje strateških pretpostavki - Vrednovanje investicijskih prijedloga - Školoavanje za menadžere - Izvještavanje o indikatorima ranoga upozorenja

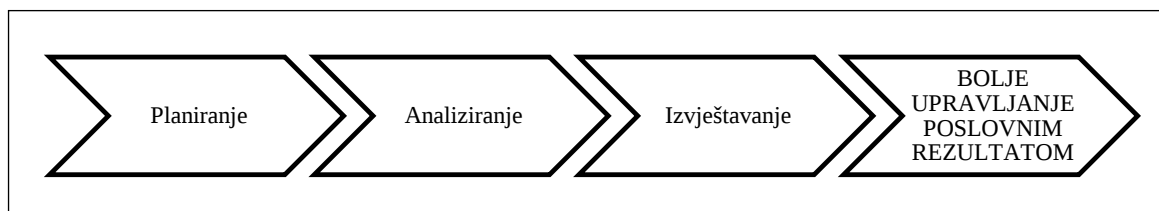
Detaljno poznavanje aktivnosti kontrolinga pomaže njegovu boljem organiziranju i davanju kvalitetnije podrške menadžmentu u upravljanju poslovnim rezultatom.

NAJZNAČAJNIJE PREPORUKE ZA UNAPREĐENJE FUNKCIJE I PROCESA KONTROLINGA

Temeljni preduvjet za kvalitetno provođenje funkcije kontrolinga podrazumijeva omogućavanje kontrolingu da prije svega predstavlja partnersku, odnosno savjetničku ulogu menadžmentu.

Najvažnije su zadaće kontrolinga međusobno povezane i uvjetovane:

Slika 4. Međusobna povezanost i uvjetovanost zadaća kontrolinga



Prethodno navedeni koncept korišten je za empirijsko istraživanje koje je provedeno u 2015. godini u hrvatskim poduzećima na uzorku od 92 ispitana društva. Nakon statističke obrade prikupljenih podataka proizašlo je iz rezultata istraživanja deset praktičnih preporuka za bolje upravljanje poslovnim rezultatom koje su navedene u nastavku uz najznačajnije pripadajuće spoznaje iz empirijskoga istraživanja (navedeni su rezultati iskazani korištenjem Likertove skale od 1 do 5) (Meter, 2015):

1. izraditi/unaprijediti **dokument organizacije i vremenskoga plana izrade poslovnoga plana:**

- koordinaciji i postupku izrade poslovnoga plana pridaje se najmanja važnost, što posljedično utječe na kvalitetu i rokove izrade plana;
- komuniciranje postupaka za izradu poslovnoga plana na Likertovoj skali iznosi svega 3,6;

2. pri planiranju osigurati **poštivanje stavova i nižih organizacijskih jedinica:**

- planiranje se najčešće provodi „odozgo prema dolje”, a u manjoj se mjeri poštuju stavovi nižih organizacijskih jedinica;
- korištenje bottom-up postupkom („odozdo prema gore”) na Likertovoj skali iznosi 3,2;

3. za upravljanje korištenjem poslovnoga plana upotrebljavati i moderne koncepte:

- iako kvaliteta procesa planiranja određuje kvalitetu upravljačkoga instrumenta –poslovnoga plana, novim se pristupima nije koristilo;
- korištenje Traditional Line Item Budgetinga iznosi na Likertovoj skali 3,9, a Kaizen Budgetinga iznosi 2,0;

4. pri planiranju **koristiti se sveobuhvatnim podacima (npr. Big Data koncept):**

- za poslovni uspjeh potrebno je krenuti od tržišta, preko poduzeća do proizvoda, ali u poslovnoj praksi ipak prevladava pristup „iznutra”;
- korištenje financijskim podacima na Likertovoj skali iznosi 4,5, dok korištenje sveobuhvatnim podacima iznosi 2,7;

5. uspostaviti **povezanost između strateških i pojedinačnih ciljeva:**

- prostor za poslovnu efektivnost otvara se kada je infrastruktura pripremljena na efikasan način i podržava ostvarenje ciljeva;
- kontinuirano korištenje usvojenim poslovnim planom na Likertovoj skali iznosi 4,0, dok upravljanje pomoću ciljeva („MbO”) i iznimaka („MbE”) iznosi 3,1;

6. **analizirati unutarnju i vanjsku okolinu cjelovito;** ne samo financijske izvještaje:

- u financijskim su izvještajima povijesni podatci, a povijest nikako ne može biti glavna odrednica budućnosti;
- korištenje analizom financijskih izvještaja na Likertovoj skali iznosi 4,2, dok je analiza tehnologije, partnerstava i zaposlenika između 3,0 i 3,4;

7. uz „tradicionalne” instrumente **koristiti se i dodatnim instrumentima za analizu:**

- usporedbom ostvarenja i plana odgovaramo na pitanja tko, kada i koliko, a drugim analizama možemo odgovoriti i zašto;
- korištenje instrumentom „ostvarenje vs. plan” na Likertovoj skali iznosi 4,5, dok korištenje korelacijskom analizom iznosi 2,8;

8. planirati i pratiti poslovanje kroz **višedimenzijski i dinamički pogled**, kako bismo upravljali uzrocima umjesto posljedicama:

- standardni izvještaji osiguravaju kontinuitet u izvještavanju, a dinamički izvještaji odgovore o razlozima pojedinih kretanja;
- korištenje standardnim izvještajima na Likertovoj skali iznosi 4,6, a dinamičkim 3,5;

9. u menadžerskim izvještajima uz financijske **osigurati i nefinancijske informacije**:

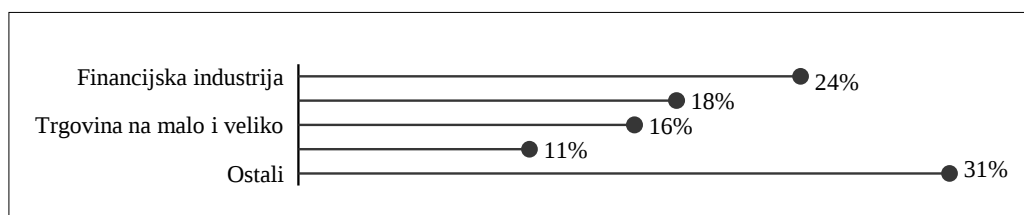
- u financijskim informacijama pronalazimo kvantifikaciju ranije donesenih odluka, a u nefinancijskim često uzroke;
- korištenje financijskim informacija na Likertovoj skali iznosi 4,5, a nefinancijskim 3,6;

10. fokus na „**pronalaženje**” važnih informacija i davanje preporuka kroz **efektivno izvještavanje**:

- raspoloživost brojčanih prikaza u sustavu ne korelira nužno s njihovom korisnošću za donošenje poslovnih odluka;
- korištenje brojčanim prikazima na Likertovoj skali iznosi 58%, a grafičkim 25,5%.

Prethodno navedene preporuke mogu za pojedina društva za osiguranje poslužiti samo kao potvrda njihovih već postojećih nastojanja, a za neka druga kao svojevrsni popis preporuka za unapređenje procesa upravljanja poslovnim rezultatom kroz unapređenje procesa i funkcije kontrolinga, pogotovo ako se uzme u obzir da su navedene preporuke potvrđene kroz statističku analizu, a 24% ispitanih društava dolazi upravo iz financijske industrije:

Slika 5. Struktura ispitanika prema vrsti industrije



ZAKLJUČAK

Kroz partnerstvo s menadžmentom kontroling može znatno doprinijeti ostvarenju boljih rezultata poslovanja.

Društva za osiguranje već su u velikoj mjeri prepoznala koristi koje mogu imati od kvalitetno organizirane funkcije i procesa kontrolinga. Međutim, u različitim društvima za osiguranje postoji različita razina kvalitete kontrolinga.

Međunarodna inicijativa IGC-a (International Group of Controlling), pogotovo jer je i Hrvatska jedna od malobrojnih država koje su trenutačno uključene u projekt, može poslužiti kao poticaj za dodatno unapređenje postojećih standarda kontrolinga u poslovnoj praksi društava za osiguranje.

Na primjeren način organizirana funkcija i na kvalitetan način pripremljen sadržaj procesa kontrolinga, primjerice kroz organizaciju kalendara aktivnosti kontrolinga, mogu doprinijeti boljemu upravljanju poslovanjem društava.

Na temelju rezultata empirijskoga istraživanja provedena u 2015. godini u Hrvatskoj, u kojemu je bilo 24% ispitanika iz financijske industrije, moguće je korištenjem danih deset preporuka za unapređenje najvažnijih zadaća kontrolinga – planiranja, analiziranja i izvještavanja – također osigurati bolje upravljačke procese i bolji rezultat poslovanja društava.

POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1. Štabno organiziran kontroling u društvima za osiguranje

Slika 2. Linijski organiziran kontroling u društvima za osiguranje

Slika 3. (De)centralizirano organiziran kontroling u društvima za osiguranje

Slika 4. Međusobna povezanost i uvjetovanost zadaća kontrolinga

Slika 5. Struktura ispitanika prema vrsti industrije

Tablica 1. Tipične grupe i popis aktivnosti kontrolinga

POPIS KORIŠTENIH IZVORA

Horvath & Partners (2006). Das Controllingkonzept. München, dtv.

IGC – International Group of Controlling (2013a). „Misija kontrolera”, hrvatski prijevod, dostupno na: <http://www.kontrolling-portal.eu/index.php/korisni-sadrzaji-za-kontrolling/misija-kontrolera>. Zagreb, Poslovna učinkovitost d. o. o. za poslovno savjetovanje.

IGC – International Group of Controlling (2013b). Rječnik za kontrolere. Zagreb, Poslovna učinkovitost d. o. o. za poslovno savjetovanje.

IGC – International Group of Controlling (2014). Procesni model kontrolinga – Priručnik za definiranje i oblikovanje procesa kontrolinga. Zagreb, Poslovna učinkovitost d. o. o. za poslovno savjetovanje.

Meter, M. (2011). „RENT-A-CONTROLLER usluga poslovnog savjetovanja”, dostupno na: <http://www.poslovnaucinkovitost.eu/korisni-sadrzaji/kolumne/489-rent-a-controller-usluga-poslovnog-savjetovanja>. Zagreb, Poslovna učinkovitost d. o. o. za poslovno savjetovanje.

Meter, M. (2014). „Konceptija, uvođenje i organizacija kontrolinga” (2014), *IGC međunarodno certificirani program edukacije kontrolera („Certified Controller“)* – *Kontroling akademija Poslovna učinkovitost*, Zagreb, Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje.

Meter, M. (2015). „Planiranje, analiziranje i izvještavanje u hrvatskim poduzećima – Najznačajniji rezultati empirijskog istraživanja”, *6. KONTROLING KONFERENCIJA: Planiranje, analiziranje i izvještavanje*. Zagreb, Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje.

Preissner, A. (2010). Praxiswissen Controlling: Grundlagen – Werkzeuge – Anwendungen, München, Carl Hanser Verlag.

Mladen Meter

IMPROVEMENT OF CONTROLLING FUNCTIONS AND PROCESSES IN INSURANCE COMPANIES

Controlling is a very important management support function in business process management as well as in business results management in the insurance industry. In order to enable effective controller's contribution to better results of the company, it is essential that the controlling function is appropriately determined, organized and positioned in the company, as well as quality controlling processes exists.

Most insurance companies have implemented function and controlling processes, but with a different level of established quality standards. The purpose of this paper is, on the basis of international controlling standards, practical experience in the insurance industry and the results of empirical research in Croatia, to make appropriate recommendations to improve the functions and processes of controlling in insurance companies, in order to have better business result management.

Keywords: controlling, controlling function, controlling processes, insurance