

**Maja Prudzienica-Grunt**

## **ZASTOSOWANIE CONTROLLINGU W POWSZECHNYCH TOWARZYSTWACH EMERYTALNYCH**

### **1. Wstęp**

Podjęty w tym artykule temat jest próbą przedstawienia zastosowania controllingu w powszechnych towarzystwach emerytalnych (PTE) oraz wykazania istotności i specyfiki działań podejmowanych w jego ramach. Dokonanie tego będzie możliwe poprzez wykorzystanie badań kwestionariuszowych przeprowadzonych w tych instytucjach<sup>1</sup>, a także badań literaturowych, analiz dokumentów źródłowych oraz doświadczeń (również zawodowych) zdobytych przez autorkę w trakcie prac nad rozprawą doktorską w latach 1999-2004.

### **2. Zakres i miejsce controllingu w działalności PTE**

W literaturze z zakresu zarządzania pojęcie controllingu nie jest jednoznaczne do tego stopnia, że H. Steinmann i A. Scherer wyrażają pogląd, że nie jest to możliwe zarówno w teorii, jak i w praktyce. Według nich controlling wiąże się z kilkoma problemami [Steinmann, Scherer 1996, s. 4]:

- jako zadanie kierownicze mające ścisły związek z procesami planowania i kontroli oraz z systemem przetwarzania informacji; zawarte w controllingu funkcje kierownicze mogą prowadzić do zrównania pojęć controllingu i zarządzania przedsiębiorstwem,

---

<sup>1</sup> Badania przeprowadzone przez autorkę miały charakter badań kwestionariuszowych z pracownikami poszczególnych PTE. W próbie badawczej znalazło się 6 z 16 wówczas istniejących PTE. Jedno spośród nich charakteryzuje się dużym udziałem w rynku, pozostałe zidentyfikowano jako małe towarzystwa. Poszczególne PTE zostały nazwane według kolejności alfabetycznej, gdzie A jest największym PTE pod względem udziału w rynku, a F – najmniejszym, ze względu na zastrzeżenie anonimowości ze strony badanych PTE.

- występują wątpliwości między rozróżnieniem controllingu jako funkcji oraz jako stanowiska,
- czy controlling należy uważać za funkcję kierowniczą, czy chodzi tylko o wspomaganie kierowania przedsiębiorstwem,
- czy controlling powinien wpływać bezpośrednio, czy pośrednio na merytoryczne formułowanie planów i procesów planowania.

W powszechnych towarzystwach emerytalnych przedstawione problemy również się pojawiają i mają dość znaczący wpływ na możliwość stworzenia i realizacji funkcji controllingu w ich działaniach.

Controlling, według innego podejścia, nastawiony jest na badanie zgodności wszelkich działań przedsiębiorstwa z założonymi celami, a przede wszystkim na korygowanie stwierdzanych odchyłeń i niedopuszczanie do powstania błędów. Obrazowy charakter ma następujący pogląd na funkcje controllingu: „Gdyby porównać współczesne przedsiębiorstwo – działające w dynamicznym i zmiennym otoczeniu – do okrętu, to funkcję controllingu można określić mianem nawigacji (...). Polem działania jego jest utrzymanie okrętu na właściwym kursie, informowanie o grożących lub zaistniałych odchyleniach, proponowanie rozwiązań mających naprowadzić okręt z powrotem na wyznaczony kurs, dyskusowanie o bezpieczeństwie okrętu i pomoc w wyznaczaniu optymalnego kursu, prowadzącego do osiągnięcia portu w zaplanowanym czasie” [Sikorski 1993, s. 82].

Pojęcia przedstawione powyżej obrazują controlling jako funkcję **zarządzania** i wskazują, jak bardzo jej realizacja jest konieczna dla towarzystw emerytalnych. Z przytoczonych definicji wynika, że eksponowane jest dążenie do zabezpieczenia realizacji celów przy stosowaniu odpowiednich systemów planowania, kontroli i zasilania w informacje [Sekuła 1998, s. 66].

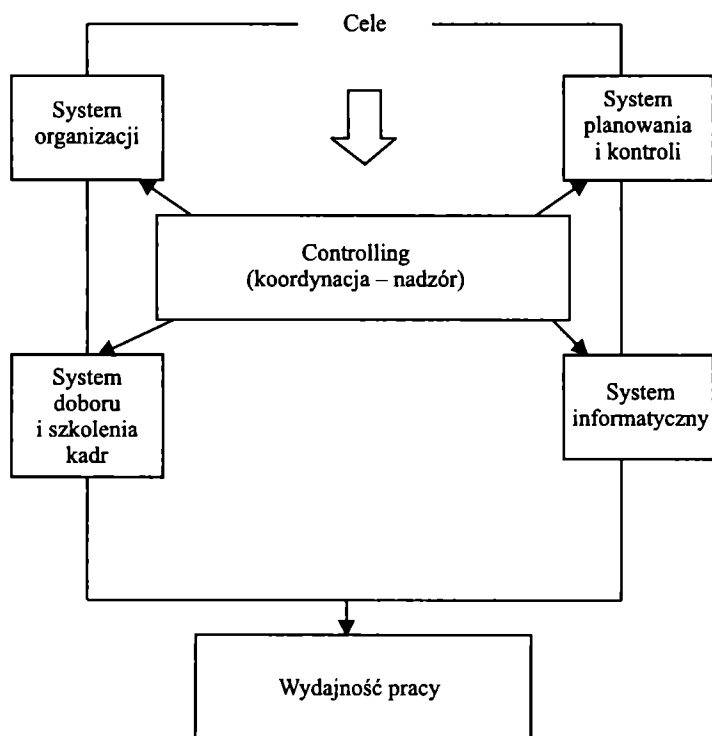
Controlling w znaczeniu praktycznym obejmuje zespół funkcji sprawowanych przez controllera i kierowników, którego podstawą jest [Stiegler, Hofmaeister 1996, s. 5]:

- określenie celów przedsiębiorstwa,
- ciągle zbieranie i przetwarzanie informacji jako pomocy przy podejmowaniu decyzji,
- przygotowanie materiałów do pomocy w sterowaniu przedsiębiorstwem,
- prowadzenie kontroli wyników.

Controlling jest zarówno instrumentem zarządzania menedżerskiego, jak i elementem struktury organizacyjnej wykorzystującym różne metody i techniki dotyczące planowania i kontroli. W związku z tym nasuwa się pytanie, jakie miejsce controlling zajmuje w systemie organizacji zarządzania powszechnych towarzystw emerytalnych. Biorąc pod uwagę wyniki przedstawionych w niniejszym rozdziale analiz, można uznać, że w tego typu instytucjach controlling wykształca się jako subsystem zarządzania. Staje się więc kompleksowym, skoordynowanym działaniem zarządczym w aspekcie zasadniczego celu, jakim jest pomnażanie kapitału członkowskiego uczestników funduszy emerytalnych. Daje też podstawy do za-

pewnienia egzystencji i rozwoju towarzystwa, a tym samym wpływa na budowę zaufania członków funduszy emerytalnych zarządzanych przez towarzystwa.

Miejsce controllingu w strukturze każdego podmiotu gospodarczego, a tym samym i towarzystwa emerytalnego, ilustruje rys. 1. Przedstawia on powiązania pomiędzy obszarami przedsiębiorstwa, na które wpływa controlling, pobudzając je do tego, aby realizowały określone cele towarzystwa poprzez zwiększenie wydajności i jakości pracy. Szczególną uwagę należy zwrócić na obszar planowania i kontroli, który odgrywa bardzo istotną rolę w procesie zarządzania towarzystwami emerytalnymi przede wszystkim ze względu na rolę, jaką spełniają towarzystwa jako instytucje publicznego zaufania w systemie emerytalnym.



Rys. 1. Controlling w strukturze działań podmiotów gospodarczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Wierzbicki 1994].

Drugim obszarem jest system doboru i szkolenia kadr. Natomiast system informatyczny ma na celu m.in. zbieranie, gromadzenie i przetwarzanie informacji na temat członków funduszu, wraz ze zmianami, jakie ich dotyczą, o umowach, a także tendencjach i instrumentach występujących na rynkach kapitałowych. Jest on bardzo ważny w momencie budowy strategii lokacyjnych aktywów. W systemie organizacji, ze względu na jego scentralizowany charakter, controlling odgrywa raczej mało istotną rolę.

### 3. Rodzaje i cechy controllingu stosowanego w PTE

W praktyce we wszystkich podmiotach gospodarczych zamierzających się rozwijać można wyróżnić następujące rodzaje controllingu [*Podstawy ekonomiki...* 1997, s. 226]:

- **controlling strategiczny** – dzięki niemu można określić możliwości, przyczyny i uwarunkowania przyszłych sukcesów i niebezpieczeństw wiążących się z funkcjonowaniem towarzystwa, łącznie z próbą określenia ryzyka jego funkcjonowania w przyszłości;
- **controlling operatywny** – główną jego rolą jest sterowanie przychodami i zyskiem towarzystwa poprzez przygotowanie danych i wskaźników po to, aby towarzystwo mogło na bieżąco funkcjonować.

Te rodzaje controllingu dla towarzystw emerytalnych są o tyle istotne, że pozwalają na określenie kolejności podejmowania działań ze względu na ich ważność, istotę i czas, w jakim będą realizowane. Controlling w powszechnych towarzystwach emerytalnych jest istotny ze względu na konieczność stosowania w działalności norm określonych przez ustawę. Towarzystwa nie mają możliwości funkcjonować intuicyjnie i nie mają swobody poddawania się mechanizmom rynkowym. Nie ulega wątpliwości, że controlling, aby był skuteczny, musi być opracowany w formie systemu. System ten powinien być uporządkowanym zbiorem elementów, pomiędzy którymi zachodzą określone relacje. W skład takiego systemu powinny wchodzić [Sekuła 1998, s. 70-71]:

- a) planowanie – jako podsystem zorientowany na cele strategiczne i operacyjne;
- b) kontrola – metody, sposoby, procedury i częstotliwość kontroli, ujawnianie odchyleń i przyczyn;
- c) koordynacja – koordynowanie poszczególnych obszarów controllingu z celami towarzystwa i funduszy emerytalnych jako całości;
- d) sterowanie – propozycje działań do podejmowania decyzji dla usunięcia zakłóceń przeszkód lub modyfikacji celów;
- e) zarządzanie jednostkami wewnętrznymi przez tworzenie ośrodków odpowiedzialności za koszty i wyniki;
- f) podsystem informacyjny – wspomagający procesy decyzyjne służące do oceny zadań przeszłych i monitoringu zadań przyszłych.

Nawiązując do powyższych rozważań, controlling z punktu widzenia zarządzania jest niezbędny do koordynowania systemu zarządzania samodzielnie działających struktur organizacyjnych w postaci centrów kosztów i zysków. Centra te prowadzą do decentralizacji władzy, jednocześnie wymagając zintegrowania misji i celów towarzystwa z systemem planowania oraz z systemem informacyjnym, a nade wszystko z systemem emerytalnym, w skład którego wchodzi zarówno instytucje współuczestniczące w tym systemie, jak i zbiór obowiązujących ustaw, rozporządzeń i przepisów.

Należy również wskazać, jakimi cechami powinien charakteryzować się system controllingu występujący w towarzystwach. Najważniejsze z nich to [Goli-szewski 1991] (za [Organizacja i zarządzanie... 2001, s. 332-333]):

- orientacja na zidentyfikowane przez towarzystwo cele;
- orientacja na wąskie gardła; istotą jest zidentyfikowanie i koncentracja na obszarach krytycznych, a także ustalenie dopuszczalnych odchyłeń; takimi obszarami mogą być np. sieć sprzedaży (akwizycji) uczestnictwa w funduszu, obsługa informacyjna członków funduszu, zarządzanie aktywami, pion współpracy z zewnętrznym organem kontroli;
- sprzężenie wyprzedzające – polega ono na stałym obserwowaniu wybranych działań i obszarów działalności oraz otoczenia firmy;
- koncentracja na aspekcie personalnym, czyli opracowanie takiego systemu pozyskiwania poszczególnych pracowników towarzystwa, szczególnie na wyższych szczeblach zarządzania, traktowanych jako uczestników systemu controllingowego zarządzania towarzystwem, uwzględniając przede wszystkim ich doświadczenie, intuicję i pomysły, które można wykorzystywać w procesach koordynacyjnych;
- koncentracja na rachunkowości zarządczej – identyfikacja, zbieranie, przetwarzanie i dostarczanie informacji wskazujących wady i zalety poszczególnych wariantów decyzyjnych, a także stwarzanie podstaw do możliwości podejmowania optymalnych decyzji.

Controlling jest więc kompleksowym systemem zarządzania odnoszącym się do wszystkich sfer działalności towarzystw. Można go więc potraktować jako zestawienie wzajemnych relacji pomiędzy [Mugler 1993, s. 98] (za [Organizacja i zarządzanie... 2001, s. 333]):

- płaszczyzną strategiczną i operacyjną;
- przyszłością i przeszłością (planowanie i kontrola);
- częściami funkcjonalnymi towarzystw (marketing, sprzedaż, obsługa członków, zarządzanie aktywami itp.).

Spajając te obszary, można potraktować je jako element analizy, a ich koordynację – jako instrument zarządzania.

W celu uzyskania pełniejszego obrazu podsystemu controllingu w kwestionariuszu badawczym umieszczono pytanie dotyczące występowania controllingu w badanych towarzystwach. Wszystkie firmy oprócz jednej odpowiedziały twierdząco, tzn., że w ich towarzystwie występuje controlling. Kolejne pytanie dotyczyło obszarów działalności objętych procesami controllingu i wskazania, na jakim poziomie działalności jest realizowany. Wyniki przedstawiono w tab. 1.

Po przeanalizowaniu danych zawartych w tab. 1, można stwierdzić, że w większości badanych towarzystw controllingowi przypisuje się bardzo istotną rolę. Ma to miejsce przede wszystkim w obszarze zarządzania finansami i rachunkowości zarządczej, gdzie realizuje się go na poziomie strategicznym. Świadczy to o tym, iż kadry zarządzające zdają sobie sprawę z odpowiedzialności, jaka ciąży na fundu-

Tabela 1. Obszary działalności powszechnych towarzystw emerytalnych objętych procesami controllingu oraz poziomy ich realizacji

| PTE | Obszary działalności |       |       |                       |       |       |                               |       |       |                        |       |       |
|-----|----------------------|-------|-------|-----------------------|-------|-------|-------------------------------|-------|-------|------------------------|-------|-------|
|     | marketing            |       |       | zarządzanie finansami |       |       | zarządzanie zasobami ludzkimi |       |       | rachunkowość zarządcza |       |       |
|     | Strat.               | Takt. | Oper. | Strat.                | Takt. | Oper. | Strat.                        | Takt. | Oper. | Strat.                 | Takt. | Oper. |
| A   |                      |       | x     | x                     |       |       |                               |       | x     | x                      |       |       |
| B   | ----                 | ----  | ----  | x                     |       |       |                               | x     |       | x                      |       |       |
| C   | x                    | x     |       | x                     | x     | x     |                               |       | x     | x                      |       |       |
| D   |                      |       | x     | x                     |       |       |                               |       | x     | x                      |       |       |
| E   |                      | x     |       |                       |       | x     |                               |       | x     | ---                    | ---   | ---   |

Strat. – poziom strategiczny.

Oper. – poziom operacyjny.

Takt. – poziom taktyczny.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

szach emerytalnych, które powinny zapewnić godziwą część kapitałową emerytury swoim członkom. W podsystemie „zarządzanie zasobami ludzkimi” wszystkie towarzystwa stosują controlling na poziomie operacyjnym, czyli bieżącym, na najniższych szczeblach zarządzania, co świadczy o dużej mobilności i elastyczności tego obszaru działalności towarzystw. Marketing natomiast jest różnie postrzegany, wynika to prawdopodobnie z tendencji, jaka zachodzi obecnie w towarzystwach, gdzie marketing traktowany jest jako marginalny obszar ich samodzielnej działalności. Ważnym elementem kontroli, a także controllingu jest ustalenie norm, standardów i metod służących do pomiaru. Cele towarzystw podlegają obserwacjom i pomiarom. Wyniki tych pomiarów wskazują, czy badane zjawiska są zgodne z normami, wielkościami planowanymi i standardami. Jeśli nie, to następuje ustalenie przyczyn i ewentualnie propozycji mających przeciwdziałać skutkom negatywnym, gdyby takie miały powtórzyć się w przyszłości [Sekuła 1998, s. 74].

#### 4. Specyficzne obszary zdarzeń objęte controllinglem w PTE

Wychwycenie specyfiki funkcjonowania powszechnych towarzystw emerytalnych w dziedzinie controllingu wymaga przeprowadzenia wnikliwej analizy działalności otwartych funduszy emerytalnych (OFE), czyli instytucji, którymi zarządzają powszechne towarzystwa emerytalne. Aby tego dokonać, należy poddać szczególnej obserwacji i pomiarowi dwa obszary funkcjonowania. Pierwszy obszar obejmuje zjawiska typowe dla prowadzących działalność gospodarczą, czyli sferę działalności względnie podobną dla każdego podmiotu istniejącego na rynku, w tym i OFE. Są to:

- przychody (prowizja), koszty, zysk,
- jakość i wielkość zasobów kadrowych,

- sprawność organizacji: przepływów informacji, procesów realnych, np. spływ gotówki, terminowość wypłaty emerytur.

W obszarze tym, ściśle związanym z realizacją funkcji zarządczej wobec otwartych funduszy emerytalnych, bardzo trudno jest wychwycić specyfikę towarzystw emerytalnych, ponieważ zachowują się podobnie jak każde inne przedsiębiorstwo. Są nastawione na zysk, na efekty ekonomiczne, na zdobywanie korzyści dla udziałowców, na sprawne funkcjonowanie, pozyskiwanie rynku itd. W związku z tymi trudnościami w wychwyceniu specyfiki i w świetle celów niniejszego opracowania można zrezygnować ze szczegółowej analizy tego obszaru działań<sup>2</sup>.

Specyfika w działalności otwartych funduszy emerytalnych objawia się w drugim obszarze obserwacji i projekcji controllingu, jakim jest zarządzanie aktywami członkowskimi, a więc dotyczy działalności operacyjnej ściśle powiązanej z misją funduszu. Ta sfera działalności dotyczy wartości użytkowej i jakości produktu końcowego, jakim jest kapitałowa część emerytury. Obejmuje ona następujące zjawiska charakteryzujące ekonomikę otwartych funduszy emerytalnych, którymi zarządzają towarzystwa:

- liczebność członków funduszu emerytalnego,
- wielkość składek członkowskich i aktywów,
- alokacja kapitału w instrumenty rynku finansowego,
- pomnażanie aktywów.

Już samo pojawienie się tego obszaru działań świadczy o specyfice funkcjonowania funduszy i powiązanych z nimi towarzystw. W tej dziedzinie ujawniająca się specyfika wymaga stosowania innych miar oceny działań końcowych funduszy niż powszechnie stosowane przez przedsiębiorstwa, np. stopa zysku oraz – w innym kontekście – niż dla typowych podmiotów rynku finansowego, zwłaszcza uczestniczących w obrocie papierami wartościowymi. Taką najbardziej pojemną miarą do oceny działań towarzystw emerytalnych jest końcowa wartość udziału członkowskiego w otwartym funduszu, stanowiąca kapitał emerytalny, z którego towarzystwo czerpie środki na wypłatę emerytury dla uczestnika funduszu. Istotnymi czynnikami bezpośrednio determinującymi ostateczny wynik działań funduszy, a tym samym miernikami cząstkowymi są:

- a) struktura demograficzna i ekonomiczna członków funduszy oraz ich fluktuacja,
- b) terminowość i struktura składek przekazywanych przez ZUS,
- c) wartość jednostki rozrachunkowej,
- d) maksymalny stopień rentowności – stopa zwrotu,
- e) poziom ryzyka inwestycyjnego.

---

<sup>2</sup> Zasoby literaturowe na ten temat są dość bogate, m.in.: [Griffin 2002; Sierpińska, Jachna 1995; Kuc 1999; Nowak 1993; *Podstawy nauki...* 2001].

Z punktu widzenia specyfiki działalności funduszy zidentyfikowane powyżej mierniki są najbardziej pojemnymi w treści i o dużym stopniu ważności. Dostarczają one informacji o strumieniach, wielkości i strukturze zasobów finansowych, którymi zarządza fundusz, o stanie bezpieczeństwa tych zasobów i przyszłych świadczeń, o sposobach generowania wartości, będących pochodną podejmowanych decyzji inwestycyjnych.

Struktura demograficzno-ekonomiczna i wszystkie inne zjawiska cząstkowe traktować można zarówno jako mierniki, jak i czynniki wpływające na taki, a nie inny obraz rozwoju działalności funduszy. Struktura demograficzna może wpływać na efekty działań końcowych w następujący sposób: im niższy wiek członków funduszy, tym dłużej będą wpływały składki, a tym samym później będzie wypłacana wyższa emerytura, zatem dłuższy okres zarządzania aktywami zwiększa możliwość generowania wartości dodanej do składek uczestników funduszy.

O wartości użytkowej świadczeń towarzystwa i w pewnym stopniu o bezpieczeństwie kapitałów członkowskich funduszu emerytalnego informuje wartość jednostki rozrachunkowej. Jednostka rozrachunkowa jest to umowna jednostka udziału w wartości aktywów netto funduszu. Składki wpłacone do funduszu oraz otrzymane wypłaty transferowe są przeliczane na jednostki rozrachunkowe w dniu przeliczenia według wartości jednostek rozrachunkowych na ten dzień. Wartość jednostki rozrachunkowej ustalana jest każdego dnia roboczego na podstawie wartości aktywów netto funduszu. Pozwala to członkowi funduszu na stały wgląd w wysokość zgromadzonych środków. Całkowita wartość wszystkich jednostek rozrachunkowych jest zawsze równa całkowitej wartości aktywów netto funduszu przeliczonych na te jednostki.

Kolejnym miernikiem mogącym mieć zastosowanie w działaniach controllingowych otwartych funduszy emerytalnych jest terminowość i struktura składek wpływających za pośrednictwem ZUS. Miernik ten jako czynnik determinujący skuteczność działań towarzystw emerytalnych nie miałby znaczenia, gdyby podmiot I filara i pośrednik w strumieniu składek do II filaru rzetelnie wywiązywał się z ustawowych obowiązków. Rzeczywistość odbiega od ustawowego wzorca współpracy, a więc wymaga stałej oceny bieżącej i prospektywnej. Za nieterminowość wpłat ZUS jest zobowiązany płacić odsetki. Ich obligatoryjna stopa jest niezależna od funduszu, w przeciwieństwie do stopy zwrotu z alokacji aktywów na rynkach finansowych. Ponadto trudności ZUS z płatnościami składek zmusiły jego gwaranta (skarbu państwa) do interwencji w formie obligacji. Fundusze mają zatem do dyspozycji składki w postaci gotówki oraz w postaci obligacji. Tym pierwszym środkiem fundusz może – w ustawowych ramach – dysponować swobodnie, natomiast dysponowanie tym drugim jest utrudnione. Obligacje mają niższe oprocentowanie niż papiery wartościowe charakteryzujące się większym poziomem ryzyka. Po to, aby inwestycje dokonywane przez fundusze były korzystne dla ich członków, musi zostać zachowana równowaga pomiędzy uczestnictwem w papierach wartościowych charakteryzujących się dużym poziomem ryzyka a papierami wartościowymi



wymi o niskim poziomie ryzyka, jakimi są obligacje. Fundusze, otrzymując obligacje, są zmuszone do naruszania tej równowagi i zwiększania udziału w swoim portfelu inwestycyjnym papierów wartościowych mogących przynieść znacznie mniejszy dochód. Wiąże się z tym ryzyko obniżenia wartości dodanej funduszy i zwiększenia przez nich ponoszonych kosztów i zmniejszenia przez to przyszłych emerytur.

Pełny obraz bezpieczeństwa świadczeń uzyskujemy po ocenie stopy zwrotu z zainwestowanych przez fundusz aktywów oraz poziomu ryzyka inwestycyjnego. Są to miary efektywności funduszy, które określają zasady racjonalnego działania:

- minimum ryzyka przy określonej stopie zwrotu,
- maksymalna stopa zwrotu w grupie portfeli o określonym poziomie ryzyka.

Ponieważ oczekiwania członków funduszy wiążą się z najwyższą wartością produktu końcowego funkcjonowania funduszu i działania towarzystw, jaką jest wysokość emerytury, to wybierany przez te instytucje portfel inwestycyjny powinien charakteryzować się najwyższą stopą zwrotu przy założonym poziomie ryzyka. Rentowność mierzona stopą zwrotu, która stanowi relację pomiędzy przyrostem kapitału w wyniku inwestowania w dany instrument finansowy a nakładami poniesionymi na jego zakup, jest zasadniczym kryterium oceny efektywności inwestowania przez fundusze emerytalne. Z kolei poziom ryzyka inwestycyjnego jest wielkością składową ryzyka rynkowego związanego z funkcjonowaniem gospodarki i ryzyka specyficznego dotyczącego określonego instrumentu finansowego<sup>3</sup>.

Powyższe mierniki efektywności działań inwestycyjnych funduszy emerytalnych tworzą standard, którego przestrzegania pilnuje KNUiFE. Ustawodawca określił także normatywne wielkości tych mierników w taki sposób, aby zachowując bezpieczeństwo gromadzonych składek, istniała możliwość pomnażania ich wartości. Ustanowienie obligatoryjnych podstawowych norm oceny efektywności inwestowania aktywów przez OFE wyróżnia te podmioty od pozostałych działających na rynku finansowym. Ta specyfika nie zamyka jednak możliwości stosowania również innych metod i mierników oceny inwestycji kapitałowych, w tym również oceny ryzyka<sup>4</sup>.

## 5. Zakończenie

Procesy kontroli i controllingu zachodzące w towarzystwach emerytalnych w wielu płaszczyznach odzwierciedlają specyfikę procesów zarządczych zachodzących w tych instytucjach. Specyfika przede wszystkim uwidacznia się w istnieniu i ogromnej roli, jaką odgrywa zewnętrzny organ kontrolny, czyli Komisja Nadzoru Ubezpieczeń i Funduszy Emerytalnych, a także ogromny wpływ uregulowań praw-

<sup>3</sup> Szerzej na ten temat: [Czerwińska 2003, s. 11-21], a także: [Ambachtsheer, Don Ezra 2001, s. 158 i dalsze] oraz [Elton, Gruber 1998, s. 789-835].

<sup>4</sup> Ciekawe propozycje zawarte są w [Ambachtsheer, Don Ezra 2001, s. 158-177; Dębski 2001, s. 444-497].

nych i ustawowych. W procesach kontrolnych zarządzający towarzystwami emerytalnymi powinni uwzględniać również specyfikę towarzystw jako organizacji publicznego zaufania i to, że otwarte fundusze emerytalne, którymi zarządzają towarzystwa, objęte są gwarancjami skarbu. W związku z tymi wymaganiami instytucje te zmuszone są do stworzenia i realizacji kompleksowych systemów kontrolnych i controllingowych. Podkreślić należy również specyficzną odmienność związków (relacji), jakie zachodzą pomiędzy otwartymi funduszami emerytalnymi a powszechnymi towarzystwami emerytalnymi. Fundusze emerytalne funkcjonują właściwie na zasadach odrębnego przedsiębiorstwa. Nie jest to jednak przedsiębiorstwo w dosłownym tego słowa znaczeniu, ze względu na konieczność istnienia drugiej organizacji, jaką jest powszechne towarzystwo emerytalne, które ma na celu objęcie procesami zarządczymi fundusz emerytalny i reprezentowania ich na zewnątrz. Specyfika ta uwidacznia się szczególnie w obszarze kontroli i controllingu.

## Literatura

- Ambachtsheer K.P., Don Ezra D., *Fundusze emerytalne*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Czerwińska T., *Ryzyko w otwartych funduszach emerytalnych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2003, nr 11.
- Dębski W., *Rynek finansowy i jego mechanizmy*, PWN, Warszawa 2001.
- Elton E.J., Gruber M.J., *Nowoczesna teoria portfelowa i analiza papierów wartościowych*, WIG Press, Warszawa 1998.
- Goliszewski J., *System controllingu*, „Przegląd Organizacji” 1994, nr 4.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002.
- Kuc B.R., *Zarządzanie doskonałe*, OMB, Warszawa 1999.
- Mugler J., *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*, Springer Verlag, Wien 1993.
- Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, red. M. Przybyła, AE, Wrocław 2001.
- Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, red. J. Kortan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1997.
- Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, AE, Wrocław 2001.
- Rachunkowość. System informacyjny controllingu*, red. E. Nowak, ARMO-TWIG, Wrocław 1993.
- Sekuła Z., *Istota controllingu*, „Organizacja i Kierowanie” 1998, nr 3.
- Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 1995.
- Sikorski A., *Controlling pomocą w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Jak zarządzać przedsiębiorstwem w gospodarce rynkowej*, red. Z. Mikołajczyk, PWN, Warszawa 1993.
- Steinmann H., Scherer A.G., *Strategiczny i operatywny controlling (propozycja metodycznego określenia pojęć)*, „Organizacja i Kierowanie” 1996, nr 1.
- Stiegler H., Hofmeister R., *Controlling*, cz. I, *Podstawy i planowanie*, Wiedeń 1996.
- Wierzbicki K., *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1994, nr 3.

---

## APPLIED TO CONTROLLING IN GENERAL PENSION FUND SOCIETIES

### Summary

Controlling is an instrument of management and at the same time it is an element of organization's structure which uses different methods and techniques of planning and control. Therefore a question can be posed what place the controlling has in the system of management organization in PTEs (PTE can be translated as: pension fund company). Considering the results of the analysis presented in this text we can say that controlling develops as a management subsystem in these types of institutions. So it becomes a comprehensive and co-ordinated management operation with the main aim to amass the capital of pension fund's members.

In addition, it helps to ensure the existence and development of PTE while at the same time it affects the building of pension fund's members' confidence.

---

**Maja Prudzenica-Grunt** – dr, asystentka w Katedrze Nauk o Przedsiębiorstwie Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu – Wydział w Jeleniej Górze.