

# WIADOMOŚCI

## Narodowego Banku Polskiego

---



69



Miesięcznik

## TREŚĆ NUMERU

### DZIAŁ ARTYKUŁOWY

Str.

Uchwała Rady Ministrów z dnia 3-I-1953 r.	
1. Plan pracy Banku na rok 1953 — <i>B. Piotrowski</i> . . . . .	1
2. Założenia kontroli państwowych ośrodków maszynowych — <i>E. Simbierowicz</i> . . . . .	7
3. Styl pracy komórek kredytowych — <i>J. Szyrocki</i> . . . . .	14
4. Poważniejsze niedociągnięcia w pracy kredytowej oddziałów — <i>H. Sadzikowski</i> . . . . .	17
5. Rozliczenia w formie czeków i poleceń przelewu — <i>K. Madura</i> . . . . .	20
6. O prawidłową klasyfikację obrotów gotówkowych gminnych kas spółdzielczych — <i>Z. Tokarski</i> . . . . .	25

### Z DOŚWIADCZEŃ I PRAKTYKI BANKOWEJ

1. Technika kontroli zabezpieczenia kredytu w przedsiębiorstwie przemysłowym — <i>L. Gerlicz</i> . . . . .	29
2. Z doświadczeń województwa olsztyńskiego w zakresie kontroli i kredytowania spółdzielni „Samopomoc Chłopska“ — <i>M. Dudzik</i> . . . . .	33
3. O planowanie tematyki ruchu usprawnień pracowniczych — <i>S. Szałowski</i> . . . . .	36
4. Powiatowe komisje do spraw planu kasowego — <i>K. Reiss</i> . . . . .	39
5. Uwagi o kontroli funduszu płac przedsiębiorstw — <i>W. Rosochowicz</i> . . . . .	40
6. Uwagi o sporządzaniu wniosków do planu kredytowego i sprawozdań z bieżącej kontroli stanu finansowego przedsiębiorstw — <i>L. Kaczor i W. Szostek</i> . . . . .	43
7. Decentralizacja księgowości szerokim polem dla współzawodnictwa pracy i usprawnień — . . . . .	46
8. Zagadnienie wykazu czynności . . . . .	47
9. O racjonalniejsze wykorzystanie maszyn biurowych . . . . .	50

### DZIAŁ INSTRUKCYJNY

1. Wyciągi z pism Departamentów Kredytów . . . . .	52
2. Pytania i odpowiedzi . . . . .	54
3. W sprawie treści i formy projektów zgłaszanych do komisji usprawnień administracji . . . . .	55

### KRONIKA

1. Na temat szkolenia ideologicznego w O/Bytom . . . . .	56
2. Narada aktywu zawodowego i społecznego NBP w województwie olsztyńskim . . . . .	57



# UCHWAŁA RADY MINISTRÓW z DN. 3 STYCZNIA 1953 r. W SPRAWIE ZNIESIENIA BONOWEGO ZAOPATRZENIA, REGULACJI CEN, OGÓLNEJ PODWYŻKI PŁAC I ZNIESIENIA OGRANICZEŃ W HANDLU NADWYŻKAMI PRODUKTÓW ROLNICZYCH

Szybki rozwój przemysłu i wielki rozmach budownictwa w naszym kraju — to niezaprzeczalna zdobycz narodu polskiego, to wynik obalenia władzy kapitalistów i obszarników, to skutek wielkich przeobrażeń, których dokonał polski lud pracujący miast i wsi pod przewodem klasy robotniczej.

Podstawą pomyślnego rozwoju naszego kraju jest gospodarka planowa władzy ludowej. Przyczynia się ona do szybkiego wzrostu kultury i materialnego dobrobytu całej ludności. Nieprzerwanie wzrasta ludność miast i w pierwszym rzędzie — klasa robotnicza. Wielotysięczne rzesze młodzieży wiejskiej przechodzą co roku do pracy w przemyśle, we wszystkich działach gospodarki, w urzędach — lub też wraz z młodzieżą robotniczą zapełniają wszystkie uczelnie, przygotowując się do przyszłej pracy. Jest to wielce doniosły dla przyszłości narodu, dla uprzemysłowienia Polski i wzrostu jej sił, jej bogactw — ruch ludności, która szybko podnosi swe kwalifikacje, swą wiedzę, rozwija swe talenty i uszkodzenia.

Ale Polska Ludowa znajduje się jeszcze w początkowym etapie swej wielkiej przebudowy gospodarczej i społecznej. Nie wykorzeniliśmy jeszcze do gruntu pozostałości kapitalizmu. Istnieje jeszcze, a nawet w pewnych okresach wzmagają się, działalność elementów kapitalistycznych, spekulantów, kułaków, przekupniów, darmozjadów i szkodników, przywykłych żerować na trudnościach w zaopatrzeniu ludności, na szukaniu łatwych dochodów ze spekulacji na twardych, na pogoni za wszelkimi źródłami wyzysku cudzej pracy. Z elementami tymi władza ludowa musi prowadzić nieustanną walkę.

Wykonaliśmy dopiero połowę zadań naszego potężnego planu 6-letniego. Nie przewyżczyliśmy jeszcze wielu trudności i przeszkód, które są nieuniknione w pierwszym okresie wielkich przeobrażeń, jakie dokonywują się w naszym kraju.

Jedną z największych trudności, dla zwyciężenia której trzeba jeszcze wysiłków kilku lat, jest nierównomierny i zbyt powolny rozwój rolnictwa w porównaniu z przemysłem. Rozwój gospodarczy naszego kraju stawia również przed rolnictwem wysokie i odpowiedzialne zadania. Potrzeba nam więcej surowców rolniczych, więcej zbóż, lnu, rzepaku, buraków dla zakładów przetwórczych. Potrzeba również więcej trzody, bydła, ptactwa, ryb, mąki, kasz, kartofli, warzyw, owoców, wełny, mleka, skór dla zaspokojenia szybko rosnących potrzeb mas pracujących.

Ale rolnictwo nasze, w którym dotychczas mają przewagę rozdrobnione i zacofane technicznie gospodarstwa indywidualne, nie nadąża za wzrostem tych potrzeb. Wykorzystują to zerujący na tych trudnościach spekulanci i kułacy, którzy w okresie suszy 1951 r. i jej późniejszych skutków, doprowadzili do znacznego wywindowania cen wolnorynkowych na te produkty rolne, którymi państwo nie rozporządzało w dostatecznej ilości. Wyśrubowanie cen wolnorynkowych na produkty rolne wzmocniło znacznie zdolność nabywczą spekulacyjnych i kułackich elementów na wsi i zwiększyło poważnie z kolei nacisk tych warstw na ważniejsze towary przemysłowe.

Spekulanci wykupywali w sklepach państwowych artykuły powszechnego użytku w celach dalszej sprzedaży, co — rzecz jasna —

utrudniało zaopatrzenie w te artykuły ludności pracującej. Stwarzało to groźbę znacznego obniżenia poziomu życiowego mas pracujących.

W celu zabezpieczenia interesów ludności pracującej Rząd wprowadził system bonowy w sprzedaży mięsa, tłuszczów, cukru i mydła. Przejściowe wprowadzenie systemu bonowego okazało się słuszne, ponieważ dało możliwość zaopatrzenia ludności pracującej w podstawowe artykuły spożywcze.

System bonowy, oddając usługi w pierwszym okresie jako tymczasowy środek zaradczy, ma jednak coraz ostrzej i dotkliwiej zarysowujące się cechy ujemne. Nie potrafi on zabezpieczyć klasy robotniczej przed zmniejszeniem jej siły nabywczej na skutek wzrostu cen rynkowych na artykuły nie objęte bonami i nie daje perspektywy trwałej i systematycznej poprawy jej sytuacji materialnej. System bonowy ogranicza swobodne nabywanie towarów przez pracowników i tym samym zmniejsza bodźce ekonomiczne wzrostu wydajności pracy, przez co hamuje wzrost produkcji przemysłowej i wzrost poziomu życiowego ludności pracującej. System bonowy powoduje marnotrawstwo i przerosty biurokratyczne, sprzyja nadużyciom w handlu oraz zwiększa koszty obrotu.

Samo jednak zniesienie systemu bonowego nie wystarcza do wyrugowania spekulacji, do uporządkowania obrotu towarowego między wsią i miastem, do polepszenia w sposób trwały zaopatrzenia ludności pracującej. Konieczną staje się w obecnych warunkach bardziej szeroka i wszechstronna reforma obrotu towarowego na podstawie nowego poziomu cen i nowego zmienionego stosunku między cenami towarów przemysłowych i rolnych. Koniecznym jest utracenie spekulantom i przekupniom możliwości żerowania na różnicach cen, na dwóch ich różnych poziomach — państwowym i wolnorynkowym.

Pobierając na wolnym rynku wysokie ceny za artykuły spożywcze, elementy kułacko-spekulacyjne wykupują równocześnie w handlu uspołecznionym towary, których ceny nie były zmieniane od szeregu lat, odgradzają tym samym ludność pracującą od tych towarów i działając na szkodę sojuszu robotniczo-chłopskiego, przechwytyją część dochodów klasy robotniczej.

Szczególnie jaskrawo występuje niewłaściwość obecnego układu cen chleba i artykułów mącznych. Niewspółmiernie niska, w stosunku

do cen innych towarów, np. do ceny mięsa i tłuszczów na wolnym rynku, cena chleba powoduje masowy wykup chleba na wypasanie trzody chlewnej, a więc ogromne jego marnotrawstwo. W tych warunkach mimo ciągłego i poważnego wzrostu ilości wypiekanego pieczywa, powstają w niektórych ośrodkach kraju zakłócenia w regularnym zaopatrzeniu ludności w chleb. Podobnie, ustalone na niskim poziomie, pasażerskie taryfy kolejowe ułatwiają korzystanie z komunikacji kolejowej handlarzom i spekulantom, powodują przeciążenie komunikacji osobowej i utrudnienia dla ludności pracującej.

Taki stan rzeczy wymaga — niezależnie od zniesienia systemu bonowego — równoczesnego wprowadzenia jednolitych cen państwowych oraz ogólnej regulacji układu cen, zgodnie z przemysłowym charakterem kraju. Jest to konieczne dla uporządkowania stosunków w handlu, poprawy w zaopatrzeniu ludności pracującej i zapewnienia dalszego szybkiego rozwoju gospodarczego kraju ludności pracującej.

Lepszy urodzaj zbóż w roku ubiegłym, wzrost pogłowia zwierząt rzeźnych oraz wzrost produkcji przemysłu socjalistycznego stwarzają obecnie zarówno możliwość zniesienia zaopatrzenia bonowego jako też przejścia — w interesie gospodarki narodowej i ludności pracującej — do wolnej i nieograniczonej sprzedaży artykułów spożywczych po jednolitych cenach — przy utrzymaniu obowiązkowych dostaw.

Jednocześnie w imię interesów klasy robotniczej i w trosce o jej stopę życiową niezbędne jest przeprowadzenie, łącznie z regulacją cen, ogólnej odpowiedniej podwyżki płac, emerytur, zasiłków rodzinnych i stypendiów, tak, aby przy stałym wzroście wydajności pracy, stopa życiowa klasy robotniczej ulegała ciągłej poprawie.

Rozszerzenie przez państwo dostaw obowiązkowych na najważniejsze produkty roślinne i hodowlane oraz usprawnienie tych dostaw było nieodzownym krokiem dla zapewnienia trwałego i nie podlegającego zakłóceniom zaopatrzenia w te produkty ludności miejskiej. Obowiązkowe dostawy stanowią obecnie jedną z głównych form współudziału mas chłopskich w tworzeniu środków, przeznaczonych na rozwój naszej gospodarki narodowej, na uprzemysłowienie naszego kraju, na wzmacnianie siły obronnej państwa.

Klasa robotnicza w daleko większej mierze uczestniczyła dotychczas przez swą pracę w



tworzeniu środków, które szły na uprzemysłowienie i rozbudowę gospodarki kraju. Zadaniem Rządu jest czuwać, aby podział dochodu narodowego odbywał się sprawiedliwie, aby w sposób właściwy obciążać poszczególne warstwy ludności kosztami rozbudowy gospodarki, która stanowi nasze dobro ogólnonarodowe i podstawę stałego rozkwitu kultury i dobrobytu całego społeczeństwa. Cel ten osiąga w poważnej mierze reforma obrotu towarowego, wprowadzona niniejszą uchwałą Rządu.

Ustala ona nowy stosunek cen między produktami rolnymi a przemysłowymi, uwzględniając istniejący układ cen wolnorynkowych, jednakże na nieco niższym poziomie. Inaczej bowiem nie można byłoby znieść istniejących ograniczeń w obrotach towarowych między wsią a miastem i dotychczasowego systemu podwójnych cen na te same artykuły masowego spożycia.

Wraz z uporządkowaniem więc stosunków rynkowych należy, w interesie chłopów pracujących i zgodnie z ich życzeniami — mając na celu zwiększenie produkcji rolnej — znieść istniejące jeszcze ograniczenia wolnej sprzedaży przez chłopów nadwyżek produktów rolnych, pozostających po wykonaniu obowiązkowych dostaw. Będzie to miało poważny wpływ na podniesienie dochodowości gospodarstw rolnych.

Zniesienie systemu bonowego, regulacja cen i ogólna podwyżka płac oraz zniesienie ograni-

czeń w sprzedaży nadwyżek płodów rolnych przyczynią się do wzrostu wydajności pracy w przemyśle i rolnictwie, do lepszego zaopatrzenia ludności miejskiej w artykuły pochodzenia rolniczego, a pracującej ludności wiejskiej — w artykuły przemysłowe, do ograniczenia elementów kapitalistycznych, ukrócenia spekulacji, do umocnienia i zwiększenia siły nabywczej ludności pracującej miast i wsi, do zacieśnienia sojuszu robotniczo-chłopskiego, do stworzenia korzystniejszej bazy wyjściowej dla dalszego wzrostu gospodarki narodowej i stałej poprawy warunków materialnych ludności pracującej.

Rada Ministrów uchwała co następuje:

### I

#### Zniesienie systemu bonowego i regulacja cen.

1. Z dniem 4 stycznia 1953 roku znosi się sprzedaż bonową mięsa i przetworów mięsnych, tłuszczów roślinnych i zwierzęcych, cukru, mydła i innych artykułów i wprowadza się wolną sprzedaż tych artykułów.

2. Z tymże dniem wprowadza się nowe jednolite ceny państwowe artykułów spożywczych i przemysłowych w sprzedaży detalicznej handlu uspołecznionego. Ceny te ustalone są w zatwierdzonych cennikach szczegółowych, które winny być uwidocznione w miejscach sprzedaży.

Poniżej podaje się przykładowo detaliczne ceny niektórych podstawowych artykułów:

1. Chleb żytni 60%	za 1 kg	3,— zł
2. Mąka pszenna 50%	za 1 kg	6,— zł
3. Kasza jęczmienna zwykła	za 1 kg	3,50 zł
4. Mięso wieprzowe w zależności od gatunku	za 1 kg od 20 do	33,— zł
5. Mięso wołowe w zależności od gatunku	za 1 kg od 10 do	32,— zł
6. Kielbasa zwyczajna	za 1 kg	27,— zł
7. Słonina	za 1 kg	35,— zł
8. Cukier	za 1 kg	15,— zł
9. Kreton średniego gatunku	za 1 mtr	15,40 zł
10. Tkanina wełniana ubraniowa średniego gatunku	za 1 mtr	153,— zł
11. Koszula męska bawełniana	za 1 szt.	62,— zł
12. Ubranie męskie wełniane średniego gatunku	za 1 szt.	610,— zł
13. Półbuty męskie skórzane na podeszwie skórzanej	za 1 parę	252,— zł
14. Mydło do prania	za 1 kg	20,— zł
15. Węgiel	100 kg	30,— zł
16. Nafta	za 1 litr	4,— zł

3. Pozostawia się na dotychczasowym poziomie czynsze mieszkaniowe, opłaty za wodę i kanalizację, opłaty za korzystanie ze środków komunikacji miejskiej (tramwaje, autobusy, tro-

leybusy), opłaty szpitalne, ceny biletów kinowych, teatralnych i innych widowiskowych, a także bibliotecznych i muzealnych.

Pozostawia się również bez zmian ceny szeregu artykułów, jak materiały budowlane (cement, cegła, papa, lepek, wanna itp.), wyroby ceramiczne (porcelana, porcelit, fajans), wyroby ze szkła, artykuły muzyczne, jubilerskie i optyczne, artykuły kosmetyczne, ceny książek, w tym podręczników szkolnych, zabawki popularne, niektóre artykuły kolonialne, jak herbata, ryż itp.

4. Osobowe i bagażowe taryfy przewozowe dla wszystkich rodzajów komunikacji (z wyjątkiem komunikacji miejskiej i śląskich linii tramwajowych) ulegają zgodnie z zarządzeniami ministrów resortowych — podwyżce z tym, że równocześnie wprowadza się w autobusach międzymiastowych ulgowe przejazdy pracownicze wg taryfy o 20% niższej od taryfy normalnej, obowiązującej przed 4 stycznia 1953 r.

Taryfy dla usług pocztowych i telekomunikacyjnych podwyższa się średnio o 25%.

5. Opłaty za prąd elektryczny i gaz ulegają podwyżce o 30%.

6. Ceny usług rzemieślniczych (krawieckie, szewskie, fryzierskie itp.), świadczonych zarówno przez spółdzielnie pracy jak i indywidualnych rzemieślników, nie mogą być podwyższone więcej niż o 20%.

7. Ceny dzienników w sprzedaży kioskowej podwyższa się o 5 gr. Ceny innych wydawnictw periodycznych ustali odrębne zarządzenie.

## II

### Podwyżka płac, emerytur, zasiłków i stypendiów.

1. Podstawowe (zasadnicze) płace pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę w uspołecznionych zakładach pracy lub na podstawie stosunku służbowego, podwyższa się z dniem 4 stycznia 1953 r. w następujący sposób:

a) przy płacy podstawowej (zasadniczej) wynoszącej do 2,31 zł na godzinę (do 462 zł miesięcznie) — płaca podstawowa ulega podwyżce w granicach od 40% do 27,7%;

b) przy płacy podstawowej (zasadniczej) wynoszącej od 2,32 zł na godz. do 4,62 zł na godz. (od 463 zł do 924 zł miesięcznie) — podwyżka wynosi od 27,7% do 21,3%;

c) przy płacy podstawowej (zasadniczej) wynoszącej od 4,63 zł na godz. do 7,70 zł na godz. (od 925 zł do 1540 zł miesięcznie) — podwyżka wynosi od 21,3% do 12%;

d) przy płacy podstawowej (zasadniczej) wynoszącej ponad 7,70 zł na godz. (1540 zł miesięcznie) — podwyżka wynosi średnio 12%;

e) dodatki funkcyjne, służbowe i lokalne podwyższa się jednolicie o 20%.

2. Istniejący obecnie stosunek stawek akordowych do podstawowych stawek godzinowych nie ulega zmianie. Pozostają również w mocy wszelkie postanowienia, dotyczące procentowego stosunku premii do wynagrodzenia zasadniczego.

3. Z dniem 4.I. 1953 r. zmienia się skalę podatku od wynagrodzeń w ten sposób, aby po uwzględnieniu podwyżki płac zasadniczych i obniżki skali podatkowej, podwyżka ogólnych zarobków netto wyniosła od 40 procent dla najniższej zarabiającej — do 15 procent dla najwyższych grup zarobkowych.

4. Ustala się, że wszelkie wypłaty na poczet miesiąca stycznia 1953 r. dokonane przed dniem 4.I. 1953 r., traktowane będą jako zaliczki na poczet wynagrodzenia należnego według nowych stawek i nowej skali podatkowej.

5. Pracownicy płatni z dołu, którzy przed dniem 4 stycznia 1953 r. otrzymali wynagrodzenie za pracę wykonaną przed 4.I. 1953 r., otrzymają jednorazowy — wolny od podatku — dodatek wyrównawczy w wysokości 0,8 procent ich miesięcznego zarobku netto z miesiąca grudnia 1952 r. za każdy dzień dzielący 4 stycznia 1953 roku od dnia najbliższej kolejnej wypłaty zarobku lub zaliczki na poczet wynagrodzenia, należnego za pracę wykonaną po 4.I. 1953 roku.

6. Kwoty wypłacone po dniu 4.I. 1953 r. za pracę, wykonaną przed 4.I. 1953 r., wyliczone na podstawie stawek obowiązujących przed dniem 4.I. 1953 r. — podlegają opodatkowaniu według starej skali podatkowej.

7. Nowe stawki płac podstawowych podwyższa się dodatkowo o 3 proc. dla następujących grup pracowników (fizycznych i umysłowych) zatrudnionych: w kopalniach węgla, rud i kruszców pod ziemią, przy gorących robotach w hutach żelaza i metali nieżelaznych, w odlewniach podległych Ministerstwu Hutnictwa; w prażalniach łupków; przy pracach wiertniczo-górnictwowych; dla samodzielnych pracowników nauki oraz dla zakładów i osób, określonych odrębnym zarządzeniem.

8. Wypłacany w niektórych gałęziach gospodarki narodowej jednolity dodatek wyrów-



nawczy w wysokości zł 0,21 na godzinę włącza się z dniem 4 stycznia 1953 r. do płacy podstawowej przed jej przeliczeniem na nowe stawki.

9. Szczegółowe instrukcje o sposobie przeliczania stawek podstawowych oraz o ustaleniu wysokości wynagrodzeń wypłacanych w procentach od obrotu i innych składników wynagrodzeń pracowniczych oraz stawek wypłacanych za pracę wykonywaną przez osoby nie zatrudnione na podstawie umowy o pracę — zostaną wydane odrębnie.

10. Nowe tabele płac podstawowych (zasadniczych) podlegają zarejestrowaniu w rejestrze, prowadzonym przez Państwową Komisję Planowania Gospodarczego. Tabele nie zarejestrowane do dnia 31.I. 1953 r. uznane będą za nie posiadające mocy prawnej. Rejestracja nie dotyczy tabel ogłaszanych w trybie rozporządzeń, względnie uchwał Rady Ministrów.

11. a) Środki przeznaczone na wypłatę w 1953 r. rent, emerytur i innych zaopatrzeń i zasiłków z Funduszu Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, Ministerstwa Pracy i Opieki Społecznej i Ministerstwa Kolei, podwyższa się średnio o ok. 46 proc. z tym, że poszczególne rodzaje rent i emerytur ulegają następującej przeciętnej podwyżce:

renty nowe	— o ok. 48 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>
renty dawne	— o ok. 56 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>
renty b. Spółki Brackiej	— o ok. 46 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>
emerytury państwowe	— o ok. 47 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>
emerytury kolejowe	— o ok. 49 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>
renty z Karty Górnika	— o ok. 25 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>
renty wojskowe i wojenne	— o ok. 53 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>
renty na dzieci i sieroty	— o ok. 47 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>
pozostałe renty	— o ok. 37 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>

b) Podwyżka, o której wyżej mowa, znajdzie zastosowanie do wszelkich wypłat z tytułu rent, emerytur i zasiłków przekazywanych z terminem wypłaty po dniu 3 stycznia 1953 r.

12. a) Zasiłki na dzieci (dekret z dnia 28 października 1947 r. o ubezpieczeniu rodzinnym) ustala się, jak następuje:

zasiłek na pierwsze dziecko wynosi	zł 65.—
zasiłek na drugie dziecko wynosi	zł 80.—
zasiłek na trzecie dziecko wynosi	zł 95.—
zasiłek na czwarte i następne wynosi	zł 100.—

b) rodzicom, których łączny zarobek nie przekroczy zł 900 mies., wypłacać się będzie

ponadto dodatek „mleczny“ w wysokości 10 zł mies. na każde dziecko nie mające ukończonych 7 lat. Dodatek mleczny wypłacany będzie jednocześnie z zasiłkiem rodzinnym i na tych samych zasadach.

c) zasiłki rodzinne (na dzieci) w wysokości podanej w pkt. 12 a) oraz dodatek mleczny w wysokości 10 zł miesięcznie wypłacać należy co miesiąc, począwszy od wypłaty dokonywanej w styczniu 1953 roku.

13. Stypendia dla słuchaczy szkół wyższych i uczniów szkół średnich ogólnokształcących i zawodowych wszystkich typów podwyższa się z dniem 1.I. 1953 r. o 25 proc.

14. Diety za czas podróży służbowej do m. st. Warszawy, m. Łodzi i miast będących siedzibą Wojewódzkich Rad Narodowych ustala się na zł 21.— dziennie; przy przejazdach do pozostałych miejscowości — zł 18.

15. Celem ograniczenia podwyżki ceny dań podstawowych w stołówkach: pracowniczych, domów młodego robotnika, studenckich i uczniowskich, przyznaje się tym stołówkom odpowiednio zróżnicowaną miesięczną dotację budżetową. Wysokość i tryb dotacji ustalone będą odrębnym zarządzeniem.

### III

#### Zniesienie ograniczeń w sprzedaży nadwyżek produktów rolnych

1. Bez jakichkolwiek ograniczeń mogą być sprzedawane po cenach swobodnie uzgadnianych między sprzedającym a nabywcą: arób, ryby, groch, fasola, bob, soczewica, proso i gryka, wszystkie warzywa, owoce, jaja, masło osekowe, sery, miód, mak, grzyby, jagody, przyprawy krajowe, zioła oraz inne produkty rolne nie objęte obowiązkowymi dostawami, a także ziemniaki i mleko.

2. Zezwala się również na wolną sprzedaż przez chłopów nadwyżek artykułów rolnych, pozostałych po dokonaniu dostaw obowiązkowych.

Wolna sprzedaż tych artykułów odbywać się będzie na następujących warunkach:

a) producenci rolni mogą — po wykonaniu obowiązkowych dostaw zwierząt rzeźnych przypadających na dany kwartał — sprzedawać w obrocie detalicznym bez żadnych ograniczeń odpowiadające wymogom sanitarno-weterynaryjnym m i ę s o zwierząt rzeźnych z własnego gospodarstwa na wyznaczonych do tego targowiskach, bazarach i halach targowych —

bezpośrednio konsumentom indywidualnym lub gminnym spółdzielniom;

b) nadwyżki żywca rzeźnego, pozostałe po dokonaniu dostaw obowiązkowych, producenci rolni mogą sprzedawać tylko uspołecznionym punktom skupu po cenach, ustalonych okresowo na podstawie cen kształtujących się w wolnej sprzedaży.

c) producenci rolni mogą — po wykonaniu obowiązkowych dostaw zbóż — w powiatach, których plan obowiązkowych dostaw zbóż wykonany został co najmniej w 90 procentach, zbywać w wolnej sprzedaży: pszenicę, żyto, jęczmień, owies, mieszankę kłosowo - zbożową oraz mąki i kasze bezpośrednio konsumentom indywidualnym po cenach swobodnie uzgadnianych między sprzedającym i nabywcą lub gminnym spółdzielniom.

#### IV

##### Warunki kontraktacji i skupu płodów rolnych

1. Skup na podstawie umów kontraktacyjnych nadwyżek trzody chlewnej od producentów, którzy wykonali obowiązkowe dostawy zwierząt rzeźnych, odbywać się będzie po cenach ustalanych na podstawie cen kształtujących się w wolnej sprzedaży. Dostawcy zakontraktowanej trzody chlewnej mają prawo do nabycia — w ramach pomocy hodowlanej — węgla i płótna po cenach obowiązujących w 1953 r. pomniejszonych o 10 procent, zaś pasz treściwych po cenach niezmienionych, tj. po cenach obowiązujących w 1952 r.

2. a) W celu zabezpieczenia sprzyjających warunków dla dalszego rozwoju upraw kontraktowych, ceny płacone producentom za już zakontraktowane i mające być kontraktowane w przyszłości dostawy lnu-słomy, lnu-włókna, konopi-słomy, konopi-włókna, rzepaku, rzepiku, gorczycy czarnej i białej, słonecznika, lnianki, rącznika, innych oleistych, chmielu, tytoniu, wikliny, nasion itd. — zostaną odpowiednio zmienione. Dostawcy zakontraktowanych upraw zachowują prawo do zakupu takich samych ilości towarów przemysłowych, jakie dotychczas nabywali.

Szczegółową wysokość ceny gotówkowej w kontraktach oraz szczegółowy rozmiar uprawnień do nabycia towarów przemysłowych określą osobne zarządzenia.

b) Dla kontraktacji buraka cukrowego obowiązywać będą odpowiednio zmienione nowe warunki kontraktacji buraka cukrowego na 1953 r.

c) Przy skupie wełny, skór i innych dostaw nie zakontraktowanych będą obowiązywały odpowiednio zmienione ceny oraz prawo do zakupu takiej samej ilości towarów przemysłowych, jak dotychczas.

Uchwała niniejsza wchodzi w życie z dniem 4 stycznia 1953 r.

Prezes Rady Ministrów  
**BOLESŁAW BIERUT**

Warszawa, 3 stycznia 1953 r.



## PLAN PRACY BANKU NA ROK 1953

Wchodzimy w drugą połowę realizacji wielkiego planu sześcioletniego, planu budowy podstaw socjalizmu, planu zapewnienia trwałej bazy dla stałego podwyższania sił wytwórczych wszystkich dziedzin gospodarki narodowej, jako niezbędnego warunku wzrostu dobrobytu materialnego i poziomu kultury całego narodu. Dotychczasowy przebieg realizacji planu sześcioletniego wykazuje, że mamy wszelkie warunki by zwycięsko zakończyć budownictwo podstaw socjalizmu w naszym kraju mimo trudności występujących w toku realizacji planu. Trudności, które wyłoniły się przy wykonywaniu planu na przestrzeni ubiegłego roku, wynikające z niewspółmierności rozwoju w stosunku do socjalistycznego przemysłu i zaoferowania naszej gospodarki rolnej, jako trudności wzrostu, będą pokonane. Przekonanie to potwierdza nasza sytuacja polityczno - społeczna, wynikająca z przełomowego wydarzenia w życiu narodu, jakim były wybory do Sejmu Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej. Pogłębiająca się jedność narodu, wypływająca z przeświadczenia słuszności drogi wskazanej narodowi w programie Frontu Narodowego, jednomyślność woli walki o wykonanie tego programu, wyrażonej w akcie wyborczym — dają gwarancję wykonania z powodzeniem zadań planu sześcioletniego.

„Naród Polski wypowiedział w tych wyborach swoją wolę w sposób tak zdecydowany, powszechny i jednolity — jak nigdy w poprzednich okresach swej historii“ (tow. Bierut z przemówienia w dniu 21.11. 1952 r.). Jednomyślnie, zdecydowanie i powszechnie wyrażona wola wykonania programu Frontu Narodowego będzie motorem działania i źródłem siły w pokonywaniu trudności na drodze budowy nowego ustroju, na drodze do pełnego wykonania planu sześcioletniego.

\* \* \*

Jedność woli całego narodu wykonania naszych zadań gospodarczych jest i będzie również w Banku źródłem nowych twórczych wysiłków, nowej twórczej energii dla zakończenia przekształcenia Banku w aparat w pełni przystosowany do obsługi gospodarki socjalistycznej.

Budowa socjalizmu jest nie do pomyślenia bez banków. Mówi o tym **L e n i n** w następujących słowach:

„Bez wielkich banków socjalizm byłby nie-realny. Wielkie banki są tym „aparatem państwowym“, który jest nam potrzebny dla realizacji socjalizmu, który my bierzemy gotowy z kapitalizmu, przy czym naszym zadaniem jest tylko odciąć to, co zeszpeca na wzór kapitalistyczny ten doskonały aparat, uczynić go jeszcze większym, jeszcze demokratyczniejszym, jeszcze bardziej wszechstronnym<sup>1)</sup>“.

W toku trzechlecia realizacji planu sześcioletniego Bank nasz uległ poważnym przemianom. System kredytowania i kontroli złotówką procesów gospodarczych został w Banku pogłębiony, zostały wypracowane i zastosowane nowe metody kredytowania i kontroli jednostek gospodarczych, zbliżając nasz system kredytowy do socjalistycznego systemu kredytowego. Metody kontroli przyjęte obecnie przez Bank powinny spełniać zasadniczy wymóg pogłębienia rozrachunku gospodarczego przedsiębiorstw.

Wprowadziliśmy planowanie kasowe, jeden z istotnych elementów planowania socjalistycznego.

Dokonaaliśmy poważnego kroku naprzód w organizowaniu systemu socjalistycznych rozliczeń w naszym gospodarstwie.

Podjęliśmy i wykonujemy kasową obsługę budżetu Państwa, realizując tym samym podstawową zasadę jedności kasy w gospodarstwie socjalistycznym.

Przejęliśmy szereg agend innych banków i rozbudowaliśmy sieć oddziałów zapewniając w ten sposób obsługę kredytowo - pieniężną całego aparatu gospodarczego kraju.

Wszystkie te przemiany zbliżyły nasz Bank do leninowskiego typu jednego banku gospodarki narodowej, jakkolwiek nie nadały mu jeszcze wszystkich niezbędnych cech banku socjalistycznego. Za przekształceniami w formie i organizacji, którym uległ Bank, muszą nastąpić przekształcenia w treści jego pracy. Tylko wówczas będzie mógł pretendować do ambitnego miana banku typu w pełni leninowskiego.

\* \* \*

Tow. **B i e r u t**, podkreślając na VII Plenum KC PZPR doniosłą rolę planowania gospodarczego, stawia przed nim następujące zadania:

<sup>1)</sup> W. I. Lenin, Dzieła, tom XXI, str. 260, wyd. Ros. — według tłumaczenia z książki F. D. Liwsiyca „Statystyka bankowa“, str. 55.



- 1) zapewnienie w rozwoju naszej gospodarki socjalistycznej jej samodzielności wobec świata kapitalistycznego,
- 2) uzyskanie przez gospodarkę socjalistyczną niepodzielnego panowania, a w związku z tym ograniczanie i wypieranie aż do całkowitej likwidacji elementów kapitalistycznych, jako zadanie niezmiernie ważne dla przekształcania naszej gospodarki rolnej na gospodarkę socjalistyczną,
- 3) ustalanie właściwych proporcji w rozwoju naszej gospodarki, jako zadanie istotne w okresie przejściowym od kapitalizmu do socjalizmu.

Plany — kredytowy i kasowy — opracowywane i realizowane przez Bank są istotnymi częściami naszego planowania gospodarczego. Zadania wyznaczone planowaniu gospodarczemu obowiązują więc również cały pion planowania kredytowego i kasowego Banku. Aby zadania te wykonać w sposób właściwy, pion planowania w Banku musi poważnie pogłębić analizę ekonomiczną przy opracowywaniu planów oraz przy kontroli ich wykonywania. Plany realizowane przez Bank nie mogą stanowić mechanicznego zestawienia cyfr wynikających z bilansów przedsiębiorstw czy z wniosków przez nie opracowywanych, jak to się niestety często zdarza. Tak samo kontrola wykonywania planów nie może ograniczać się do mechanicznego zestawienia stanów kont poszczególnych rodzajów kredytów wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa, czy zsumowania obrotów poszczególnych tytułów planu kasowego. Analiza ekonomiczna przebiegu wykonania planów musi wykrywać i wykazywać przyczyny odchyłań w wykonaniu planów, a ujawnione drogą analizy ekonomicznej przyczyny odchyłań powinny stanowić materiał dla operatywnego ich usuwania. Stałe stosowanie tych podstawowych zasad zagwarantuje podniesienie naszego planowania na wyższy poziom.

Na tle tak postawionego zadania ogólnego plan prac Banku na rok 1953 stawia przed pionem planowania następujące konkretne zadania:

1) Niedostateczną dotychczas koordynację dwu podstawowych planów sporządzanych i realizowanych przez Bank: kredytowego i kasowego musi zastąpić opracowany i wprowadzony w życie system, zapewniający możliwość pełnego koordynowania obydwu planów, zarówno przy ich sporządzaniu jak też przy wykonywaniu. System koordynacji tych planów powinien w szczególności zapewnić pełną możliwość uzgadniania takich pozycji planów, jak utargi, zapasy, skup i inne.

2) Konieczne jest zorganizowanie kontroli i sprawozdawczości z wykonania kwartalnych planów kredytowych i kasowych w sposób umożliwiający stwierdzenie czy i w jakim stopniu plany te realizują założenia planu rocznego. Dotychczas kwartalne plany kredytowe i kasowe nie zawsze były w pełni skorelowane

z planami rocznymi, co utrudniało kontrolę prawidłowości przebiegu procesów gospodarczych, znajdujących odbicie w rocznym planie kredytowym i kasowym. Sprawozdawczość z wykonania planów kwartalnych, zorganizowana w sposób dający możliwość kontroli realizacji założeń planów rocznych, pozwoli na bieżące informowanie władz gospodarczych o stwierdzanych odchyleniach w wykonywaniu planów rocznych i na podejmowanie odpowiednich operatywnych decyzji, zapewniających pełne wykonanie planowanych założeń.

3) Dotychczasowa praktyka planowania kredytowego wymaga oparcia jej o faktyczny stan finansowy branż i przedsiębiorstw przemysłowych oraz na przebiegu obrotu towarowego. Głębsza znajomość takich zagadnień, jak kształtowanie się zapasów, kosztów własnych itp. w poszczególnych przemysłach, czy pionach przedsiębiorstw usługowych, znajomość zagadnień związanych z rynkiem towarowym, jak obroty, zapasy, rotacja towarów, niedociągnięcia w dystrybucji itp. — są niezbędne dla udoskonalenia planowania kredytowego. Dlatego też wnikliwa analiza tych zagadnień powinna stać się jednym z podstawowych zadań pionu planowania w roku 1953.

4) Metodologia planowania kasowego wymaga w r. 1953 poważnego ulepszenia przede wszystkim w drodze zastosowania bardziej szczegółowego planowania i sprawozdawczości z funduszu płac, wpływów z usług i obrotów banków z gospodarką nieuspołecznioną.

5) Uoperatynienie planu kasowego powinno znaleźć swój wyraz w ścisłym powiązaniu kwartalnych planów kasowych z operatywnymi planami gospodarczymi zarówno w trakcie ich sporządzania jak też w trakcie wykonywania. Wszelkie odchylenia w wykonywaniu operatywnych planów gospodarczych, ujawniane w sprawozdawczości z wykonania planu kasowego powinny stać się podstawowym materiałem dla prac komisji do spraw planu kasowego na szczeblu oddziałów operacyjnych, oddziałów wojewódzkich i centrali.

6) Skupianie przez gminne kasy spółdzielcze większości obrotów pieniężnych wsi wymaga usprawnienia organizacji planowania kasowego w gminnych kasach spółdzielczych. W szczególności konieczne jest wzmoczenie bezpośredniego instruktazu ze strony oddziałów operacyjnych Narodowego Banku Polskiego wspólnie z oddziałami Banku Rolnego w stosunku do gminnych kas spółdzielczych. Kasy te powinny być ponadto zaopatrzone w specjalnie dla ich potrzeb opracowane instrukcje o planowaniu kasowym.

7) Pogłębienie kontroli wypłat gotówkowych gospodarki uspołecznionej na rzecz gospodarki nieuspołecznionej wymaga opracowania i wprowadzenia w życie zasad rozliczeń gotówkowych jednostek gospodarki uspołecznionej z gospodarką nieuspołecznioną i osobami fizycznymi oraz zasad bankowej kontroli tych rozliczeń.

8) Pogłębienie analizy ekonomicznej przy opracowywaniu planów oraz przy kontroli ich



wykonywania jest niemożliwe bez pogłębienia prac statystycznych w Banku. Usprawnienie statystyki finansowo - gospodarczej, opracowywanej przez poszczególne komórki organizacyjne Banku, w szczególności statystyki dotyczącej środków obrotowych, akumulacji, rotacji, rozliczeń z budżetem itp. jest jednym z istotnych zadań pionu planowania na r. 1953.

\* \* \*

Wykonanie przez pion planowania Banku prac ujętych w planie na r. 1953 przyczyni się do nauania pracy pionu planowania treści niezobowiązującej dla spełnienia podstawowych zadań planowania gospodarczego wyznaczonych przez tow. Bieruta w referacie na VII Plenum KC PZPR.

\* \* \*

Kontrola wykonywana przez pion kredytowy Banku nad działalnością finansową przedsiębiorstw daje bezpośrednią możliwość aktywnego współdziałania Banku w rozwoju sił wytwórczych kraju, w przekształcaniu jego struktury gospodarczej. By jednak to współdziałanie Banku miało charakter czynny i tworzy, pion kredytowy Banku musi pracować po pierwsze z poczuciem współodpowiedzialności za wykonywanie planów gospodarczych w kontrolowanych przez Bank przedsiębiorstwach i po drugie z pełną znajomością kontrolowanych przedsiębiorstw.

Pion kredytowania i kontroli przedsiębiorstw musi nauczyć się stosować obowiązujące go przepisy przy wykonywaniu kontroli finansowej przedsiębiorstw w sposób operatywne współdziałający z przedsiębiorstwami w pokonywaniu przez nie trudności napotykanymi na drodze wykonania podstawowych zadań gospodarczych. troska o prawidłową działalność gospodarczą jednostek kontrolowanych przez Bank powinna przepajać pracę kredytowca, któremu powierzono kontrolę nad działalnością finansową tych jednostek. troska o prawidłową działalność kontrolowanych przedsiębiorstw powinna przerodzić się w poczucie współodpowiedzialności za wykonanie zadań gospodarczych, ujętych w planach przedsiębiorstw. Wzór pracowników kredytowych „Gosbanku“, tak właśnie pojmujących swą pracę na odcinku kredytowania i kontroli przedsiębiorstw, niech będzie wzorem najbardziej godnym naśladowania przez zespoły pionu kredytowego naszego Banku.

Czynne współdziałanie, z poczuciem współodpowiedzialności za pracę gospodarczą kontrolowanych przedsiębiorstw jest niemożliwe bez gruntownej znajomości przedsiębiorstw, bez znajomości postawionych im w planie zadań, bez znajomości ich sytuacji finansowej i przyczyn powodujących trudności finansowe czy niewykonanie planowych zadań. Gruntowna znajomość sytuacji gospodarczej i finansowej przedsiębiorstwa to podstawowy warunek właściwie sprawowanej kontroli przez pracownika kredytowego w oddziale operacyjnym, w

oddziale wojewódzkim czy w centrali. Znajomości tej nie można jednak zdobyć tylko i wyłącznie w pracy „zza biurka“ i z materiałów nadsyłanych przez przedsiębiorstwa. Twórcza i aktywna praca kredytowca, pragnącego znać sytuację gospodarczą i finansową przedsiębiorstwa, musi mieć cechy żywego, bezpośrednio kontaktu z przedsiębiorstwami, nawiązywanego przede wszystkim w możliwie częstych odwiedzinach i lustracjach przedsiębiorstwa. Wymogi instrukcji służbowej, dotyczące lustracji przedsiębiorstw, powinny być traktowane przez pracownika kredytowego jako minimalne.

Przepełnienie pracy kredytowej Banku poczuciem współodpowiedzialności za wykonywanie planów gospodarczych przez kontrolowane przez Bank przedsiębiorstwa i w tym celu gruntowne poznanie kontrolowanych przez Bank przedsiębiorstw powinno być ambicją pionu kredytowania i kontroli przedsiębiorstw w jego pracy w r. 1953.

Rok 1953 stawia przed pionem kredytowania i kontroli przedsiębiorstw następujące konkretne zadania:

1) Wprowadzenie kredytowania według obrotu, umożliwiającego dokładniejszą kontrolę działalności przedsiębiorstw przede wszystkim dzięki ściślejszemu powiązaniu kredytu z jego przedmiotem w szeregu przedsiębiorstwach przemysłu maszynowego, w państwowych przedsiębiorstwach handlu hurtowego, w szeregu powiatowych związkach gminnych spółdzielni „Samopomoc Chłopska“ oraz w licznych państwowych i spółdzielczych przedsiębiorstwach handlu detalicznego.

2) Wprowadzenie w życie szczegółowych instrukcji obowiązujących przy kredytowaniu i kontroli niektórych branż.

Szczegółowe instrukcje kredytowania i kontroli poszczególnych grup przedsiębiorstw, opracowane z uwzględnieniem odrębności właściwych dla tych grup przedsiębiorstw, ułatwią pracę aparatowi kredytowemu Banku i przyczynią się do pogłębienia kontroli finansowej i analizy ekonomicznej, a tym samym do umocnienia rozrachunku gospodarczego w kontrolowanych przedsiębiorstwach.

3) Szczególna uwaga zostanie poświęcona przez pion kredytowy Banku w roku 1953 przedsiębiorstwom pionu Centrali Rolniczej Spółdzielni „Samopomoc Chłopska“, przedsiębiorstwom gospodarki komunalnej, przedsiębiorstwom podległym Ministerstwu Przemysłu Drobno i Rzemiosła.

Zadanie pionu kredytowego Banku przy wykonywaniu kontroli wymienionych branż powinno polegać na czynnym współdziałaniu w usuwaniu napotykanymi przez przedsiębiorstwa konkretnych trudności finansowych i gospodarczych, jak przerosty kosztów powodujących straty, niewłaściwa organizacja obrotu towarowego, niewłaściwa gospodarka materiałowa, zatory w rozliczeniach z budżetem terenowym oraz z dostawcami i odbiorcami, niewłaściwe powiązanie produkcji, zaopatrzenia i zbytu,



niesprawne upływnianie nadmiernych remanentów.

4) Brak sukcesywności w dostawach towarów, stosowanie przez handel hurtowy transakcji wiązanych przy wykonywaniu zamówień handlu detalicznego i inne niewłaściwości obrotu towarowego — stawiają przed pionem kredytowym obowiązek podjęcia inicjatywy w kierunku usprawnienia obrotu towarowego. Inicjatywa ta powinna pójść w kierunku zbadania warunków zamawiania towarów przez centrale handlowe i sposobu wykonania tych zamówień przez dostawców oraz opracowania właściwych wniosków dla jednostek nadrzędnych.

\* \* \*

**F i n a n s o w a n i e i k o n t r o l a k a p i t a l n y c h r e m o n t ó w i r a c h u n k o w a o b s ł u g a n i e s c e n t r a l i z o w a n y c h i n w e s t y c j i s t a n o w i ą s p e c j a l n y r o z d z i a ł p l a n u p r a c B a n k u n a r. 1953.**

Finansowanie i kontrolę kapitalnych remontów wykonuje Narodowy Bank Polski dotychczas w niedostatecznym zakresie i w sposób niewłaściwy. Dotychczasowe zasady i praktyka podziału amortyzacji powoduje tworzenie się w wielu jednostkach poważnych środków, nie wykorzystanych gospodarczo. Łatwizna uzyskania funduszy na finansowanie kapitalnych remontów bądź z zakumulowanych środków własnych przedsiębiorstw, bądź z kredytów Banku wywołuje bierność i brak zainteresowania ze strony aparatu finansowego przedsiębiorstw dla prowadzenia właściwej gospodarki w zakresie pokrywania kosztów kapitalnych remontów.

Zadanie Banku na rok 1953 polega na tym by usunąć wszystkie przejawy niegospodarności w zakresie finansowania kapitalnych remontów przede wszystkim przez zastosowanie nowego systemu kontroli bankowej finansowania kapitalnych remontów. System ten powinien zmierzać w kierunku zdyscyplinowania gospodarki środkami własnymi przedsiębiorstw.

Nowe zadanie w pracy Banku w r. 1953 będzie stanowiła rachunkowa obsługa niescentralizowanych inwestycji. Zadania tego dotychczas Bank nie wykonywał. Podjęcie rachunkowej obsługi niescentralizowanych inwestycji wynika z decyzji o wyłączeniu z ogólnego planu inwestycyjnego zakupu przedmiotów majątku trwałego wartości przekraczającej zł 300.— (jednego przedmiotu). Wykonywana dotychczas przez Bank Inwestycyjny kontrola niescentralizowanych inwestycji zostanie przejęta przez Narodowy Bank Polski.

\* \* \*

Podjęte ostatnio uchwały Prezydium Rządu w sprawie kontroli funduszu płac mają na celu wzmocnienie dyscypliny płac w gospodarce społecznej. Zwiększają one zadania i obowiązki banków w zakresie sprawowanej kontroli nad wydawkowaniem funduszu płac przez przedsiębiorstwa

i zaostrzają rygory stosowane przez banki w stosunku do przedsiębiorstw w przypadkach stwierdzonych uchybień w gospodarowaniu przez nie funduszem płac. Dotychczasowa 5% marża przekroczenia funduszu płac, nie powodująca wstrzymania wypłat przez bank, została zlikwidowana. Banki uzyskują możność stwierdzenia przekroczenia funduszu płac już przy wypłacie za bieżący miesiąc, a nie jak dotychczas dopiero po dokonaniu wypłaty za miesiąc bieżący, a często nawet po upływie kilku miesięcy. W przypadkach przekroczeń funduszu płac przez przedsiębiorstwa banki mają obowiązek dokonywania wypłat na płace, na pokrycie pierwszego lub drugiego niekolejnego w ciągu roku przekroczenia — w kwocie nie przekraczających 10% planowanego miesięcznego funduszu płac, a nie jak dotychczas bez ograniczeń.

Te zasadnicze zmiany w obowiązującym dotychczas systemie bankowej kontroli funduszu płac i inne zawarte w uchwałach Prezydium Rządu, jak również obowiązek podjęcia w roku 1953 kontroli etatów, stawek i funduszu płac w jednostkach budżetowanych, znacznie rozszerzają i pogłębiają zakres kontroli bankowej. Nowe instrukcje o bankowej kontroli funduszu płac wymagają od aparatu wykonującego tę kontrolę pełnego ich przyswojenia i praktycznego stosowania zgodnie ze zrodzonym przez socjalistyczny sposób produkcji ekonomicznym prawem podziału według pracy.

\* \* \*

**P i o n o b s ł u g i b u d ż e t u P a ń s t w a** oczekuje w r. 1953 rozszerzenie jego funkcji kontrolnych. Zostanie wprowadzona w życie kontrola wydatków administracyjno-gospodarczych jednostek budżetowych. Kontrolą bankową zostaną objęte instytucje społeczne. Zostanie wprowadzona szczegółowsza księgowość i sprawozdawczość w zakresie wydatków z budżetu Państwa: na niescentralizowane inwestycje limitowe i na kapitalne remonty jednostek budżetowych i przedsiębiorstw na rozrachunku gospodarczym, na finansowanie wzrostu i niedoboru środków obrotowych przedsiębiorstw na rozrachunku gospodarczym oraz na pokrywanie planowych deficytów tych przedsiębiorstw.

Wszystkie te zmiany mają na celu skupienie w Narodowym Banku Polskim całości prac związanych z kasowym wykonaniem budżetu Państwa. Socjalistyczny charakter budżetu Państwa, wpływający z powiązania budżetu, zarówno w jego dochodach jak i wydatkach, z gospodarką narodową, przesądza konieczność pełnej obsługi kasowej budżetu Państwa w Narodowym Banku Polskim, stanowiącym centralę rozrachunkową całej gospodarki narodowej.

Specjalne zadanie, które staje przed pionem obsługi budżetu Państwa w roku 1953, to przyspieszenie o trzy miesiące rocznych zamknięć z wykonania budżetu Państwa za rok 1952. Technika zamknięcia rachunków budżetu Państwa za rok 1951 wskazuje, że przyspieszenie



terminu zamknąć rocznych co najmniej o trzy miesiące jest dla aparatu Banku w pełni wykonalne. W tym celu jest jednak niezbędne by pion obsługi budżetu Państwa traktował sprawę uzgodnienia księgowości i sprawozdawczości z jednostkami budżetowymi względnie z budżetami jednostkowymi jako jeden ze swych podstawowych obowiązków. Poczucie odpowiedzialności pionu obsługi budżetu Państwa za jak najszybsze po zakończeniu roku budżetowego doprowadzenie do pełnego uzgodnienia księgowości i sprawozdawczości z jednostkami budżetowymi i z budżetami jednostkowymi, pozwoli niewątpliwie wykonać to zadanie w pełni.

\* \* \*

Organizacja obrotu pieniądzem gotówkowym jest jednym z podstawowych zadań s ł u ż b y k a s o w o - s k a r b c o w e j B a n k u.

Rozmiary i zakres operacji pieniądzem gotówkowym ustala zatwierdzany przez Prezydium Rady Ministrów plan kasowy Banku. Wykonanie techniczne planu kasowego realizuje w Banku pion kasowo-skarbcowy organizując wpływy do kas Banku wolnych gotówkowych środków pieniężnych gospodarstwa narodowego oraz dokonując wypłat gotówkowych.

Organizacja wypłat gotówkowych została już postawiona w Banku na poziomie nie nasuwającym zasadniczych zastrzeżeń. Dokonywane wypłaty gotówkowe są z reguły kontrolowane pod kątem widzenia ich celowości oraz zgodności z planem kasowym i z obowiązującymi przepisami. Funkcje kontroli tych wypłat spełnia pion planowania obiegu pieniężnego.

Natomiast organizacja wpływów do kas Banku wszystkich wolnych gotówkowych środków pieniężnych gospodarstwa narodowego jest nadal niedostateczna i wymaga w roku 1953 racjonalizowania. W pierwszym rzędzie konieczne jest podjęcie energicznej walki o doprowadzenie do takiego stanu organizacyjnego, by możliwie całość gotówkowych wpływów dziennych jednostek gospodarki uspołecznionej wracała tego samego dnia do kas i skarbców Banku. W tym celu pion służby kasowo - skarbcowej musi zwiększyć wydatnie ilość skarbców nocnych, funkcjonujących w oddziałach operacyjnych, znacznie rozbudować sieć zbiorczych punktów kasowych, tworzonych z przeznaczeniem odbioru przez nie wpływów dziennych jednostek gospodarki uspołecznionej, położonych w rejonie tych punktów oraz zrewidować i usprawnić system inkasa utargów własnym taborem samochodowym.

\* \* \*

Praca tzw. p i o n u o p e r a c y j n e g o B a n k u, w miarę rozszerzania i pogłębiania funkcji Banku, jako Banku socjalistycznego, wykonującego kontrolę złotówką przebiegu procesów gospodarczych, zmienia swój charakter. Do niedawna określana słowem

„manipulacyjna“, praca pionu operacyjnego staje się w coraz większym stopniu pracą, której metody rzutują bezpośrednio na obsługiwane jednostki gospodarcze.

W miarę rozszerzania agend i zakresu czynności, również pion operacyjny Banku musi pogłębiać dotychczasowe metody w zakresie obsługi kontrolowanych jednostek gospodarczych.

Udział pionu operacyjnego Banku w walce o usprawnienie obsługi kontrolowanych jednostek gospodarczych i o przyspieszenie obiegu środków obrotowych w gospodarce narodowej powinien przejawiać się w roku 1953 w wykonaniu następujących konkretnych zadań przewidzianych w planie prac Banku:

1) wprowadzenie w życie nowych, dostosowanych do potrzeb poszczególnych gałęzi gospodarki narodowej form rozliczeń pomiędzy jednostkami gospodarki uspołecznionej w postaci: Biur Wzajemnych Rozliczeń, rachunków specjalnych dla przeprowadzania rozliczeń w siedzibie zamiejscowych dostawców oraz rozliczeń z dostawcami w zakresie tzw. „półhurtu“,

2) zastosowanie systemu kar pieniężnych za nieprzeszczególnienie ustalonych przep.sow o obiegu dokumentów, jako elementu wzmocnienia dyscypliny operacji rozliczeniowych,

3) dalsze podniesienie sprawności i ustalenie właściwych form obsługi jednostek gospodarki uspołecznionej przy załatwianiu przez nie spraw w oddziałach operacyjnych przez rozpowszechnianie najbardziej celowych metod obsługi.

\* \* \*

Ilościowy wzrost agend i czynności Banku, wzrost sieci oddziałów operacyjnych, stawia Bank w sytuacji wymagającej zastosowania nowych metod pracy operacyjno-księgowej, odpowiednich do tej sytuacji. Decentralizacja księgowości przeprowadzona z dniem 1 stycznia br. odpowiada tej nowej sytuacji Banku, by jednak spełniła ona w pełni swe zadania w zakresie właściwego zorganizowania pracy wewnętrznej oddziałów operacyjnych, powinna być zastosowana w pracy tych oddziałów zasada rozrachunku gospodarczego. Zgodnie z tą zasadą oddziały operacyjne powinny uzyskać podstawę do prowadzenia właściwej gospodarki budżetowej, powinny samodzielnie i oszczędnie gospodarować posiadanymi środkami i walczyć o obniżenie kosztów własnych. W tym celu w roku 1953 zostanie opracowany ramowy plan kont dla banków, dostosowany do przyjętej metody księgowości zdecentralizowanej i zostaną opracowane i zastosowane szczegółowe zasady wewnętrznego ograniczonego rozrachunku gospodarczego w oddziałach operacyjnych wraz z zasadami badania kształtowania się kosztów własnych na bazie odpowiednich wskaźników.

\* \* \*



Podstawowe zadania i funkcje banku socjalistycznego będą mogły być wykonane w należyty sposób gdy organizacja i metody pracy wewnętrznej w Banku nabiorą cech socjalistycznych. Kacjonarna i planowa organizacja pracy wewnętrznej musi ułatwiać wykonywanie przez Bank jego podstawowych funkcji w zakresie kredytowania i kontroli oraz obsługi pieniężnej jednostek gospodarstwa narodowego.

Przejaw widoczny poważnych braków we właściwym organizacyjnym ustawieniu pracy wewnętrznej stanowi poważny jeszcze wskaźnik reklamacji, rejestrowanych w jednostkach organizacyjnych Banku. Poprawa jakości wewnętrznej pracy, która niewątpliwie nastąpiła na przestrzeni ubiegłego roku, nie może niestety zadowolic wymagań, jakie należy stawiać pracy w Banku. W tych warunkach jest rzeczą nieodzowną postawić na rok 1953, jako zadanie czołowe, poprawienie jakości pracy wewnętrznej, które powinno przejawiać się zmniejszeniem wskaźnika reklamacji co najmniej o 35%. Ambicją wszystkich jednostek organizacyjnych Banku powinno być takie organizowanie pracy wewnętrznej, takie jej ujęcie w system kontroli, by wskaźnik reklamacji sprowadzić do rozmiarów osiąganych już dziś przez przodujące jednostki organizacyjne. Kontrola jakości pracy, wykonywana w drodze rejestracji i analizy reklamacji, będzie w roku 1953 zrewidowana przez wprowadzenie nowej metody analizy reklamacji z pionu kredytowania i kontroli przedsiębiorstw oraz z pionu planowania obiegu pieniężnego, co pozwoli na wzmocnienie kontroli wykonywania przez oddziały zadań nałożonych na nie przez system finansowy.

Łącznie z poprawą jakości pracy plan Banku na rok 1953 przewiduje dalszy wzrost jej wydajności co najmniej o 8%. Wzrost wydajności pracy powinien być osiągnięty przede wszystkim w drodze:

1) zwiększenia stopnia mechanizacji prac operacyjno - księgowych o 15% oraz stopnia wykorzystania maszyn przez usprawnienie ich konserwacji i zmniejszenie przestoju, jak również przez wykorzystanie tych samych maszyn w różnych komórkach oddziałów oraz przez zwiększenie opieki nad maszynami dla utrzymania ich w pełnej sprawności technicznej,

2) rozpowszechniania nowych wzorcowych harmonogramów pracy w poszczególnych komórkach oddziałów i harmonogramów współpracy tych komórek w dostosowaniu do metody księgowości zdecentralizowanej,

3) intensywniejszego niż w roku ubiegłym rozpowszechniania i utrwalania usprawnień pracowniczych i nowych metod pracy,

4) ściślejszej współpracy z ogniwami Związku Zawodowego Pracowników Finansowych na polu dalszego rozwijania ruchu współzawodnicstwa w Banku.

Wzrost wydajności pracy osiągnięty wskazanymi metodami powinien zapewnić wyzwolenie rezerw kadrowych niezbędnych dla wykonania operacji Banku, wzrastających wraz z rozwojem życia gospodarczego kraju.

\* \* \*

Zwiększające się w okresie planu sześcioletniego zadania i funkcje Banku w zakresie kontroli procesów gospodarczych kraju wymagają coraz wyższego poziomu przygotowania kadr Banku. Podwyższanie poziomu przygotowania kadr, niezbędne do wykonania funkcji Banku, nie może jednak ograniczać się tylko do uzupełniania kwalifikacji zawodowych. Podstawowym warunkiem podnoszenia na wyższy poziom pracy zawodowej jest, jak wskazuje tow. Staliński na XVIII Zjeździe WKP(b), pogłębianie uświadczenia ideologicznego. Osiągnięcie wyższego poziomu przygotowania kadr jest więc uwarunkowane umiejętnym uzupełnianiem przygotowania w zakresie zawodowym — pogłębianym uświadczeniem ideologiczno-politycznym.

Plan pracy Banku na rok 1953 przewiduje obok rozbudowanych form szkolenia zawodowego również szkolenie ideologiczne zespołów pracowniczych. Konkretne zadania w zakresie szkoleniowym przedstawiają się na rok 1953 jak następuje:

1) przeszkolenie w trybie szkolenia indywidualnego około 8000 pracowników,

2) szkolenie na odprawach organizowanych w każdym oddziale dla wszystkich pracowników oddziałów dwa razy w miesiącu oraz na około 500 odprawach w oddziałach wojewódzkich i w centrali,

3) przeszkolenie na 22 kursach bez oderwania od pracy około 600 pracowników, w tym około 500 pracowników pionu kredytowego i około 100 pracowników Departamentu Zagranicznego,

4) przeszkolenie na 31 kursach II stopnia i 4 kursach wyższych z oderwaniem od pracy 1300 pracowników, w tym w zakresie kredytowania i kontroli przedsiębiorstw 480 pracowników, w zakresie operacyjno - rachunkowym 580 pracowników i w zakresie planowania obiegu pieniężnego i kontroli funduszu płac 240 pracowników,

5) przeszkolenie kierowników oddziałów na kursach, w oddziałach szkoleniowych oraz w trybie samokształcenia w zagadnieniach kredytowych i planowania obiegu pieniężnego,

6) propagowanie szkolenia ideologicznego i wszelkich form studiów zaocznych z doprowadzeniem do zakończenia nauki przez uczestników tego szkolenia, w szczególności około 200 słuchaczy zaocznego technicum finansowego i około 600 słuchaczy wszechnicy radiowej,

7) przeszkolenie 30 konserwatorów maszyn biurowych na kursach z oderwaniem od pracy.

\* \* \*



Zadania, jakie ma do wykonania w roku 1953 Narodowy Bank Polski są trudne i skomplikowane. Dla ich pomyślnego wypełnienia konieczne jest coraz pełniejsze przekształcanie naszego Banku na bank w pełni socjalistyczny w oparciu o bezcenne doświadczenia i prakty-

kę bankową Związku Radzieckiego.

Narodowy Bank Polski, jako bank w pełni socjalistyczny pomyślnie wykona nałożone na niego zadania i przyczyni się tą drogą do realizacji wielkich celów, budowy podstaw socjalizmu w Polsce.

*Edward Simbierowicz*

## ZAŁOŻENIA KONTROLI PAŃSTWOWYCH OŚRODKÓW MASZYNOWYCH

Chcąc mówić o założeniach kontroli państwowych ośrodków maszynowych (POM) trzeba najpierw pokrótce chociaż zapoznać się z rolą i znaczeniem POM w naszym życiu gospodarczym i politycznym a szczególnie na odcinku rolnictwa, trzeba również zapoznać się ze specyfiką tego przedsięwzięcia do którego nie wolno podchodzić szablonowo, usiłując zmieścić go w ramach przepisów o kontroli i finansowaniu, wypracowanych dotychczas przez Bank dla przedsięwzięcia na rozrachunku gospodarczym. Poznanie roli i znaczenia POM przez aparat bankowy pozwoli mu właściwie wypełnić ciążące na nim zadania a tym samym przyczyni się z kolei w dużym stopniu do wykonania przez POM ich zadań gospodarczych i politycznych, tak ważnych w okresie budownictwa socjalistycznego.

Państwowe ośrodki maszynowe powstały na wzór radzieckich stacji maszynowo - traktorowych (MTS), od których przejęły zarówno strukturę organizacyjną jak też skrzystalizowane w wieloletnim doświadczeniu zakres i formy działalności.

Stacje maszynowo - traktorowe utworzone z inicjatywy J. Stalina odegrały wybitną rolę w umocnieniu ustroju kolchozowego i podniesieniu gospodarki rolnej, jako potężna siła w socjalistycznej przebudowie rolnictwa. Stwierdza to uchwała KC WKP(b) z dn. 29. 12. 1930 r.

„W postaci MTS została przez państwo radzieckie ujawniona i sprawdzona w masowym doświadczeniu forma organizacji wielkiego kolektywnego gospodarstwa rolnego opartego na wysokiej bazie technicznej. W gospodarstwie tym w sposób najbardziej pełny kojarzy się twórcza inicjatywa mas kolchozowych przy budownictwie gospodarstw kolektywnych z organizacyjną i techniczną pomocą i kierownictwem ze strony państwa proletariackiego“.

O znaczeniu kolchozów tak powiedział Józef Stalin:

„Wielkie zaś znaczenie kolchozów polega właśnie na tym, że stanowią one zasadniczą bazę dla przemiany chłopów, dla przebudowy ich psychologii w duchu socjalizmu proletariackiego“.

— (Józef Stalin — Zagadnienia leninizmu).

W okresie powojennym rola i znaczenie stacji maszynowo - traktorowych wzrastają jesz-

cze bardziej wobec czego postawiono przed nimi nowe, wyższe zadania, spreycyzowane w uchwale Plenum KC WKP(b) z lutego 1947 r. następująco: „Ustalić, że podstawowe zadania stacji maszynowo - traktorowych polegają na podwyższeniu urodzaju w obsługiwanych kolchozach, na dalszym usprawnieniu wykorzystania parku maszynowo - traktorowego, na podwyższeniu jakości robót traktorowych i wykonywaniu ich w terminach agrotechnicznych, na srozieczie plonów we właściwym czasie i na terminowym wykonywaniu przez kolchozy planów dostaw z tytułu opłat w naturze za roboty wykonywane dla nich przez MTS“.

Stacje maszynowo - traktorowe wniosły znaczny wkład w ogólną sprawę podniesienia gospodarki rolnej i w walce o podwyższenie urodzajów, polepszyły jakość prac rolnych, obniżyły koszty własnej produkcji rolnej, zwiększyły wydajność z 1 ha.

Nie można jednak ograniczać roli MTS jedynie do wykonywania robót traktorowych w kolchozach. Stacje maszynowo - traktorowe są organizatorami wszystkich procesów wytwórczości rolnej w obsługiwanych przez nie kolchozach i są obowiązane do okazywania stałej pomocy kolchozom w celu ich wzmocnienia pod kątem organizacyjno - gospodarczym. Pomoc ta jest okazywana przez racjonalną obsługę pod względem agrotechnicznym oraz technicznym.

Niezależnie od tego MTS przypada w udziale w poważnym stopniu realizacja gigantycznego planu stalinowskiego przeobrażenia przyrody. Oprócz stacji utworzonych specjalnie dla sadzenia lasów ochronnych, MTS będą wykonywać i już wykonują prace związane z sadzeniem lasów i budownictwem stawów oraz zbiorników wodnych. (Uchwała Rady Ministrów ZSRR i KC WKP(b) z 20.10. 48 r. „O planie sadzenia lasów ochronnych, stosowania płodozmianów traw polnych, budowy stawów i zbiorników wodnych dla zapewnienia wysokich i stałych zbiorów w stepowych i lesistopowych rejonach europejskiej części ZSRR“).

Opierając się na przykładach budownictwa socjalistycznego w ZSRR i widząc wielkie sukcesy, jakie radzieckie stacje maszynowo-traktorowe odniosły w przebudowie rolnictwa, w umacnianiu i rozwoju kolchozów, Partia i Rząd Polski Ludowej powołały do życia w 1949 r.



państwowe ośrodki maszynowe, których organizacją jest oparta na doskonałym wzorze radzieckim — MTS.

Podobnie też — jak radzieckich MTS — powstanie i rozwój, rola i znaczenie POM wiąże się ściśle z zadaniami rewolucji przeprowadzanej pod kierownictwem klasy robotniczej i jej awangardy Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej na odcinku socjalistycznej przebudowy wsi, na odcinku realizacji sojuszu robotniczo-chłopskiego i pogłębienia sojuszu między miastem i wsią. Państwowe ośrodki maszynowe są więc nieodzownym elementem w budowie socjalizmu w Polsce i w tym zakresie realizują wytyczne i wskazania Partii i Rządu.

Podstawowym zadaniem państwowych ośrodków maszynowych jest udzielanie pomocy agrotechnicznej, organizacyjnej i politycznej naszym spółdzielniom produkcyjnym. Dalszym obowiązkiem POM jest przygotowanie na wsi odpowiednich warunków dla całkowitego uspołecznienia wsi tj. przygotowanie gruntu do przejścia indywidualnych gospodarstw rolnych drobno - towarowych na gospodarowanie wyższego rzędu tj. zespołowe o wysokiej towarowości, do tworzenia spółdzielni produkcyjnych.

POM są więc ogniskiem wszechstronnej pomocy Państwa dla wsi. Są to zatem nie tylko przedsiębiorstwa wypożyczające w imieniu Państwa maszyny rolnicze spółdzielniom produkcyjnym oraz małorolnym i średniorolnym chłopom, ale przede wszystkim dzięki swej wielostronnej roli są czynnikiem kierującym rozwojem i umacnianiem spółdzielni produkcyjnych.

Od tego jak będzie wyglądać praca POM zależy podnoszenie się naszej kultury rolnej, zależy rozwój i przebudowa struktury wsi, zależy tempo socjalizacji wsi, zależy likwidacja a przynajmniej na najbliższą metę sprowadzenie do minimum trudności wzrostu tj. dysproporcji między rozwojem przemysłu i produkcji rolnej.

Zadania państwowych ośrodków maszynowych na tym etapie są niezmiernie doniosłe, gdyż w Polsce Ludowej odbył się już wprawdzie na przestrzeni ostatnich lat proces socjalizacji głównych gałęzi gospodarki narodowej, a więc całego przemysłu i prawie całego handlu, to jednak w dalszym ciągu w niedostatecznym jeszcze stopniu postępuje socjalizacja rolnictwa, w którym oprócz pozycji wyjściowych (państwowe gospodarstwa rolne) na większości arealów ziemi prowadzi się jeszcze gospodarke indywidualną, drobnotowarową, wypieraną stopniowo przez gospodarke zespołową — spółdzielnie produkcyjne.

W toku naszego dotychczasowego rozwoju ujawniła się dysproporcja pomiędzy niezwykle szybkim tempem rozwoju przemysłu i o wiele wolniejszym tempem rozwoju rolnictwa. Drobnotowarowa gospodarka rolna wyraźnie nie nadąża za naszym socjalistycznym przemysłem. Powoduje to trudności w zaopatrzeniu miast w żywność i przemysł w artykuły pochodzenia rolniczego. Dla umożliwienia dalszego nieza-

klóconego rozwoju naszej gospodarki konieczne jest usunięcie powstałej dysproporcji. W tym celu należy zgodnie z wytycznymi VII Plenum Komitetu Centralnego PZPR z jednej strony wykorzystać w pełni te rezerwy, które się kryją w łonie gospodarki drobnotowarowej a z drugiej, co jest szczególnie ważne, prowadzić politykę rozważnego i stopniowego, lecz nieugiętego przestawiania gospodarki rolnej na tory socjalistyczne, drogą tworzenia i umacniania spółdzielczości produkcyjnej na wsi.

Dlatego też POM muszą zapewnić z jednej strony już istniejącym i przez nie obsługiwanym spółdzielniom produkcyjnym należytą i racjonalną opiekę i pomoc, aby mogły osiągać coraz bogatsze i wyższe niż dotychczas plony, gdyż stanowi to bardzo poważny czynnik w umocnieniu tych spółdzielni, podnosząc dochód ich członków, jako jeden z argumentów przemawiający za zespołową formą gospodarowania na roli.

Z drugiej strony POM oddziałują na chłopów indywidualnych mało- i średniorolnych w kierunku coraz pełniejszego zrozumienia korzyści płynących z zespołowych form gospodarowania, przez niewątpliwe uczynienie ich pracy na roli tańszą i lżejszą, stosując w szerszym niż dotychczas stopniu maszyny przy robotach rolnych pracochłonnych, co pomaga wyzwalać się ustawicznie chłopom mało- i średniorolnym od wyzysku kulaków i spekulantów.

Pełna realizacja tych zadań jest bezsprzecznie konieczna, ponieważ — jak powiedział Lenin — „gospodarka drobnotowarowa rodzi z godziny na godzinę kapitalizm, a państwowe ośrodki maszynowe będące pomocą dla biedoty i średniaka, gdyż im tylko mają służyć — są niewątpliwym hamulcem w przeradzeniu się gospodarki drobnotowarowej w kapitalistyczną”.

Pomoc dla uspołecznionego rolnictwa oraz chłopów małorolnych i średniorolnych, podniesienie produkcji rolnej, podniesienie świadomości mas chłopskich o wyższości gospodarki uspołecznionej na przykładzie naocznych dobrze pracujących spółdzielni produkcyjnych przyczyni się do tego by na bazie wzrostu tej świadomości organizować nowe, zdrowe ekonomicznie i politycznie spółdzielnie produkcyjne.

Ma to ogromne znaczenie dla gospodarki narodowej, gdyż pozwoli w szybszym tempie przejść wsi drobnotowarowej na tory gospodarki uspołecznionej i przyczyni się do podniesienia wydajności plonów z 1 ha i powiększenia ilości produktów rolnych przy jednoczesnym znacznym obniżeniu nakładów — a to wszystko jest nieodzowne dla utrzymania i umocnienia spójni ekonomicznej między miastem i wsią, dla zorganizowania przez Państwo prawidłowego charakteru stosunków wymienionych między wsią i miastem, dla wyeliminowania



wania możliwości powstawania zakłóceń i zwinąć w podziale dochodu narodowego na niekorzyść klasy robotniczej, dla zapewnienia należytego zaopatrzenia ludności pracującej w artykuły żywnościowe i wreszcie dla właściwego rozłożenia ciężarów budownictwa socjalizmu na szeroki ogół obywateli.

POM mają wszelkie dane ku temu, aby zadania na nie nałożone wykonać w sposób jak najlepszy: Uchwała Biura Politycznego KC PZPR z grudnia 1950 r. — o zadaniach Partii w dziedzinie rozwoju ruchu spółdzielczości produkcyjnej i wzmoczeniu politycznego, gospodarczego i organizacyjnego oddziaływania POM — podkreśliła ogromne znaczenie pracy POM dla budowy podstaw socjalizmu w Polsce oraz dała podstawy do rozszerzenia możliwości lub oddziaływania na rozwój spółdzielczości produkcyjnej oraz na gospodarcze i polityczne wzmocnienie istniejących spółdzielni, a mianowicie:

- 1) Przede wszystkim — system finansowy POM, które od 1.1. 1951 r. działają jako przedsiębiorstwa budżetowe, na budżecie centralnym (do tego czasu POM były na rozrachunku gospodarczym). Całkowite finansowanie POM z budżetu ma na celu uniezależnienie wydatków od wpływów POM, aby w ten sposób umożliwić im bez zahamowań ze strony finansowej wykonanie wszystkich nałożonych na nie przez Państwo zadań.
2. Następnie — to dobrze wyposażony i doskonały park maszynowy wznoszący liczbowo z roku na rok (początek 1950 to 455 sztuk traktorów, koniec 1951 — to już 8304 sztuki, a plan na 1955 przewiduje 35890 sztuk — wskaźnik wzrostu 7888 tj. coroczny ponad 1300).
3. Dalei — to struktura organizacyjna POM zespolona organizacyjnie ze strukturą spółdzielni produkcyjnej (kierownik wydziału politycznego, starszy agronom, starszy mechanik i starszy księgowy).
4. Wreszcie — specjalna opieka Partii — kierowanie do pracy w POM najlepszych, świadomych członków klasy robotniczej i Partii.

Aby właściwie wykonywać swoje zadania w walce o podniesienie produkcji rolnej, POM powinny nauczyć się dobrze planować swoje prace. Plan POM — to plan gospodarczy obsługiwanych przez niego spółdzielni produkcyjnych — dlatego POM powinien się włączyć czynnie do opracowywania planów gospodarczych spółdzielni. Obowiązek ten spoczywa głównie na starszym agronomie POM, który jest odpowiedzialny za całokształt spraw gospodarczych spółdzielni, oprócz odpowiedzialności za prace wszystkich pracowników eksploatacyjnych POM. Starszy agronom odpowiada w szczególności za stan i wzrost produkcji roślinnej i zwierzecej, za wprowadzanie i rozpowszechnianie postępowych metod pracy w dziedzinie agrotechniki, za realność planów gospodarczo - finansowych, organizację pracy, za terminowe i właściwe zawarcie umów na pra-

ce rolne z POM, za wykonanie tychże umów. Agronom przeszczepia do spółdzielni najnowsze zdobycze agrotechniki, pomaga w opracowaniu rocznych, sezonowych i długofalowych planów. Agronom ma więc do spełnienia podwójną i trudną rolę. W stosunku do spółdzielni produkcyjnej występuje jako przedstawiciel POM, a w stosunku do POM jako rzecznik spraw spółdzielni.

Ta podwójna rola jest wyrazem opieki Państwa nad spółdzielczością produkcyjną.

Umowa między POM a spółdzielnią produkcyjną jest bardzo ważnym dokumentem, który musi być należycie przestrzegany przez obie strony. Wyznacza on konkretne zadania na cały rok dla POM i dla spółdzielni produkcyjnej w walce o wypełnienie planów gospodarczego rozwoju gospodarstw zespołowych. Precyzuje on jednocześnie wyraźnie obowiązki spółdzielni w zakresie sposobu i terminu opłaty dla POM za prace maszyn rolniczych i traktorów tj. za wykonane przez POM usługi.

Jednym słowem umowa — to wspólny plan walki POM i spółdzielni produkcyjnej o osiągnięcie wysokich zbiorów, to plan walki o rozwój gospodarczy, o podniesienie dobrobytu spółdzielców, to wreszcie plan zobowiązań spółdzielców wobec Państwa za jego pomoc (opłaty spółdzielni za prace POM).

Umowę zawartą ze spółdzielnią produkcyjną wtedy dopiero można uważać za zrealizowaną a plan usług POM za wykonany, jeśli nie tylko wykonano zaplanowane roboty, ale wtedy, gdy osiągnięte zostały zaplanowane plony, jeśli spółdzielnia umocniła się organizacyjnie i gospodarczo, jeśli wzrosły dochody jej członków. Dlatego też wyników pracy POM nie wolno mierzyć tylko ilością wykonywanych hektarów orki średniej. I dlatego trzeba żeby POM energicznie żądały pełnego i ścisłego wykonywania przez spółdzielnie produkcyjne wszystkich zobowiązań zawartych w umowie oraz żeby POM wykonywał wobec spółdzielni produkcyjnej wszystkie zobowiązania wynikające z umowy.

Wspólne wysiłki POM i spółdzielców umożliwiają wypełnienie zadań, o których mówił tow. Bolesław Bierut na VII Plenum KC PZPR „zawierać umowy z gromadą, czy częścią gromady jeszcze niezrzeszoną i poprzez tę umowę stwarzać najprostrzą formę zbiorowego porozumienia produkcyjnego chłopów, wychowywać ich w kierunku stopniowego zrozumienia korzyści współdziałania gospodarczego, zbiorowego wykorzystania nowej techniki, lepszych narzędzi, wyższych i bardziej wydajnych metod uprawy“.

Aby wykonać wynikające z umów zadania POM musi posiadać odpowiedni sprzęt. Za całokształt spraw technicznych w POM jest odpowiedzialny starszy mechanik.



Do jego obowiązków należy utrzymywanie w stanie gotowości eksploatacyjnej ciągniki i maszyny rolnicze, on odpowiada za sprawne i terminowe przeprowadzanie remontów bieżących maszyn. Starszy mechanik czuwa nad właściwym magazynowaniem i konserwacją maszyn w okresach międzyremontowych. Starszy mechanik kontroluje przy tym kształtowanie się kosztów własnych napraw i utrzymania taboru maszynowego. Jak widać od pracy starszego mechanika zależy w dużym stopniu wykonanie przez POM planu usług zarówno we właściwym terminie jak i właściwej jakości.

Całość zagadnień finansowych koncentruje się w komórce starszego księgowego, do którego obowiązków należy przeprowadzanie kontroli rachunkowej dokumentów księgowych POM oraz śledzenie i analizowanie wykonania planu i kształtowania się kosztów własnych POM. W szczególności jest on odpowiedzialny za zachowanie dyscypliny finansowo - budżetowej i zasad prawidłowej i oszczędnej gospodarki materiałowej i gospodarki kasowo - budżetowej.

Od pracy starszego księgowego, od jego kontroli zależy w dużym stopniu, czy nieprawidłowości w kształtowaniu się wysokości kosztów własnych POM tj. kosztów 1 ha orki średniej beda w nore ujawnione, aby można było im przeciwdziałać.

Jak wynika ze sprawozdań finansowych POM, wykonanie robót znacznie odbiega od planu.

Na procent wykonania planu ogółem wpłynęło przekroczenie planu usług transportowych, gdyż zasadnicze prace POM (prace rolne i omloty) kształtowały się znacznie poniżej planu, podczas gdy usługi transportowe, które miały wynosić wg planu około 20% całości, ukształtowały się w wysokości ca 45% usług ogółem. Jak ogromne to ma znaczenie dla ogółu naszej gospodarki jest dla każdego oczywiste, gdyż jest rzeczą zrozumiałą, że POM nie mając do wykonania prac rolnych wykonują transport, ale źle jest jednak, jeśli cały szereg POM nie przejawia wysiłków w kierunku pozyskania większego arealu do obsługi, zadowolając się wykonywaniem transportu.

Podstawowym warunkiem lepszej pracy POM jest dalsze wzmocnienie pracy politycznej wśród chłopów korzystających z maszyn POM i właśnie w tej akcji mają do odegrania decydującą rolę wydziały polityczne POM. Na skutek ograniczania się POM jedynie do wypożyczania maszyn, do pracy „czysto“ gospodarce a zaniedbywania strony oddziaływania politycznego i organizacyjnego, siłą rzeczy zmniejsza się efektywność pracy i pomocy mechanicznej POM.

Wydział polityczny — to cement łączący wszystkie zadania i obowiązki omówionych pokrótce podstawowych komórek POM — to buśola POM, torująca drogę masom chłopskim w socjalistycznej przebudowie wsi. Praca wydziałów politycznych jest bardzo odpowiedzialna, gdyż rola POM — tego naocznego wyrazu

sojuszu robotniczo - chłopskiego, wyrazu kierowniczej roli klasy robotniczej w tym sojuszu — nie może się sprowadzać do wykonywania roboty za chłopą i do komenderowania spółdzielniami produkcyjnymi, a musi być wychowawcza, musi być jedynie oddziaływaniem, kierowaniem, pomocą.

Pokrótce wspomnieć jeszcze wypadła o radzie społecznej POM, w skład której wchodzi: dyrektor POM, zastępca do spraw politycznych, przedstawiciele spółdzielni produkcyjnych i przedstawiciele terenowych organizacji politycznych i społecznych.

Rola rady — to nadzorowanie pracy POM, to czuwanie nad całością, analiza jego pracy, pomoc w opracowywaniu każdej poważniejszej akcji, jak siewy, żniwa itp. to wreszcie wymiana doświadczeń.

Oczywista jest rzeczą, że nie sposób jest wyczerpać dokładnie zadań i funkcji omówionych wyżej jednostek organizacyjnych POM. Pominięto również omówienie funkcji dyrektora POM jako analogicznej do innych funkcji kierowniczych w naszej gospodarce, gdyż z konieczności trzeba operować skrótami i uwypukleniem pewnych charakterystycznych cech, aby dać obraz do wprowadzenia uogólnień, do wyciągnięcia właściwych wniosków. że jedynie zorganizowanie właściwej i harmonijnej współpracy między wszystkimi komórkami pozwoli POM wykonać ciężące na nich obowiązki.

Należy sobie jeszcze uświadomić, że budowa podstaw socjalizmu w Polsce, że przebudowa wsi odbywa się w ostrej walce klasowej i dlatego nie zawsze niedociągnięcia w pracy POM beda wynikiem jego złej pracy. Wróg klasowy wie dobrze czym są POM i jaką doniosłą i decydującą rolę na wsi mają do spełnienia i dlatego ponieważ przebudowa ta odbywa się w ośniu walki klasowej POM narażony jest bardziej niż kto inny na ataki wroga klasowego, który wciska się wszędzie i szkodzić może na każdym odcinku. W związku z tym od referenta kredytowego wymagać trzeba szczególnie wnikliwej analizy niedociągnięć i nieprawidłowości w pracy POM, gdyż to może się przyzwycznić niejednokrotnie do wykrycia działalności wroga klasowego, gdyż to może się przyzwycznić do przeciwdziałania wrogiej robotcie. Z uwagi na ataki wroga klasowego troską specjalną POM powinna być dobra i bez zarzutu praca i jakkolwiek budowa organizacyjna wskazywałaby, że praca w POM będzie wykonywana dobrze to jednak niestety na tym odcinku notuje się duże braki i niedociągnięcia. Podstawowym mankamentem w pracy, mającym decydujące znaczenie dla całości pracy, jest brak właściwej współpracy i powiązania podstawowych komórek organizacyjnych POM, niedocenianie znaczenia komórki finansowo - księgowej i brak należytej kontroli wewnętrznej. Stwarza to nieopanowanie nad sytuacją na wszystkich szczeblach organizacyjnych nadzoru administracyjnego, prowadzące do chaosu organizacyjnego, marnotrawstwa dobra publicznego i strat. Przejawia się to szczególnie,



oprócz omówionych już uprzednio niedociągnięć, w narzucaniu przez ekspozytury okręgowe i centralny zarząd POM ogólnych planów gospodarczo-finansowych, bez wnikania w możliwość ich wykonania, w zawyżaniu kosztów, w tolerowaniu promadzenia nadmiernych zapasów, nieprawidłowości w gospodarce materiałowej i kasowej, w braku troski o zabezpieczenie sprzętu, wreszcie w braku interwencji i wyciągania konsekwencji w przypadkach niewykonywania planu usług lub przekraczania planów kosztów. Stan taki sprzyja powstawaniu nadużyć oraz rozrzutności w dysponowaniu mieniem społecznym.

\*  
\*                      \*  
\*

Na tle przedstawionych zadań POM, ich strukturę organizacyjną oraz omówionych niedociągnięć w pracy nietrudno jest ustalić zakres, charakter i cel kontroli bankowej, która musi być funkcją omówionego wyżej stanu rzeczy. Trzeba zdawać sobie sprawę z wagi kontroli w ogóle a w POM w szczególności, trzeba żeby referent kredytowy stwierdziwszy uchybienia uświadomił sobie wzajemne powiązania, jakie mają miejsce w razie powstawania nieprawidłowości, uchybień i zaniedbań, że np. nie wykonanie usług przez POM to nie tylko nie wykonanie planu, że ważny jest wydzźwięk społeczno - polityczny, ważny jest wpływ niewykonania na inne dziedziny, że ważne jest czego uchybienie to było w konsekwencji przyczyną, jakie szkody przyniosło gospodarce narodowej w budowaniu podstaw socjalizmu.

Kontrola w POM musi być dlatego częstsza, pełniejsza, i wnikliwsza, gdyż ze względu na finansowanie POM całkowicie z budżetu, Bank nie ma możliwości innego oddziaływania na wykonywanie zadań POM jak np. w przedsiębiorstwach na rozrachunku gospodarczym, na które podstawowym oddziaływaniem jest kontrola złotówka. Siłą więc rzeczy musi Bank wykorzystywać dostępny dla niego instrument kontroli, który w tym celu powinien być właściwie rozbudowany i właściwie stosowany.

Bank powinien sprawować kontrolę POM formalną i merytoryczną tj. pod kątem:

- a) kasowego wykonania budżetu (kontrola formalna),
- b) ekonomicznego wykonania planu gospodarczo - finansowego (kontrola merytoryczna).

O kontroli pod kątem kasowego wykonania budżetu (kontrola formalna) nie będę wspominał, gdyż jest ona wykonywana przez komórki budżetowe w takim samym zakresie jak w innych jednostkach budżetowych na podstawie przepisów o rachunkowości budżetowej (Instrukcja Sł. NBP Dz. III) oraz obowiązujących zarządzeń i pism okólnych z dz. III.

Na uwagę zasługuje jednak fakt, że i tutaj, doceniając wagę POM, kontrola jest głębsza, gdyż przy wypłatach z kredytów budżetowych jest sprawowana do pozycji włącznie, a w odniesieniu do pozycji budżetowej „e” i „f” bę-

dzie sprawowana nawet do podpozycji włącznie, podczas gdy w odniesieniu do innych jednostek budżetowych sprawuje się ją tylko do paragrafów.

Ma to na celu ograniczenie możliwości POM nadmiernego wydatkowania sum z pozycji nie związanych bezpośrednio z działalnością eksploatacyjną POM, które jednak w całości wydatków POM stanowią bardzo poważny udział ( $\frac{1}{3}$ ) a nie kontrolowane — są źródłem dużego marnotrawstwa.

Celem kontroli Banku przy finansowaniu POM jest doprowadzenie do tego, aby POM nauczyły się przede wszystkim oszczędnie planować wydatki, a następnie oszczędnie wydatkować uruchomione dla nich środki państwowe, gdyż nie jest obojętne dla Państwa jakim kosztem odbywa się przebudowa wsi a w tym wypadku chodzi przecież o ogromne sumy.

Celem kontroli merytorycznej jest badanie prawidłowości przebiegu wykonania planu usług, ruchu zasobów materiałowych i pieniężnych oraz kształtowania się kosztów w stosunku do zadań wynikających z planu gospodarczo - finansowego. W tym celu Bank stosuje następujące rodzaje kontroli POM:

- a) kontrolę wstępną,
- b) kontrolę bieżącą,
- c) kontrolę następną.

#### KONTROLA WSTĘPNA

Podobnie jak podstawa planu POM są zawarte umowy ze spółdzielniami produkcyjnymi, tak podstawa kontroli wstępnej jest analiza planu gospodarczo - finansowego, szczególnie pod kątem jego realności tj. prawidłowości ustalenia wskaźników produkcji i przewidywań wysokości tej produkcji, wskaźników obniżenia kosztów własnych i ustalenia wysokości tych kosztów, wykorzystania zdolności produkcyjnej sprzętu (czy nie ma ukrytych rezerw), przestrzegania właściwych norm zużycia paliwa (walka z marnotrawstwem, rozrzutnością, rabunkiem mienia społecznego) itp.

Analiza planu gospodarczo - finansowego musi być prowadzona pod kątem, czy jest on wyrazem potrzeb terenu działalności POM, czy zaspokaja wszystkie potrzeby i w jakim zakresie i dlatego trzeba zwrócić na to uwagę, aby plan usług POM był układany w POM przez całą załogę, a nie opracowywany przez ekspozyturę okręgową CZ POM oddzielnie, bez przeanalizowania istotnych potrzeb terenu i możliwości POM. Musimy się bić o urealnienie planu POM, gdyż wyrazem założeń planu rzeczowego będzie jego część finansowa tj. plan wpływów i wydatków budżetowych, które powinny być ze szczególną dbałością analizowane, gdyż bardzo często nie są one odpowiednikiem części rzeczowej planu a są przykrojone bez troski na wyrost, bez żadnego prawie powiązania z częścią rzeczową.

Ustalenie istotnej potrzeby finansowej POM ma ogromne znaczenie z uwagi na dalsze powiązania z całością naszej gospodarki. Zbyt ni-



skie kredyty utrudniałyby, ze względu na sztywność finansowania budżetu, wykonywanie przez POM ich planów, co oczywiście odbiłoby się na wynikach spółdzielni produkcyjnych itd. Zarezerwowanie w budżecie na wydatki POM zbyt wysokich kredytów spowodowałoby nieekonomiczne zamrożenie pewnej możliwości finansowej Państwa, która mogłaby być zużyta na innym odcinku, gdy tymczasem leży nie wykorzystana.

Analogicznie przedstawia się sytuacja na odcinku planu wpływów POM. Przecież budżet liczy na te wpływy i buduje się na nich plany inne, jak plan kasowy, obrotu towarowego itp. Ustawienie więc planu wpływów POM powinno być jak najbardziej przybliżone do rzeczywistości, tym bardziej, że ściągnięcie wpływów POM, które są przecież wpływami skarbu Państwa — to osobna historia i niechwalebna.

Plan usług niejednokrotnie nie jest wykonywany w pełni, a należności za wykonywane usługi są do tego fakturowane i ściągane w sposób niezwykle opieszale.

A przecież wywiązywanie się mas chłopskich z zobowiązań wobec Państwa to jeden z elementów umacniania spójni między miastem i wsią, to jeden z elementów umacniania się naszego Państwa Ludowego. Zrozumiałe jest również, że obowiązek wykonywania zobowiązań wobec Państwa nie dotyczy tylko odstawy przez wieś ziemiopłodów i żywcia w ramach dostaw obowiązkowych i kontraktacji, ale i uregulowania w terminie i we właściwej wysokości należności finansowych w formie obowiązujących podatków oraz uregulowania w terminie przez usługobiorców POM należności za wykonane przez POM dla nich prace.

Podkreślam jeszcze raz że należności POM — to należności skarbu Państwa i muszą być bezwzględnie ściągane, podczas gdy niezależnie wydatków POM od wpływów stępiło ich czujność na tym odcinku. Naszym obowiązkiem jest czujność tę zastrzyć.

Analogicznie zadania kontroli wstępnej odnosi się do wniosków kwartalnych o otwarcie kredytów budżetowych, które są niczym innym jak finansowym wyrazem uoperatywnionego planu rzeczowego POM na dany kwartał, z tym, że wyczulenie kontroli musi być większe i oparte na doskonalej znajomości terenu ponieważ są to wnioski efektywnego już ustalania wysokości kredytów na dany okres.

#### KONTROLA BIEŻĄCA

Kontrola bieżąca, której celem powinno być uchwycenie „na gorąco“ celowości wydatków POM pod kątem powiązania ich z wykonywaniem planu ma z jednej strony zakres formalny, sprawowany przez komórkę budżetową, o czym już pokrótce mówiłem i merytoryczny — wykonywany przez komórki kredytowe. Jest to najtrudniejsza kontrola bankowa z uwagi na prowadzenie jej przez dwie komórki, a w związku z tym konieczność silnego powiązania przy jej sprawowaniu pracy dwóch komórek Banku: budżetowej i kredytowej.

Właściwe zorganizowanie tej współpracy przyczyni się niewątpliwie do lepszego wykonywania kontroli bieżącej, ale w dalszym ciągu będzie to tylko kontrola „bieżąca“ w cudzym słowie — tj. jedynie formalna, gdyż merytoryczna będzie sprawowana zawsze w zakresie ograniczonym, ze względu na pewien automatyzm budżetowy, a więc brak uprawnień do kwestionowania poleceń wypłaty POM, skoro ich wysokość mieści się w otwartych kredytach. Dokonany został pewien wyłom w tym zakresie w odniesieniu do pozycji budżetowej „e“ i „f“ gdzie planuje się prowadzić pewną namiastkę kontroli celowości przez pogłębienie kontroli formalnej w tych dwóch pozycjach do podpozycji włącznie (przy czym chciałem zaznaczyć, że kontrolę tę sprawować będą komórki kredytowe). Pozwoli to wprowadzić dokładniej klasyfikować wydatki POM, ale nie daje referentowi kredytowemu możliwości pełnego skontrolowania wydatków, gdyż celowość wydatków jest badana jedynie pod kątem umieszczenia ich w planie. W odniesieniu do tych pozycji budżetowych uważamy, że kontrola jest wystarczająca. Zadaniem na najbliższy okres będzie wypracowanie takich form kontroli bieżącej do pozostałych pozycji budżetowych, aby referent kredytowy mógł kwestionować wydatek pod kątem jego niecelowości w powiązaniu z wykonywaniem planu.

#### KONTROLA NASTĘPNA

Kontrola następna to analiza przebiegu wykonania planu na podstawie okresowych sprawozdań finansowych i eksploatacyjnych przedsiębiorstwa jak również okresowych inspekcji na miejscu w POM.

Celem tej kontroli jest stwierdzenie prawidłowości przebiegu wykonania rodzajowego usług przez POM w stosunku do planu gospodarczo - finansowego, urealnionego na podstawie wniosku kwartalnego o otwarciu kredytów budżetowych, realności ustalonych norm zużycia, realności planowania, kształtowania się kosztów na 1 ha orki średniej, prawidłowego i oszczędnego zużycia środków na eksploatację, a szczególnie materiałów, pędnych (pozycja dominująca w planie wydatków i kosztów), wykonania realizacji wpływów.

Kontrola następna powinna wykrywać marnotrawstwo materiałów i sprzętu i powodować ich usunięcie, ujawniać nadużycia i szkodnictwo gospodarcze, niewłaściwą organizację pracy itp.

Aby kontrola następna dała jak największy efekt musi być przeprowadzana na podstawie pewnych materiałów. Materiały takie dostarczyć mogą jedynie komórki księgowe POM i zapisy Banku. W tym celu ważną jest rzeczą aby komórki budżetowe naszego Banku przekazywały komórkom kredytowym terminowo dane z kasowego wykonania budżetu POM.

Dane te muszą być skontrolowane pod kątem zupełności i akuratności zapisów, muszą



być materiałem pewnym, nie budzącym zastrzeżeń, gdyż stanowią podstawę do wyciągnięcia wniosków w czasie analizy dokonywanej przez komórki kredytowe. W tym celu zapisy te powinny być skonfrontowane z zapisami POM, który powinien mieć potwierdzenie sprawdzenia Banku na sporządzonym przez siebie sprawozdaniu finansowym. -

Podstawową jednak rzeczą do właściwego przeprowadzania kontroli następnej jest pełna i terminowo prowadzona księgowość w POM. Trzeba podjąć i doprowadzić do zwycięskiego końca walkę o właściwą, realną, wiarogodną i terminową sprawozdawczość POM. POM muszą zrozumieć, że bez dobrego aparatu księgowo - finansowego nie wykonają właściwie swoich zadań, POM muszą zrozumieć, że powinny być wzorem, jako przedsiębiorstwo socjalistyczne, dla spółdzielni produkcyjnych, aby móc właściwie oddziaływać na spółdzielnie.

Bedziemy musieli niejednokrotnie przyjść z pomocą POM we właściwym ustawieniu pracy, we właściwym ustawieniu organizacyjnym i finansowym, ale pomoc ta musi być szczególnie serdeczna, gdyż namietać powinniśmy o tym, że do pracy w POM delegowani są najlepszy z klasy robotniczej, którym brak niejednokrotnie fachowego przygotowania, ale za to mają właściwe podejście i chęć wypełnienia nałożonych na nich przez Partię obowiązków jak najlepiej.

I wykonają je jak najlepiej trzeba tylko niejednokrotnie przyjść im z pomocą. Ogromnym ułatwieniem w pracy POM i naszych oddziałów będzie należyte zorganizowanie współpracy z POM. Nieodzowną wprost rzeczą wydaje się organizowanie stałych, okresowych, wspólnych narad produkcyjnych albo branie udziału w takich naradach organizowanych przez POM, na których byłoby omawiane założeń do planów, przebieg wykonywania tych planów, omawianie napotykanych trudności, analiza całokształtu pracy POM. Narady takie powinny być organizowane na wszystkich szczeblach POM i jednostek organizacyjnych Banku i wykorzystywane powinny być operatywnie w codziennej naszej pracy tzn. zagadnienia ważne przenoszone na wyższy szczebel organizacyjny do rozwiązania i ewentualnego przeszerzenia na inny teren.

Pozostaje jeszcze zebrać problemy wyłaniające się już obecnie w kontroli i finansowaniu POM, na które należy zwrócić szczególną uwagę w naszej bieżącej pracy, a mianowicie:

1. Jakość (realność) planowania w POM (walczyć z narzucaniem planów odgórnie przez ekspozytury i centralny zarząd POM).
2. Terminowość i jakość wykonania planu usług.
3. Kształtowanie się kosztów własnych i możliwości ich obniżenia.
4. Przestrzeganie norm i wskaźników zużycia paliwa i innych materiałów (zwracać uwagę czy normy ustalone zostały realnie).

5. Gospodarka materiałowa (oszczędne zużywanie, gromadzenie nadmiernych zapasów, właściwe magazynowanie).
6. Terminowe realizowanie należności (gdzie występują zakłócenia i kto ponosi za to winę).
7. Terminowa i wiarogodna sprawozdawczość POM (likwidacja zaległości w analityce, prawidłowy obieg dokumentów, prawidłowe wystawianie dokumentów, począwszy od aktów zdawczo - odbiorczych, powiązanie zapisów księgowych i magazynowych itp.).
8. Właściwe zorganizowanie współpracy z POM:
  - a) dobór i przygotowanie pracowników aparatu bankowego,
  - b) pobudzenie zainteresowania pracowników Banku problematyką POM,
  - c) prowadzenie stałego instruktażu i szkolenia.
9. Właściwe zorganizowanie współpracy komórek OBP i kredytowych przy sprawowaniu kontroli bieżącej POM.
10. Wypracowanie metod kontroli bieżącej, umożliwiającej badanie celowości wydatków.

I wreszcie problem wymagający specjalnego zainteresowania się nim przez aparat bankowy — to sprawa gminnych ośrodków maszynowych.

Państwowe ośrodki maszynowe nie doceniały dotychczas znaczenia gminnych ośrodków maszynowych w terenie wiejskim dla umocnienia spójni między miastem i wsią, POM nie rozumiały, że gminne ośrodki maszynowe — to przedłużenie ramienia państwowych ośrodków maszynowych i to specjalnie na tych terenach gdzie nie ma spółdzielczości produkcyjnej, a więc i POM. Wskutek tego pierwszy obowiązek przygotowania gruntu do przejścia gospodarki drobnotowarowej na gospodarkę zespołową spada na gminne ośrodki maszynowe.

Dotychczasowa działalność GOM jest prawie całkowicie niezorganizowana i niekontrolowana przez jednostki organizacyjne CZ POM, a zatem całkowicie uzależniona od inicjatyw i dobrej woli kierowników poszczególnych GOM i pełnomocników gromadzkich. Sytuacja jest wskutek tego niepokojąca i wymaga natychmiastowego podjęcia kroków zaradczych.

Kontrole bankowe przyczynią się niewątpliwie w dużym stopniu do poprawienia sytuacji i dlatego kontrole takie powinny być jak najczęściej przeprowadzane.

O niedociągnięciach w pracy GOM nie będę mówił, gdyż ogólnie można stwierdzić, że powtarzają się tam te same nieprawidłowości co omówione wyżej w POM, w postaci tylko ostrzejszej jeszcze, jakkolwiek kwotowo znacznie mniejszej.

Dodatkowo zwrócić należy uwagę na fakt niewłaściwego wyposażenia GOM z budżetu na



sfinansowanie środków obrotowych, których rozdział dokonany był przez CZ POM jedynie w oparciu o zapotrzebowanie z terenu.

Należy również zwrócić uwagę na występujące kredyty na fundusz płac, które w największej części nie mają pokrycia w wykonywanych usługach i ściąganych należnościach.

Wydaje się konieczne analizowanie zapotrzebowania na tego rodzaju kredyt i nieudzielenie go bezkrytycznie, aby nie spowodować w

ten sposób zamrożenia kredytów bankowych w nieplanowanych stratach.

Fakt ten przyczyni się niewątpliwie w ogromnym stopniu do przyspieszenia uzdrowienia gospodarki GOM.

Przedstawione pokrótce założenia kontroli powinny wpłynąć na wyczerpiecie aparatu bankowego na tym odcinku i tym samym powinny przyczynić się do właściwego wykonania zadań przez państwowe ośrodki maszynowe.

Józef Szyrocki

## STYL PRACY KOMÓREK KREDYTOWYCH

Praca komórek kredytowych jest z jednej strony pracą zaszczytną, gdyż z punktu widzenia czynności bankowych najbliższe związana jest z wykonywaniem zadań narodowych planów gospodarczych, z drugiej zaś strony pracą skomplikowaną, bo bogatą we wszelkiego rodzaju możliwości; bądź co bądź obszerne instrukcje i inne wydawane w tej mierze przepisy stanowią tylko zbiór zasadniczych norm dyspozycyjnych i — rzecz prosta — nie rozwiązują w sposób wyczerpujący zagadnień w praktycznych możliwościach ich występowania. Stąd praca kredytowa wymaga szerokiej znajomości życia gospodarczego, praw ekonomicznych tym życiem rządzących oraz przepisów normujących system finansowy.

W ramach niniejszego artykułu nie zakłada się obszernego omówienia całokształtu pracy komórek kredytowych, ani zalecenia recepty, która byłaby właściwa we wszystkich praktycznych przypadkach; intercją tego artykułu jest jedynie potraktowanie strony organizacyjnej pracy komórek kredytowych i to w tym rozmiarze, w jakim wiąże się ona ze stylem pracy.

Skoro komórki kredytowe prowadzą kontrolę i kredytowanie, rozważmy co te pojęcia — stanowiące właściwie całość pracy kredytowca — oznaczają i jak one powinny być pojmowane.

### KONTROLA

„Organizacja kontroli opiera się na prawidłowym zharmonizowaniu czynności:

1. ewidencyjnych,
2. sprawdzania,
3. analitycznych,
4. oddziaływania“.

postanawia § 3 punkt 11 części C IS VI; punkt zaś 17 tego paragrafu mówi, że pomiędzy czynnościami kontrolnymi powinna być zachowana równowaga przez utrzymanie właściwej ich proporcji, odpowiedniej do wagi zagadnienia“.

Postanowienia te nastawiają komórki kredytowe na właściwą drogę działania, pozostawiając jednak swobodę stosowania proporcji poszczególnych czynności kontroli — w zależności od wagi zagadnienia.

Praktyka wykazuje jednak, że ten właściwy dobór proporcji pozostawia jeszcze wiele do życzenia i że niejednokrotnie jest on wynikiem nie wagi zagadnienia, lecz organizacyjnego ustawienia pracy.

Np. czynności ewidencyjne pochłaniają jeszcze nieproporcjonalnie dużą ilość czasu pracy — w stosunku do całokształtu pracy referenta. Gdyby dociekać powodów tego doszlibyśmy do wniosku, że zasadniczo są one dwa:

- a) wady w organizacji wewnętrzno - oddziałowej, doprowadzające do tego, że referent kredytowy niejednokrotnie zmuszony jest „zbierać“ dane, zamiast otrzymać je w zestawieniu sporządzonym przez kompetentną komórkę. Organizacja pracy i współpracy poszczególnych komórek oddziału przewidywać powinna taki tok i harmonogram czynności, by ułatwiać pracę poszczególnym komórkom a nie utrudniać ją,
- b) po wyłączeniu z zakresu czynności komórek kredytowych pracy wykonywanej obecnie przez dysponenta rozliczeń pewna część pracowników, dobrze radzące sobie z ówczesnym tokiem kontroli, pozostała w tyle w stosunku do wymagań obecnych form kontroli i siłą rzeczy pracę swą koncentruje na czynnościach najłatwiejszych tj. ewidencyjnych.

Szersze niż dotychczas korzystanie z postanowień punktu 18 § 3 IS VI części C, przewidujących wykonywanie czynności sprawdzania i czynności analitycznych przez pracowników najlepiej wyszkolonych oraz szkolenie — prowadzone systematycznie i planowo — i to szkolenie ekonomiczne, doprowadzić powinny do poprawy.

Postanowienia instrukcji uważają czynności sprawdzania za niedzwojny i najważniejszy instrument kontroli. Istotnie — najgłębsza nawet analiza nie będzie właściwa jeśli podano w niej dane nieścisłe. Stąd czynności sprawdzania uważane być muszą za pierwszy wymóg prawidłowej analizy.

Sprawdzanie opierać się powinno na następujących momentach;



- a) porównywanie z zapisami prowadzonymi przez bank (np. rachunek rozliczeniowy, kredyty, należności, zobowiązania),
- b) porównywanie z danymi uzyskanymi uprzednio z przedsiębiorstwa (plan techniczno - ekonomiczny, plan operatywny, bilans i rachunek wyników — aczkolwiek te ostatnie obejmują okresy wcześniejsze),
- c) porównywanie wzajemnego powiązania danych współzależnych (akumulacja z kosztami i realizacją, zapasy ze stanem według ostatniego bilansu z uwzględnieniem zużycia i zakupu itp.),
- d) porównywanie ze stanem z natury (szacunkowa wycena łatwiej uchwytnych rezydentów, sprawdzenie kwitów rozchodowych z magazynu, badanie księgowości materiałowej itp.),
- e) porównywanie danych od strony merytorycznego ich zakwalifikowania (zapasy celowe; dostawy z importu, sezonowe, specjalne — posiadanie orzeczenia resortowego ministerstwa; zapasy ponadnormatywne tzw. inne — podstawa ich kredytowania względnie niekredytowania itp.).

Nad tym ostatnim punktem wypada zatrzymać się dłużej.

Sprawdzanie w tym zakresie nie może polegać na utwierdzaniu się czy taka jest opinia przedsiębiorstwa, lecz musi cechować się głębokim wnikaniem w zasadność gospodarczą danego przedmiotu kredytowania. Jeśli np. pozostawanie zapasów wyrobów gotowych na magazynie powodowane jest trudnościami transportowymi — to sprawdzić trzeba na czym te trudności polegają, czy rzeczywiście występują i dlaczego występują. Sprawdzanie nie może bowiem stanowić czynności w sobie zamkniętej, lecz musi wiązać się z czynnościami analitycznymi i czynnościami oddziaływania. Obowiązkiem więc prowadzącego czynności sprawdzania jest w tym przypadku doprowadzić badania do końca tj. do wykonania czynności oddziaływania, gdyż ostatecznie nie chodzi o zator powstały na odcinku danego przedsiębiorstwa, lecz o zahamowanie biegu życia gospodarczego — co trzeba mieć na uwadze przy prowadzeniu kontroli.

Jeśli natomiast pozostawienie zapasu uzasadnia się trudnościami w zbyciu — sprawdzeniu podlegać powinny powody tego, mogą nimi być: wadliwa jakość, nadmierna ilość, niesezonowość, brak znajomości artykułu ze strony konsumenta, opieszałość odbiorcy itp. W zależności od powodów, wyszczególnionych wyżej przykładowo, czynności sprawdzania muszą przejść w czynności analityczne (np. badanie nasycenia rynku) i w czynności oddziaływania, gdyż sam fakt stwierdzenia zabezpieczenia a nawet dopuszczalności udzielenia kredytu (brak winy ze strony przedsiębiorstwa) nie jest jeszcze ostatecznym celem kontroli; jest zaś nim doprowadzenie wyrobu ze szczybla produkcji do detalu i naodwrot — powrót środków obro-

towych, wyrażonych już w formie pieniężnej, z detalu do produkcji.

Dla spełnienia tego zadania referent kredytowy musi odznaczać się głęboką znajomością życia gospodarczego, przy wykonywaniu czynności kontroli widzieć to życie gospodarcze i po- ciągnięciami swymi wpływać na to życie gospodarcze — a nie stać na uboczu, rejestrując zaszłości.

Pomocna w tym względzie będzie częsta wymiana spostrzeżeń pomiędzy pracownikami kredytowymi, wzajemne informowanie się o wiążących dane przedsiębiorstwa transakcjach, wzajemna pomoc przy oddziaływaniu, wzajemne podnoszenie kwalifikacji przez prowadzenie szkolenia ekonomicznego, z szerokim wykorzystaniem bogatej literatury radzieckiej. Przykładem tego ostatniego niech będzie fakt, że Bank Państwa ZSRR sprawdza, czy **przygotowano** pomieszczenia składowe dla skupu artykułów rolnych i bydła, kontroluje również zabezpieczenie i sposób przechowywania surowców i produkcji rolnej („Organizacja kredytowania i rozliczeń“ — Doktryna i problematyka ekonomiki radzieckiej nr. 81/57/50 str. 191). Pracownicy Banku Państwa wpływają więc na życie gospodarcze, zabezpieczając się przed jego zahamowaniem np. przez nieprzygotowanie w porę pomieszczeń składowych oraz kontrolują właściwość przechowywania dóbr społecznych, które niszcząc obniżają wartość gospodarstwa narodowego.

Powtórnie podkreślić wypada, że czynności sprawdzania wiążą się nierozdzielnie z czynnościami analitycznymi i oddziaływania i że między tymi etapami czynności kontrolnych nie może istnieć żadna luka — ani czasowa — ani merytoryczna. Pozwala to z jednej strony wykrywać ewentualne błędy przeoczone przy wykonywaniu czynności sprawdzania, z drugiej zaś strony pozwala zmienić bieg życia gospodarczego — jeśli ten bieg uległ wstrzymaniu lub szedł w niewłaściwym kierunku.

Reasumując czynności kontroli stwierdzić należy, że:

- a) czynności ewidencyjne są wyrazem zjawisk gospodarczych, występujących w przedsiębiorstwie i że czynności te potrzebne są w rozmiarze ruchy tych zjawisk ujmującym;
- b) czynności sprawdzania, analityczne i oddziaływania stanowią nierozdzielną całość, aczkolwiek następują jedna po drugiej i wiążą się z życiem gospodarczym, którego sens przyświecać powinien tym, którzy te czynności wykonują;
- c) przy kontroli przedsiębiorstwa widzieć je trzeba jako jedno ogniwo życia gospodarczego,
- d) podnoszenie kwalifikacji pracownika tak jest konieczne jak jasny jest rozwój życia gospodarczego i coraz szybszy jego bieg.



## KREDYTOWANIE

Kredyt stanowi najbardziej elastyczną formę pokrycia środków obrotowych, spełniając przy tym funkcję kontrolną, porządkującą strukturę środków obrotowych i regulującą obieg środków obrotowych. Jasne, że dla spełnienia tego zadania kredyt musi być umiejętnie stosowany.

Jeśli na tym odcinku istnieje jeszcze pewna sztywność to ma ona swe podłoże w niepełnym zrozumieniu intencji kredytu socjalistycznego przez pewnych pracowników oraz w braku pełnej dyspozycyjności ze strony przedsiębiorstw.

O pierwszej wadzie świadczą mogą takie przypadki — jak zdarzające się na szczęście coraz rzadziej, powoływanie się na brak limitów, o drugiej zaś niewykorzystanie kredytów przez przedsiębiorstwa — mimo posiadania, z jednej strony uzasadnionego gospodarczo przedmiotu kredytowania i z drugiej strony zobowiązań przeterminowanych dlatego że:

- a) odsetki od kredytów obciążają koszty operacyjne, a przez to wpływają na wysokość premii — podczas gdy kary za zwłokę od zobowiązań przeterminowanych obciążają koszty pozaoperacyjne,
- b) technika uzyskania pewnych kredytów, a specjalnie kredytu na wstępne finansowanie inwestycji jest ich zdaniem „uciążliwa“ co przy niewielkich wysokościach tego kredytu „nie kalkuluje się“.

Jeśli chodzi o limity i o możliwość ich podwyższenia to wydaje się, że ze strony legislatury kredytowej zrobiono wszystko, skoro podwyżka limitu może być wnioskowana przez cały kwartał. Istniał co prawda pewien mankament, polegający na tym, że przy wyczerpaniu limitu branżowego w danym rozdziale planu, zachodziła konieczność występowania z wnioskiem do Departamentu Kredytów, co jednak zostało rozwiązane w IV kwartale przez przyznanie oddziałom wojewódzkim pewnych uprawnień, eliminujących potrzebę wyczekiwania zatwierdzenia podwyżki limitu branżowego przez departament.

Powodem więc braku możliwości udzielania kredytu jest nie brak limitu, lecz za późne stwierdzenie istnienia uzasadnionego gospodarczo przedmiotu kredytowania; to zaś wiąże się z mankamentami, o których mowa była przy omawianiu czynności sprawdzania i analizy.

Brak dyspozycyjności ze strony przedsiębiorstw wynika częściowo z braku oddziaływania na te przedsiębiorstwa; przede wszystkim nie zawsze korzysta się z przepisu IS VI część B § 12 punkt 12b, przewidującym, że „bez dyspozycji przedsiębiorstwa, oddział w dniach regulacji kredytu na należności fakturowe:

1) zwiększa odpowiednio — w ramach zabezpieczenia — stan wykorzystania kredytu w przypadku: . . . . . b) gdy przedsiębiorstwo ma

wymagalne zobowiązania, na pokrycie których brak środków na jego rachunku rozliczeniowym“, ponadto zaś braki występują jeszcze na odcinku instruowania przedsiębiorstw o ich zadaniu w zakresie pełnej dyspozycyjności. Nie wykluczone jest, że radykalną zmianę stanowiłoby podciągnięcie pod wyżej wymieniony przepis instrukcji, dotyczącej kredytu na należności fakturowe, wszystkich innych rodzajów kredytów, aczkolwiek i bez tego można dojść do celu, na co wskazuje praktyka; po akcji bowiem dotyczącej wykorzystywania kredytów — wszczętej w I i II kwartale br. wykorzystanie np. kredytu na wstępne finansowanie inwestycji wzrosło (mowa o % wykorzystaniu w stosunku do przedmiotu kredytowania), by z czasem znów spaść. Oddziaływanie więc było skuteczne ale nie ciągłe i nie systematyczne — stąd niepowodzenie akcji na długą metę.

Przy kredytowaniu pamiętać trzeba o dwu zasadniczych momentach, tj. że:

- 1) Kredyt dostosowany być powinien do uzasadnionego gospodarczo przedmiotu kredytowania — a nie na odwrót,
- 2) Niewykorzystywanie kredytu — przy istnieniu ku temu warunków i potrzeb — godzi w przedsiębiorstwo dostawcy, które poprzez przyczyny wtórne popada w trudności płatnicze.

Ponieważ jasne jest, że walka musi być wytoczona przede wszystkim nieprawidłowościom pierwotnym, mała operatywność oddziałów na tym odcinku doprowadza do pogłębienia wzajemnych trudności płatniczych.

Odrębny fragment należy się czynnościom związanym z kierowaniem pracą komórek kredytowych.

Kierowanie to nie może polegać na administrowaniu lecz być musi merytorycznym wnikiem w przebieg kontroli i kredytowania; w tym celu — naturalnie obok znajomości tego odcinka pracy — potrzebne jest posiadanie takiego instrumentu działania, który to merytoryczne wniki umożliwia i zezwala obserwować jego wyniki.

Kierujący więc pracą komórek kredytowych (dotyczy to także, a nawet specjalnie dyrektorów/kierowników oddziałów) muszą operować pewnym zespołem danych, który zezwoli rozpoznać zagadnienia i ich wielkość (można to osiągnąć chociażby przez stworzenie statystyki wejściu danych wybranych ze sprawozdań miesięcznych lub z analizy bilansów).

Zagadnienia te trzeba zanalizować i ustalić sposób oddziaływania, następnie zaś sprawdzić wynik oddziaływania.

Przez powyższe osiąga się podwójny cel: kontroluje się życie gospodarcze oraz ustawia i kontroluje pracę podległego personelu — a to jest intencją pracy aparatu kierowniczego.



Henryk Sadzikowski

## POWAŻNIEJSZE NIEDOCIĄGIĘCIA W PRACY KREDYTOWEJ ODDZIAŁÓW

W wyniku analizy sprawozdawczości oraz kontroli pracy oddziałów na odcinku spraw kredytowych nasuwa się szereg uwag zarówno co do prawidłowości wykonywania tych prac, jak i właściwego zrozumienia oraz interpretowania przepisów instrukcji kredytowej.

Trudno byłoby w ramach krótkiego artykułu ująć wszelkiego rodzaju niedociągnięcia w pracy oddziałów i dlatego też ograniczam się do cmówienia tylko spraw o bardziej podstawowym znaczeniu.

Jednym z głównych zadań prawidłowego kredytowania jest właściwe powiązanie przedmiotów kredytowania z odpowiednim rodzajem kredytu. Mówiąc o powiązaniu przedmiotu kredytowania z kredytem należy mieć przede wszystkim na uwadze dostosowanie wysokości kredytu do jego zabezpieczenia, przy czym dążyć należy do tego, aby zgodność ta (w dużym przybliżeniu) utrzymywała się niezależnie od częstotliwości zmian zabezpieczenia kredytowego. Nieprzestrzeganie tej zasady automatycznie powoduje nieprawidłowości w finansowaniu środków obrotowych przedsiębiorstwa, polegające na tym, że w przypadkach przekredytowania kredyt finansuje częściowo te środki obrotowe, które nie są przedmiotem kredytowania, natomiast w przypadkach niedokredytowania inne źródła finansowania finansują częściowo te środki obrotowe, które powinny być finansowane kredytem bankowym.

Zarówno w jednym jak i drugim przypadku następuje odchylenie od prawidłowej gospodarki finansowej i w braku odpowiedniej reakcji odchylenia te w bardzo wielu przypadkach stają się trwałe, utrudniają szybką i prawidłową kontrolę gospodarki finansowej przedsiębiorstw poprzez kredyt, powodują poważniejsze zaburzenia w rozliczeniach między przedsiębiorstwami, otwierają nowe źródła (bardzo niepożądane) finansowania w postaci wzajemnego kredytowania się przedsiębiorstw.

Przepisy instrukcji kredytowej (oświadczenia o stanach wartości kredytowanych oraz wnioski kredytowe jednorazowe i okresowe) umożliwiają właściwe kredytowanie przy każdorazowych większych zmianach wartości kredytowanych. Ponadto oddziały otrzymały dodatkowe zalecenia pełnego dokredytowania przedsiębiorstw w przypadkach posiadania przez przedsiębiorstwa przeterminowanych zobowiązań fakturowych lub zaległych płatności w rozliczeniach z budżetem. Na specjalnie w tym celu zwołanej odprawie dyrektorów oddziałów wojewódzkich i kierowników wydziałów kredytów wyraźnie zaznaczono, że wszelkie luzy finansowe, a między nimi i nadwyżki funduszy obrotowych własnych w pierwszym

rzędzie powinny być przeznaczone na sfinansowanie przeterminowanych należności fakturowych, należności z tytułu faktur nie oddanych do inkasa oraz na spłatę zaległych zobowiązań wobec budżetu Państwa.

Analizując sprawozdania z bieżącej kontroli stanu finansowego przedsiębiorstw stwierdzamy, że wymienione wyżej zalecenia nie są przez niektóre oddziały w pełni wykonywane. Niedokredytowanie występuje w stosunkowo dużych rozmiarach i to zarówno na odcinku kredytowania ponadnormatywnych zapasów jak i innych wartości będących przedmiotem kredytowania.

Uzasadnienia przyczyn niedokredytowania w większości przypadków są całkowicie mechaniczne i nie zawsze zgodne z rzeczywistością.

Uzasadnienie na przykład, niedokredytowania posiadaniem przez przedsiębiorstwo nadwyżek funduszy obrotowych własnych, mimo, że przedsiębiorstwo to posiada równocześnie poważniejsze przeterminowane zobowiązania fakturowe lub zaległe płatności wobec budżetu, nie może być traktowane jako uzasadnienie rzeczowe, gdyż w takich przypadkach nadwyżka funduszy obrotowych własnych powinna być przeznaczona na zmniejszenie przeterminowanych zobowiązań. Oddziały stwierdzają przeważnie w tego rodzaju przypadkach, że dokredytowanie nastąpiło w kilka dni po otrzymaniu okresowego oświadczenia o stanie zapasów na ultimo miesiąca sprawozdawczego. Poważna jednak ilość oddziałów nie zauważa popełnionego błędu i nie wywiera presji na przedsiębiorstwa, aby wykorzystywały kredyty w granicach posiadanego zabezpieczenia kredytowego i tym samym spłaciły część lub całość przeterminowanych zobowiązań.

Niedokredytowanie występuje głównie z następujących powodów:

1. przedsiębiorstwa mimo wzrostu wartości kredytowanych i posiadania wolnych limitów kredytowych nie występują z wnioskami o udzielenie im dodatkowych kredytów,
2. w oświadczeniach o stanie wartości kredytowanych, składanych przy doraźnych wnioskach kredytowych, wykazują stany tych wartości niższe od rzeczywistych.

W przypadku ad 1) niedokredytowane trwa cały miesiąc, stale się zwiększa w miarę wzrostu zapasów i powoduje konieczność częściowego finansowania się przedsiębiorstwa w tym okresie czasu z innych źródeł finansowania, którymi przeważnie stają się zaległe zobowiązania wobec dostawców lub budżetu Państwa. Dokredytowanie do właściwej wysokości następuje dopiero po złożeniu oświadczenia o sta-



nie zapasów na ultimo miesiąca sprawozdawczego. Taki sposób kredytowania i miesięczne okresy regulacji kredytu jest całkowicie sprzeczny z zasadami każdorazowego powiązania kredytu z przedmiotem kredytowania na odcinku zgodności wysokości kredytu z zabezpieczeniem kredytowym. Jest to całkowicie mechaniczny sposób kredytowania i szkodliwy, gdyż pogłębia wzajemne kredytowanie się przedsiębiorstw. Oddziały ze względów czysto formalnych uważają, że przy takim sposobie wykorzystywania kredytów winę za niedokredytowanie ponoszą wyłącznie przedsiębiorstwa, gdyż nie występują w ciągu miesiąca z doraźnymi wnioskami kredytowymi.

Takie stanowisko oddziałów można uznać za słuszne i całkowicie uzasadnione, ale pod warunkiem, że niedokredytowanie występuje w danym przedsiębiorstwie tylko sporadycznie. Jeżeli natomiast niedokredytowanie jest zjawiskiem stałym, to nie przeciwdziałanie nieprawidłowemu wykorzystaniu kredytów i nie wywieranie nacisku na przedsiębiorstwo, aby występowało częściej z wnioskami doraźnymi, musi być traktowane jako niewłaściwe wykonywanie przez oddział pracy na odcinku kredytowym.

Jeżeli licznym przedsiębiorstwom bardziej odpowiada podany wyżej sposób wykorzystywania i regulacji kredytów, to głównie dlatego, że zwalnia je to od częstego występowania z wnioskami kredytowymi, a co za tym idzie i od sporządzania oświadczeń o stanie zapasów, które w obecnie obowiązującym układzie są dość pracochłonne a ponadto podpisanie ich przez dyrektora i głównego księgowego przedsiębiorstwa łączy się z pewną odpowiedzialnością za realność danych ujętych w tych oświadczeniach.

Oddziałom również odpowiada taki sposób wykorzystywania kredytów, chociażby z tych względów, że wymaga on znacznie mniejszego nakładu pracy, niżby to miało miejsce przy liczniejszych wnioskach doraźnych. Z tych też powodów oddziały nie reagują zbyt energicznie w kierunku usprawnienia tego odcinka pracy kredytowej. Zdarza się że oddział unika udzielania kredytów na wnioski okresowe, gdyż uważa ten sposób kredytowania za zbyt pracochłonny, chociaż regulacja kredytu jak i badanie oświadczeń o stanach zapasów odbywać się może zgodnie z przepisami tylko dwa razy w miesiącu.

Ogólnie przypuszczano, że opłacanie 18% odsetek od przeterminowanych zobowiązań fakturowych i zaległych płatności wobec budżetu Państwa skłoni przedsiębiorstwa do usprawnienia ich gospodarki zaopatrzeniowej oraz prawidłowego wykorzystywania kredytów, jako tańszego źródła finansowania. Jak nas uczy doświadczenie rachuby te często zawodzą i to głównie dlatego, że odsetki te, aczkolwiek obciążają ogólne wyniki przedsiębiorstwa, to nie wpływają zupełnie na kształtowanie się kosztów produkcji, do których przedsiębiorstwa przywiązują największą wagę.

Dlatego też przedsiębiorstwa wykazują o wiele więcej inicjatywy i troski, aby uniknąć obciążenia ich w ciężar wyżej oprocentowanego kredytu przeterminowanego, gdyż odsetki od kredytów bankowych obciążają bezpośrednio koszty produkcji. Jednak i w tych przypadkach inicjatywa ta nie zawsze przejawia się w taktycznym usprawnieniu gospodarki zaopatrzeniowej i finansowej, a często ogranicza się do mechanicznego unikania możliwości obciążeń w ciężar kredytu przeterminowanego. Tym też między innymi tłumaczyć należy uciążność wielu przedsiębiorstw do wykorzystywania kredytu raczej w granicach niższych od taktycznych potrzeb i wydłużania okresów regulacji.

Skoro zatem opłacane przez przedsiębiorstwa wysokie odsetki od przeterminowanych zobowiązań zawodzą jako bodźce do usprawnienia gospodarki finansowej i zaopatrzeniowej, to tym bardziej operatywnie powinny pracować oddziały na tym odcinku.

Oddziały mają duże możliwości oddziaływania na przedsiębiorstwa w kierunku usprawnienia ich gospodarki finansowej. Poważne wyniki ich można osiągnąć przez właściwie przeprowadzony instruktaż w przedsiębiorstwach i centralnych zarządach o usprawnianiu i obowiązkach przedsiębiorstw na odcinku ich współpracy z bankami finansującymi. Należy wywrzeć większy niż dotychczas nacisk na jednostki nadrzędne, aby one ze swej strony bardziej zainteresowały się uporządkowaniem gospodarki finansowej podległych im przedsiębiorstw. Na tej drodze można niewątpliwie osiągnąć poważne rezultaty, a jako dowód może służyć fakt, że niektóre (co prawda niezbyt liczne jeszcze) centralne zarządy na skutek stałego oddziaływania Banku usprawniły gospodarkę finansową podległych im przedsiębiorstw do tego stopnia, że prawidłowość jej nie wzbudza dziś zastrzeżeń. W przedsiębiorstwach tych — jak wynika ze sprawozdawczości oddziałów — kredytowanie przebiega niemal całkowicie prawidłowo, a niedokredytowanie lub przekredytowanie występuje tylko w sporadycznych przypadkach i w bardzo nieznacznych kwotach.

Celem upewnienia się czy wyciągane z analizy sprawozdań oddziałowych wnioski o niedociągnięciach w pracy oddziałów na odcinku kredytowania są słuszne, przeprowadzone zostały w drugiej połowie września wrywkowe kontrole w kilku oddziałach terenowych. Kontroli poddane zostały najbardziej podstawowe czynności z zakresu kredytowania przedsiębiorstw.

Przytaczamy poniżej najbardziej charakterystyczne niedociągnięcia zaobserwowane w tych oddziałach:

1. Udzielanie kredytów na ponadnormatywne zapasy bez wniosków kredytowych a tylko na podstawie oświadczeń o stanie zapasów.

Niektórzy referenci kredytowi sądzili, że wnioski do planów kredytowych są równoznaczne z doraźnymi wnioskami kredytowymi.



Instrukcja służbowa Dz. VI wyraźnie precyzuje warunki i okoliczności, w jakich ma się odbywać przyznawanie i wykorzystywanie kredytów.

2. Arkuszy ewidencyjnych rozliczeń fakturowych często nie prowadzi się lub prowadzi się je błędnie tak, że zarówno w pierwszym jak i w drugim przypadku brak jest materiału do wstępnej kontroli wartości stanów zapasów materiałowych, wykazywanych w oświadczeniach o stanach zapasów. Brak ewidencji rozliczeń fakturowych uniemożliwia kontrolę realności wykazywanych przez przedsiębiorstwa stanów zapasów. Brak kontroli wstępnej nie może zrekompensować danych z oświadczeń z danymi formularza P-31 lub z nadsyłanym w późniejszym czasie bilansem. Z tych powodów nie prowadzi się żadnych zapisów w części oświadczenia, która powinna być wypełniana przez referenta kredytowego. Ponadto w większości przypadków przedsiębiorstwa wykazują w oświadczeniach stany zapasów nie z przed trzech dni, jak tego wymaga instrukcja kredytowa, a znacznie przedawnione, przy czym przedawnienie dochodzi niejednokrotnie do kilkunastu dni, zwłaszcza przy oświadczeniach nadsyłanych pocztą. W tym stanie rzeczy nie może być mowy o ściślejszym powiązaniu kredytu z przedmiotem kredytowania i zgodności wysokości kredytu z aktualną wysokością zabezpieczenia.

3. Błędne wyłączenie części zapasów i kwalifikowanie ich jako nie nadające się do kredytowania:

- a) wyłączono 2 sierpnia spod kredytowania ponadnormatywne zapasy części zapasowych maszyn i urządzeń oraz przedmiotów nietrwałych mimo, że było specjalne polecenie. (P. O. 199/52) kredytowania tych zapasów bez zgody resortowego ministerstwa do dnia 5 września,
- b) jednemu z przedsiębiorstw zakwalifikowano jako nie nadające się do kredytowania część ponadnormatywnych stanów wyrobów gotowych, mimo że powstały one bez winy przedsiębiorstwa na skutek sezonowego zahamowania zbytu.

Widzimy zatem, że we wszystkich wymienionych przypadkach nie było żadnych podstaw do wyłączeń spod kredytowania. O ile w przypadku pierwszym niewłaściwa kwalifikacja nastąpiła w wyniku przeoczenia odnośnego pisma okólnego, a więc ściśle z powodów mechanicznych, to przypadek drugi wskazuje na brak zrozumienia przepisów. W konkretnym przypadku chodziło o sumę zł 200 M, która wyłączona była spod kredytowania w ciągu 40 dni. Wobec tego że przedsiębiorstwo w tym samym czasie posiadało przeterminowane zobowiązania fakturowe na sumę większą od wyżej wskazanej, to bezpodstawnie wyłączenie spod kredytowania części stanów ponadnormatywnych spowodowało nadpłacenie odsetek w sumie odpowiadającej różnicy między oprocentowaniem od przeterminowanych zobowiązań (18%),

a oprocentowaniem od kredytu na ponadnormatywne zapasy (4%).

4. Nieprowadzenie terminarzy spłaty kredytów i nieustalanie terminów spłaty przy udzielaniu kredytów. Przecież to świadczy o niezrozumieniu mobilizującej roli kredytów i powiązania go z przedmiotem kredytowania, a z drugiej strony jest również pomięciem zupełnie wyraźnego przepisu instrukcji kredytowej, co do którego trudno byłoby się tłumaczyć, że jest on niezrozumiale ujęty.

5. Inspekcje w przedsiębiorstwie przeprowadzane są znacznie poniżej planu inspekcji obowiązkowych. Biorąc przeciętne cyfry z oddziałów, w których przeprowadzana była kontrola, można przyjąć, że plan inspekcji jest wykonany najwyżej w 25%, a i w tej stosunkowo małej liczbie inspekcji główny nacisk kładziono na kontrolę dyscypliny finansowej, natomiast znacznie mniej uwagi przywiązywano do spraw ściśle kredytowych.

Zagadnienie inspekcji to nie tylko kontrola w przedsiębiorstwie, ale w pierwszym rzędzie jest to bezpośredni kontakt referenta kredytowego z kontrolowanym przez niego przedsiębiorstwem. Wszyscy, zgodnie twierdzimy i zupełnie słusznie, że zza biurka przedsiębiorstwa się nie pozna, a nie znając go u niego na miejscu z jego zaletami i wadami nie można skutecznie kontrolować jego działalności. Mimo to jednak ten bezpośredni kontakt jest tu ny. Oddziały twierdzą, że główną przyczyną niedostatecznego kontaktu z przedsiębiorstwami jest zbytne obciążenie pracą referentów kredytowych. Niewątpliwie jest w tym twierdzeniu dużo słuszności, ale nie jest to wyłączny i najpoważniejszy powód. Powodów tych należy szukać gdzieś indziej i — moim zdaniem — są one następujące:

- a) niedostateczne wyszkolenie referentów do przeprowadzania kontroli w przedsiębiorstwach, stąd obawa przed ewentualnym niewywiązaniem się z zadania, stąd też — w przypadku przeprowadzania kontroli — większe interesowanie się sprawami, np. dyscypliny finansowej — łatwiejszej do skontrolowania — a poświęcanie mniej uwagi kontroli spraw kredytowych, przeprowadzenie której wymaga większego przygotowania fachowego,
- b) niedoceniające znaczenia bezpośredniego kontaktu z przedsiębiorstwem przez kierowników oddziałów, zwłaszcza mniejszych.

Niedoceniające to dotyczy nieraz całości spraw kredytowych. Używam w tym przypadku określenia „niedoceniające“ aczkolwiek zdają sobie sprawę z tego, że jest to określenie niewłaściwe, gdyż trudno sobie wyobrazić kierownika oddziału, któryby nie uważał spraw kredytowych za pierwszoplanowe zadania aparatu bankowego. Mimo to jednak praca aparatu kredytowego nie jest jeszcze często otaczana przez kierowników oddziałów taką opieką, na jaką zasługuje z uwagi na jej ciężar gatunkowy.



6. W wyniku przeanalizowania sytuacji finansowej jednego z kontrolowanych przedsiębiorstw stwierdzono, że przedsiębiorstwo posiada bardzo poważne przeterminowane zobowiązania fakturowe, przekraczające trzykrotnie przeterminowane należności fakturowe. Przedsiębiorstwo to posiadało pewien niedobór funduszy obrotowych własnych, ale w stosunkowo nieznacznym stopniu. Przecież w takiej sytuacji, bez specjalnie głębszej analizy sytuacji finansowej, można było wiedzieć, że przyczyną trudności finansowych jest w pierwszym rzędzie poważniejsze niedokredytowanie. Istotnie okazało się, że niedokredytowanie jest poważne i zlikwidowanie go pozwoli na spłatę przynajmniej 80% przeterminowanych zobowiązań fakturowych i zrównanie ich z przeterminowanymi należnościami fakturowymi. Przedsiębiorstwu polecono wystąpić z wnioskiem o kredyt, a oddziałowi zwrócić się do oddziału wojewódzkiego o przyznanie dodatkowego limitu kredytu na nadzwyczajne potrzeby, gdyż pierwotny limit został całkowicie wykorzystany.

Fakt taki świadczy o mechanicznym załatwianiu spraw kredytowych, nieprzeprowadzaniu analiz sytuacji finansowej kontrolowanych przedsiębiorstw i biernego wyczekiwania na wnioski kredytowe.

7. Analizując środki obrotowe jednego z kontrolowanych przedsiębiorstw stwierdzono, że pozycja „inne aktywa“ jest niewspółmiernie wysoka w stosunku do innych środków obrotowych. Na zapytanie co tkwi w tej pozycji oddział oświadczył, że w głównej mierze są to nie zwrócone przez plantatorów zaliczki na kontraktacje jeszcze z okresu lat 1948 — 1949. Jednocześnie oddział nie wpłynął na przedsiębiorstwo i nie interweniował aby zlikwidowało tego rodzaju zaległe zobowiązania. W tym wypadku pracę doprowadzono tylko do połowy tj. do momentu ustalenia przyczyny nieprawidłowości w gospodarce przedsiębiorstwa, ale nie zakończono tej pracy interwencją w przedsiębiorstwie, ewentualnie w jednostce nadrzędnej, celem zlikwidowania tej nieprawidłowości.

Wydaje się że głównym powodem wszystkich niemal przytoczonych błędów w pracy kredytowej jest w szeregu przypadków niecałkowicie dokładne zrozumienie zadań kontroli

bankowej oraz roli kredytu w gospodarce społecznej. Brak tego zrozumienia powoduje, że praca jest wykonywana szablonowo i mechanicznie.

Zmiany wprowadzone nową instrukcją są wprowadzone poważne, ale dotyczą one raczej technicznego wykonania, nie zmieniając prawie zupełnie takich podstawowych założeń kredytowania i kontroli bankowej jak: zabezpieczenia kredytu, mobilizujący charakter kredytu, finansowanie środków obrotowych z właściwych źródeł finansowania, ustalanie przyczyn powstawania nieprawidłowości w gospodarce przedsiębiorstw i współpraca w ich usuwaniu itp.

Dlatego też jeżeli w przejściowym okresie zaznajamiania się z nową instrukcją kredytową i przepisami szczegółowymi do tej instrukcji mogły powstać pewne trudności w wykonywaniu prac kredytowych, to powinny się one były przejawiać raczej na odcinku technicznego wykonywania tych prac, co miało miejsce w tych oddziałach w których pracownicy kredytowi lepiej i gruntowniej opanowali zasady i zadania systemu kredytowego i kontroli bankowej i dlatego też bez większych usterek rozwiązywali te zagadnienia od strony merytorycznej. Jest to bezsporny dowód że zadania kredytowe i kontroli bankowej mogą być należycie rozwiązywane tylko przez zespół dogłębnie zorientowany w tych zagadnieniach, w przeciwnym bowiem razie pracuje on szablonowo, bezdusznie i mechanicznie.

Niesłuchanie szybki i bujny rozwój naszej gospodarki narodowej stawia i stawiać będzie przed naszą instytucją coraz nowe coraz trudniejsze zadania. Zadania te muszą być wykonane sprawnie i szybko, tak jak sprawnie i szybko tworzy naszą gospodarkę robotnik.

Aby w tym szybkim marszu nie pozostać w tyle, musimy znacznie pogłębić nasze wiadomości, pogłębić je tak, abyśmy zupełnie dokładnie zrozumieli zadania naszej pracy i wykonywali je z poczuciem pełnej odpowiedzialności. Osiągnąć to możemy przede wszystkim przez znaczne podwyższenie dotychczasowego poziomu wykształcenia ogólnoeconomicznego i kredytowego.

Kazimierz Madura

## ROZLICZENIA W FORMIE CZEKÓW I POLECEŃ PRZELEWU

Główną formą rozliczeń bezgotówkowych za dostawy, usługi i roboty są rozliczenia inkasowe, których zasady ustaliła Uchwała Nr 877 Prezydium Rządu z dnia 12 grudnia 1951 r. (patrz Wiadomości NBP Nr 1/52 str. 38 — 44).

Obok tej zasadniczej formy rozliczeń, w której zaznacza się bardzo aktywna rola banku, istnieją inne formy rozliczeń dla należności za

dostawy, usługi i roboty, które bądź z uwagi na ich wysokość (poniżej dolnej granicy), bądź ze względu na charakter (rachunki dodatkowe, reklamacje itp.) — nie podlegają rozliczeniom inkasowym (par. 14 wyżej wymienionej uchwały).

Istnieje w końcu trzecia grupa odmiennych form rozliczeń, ustalanych przez Narodowy Bank Polski na podstawie delegacji, wypływa-



jące z § 15 uchwały, a dostosowanych do specyficznych form organizacji zbytu i zaopatrzenia w poszczególnych gałęziach gospodarki narodowej. Do grupy tej zaliczamy rozliczenia w formie akredytyw, limitowanych książeczek czekowych, czeków akceptowanych, rozliczeń planowych, rozliczeń w obrotach tranzytowych, rozliczeń przedsiębiorstw skupu oraz cały system rozliczeń wzajemnych w drodze kompensat.

Zagadnienie odmiennych form rozliczeń jest bezspornie zagadnieniem pierwszoplanowym i wymaga oddzielnego omówienia.

W artykule niniejszym — zgodnie z zapowiedzią zawartą w tytule — ograniczymy się na razie do drugiej grupy rozliczeń, a w szczególności do rozliczeń jednostek gospodarki uspołecznionej w formie czeków i poleceń przelewu. Jak wynika bowiem z ożywionej ostatnio korespondencji oddziałów z centralą Banku, zagadnienie to wymaga pewnego naświetlenia, głównie na tle okólnika ministra finansów z dnia 30 września 1952 r. i ZP nr 124/52 oraz pod kątem widzenia planowanych w przyszłości zmian, opartych na bogatych w doświadczenie wzorach radzieckich, w szczególności na technice operacyjnej i formach rozliczeń stosowanych w Banku Państwa ZSRR.

Przyjrzyjmy się zatem w pierwszym rzędzie *zagadnieniu czeków*. Dla całości obrazu omówimy wszelkie możliwe formy czeków, jakkolwiek niektóre z nich należą do wspomnianej na wstępie trzeciej grupy form rozliczeń.

Zasadniczo dzielimy чеки na gotówkowe i rozliczeniowe. *Czeki gotówkowe* służą do podejmowania gotówki w banku *wyłącznie* przez posiadacza rachunku, z reguły na fundusz płac i uzupełnienie pogotowia kasowego. Zapłata więc czekiem gotówkowym za towar, usługę lub robotę nie może w żadnym przypadku następować. Ze względu na konieczność dalszego wzmocnienia bezpieczeństwa obrotu czekowego przewidywane jest wprowadzenie w życie czeków gotówkowych *imiennych* obok istniejących obecnie czeków na okaziciela. Czeki imienne nie korzystają z prawa indosu (nie na zlecenie); wystawia je posiadacz rachunku na swego pracownika, podając w treści czeku jego imię i nazwisko. Bank wypłaca tego rodzaju чеки jedynie po sprawdzeniu tożsamości osoby wymienionej na czeku. W Związku Radzieckim osobą upoważnioną do podjęcia czeku nie może być główny (starszy) księgowy (patrz I. P. P. Pronin, I. J. Rapaport, T. A. Sztukmejster: „Rachunki rozliczeniowe i bieżące w Banku Państwa“). O wystawieniu czeku jako czeku imiennego decyduje posiadacz rachunku w oparciu o decyzję jednostki nadrzędnej. Czeki imienne stosowane są w Związku Radzieckim z zasady przez jednostki budżetowe, spółdzielnie spożywców i przy wypłatach z rachunków specjalnych „Gosstrachu“ tj. ubezpieczeń państwowych (p. M. W. Bogusławski i A. A. Prosielkow: „Rachunkowość i technika operacyjna w Banku Państwa“). **Obecnie zarówno чеки gotówkowe — jak i roz-**

liczeniowe (rozrachunkowe) wystawia się na blankietach z uniwersalnych książeczek czekowych. W przyszłości oba te rodzaje czeków będą miały oddzielne blankiety z tym, że na odwrocie czeków gotówkowych wystawca obowiązany będzie zamieszczać symbole planu kasowego w miejsce dotychczasowych oddzielnych załączników, co wzmocni dyscyplinę finansową przedsiębiorstw, usprawni kontrolę wypłat na limitowane tytuły planu kasowego i sprawozdawczość z wykonania planu kasowego.

Wprowadzenie obowiązku umieszczania symboli planu kasowego przez klientów na odwrocie czeków gotówkowych (jak również na dowodach wpłat) pozwoli na ewidencję tychże w formie stałych cyfr umownych w rejestrze wypłat i wpłat gotówkowych, przy czym rejestr będzie dla komórek obiegu pieniężnego podstawą ewidencji, zamiast dotychczasowych specjalnych załączników. Nowe blankiety dla czeków gotówkowych będą w użyciu zarówno dla czeków imiennych jak i okazicielskich. Te ostatnie różnić się będą od imiennych jedynie tym, że wystawca nie poda w treści czeku imienia i nazwiska. Przy wypłacie na podstawie czeków imiennych obowiązywać będzie zasada legitymowania klienta przedstawiającego czek do realizacji. Adnotację odpowiednią zamieszczać będą oddziały w przeznaczonej na ten cel rubryce na odwrocie czeku.

Z uwagi na wymogi właściwej gospodarki formularzami rozważana jest również sprawa ujednoczenia blankietów czekowych dla wszystkich posiadaczy rachunków bankowych tzn. zniesienie oddzielnych blankietów dla jednostek budżetowych. Podobnie rozwiązane będzie prawdopodobnie zagadnienie jednolitych poleceń przelewu.

Usztywnienie zasady używania czeków gotówkowych do podejmowania gotówki w Banku przez posiadacza rachunku, pozbawienie ich przez to charakteru surogatu pieniądza, przy praktycznym wyeliminowaniu z obrotu czeków rozliczeniowych (o czym niżej) — umożliwiło wprowadzenie z dniem 1 października 1952 r. zarządzenia Prezesa Banku, popartego okólnikiem ministra finansów z dnia 30 września 1952 r. w sprawie ścisłego przestrzegania przez banki *dziesięciodniowego terminu ważności* wszelkiego rodzaju czeków od daty ich wystawienia. W ten sposób nastąpiło ujednoczenie terminów realizacji czeków, przy czekach bowiem pochodzących z limitowanych książeczek czekowych oraz czekach akceptowanych zasada dziesięciodniowego terminu ważności przestrzegana była od chwili wprowadzenia tych form rozliczeń. Zasada ta z jednej strony przekreśla możliwości odwołania czeku, które było niewygodne dla banków z uwagi na konieczność ewidencjonowania czeku odwołanego, a z drugiej — pozwoliła na przywrócenie koniecznej *ewidencji i bieżącej kontroli numerów czeków*.

*Czeki rozliczeniowe* (nazwę identyfikujemy z mniej właściwym określeniem „rozrachunkowe“) służą jedynie do rozliczeń *miejscowych*



(patrz M. W. Bogusławski i A. A. Prosielkow: „Rachunkowość i technika operacyjna w Banku Państwa” wyd. Polgos str. 124).

Ograniczenie rozliczeń w formie tych czeków ma swoje pełne uzasadnienie, a wynika z obowiązującego w tej mierze przepisu, że *uznanie rachunku równowartością czeku może nastąpić po uprzednim obciążeniu rachunku wystawcy, czyli po stwierdzeniu, że czek ma pokrycie*. Stąd wypływa konieczność przedkładania czeku do realizacji przez posiadacza czeku w banku prowadzącym rachunek wystawcy czeku i vice versa niemożność składania czeku w banku właściwym dla posiadacza (podawcy) czeku.

Powyższe zasady umożliwiają właściwą kontrolę przedkładanych do realizacji czeków przez bank wystawcy a nie bank podawcy (dostawcy), do którego obowiązków nie może ze względów merytorycznych i technicznych należeć kontrola dyspozycji wystawcy czeku.

Dalszą konsekwencją tego systemu jest konieczność zwracania przez oddziały czeków rozliczeniowych prezentującym je posiadaczom w przypadku stwierdzenia braku środków na rachunku wystawcy w chwili przedstawienia czeku. Czeków bez pokrycia nie należy przechowywać ani w kartotece nr 2, ani u dysponenta rozliczeń, lecz zwracać je klientom, po opatrzeniu stemplem „brak środków”. Podobnie regulują to zagadnienie odpowiednie przepisy Banku Państwa ZSRK (patrz Doktryna i problematyka ekonomiki radzieckiej Nr 81/86/51 i Nr 62/98/52).

Hygorystyczne warunki przyjmowania przez banki czeków rozliczeniowych nie sprzyjają celowo rozwojowi tej formy rozliczeń i trzeba to jasno powiedzieć, że nie leży ten rozwój ani w interesie banków, ani w interesie kontrahentów rozliczających się.

Na tym odcinku jak i podobnie na wiążącym się z tym zagaunieniem odcinku zastępczego honorowania czeków nastąpić musiał zasadniczy zwrot. forsowane w swoim czasie rozliczenia w formie czeków rozliczeniowych, jako środek propagandy obrotu bezgotówkowego, doprowadzają niejednokrotnie do niepożądanych wyników, a równoległe stwarzały wiele trudności dostawcom, głównie w zakresie sprzedaży detalicznej oraz bankom z uwagi na niemożność kontroli gospodarczo nieuzasadnionych wydatków.

Czeki rozliczeniowe wręcane dostawcom (głównie punktom sprzedaży detalicznej) za zakupiony towar, nie dawały żadnej rękojmi ich zrealizowania przez bank wystawcy i bardzo często pozbawiały dostawców — wobec braku środków na rachunku naowwcy (płatnika) — otrzymania należności za sprzedany towar. Przy istniejącej ponadto do dnia 30 września ub. r. možnosti realizacji tych czeków przez dostawców w formie tzw. zastępczego honorowania czeków, która to instytucja również sprzyjać miała rozwojowi obrotu bezgotówkowego, trudności dla dostawców i banków na-

der jaskrawo występowały w przypadkach stwierdzenia braku pokrycia czeku przez zamiejscowy bank płatnika. W tych warunkach wydużał się nadmiernie cykl rozliczeń, powstawała konieczność dodatkowych księgowañ w formie storn uprzedniego uznania a efektem tego był właściwie brak ostatecznego rozliczenia i sprzedaż towaru bez otrzymania zapłaty.

Wymienione przykładowo trudności oraz wiele innych, jakie z doświadczeń minionych znamy, były bezsprzecznie sygnałem nieprawidłowości w rozliczeniach za pomocą czeków. Ta forma rozliczeń stała się — jak to wykazaliśmy — niewygodna; niewłaściwa i niebezpieczna. Należało jak najprędzej ją ograniczyć do minimum przez wprowadzenie daleko idących obostrzeń, mających również na celu wzmocnienie bezpieczeństwa obrotu czekowego. Te postulaty znalazły swój wyraz w zarządzeniu Prezesa NBP Nr 124 z dnia 12 września ub. r., które zniósło instytucję zastępczego honorowania czeków i wprowadziło zasadę przedkładania czeków rozliczeniowych w oddziale banku, prowadzącym rachunek wystawcy czeku.

Zastanówmy się tedy, jakie są obecnie możliwości rozliczeń czekami rozliczeniowymi. Z góry można stwierdzić, że bardzo ograniczone i dodać należy, że jest to słuszne i w pełni uzasadnione.

Bowiem większość rozliczeń przebiega — jak to na wstępie zaznaczyliśmy — w formie rozliczeń inkasowych, znaczna również część rozliczeń dokonywana jest w formie limitowanych książeczek czekowych i czeków akceptowanych.

Przy pozostałych rozliczeniach, objętych formą „innych rozliczeń“ (§ 14 Uchwały Nr 877 Prezydium Rządu) możliwości zapłaty czekiem rozliczeniowym mogą w praktyce następować jedynie przy rozliczeniach miejscowych, o ile suma należności przekracza zł. 900.— a zapłata następuje w punktach sprzedaży detalicznej.

Jak widzimy w tym ujęciu występuje duże zwięźlenie możliwości operowania czekiem rozliczeniowym w stosunku do przepisów § 14 Uchwały Nr 877. Postarajmy się wyjaśnić, jakie powody na to się składają. Po pierwsze, dla czego wyłączamy czeki w rozliczeniach zamiejscowych?

Jesli jednostka gospodarki uspołecznionej dokonuje zakupów, jako odbiorca pozarynkowy, w punktach sprzedaży detalicznej, położonych poza jego siedzibą, a wartość zakupionego towaru przewyższa kwotę zł 900.—, wręcza przeważnie swemu pracownikowi czek wystawiony in blanco, nie wypełniając w szczególności sumy czekowej. Nie może bowiem z góry przewidzieć, w jakiej cenie nastąpi zakup towarów. Tego rodzaju praktyka naraza po pierwsze wystawcę czeku na możliwość poniesienia strat w przypadku nieuczciwości posiadacza czeku in blanco, a po drugie jest niedopuszczalna z uwagi na wyraźny przepis okólnika ministra finansów z dnia 30 września 1952 r. w sprawie wzmocnienia bezpieczeństwa



obrotu czekowego, zakazujący podpisywania blankietów czeków in blanco tj. bez uprzedniego wypełnienia wszystkich pozostałych elementów czeku, a w szczególności jego sumy.

Niezależnie od tych przeszkód występują dla sprzedawcy (dostawcy) duże trudności w realizacji czeku, wobec wprowadzenia zasady konieczności przedstawienia czeku w banku wystawcy czeku i niemożności zastępczego honorowania czeku przez bank dostawcy. Obok bowiem ryzyka w przyjmowaniu jako zapłaty za towar sprzedany czeku nie gwarantowanego przez bank, które to ryzyko zwiększa się wobec konieczności podpisywania czeków in blanco, ponosi dostawca dodatkowe koszty, związane z przesyłką czeku do banku wystawcy listem wartościowym lub co najmniej listem poleconym, uzyskuje zapłatę z dużym opóźnieniem lub też niejednokrotnie otrzymuje zwrot czeku z banku wystawcy z powodu preterminowania, co łatwo może nastąpić w obecnych warunkach, gdy banki przestrzegają zasady dziesięciodniowego terminu ważności czeku. Dodać jeszcze należy, że sprzedawca nie ma możliwości zrealizowania czeku w drodze inkasa przez swój bank właściwy, gdyż inkaso bankowe ograniczone zostało jedynie do żądań zapłaty. Inkasa innych wartości banki nie dokonują (poza PKO na odcinku inkasa weksli z tytułu sprzedaży ratulnej).

Wyżej wymienione niedogodności w rozliczeniach czekami wystąpiły wyraźnie, gdy na podstawie P. O. Prezesa NBP L. 25<sup>o</sup>/52 usztywniono z dniem 16 września ub. r. rozliczenia w formie limitowanych książeczek czekowych jedynie do rozliczeń z uspołecznionymi jednostkami transportu, wyłączono możliwości rozliczania się czekami z limitowanych książeczek z aparatem handlu detalicznego (MHD, PDT, PSS) a natomiast dopuszczono czeki rozrachunkowe do rozliczeń w obrocie miejscowym. Bezspornie forma limitowanych książeczek czekowych była dla punktów sprzedaży detalicznej bardzo dogodna, jako gwarantowany przez bank środek zapłaty, nie była jednak właściwa. Dopuszczenie jej w roku 1951 miało charakter jedynie przejściowy, jako tymczasowe wypełnienie luki powstałej po wycofaniu czeków rozrachunkowych (ZP 20/51). Nie mógł jednak ten stan przejściowy utrzymać się dłużej z chwilą przesadzenia tej formy — w oparciu o wzory radzieckie — jako uprzywilejowanej wyłącznie dla organizacji transportu i przeznaczania kredytu na limitowane książeczki czekowe tylko dla tych organizacji. Odżyła więc znowu sprawa rozliczeń w detalu czekami, a równoległe z nią związane trudności dla sprzedawcy oraz wyraźna niechęć do bezgotówkowej sprzedaży artykułów przemysłowych z puli rynkowej.

Trudności aparatu handlu detalicznego w rozliczeniach czekami były niejednokrotnie przedmiotem rozmów między Ministerstwem Handlu Wewnętrznego a centralą NBP i w wyniku tychże ustaleń dnia 31 lipca ub. r., że punkty sprzedaży detalicznej, podległe Central-

nemu Zarządowi Miejskiego Handlu Detalicznego i Powszechnych Domów Towarowych oraz Centrali Rolniczej Spółdzielni „Samopomoc Chłopska“ i Związkowi Spółdzielni Spożywców przyjmować mogą zapłatę od jednostek gospodarki uspołecznionej w formie czeków miejscowych z wyłączeniem czeków zamiejscowych. Zasada ta bezwzględnie słuszna potwierdzona została ponownie na konferencji na szczeblu MHW w dniu 30 października ub. r. Na tle powyższego należy stwierdzić, że odmowa punktów sprzedaży detalicznej przyjmowania — jako zapłaty za sprzedany towar jednostkom gospodarki uspołecznionej — rozliczeniowych czeków zamiejscowych opiera się na formalnych podstawach (zarządzenia odpowiednich pionów) i jest w pełni uzasadniona. W związku z tym również należałoby jednak stwierdzić, że niektóre oddziały NBP zbyt formalistycznie podeszły do faktów odmowy przyjmowania czeków zamiejscowych przez punkty sprzedaży detalicznej, uważając je za naruszenie przepisów ustawy z dnia 1 lipca 1949 r. o obowiązku uczestniczenia w obrocie bezgotówkowym.

Nieco dłużej zatrzymaliśmy się przy omawianiu zapłaty w formie czeków zamiejscowych, by wykazać, że ta forma rozliczeń nie jest dopuszczalna i musi być całkowicie wyłączona, jako nie dająca dostawcom gwarancji zapłaty i jako wydłużająca nadmiernie cykl rozliczeń. Zresztą i źródła fachowej literatury radzieckiej wyraźnie ograniczają czeki rozliczeniowe jedynie do rozliczeń miejscowych, wskazując jednocześnie, że również w rozliczeniach miejscowych ta forma nie ma szerokiego zastosowania i że „organizacje gospodarcze niechętnie uciekają się do rozliczeń z tytułu otrzymanych towarów i świadczonych usług za pomocą czeków“ (M. Usoskin: „Podstawy działalności kredytowej, str. 119).

Po wyeliminowaniu czeków zamiejscowych pozostaje możliwością rozliczeń czekami jedynie w obrocie miejscowym, również jako forma niepopularna (patrz wyżej cytaty z M. Usoskina) i nie dająca w zasadzie sprzedawcy gwarancji pokrycia. Tu sytuacja sprzedawcy jest o tyle może lepsza, że cykl rozliczenia jest o wiele krótszy i dostawca mając bezpośredni kontakt z wystawcą czeku posiada teoretycznie możliwość stosowania wobec niego natychmiastowych sankcji w razie otrzymania czeku bez pokrycia. W praktyce otrzymanie należności przeciąga się i sprzedawca otrzymuje zapłatę za sprzedany towar ze znacznym opóźnieniem, a tym samym powstaje zjawisko niepłatności. N. N. Szabanowa w książce pt. „Rozliczenia bezgotówkowe w ZSRR“ w ten sposób określa to zjawisko: „zwłoka we wpływie środków od odbiorcy za przyjętą przez produkcję czyli niepłatność jest jednym z najpoważniejszych zagadnień współczesnej organizacji rozliczeń... zagadnienie walki z niepłatnościami i wydatnego zmniejszenia ich rozmiarów leży w centrum zainteresowania Banku Państwa, jak również samych organizacji gospodarczych“. *Tę walkę*



z niepłatnościami podjął już i Narodowy Bank Polski przez zwiększenie elastyczności w kredytowaniu i wzmocnienie kontroli nad sposobem wykonywania planów finansowych i gospodarczych oraz przez umiejętne stosowanie odmiennych form rozliczeń w ramach obowiązującego systemu rozliczeń za dostawy, usługi i roboty. Do sposobów tej walki z niepłatnościami należałoby również dołączyć usiłowania w kierunku wyeliminowania czeków rozliczeniowych, jako formy rozliczeń między jednostkami gospodarki uspołecznionej, również i w obrotach miejscowych. Czy usiłowania te mają szanse powodzenia? Sądzymy, że analiza form rozliczeń w obrotach miejscowych wypadnie w tym kierunku pozytywnie. Obowiązujący u nas od 1 stycznia 1952 r. system rozliczeń bezgotówkowych za dostawy, usługi i roboty nie rozróżnia rozliczeń miejscowych od zamiejscowych, wprowadzając dla obu zasadniczą formę tj. rozliczenia inkasowe. Przy układowaniu tego systemu skorzystano z doświadczeń Związku Radzieckiego, w którym do r. 1936 rozliczenia miejscowe różniły się co do form od zamiejscowych, a w r. 1936 rozróżniono rozliczenia inkasowe w formie żądań zapłaty również i na miejscowy obrót towarowy. W tej zasadniczej formie rozliczeń inkasowych powinny przebiegać i w rzeczywistości przebiegają w ogromnej większości rozliczenia miejscowe. Jedynie należności opiewające na kwoty poniżej dolnej granicy (zł 900.— lub 250.—) oraz należności wymienione w punkcie 3 § 14 uchwały nr 877 nie mogą być rozliczane w tej formie. Należności obu tych grup powinny być rozliczane do zł 900.— gotówkowo lub od zł 100.— poleceniami przelewu (patrz niżej), z wyłączeniem możliwości zapłaty czekiem. Wprawdzie uchwała w § 14 dopuszcza m. in. formę zapłaty czekami, podaje ją jednak jako alternatywną, a wybór jednej z form alternatywnych należy do dostawcy (sprzedawcy).

Jak widzimy nie powinny następować trudności z wyeliminowaniem czeków jako formy rozliczeń. Pewne trudności mogą nasunąć się przy regulowaniu należności punktów sprzedaży detalicznej, z uwagi na przepis art. 8 pkt 4 ustawy z dnia 1 lipca 1949 r. o obowiązku uczestniczenia w obrocie bezgotówkowym. Jakkolwiek — naszym zdaniem sporne jest, czy punkty sprzedaży detalicznej, które nie posiadają rachunków bankowych, są uczestnikami obrotu bezgotówkowego i czy wobec tego należy ściśle do nich stosować przepis art. 8 o obowiązku przyjmowania zapłaty w formie czeku rozrachunkowego, to abstrahując od tego, można — w razie potrzeby — usunąć wątpliwości przez wydanie odpowiedniego zarządzenia ministra finansów w oparciu o art. 9 ustawy. Nie wydaje nam się potrzebne wydanie tego zarządzenia w obecnej chwili, gdyż prawdopodobnie zagadnienie zakupu artykułów przemysłowych przez jednostki gospodarki uspołecznionej w aparacie handlu detalicznego ustawione będzie niebawem odmiennie, a w szczególności pod kątem widzenia daleko idą-

cych ograniczeń tego rodzaju zakupów, z jednoczesnym skierowaniem ich do aparatu hurtowego central branżowych. Wydanie tego rodzaju aktu normatywnego umożliwi handlowi detalicznemu otrzymywanie natychmiastowej zapłaty gotówkowej za sprzedany towar, eliminując w zupełności możliwość zapłaty w detalu czekami. Podobnie ograniczony jest w Związku Radzieckim zbył towarów przez organizacje handlowe sieci detalicznej przedsiębiorstwom i organizacjom, przy czym ta drobnohurtowa sprzedaż następuje z reguły w specjalnych magazynach w ramach limitu drobnego hurtu, a zapłata następuje w formie przelewów (patrz W. M. Batyriew: „Planowanie kredytowe i kasowe“).

Reasumując powyższe wywody na temat czeków rozliczeniowych dochodzimy do ustalenia następujących tez:

- 1) rozliczenia czekami rozliczeniowymi są niewłaściwą formą rozliczeń,
- 2) nie należy tej formy dopuszczać w obrotach zamiejscowych,
- 3) w obrotach miejscowych ograniczać jedynie do zapłaty należności punktów sprzedaży detalicznej na kwoty ponad zł 900.—,
- 4) sprzedaż w handlu detalicznym na kwoty do zł 900.— odbywa się jedynie za gotówkę,
- 5) należy dążyć do ograniczenia zakupu w aparacie handlu detalicznym przez jednostki gospodarki uspołecznionej jako odbiorców pozarynkowych.

Do grupy czeków rozliczeniowych zaliczyć należy również czeki z limitowanymi książeczek czekowych oraz czeki akceptowane.

Czeki te różnią się zasadniczo od omawianych powyżej zwykłych czeków rozliczeniowych tym, że mają gwarancje pokrycia przez banki, gdyż obciążenie rachunku rozliczeniowego (bieżącego) nabywcy czeków następuje przed użyciem ich przez nabywcę (odbiorcę) jako środka zapłaty za świadczone usługi organizacji transportowych lub urzędów pocztowych. Fakt gwarancji tego rodzaju czeków przez bank umożliwia operowanie tymi czekami również w obrocie zamiejscowym i przyjmowanie przez oddziały NBP czeków limitowanych lub akceptowanych przez inne banki. Świadczący usługi posiadacze czeków (kasy kolejowe, urzędy pocztowe) składają otrzymane czeki w banku dla nich właściwym bez względu na to, gdzie znajduje się rachunek bankowy wystawcy czeku akceptowanego czy też posiadacza książeczki limitowanej. Limitowane książeczki czekowe służą jedynie do rozliczeń z organizacjami transportu o charakterze stałym, czeki zaś akceptowane do wszelkich rozliczeń z urzędami pocztowymi oraz do rozliczeń z tytułu transportu o charakterze sporadycznym. Sprzedaż książeczek limitowanych dla rozliczeń z urzędami pocztowymi jest wielką nieprawidłowością.

Zagadnienie poleceń przelewu jako formy rozliczeń nie budzi na ogół w praktyce banko-



wej większych wątpliwości, niemniej jednak wymaga omówienia.

Polecenia przelewu, jako forma rozliczeń, stosowane są zarówno w rozliczeniach zamiejscowych jak i miejscowych. W tej formie dokonuje się rozliczeń za dostawy, usługi i roboty poniżej dolnej granicy (§ 14 pkt. 2 uchwały nr 877 Prezydium Rządu z dnia 12 grudnia 1951 r.) oraz na sumy ponad zł 100.— bez względu na wysokość z tytułu wszelkich innych należności, nie podlegających formie rozliczeń inkasowych (reklamacje, rachunki dodatkowe, narzuty, rozliczenia międzybranżowe, faktury wystawione po upływie 30 dni od terminu przeznaczonego dla wystawienia faktur). Również w formie poleceń przelewu przebiegają rozliczenia planowe i okresowe rozliczenia saldowe, gdy saldo w ustalonych okresach kształtuje się na korzyść kontrahenta jednostki rozliczającej. Poza tym za pomocą poleceń przelewu rozliczają się GS „Samopomoc Chłopska“ z gminnymi kasami spółdzielczymi z tytułu obsługi kasowej, odprowadzane są podatki do budżetu Państwa, składki ubezpieczeniowe do ZUS, do PZU. Z wyjątkiem tej ostatniej grupy polecenia przelewu — podobnie jak i czeki — nie mogą być w zasadzie wystawiane na sumy do zł 100 — z uwagi na przepis § 14 pkt. 1 uchwały Nr. 877.

Należności punktów sprzedaży detalicznej na kwoty ponad zł 900.— mogą być regulowane poleceniami przelewu, o ile punkt posiada rachunek bankowy. W tych przypadkach nabywca powinien przedłożyć sprzedawcy potwierdzenie wykonania przez bank polecenia przelewu (na F-4200); w ten sposób sprzedawca ma zapewniona zapłatę za towar.

*Termin ważności poleceń przelewu* należałoby ograniczyć — analogicznie do czeków — do 10 dni od daty wystawienia (patrz Doktryna i problematyka ekonomiki radzieckiej nr 62/98/52 str. 67). *Odwołanie* poleceń przelewu może nastąpić w przypadku niewykonania przez bank, nie może natomiast nastąpić w stosunku do poleceń zawierających w swej treści potwierdzenie odbioru towarów i przechowywanych w kartotece nr 2. Dla odciążenia banków od bezpośredniego udziału w rozliczeniach na drobne sumy (poniżej zł 900.— lub 250.—) należałoby kierować tego rodzaju rozliczenia w obrocie zamiejscowym na drogę pocztową (przekazy, pobrania pocztowe), na co pozwala-

ją przepisy § 14 pkt. 2 uchwały Nr 877. Podobnie następują rozliczenia w Związku Radzieckim na sumy poniżej rb. 1000 względnie 250.— (patrz M. W. Bogusławski i A. A. Prosielkow: „Rachunkowość i technika operacyjna w Banku Państwa“ str. 114). Przelewy na sumy niższe od 1000.— rubli wykonuje Bank Państwa ZSRR w ograniczonych ściśle przypadkach (głównie przelewy z rachunków i na rachunki budżetowe), nie wykonuje zaś przelewów dla osób fizycznych i od osób fizycznych, nie będących pełnomocnikami państwowymi, spółdzielczych i społecznych organizacji i przedsiębiorstw (patrz Doktryna i problematyka ekonomiki radzieckiej Nr 22/98/52, str. 10).

Z punktu widzenia techniki rozliczeń odróżniamy polecenia przelewu, posiadające w swej treści potwierdzenie odbioru towarów, od pozostałych poleceń. Zasadnicza różnica polega na tym, że polecenia przelewu z potwierdzeniem odbioru towarów (usług) przyjmuje bank bez względu na to, czy polecenie ma pokrycie w saldzie rachunku wystawcy czy też występuje brak środków. W pierwszym przypadku przeprowadza bank normalne obciążenie rachunku, w drugim zaś nie zwraca klientowi polecenia przelewu, lecz po opatrzeniu stemplem „bez środków“ przechowuje w kartotece nr 2 i w miarę akumulowania środków na rachunku pokrywa w kolejności przewidzianej dla przeterminowanych żądań zapłaty, z uwzględnieniem chronologicznego wpływu do kartoteki. Tego rodzaju polecenia przelewu może złożyć w banku płatnika wystawca polecenia (odbiorca) lub też dostawca w przypadkach, gdy chce upewnić się co do terminu pokrycia jego należności. Od takich poleceń przelewu pobiera się w Związku Radzieckim kary za zwłokę w analogicznej wysokości, jak przy przeterminowanych żądaniach zapłaty (0 05% dziennie). Projektowane wprowadzenie u nas analogicznych kar za zwłokę wwrówna na tym odcinku niesłuszną różnicę między rozliczeniami inkasowymi a należnościami, które jedynie z uwagi na wysokość (poniżej zł 900.— lub zł 250.—) nie mogą być rozliczane w formie rozliczeń inkasowych. Z przywileju przechowywania w kartotece nr 2 obok powyższych poleceń korzystają również polecenia przelewu, pochodzące z rozliczeń planowych i okresowych rozliczeń saldami.

Zdzisław Tokarski

## O PRAWIDŁOWĄ KLASYFIKACJĘ OBROTÓW GOTÓWKOWYCH GMINNYCH KAS SPÓŁDZIELCZYCH

Rozważając na VII Plenum KC PZPR środki prowadzące do zabezpieczenia i wzmocnienia spójni gospodarczej między miastem i wsią, Przewodniczący Komitetu Centralnego, Prezes Rady Ministrów Bolesław Bierut

postawił na jednym z pierwszych miejsc zadanie następujące:

„Rozszerzać masową kontraktację płodów rolnych i produktów hodowli przez państwo — formę wypierania prywatnych pośredników



z obrotów towarowych między miastem i wsią i formę umacniania spójni gospodarczej". (Nowe Drogi nr 6, czerwiec 1952, str. 152).

W obecnym okresie, kiedy przeszło 80% użytkowników rolnych znajduje się w posiadaniu indywidualnych gospodarstw chłopskich, kontraktacja artykułów rolnych wysunęła się na czoło metod planowego oddziaływania na podaż produktów gospodarki wiejskiej. Zawieranie i realizacja w sposób planowy umów o wyprodukowanie i dostawę artykułów rolnych odznacza się jako forma skupu szeregiem zalet, które uzasadniają podkreślenia jej w przemówieniu Bolesława Bieruta na VII Plenum KC PZPR. Producentowi kontraktacja gwarantuje odbiór zamówionych artykułów na ustalonych z góry warunkach, umożliwiając mu planowe zorganizowanie produkcji i jej specjalizację. Z drugiej strony odbiorca ma zapewnione dostawy określonej jakości i w określonych ilościach, co stwarza podstawy planowej działalności produkcyjnej lub handlowej. Kontraktacja wprowadza nowe rodzaje uprawy lub hodowli, pobudza rozwój gospodarki rolnej w okręgach o niskiej kulturze, umożliwia racjonalne wykorzystanie sił wytwórczych wsi, wreszcie wskazuje kierunki rozwojowe, prowadzące do maksymalizacji produkcji rolnej w odpowiednich proporcjach do potrzeb ludności miejskiej i eksportu. Rzecz zrozumiała, że zawieranie i wykonywanie umów przynoszących korzyści obu stronom zacieśnia więzy gospodarcze i społeczne między indywidualnym producentem chłopskim a gospodarką społeczną i ludnością miejską — pogłębia spójnię wsi i miasta.

Że kontraktacja jest atrakcyjną formą skupu artykułów rolnych, świadczą następujące fakty. W latach 1949 — 1951 powiększyła się trzykrotnie ilość zakontraktowanych artykułów, powierzchnia zaś upraw objętych kontraktacją wzrosła przeszło 2½ raza, tak że areał tych upraw osiągnął w 1951 roku prawie 9% powierzchni ziemi ornej.

Umowy o dostawę dotyczą podstawowych produktów rolnych jak żywiec, zboża, ziemniaki, warzywa, rośliny przemysłowe (oleiste, buraki cukrowe, chmiel, tytoń), surowce włókiennicze (len i wełna).

Kontraktacja prowadzona jest przez większość organizacji gospodarczych zajmujących się skupem artykułów rolnych. Niektóre z nich nawiązują bezpośredni kontakt z kontrahentem, inne zlecają akcję gminnym spółdzielniom „Samopomocy Chłopskiej”, które posiadają szeroko rozgałęziony aparat skupu (sieć punktów skupu GS wzrosła z 15 tys. w 1949 r. na 44 tys. w 1951 r.).

Obroty gotówkowe związane z kontraktacją, czy to prowadzoną bezpośrednio przez instytucje skupujące, czy też za pośrednictwem GS, dokonywane są w ogromnej większości przez gminne kasy spółdzielcze, które „powołane są do finansowej obsługi potrzeb rolników na terenie jednej lub kilku gmin” (dekret z dn. 25.X. 1948 r. o reformie bankowej — tekst jednolity).

Nieliczne tylko instytucje kontraktujące nie

korzystają z obsługi kasowej GKS (w pierwszym rządzie Centralny Zarząd Przemysłu Cukrowniczego w zakresie skupu buraków cukrowych i to tylko w stosunku do części operacji związanych ze skupem tego artykułu).

Z drugiej strony, gminne kasy spółdzielcze są zbiornicami, do których wpływa utarg towarowy handlu wiejskiego, reprezentowanego przez placówki „Samopomocy Chłopskiej”. Organizacja ta poczyniła w ostatnich latach ogromne postępy w dziedzinie zaopatrzenia wsi. Sieć placówek sprzedaży Centrali Rolniczej Spółdzielni „Samopomoc Chłopska” wzrosła z 13 tys. w 1948 r. na 19 tys. w 1949, a w 1951 r. przekroczyła 30 tys. O ile w 1949 r., kiedy wprowadzono jednolity aparat handlowy „Samopomocy Chłopskiej”, udział sklepów społecznych w obrotach handlowych na wsi wyrażał się cyfrą 57%, to w dwa lata później, w 1951 r. spółdzielcza sieć handlowa GS i PZGS przejęła praktycznie w 100% zadanie zaopatrzenia ludności wiejskiej. Stosownie do wzrostu zasięgu placówek „Samopomocy Chłopskiej” rosną ich obroty detaliczne. Jeśli rok 1949 przyjmiemy za 100, to w roku następnym sprzedaż osiągnęła wskaźnik 156, w roku 1951 — 182, plan zaś na rok 1952 przewiduje dalszy wzrost obrotów, mianowicie do poziomu dwa razy wyższego niż w roku 1949.

Należyte funkcjonowanie handlu społecznego na wsi warunkuje w znacznym stopniu poziom produkcji rolnej, a co za tym idzie wzrost towarowości wsi i rozwój skupu płodów rolnych. Oddziaływanie to przebiega dwoma drogami. Bezpośredni wpływ następuje poprzez zaopatrzenie rolników w środki produkcji jak narzędzia rolnicze, nawozy sztuczne czy materiały budowlane. Równoległe lepsze zaspokajanie konsumcyjnych potrzeb ludności wiejskiej, potrzeb dotąd odczuwanych, jak i zainteresowanie konsumenta wiejskiego towarami dotąd nie nabywanymi, a więc pobudzanie nowych potrzeb — skłania indywidualnych konsumentów rolnych do zwiększenia swych dochodów poprzez intensywniejszą uprawę i hodowlę.

Ponieważ GKS koncentrują w swych kasach z jednej strony, w związku z obsługą kasową GS, wpływy handlu wiejskiego, z drugiej strony większość obrotów gotówkowych związanych z kontraktacją jak i ze skupem artykułów rolnych w ogóle, duże znaczenie ma prawidłowe ewidencjonowanie tych obrotów przez gminne kasy spółdzielcze w sprawozdaniach z wykonania planu kasowego. Sprawozdania te przedstawiają pieniężny obraz procesów gospodarczych odbywających się na wsi przy współudziale gminnych kas spółdzielczych. Obroty GKS są wyodrębnione w sprawozdawczości z wykonania planu kasowego, co w znacznym stopniu ułatwia analizę obiegu pieniężnego na wsi. Skup i utarg towarowy stanowią najistotniejsze pozycje planu kasowego na odcinku gminnych kas spółdzielczych; czynności związane z kontraktacją pociągają za sobą ponadto obroty i w innych tytułach tego planu, odgry-



wających znaczną rolę w obrotach gotówkowych GKS.

Charakterystycznym zjawiskiem występującym w związku z kontraktacją artykułów rolnych jest udzielanie zaliczek rolnikom, którzy zawarli odpowiednie umowy z instytucjami kontraktującymi. Zaliczki kontraktacyjne są bezprocentowym kredytem udzielanym przez aparat bankowy indywidualnym producentom rolnym na poczet zamówionych dostaw; koszty obsługi finansowej tej akcji ponoszą instytucje kontraktujące. Zaliczki powinny być udzielane w pierwszym rzędzie w naturze, w postaci środków produkcji (nawozy sztuczne, ziarno siewne itp.) dostarczonych przez GS lub bezpośrednio przez inne organizacje skupujące. Część zaliczki, a w krańcowych wypadkach, kiedy brak jest na terenie miejscowej gminy potrzebnych środków produkcji — całość zaliczki, może być wypłacona w gotówce. Wypłat tych dokonuje z reguły GKS.

Z chwilą dostawy zakontraktowanych artykułów rolnych gminna kasa spółdzielcza wypłaca należność dostawcy, potrącając od wartości dostarczonego towaru zaliczkę kontraktacyjną oraz składki plantatorskie i ewentualne składki ubezpieczeniowe dla PZU.

Obroty dokonywane przez gminną kasę spółdzielczą w związku z kontraktacją dzielą się więc na dwie odrębne fazy:

- 1) wypłatę zaliczki w formie towaru lub gotówki, albo w obu tych postaciach łącznie,
- 2) wypłatę należności dostawcy z potrąceniem zaliczki i ewentualnych dodatkowych kosztów.

Należy stwierdzić, że rozłożenie w powyższy sposób tych wypłat w czasie jest nie bez znaczenia dla obiegu pieniężnego, zważywszy, że łagodzi ono w pewnym stopniu wahania siły nabywczej wsi i ich wpływ na rynek towarowy.

Brak jest w tej chwili dokładnych przepisów regulujących bezpośrednio klasyfikację obrotów gotówkowych GKS, związanych z kontraktacją artykułów rolnych. Nie rozwiązuje tej sprawy szczegółowo instrukcja NBP „Plan Kasowy“ (cz. I — Klienci banków) ani instrukcja o planowaniu kasowym w gminnych kasach spółdzielczych, wydana przez Wydział Planowania Banku Rolnego (zarządzenie Nr 102/PL z dn. 27.VI. 1951 r.).

Bliższe wskazówki, dotyczące ujmowania tych obrotów w planie kasowym i sprawozdawczości z jego wykonania, znaleźć można natomiast w dwóch instrukcjach Banku Rolnego, zawierających m. in. przepisy w przedmiocie księgowania wymienionych obrotów w wewnętrznej rachunkowości GKS i ich punktów kasowych.

Pierwsza z nich, instrukcja Banku Rolnego dla GKS Nr 1/52 z dn. 4.II. 1952 r. w sprawie zaliczkowania kontraktacji produkcji roślinnej wiosną 1952 r., poleca traktować sumę zaliczki (w cz. III pkt. 5) jako udzielenie pożyczki w

imieniu GKS, wydane zaś przez GKS w ramach zaliczki towary — jako zwykłą sprzedaż gotówkowa. Z przepisów tego wynika, że w sprawozdaniu dekadowym z wykonania planu kasowego gminna kasa spółdzielcza powinna, analogicznie, umieścić po stronie rozchodów w pozycji „wypłaty dla gospodarki nieuspołecznionej i osób prywatnych“ pełną sumę zaliczki kontraktacyjnej (realizowaną zarówno w towarze jak i w gotówce), natomiast po stronie przychodów GKS powinna zapisać w pozycji „utarg“ wartość towarowej części zaliczki, uzyskanej przez dostawcę w GS.

Stwierdzić jednak należy, że tego rodzaju zapisy w planowaniu kasowym nie byłyby zgodne z raportem kasowym GKS — w tejże instrukcji Banku Rolnego podany jest przykład księgowania zaliczek kontraktacyjnych, z którego wynika, że na rachunku kasy GKS powinna zapaść jedynie wypłatę gotówkowej części zaliczki.

Druga instrukcja Banku Rolnego, instrukcja dla GKS Nr 3/52 z dn. 23.VII. 1952 r. w sprawie wypłaty należności za dostarczoną instytucjom kontraktującym masę towarową z kontraktacji roślinnej 1952 r., reguluje rozliczenia związane z drugą fazą kontraktacji, tzn. wypłatą należności dostawcy i solatą zaliczki kontraktacyjnej. Podaje ona dwa różne rozwiązania w zależności od tego czy skup jest dokonywany przez GS, czy też bezpośrednio przez przedsiębiorstwa kontraktujące.

W pierwszym przypadku GKS umieszcza w raporcie kasowym po stronie rozchodów pełną należność dla dostawcy (brutto, w wysokości odpowiadającej wartości dostarczonego towaru), po stronie zaś przychodów zapisuje potrąconą pełną sumę zaliczki oraz składki plantatorskie i ubezpieczeniowe. W notowaniach planu kasowego równoległe księgowania powinny wówczas przebiegać następująco: po stronie rozchodów — wartość dostarczonego towaru w pozycji „skup artykułów rolnych i innych“, po stronie przychodów — potrącona zaliczka w pozycji „wpłaty gospodarki nieuspołecznionej i osób prywatnych“ oraz składki plantatorskie w pozycji „wpłaty na rachunki instytucji społecznych“ i składki PZU w pozycji składki ubezpieczeniowe“.

Instrukcja Nr 3/52 odmiennie natomiast poleca dokonywać rozliczenia w przypadku zapłaty w związku ze skupem dokonywanym bezpośrednio przez instytucje kontraktujące (bez udziału GS). GKS mają księgować wypłatę należności za dostarczone artykuły rolne w jednej tylko pozycji, mianowicie jako wypłatę netto po stronie rozchodów. Analogiczny zapis w sprawozdaniu z wykonania planu kasowego oznaczałby umieszczenie w pozycji „skup artykułów rolnych i innych“ sumy niższej od wartości dostarczonego towaru.

Schematy omówionych wyżej zapisów w planowaniu kasowym przedstawiają się następująco (dla uproszczenia pomijamy tutaj składki plantatorskie i ubezpieczeniowe, które nie ma-



ją dla problemu zasadniczego znaczenia).

Założenia. Rolnik ma dostarczyć artykułów rolnych na sumę 2.000 zł, przy czym otrzymu-

je 200 zł zaliczki kontraktacyjnej (z czego połowa w towarze). (I) = I faza kontraktacji, (II) = II faza kontraktacji.

### (1) Skup dokonywany przez gminną spółdzielnię

Przychody		Rozchody	
Utarg towarowy	100	(I) Skup artykułów rolnych	2.000 (II)
Wpłaty gospodarki nieuspołecznionej i osób prywatnych	200 (II)	Wypłaty dla gospodarki nieuspołecznionej i osób prywatnych	200 (I)

Schemat (1) przedstawia szereg zalet, gdyż uwzględnia:

- 1) pełną wartość skupionych przy udziale GKS artykułów rolnych, dzięki czemu pogłębia się porównywalność danych ze sprawozdań z wykonania planu kasowego, dotyczących wypłat aparatu bankowego na skup, z materiałami sprawozdawczymi central skupu,
- 2) obroty z gospodarką nieuspołecznioną w pełnych sumach: suma spłaty odpowiada wysokości udzielonego przedtem kredytu w postaci zaliczki kontraktacyjnej; należy zaznaczyć, że wypłata lub spłata innych kredytów dla indywidualnych gospodarstw rolnych notowana jest w tych samych pozycjach planu kasowego,
- 3) zakup dokonany przez rolnika za część zaliczki kontraktacyjnej, co w wyniku daje lepszą porównywalność wpłat z tytułu utargu do kas aparatu bankowego ze sprawozdaniami central handlowych, wśród których poważną pozycję zajmuje CRS „Samopomoc Chłopska“ (sprzedaż

detailed placówek tej centrali traktuje się jako sprzedaż gotówkową).

Z uwagi na to, że schemat powyższy odpowiada postulatowi analizy ekonomicznej obrotów notowanych w sprawozdaniach z wykonania planu kasowego, stanowi on najważniejsze rozwiązanie zagadnienia klasyfikacji obrotów gotówkowych GKS, związanych z kontraktacją płodów rolnych. Zauważyć jednak trzeba, że dla uniknięcia zbyt technicznej dwutorowości: w zapisach buchalteryjnych i w notowaniach w zakresie planowania kasowego — wskazane jest dostosowanie księgowania na koncie kasy do zasady postawionej w pkt. 5 cz. III instrukcji Banku Rolnego dla GKS Nr 1/52, czyli ujęcie gotówkowej strony transakcji w formie podwójnego zapisu w raporcie kasowym, jak to jest przedstawione w powyższym schemacie w pozycjach oznaczonych (I).

Zastrzeżenia budzi natomiast rozwiązanie sugerowane przez instrukcję Banku Rolnego dla GKS Nr 3/52 w przypadku skupu dokonywanego bez udziału gminnych spółdzielni „Samopomocy Chłopskiej“.

### (2) Skup dokonywany bezpośrednio przez instytucje kontraktujące

Przychody		Rozchody	
Utarg towarowy	100	(I) Skup artykułów rolnych	1.800 (II)
Wpłaty gospodarki nieuspołecznionej i osób prywatnych	—	Wypłaty dla gospodarki nieuspołecznionej i osób prywatnych	200 (I)

Schemat (2) różni się od schematu (1) drugą fazą kontraktacji, tj. zaksięgowaniem wypłaty należności za skupione artykuły rolne. Wypłata ta zanotowana jest w formie jednego zapisu po stronie rozchodów, w wysokości odpowiadającej sumie faktycznie wypłaconej, tzn. z potrąceniem zaliczki kontraktacyjnej; niemniej tego rodzaju ujęcie wypłaty ma z punktu widzenia potrzeb planu kasowego następujące wady:

- 2) obroty z gospodarką nieuspołecznioną ujęte są jedynie częściowo (po stronie rozchodów) — brak jest odpowiednika udzielonej przedtem zaliczki w postaci jej spłaty po stronie przychodów.

Stwierdzić należy, że w praktyce notowania dokonywane przez GKS w zakresie planowania kasowego przebiegają inaczej, niż by to wynikało z instrukcji Banku Rolnego dla GKS Nr 1/52 (cz. III, pkt. 5) i 3/52. Spotyka się mianowicie jeszcze dwa rozwiązania.

Pierwsze z nich przedstawia się następująco:

3

Przychody		Rozchody	
Utarg towarowy	—	Skup artykułów rolnych	1.800 (II)
Wpłaty gospodarki nieuspołecznionej i osób prywatnych	—	Wypłaty dla gospodarki nieuspołecznionej i osób prywatnych	100 (I)



Do wad, jakie zaobserwowaliśmy w schemacie (2), dochodzą tu jeszcze dwie:

- 1) brak zapisu stwierdzającego pobranie części zaliczki w towarze (w poz. „utarg towarowy“),
- 2) uwzględnienie obrotów z gospodarką nieuspołecznioną w jeszcze mniejszym stopniu niż w schemacie poprzednim.

W innych wypadkach GKS stosują metodę o tyle właściwszą, że wypłatę należności ujmują w zapisie podwójnym, tzn. pełną wartość dostarczonego przez rolnika towaru umieszczają w pozycji „skup“, potrącenia zaś (spłatę całej zaliczki) — w pozycji „wpłaty gospodarki nieuspołecznionej“:

4

Przychody		Rozchody	
Utarg towarowy	—	Skup artykułów rolnych	2.000 (II)
Wpłaty gospodarki nieuspołecznionej i osób prywatnych	200 (II)	Wypłaty dla gospodarki nieuspołecznionej i osób prywatnych	100 (I)

Powyższa metoda księgowania budzi zastrzeżenia, jeśli idzie o pierwszą fazę kontraktacji (udzielenie zaliczki): po stronie wypłat uwzględnia się jedynie gotówką część zaliczki, wskutek czego, konsekwentnie, nie znajduje odzwierciedlenia w schemacie (4) sprzedaż środków produkcji dla rolnika (za część zaliczki). Ponadto obroty z indywidualnymi rolnikami z tytułu zaliczek kontraktacyjnych nie są ujęte w pełnych sumach po obu stronach planu kasowego.

Jak wynika z powyższego przeglądu, obowiązujące przepisy zalecają, pośrednio, dwa różniące się od siebie rozwiązania sprawy klasyfikacji obrotów gotówkowych GKS, w praktyce zaś stosowane są jeszcze dwie inne metody notowania obrotów. Sytuacja tego rodzaju wymaga wprowadzenia jednolitego rozwiązania zagadnienia w sposób odpowiadający wymogom

merytorycznym i jak i wewnątrz - organizacyjnym gminnych kas spółdzielczych.

Rozwiązanie podane wyżej w schemacie (1) najbardziej odpowiada postulatowi planowania kasowego, niemniej realizacja jego wiąże się z koniecznością zmodyfikowania odpowiednich przepisów rachunkowo - kasowych gminnych kas spółdzielczych. Zmiany te powinny iść w dwóch kierunkach:

- 1) przystosowania zapisów w raporcie kasowym do notowań schematu (1) w fazie (I),
- 2) wprowadzenia dla skupu artykułów kontraktowanych, dokonywanego bezpośrednio przez instytucje kontraktujące, zasad księgowania w raporcie kasowym analogicznych jak w przypadku skupu przeprowadzanego przez GS — według schematu (1) w fazie (II).

## Z DOŚWIADCZEŃ I PRAKTYKI BANKOWEJ

*Ludwik Gerlicz*

Wrocław

### Technika kontroli zabezpieczenia kredytu w przedsiębiorstwie przemysłowym

Instrukcja Służbowa VI na rok 1952 przyniosła zasadnicze zmiany zachodzące w samej klasyfikacji kredytu, który z poprzedniego ujęcia rodzajowego przeistacza się w kredyt funkcyjny, związany ze ściśle określoną przedmiotową wielkością środków obrotowych.

Badanie realności zabezpieczenia kredytu — nie tyle w znaczeniu prawnym, lecz realność zabezpieczenia w sensie celowego powiązania kredytu z przedmiotem kredytowania w ramach obowiązującego limitu, to jedno z podstawowych bieżących zadań aparatu kredytowego banku.

Nie znaczy to bynajmniej, aby w okresie minionym czynności kontrolne banku, na odcińku powiązania kredytu z odpowiadającym mu przedmiotem, były traktowane jako czynności drugorzędne — absolutnie nie — jedynie pewne niewątpliwie przeciążenie pionu kredytowego pracą techniczno - manipulacyjną

powodowało, że kontrola o której mowa, siłą rzeczy nie mogła być wykonywana na właściwej płaszczyźnie.

Nowa forma kontroli zabezpieczenia kredytu drogą lustracji w przedsiębiorstwie, mogła być przeto dopiero skierowana na właściwe tory, po odpowiednim zróżnicowaniu wszelkich czynności wynikających ze współpracy banku z przedsiębiorstwem. Po ukazaniu się przeto I. S. 1952 aparat kredytowy stanął przed bardzo ważnym problemem wypracowania najwłaściwszych form i metod kontroli w przedsiębiorstwie.

Trudności bynajmniej nie zostały w zupełności usunięte, ale niewątpliwie półroczne doświadczenia przyniosły już w pewnym sensie osiągnięcia poważne.

Pamiętać należy, że kontrola zużytkowania dostarczonych przedsiębiorstwu czasowo wolnych środków pieniężnych nie może się opie-



rać na wyczekiwaniu na zawsze spóźnioną, z punktu widzenia potrzeb banku, sprawozdawczość kredytobiorcy, lecz możliwość jej dokonywania, a więc konfrontowania kredytu z przedmiotem kredytowania, zgodnie z istotnym sensem tej kontroli, musi się odbywać w każdym czasie, i to bez najmniejszych ograniczeń.

### Prace przygotowawcze

Zanim przystąpimy do sprecyzowania bliżej metod i form kontroli zabezpieczenia kredytu, poświęćmy parę uwag pracom przygotowawczym, których w żaden sposób zlekceważyć nie można.

Prace przygotowawcze należałoby rozbić na dwa etapy: etap pierwszy łączyłby te wszystkie zagadnienia i problemy leżące w sferze możliwości banku, które na tle dotychczas obowiązujących form kontroli służyłyby do poznania i bliższego zainteresowania się samym zagadnieniem życia przedsiębiorstwa i jego podstawowej działalności, etap drugi konkretyzowałby już bliżej pewne dziedziny działalności przedsiębiorstwa i na ich podstawie wytyczałby pewne ściśle określone formy kontroli.

Podstawowych danych do przeprowadzenia etapu pierwszego dostarczają: posiadane bilanse i rachunki wyników określonego przedsiębiorstwa, dane z poprzednio przeprowadzanych lustracji, dane z jednostki nadrzędnej przedsiębiorstwa, oddziału wojewódzkiego itd. Posiadane materiały powinny być odpowiednio zgrupowane, a co najważniejsze odpowiednio przeanalizowane. Przede wszystkim arkusz ewidencyjny bilansu, ujmujący na przestrzeni kilku ostatnich miesięcy, między innymi stany normowanych środków obrotowych, udzielić może cennych informacji odnośnie panującej tendencji w kształtowaniu się wysokości poszczególnych pozycji stanów aktywnych.

Udziela odpowiedzi na pytanie — czy pomiędzy wysokością poszczególnych normowanych środków obrotowych, a więc złączonych ze sferą produkcji istnieje uzasadniona współzależność. Czy jest zachowana niezmiernie ważna tzw. zasada zespolowości, polegająca na określeniu właściwego stosunku pewnej wielkości grupy środków obrotowych do drugiej, np. materiałów podstawowych do pomocniczych. Zachwianie tej równowagi przy niezmiennym zasadniczo procesie produkcji, znamionować mogłoby złe funkcjonowanie aparatu zaopatrzenia przedsiębiorstwa, względnie niewłaściwy przebieg procesu produkcji.

Stany kształtujące się mniej więcej na jednakowym poziomie, stany wykazujące w poszczególnych okresach znaczne skoki, stany wykazujące tendencję stopniowego wzrostu, względnie spadku — jednocześnie ta sama obserwacja w stosunku do źródeł finansowania — to niezmiernie ważne przyczynki do poznania i oceny gospodarności przedsiębiorstwa, znajomość których okaże się niezmiernie przydatna w trakcie samej kontroli. Nie od rzeczy będzie tutaj przypomnieć, że na tym właśnie

polega sens prowadzenia arkuszy ewidencyjnych bilansów, dostarczających po umiejętnej analizie dynamicznej, odpowiedni materiał w pierwszym rzędzie przeznaczony do zużytkowania go w trakcie kontroli bieżącej.

Dla celu przyszłej konfrontacji kredytu z przedmiotem, należałoby poddać specjalnej analizie kształtowanie się dostaw niefakturowanych w stosunku do odpowiednich stanów materiałowych jak i prawidłowych zobowiązań z tytułu dostaw, a więc podstawowych pozabankowych źródeł dofinansowania.

Pamiętać bezwzględnie należy, że inspekcja w przedsiębiorstwie opierać się tylko może na bezsprzecznie stwierdzonych faktach — a nie może opierać się w żaden sposób na jednostronnych wynurzeniach zainteresowanych, nawet najwyższej postawionych w hierarchii przedsiębiorstwa, osób. Rozmowy z przedstawicielami przedsiębiorstwa z powodzeniem przeprowadzać można i w komórce kredytowej oddziału — nie staramy się ich jednak podciągać pod pojęcie inspekcji.

Pierwszy etap zmierzający do zapoznania się z całokształtem działalności podstawowej przedsiębiorstwa, stanowi jednocześnie wstęp do przeprowadzenia ogólnej lustracji przedsiębiorstwa. Skonfrontowanie w trakcie niej zauważonych czynności z wynikami poprzedniej „książkowej“ analizy, omówienie szeregu wątpliwości i zagadnień z kompetentnymi przedstawicielami przedsiębiorstwa, przybliży w znacznej mierze zakład do kontrolującego. Taka pierwsza ogólna lustracja jest niezbędna, następne o charakterze raczej już fragmentarycznym zwiężają zakres zainteresowań lustrującego do ściśle określonych zagadnień.

W etapie pierwszym kontroli, do zadań kontrolującego należałoby zbadanie rozmiaru i techniki prowadzenia księgowości, zorientowanie się choćby w grubszych zarysach, z ilu kartotek składa się księgowość magazynowa, materiałowa, jak przebiegają księgowania, w jaki sposób i kiedy następuje uzgodnienie poszczególnych stanów itd. Również stwierdzone być musi, czy przedsiębiorstwo będące przedmiotem kontroli jest jedno czy wielozakładowe, a w tym ostatnim przypadku jak przebiega przesyłanie dokumentów księgowych do jednostki bilansującej. Czynności inspekcyjne powinny być zawsze zsynchronizowane z życiem przedsiębiorstwa i jego możliwościami, nie mogą więc być ani sztuczne, ani sztwnne, ale powinny wynikać z linii rozwojowej przedsiębiorstwa. Dlatego od lustrującego wymaga się wiele, a w pierwszej linii umiejętności przystosowania się i wybrania najlepszych w danym miejscu metod badawczych. Dla oddziału terenowego sprawa o tyle się upraszcza, że leżące w jego okręgu bankowym przedsiębiorstwa są pod stałą jego kontrolą i zapoznanie się z pracą i życiem przedsiębiorstw stałe powinno postępować naprzód.



### Współpraca z przedsiębiorstwem w toku kontroli

W toku wykonywania kontroli wysuwa się na plan pierwszy zagadnienie jak powinna układać się współpraca z zainteresowanymi osobami w przedsiębiorstwie. Wstępnym krokiem, poprzedzającym właściwą kontrolę, powinno być przedstawienie dyrektorowi przedsiębiorstwa celu kontroli, a następnie omówienie już z głównym księgowym samej techniki przeprowadzenia kontroli. Zwracać należałoby uwagę na to, aby dokonywana kontrola jak najmniej przerywała pracę w dziale księgowości, i żeby możliwie miała miejsce nie w okresach specjalnie nasilonych prac przedsiębiorstwa.

W trakcie kontroli należałoby przede wszystkim wykorzystywać materiały już przez przedsiębiorstwo odpowiednio zaewidencjonowane. O ile jednak okazałoby się, że zebranie pewnych niezbędnych materiałów wymaga specjalnego dodatkowego opracowania, czynnością tą, w porozumieniu z głównym księgowym przedsiębiorstwa, należałoby w zasadzie obarczyć samo przedsiębiorstwo.

Bardziej pożądana jest ta forma niż opracowywanie przez kontrolującego, nie tyle nawet ze względu na ekonomię czasu lustrującego, ile ze względu na to, że przygotowanie pewnych danych wymaga zawsze większej lub mniejszej wprawy i umiejętności i że zebrane przez osobę trzecią materiały mogą być przez przedsiębiorstwo podważone. Nic nie stoi jednak na przeszkodzie, aby dodatkowe materiały dostarczone przez przedsiębiorstwo zostały wrywkowo względnie, jeśli zachodzi potrzeba, całkowicie sprawdzone przez lustrującego ze źródłowymi dokumentami.

### Kontrola zabezpieczenia kredytu na materiały

Ogólnie należałoby tutaj powiedzieć, że informacji o stanach poszczególnych grup materiałowych można w toku inspekcji zasięgnąć jedynie z księgowości analitycznej przedsiębiorstwa, a rzadko kiedy z syntetycznej, która zasadniczo przejmując obroty raz miesięcznie sumami globalnymi. Obok kartotek, należałoby zwrócić uwagę na rejestry, a szczególnie na rejestr dostaw i faktur, które przedsiębiorstwa przemysłowe powinny prowadzić począwszy od 1953 r. W toku kontroli należałoby się zorientować z jakim opóźnieniem księgowość materiałowa znajduje się w stosunku do księgowości prowadzonej przez magazyniera przedsiębiorstwa, i odpowiednio do tego przyjąć linię postępowania, aby dawała jak najlepszą rękojmię ustalenia stanów zapasów.

Zalóżmy, że celem naszej inspekcji jest zbadanie powiązania kredytu z przedmiotem kredytowania. Zakład podlega ministerstwu przemysłu lekkiego, inspekcja jeszcze w nim przeprowadzana nie była. Przedsiębiorstwo jest jednozakładowe, o niezbyt silnie rozbudowanej księgowości materiałowej. Na podstawie po-

wyższego ustalono następujące etapy przeprowadzenia kontroli:

1. Zbadanie realności stanów zapasów objętych ostatnim bilansem,
2. Zbadanie techniki ewidencjonowanie materiałów,
3. Ustalenie wysokości materiałów w drodze,
4. Ustalenie wysokości prawidłowych zobowiązań fakturowych, oraz dostaw niefakturowanych,
5. Ustalenie wysokości wyłączeń z przedmiotów kredytowania,
6. Ustalenie wysokości stanów magazynowych do sfinansowania kredytem,
7. Skonfrontowanie udzielonego kredytu z ustalonym przedmiotem kredytowania.

ad 1) Może się któremuś z czytelników wydawać, że badanie realności stanów bilansowych stanowi pracę zbędną, nie mieszczącą się w ramach wykniętego celu kontroli. Pogląd taki nie zawsze jest słuszny. Praktyka zresztą to potwierdza. Na czym polega zbadanie realności stanów bilansowych w bilansie okresowym (nie rocznym)? Przede wszystkim na zbadaniu, czy dane wykazane w bilansie mają rzeczywiste odbicie na kontach rejestrujących ruch i stany materiałów. Stany w bilansach okresowych nie wypływają ze spisów inwentaryzacyjnych z natury, lecz są budowane w zasadzie na podstawie zapisów księgowości. W przedsiębiorstwach uspołecznionych obowiązuje zasada szczegółowej ewidencji poszczególnych materiałów z osobna, tak pod względem ilościowym, jak i ilościowo - wartościowym. Niezależnie od obowiązku prowadzenia wymienionych ewidencji, księgowość główna grupuje na kontach syntetycznych jedynie wartościowo pewną, ściśle określoną grupę kartotek analitycznych.

Podstawowe zasady prowadzenia poszczególnych zapisów sprowadzają się: do bieżącego prowadzenia kartotek ilościowych tzn. bez żadnych zaległości, do możliwie jak najczęstszego skonfrontowania kartotek ilościowych (prowadzonych przez magazyniera) ze stanem rzeczywistym (wrywkowa inwentaryzacja) oraz do możliwie jak najczęstszego uzgadniania odnośnie ilości z kartoteką ilościowo-wartościową. Identyczne uzgodnienie zapisów obowiązuje w odniesieniu do wartości między kontami syntetycznymi księgowości głównej, a księgowości materiałowej.

Te zasadnicze kanony prowadzenia księgowości w odniesieniu do materiałów są urzeczywistnione przez uniezależnienie zaprzychodowania materiałów do magazynu, od momentu otrzymania faktur dostawców dotyczących tychże materiałów. Ważne jest tu także prowadzenie specjalnego rejestru, pozwalającego ustalić wielkość dostaw otrzymanych, na które brak faktur w chwili sporządzania bilansu jak i również wielkość dostaw w drodze tj. takich, których magazyn jeszcze nie przyjął, lecz faktury ich są już w posiadaniu przedsiębiorstwa.



Z tych paru uwag jasno wynika, że kardynalnym warunkiem sporządzenia prawidłowo bilansu okresowego jest uprzednie uzgodnienie, z jednej strony wartości zapisów księgowości syntetycznej z odpowiednimi kontami (kartotekami) księgowości materiałowej, z drugiej strony odnośnie ilości — kartotek ilościowo - wartościowych z kartotekami prowadzonymi w magazynie.

Zbadanie na wstępie inspekcji wyżej omawianych spraw pozwoli na wyrobienie sobie zdania, czy dalszy etap ustalenia powiązania kredytu z przedmiotem kredytowania może być, bez żadnych „ale”, oparty na zapisach księgowości. Wydaje się nam również, że trud poniesiony wyrownany został należyty ekwiwalentem.

**ad 2)** W tej fazie kontroli należałoby do zadań kontrolującego zbadanie, czy w przedsiębiorstwie jest zachowana zasada bieżącego ewidencjonowania otrzymanych materiałów, czy są stosowane dokumenty przyjęcia do magazynu „Pz” — przychód z zewnątrz, które stanowią podstawę do dokonania zapisów w księgowości magazynowej, a następnie w księgowości materiałowej. Szczegółowym badaniom podlegać powinien system wydawania materiałów do produkcji, czy są one dokumentowane dowodem „Rw” — rozchód na potrzeby wewnętrzne oraz czy materiały wydane, a nie zużyte w okresie sprawozdawczym, zostały do magazynu zwrócone i odpowiednio zaewidencjonowane.

Nie przestrzeganie tej zasady wywołuje nie-realność wykazywanych stanów bilansowych, a co może ważniejsze jeszcze, zniekształca i wypacza rachunki kosztów produkcji. Rozchód zewnętrzny powinien być udokumentowany dowodami „Wz” — wydanie na zewnątrz. Krótko mówiąc, każde przesunięcie materiałów powinno być odpowiednio udokumentowane, i jednocześnie powinno znaleźć swój wyraz tak w zapisach księgowości magazynowej jak i materiałowej. Obieg dokumentów powinien być ustalony i w każdym dobrze zorganizowanym przedsiębiorstwie sprawy te powinna regulować wewnętrzna instrukcja.

**ad 3)** Przedmiot kredytu na ponadnormalne zapasy stanowi zapas zasadniczo zapłacony. Wielkość materiałów w drodze, jak już mówiliśmy, oznacza, że materiały jeszcze do przedsiębiorstwa nie nadeszły, aczkolwiek faktury na nie zostały otrzymane i zaewidencjonowane. Pozycja ta do chwili uregulowania zobowiązania, a więc przez okres respira bankowego, finansowana jest pozycją pasywną „dostawcy”, z chwilą jednak uregulowania w formie wykupu list inkasowych, a więc zlikwidowania zobowiązania, finansowana być powinna kredytem bankowym. Dla uproszczenia zagadnienia, materiały o których mowa należy traktować na równi z materiałami znajdującymi się w magazynie, z tą oczywiście różnicą, że fizyczna ich nieobecność w przedsiębiorstwie powoduje, że ustalenie tej pozycji

może nastąpić jedynie drogą zapisów księgowych.

Techniczne rozwiązanie omawianego problemu może być różne, i zależne jest w pierwszej linii od organizacji i potrzeb kontrolowanego przedsiębiorstwa. Najczęściej spotykane rozwiązania sprowadzają się do prowadzenia specjalnego rejestru, który z jednej strony służy jako podstawa do dokonywania zbiorowych zapisów do księgowości syntetycznej, z drugiej natomiast, do ustalenia dostaw niefakturowanych oraz materiałów w drodze.

**ad 4)** Ustalenie prawidłowych zobowiązań fakturowych, przy dobrze pracującym dziale inkasowym oddziału, na ściśle określony dzień, nie powinno nasuwać trudności. Zasadniczo dane bankowe powinny się pokrywać z danymi przedsiębiorstwa. W wypadku różnicy należałoby przeprowadzić konfrontację dokumentów i ustalić prawidłowy stan faktyczny. Wielkość dostaw niefakturowanych wynikać powinna z rejestru faktur i dostaw.

**ad 5)** Przy ustalaniu wyłączeń z przedmiotu kredytowania, należałoby postępować ściśle według postanowień instrukcji szczegółowej. Wydaje się, że sprawa ta nie wymaga większych komentarzy. Tak jak wszędzie tak i tutaj należy pamiętać, że przedsiębiorstwo znajduje się stale w kontroli bankowej i że wszelkie odchylenia od prawidłowej gospodarki nie powinny ująć uwagi banku.

Na podstawie zebranych danych następuje, w myśl zasad instrukcji, uregulowanie prawidłowe kredytu.

### **Kontrola zapasów wyrobów gotowych**

Kontrola zapasów wyrobów gotowych stanowi zagadnienie prostsze, niż ustalenie zapasów materiałowych. Składa się na to przede wszystkim fakt, że asortyment wyrobów gotowych jest z reguły o wiele mniejszy, niż asortymenty materiałowe. Ewidencjonowanie wyrobów gotowych w przedsiębiorstwie przemysłowym może być różne. Może być prowadzona kartoteka ilościowo - wartościowa, względnie zamiast niej prowadzi się rodzaj rejestru, opierając się na zestawieniach raportów produkcji. Odnosi się to jednak do przedsiębiorstw posiadających mały asortyment wyrobów.

W toku kontroli natrafia się na trudności w momencie wyceniania zapasów wyrobów gotowych. W chwili bowiem zaprzychodowania wyrobów do magazynu wyrobów gotowych brak zazwyczaj kalkulacji wynikowych, określających wartość rzeczywistą tychże. Dlatego dla danych bankowych wystarcza w zupełności przyjęcie jako ceny jednostkowej, ceny planowej. W przedsiębiorstwach o stosunkowo mało zróżnicowanych asortymentach wyrobów gotowych, ustalenie ilości wyrobów gotowych nie powinno nasuwać większych trudności, a znając cenę planowaną poszczególnych wyrobów, nie trudno ustalić wartość globalną zapasu. Należałoby tutaj zwrócić jeszcze uwagę, na nowe rozwiązanie w księgowości przedsiębiorstw przez stworzenie konta „Towary wy-



słane i usługi wykonane". Jak nazwa wskazuje konto to rejestruje wyroby gotowe już wysłane, ale jeszcze nie zafakturowane. W bilansach przedsiębiorstw wyroby gotowe będą zewidencjonowane w dwóch pozycjach — wyroby w magazynie oraz wyroby wysłane.

Zakres i rozmiar artykułu nie pozwala na szersze cmawianie wszelkich problemów nasuujących się przy dokonywaniu inspekcji. Niewątpliwie każdy z lustrujących spotka się sam z szeregiem zagadnień, które wymagać będą indywidualnego potraktowania. Ustalanie w tej dziedzinie pewnych schematów inspekcji jest rzeczą bardzo trudną.

Pamiętać należy, że lustrujący, kontrolując etapami przedsiębiorstwo, wykorzystuje w swej działalności metodę badania i analizy

działalności gospodarczej. W pracy naszej omówiliśmy zasadnicze cele i metody jakie przyświecać powinny inspekcji i powinna być w nich zachowana postawa lustratora. W pracy swej nie powinien on zapominać, że wszelkie inspekcje powinny się odbywać pod kątem założeń planu finansowego przedsiębiorstwa. Świadomie opuściliśmy omówienie kontroli działalności produkcyjnej zakładu, ale sprawa ta nadaje się raczej do odrębnego opracowania.

Byłoby niezmiernie pożądane, aby dokonyujący inspekcji dzielili się swymi spostrzeżeniami, co przyczyniłoby się w znacznej mierze do podniesienia poziomu techniki lustracyjnej, tym bardziej, że literatury tego przedmiotu właściwie jeszcze nie posiadamy.

Marian Dudzik

Olsztyn

## Z doświadczeń województwa olsztyńskiego w zakresie kontroli i kredytów spółdzielni „Samopomoc Chłopska”

Przejęcie w lutym 1952 r. przez Narodowy Bank Polski kredytowania pionu CRS „Samopomoc Chłopska” spowodowało na naszym terenie szereg trudności, które w ciągu całego roku systematycznie staraliśmy się usuwać.

Przez pewien okres czasu PO 15/52 było jedyną, ogólną dyrektywą odnośnie kredytowania i kontroli spółdzielni.

Przy tego rodzaju sytuacji, w okresie od lutego do kwietnia występowało wyraźne przekredytowanie spółdzielni „Samopomoc Chłopska”.

Trzeba tutaj podkreślić, że saldo rachunków w ramach konta bil. 233 — kredyty przejęte z Banku Rolnego bez zabezpieczenia łącznie z saldem kredytów nie przejętych z BR nie było wyłącznie obrazem uszczuplenia funduszy obrotowych spółdzielni „Samopomoc Chłopska” z tytułu strat okresu organizacyjnego i strat SOM, ale również obrazem wszelkiego innego rodzaju zamrożeń tych funduszy, wpływających z niewłaściwej gospodarki w okresie poprzednim.

„Na razie jest dobrze, nie mamy żadnych alarmów z terenu” mówili w tym okresie przedstawiciele oddziałów okręgowych CRS. Objęcie gminnych spółdzielni w całej rozciągłości uchwałą Prezydium Rządu Nr 877 z dnia 12.12. 51 r. niewątpliwie wpłynęło w dodatni sposób na przebieg wykonywania przez nie swoich planów gospodarczych, ułatwiało sypływ masy towarowej z magazynów PZGS do detalu gminnych spółdzielni, spowodowało znaczny wzrost obrotów towarowych, jednak z drugiej strony sprzyjało wytworzeniu atmosfery samouspokojenia i niezwracania uwagi na skutki finansowe łatwego spychania towarów przez PZGS do GS.

Brak bilansów, nieregularna i mało realna sprawozdawczość, brak planów finansowych przyczyniły się do zupełnego niemal zaniedbania kontroli bieżącej przez nasze oddziały terenowe.

Poza tym spółdzielnie „Samopomoc Chłopska” nie były do kwietnia włącznie przedmiotem szczególnego zainteresowania ze strony swoich władz, jak również ze strony oddziału wojewódzkiego, jak i oddziałów terenowych NBP.

Był to błąd poważny, którego skutki wkrótce miały się ujawnić z całą jaskrawością.

Nim przejdziemy do omówienia skutków wynikłych z powyższego stanu rzeczy, należy ująć w pewne punkty niedociągnięcia ze strony NBP, a więc:

1) Zbyt ogólnikowe, pozwalające na szereg domniemań, określenie polityki kredytowej NBP w stosunku do pionu CRS. Uważamy, że już w pierwszym okresie kredytowania tego pionu, powinny się odbyć narady robocze na szczeblu centralnym i wojewódzkim, celem wymiany spostrzeżeń i poglądów.

2) Nie wystarczający bezpośredni kontakt pomiędzy Departamentem Kredytów Handlu i Usług i naszym oddziałem wojewódzkim oraz oddziałami terenowymi (bezpośrednie dojazdy).

3) Nieznajomość zasad systemu kredytowego wśród pracowników oddziałów terenowych przy bardzo niedostatecznym (przynajmniej na naszym terenie) instruktazu ze strony oddziału wojewódzkiego.

Powyższe przyczyny powodowały liberalizm w podejściu oddziałów do kontroli i kredytowania spółdzielni. W maju oddział wojewódzki zaczął wywierać silny nacisk na oddziały, aby z całym rygoryzmem stosowały obowiązujące



przepisy kredytowe w odniesieniu do spółdzielni „Samopomoc Chłopska”. W tym też miesiącu zaznaczył się gwałtowny przełom.

Sytuacja finansowa spółdzielni „Samopomoc Chłopska” zaczęła się bardzo szybko pogarszać; pogarszać w sensie pogłębiania się trudności płatniczych, co znajdowało swój wyraz w raptownym wzroście przeterminowanych zobowiązań iakturowych.

Samokrytycznie trzeba przyznać, że w pierwszej chwili, w momencie zaskoczenia ograniczaliśmy się do stwierdzenia tego faktu i jego zasygnalizowania.

Domyslał się niektórych przyczyn zła, nie było jednak właściwej, energicznej reakcji.

Czerwiec przyniósł dalsze pogorszenie się sytuacji. Zrozumieliśmy wówczas, że zło samo się nie naprawi.

W okresie tym wzrosła ilość naszych wyjazdów do oddziałów terenowych, zwiększyła się ilość konferencji z przedstawicielami oddziału okręgowego CRS.

Analizując sprawozdania miesięczne z bieżącej kontroli stanu finansowego GŚ i PZGS, zwróciliśmy uwagę na znaczne z miesiąca na miesiąc zmiany w stanie funduszy własnych w obrocie.

Doszliśmy do przekonania, że znaczna część trudności wypływa właśnie z niewłaściwego ustalania przez GŚ i przez oddziały funduszy własnych w obrocie.

Dotychczas do oddziałów terenowych potwierdziły nasze przypuszczenia. Ten stan rzeczy nie był spowodowany winą oddziałów terenowych. W okresie tym nie dysponowaliśmy jeszcze prawie żadnymi bilansami netto. Oddziały terenowe, ustalając fundusz własny w obrocie, trzymały się ściśle zasad podanych w P. O. 80/52 z tym, że materiał, jakim dysponowały nie przedstawiał wielkiej wartości. Opierano się na orientacyjnych bilansach na dzień 31.12. 1950 r. względnie na ultimo jednego z kwartałów 1951 r.

Zaden z tych bilansów nie uwzględniał strat SOM, które w związku z wyodrębnieniem rachunkowości SOM spółdzielnie przenosiły do bilansów SOM. Dlatego też wyliczony fundusz własny w obrocie był znacznie wyższy od funduszu planowanego, co wprawiło na zmniejszenie kredytu normatywnego.

Wobec powyższego niezwłocznie poleciliśmy oddziałom uwzględniać przy wyliczaniu funduszy własnych w obrocie straty SOM w oparciu o ich bilanse.

Niewiele to jednak zmieniło sytuację tym bardziej, że realność większości bilansów była minimalna.

Praktycznie, przy ustalaniu funduszy własnych w obrocie jedyną realną cyfrą były kredyty nie przejęte z BR oraz przejęte z BR bez zabezpieczenia. Wyliczenie funduszy własnych nie obejmowało jednak z reguły zmian, jakie zaszły w ich stanie w okresie np. od 31.12. 1950 r. do 30.6. 1952 r.

Z chwilą sporządzenia pierwszych już znacz-

nie realniejszych bilansów netto na dzień 31.12. 1951 r. okazało się, że przyjmowane do tej pory za podstawę do kredytowania fundusze własne w obrocie (ponadplanowe) ulegną znacznym zmianom, najczęściej okazywały się one dużo niższe od dotychczas przyjmowanych. Różnice sięgały nieraz kwoty 100 tys. zł na jedną GŚ. Przystąpiliśmy do uporządkowania tego odcinka pracy naszych oddziałów. Zarządzeniem Nr 20 dyrektora oddziału wojewódzkiego wprowadziliśmy specjalne arkusze kontrolne wyliczenia funduszy własnych w obrocie, w których ewidencjonują się wszelkie zmiany w ich stanie.

Tym samym zarządzeniem wprowadziliśmy wzory formularzy do obliczania kredytów normatywnych i ponadnormatywnych dla spółdzielni „Samopomoc Chłopska”. Odpowiadanie ilości druków wykonał oddział wojewódzki we własnym zakresie. Zdecydowaliśmy się wprowadzić je wobec zachowania w mocy obowiązujących przepisów PO 15/52, wskutek czego GŚ nie składały oświadczeń o stanie kredytowanych wartości na wzorach C—1 do C—5 ale według wzoru Nr 3 załączonego do PO 15/52.

Różnorodność sposobów wyliczania kredytów przez nasze oddziały terenowe, przy tym nie zawsze właściwych, skłoniła nas do wprowadzenia jednolitych formularzy, które włączone do akt spółdzielni stanowiły zawsze dokument umożliwiający sprawdzenie przez nas prawidłowości obliczania kredytów oraz terminów ich regulacji. To było pierwsze nasze pociągnięcie zmierzające do poprawienia trudnej sytuacji spółdzielni. Osiągnęliśmy w ten sposób tylko tyle, że w dotychczasowym stałym pogarszaniu się możliwości płatniczych spółdzielni „Samopomoc Chłopska” nastąpiło zahamowanie. Być może zresztą, że trudności te osiągnęły swój punkt szczytowy.

Postanowiliśmy zwrócić następnie swoje siły w kierunku usprawnienia fakturowania przez spółdzielnie. Przypadki składania załączonych do inkasa z kilkudziesięciodniowym opóźnieniem nie należały do rzeczy wyjątkowych.

Oddziały nasze w większości wypadków mało interesowały się zagadnieniem terminowego fakturowania, w każdym bądź razie nie zajmowały się nim w dostatecznej mierze.

Zarządzenie dyrektora o/w zobowiązało oddziały terenowe do badania stanu portfela C w dniu regulacji kredytu na należności fakturowe i ustalenia ilości oraz wartości faktur złożonych z opóźnieniem do inkasa w okresie od ostatniej regulacji kredytu. Powieliliśmy i rozesłaliśmy do oddziałów odpowiednią ilość formularzy zawiadomień PZGS o przypadkach nieterminowego fakturowania przez GŚ.

Od wprowadzenia powyższego obowiązku upłynęło już cztery miesiące i przyznać trzeba, że w tej chwili mamy już pierwsze poważne rezultaty.

Oddział okręgowy CRS jak i większość PZGS podeszły do wagi zagadnienia terminowego fakturowania z pełnym zrozumieniem.



W chwili natężonego skupu, gdzie raczej spodziewać by się należało zwiększenia ilości przypadków opóźniania w fakturowaniu nastąpiła, w większości powiatów, stopniowa poprawa. W znacznej mierze przyczyniło się do tego powołanie z inicjatywy naszego oddziału wojewódzkiego „wojewódzkiej i powiatowych komisji współdziałania“.

Zrozumieliśmy, że chociażby największe, jednak jednostronne wysiłki NBP nie dadzą pożądanego rezultatu, o ile nie będą one powiązane i skoordynowane z odpowiednimi poczynaniami ze strony aparatu CRS.

Projekt powołania tego rodzaju komisji, spotkał się z żywym oddźwiękiem ze strony oddziału okręgowego CRS. W dniu 8 września ubr. podpisaliśmy porozumienie o powołaniu wyżej wymienionych komisji. Założyliśmy z góry, że mają to być komisje do roboty, a nie do czczego gadania. Dlatego też opracowaliśmy szczegółowe wytyczne dla pracy powiatowych komisji współdziałania na najbliższy okres.

Streszczały się one do kilku zasadniczych elementów:

- 1) dopilnowanie prawidłowego obliczania funduszy własnych w obrocie oraz usunięcia trudności finansowych spowodowanych niedokredytowaniem kredytem normatywnym,
- 2) zlikwidowanie do minimum nieterminowego fakturowania,
- 3) ustalenie i usunięcie zamrożeń funduszy obrotowych,
- 4) przeprowadzenie badań w spółdzielniach pracujących ze stratami, celem ustalenia obiektywnych i subiektywnych przyczyn występowania strat,
- 5) wyzyskanie wszelkich możliwości poprawienia sytuacji finansowej Spółdzielni „Samopomoc Chłopska“ przez sprawne i prawidłowe wykonanie uchwały Prezydium Rządu Nr 135/52.

Na terenie wszystkich powiatów n/województwa powiatowe komisje współdziałania rozpoczęły już swoją działalność, jednak byłoby dzisiaj jeszcze za wcześnie mówić o wynikach tej pracy. Stwierdzić można tylko jedno: na odcinku współpracy pomiędzy NBP a jednym z najpoważniejszych kredytowanych przez niego pionów nastąpił olbrzymi krok naprzód.

Poczucie wspólnej odpowiedzialności i wytworzenie wspólnej, właściwej platformy wymiany poglądów, powinny znacznie usprawnić pracę i usunąć szereg dotychczas występujących błędów.

Jeden element zasadniczo błędnego stylu pracy z naszej strony — bezduszne i biurokratyczne częstokroć podejście do zagadnień związanych z kredytowaniem i kontrolą spółdzielni „Samopomoc Chłopska“ został zlikwidowany. I to jest w tej chwili bezsprzecznie największe nasze osiągnięcie.

Obserwujemy jednocześnie drugi dodatni objaw. Jest nim znaczny wzrost przeprowadzonych w spółdzielniach inspekcji obligatoryjnych

i fakultatywnych jak również poprawa jakości przeprowadzanych inspekcji.

Do końca 1952 r. przeprowadziliśmy inspekcje we wszystkich spółdzielniach „Samopomoc Chłopska“ w niektórych z nich inspekcje kilkakrotne, co jeżeli uwzględnić poważne niedobory personalne w oddziałach terenowych i wojewódzkim, jest w naszych warunkach bardzo poważnym osiągnięciem. Każda inspekcja w GS jest jednocześnie połączona z instruktażem. Specjalną nowością u nas są inspekcje, których celem jest dokonanie bezpośrednio na miejscu w spółdzielni analizy jej gospodarki.

Ten typ inspekcji jest o tyle odmienny od inspekcji w innych przedsiębiorstwach, że biorą w nich również udział branżowi fachowcy z PZGS.

Niewątpliwie wpływa to na jakość tego rodzaju inspekcji z tym podkreśleniem, że jednocześnie pracownicy n/oddziałów terenowych poszerzają zakres swoich wiadomości, korzystając z doświadczenia pracowników PZGS i odwrotnie.

Dla nadania właściwego kierunku inspekcjom mającym na celu dokonanie analizy gospodarki spółdzielni „Samopomoc Chłopska“, a jednocześnie dla ułatwienia sumowania uzyskanych w ten sposób materiałów, wprowadziliśmy dosyć prosty schemat do opracowania sprawozdania z tego typu inspekcji.

Szereg tego rodzaju inspekcji już się odbyło i zdołaliśmy uzyskać dzięki nim bardzo cenne materiały.

Na samym wstępie wspomniałem już o braku znajomości zasad systemu kredytowego ze strony pracowników finansowych CRS.

Postanowiliśmy również zlikwidować ten stan rzeczy. Wyciąg z instrukcji służbowej dla przedsiębiorstw nie spełniał tutaj swego zadania, jak zresztą nie spełniał go w stosunku do przedsiębiorstw innych branż z tej prostej przyczyny, że był dla nich niezrozumiały.

Opracowaliśmy krótką, nieskomplikowaną instrukcję dla pracowników finansowych spółdzielni „Samopomoc Chłopska“ o podstawowych zasadach systemu kredytowego i sposobach ubiegania się o kredyty w NBP. Uważamy, że może ona również być dobrym materiałem szkoleniowym dla początkujących pracowników kredytowych NBP.

W oparciu o powyższą instrukcję oddział okręgowy CRS, przy naszej pomocy zorganizuje dwudniowy kurs kredytowy dla pracowników finansowych PZGS — z tym, że takie same kursy odbędą się na szczeblu powiatowym dla pracowników GS.

Myśląc o przeszkoleniu pracowników CRS, nie zapomnieliśmy o szkoleniu własnych pracowników. W dniu 7 października ubr. rozpoczęliśmy planowe szkolenie dla pracowników zatrudnionych przy kredytowaniu przedsiębiorstw handlu wiejskiego w oddziałach terenowych i w oddziale wojewódzkim.

Szkolenie obliczone jest na dwa miesiące i zakończone będzie egzaminem kontrolnym.



Uczestnicy szkolenia przerabiają materiał samodzielnie lub w zespołach samokształceniowych, w zależności od ilości objętych nim pracowników oddziału, w oparciu o wskazane źródła i materiały pomocnicze.

Cały program szkolenia podzielony jest na szereg punktów, odpowiednio rozmieszczonych w czasie. Do każdego punktu uczestnicy kursu otrzymują pytania kontrolne, na które opracowują i nadsyłają odpowiedzi.

Przewidziane jest jedno seminarium. W czasie trwania szkolenia do oddziałów dojeżdżać będą instruktorzy oddziału wojewódzkiego.

Spodziewamy się, że w wyniku przeprowadzenia szkolenia poziom pracy naszych oddziałów znacznie się podniesie.

Pozostały jeszcze od omówienia jeden z wyników codziennej pracy oddziału wojewódzkiego.

Do czasu zlikwidowania obecnej, trudnej sytuacji finansowej spółdzielni „Samopomoc Chłopska“ oddziały nadsyłają nam na opracowanych przez nas i powielonych w dostatecznej ilości formularzach, raporty pięciodniowe o stanie przeterminowanych należności zobowiązań i kredytu przeterminowanego. Pozwala nam to czuwać nad przebiegiem usuwania trudności finansowych w poszczególnych powiatach

i osobiście interweniować wszędzie tam, gdzie sytuacja jest zagrożona.

Nie sposób jest ująć w ramach tego szczupłego artykułu wszystkich problemów związanych z zagadnieniem technicznym kredytowania i kontroli spółdzielni „Samopomoc Chłopska“. Każdy bowiem dzień pracy wzbogaca nasze doświadczenia.

Na zakończenie jedno tylko należy podkreślić.

Teren naszego województwa jest specjalnie trudny, zwłaszcza z powodu trudności na odcinku kadrowym. Podjęta przez nas długofalowa akcja, która ma we wspólnym wysiłku ze spółdzielniami „Samopomoc Chłopska“ usunąć wieloletnie zaniedbania, wymaga ogromnego wysiłku naszych pracowników. Tylko właściwy, socjalistyczny stosunek do pracy, świadomość celów i zadań, wypracowanie odpowiednich metod, zapewnić mogą wykonanie wszystkich naszych zadań. Świadectwem, że wypracowuje się u nas nowy stosunek do pracy i nowy styl pracy, jest między innymi fakt, że w podjętych przez wszystkie oddziały zobowiązaniach dla uczczenia wyborów do Sejmu Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej oraz dla uczczenia XIX Zjazdu KPZR — zobowiązania komórek kontrolujących i kredytujących pion CRS wybijały się na pierwszy plan.

*Stefan Szalowski*

## **O planowanie tematyki ruchu usprawnień pracowniczych**

(Artykuł dyskusyjny)

Mimo dużych osiągnięć ruchu usprawnień pracowniczych w Banku, o czym między innymi świadczą ogłaszane w Wiadomościach NBP komunikaty Głównej Komisji Projektów Usprawnień Administracji przy Centrali, odczuwa się istnienie w tym ruchu szeregu braków. Z praktyki wiemy, a najlepiej mogą to potwierdzić autorzy projektów zgłaszanych do lokalnych komisji i do Głównej Komisji PUA, że wiele projektów nie zostaje przyjętych z powodu opracowania usprawnienia przebiegu prac (lub innego usprawnienia) w ramach obowiązujących w danej dziedzinie przepisów, których zmiana jest już w chwili opracowywania projektu przesądzona na wyższym szczeblu, o czym nie wie autor projektu. Podobnie wiele projektów jest nieaktualnych już w chwili opracowania, czy to z uwagi na wydane — a jeszcze nieznanie autorowi projektu — zarządzenia władz wyższych, czy to ze względu na tzw. obiektywne przeszkody (np. brak odpowiednich środków technicznych) zrealizowania zasadniczo słusznego projektu, czy też z innych podobnych powodów. Stan taki nie sprzyja umasowieniu ruchu usprawnień pracowniczych i wychowaniu na tej drodze szerokiego kadr świadomych gospodarzy majątku socjalistycznego, co jest podstawowym zadaniem tego ruchu. Niemniej jednocześnie stan

taki hamuje dalszy postęp ekonomiczny i jak najlepsze wykonanie zadań Banku.

Dlatego wyraża się, że w roku 1953 dla przekształcenia ruchu usprawnień pracowniczych w Banku na ruch naprawdę masowy i dla pełnego wykorzystania wszystkich jego korzyści politycznych i ekonomicznych niezbędne jest ujęcie tego ruchu w akcję planowo kierowaną na najważniejsze i najaktualniejsze dla Banku zagadnienia. Leży to w interesie zarówno Banku jak i w interesie autorów projektów. Tylko bowiem przy jak najszerszym zainteresowaniu i zmobilizowaniu mas pracowników mogą być właściwie rozwiązane liczne zagadnienia piętrzące się na drodze wykonania olbrzymich i trudnych zadań Banku; jednocześnie tylko przy skierowaniu twórczej inicjatywy wyinalaczniej pracowników na właściwe tory i na właściwą tematykę oraz przy stałym — bieżącym czuwaniu nad kierunkami prac usprawnieniowych stwarza się dla autorów projektów warunki umożliwiające im osiągnięcie największych korzyści i zachęcające do pogłębienia oddolnej inicjatywy.

Planowane kierownictwo ruchu usprawnień pracowniczych dotychczas właściwie nie istniało w Banku. Pewne próby w tej dziedzinie były dokonywane. Na łamach Wiadomości NBP wskazywano już bowiem kilkakrotnie na nie-



które odcinki pracy, jako wymagające usprawnienia, lecz były to próby bardzo skromne, nie precyzujące słabych punktów. Dlatego też wyniki tej akcji były małe. W chwili pisania niniejszego artykułu nie posiadamy materiałów statystycznych odnośnie rodzajów zrealizowanych projektów usprawnieniowych. Jednakże bodaj tylko przegląd danych statystycznych, dotyczących projektów zgłoszonych do Główniej Komisji PUA w pierwszym półroczu 1952 r. (patrz Wiadomości NBP, nr. 9, z 1952 r., str. 650), wskazuje na brak planowego skierowania ofensywy projektów usprawnieniowych na najistotniejsze odcinki. Z danych tych bowiem wynika, że z ogólnej ilości 315 projektów, które wpłynęły w tym okresie, tylko 57 (18%) dotyczyło zagadnień kredytowania i kontroli przedsiębiorstw, przy czym jak wiemy wiele z nich zostało odrzuconych jako nieaktualne wobec zasadniczych zmian dokonanych w tym czasie ogólnie przez wydanie nowej IS Dz. VI.

Jeszcze gorzej sprawa przedstawia się na odcinku projektów dotyczących zagadnień planowania obiegu pieniężnego. Projektów tych bowiem wpłynęło w tym czasie tylko 15 (5%), co w żadnym mierze nie odpowiada znaczeniu tych zagadnień dla wykonania przez Bank jego roli w gospodarce uspołecznionej. W dziedzinie obsługi budżetu Państwa tylko 9 (3%) zgłoszonych projektów nasuwać może wniosek, że już w tej dziedzinie brak trudnych miejsc, wymagających zbadania możliwości usprawnienia. Tymczasem wiemy, że tak nie jest i wiele jeszcze wątpliwości i trudności należałoby rozwiązać np. w dziedzinie techniki i rachunkowości tej obsługi. Podobnie można mieć zastrzeżenia, co do procentowego stosunku projektów z niektórymi innymi dziedzinami. Zauważyć przy tym należy, że największa ilość zgłoszonych projektów (99 tj. 34%) dotyczy zagadnień organizacji, korespondencji i administracji. Aczkolwiek z jednej strony może to nasuwać przypuszczenie istnienia w tej dziedzinie największej braku, z drugiej strony dowodzi to raczej skierowania przez pracowników swej inicjatywy na odcinki, na których mniej grozi niepowodzenie z powodu braku aktualności projektu w wyniku opracowywania przez centralę innego uregulowania sprawy lub z innych względów.

Ruch usprawnień pracowniczych w Banku powinien w roku 1953 wejść na nowy etap. Etap ten powinna charakteryzować skoordynowana akcja tematycznie kierowania usprawnień na odcinki aktualnie najistotniejsze, stojące w bezpośrednim związku z planami prac poszczególnych jednostek. Akcja ta powinna być jak najszersza. Rozumiemy pod tym, że tematyka usprawnień powinna być w ten sposób układana, by mogła być wykorzystywana zarówno przy opracowywaniu indywidualnych projektów, kierowanych do oceny przez komisje projektów usprawnień administracji lub zgłaszanych wprost kierownikom właściwych jednostek organizacyjnych, jak też przy opra-

cowywaniu metod wykonania zobowiązań zbiorowych i indywidualnych, podejmowanych w ramach współzawodnictwa pracy. Jak wiadomo bowiem pomiędzy ruchem usprawnień pracowniczych i ruchem współzawodnictwa pracy istnieje ścisła więź, wyrażająca się w tym, że rozwój i pogłębienie współzawodnictwa pracy, zwiększenie jej wydajności i polepszenie jakości, wymaga ciągłego inicjowania i stosowania usprawnień w formie nowych metod organizacji lub pracy; z drugiej strony bez zaprojektowania i wprowadzenia metod usprawniających pracę lub jej organizację trudno jest podejmować zobowiązania — przy założeniu, że w dotychczasowych warunkach wykonanie zleconego danej jednostce zadania zajmuje w pełni czas tej jednostki.

Akcja planowego kierowania ruchem usprawnień zdaniem naszym powinna być prowadzona i koordynowana:

- na szczeblu centralnym przez Wydział Organizacyjny,
- na szczeblu wojewódzkim przez referentów ruchu usprawnień i współzawodnictwa (w działach organizacyjno - inspekcyjnych),
- w oddziałach zasadniczo przez kierowników oddziałów.

Metody tej akcji wyobrażamy sobie w sposób następujący. Wszystkie jednostki organizacyjne centrali co najmniej raz na kwartał o b o w i ą z k o w o precyzują tematy, których rozwiązanie jest niezbędne z uwagi na zadania poszczególnych jednostek i plany ich prac w bieżącym i następnym okresie.

Podkreśla się przy tym, że tematy te nie powinny być powtórzeniem planów pracy, lecz powiązaniem z pracami planowanymi szerszym lub węższym wskazaniem odcinków, wymagających przemyślenia i ustalenia najwłaściwszych rozwiązań. Przy tematach powinny być jednocześnie w miarę potrzeby krótko podane wszelkie wskazówki niezbędne dla ewentualnego skierowania oddolnej inicjatywy na rozwiązanie zgodne z zasadniczymi decyzjami władz (np.: temat — przyspieszenie rozliczeń międzyoddziałowych w obrębie miasta; uwaga — kontrola rozliczeń na wyższym szczeblu powinna być przy tym zachowana).

Oprócz tego oczywiście, w razie wyłonienia się nowych aktualnych zagadnień nie przewidzianych w planie, poszczególne jednostki centrali powinny możliwie natychmiast również opracowywać je w formie tematów usprawnień, gdyż szybkie zapoznanie z nimi ogółu pracowników może wybitnie ułatwić najwłaściwsze rozwiązanie.

Specjalna komórka w Wydziale Organizacyjnym zbiera tematy ustalone przez rzeczowe właściwe jednostki organizacyjne centrali, uzgadnia je w porozumieniu z poszczególnymi jednostkami i rozpowszechnia, bądź przy pomocy specjalnych pism do oddziałów wojewódzkich, bądź przez Wiadomości NBP lub na innej drodze. Komórka usprawnień w Wydziale Organizacyjnym jest więc centralnym orga-



nem kierowania ruchu usprawnień na właściwą tematykę.

W tym miejscu musimy zaznaczyć, że mówiąc o kierowaniu ruchem usprawnień przez organy administracyjne dzielimy zagadnienia tego ruchu na dwie zasadnicze części: jedna to tematyka usprawnień, druga to stworzenie właściwej atmosfery dla rozwoju ruchu usprawnień. O ile pierwsza część, z uwagi na stan dotychczasowy, w interesie Banku i autorów projektów powinna należeć do obowiązków kompetentnych organów administracyjnych (z możliwością wyłonienia w każdej chwili przez oddolną inicjatywę nowych form i nowych pojęć), to druga, jako propaganda, uruchomienie środków ułatwiających opracowanie usprawnień (np. zmobilizowanie i zorganizowanie specjalistów do pomocy autorom projektów) itp., leży całkowicie w kompetencji organów związkowych.

Oddziały wojewódzkie, jako organy bezpośrednio stykające się z oddziałami operacyjnymi, stwierdzają aktualne potrzeby i braki w wykonawstwie. Rozpowszechnianą więc przez Wydział Organizacyjny tematykę, określającą zasadniczy kierunek ofensywy usprawnieniowej w poszczególnych tzw. „pionach“ czynności, oddziały wojewódzkie uzupełniają wskazówkami, wynikającymi z doświadczenia i materiałów poszczególnych ich komórek. Właściwe przeanalizowanie i ewentualne uzupełnienie tej tematyki przez fachowe komórki oddziału wojewódzkiego koordynuje referent współzawodnictwa i usprawnień (dział organizacyjno-inspekcyjny). Referent ten jednocześnie czuwa nad upowszechnianiem tematyki w oddziałach przez wyjeżdżających do oddziałów przedstawicieli różnych komórek oddziału wojewódzkiego, lub przy pomocy opisywania tematów w wydawanych przez oddział wojewódzki biuletynach ruchu współzawodnictwa i usprawnień pracowniczych.

Tematy usprawnień, wytyczone przez jednostki organizacyjne centrali według planów prac podstawowych Banku i aktualnej problematyki, rozszerzone przez oddziały wojewódzkie w oparciu o analizę lokalnych potrzeb i warunków, powinny być przez kierowników oddziałów dyskutowane z kierownikami właściwych komórek oraz z przedstawicielami aktywu związkowego i politycznego w oddziale.

Dyskusje te powinny zmierzać do ustalenia, które tematy i ewentualnie w jaki sposób sformułowane nadają się do przedstawienia ich pracownikom celem indywidualnego lub zbiorowego rozwiązania. Pożądane byłoby przy tym, by tematyka usprawnień była jak najściślej wiązana z tematyką współzawodnictwa, gdyż dzięki temu podnosi się wartość rozwiązań.

Przykładem takiego powiązania mogą być częściowo zobowiązania zespołu pracowników oddziału w Zabrzu, podjęte dla poparcia programu wyborczego Frontu Narodowego i dla uczczenia XIX Zjazdu WKP(b), ogłoszone w komunikacie Wydziału Organizacyjnego z dn.

12.9. 1952 r. ze względu na zawarte w nich jednocześnie wezwanie innych oddziałów do współzawodnictwa. Pracownicy oddziału w Zabrzu zobowiązali się przyspieszyć obieg środków obrotowych (pkt. 1 — 2 zobowiązań) w drodze zastosowania metod zmierzających do usprawnienia właściwego wykorzystywania przez przedsiębiorstwa kredytu na nadzwyczajne potrzeby, terminowego otrzymywanie przez oddział aktualnych oświadczeń o stanie zapasów i właściwego dokredytowania przedsiębiorstw. W metodach podanych przy tych zobowiązaniach brak jednak wyraźnego podkreślenia wymienionych przez nas usprawnień, co w podobnych przypadkach ułatwiłoby ustalanie ich i szersze wykorzystywanie.

W jednostkach organizacyjnych centrali i w komórkach oddziałów wojewódzkich poszczególnej kierownicy, podobnie jak kierownicy oddziałów, powinni wspólnie z aktywem zawodowym, związkowym i politycznym analizować i ustalać ostateczne brzmienie proponowanej aktualnej tematyki usprawnień dla pracowników tych jednostek i komórek. Znaczenie przy tym pewnej elastyczności jest konieczne, gdyż inicjatywa pracowników nie może być skreślana tematyką usprawnień, tylko należy jej wskazać najważniejsze i najpilniejsze zadanie.

Sposobów ogłaszania i doprowadzania tematyki do pracowników jest wiele, jak np. narady pracy, gazetki ściennie, indywidualna agitacja, odczyty. Ustalając jednak odpowiednie sposoby trzeba zawsze mieć na względzie, by przyczyniły się one do zrozumienia tematyki a tym samym do jej realizacji.

Brak nam dotychczas doświadczenia w zakresie właściwego planowania usprawnień i kierowania inicjatywy pracowników na aktualną problematykę. Wydaje się jednak, że postawienie ruchu usprawnień pracowniczych w rzędzie akcji kierowanych posiadać będzie doniosłe znaczenie zarówno dla wykonania zadań Banku, jak i dla samych pracowników oraz pozwoli komórkom usprawnień i współzawodnictwa (w Wydziale Organizacyjnym i w oddziałach wojewódzkich) przejść na właściwy styl pracy.

Niewątpliwie stałe prowadzenie takiej akcji nie będzie łatwe a jednym z podstawowych warunków jej powodzenia jest w pełni obiektywne (zrywające z „monopolem“ rozwiązywania aktualnej problematyki) ustosunkowanie się do niej wszystkich jednostek organizacyjnych centrali i oddziałów wojewódzkich. Pożądane byłoby, by w poruszanej sprawie rozwinęła się odpowiednia dyskusja, podbudowana przykładami właściwego i niewłaściwego podawania tematyki usprawnień. Sądzymy, że do dyskusji tej wiele pożytecznego mogłoby wnieść autorzy projektów opracowanych w oddziałach.

Ruch usprawnień pracowniczych wymaga zasadniczego przełomu. Głównym zadaniem jest rozwinięcie istniejących wielkich, twór-



czych rezerw mas pracowników Banku i jak najpełniejsze wykorzystanie ich inicjatywy dla lepszego i szybszego wykonania zadań Banku. Wyniku takiego nie da osiągnąć się tylko ciągłym apelowaniem o zgłaszanie projektów

usprawnień i nowych metod wykonania zobowiązań podejmowanych w ramach współzawodnictwa pracy. Apelujemy o kolektywne ustalenie najwłaściwszych dróg rozwiązania wymienionego zadania.

Kazimierz Reiss

Bydgoszcz

## Powiatowe komisje do spraw planu kasowego

W artykule pt. „Wojewódzkie Komisje do spraw planu kasowego“ (Wiadomości NBP Nr. 8 1952 r.) autor wspomina, że „w trzech województwach uznano za celowe zorganizowanie komisji powiatowych w większych ośrodkach gospodarczych.

Z uwagi na fakt, że województwo bydgoskie jest zdaleka pierwszym z trzech województw, które utworzyły u siebie komisje do spraw planu kasowego na szczeblu powiatu uważam za wskazane bliższe omówienie tego problemu z punktu widzenia bydgoskiego oddziału wojewódzkiego.

Zarządzenie przewodniczącego Państwowej Komisji Planowania Gospodarczego i ministra finansów zostało wydane w dniu 29 października 1951 r. a już w dniu 15 listopada 1951 r. ukazało się zarządzenie dyrektora oddziału wojewódzkiego w Bydgoszczy odnośnie utworzenia komisji powiatowych. W omawianym zarządzeniu m. in. czytamy: „dla ułatwienia analizy i bieżącej kontroli wykonania wojewódzkiego planu kasowego wskazana jest wszechstronna analiza planu kasowego na szczeblu oddziałów terenowych (powiatów). Z tych względów proszę Obywateli Dyr./Kier. oddziałów terenowych o wnikliwe badanie wykonywania planów kasowych. W tym celu w porozumieniu z KP PZPR proszę powołać doradczą komisję dla spraw planu kasowego“.

W wypadkach, gdy na terenie powiatu istnieje kilka oddziałów zorganizowano tylko jedną komisję przy oddziale położonym w siedzibie powiatu. Oddziały miejskie na terenie Bydgoszczy nie organizowały komisji ze względu na działanie tu wojewódzkiej komisji do spraw planu kasowego. W mieście powiatowym, gdzie istnieje oddział i oddziały miejskie (w konkretnym wypadku Toruń) komisja została zorganizowana przy oddziale „macierzystym“.

W samej organizacji komisji parę oddziałów napotkało na trudności natury zasadniczej, a mianowicie przedstawiciele niektórych jednostek oświadczali, że brak im podstawy prawnej do udziału w tych komisjach. W takich wypadkach interweniował oddział wojewódzki, wyjaśniając zadania i cel komisji, przedstawiając korzyści jakie z tej współpracy mogą wyniknąć oraz wskazując, że dla należytego i sprężystego działania wojewódzkiej komisji wskazane jest uzyskiwanie informacji bezpośrednio z terenu a tym samym możliwość jak najszybszego interweniowania przez stawianie odpowiednich wniosków.

Obecnie nadal można obserwować w paru oddziałach stałą nieobecność przedstawicieli niektórych jednostek. Dalszą trudność stanowi zdarzające się dość często delegowanie z tej samej jednostki różnych osób.

Jednakże stwierdzić należy, że przy wszystkich przewidzianych zarządzeniem oddziałów komisje istnieją i działają w liczbie 18 tzn. w każdym powiecie, z wyjątkiem powiatu bydgoskiego.

Protokoły z posiedzeń powinny być dostarczane najdalej do dnia 6 danego miesiąca. Termin ten został ustalony z tego powodu, by dostarczyć na czas komisji wojewódzkiej materiałów do jej obrad. W początkowym okresie tworzenia komisji powiatowych największy nacisk kładziony był przez oddział wojewódzki na sam fakt odbywania się zebrań i ugruntowania komisji w terenie.

Obecnie treść sprawozdań jest ściśle analizowana i w wypadku potrzeby oddział jest odpowiednio instruowany, a działalność komisji powiatowych dostosowuje się do wytycznych przyjętych przez wojewódzką komisję.

W związku z tym w dniu 5.9. 1952 r. zostało wydane przez dyrektora oddziału wojewódzkiego zarządzenie, które poleca, by komórki planowania kasowego przy współpracy z komórką kredytową, przygotowywały własne wnioski zmierzające do zwiększenia utargu, wpływów z usług, podatków, wykonania planu skupu oraz ograniczenia wydatków z tytułów limitowanych. Równocześnie zaznaczono, że w przypadku stwierdzenia jakichkolwiek odchylenia od prawidłowej realizacji planu kasowego na oddziałach spoczywa obowiązek niezwłocznego interweniowania z jednoczesnym przesłaniem odpisu pisma interwencyjnego do wydziału planowania oddziału wojewódzkiego.

Na ogólną ilość 18 komisji 7 działa bardzo dobrze, 5 dobrze, 6 dostatecznie. Na ocenę niedostateczną nie zasłużyła żadna z komisji, albowiem nawet komisje istniejące przy oddziałach słabych wykazują pewną żywotność i choć w drobnym stopniu spełniają swoje zadania.

Jasne bowiem jest, że nie możemy stawiać tych samych wymagań komisjom przy oddziałach V kategorii jakie stawiamy komisjom przy oddziałach II kategorii, dysponujących licznym i bardziej fachowym personelem.

Możliwe, że niektóre oddziały traktują istnienie komisji jako zło konieczne, jednak



praktyka wykazała, że konieczność przeprowadzania posiedzeń, przysyłania materiałów, wysyłania protokółów do oddziału wojewódzkiego zmusza kierownika oddziału do zainteresowania się przeszkodami w wykonywaniu planu kasowego i siłą faktu orientuje go w tych tak ważnych dla gospodarki narodowej zagadnieniach.

Interwencje oddziałów na razie z małymi wiatkami, ograniczają się do usprawnienia spływu masy towarowej, analizy trudności w realizowaniu wpływów podatkowych oraz zmniejszenia wydatków w limitowanych tytułach planu kasowego.

Poważne oszczędności w tych tytułach w III kwartale br. w skali wojewódzkiej można w dużym stopniu przypisać wspólnemu rozpatrzeniu wspomnianych zagadnień z kompetentnymi czynnikami i przedstawianiu konieczności ograniczenia wydatków do minimum w limitowanych tytułach planu kasowego.

W wypadkach, w których powiatowe komisje do spraw planu kasowego nie mogą znaleźć rozwiązania jest informowany oddział wojewódzki celem interwencji na szczeblu wojewódzkim.

Nie zatrzymując się nad opisem skutecznych interwencji ze strony oddziału lub oddziału

wojewódzkiego należy przy tej sposobności wspomnieć, że są problemy, których nie można rozwiązać, ani na szczeblu powiatowym, ani wojewódzkim. Do nich należy poruszana w artykule pt. „Wojewódzkie komisje do spraw planu kasowego“ sprawa rozprawiania towarów z produkcji do hurtu i z hurtu do detalu w ostatnich dniach miesiąca. Z dalszych trudności wymienić należy nienależyte planowania przez uczestników planowania kasowego wypłat dla wozaków. Znaczne pozycje wykazują wypłaty za pobielanie kotłów, zakup włosianki oraz części samochodowych do nietypowych wozów. Wypłaty na ten cel poważnie atakują limitowane tytuły planu kasowego.

Jednak brak rozwiązania dla niektórych spraw nie jest powodem do zaprzestania interesowania się nimi.

Najistotniejszy jest fakt, że komisje potrafią stawiać przed sobą pewne problemy i odpowiednio je naświetlać. W ten sposób dochodzą członkowie ich do poznania potrzeb i trudności swojego powiatu. Reasumując powyższe uznać należy, że stworzenie na terenie województwa bydgoskiego powiatowych komisji do spraw planu kasowego było celowe i praca ich w znacznym stopniu przyczynia się do sprawniejszego wykonywania planu kasowego.

Witold Rosochowicz

Poznań

## Uwagi o kontroli funduszu płac przedsiębiorstw

Pojęcie socjalistycznej gospodarki planowej zawiera w sobie dwa zasadnicze momenty:

- 1) określenie pewnych proporcji rzeczowych stanowiących podstawę do ustalenia planów produkcji;
- 2) ustawiczną dążność w kierunku wykonania i przekroczenia obowiązujących planów produkcji w ramach tych proporcji.

Ogólny plan zawiera pewien harmonogram osiągnięcia w ramach planowanych proporcji zaplanowanych celów produkcyjnych. Tym samym związane są trzy wielkości: czas, proporcje i cele produkcyjne. Jeżeli osiągnięcie tych ostatnich nastąpi w tempie spóźnionym w stosunku do tegoż harmonogramu — nazywamy takie zjawisko nieprawidłowością. Natomiast szybsze uzyskanie celu produkcyjnego oceniamy dodatnio i określamy jako przedterminowe wykonanie planu. Tego rodzaju ujęcie „nieprawidłowości“ jest dość powszechne i przeciętny obserwator życia gospodarczego nim się posługuje, uważając je za wystarczające.

Powszechność tego ujęcia jest zrozumiała, jeżeli zważymy, że z trzech wielkości ujętych harmonogramem (czas, proporcje i cele produkcyjne) najłatwiejsze do określenia są czas i cele produkcyjne. Zapewne dlatego, że są to wielkości absolutne. Natomiast trudniejszy do okre-

ślenia i obserwacji jest ruch wielkości względnych, a więc wszelkiego rodzaju proporcji (np. stosunek funduszu płac do wartości produkcji, który nas tutaj konkretnie interesuje). Pojęcie „nieprawidłowości“ ujęte z tego ostatniego punktu widzenia jest więc mniej popularne.

Kontrola funduszu płac posługuje się właśnie tym mniej popularnym pojęciem „nieprawidłowości“.

Nie obserwuje ona w zasadzie wykonania planu produkcji. Interesuje ją głównie zagadnienie wymienionej wyżej proporcji: funduszu płac do wartości produkcji.

Nieprawidłowością dla kontroli funduszu płac jest zwichnięcie planowanej proporcji w trakcie wykonywania planów produkcji. Mamy więc dwa pojęcia „nieprawidłowości“, które się treściowo ze sobą nie pokrywają.

Zwichnięcie proporcji wspomnianej może nastąpić bowiem:

1. przy nie wykonaniu planu produkcji.
2. przy 100% wykonaniu planu produkcji względnie
3. przy przekroczeniu planu produkcji.

Kontrola funduszu płac obserwuje więc wykonanie planu produkcji jakby pomocniczo; tylko o tyle, o ile jest to jej potrzebne do ustalenia odpowiedzi na pytanie czy proporcja mię-



dzy funduszem płac a produkcją została zachowana, czy zwichnięta.

Stąd wypływa specjalne znaczenie kontroli funduszu płac i jej specyficzny charakter. W całym systemie gospodarki planowej stanowi ona ważny czynnik, który daje kierownictwu możliwość skutecznego czuwania nad prawidłowym przebiegiem procesów gospodarczych, w dziesiątkach tysięcy przedsiębiorstw, przy czym powtarzamy, że prawidłowość przebiegu procesu gospodarczego rozumiemy nie tylko jako osiągnięcie produkcji planowej w przewidzianym czasie, ale również jako zachowanie planowych proporcji.

Te rozważania wstępne prowadzą nas do pytania: przy pomocy jakiego „aparatu alarmowego“ informuje się naczelne kierownictwo gospodarstwa narodowego o występujących nieprawidłowościach (w naszym rozumieniu tego słowa) w zakresie funduszu płac? Tym aparatem alarmowym jest właśnie bankowa kontrola funduszu płac. Określimy teraz zalety, jakie ten aparat powinien posiadać i wady, jakie należy szczególnie zwalczać.

Przede wszystkim powinien to być aparat szybko alarmujący. Kierownictwo gospodarki planowej musi być jak najwcześniej powiadomione o niezachowaniu proporcji przewidzianej planem. Dopiero od tego momentu bowiem można odgórnie przystąpić do usuwania przyczyn tych nieprawidłowości, względnie — jeżeli to jest niemożliwe — do rewizji zaplanowanych proporcji w konkretnym przedsiębiorstwie. Tak jedno jak i drugie działanie wymaga szybkiego startu.

Następnie aparat ten powinien być możliwie nieomylny. Wyłącznie trafne oceny co do tego, czy proporcja została zwichnięta powinny uruchamiać sygnał alarmujący.

Ponadto — aparat ten powinien **jednolicie** rcagować na terenie całego kraju. A więc nie w zależności od nastawienia, czy umiejętności osoby obsługującej ten aparat, lecz w zależności od jakiegoś obiektywnego kryterium, które by nie podlegało dyskusji i nie nasuwało wątpliwości.

Należałoby jeszcze podkreślić, że aparat ten powinien obejmować swą kontrolą **wszystkie nieprawidłowości** bez reszty. Powinien on być integralny. To jest wymóg istotny, który stawia kierownictwo gospodarki planowej. Gdyby ograniczono się do wyławiania nieprawidłowości grubszego kalibru, mogłoby się zdarzyć, że suma — nawet duża — nieprawidłowości drobniejszych, mająca wpływ na całość gospodarki pozostałaby poza kontrolą. Łatwo wówczas o tzw. wyciek.

Jedną z zalet jest również **operatywność**. Aparat powinien alarmować nie tylko szybko ale właściwie powinien on uprzedzać kierownictwo gospodarki planowej o tym, że nieprawidłowość nadchodzi, że proporcja będzie złamana, a nie stwierdzać fakt. Zameldować i nie dopuścić do nieuzasadnionej gospodarczo wyplaty.

W końcu zaznaczamy, że koszty zorganizowania i utrzymania tego aparatu w ruchu powinny być niewielkie. Aparat ten wypełnia wprawdzie odpowiedzialne i ważne zadanie w ramach całości gospodarki socjalistycznej, tym niemniej powinien zapisać jak najmniejszą sumę na koncie kosztów ogólnych tej gospodarki.

Zachowanie wszystkich wymienionych zalet jest oczywiście niełatwe. Gdybyśmy np. jako kryterium kontrolne przyjęli czysto formalnie **wysokość planu funduszu płac**, moglibyśmy działać szybko, nieomylnie, jednolicie, integralnie, operatywnie i tanio. Nie spotykałyby nas wówczas zarzuty, że bankowa kontrola funduszu płac jest „robotą aptekarską“. Pracownik bankowy nie wymagałby szerokiego przeszkolenia i mógłby obsłużyć masę jednostek kontrolowanych. Jaki byłby jednak rezultat takiego stanu rzeczy? Sygnały alarmowe pochodzące z terenu byłyby również czysto formalne. Byłoby ich poza tym bardzo dużo. Właściwa gospodarcza ocena tej olbrzymiej ilości sygnałów musiałaby być przeprowadzana w ministerstwach. Wiązałoby to się niewątpliwie z dużym kosztem. Przedsiębiorstwa natomiast musiałoby z uwagą obserwować to kryterium formalne, aby w każdym wypadku przekroczenia planowanego funduszu płac zawczasu gospodarczo usprawiedliwić ten fakt na terenie ministerstwa. Założywszy, że większość przedsiębiorstw przekracza swoje plany produkcji, możemy już dzisiaj twierdzić, że dzwonek alarmowych o przekroczeniu planowanego funduszu płac, byłoby bardzo dużo. Ciągłe wyławianie — z tej masy — wypadków gospodarczo istotnych i załatwienie wypadków gospodarczo nieistotnych, byłoby dość uciążliwe, jeżeli założymy, że dokonywałoby to się centralnie w poszczególnych ministerstwach. Takie postawienie zagadnienia od strony organizacyjnej prowadziłoby do:

- 1) dużych kosztów (pisma, delegacje do ministerstw itp.),
- 2) niejednolitego załatwienia spraw przekroczeń (każde ministerstwo na swój sposób),
- 3) demobilizacji przedsiębiorstw, które by plany produkcji przekraczały tylko o tyle, o ile mogły to przekroczenie uzyskać w ramach planowanego nakładu na fundusz płac. Przedsiębiorstwa tymczasem powinny przekraczać plany produkcji nie licząc się z planowaną cyfrą funduszu płac, przy zachowaniu jednakże planowanej proporcji funduszu płac do produkcji.

Ponadto ministerstwa nie byłyby zawiadamiane o tych wypadkach w których przekroczenie planowanego funduszu płac wprawdzie nie nastąpiło, ale w których nie wykonanie produkcji doprowadziło do zwichnięcia ustalonych w planie proporcji. Te wypadki pozostałyby całkowicie poza kontrolą funduszu płac.

W skrócie można by powiedzieć, że:

- 1) merytoryczny ciężar kontroli spoczywałby na ministerstwach i
- 2) byłby bardzo kosztowny oraz



- 3) pozostawiałyby poza gospodarczą kontrolą część wypłat gospodarczo szkodliwych, aczkolwiek mieszczących się w ramach planu funduszu płac.

Wiele przemawia więc za tym, by odrzucić w bankowej kontroli funduszu płac kryterium czysto formalne.

Jeżeli stosować mamy kryterium merytoryczne — to jakie?

Dotychczas stosowano kontrolę, rozbijając całkowity fundusz płac na:

- 1) pracowników administracyjnych, kontrolowanych po „aptekarsku“;
- 2) pracowników produkcyjnych (operacyjnych), których fundusz płac faktyczny porównywano do planowanego funduszu płac, skorygowanego o % wykonania planu produkcji;
- 3) limity kwartalne i roczne tak zwanego dz. II.

Kontrola funduszu płac pracowników produkcyjnych (operacyjnych) i kontrola limitów kwartalnego i rocznego z działu II, przebiega stosunkowo poprawnie. Obliczanie funduszu płac skorygowanego o % wykonania produkcji i co za tym idzie odchylenia względne jest czynnością stosunkowo prostą. Kryterium bowiem przyjmowane do obliczenia jest proste, nie podlegające dyskusji, a przy tym stoi ono stosunkowo blisko meritum zasady równoległości przebiegu produkcji i funduszu płac, zasady przyjętej jako główne założenie dotychczasowej kontroli funduszu płac.

Do obliczenia funduszu płac skorygowanego o % wykonania produkcji brano tylko jedną cyfrę, a mianowicie wynagrodzenia pracowników produkcyjnych. Pomijano wynagrodzenia dla administracyjnych pracowników, pomijano pozycje funduszu płac limitowane kwartalnie czy rocznie działu II oraz — co jest bardzo ważne — pozostawiono zupełnie na uboju fundusz płac związany z wykonywaniem sposobem gospodarczym robót inwestycyjnych czy kapitalnych. Dzięki temu kryterium obliczeniowe stosowane było z dużą sprawiedliwością gospodarczą, bo tylko w stosunku do tej części funduszu płac, która wykazuje silny związek z wysokością wykonanej produkcji.

Oceniając dotychczasowy sposób kontroli kształtowania się funduszu płac pracowników produkcyjnych trzeba stwierdzić, że był on poprawny:

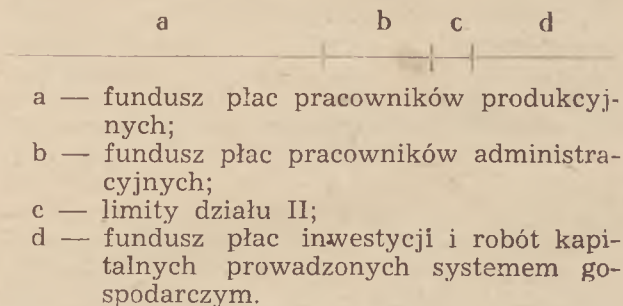
- 1) gdyż ograniczał swe interwencje do trafnych z punktu widzenia gospodarczego ocen. co do tego czy proporcja została zachowana: ministerstwa dowiadywały się o wypadkach istotnych przekroczeń i wiedziały że to nie są fałszywe alarmy;
- 2) gdyż reagował jednolicie na obszarze całego kraju w zależności od procentu wykonania planu produkcji;
- 3) gdyż obejmował wszystkie nieprawidłowości — małe i duże. Przekroczenia o mniejszym znaczeniu — do 5% planowanego funduszu płac — nie ulegały z mocy przepisu potrąceniu.

Wadą dotychczasowego sposobu kontroli funduszu płac pracowników produkcyjnych była jego słaba operatywność. Przedsiębiorstwo otrzymywało środki na wypłatę po przedstawieniu zapotrzebowania nr 4 bez względu na to, czy wypłata miała już charakter przekroczenia, czy nie. Dopiero w terminie późniejszym (po złożeniu sprawozdania z wykonania planu funduszu płac) określano, czy wypłata przekraczała skorygowany plan funduszu płac. Kontrolę przeprowadzono więc dopiero ex post.

Pozostałe części funduszu płac mają już mniejsze znaczenie i są słabo powiązane z procentem wykonania planu produkcji. Są one kontrolowane dotychczas bardzo dokładnie. Szczególnie kontrola funduszu płac pracowników administracyjnych jest zajęciem bardzo pracochłonnym tak dla przedsiębiorstwa jak i dla referenta bankowego. Przedsiębiorstwa jeszcze do dnia dzisiejszego mimo długoletniej praktyki w tym względzie popełniają szereg błędów i niekiedy właściwy ciężar pracy nad sprawozdaniem 3b ciąży na referencie bankowym, który różnice do skorygowania o niewykorzystane etaty wyprowadzić musi sam. W ogóle sprawozdawczość na 3b i kontrola tego sprawozdania spotykają się z zarzutem zbędnej drobiazgowości. Operatywność tej kontroli osłabiona jest również przez to, że sprawozdanie 3b składane jest jako załącznik do sprawozdania 1b (2b) dopiero w 15 dni po wypłacie, a nie przy wypłacie uposażeń dla tychże pracowników administracyjnych.

Kontrola limitów kwartalnego i rocznych z działu II (wzór 1b, 2b, i 3b) nie przedstawia szczególnych trudności i ma w przeciwstawieniu do kontroli działu I charakter wybitnie operatywny.

Ujmując całość zagadnienia graficznie mielibyśmy następujący obraz:



Z punktu widzenia kryterium merytorycznego kontroli należy dodatnio ocenić kontrolę odcinka „a“ stanowiącego poważną część całości funduszu płac.

Z punktu widzenia trudności organizacyjno-technicznych należy ocenić ujemnie kontrolę małego odcinka „b“ jako wykazującą zbyt dużo cech „aptekarskich“, a co za tym idzie — cechującą się dużą pracochłonnością.

Z punktu widzenia operatywności należy dodatnio ocenić kontrolę małego odcinka „c“, podczas gdy kontrola odcinków „a“ i „b“, a więc kontrola istotnych części funduszu płac wykazuje mniejszą operatywność.

W jakim kierunku może pójść rozwój kontro-



li funduszu płac? Można by tu wskazać dwa cele:

- 1) uprościć przepisy usunąwszy „aptekarsstwo“;
- 2) zwiększyć operatywność kontroli.

Osiągnąć obydwą te cele równocześnie nie należy do zadań łatwych. Trzeba bowiem zważyć, by nie przejść przy kontroli z kryterium merytorycznego na kryterium formalne.

Całkowite osiągnięcie pierwszego celu byłoby możliwe przez ujęcie wszystkich czterech odcinków „a“, „b“, „c“, „d“ w jedną cyfrę bez jakiegokolwiek rozbitcia i porównywanie tak szeroko pojętego funduszu płac z procentem wykonania produkcji.

Całkowite osiągnięcie drugiego celu byłoby możliwe przez uwarunkowanie wypłaty przednią kontrolą sprawozdania z wykonania planu funduszu płac.

Czy można jednak wiązać wszystkie cztery odcinki funduszu płac w jedną pozycję w celu obliczenia tzw. funduszu płac skorygowanego o procent wykonania planu produkcji?

Zanim znajdziemy odpowiedź powinniśmy zastanowić się nad charakterem tych odcinków. Odcinek „a“ — największy — jest niewątpliwie silnie związany z wielkością produkcji — szczególnie w przedsiębiorstwach przemysłowych (ten związek z obrotami istnieje również, ale jest słabszy — w przedsiębiorstwach handlowych). Wzrostowi produkcji towarzyszy zwykle wzrost (proporcjonalny względnie mniej niż proporcjonalny) funduszu płac pracowników produkcyjnych. Spadkowi produkcji towarzyszy zwykle mniej niż proporcjonalny czy proporcjonalny spadek funduszu płac pracowników produkcyjnych. Kontrola funduszu płac ma na celu wykazać nieprawidłowości jakie zachodzą w stosunku tych dwóch wielkości do siebie. Ma ona alarmować o każdym wypadku wyprzedzenia wydajności przez płace: powinna wręcz nie dopuścić do tego faktu. Można tego dopilnować opierając się przy kontroli na tzw. funduszu płac skorygowanym o wysokość produkcji. Do korekty takiej szczególnie predestynowany jest właśnie odcinek „a“ — najsilniej związany z wysokością produkcji.

zupełnie inny charakter mają wypłaty z odcinka „b“. Fundusz płac pracowników administracyjnych jest wielkością sztywną — co najwyżej wahająca się w długich okresach czasu bez bliższego związku z kształtowaniem się produkcji w krótkich okresach miesięcznych.

Ta odrębność charakteru odcinka „b“ wskazywałaby na to, że łączenie go z odcinkiem „a“ stworzy niewien twór sztuczny. Włączenie odcinka „b“ do korekty o procent wykonania planu produkcji odsuwałoby nieco kontrolę funduszu płac od jej zasadniczego ekonomicznego podłoża. opartego o zasadę równoległości przebiegu dwóch wielkości: produkcji i funduszu płac. Odcinek „b“ należałoby raczej traktować jako wielkość sztywną kontrolowaną poza odcinkiem „a“ związanym z wahaniami produkcji.

Dotychczasowa kontrola odcinka „b“ ma w sobie pewien posmak „aptekarski“, gdyż interesuje się nie tylko ogólną cyfrą, ale wnika nawet w szczegóły wypływające z korekty o niewykorzystane etaty. Usunięcie tej korekty (co na dzisiejszym etapie rozwoju administracji przedsiębiorstw nie stanowiłoby niebezpieczeństwa) zlikwiduje tak atakowane „aptekarsstwo“ stosowane ze strony banku. Czy warto jednakże zrezygnować z kontroli cyfry ogólnej odcinka „b“ przez włączenie jej do cyfry ogólnej odcinka „a“? Wydaje nam się, że nie. Chodzi nam tutaj nie tyle o fakt utraty kontroli odcinka „b“ ile o fakt ekonomicznego odbarwienia kontroli odcinka „a“, w stosunku do którego i tak stosuje się marżę tolerancyjną (5%). Przez połączenie tych odcinków i stosowanie marży tolerancyjnej przeszlubiśmy z czysto ekonomicznej kontroli funduszu płac na formalną. Kryterium kontrolne byłoby w wielu wypadkach ekonomicznie niesprawiedliwe a mianowicie wtedy, gdy wykonanie planów produkcji wybiegałoby daleko poza plan in plus, czy in minus. Faworyzowalibyśmy bez ekonomicznej przyczyny przedsiębiorstwa, które swe plany produkcji poważnie przekraczają i karcilibyśmy surowo — mimo istnienia ekonomicznych przyczyn — przedsiębiorstwa, które swoich planów produkcji nie wykonują. Nawiasem mówiąc takie podejście byłoby wodą na młyn dla nieupolitycznionych planistów hołdujących niebezpiecznemu sloganowi: „zaniżać plany“.

Wydaje nam się więc, że najprawidłowszym wyjściem z tych powiazań byłoby pozostawienie osobnej kontroli odcinka „b“ ale tylko jego cyfry ogólnej (fundusz płac, ogólna ilość etatów i ogólna średniówka).

Aczkolwiek z tej samej racji należałoby utrzymać osobną kontrolę odcinka „c“ — to jednak fakt, że odcinek ten jest wielkością znikomą w porównaniu do odcinka „a“ — usprawiedliwiłoby włączenie go do tego odcinka. Uzyska się przez to uproszczenie kontroli a ekonomiczny charakter kryterium kontrolnego stosowanego do odcinka „a“ zostanie mimo to zachowany.

Inaczej przedstawia się zasadnienie odcinka „d“. Nie wykazuje on żadnego ekonomicznego związku z odcinkiem „a“. Wzrost przeciwnie — rażąca odmienność charakteru tych odcinków nie pozwala na ich połączenie: działalność eksploatacyjna i inwestycyjna (czy kapitalny remont) powinny być rozpatrywane osobno. Tym więcej, że odcinek „d“ swą wielkością może niekiedy — jeżeli nie bardzo często — przewyższać odcinki „b“ i „c“. Tym samym obawy jakie mieliśmy przed włączeniem odcinka „b“ do „a“ powinny być tym większe przy włączeniu odcinka „d“ do odcinka „a“ w celu porównania ich z procentem wykonania planu działalności eksploatacyjnej przedsiębiorstwa. Musimy wziąć również pod uwagę i to, że inwestycje i kapitalne remonty wykonywane sposobem gospodarczym intensyfikuje się właśnie wtedy, gdy wykonanie planu produkcyj-



nego w przedsiębiorstwie jest nie wystarczające bo wówczas przerzuca się nie zatrudnioną w produkcji część pracowników do działalności inwestycyjnej. A wtedy przecież stosowany mnożnik w postaci procentu wykonania planu eksploatacyjnego jest mały i wpływa ograniczająco na wypłaty z odcinka „a”. Dlaczego by on jednakże miał również ograniczająco wpływać na wypłaty z odcinka „d”. Między tymi wielkościami, brak jest bezpośredniego ekonomicznego związku. Łączenie ich w jedną po-

zycję nie jest więc usprawiedliwione z punktu widzenia gospodarczego.

Na tle powyższych uwag zamierzamy podkreślić, że bieżąca kontrola funduszu płac nie może zejść z ekonomicznego punktu widzenia i pozostawić go wyłącznie dla kontroli następnej. Nie należy tego rozumieć w ten sposób, że bieżąca kontrola funduszu płac mogłaby w całości zastąpić lustracje. Są one w kontroli czynnikiem bardzo ważnym i jak dotychczas słabo jeszcze wykorzystanym.

*Leon Kaczor*

*Władysław Szostek*

## U w a g i o sporządzaniu wniosków do planu kredytowego i sprawozdań z bieżącej kontroli stanu finansowego przedsiębiorstw

Zagadnienia dotyczące wniosków do planu kredytowego oraz sprawozdań miesięcznych z kontroli stanu finansowego przedsiębiorstw można podzielić na dwie grupy. Pierwszą grupę stanowią zagadnienia zestawienia danych liczbowych wniosku i sprawozdań, druga grupa zagadnień — to kwestia analizy tych materiałów.

Obecnie poruszymy sprawy dotyczące zestawienia danych liczbowych, podkreślając typowe uchybienia oddziałów na tym odcinku.

Kontrola przedsiębiorstwa przez oddział terenowy powinna być ciągła. Oddział terenowy bada oświadczenia o wartościach kredytowanych, analizuje plany finansowe i bilanse przedsiębiorstw, prowadzi arkusze ewidencyjne stanów rachunków oraz arkusze ewidencyjne rozliczeń fakturowych i przeprowadza inspekcje w przedsiębiorstwach. W wyniku tych czynności oddział terenowy powinien mieć wyrobiony pogląd o sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Ponadto — w razie potrzeby — oddział terenowy powinien — w krótkiej drodze — zażądać od przedsiębiorstwa danych uzupełniających. Z powyższego wynika, że oddział terenowy stale przygotowuje się do sporządzania wniosków i sprawozdań. Z materiałów, które otrzymuje centrala — a oddziały wojewódzkie ze swojego terenu — widać, że nie zawsze nadesłane dane są wartościowe.

Np. jeden z oddziałów zaniżał stan zapasów przez kilka miesięcy o ca 40%, zniekształcając w ten sposób obraz sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

Jeśli inż mówimy o pozycji stanów zapasów, to należy podkreślić, że często oddziały w pozycji tej pomijają wartość materiałów i towarów w drodze, towary wysłane i koszty obciążające towary — co świadczy o tym, że oddział terenowy nie przwiązuje właściwej wagi do specyfikacji zapasów materiałowych, zawartej w oświadczeniu o stanie wartości ponadnormatywnych zapasów materiałowych, jak również nie przwiązuje właściwej wagi do specyfikacji zapasów towarowych, zawartej w oświadczeniu o stanie wartości ponadnormatywnych zapasów towarowych. W tych bowiem specyfikacjach figurują pozycje:

- materiały w drodze,
- towary w drodze,
- towary wysłane,
- koszty obciążające zapasy towarowe.

Zaniżanie stanu wartości zapasów materiałów i towarów o materiały w drodze, o towary w drodze, o towary wysłane i o koszty obciążające zapasy towarowe — świadczy również i o tym, że oddział terenowy nie sprawdził w odpowiednim przedsiębiorstwie, czy wykazane w oświadczeniu zabezpieczenie na koniec ubiegłego miesiąca odpowiadało istotnie rzeczywistości. Tego rodzaju inspekcje oddział obowiązany jest przeprowadzić w przedsiębiorstwie w zasadzie jeden raz w miesiącu.

Tak we wnioskach do planu kredytowego jak i w miesięcznych sprawozdaniach z bieżącej kontroli stanu finansowego przedsiębiorstw oddział powinien podać strukturę zapasów ponadnormatywnych w układzie:

- 1) zapasy ponadnormatywne — celowe,
- 2) zapasy „inne kredytowane”,
- 3) zapasy „inne niekredytowane”.

Zdarza się, że oddziały nie wykazują zapasów niekredytowanych, chociaż istnieją one w przedsiębiorstwie, bądź też wartość niekredytowanych zapasów zaliczają do kredytowanych. Są i takie przypadki, w których oddziały nie rozróżniają dokładnie zapasów celowych od „innych kredytowanych”.

Wykazywanie błędnej struktury zapasów świadczy o nieekonomicznym podejściu do tego zagadnienia, jakkolwiek znaczenie ekonomiczne tego zagadnienia zostało podkreślone w całym szeregu postanowień Instrukcji Służbowej Dział VI.

Ponadto uchybienia występują również w pozycjach „należności fakturowe”. Tu należy zanotować, że we wnioskach do planu kredytowego, jak również w miesięcznych sprawozdaniach z bieżącej kontroli stanu finansowego przedsiębiorstw nie zawsze uwzględniano należności pozainkasowe. Jeśli — wykazane we wnioskach do planu kredytowego i w omawianych sprawozdaniach — należności fakturowe porównało się z odpowiednimi kwotami z wykazu należności i zobowiązań z tytułu dostaw, usług i robót według stanu na ultimo tego samego miesiąca, to okazało się, że były przypadki rozbieżności. W wyniku przeprowadzonych badań ustalono, że bądź arkusz ewidencyjny rozliczeń fakturowych (wzór C-15) w oddziale terenowym został źle wypełniony, bądź też wydział kredytów oddziału wojewódzkiego, sporządzając wniosek do planu kredytowego względnie miesięczne sprawozdanie z bieżącej kontroli stanu finansowego przedsiębiorstw nie porównał stanu należności fakturowych z wniosku względnie sprawozdania oddziału terenowego — z odpowiednimi danymi z wykazu należności i zobowiązań z tytułu dostaw usług i robót, który to wykaz oddział terenowy wysłał do wydziału planowania oddziału wojewódzkiego. To samo — w zasadzie — dotyczy wykazywania stanów zobowiązań fakturowych.

Zdarzały się również przypadki, że kwota rachunku rozliczeniowego, podana we wniosku do planu kredytowego względnie w sprawozdaniu z bieżącej kontroli stanu finansowego różniła się od kwoty rachunku rozliczeniowego podanej w dekadowym wykazie stanów rachunków bankowych (wzór E-1). W wyniku korespondencji zostało ustalone, że błąd polegał na niewłaściwym wykazaniu kwoty rachunku rozliczeniowego we wniosku do planu kredytowego, bądź w sprawozdaniu, bądź w dekadowym wykazie stanów rachunków bankowych nadesłanym do Departamentu Planowania, bądź w dekadowym wykazie stanów rachunków ban-



kowych nadesłanych do wydziału planowania oddziału wojewódzkiego przez oddział terenowy, bądź wreszcie w arkuszu ewidencyjnym stanów rachunków prowadzonym przez oddział terenowy.

Przepisy szczegółowe Instrukcji Służbowej Dział VI (dla przemysłu) podają sposób wyliczenia funduszu własnego w obrocie. Ponadto referent kredytowy w oddziale terenowym odpowiada za terminowe rozliczanie się przedsiębiorstwa z budżetem. Śledzi on również przebieg akumulacji w przedsiębiorstwie. Wobec tego referent kredytowy powinien orientować się w stanie i w zmianach funduszu własnego przedsiębiorstwa i nie powinno referentowi sprawiać trudności prawidłowe wykazanie — we wnioskach i w sprawozdaniach — funduszu własnego w obrocie.

Jeśli zsumuje się stany funduszy własnych podane w sprawozdaniach, bądź też we wnioskach oddziałów wojewódzkich i porówna się z kwotą funduszu własnego w obrocie danego przemysłu względnie centrali handlowej, wyliczonego w oparciu o zbiorczy bilans — to niejednokrotnie są różnice między danymi z oddziałów a stanem faktycznym.

Również często nie ma powiązania w sprawozdaniach z bieżącej kontroli stanu finansowego między pozycjami dotyczącymi rozliczeń z budżetem a wykazanym stanem funduszu własnego, w obrocie.

Umiejscowienie błędów wymaga dużego nakładu czasu a nieraz i korespondencji z wieloma oddziałami.

Można by przytoczyć konkretne przykłady niezgodności kredytów wykazanych we wnioskach do planu kredytowego i sprawozdaniach miesięcznych — z kredytami na ten sam dzień podanymi w dekadowym wykazie stanów rachunków bankowych, który nadsyła wydział planowania oddziału wojewódzkiego do Departamentu Planowania. Stosuje się w centrali zasadę przyjmowania — w przypadku wspomnianej rozbieżności kwot oblika zamieszczonych w dekadowych wykazach stanów rachunków bankowych przez wydziały planowania oddziałów wojewódzkich. Z przeprowadzonej korespondencji nieraz wynika, że należałoby skorygować dane z dekadowego wykazu stanów rachunków bankowych nadesłanego przez wydział planowania oddziału wojewódzkiego.

Jeśli którakolwiek z pozycji części III — sprawozdania z bieżącej kontroli stanu finansowego przedsiębiorstwa została błędnie podana, to wówczas oddział mechanicznie wyprowadza per saldo „inne aktywa” względnie „inne pasywa” w celu zbilansowania zestawienia analitycznego środków obrotowych i ich pokrycia. W tym przypadku per saldo „inne aktywa” bądź „inne pasywa” nie reprezentują tej części aktywów względnie pasywów, która odpowiada nadwyżce istniejących w przedsiębiorstwie należności nad zobowiązaniami względnie zobowiązań nad należnościami — nie wyspecyfikowanymi w części III sprawozdania z bieżącej kontroli stanu finansowego przedsiębiorstwa. Oczywiście wówczas oddział nie może dokładnie wyjaśnić tej pozycji wyrównawczej, a tym bardziej nie może wyjaśnić zmian tej pozycji w ciągu kwartału sprawozdawczego. Zjawisko niewyjaśnienia tej pozycji jest częste.

Podaliśmy przykłady błędów w ustalaniu stanu finansowego przedsiębiorstwa, które popełnione zostały we wnioskach do planu kredytowego i w sprawozdaniach nadesłanych przez oddziały do departamentów kredytów.

Sytuację finansową przedsiębiorstwa ocenia się między innymi według założeń planu finansowego tego przedsiębiorstwa. Wynika z tego, że do oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa konieczne jest zarówno bezbłędne ustalenie jego stanu finansowego, jak również bezbłędne wpisanie w odnośnych pozycjach danych z planu rocznego.

Obecnie przytoczymy przykłady błędów popełnianych przez oddziały, jeśli chodzi o podawanie cyfr z planu rocznego.

Niczym nie usprawiedliwiona jest rozbieżność między danymi według planu rocznego, wykazanymi w sprawozdaniu z bieżącej kontroli stanu finansowego za

pierwszy miesiąc kwartału sprawozdawczego a danymi według planu rocznego, wykazanymi w sprawozdaniu za ostatni miesiąc tego samego okresu sprawozdawczego, wówczas gdy plan roczny nie uległ zmianie.

Jeżeli dane według planu rocznego zsumuje się z nadesłanych do centrali przez oddziały wojewódzkie sprawozdań z bieżącej kontroli stanu finansowego i porówna się z odnośnymi danymi ze zbiorczych planów rocznych poszczególnych branż względnie centrali handlowych, to nie zawsze dane oddziałowe pokrywają się z cyframi zawartymi w planach zbiorczych. Każdy przypadek omawianych rozbieżności świadczy o tym, że oddział terenowy przeprowadza kontrolę przedsiębiorstwa według błędnych założeń, co jest wprost niedopuszczalne.

We wnioskach do planu kredytowego i w sprawozdaniach z bieżącej kontroli stanu finansowego są pozycje, w których powinny być wykazane te same kwoty (np. normatyw). I na tym odcinku zdarzają się błędy.

Zarówno we wnioskach do planu kredytowego, jak i w sprawozdaniach z bieżącej kontroli stanu finansowego między odnośnymi danymi liczbowymi powinny zachodzić powiązania arytmetyczne i logiczne. Dla przykładu wymienimy, że były przypadki braku powiązania obrotów ze stanami zapasów.

Przykładem braku logicznego powiązania między danymi liczbowymi jest duża dysproporcja między wykonaniem faktycznym a przewidywanym, jak również i pozostawanie wyniku bilansowego w niewiarygodnym stosunku do realizacji względnie do obrotów.

Obecnie podamy kilka uwag dotyczących części opisowej wniosku do planu kredytowego i sprawozdań z bieżącej kontroli stanu finansowego.

Omówienie wniosku do planu kredytowego i sprawozdania z kontroli bieżącej stanu finansowego powinno zawierać analizę głównych zagadnień finansowych, przyczyny powstania i sposoby usunięcia trudności płatniczych oraz wyszczególnienie i analizę błędów w finansowaniu przedsiębiorstwa względnie branży.

Jeśli chodzi o część opisową wniosku do planu kredytowego i sprawozdania z bieżącej kontroli stanu finansowego, to daje się zauważyć w wielu oddziałach fragmentaryczne ujmowanie ważnych zagadnień i pomijanie istotnych zagadnień w omawianiu sytuacji finansowej przedsiębiorstw. Ten sposób przedstawiania sytuacji finansowej nie ilustruje poglądu o stanie finansowym przedsiębiorstwa.

Pożądane jest bardzo, by oddziały podawały sposoby usunięcia błędów w finansowaniu przedsiębiorstwa względnie branży. Należy zaznaczyć, że niektóre oddziały czynią to.

Nieliczne oddziały wojewódzkie w omówieniach sprawozdań z bieżącej kontroli stanu finansowego podkreślają — zupełnie słusznie — błędy w kredytowaniu przedsiębiorstw popełnione przez oddziały terenowe, przy czym nadmienią, że na stwierdzone błędy zwrócono uwagę oddziałowi terenowemu oraz informują, że te błędy zostały usunięte.

W końcu należy podkreślić, że analiza przyczyn powstawania błędów w sporządzaniu wniosków do planu kredytowego i sprawozdań z bieżącej kontroli stanu finansowego naprowadzi oddział na środki zaradcze. Tak stwierdzenie, że np. błędy powstały wskutek tego, iż oddział terenowy w czasie codziennej kontroli przedsiębiorstwa niedostatecznie przygotowuje się do sporządzania wniosków i sprawozdań — wskaże na konieczność podniesienia poziomu tego przygotowywania się oddziału. Ustalenie, że błędy wynikły z nieprzysiężania właściwej wagi do oświadczeń o stanie wartości zapasów ponadnormatywnych — nakazuje zmianę w pracy oddziału na tym odcinku. Wykazywanie we wnioskach i sprawozdaniach rzeczywistej struktury zapasów wymaga analizy odnośnych materiałów sprawozdawczych przedsiębiorstwa i przeprowadzania w przedsiębiorstwie inspekcji w tym kierunku. Stwierdzenie, że błędy zaistniały wskutek niedokładności względnie niewykonywania pewnych czynności ewidencyjnych i analitycznych oddziału — nakazuje usunięcie tych braków.



## Decentralizacja księgowości szerokim polem dla współzawodnictwa pracy i usprawnień

Jak podaje § 2 części A nowej IS. Dz. X/A — „wykonanie zadań Narodowego Banku Polskiego możliwe jest jedynie w oparciu o dostosowany do potrzeb NBP i sprawnie funkcjonujący system rachunkowości”.

O ile na samo opracowanie systemu rachunków właściwego dla potrzeb Banku — szerokie rzesze pracowników tak oddziałów wojewódzkich (wydziałów budżetowo-rachunkowych), jak i oddziałów operacyjnych (komórek grup operacyjno-rachunkowych), miały stosunkowo ograniczony wpływ, o tyle realizacja tego systemu w praktyce i jego sprawne funkcjonowanie zależne będzie przede wszystkim od nich.

Przed pracownikami tymi otwiera się wdzięczne pole do szlachetnej rywalizacji w ramach współzawodnictwa — tak zespołowego jak i indywidualnego — o jak najściślejsze i jak najlepsze wprowadzenie w życie zasad nowej IS. Dz. X/A.

Instrukcja ta, zmieniająca prawie że całkowicie dotychczasową organizację i metody pracy, stać się powinna dla nich już w pierwszym kwartale roku bieżącego, źródłem tematów do podejmowania zobowiązań i usprawnień.

Do grupy tematów najbardziej związanych z realizacją nowej instrukcji i pozwalających na podejmowanie konkretnych zobowiązań zaliczyć można przede wszystkim poprawę jakości pracy oraz terminy sprawozdawczości księgowej, jak np. terminy: nadawania dziennej sprawozdawczości przyspieszonej, sporządzania dziennych bilansów obrotów i sald oraz sporządzania i wysyłania do jednostek nadrzędnych dekadowych bilansów obrotów i sald.

O ile chodzi o sprawozdawczość, to zobowiązania zespołów powinny iść nie tylko w kierunku sporządzania i wysyłania bieżących sprawozdawczości, ale również w kierunku dotrzymania a nawet przyspieszenia zakresów IS. Dz. X/A terminów jej sporządzania i wysyłki.

W przypadku podejmowania zobowiązań idących w kierunku przyspieszenia terminów sprawozdawczości należy pamiętać o tym, że przyspieszenie terminu nie może pociągać za sobą pogorszenia się jakości pracy i wykańczania jej w godzinach nadliczbowych, lecz cel zobowiązania powinien być osiągnięty drogą usprawnienia dotychczasowych metod pracy. Stąd podejmowanie tego rodzaju zobowiązań pociągnie za sobą niewątpliwie konieczność opracowania nowych harmonogramów czynności, szukania i wypracowania nowych metod pracy, co z kolei powinno być bodźcem do wszelkiego rodzaju usprawnień na odcinku operacyjno-księgowym.

Podejmowane w tym zakresie zobowiązania powinny ściśle określać wyrażoną w punktach poprawę jakości pracy oraz czas sporządzania czy wysyłania danego sprawozdania, tak by wykonanie zobowiązań można było każdorazowo skontrolować.

Kontrola jakości pracy prowadzona jest przez jednostki organizacyjne w formie „ewidencji reklamacji”, a wskaźniki reklamacji są równocześnie wskaźnikami jakości pracy danej jednostki organizacyjnej.

Kontrolę wykonania zobowiązań w odniesieniu do terminów sprawozdawczości należałoby prowadzić bieżąco w formie „kontrolki”, do której wpisywanoby codziennie względnie okresowo — o ile chodzi o bilanse dekadowe czy inne sprawozdania okresowe — terminy sporządzania i wysyłania poszczególnych sprawozdań z dokładnością nie tylko do dni i godzin, ale nawet i minut.

Kontrolka taka, prowadzona np. w formie graficznej (wykresy) i umieszczona w komórce rachunkowości na widocznym i dostępnym dla wszystkich pracowników miejscu, wzbudziłaby niewątpliwie zainteresowanie pracowników wynikami codziennej realizacji podjętych zo-

bowiazań i pobudzałaby ich do wzmożenia swych wysiłków w przypadku ewentualnego niedotrzymania w jakimkolwiek dniu zobowiązania.

Współzawodnictwo na tym odcinku mogłoby być prowadzone tak w skali wojewódzkiej, jak również w skali krajowej. W pierwszym przypadku współzawodniczącymi między sobą byłyby oczywiście tylko oddziały operacyjne.

Jednostki nadrzędne, a więc wydziały Departamentu Budżetowo - Rachunkowego oraz oddziały wojewódzkie powinny prowadzić oprócz kontrolki terminów, również kontrolkę jakości nadsyłanych sprawozdań przez jednostki podległe. Kontrolki te pozwoliłyby nie tylko na wyeliminowanie najlepszego z zespołów współpracujących na odcinku sprawozdawczości, ale również przyczyniłyby się niewątpliwie w dużym stopniu do właściwej oceny całości ich osiągnięć.

Przedstawiciele jednostek nadrzędnych powinni ponadto przy każdej bytności w jednostce podległej, kontrolować przebieg realizacji podjętych zobowiązań m. in. również drogą porównania danych kontrolki prowadzonych przez te jednostki, z zapisami własnymi.

Wymieniona powyżej tematyka zobowiązań, wspólna oddziałom wojewódzkim i operacyjnym, nie wyczerpuje oczywiście wszystkich możliwości podejmowania zobowiązań na tle nowej IS. Dz. X/A. Tematyka ta podana została tylko przykładowo.

Oddziały wojewódzkie, a w szczególności ich wydziały budżetowo - rachunkowe, jako bezpośrednio odpowiedzialne za pracę podległych oddziałów na odcinku operacyjno - rachunkowym, powinny poza powyższymi zobowiązaniami podejmować przede wszystkim zobowiązania idące w kierunku jak najskuteczniejszego przeprowadzenia decentralizacji księgowości na swoim terenie oraz z uwagą na dopuszczalne zarządzeniem wprowadzającym instrukcję służbową — czasowe odchylenia — zobowiązania jak najwcześniejszego, możliwie do końca pierwszego kwartału br. — pełnego wprowadzenia w podległych oddziałach zasad nowej IS. Dz. X/A.

Ponadto oddziały wojewódzkie powinny udzielić podległym oddziałom jak najszybszą pomoc w realizacji podjętych przez nie zobowiązań. Pomoc ta powinna wyrażać się przede wszystkim:

- w opracowaniu dla poszczególnych oddziałów indywidualnej tematyki do podejmowania zobowiązań kwartalnych i okolicznościowych, dostosowanych do lokalnych potrzeb i możliwości,
- we wskazywaniu współpracującym pracownikom lub zespołom najlepszych metod pracy w celu ułatwienia im osiągnięcia tak najlepszych wyników (np. pomoc przy opracowywaniu harmonogramów, instruktaż itp.),
- w informowaniu oddziałów o osiągnięciach innych oddziałów z terenu danego województwa z równoczesnym podaniem sposobów jakimi te osiągnięcia zostały uzyskane.

Poza pomoc oddziału wojewódzkiego — w pierwszym rzędzie do udzielania pomocy zespołom współpracującym na odcinku przede wszystkim realizacją zobowiązań, obowiązani są głównie księgowi oddziałów.

Jak już wspomniano na wstępie, realizacja nowego systemu rachunkowości w praktyce oraz jego sprawne funkcjonowanie zależne jest od szerokiego rzesz pracowników tak oddziałów wojewódzkich jak i oddziałów operacyjnych. Świadomość tego powinna stać się dla nich bodźcem do podjęcia świadomej walki o wyższą wydajność, jakość i dyscyplinę pracy. Podjęte w tym duchu zobowiązania będą tym samym wyrazem troski tych pracowników o wykonanie zadań zleconych Bankowi w planie sześcioletnim,

S. K.



## Zagadnienie wykazu czynności

Nie przeceniając znaczenia wykazu czynności dla prawidłowej, skoordynowanej, planowej pracy oddziału stwierdzić należy, że jest on operatywnym narzędziem regulowania pracy poszczególnych komórek oddziału.

Rzecz prosta, że można by postawić szereg zastrzeżeń wobec niektórych elementów schematu, zastrzeżeń aż nadto zrozumiałych, jeśli uwzględnimy fakt, że wykaz czynności wciąż jeszcze nie zakończył swego procesu rozwojowego. Postarajmy się rozpatrzyć niektóre z nich.

Wydaje się, że najtrudniejszą rzeczą było wyposażenie poszczególnych czynności w odpowiednie wartości punktowe, gdyż przy tym mogło się prawdopodobnie zdarzyć najwięcej nierównomierności w potraktowaniu poszczególnych komórek. Tę sprawę rozpatrzmy jednakże w ustępie poświęconym zagadnieniu koordynowania pracy w oddziale. Tu chciałbym jedynie nadmienić, że przydzielenie tej samej wartości punktowej czynnościom masowym, wykonywanym przez oddziały różne co do wielkości odpowiednich agend, można by uważać za pewnego rodzaju uproszczenie. Przypuszczam, że przedmiotowe normy ustalane w oddziałach dużych, ze stopperami w rękę, gdzie każdy z pracowników odpowiedzialnej komórki spełnia stosunkowo wąski zakres czynności, uzyskując dzięki specjalizacji i daleko posuniętej ekonomii ruchów, znaczny stopień wydajności, podczas gdy w oddziale mniejszym pracownik zmuszony jest do częstej zmiany narzędzi i miejsca pracy (maszyny księgujące, sumujące, rozmaite używane formuły), co na szybkość pracy wpływa tak samo ujemnie jak i wytrącanie z rytmu pracy. Mając na uwadze powyższe rozważania, można by sądzić, że niektóre czynności o charakterze masowym powinny posiadać różne wartości punktowe, będące funkcjami rozmiarów agend odpowiednich komórek, gdyż w obecnym stanie rzeczy oddziały większe posiadają w tym zakresie pewną przewagę wynikającą z wyższej specjalizacji przy wykonywaniu czynności masowych. Dla przekonania się o zasadności tych spostrzeżeń, podzieliłem wszystkie oddziały naszego województwa na dwie grupy, a to pierwszą do 100/m punktów, i drugą ponad 100/m punktów w komórce rachunków bankowych, gdzie czynności masowe występują najczęściej. Z ugrupowania tego wynikało, że oddziały większe uzyskały przeciętną wydajność bezwzględną w komórkach rachunków bankowych w wysokości 119%, podczas gdy grupa oddziałów mniejszych jedynie 116%. Wspomniane wyniki dotyczyły trzech kwartałów ubiegłego roku.

\* Wprowadzenie w roku ubiegłym narzutu roboczogodzin komórek grupy „C” na pion operacyjny i kredytowy, stanowiło poważny krok naprzód na drodze objęcia wykazem czynności całego oddziału i przy założeniu, że prace wykonywane przez komórki „C” nie będą mogły z natury rzeczy podlegać bezpośredniej wycenie punktowej. Uważam, że przyjęcie za podstawę podziału ilości roboczogodzin przepracowanych w obu pionach nie odpowiadało temu założeniu, pociągając za sobą ponadto dosyć skomplikowane i zbędne operacje matematyczne przy codziennym wyliczaniu narzutu.

Biorąc przykładowo stwierdzamy, że przy obecnym sposobie ustalania narzutu, dodatnio wpływają na wydajność komórek „A” — wskutek zmniejszenia narzutu — urlopy, choroby, zwolnienia czasowe, delegacje oraz brak godzin nadliczbowych w tych komórkach, przy pełnej obsadzie pionu kredytowego, którego pracownicy nie są nieobecni, korzystając ponadto z licznych godzin nadliczbowych. Jeśli przejdziemy kolejne czynności pracowników grupy „C”, to na pewno nie znajdziemy lub znajdziemy bardzo niewiele takich, któreby uległy likwidacji, względnie zmniejszeniu wskutek urlopów, zwolnień, chorób itp. pracowników komórek „A”. Rzecz prosta, że wszystkie wymienione tu przesłanki utrzymują swą wartość także i przy założeniach odwrotnych, tj. przy pełnej obsadzie komórek „A” i licznych nieobecnościach w pionie kredytowym, co wpływa ujemnie — przez zwiększenie narzutu — na wydajność komórek grupy „A”. Uważam, że technikę

wyliczania narzutu należałoby oprzeć na bardziej sztywnych elementach rachunkowych. Można by z powodzeniem zastosować rozdzielnik ustalony według idealnej ilości roboczogodzin przepracowanych przez obydwie piony, lub jeszcze prościej wedle ilości zatrudnionych w nich pracowników. Taki tryb postępowania dawałby — poza zasadnością rzeczową — łatwość ustalenia narzutu dziennego nie tylko dla całego pionu operacyjnego, ale i dla każdej jego komórki.

Nazwanie wydajności pracy uzyskanej przez każdą komórkę bezpośrednio „względną”, tę zaś, po uwzględnieniu narzutu „bezwzględną” — uważam za niezbyt szczęśliwe rozwiązanie, gdyż właściwsze byłoby moim zdaniem — nazwy przestawione. Można by także nazwać wydajność uwzględniającą narzut: „skorygowaną, sprostowaną, lub zredukowaną”.

Pozycja 77 — wnioski kwartalne — doprowadza w komórce planowania kasowego do pewnego skrzywienia obrazu wydajności pracy w ciągu miesiąca. Czynność ta posiada wysoką wartość punktową, która obejmuje nie tylko sprawdzenie wniosku, ale także nanieśnięcie i zsumowanie go w zestawieniu. W związku z tym referat planowania kasowego wykazuje zwykle w okresie do 5 dnia odpowiedniego miesiąca niewspółmiernie wysoką wydajność, gdyż rejestruje w tej pozycji wszystkie otrzymane i sprawdzone wnioski, podczas gdy w połowie miesiąca, tj. w okresie ich zestawienia, wydajność dzienna jest niska przy faktycznym wielkim nasileniu pracy. Jest rzeczą jasną, że opisane zaburzenia wyrównują się zupełnie w skali miesiąca. Niedogodność tych można by uniknąć przez rozłożenie tej pozycji na dwie pozycje odrębnie punktowe.

Celowe będzie zastanowić się nad systemem określania w naszej instytucji dokładności pracy przez porównanie ilości stwierdzonych usterek z ilością wypracowanych punktów w pewnym okresie czasu. Przy ustalaniu wskaźnika reklamacji, który ma być miernikiem dokładności pracy oddziału, wlicza się do ogólnej ilości reklamacji usterki dotyczące pionu kredytowego, co powoduje słuszne zastrzeżenia ze strony pracowników pionu operacyjnego, gdyż stopień dokładności pracy wyprowadza się przez porównanie błędów pewnej grupy pracowników z ilością pracy innej grupy. Zdaje sobie sprawę zarówno z faktu, że ilość wypracowanych przez oddział punktów jest wielkością — w obecnej sytuacji — najbardziej odpowiednią do przeprowadzenia porównania — co więcej, jest związana, jak dowodzą ostatnie stwierdzenia Wydziału Organizacyjnego centrali, pewnymi stałymi relacjami z ilością pracy w pionie kredytowym, to jednak włączanie reklamacji kredytowych do ilości prównywanej z ilością punktów wypracowanych wyłącznie przez pion operacyjny jest anomalią, która ulegnie zanikowi dopiero z chwilą objęcia pionu kredytowego wyceną punktową.

Jakkolwiek wykaz czynności w jego obecnej postaci stanowi już bardzo sprawną instrument wyceny pracy i jej regulowania w pionie operacyjnym, nie mówiąc już o korzyściach, które płyną w nagromadzeniu — dzięki wykazowi — poważnego materiału statystycznego w zakresie oddziału i województwa, to jednak nie można uważać go za ostatni wyraz zamierzeń w tym kierunku. Fakt, że poważna ilość czynności oddziału nie jest objęta wykazem rodzi zawsze możliwości dokonywania nierjestrowanych przetrzutów osobowych z komórek kredytowych do komórek objętych wykazem, względnie rejestrowania nie istniejących przetrzutów w kierunku odwrotnym, dopuszczając przez taką zonglerkę roboczogodzinami do wykazywania wyników nie pokrywających się z rzeczywistymi osiągnięciami. Dopiero po objęciu wykazem pionu kredytowego, nabierze on cech instrumentu doskonałego, przy założeniu oczywiście właściwego wartościowania czynności w pionie kredytowym. Jest rzeczą zrozumiałą, że czynności referenta kredytowego z natury swej przedstawiają mało podatny materiał do punktowania. Jednakże obecny stan prób czynionych przez oddziały wojewódzkie w zakresie wyceny działalności komórek kredytowych — co prawda w oderwaniu od podstawowego elementu wydajności pracy jakim jest czas — po-



zwala rokować nadzieje na pomyślne rozwiązanie i tego zagadnienia. Nadzieje te są tym więcej usprawiedliwione, że jak się okazało, istnieją bardzo charakterystyczne i bardzo stałe powiązania między ilościami pracy pionów — operacyjnego i kredytowego.

Ną tych uwagach wyczerpałbym moje spostrzeżenia o charakterze zarzutów pod adresem wykazu czynności.

Zastanówmy się z kolei nad zagadnieniem koordynowania pracy w oddziale przy wykorzystaniu materiału zawartego w wykazie czynności. Analizowanie cyfr wykazu prowadzonego przez dłuższy okres czasu, musiało doprowadzić do postawienia rzeczowo uzasadnionego pytania: czy praca poszczególnych komórek objętych wykazem przebiega w sposób harmonijny, w oparciu o podobny wkład energii ze strony odnośnych pracowników — słowem czy organizacja pracy w oddziale jest właściwa. Gdybyśmy założyli, że wszystkie komórki objęte wykazem czynności zostały potraktowane równomiernie przy określaniu wartości punktowych,

każde poważniejsze odchylenie wydajności pracy komórek od przeciętnej uzyskanej przez cały pion, stanowiłoby jednoznaczny dowód wybijania się, względnie zaniedbania w zależności od kierunku tego odchylenia. W tych warunkach kierownik oddziału mógłby z miejsca interweniować, wyrównując rozbieżności w drodze przerzutów pracowników między komórkami. Jak stwierdzają jednakże dane statystyczne dotyczące naszego oddziału i województwa, średnie wydajności poszczególnych komórek odbiegają dosyć znacznie od siebie, co nasuwa przypuszczenie, że nie wszystkie czynności potraktowano jednolicie w dziedzinie punktowania. Trudno bowiem przypuścić, że w całym województwie pewne komórki pracowały „na pół siły”, inne zaś wkładały w pracę znacznie więcej trudu. Masowość rejestrowanych tu elementów statystycznych przemawia raczej za wykluczeniem takiej możliwości. Poniżej podaję zestawienie obrazujące kształtowanie się przeciętnych wydajności pracy oraz udziałów procentowych ilości pracy i pracowników w naszym pionie operacyjnym w czasie trzech kwartałów 1952 r.

Nr	Nazwa komórki	Przeciętna wydajność bezwzględna	Procentowy	
			udział ilości punktów	udział ilości pracowników
I	Sortownia	113	15	16
III	Kasa	173	9	5
IV	Rachunki bankowe	122	25	30
V	Rozliczenia i kasowe	140	19	16
VI	Planowanie kasowe	145	13	14
VIII	Obsługa budżetu Państwa	133	19	19
Razem		132	100	100

Na pierwszy rzut oka wydawałoby się, że prace w oddziale przebiegały w warunkach nierównomiernego wysiłku pracowników w poszczególnych komórkach, czego wyrazem była niska wydajność w komórce rachunków bankowych i sortowni, potwierdzona w dodatku wykazanymi nadwyżkami osobowymi w tych komórkach — w stosunku do wysokich cyfr wydajności pracy i braków osobowych w przeważnej części pozostałych komórek. Do takiej konkluzji musielibyśmy dojść opierając się na założeniu, że wszystkie czynności

objęte wykazem, zostały wyposażone w wartości punktowe w sposób zupełnie równomierny. Rzecz prosta, że stwierdzenia przeciwne wysnute z analizy danych tylko jednego oddziału nie mogłyby się ostać wobec zarzutu, że koordynacja pracy w tym oddziale istotnie może stać pod znakiem zapytania. Sięgnijmy przeto do materiałów szerszych uzyskanych z zestawienia danych wszystkich oddziałów województwa za dwa miesiące ubr. Dane te ilustruje podana niżej tabelka:

Nr	Nazwa komórki	Przeciętna wydajność bezwzględna	Procentowy	
			udział ilości punktów	udział ilości pracowników
I	Sortownia	124	17	18
II	Skarbiec	112	3	2
III	Kasa	134	9	7
IV	Rachunki bankowe	124	24	26
V	Rozliczenia inkasowe	132	19	16
VI	Planowanie kasowe	142	11	14
VII	Akredytywy, waluty	204	1	1
VIII	Obsługa budżetu Państwa	124	16	16
Razem		129	100	100

Zbieżność tych dwu zestawień, z których drugie obejmuje już wielką mnogość elementów statystycznych, nasuwa uzasadnione przypuszczenie, że poszczególne czynności nie zostały równomiernie wycenione.

Zarówno analiza danych ujętych w wykazach czynności, jak i wyniki bezpośrednich spostrzeżeń w czasie pracy, zdają się przemawiać za tym, że komórki: rachunków bankowych, sortownia i może częściowo planowanie kasowe zostały przy określaniu wartości punktowych pokrzywdzone, podczas gdy komórki roz-

liczeń inkasowych postawiono w sytuacji korzystniejszej.

Jakkolwiek wnioski wyprowadzone z obydwu zestawień przemawiałyby za szczególnie korzystną wyceną punktową czynności kasjerskich, to jednak uważam ją za całkowicie odpowiednią. Wysokie cyfry wydajności pracy, przy brakach osobowych wykazanych przez obydwie zestawienia w komórce kasowej wiążę z faktem, że w poważnej ilości oddziałów, pracownicy posiadający dodatki kasjerskie pełnią funkcje skarbnic-



ków, nie rejestrując przepracowanych godzin nadliczbowych.

Te wszystkie zastrzeżenia powinny brać pod uwagę kierownik oddziału, który na podstawie analizy wykazu czynności chce koordynować pracę komórek nim objętych. Usiłowania zmierzające do arytmetycznego wyrównania wydajności pracy wszystkich komórek przez stosowanie przerzutów osobowych, doprowadziłyby niewątpliwie do poważnych zaburzeń w całym pionie operacyjnym, wywołanych właśnie brakiem symetrii w ustalonych wartościach punktowych czynności operacyjnych poszczególnych komórek. Przypuszczam, że dla każdej komórki każdego oddziału można by ustalić górną granicę możliwości w zakresie wydajności pracy, w zależności od właściwości psychicznych i stanu wykształcenia załogi oraz od warunków pracy (lokal, narzędzia pracy). Granica ta — mogąca zresztą ulegać zmianie w miarę zmian w kształtowaniu się elementów

określających jej wysokość — powinna być przedmiotem zainteresowań kierownictwa i pracowników, jako cel, który należy osiągnąć i przekraczać realizując zobowiązania powzięte w ramach współzawodnictwa socjalistycznego. Materiały publikowane okresowo przez oddział wojewódzki umożliwiają kierownikowi orientację, czy praca w podległym oddziale przebiega prawidłowo. Jako element porównawczy występuje tu, prócz wydajności pracy, jej ilość, ilość roboczogodzin, kształtowanie się godzin straconych, nadliczbowych itp. Porównując cyfry własnego wykazu z danymi województwa uzyskuje kierownik jasne wskazówki co do kierunku i rozmiarów posunięć koordynujących, niezbędnych dla usprawnienia pracy oddziału.

Zagadnieniem, które szczególnie mnie interesowało, było zbadanie możliwości planowania wydajności pracy na podstawie materiałów uzyskanych z wykazów czynności.

Zał. Nr 1

## REALIZACJA PLANU WYDAJNOŚCI ZA TRZY KWARTAŁY 1952 ROKU

	I Kwartał						II Kwartał						III Kwartał					
	Plan		Wykonanie		Wydajność <sup>o/o</sup>		Plan		Wykonanie		Wydajność <sup>o/o</sup>		Plan		Wykonanie		Wydajność <sup>o/o</sup>	
	Pkt	RGM	Pkt	RGM	Plan	Wyd.	Pkt	RGM	Pkt	RGM	Plan	Wyd.	Pkt	RGM	Pkt	RGM	Plan	Wyd.
Sorownia	90000	1736	87413	1722	104	102	94000	1770	90041	1580	106	114	100000	1820	98178	1561	110	125
Kasa	42000	572	41140	580	147	142	51000	570	52415	591	179	174	51000	578	61729	619	176	199
R chunki bankowe	145000	2528	153857	2548	115	121	159000	2530	155263	2713	126	114	164000	2600	145753	2701	126	132
Rozliczenia inkasowe	100000	1442	100197	1445	139	139	112000	1412	108201	1604	159	135	129000	1450	124027	1687	178	147
Planowanie kasowe	68000	1036	69086	1033	131	134	72000	984	75759	939	146	161	72000	984	82785	1168	146	142
OBP	111000	2220	105692	2068	100	102	92000	1770	109337	1592	104	137	101000	1766	119987	1390	114	173
Razem	356000	9534	357385	9396	117	119	380000	9056	390996	9019	128	131	67000	9198	632459	8676	134	147
<sup>o/o</sup> wykonania planu	—	—	100	99	—	102	—	—	102	100	—	102	—	—	103	94	—	110

W związku z tym opracowałem na początku drugiej dekady marca ubr. plan wydajności pracy na cały rok 1952, z którego trzy kwartały (wraz z realizacją) przedstawia dołączone zestawienie (zał. Nr 1). Dla informacji podaję, że czynności Skarbcza (II), Akredytyw i Walut (VII) ujęte zostały — zgodnie ze stanem rzeczywistym — w komórce rachunków bankowych. Plan został opracowany przy sposobności wykonywania polecenia oddziału wojewódzkiego w przedmiocie rozłożenia na poszczególne komórki ogólnego zadania planowego przydzielonego oddziałowi w zakresie wydajności pracy na rok bieżący. Przy planowaniu ilości punktów w poszczególnych komórkach korzystałem z danych faktycznych stycznia, lutego i 10 dni marca, które stanowiły właściwie jedyną podstawę wyjściową całego planu. Posiłkowo uwzględniłem wskaźniki ustalone na podstawie wykazów czynności z roku 1951 — oczywiście odnośnie tych czynności, które z małymi zmianami weszły jako elementy obecnie obowiązującego schematu. Uważałem bowiem, że tętno życia gospodarczego, posiadające decydujący wpływ na rozmiar czynności bankowych, cechują zmiany natężenia występujące symetrycznie w podobnych okresach dwóch sąsiednich lat. Postawiłem więc tu na prawo sezonowości. Roboczogodziny zostały zaplanowane również przy uwzględnieniu danych z przeszłości, przyszłych potrzeb personalnych, planu rozkładu urlopów wypoczynkowych i częściowo okolicznościowych (macierzyńskie).

Wydaje mi się, że materiał którym przy konstruowaniu planu dysponowałem był raczej ubogi, gdyż nie można było całkowicie powiązać planowania punktów kalkulacją z wynikami roku ubiegłego, wskutek zmiany systemu punktowania i całego schematu wykazu, wprowadzonej z początkiem roku 1952.

Przechodząc do omówienia realizacji planu za trzy kwartały, widzimy na pierwszy rzut oka, że kwartał pierwszy został wykonany prawie zupełnie ściśle. Okoliczność ta staje się zupełnie zrozumiała w świetle faktu, że plan na ten kwartał został opracowany na podstawie danych faktycznych obejmujących aż 80% całego kwartału. Właściwe wnioski z przydatności planowania możemy wyciągnąć ze stopnia realizacji planów za kwartały drugi i trzeci. W kwartale drugim również rzuca się w oczy ściśle wykonanie planu co do obu jego podstawowych elementów. Poważniejsze odchylenie występuje jedynie w komórce obsługi budżetu Państwa, dla której planowanie punktów i roboczogodzin należało do zadań najtrudniejszych, ze względu na to, że działalność jednostek budżetowych przebiegała w ciągu kilku początkowych miesięcy nierównomiernie, wskutek borykania się tych jednostek z wszystkimi konsekwencjami niezamkniętego, lub zamkniętego wadliwie poprzedniego okresu budżetowego.

Aczkolwiek realizacja planu za trzeci kwartał wykazuje już większe odchylenia — przy czym uwagi do-



tyczące OBP zachowują pełną aktualność — to jednak rozmiar ich nie powinien zniechęcać i to tym więcej, że poważniejsze odchylenia w komórkach kasowej i rachunków bankowych okazują się tylko pozorne, gdyż w tym kwartale czynności skarbca (II) przejęła od rachunków bankowych komórka kasowa. Wprawdzie w obu kwartałach występują w poszczególnych komórkach odchylenia różne, co dzięki wzajemnej interwencji nie wpłynęło ujemnie na ogólny obraz realizacji planów, lecz i w czasie pracy biurowej mogły zachodzić sporadyczne wypadki nie rejestrowania w wykazach czynności faktycznych przerzutów roboczogodzin między komórkami grupy „A”.

Nie od rzeczy będzie także nadmienić, że stwierdzone w ciągu trzech kwartałów systematyczne przekraczanie planowej wydajności pracy mogły być spowodowane wzrostem napięcia woli zespołu pracowniczego, przy zastosowaniu bardziej sprawnych metod działania. Jest objawem ekonomicznie i społecznie zdrowym, gdy

jednostka gospodarcza przekracza postawione założenia planowe.

Opisane wyżej rozważania na temat wykazu czynności nie wyczerpują bynajmniej wszystkich problemów i to tym więcej, że wykaz czynności prawdopodobnie zaktualizuje w przyszłości nowe zagadnienia, których zasięg i doniosłość trudno byłoby już dziś przewidywać. W chwili obecnej można stwierdzić, że wprowadzenie wykazu nie tylko wyposażało kierownika oddziału w nadzwyczaj skuteczny i rzeczowy środek w zakresie planowania, dysponowania, koordynowania i kontroli pracy w podległej jednostce, lecz także umożliwiło nagromadzenie poważnego co do ilości i bogatego w treść materiału statystycznego, na którym swobodnie opierać się może precyzowanie możliwości rozwojowych całej instytucji.

MASZLANKA JÓZEF  
Wadowice

## O racjonalniejsze wykorzystanie maszyn biurowych

W wyniku wszechstronnego rozwoju ekonomicznego kraju oraz pogłębienia form planowej gospodarki, powiększają się stale zadania Narodowego Banku Polskiego, a tym samym wzrasta ilość operacji załatwianych przez Bank, powodując konieczność systematycznego usprawniania pracy.

Zasadnicze znaczenie dla sprawnego wykonania zadań Banku posiada zaopatrzenie jednostek organizacyjnych w odpowiednie środki oraz umiejętne ich wykorzystanie. W zakresie umiejętnego wykorzystania maszyn biurowych przez jednostki organizacyjne Banku uczyniono w ostatnich latach duży wysiłek. Stały wzrost ilości oddziałów Narodowego Banku Polskiego (zorganizowano: w 1950 r. — 263, w 1951 r. — 38, a w 1952 r. — 25 nowych oddziałów) wymagał wyjątkowej aktywności organizacyjnej przy wprowadzaniu różnych form mechanizacji. Zastosowano więc w NBP różnorodne rodzaje i typy maszyn do szeregu prac księgowych, statystycznych i innych biurowych. Np.:

1) **Maszyny księgujące.** Mechanizację księgowania w różnych komórkach w oddziałach wprowadzano na maszynach dwudziałaniowych, wielolicznikowych, beztekstowych (np. Continental 700, 800, 900, Astra 63, 52, 44 itp.) oraz na specjalnych maszynach jednolicznikowych z szeroką i ruchomą karetką marki Rheinmetall AES — 33.

Obecnie na maszynach zmechanizowano w szerszym lub w węższym zakresie księgowania w 89% oddziałów NBP.

Maszyny wielolicznikowe tekstowe (tzw. pisząco-księgujące np.: Mercedes, Remington, Triumph itp.), jako mniej wydajne, zastosowano tylko w niektórych jednostkach organizacyjnych centrali. W jednostkach tych wykorzystano również do specjalnych prac maszyny księgujące czterodziałaniowe.

W oddziałach zastosowano również do rejestrowania danych statystycznych komórek planowania obiegu pieniężnego lub do bieżącego księgowania maszyny rejestrujące (Anker, National itp.).

Początkowo mechanizowano w oddziałach NBP jedynie księgowania na rachunkach bankowych. Przebieg mechanizacji księgowania w tych komórkach był następujący:

w 1948 r. — było zmechanizowany 1 oddział  
w 1949 r. — było zmechanizowanych 14 oddziałów  
w 1950 r. — było zmechanizowanych 50 oddziałów  
w 1951 r. — było zmechanizowanych 248 oddziałów  
w dn. 15.XI.52 r. było zmechanizowanych 371 oddziałów

W 1952 r. w oparciu o zatwierdzony przez Zarząd Banku plan rozpoczęto mechanizacją obejmować również i inne komórki w oddziałach.

2) **Maszyny liczące** jedno i wielodziałaniowe, wprowadzono do zmechanizowania podstawowych obliczeń bankowych. Stosowane są obecnie zarówno maszyny

dziesięcioklawiszowe (Astra, Rheinmetall, Add, Dalton itp.), łatwiejsze w obsłudze, jak i maszyny pełnoklawiszowe (Continental, Burroughs itp.). Na maszynach tych, zmechanizowano we wszystkich oddziałach sporządzenie primanot i innych zestawień. Przyjęto bowiem zasadę, iż żadne sumowanie większych kolumn cyfr nie powinno być w Banku wykonywane pamięciowo. Jest to duży postęp jeśli się przypomni, iż w 1939 r. w bankach kapitalistycznych szereg obliczeń wykonywano jeszcze pamięciowo. Oddziały o częstych przerwach w dostawie prądu elektrycznego są zaopatrywane w maszyny ręczne lub ręczno-elektryczne. Maszyny czterodziałaniowe (arytmometry, Odhner, Triumphator, Mercedes-Euklid, Facit, Rheinmetall) znajdują w oddziałach na razie mniejsze zastosowanie.

3) **Maszyny piszące.** Dostateczne zaopatrzenie w maszyny piszące umożliwiło zorganizowanie tzw. „hal” maszyn do pisania, w których rozwija się współzawodnictwo pracy w oparciu o specjalny system premii wynagradzania (ZP 21/51 i uchwała Prezydium Rządu z dnia 8.11.50 r., Mon. Pol. A—125, poz. 1545). Zaopatrzenie wszystkich oddziałów w maszyny do pisania umożliwia czytelne sporządzanie wszelkiego rodzaju sprawozdawczości, pism itp.

4) **Inne maszyny biurowe np. powielacze, adresatki, wylaczarki, dziurkarki** oraz rzadziej spotykane maszyny jak np.: rozcinające i zaklejające koperty, dyktafony, itp., znajdują zastosowanie zależnie od potrzeb.

5) Na specjalne podkreślenie zasługuje organizacja **sieci dalekopisowej w NBP.** Obecnie Centrala NBP posiada stałe połączenie dalekopisowe ze wszystkimi oddziałami wojewódzkimi. Pomędzy oddziałami wojewódzkimi przelewy telegraficzne są również przekazywane drogą dalekopisową. Sieć dalekopisowa wpływa na skrócenie cyklu obiegu środków obrotowych, przyspiesza sprawozdawczość oraz przekazywanie pilnych zarządzeń. Tym samym sieć dalekopisowa NBP posiada poważne znaczenie ekonomiczne oraz ułatwia zarządzanie aparatem bankowym.

6) W toku są prace nad wprowadzeniem w centrali NBP **maszyn analitycznych** do prac statystycznych (artykuł J. Lipińskiego, „Wiadomości NBP” nr 3 z 1952 r., str. 187).

Zakres przeprowadzonej dotychczas mechanizacji prac rachunkowo-statystycznych w NBP jest bardzo dużym osiągnięciem, nieznanym przedwojennym bankom kapitalistycznym w Polsce. Jest to uzasadnione faktem, iż mechanizacja w ustroju kapitalistycznym nie posiada tak korzystnych warunków rozwoju jak w ustroju socjalistycznym. W ustroju kapitalistycznym mechanizacja pozbawia bowiem pracowników pracy i potęguje bezrobocie, powodując niechęć świata pracy do postępu technicznego. W związku z tym wprowadzenie wszelkich form mechanizacji napotykało w ustroju kapitalistycznym na opór świata pracy. Zupełnie inne warunki stwarza dla rozwoju mechanizacji gospodarka socjali-



styczna, w której mechanizacja jest zasadniczym postulatem ekonomicznym oraz prawem mas pracujących. Szereg zdecydowanych wypowiedzi czołowych przywódców rewolucji proletariackiej wskazuje, iż mechanizacja jest podstawowym warunkiem dalszego rozwoju i przekształcenia społeczeństwa ludzkiego, czego dowodzą liczne osiągnięcia Związku Radzieckiego na tym polu.

Na odcinku pracy bankowej mechanizacja wprawdzie nie może dać tak dużych rezultatów ekonomicznych, jak w produkcji przemysłowej, rolnej, czy też w innych dziedzinach, niemniej jednak, nie ulega wątpliwości, iż jest ważnym czynnikiem wzrostu wydajności pracy i poprawy jej jakości oraz czyni żmudną pracę techniczno-manipulacyjną np.: ręcznego księgowania czy też pamięciowego liczenia, znaczenie lżejszą oraz bardziej kwalifikowaną. Korzyści uzyskane dzięki wprowadzeniu mechanizacji w oddziałach np.: księgowani na rachunkach bankowych, umożliwiły przejście licznych rachunków bankowych wielu nowych jednostek gospodarczych, przy stosunkowo niewielkim tylko wzroście liczby pracowników w komórkach operacyjno-rachunkowych. W przypadku, gdyby mechanizacji nie wprowadzono w Banku w tak szerokim zakresie, trudności w rozroście aparatu NBP byłyby bardzo poważne.

Duże osiągnięcia na odcinku mechanizacji pracy posiada Bank Państwa ZSRR, w którym mechanizacja jest przeprowadzana w bardzo szerokim zakresie. Na specjalną uwagę zasługuje fakt zmechanizowania w Banku Państwa ZSRR ewidencji i statystyki kantorów na maszynach analityczno-statystycznych (doktryna i problematyka ekonomiki radzieckiej nr 33/57/50 pt. „Maszynizacja rachunkowości w Banku Państwa”, Jewstigniejew G. P., Drozdow B. M.).

Wyrazem przemian ustrojowych jakie zaistniały w Polsce Ludowej jest m. in. nowy socjalistyczny stosunek pracownika do pracy. W związku z tym pracownicy NBP zgłosili również i na odcinku mechanizacji pracy, szereg bardzo wartościowych wniosków usprawnieniowych, które po zrealizowaniu poważnie przyczyniły się do wprowadzenia nowych systemów mechanizacji. Np.: Wniosek Ob. **Bogusława Gawora** przyczynił się w dużym stopniu do zmechanizowania księgowani w kilku oddziałach w tzw. wówczas komórkach żyrowych. Ob. **Alfons Kowalski** z Zar zaprojektował zniesienie ręcznego prowadzenia primanot w komórkach żyrowych i zastąpienia ich taśmami maszynowymi. Zespół pracowników ob. **Młodecki, Balcer, Deskowski, Heyza i Sobczak** z O/W Bydgoszcz zaprojektował zastosowanie maszyn liczących dwulicznikowych do księgowania na rachunkach bankowych. Ob. **Henryk Ficeń** z O/W Szczecin zaprojektował zmechanizowanie księgowani na rachunkach bankowych w mniejszych oddziałach na maszynach liczących, jednolicznikowych marki Rheinmetall AES 33. Ob. **Franciszek Warzecha** zaproponował, aby na tych samych maszynach księgować na kartach głównych OBP. Ob. **Marian Rajczyk** z O/Częstochowa zaproponował sporządzanie na maszynie Astra 63 raportu dziennego i innych prac statystyczno-księgowych. Ob. **Broniecki Kazimierz** z III O/M Warszawa zmechanizował księgowania na koncie 145. Ob. **Rutowicz i Ob. Bagatela** z O/W Warszawa zaprojektowali zmechanizowanie dalszych prac w komórce rozliczeń na maszynach dwulicznikowych itd. Znanne są również inne przykłady ujawnienia nowych form mechanizacji pracy, dzięki inicjatywie współzawodniczących zespołów, wprowadzanych w celu realizacji mobilizujących zobowiązań, przy zachowaniu wysokiej jakości pracy (np. oddział Zabrze). Realizacja powyższych oraz innych projektów usprawnieniowych przyczyniła się do: ulżenia pracy pracownikom techniczno-operacyjnym Banku, do lepszego wykorzystania posiadanego parku maszyn biurowych, do poprawy jakości pracy oraz wzrostu jej wydajności.

Jednakże jeszcze nie wszyscy pracownicy i kierownicy jednostek organizacyjnych Banku w pełni doceniają znaczenie jakie posiada mechanizacja prac dla sprawnego wykonania zadań Banku oraz nie wprowadzają różnych nowych form mechanizacji, wskutek czego nie wykorzystują racjonalnie posiadanego parku maszyn biurowych. Towarzysz **-B o l e s ł a w B i e r u t** na VII Plenum KC PZPR w dn. 14 — 15.VI. 1952 r.

zwrócił na to uwagę m. in. następującą wypowiedzią: „Trzeba jednak stwierdzić, że wielu naszych działaczy gospodarczych odnosi się do sprawy mechanizacji bądź obojętnie, bądź zgoda z lekceważeniem”. W dalszym ciągu swej wypowiedzi Tow. Bierut zwraca m. in. uwagę na: nie wykorzystywanie możliwości zastosowania małej mechanizacji, na karygodne marnotrawstwo i niewykorzystywanie istniejącego sprzętu mechanizacyjnego oraz na konieczność forsowania wszechstronnej mechanizacji. Załączone zestawienie wskazuje ilość zmechanizowanych komórek w oddziałach według poszczególnych województw. Z zestawienia wynika, że w niektórych województwach lepiej wykorzystano maszyny księgujące, poprzez wprowadzenie różnych form mechanizacji, zaś w innych równorodność zmechanizowanych czynności jest znacznie mniejsza. Jak wskazuje przeprowadzona w listopadzie 1952 r. przez Wydział Organizacyjny rewizja wykorzystania maszyn, podobnie przedstawia się sytuacja z innymi maszynami biurowymi, które są w jednych oddziałach wykorzystane racjonalnie, zaś w innych oddziałach są niedostatecznie zatrudnione. Brak zrozumienia w niektórych oddziałach konieczności bardziej wszechstronnego wykorzystania maszyn biurowych lub w przypadku nadmiaru tych maszyn, postawienia ich do dyspozycji o/wojewódzkiego, dla innych oddziałów, odczuwających dotkliwy brak maszyn, wynika z:

— nieumiejętnego wprowadzania nowych form mechanizacji, pomimo wydania w tej mierze odpowiednich przepisów i wskazówek,

— wadliwej organizacji pracy w oddziale, powodującej duże przestoje maszyn biurowych.

W związku z powyższym, konieczne jest: analizowanie w oddziałach przyczyn dłuższych przestojów maszyn biurowych, usuwanie przyczyn tych przestojów poprzez wprowadzanie nowych form mechanizacji, opracowywanie harmonogramów jak najbardziej wszechstronnego i pełnego wykorzystania maszyn (przy uwzględnieniu stanu technicznego maszyn), wzmoczenie kolektywności pracy przy użyciu maszyn, zachowując jednakże czujność na odcinku odpowiedzialności za stan maszyny, ustalanie wydajności pracy maszyn itd. Nie powinny się zdarzać takie przypadki, jakie ujawniono przy przeprowadzonej rewizji, iż w niektórych oddziałach były nadmiary niewykorzystanych racjonalnie maszyn, wskutek przekazania czynności do innych oddziałów, lub przypadki nieuzasadnionego domagania się niektórych oddziałów o wyjątkowe uprzywilejowanie ich w zaopatrzeniu maszyn w stosunku do przyjętych norm we wszystkich oddziałach. Wyjątek mogą stanowić np.: oddziały o najwyższej wydajności pracy, w których nieproporcjonalnie mniejsza obsada osobowa w stosunku do dużej ilości pracy, uzasadnia konieczność stosowania odchyleń od przyjętych norm.

W celu lepszego wykorzystania maszyn księgujących i liczących powinny o/wojewódzkie w 1953 r. spowodować wprowadzanie w oddziałach różnorodnych form

W tym celu oddziały powinny realizować obowiązujące w zakresie mechanizacji przepisy (np. zawarte w IS Dz. III, X) oraz przestane oddziałom wytyczne (np. następujące: „Wykorzystanie jedno i dwulicznikowych maszyn do liczenia przy wykonywaniu różnego rodzaju czynności w NBP”, „Wskazówki obsługi maszyn księgująco-rejestrujących marki „Astra 63, Continental 800” itp.), jak również wnioski usprawnieniowe. Np.: maszyny liczące lub księgujące można stosować do: sporządzania awizów, zestawiać awizów, zbiorczych dowodów, specyfikacji żądań zapłaty na odwrotnej stronie listu przesyłkowego, wszelkich księgowani m. in. również na kartach zobowiązań i należności inkasowych do różnych zestawień i sprawozdań w komórkach planowania obiegu pieniężnego, do rejestru kasowego itp.

W zakresie prac oddziałów wojewódzkich stosuje się maszyny do sporządzania list płac, poza tym są przeprowadzane w o/wojewódzkim Katowice badania nad możliwością zrealizowania wniosku ob. Barakońskiego, dotyczącego zmechanizowania prac statystyczno - rachunkowych przy sprawozdawczości planowania kredytowego.

Powazna ilość znajdujących się w Banku różnych rodzajów maszyn biurowych uzasadnia konieczność **umiejętnego zorganizowania stałego nadzoru technicz-**



nego nad tymi maszynami oraz odpowiednich warsztatów naprawy maszyn. Na tym odcinku niezbędne jest w 1953 r. wzmożenie aktywności o/wojewódzkich, w celu zmniejszenia ilości niewykorzystywanych maszyn wskutek ich unieruchomienia.

Problem dalszego rozszerzania mechanizacji pracy w NBP jest nadal bardzo aktualnym tematem dla inicjatorów usprawnień pracowniczych.

Na poparcie zasługują nie tylko usprawnienia o znaczeniu ogólnokrajowym, ale również usprawnienia dotyczące rozszerzenia mechanizacji prac o znaczeniu lokalnym.

Mechanizacja powinna w r. 1953 objąć większą niż w 1952 r. ilość prac w oddziałach, a tym samym przy-

czynić się do lepszego i szybszego wykonania zadań Banku.

Tow. Bierut stwierdził na VII Plenum KC PZPR: „Trzeba pobudzić inicjatywę w zakresie mechanizacji, trzeba szybko urzeczywistniać wszystkie słuszne projekty w tym zakresie, trzeba w nowej sytuacji pracować po nowemu i pamiętać, że bez forsowania mechanizacji niemożliwe jest urzeczywistnienie naszych wielkich zadań”.

W świetle powyższych wskazówek, aktualnych również dla pracy banku, należy w 1953 r. szczególnych dążyć starań w kierunku wszechstronnego i pełnego wykorzystania posiadanego parku maszyn biurowych do mechanizacji różnorodnych prac.

Z. Ł.

### WYKAZ ZMECHANIZOWANYCH ODDZIAŁÓW I KOMÓREK W ODDZIAŁACH wg stanu na dzień 14 listopada 1952 r.

Województwo	Ilość oddziałów w których zmechanizowano jedną lub kilka komórek	Ilość zmechanizowanych komórek						Stosunek procentowy ilości zmechanizowanych komórek w o dz
		Rachunkowość (r-ki bankowe)	O.B.P.	Rozliczenia	Planów obiegu pieniężn	Komórki budżetu b. w O-W	Razem komórek	
Białystok	15	14	1	—	—	1	16	25%
Bydgoszcz	27	26	15	—	—	1	42	38%
Gdańsk	17	16	2	—	1	1	20	28%
Katowice	27	36	9	—	—	1	46	30%
Kielce	18	17	1	1	—	1	20	26%
Koszalin	18	17	4	1	—	1	23	31%
Kraków	25	24	5	2	—	1	32	30%
Lublin	16	15	—	—	1	1	17	25%
Łódź	21	20	3	—	—	1	24	27%
Olsztyn	22	21	—	—	—	1	22	24%
Opole	17	16	1	—	—	1	18	25%
Poznań	33	32	—	1	—	1	34	25%
Rzeszów	17	16	—	—	1	1	18	25%
Szczecin	15	14	—	1	—	1	16	25%
Warszawa	27	25	7	9	3	1	45	41%
Wrocław	46	45	1	—	—	1	47	25%
Zielona Góra	18	17	1	1	—	1	20	26%
<b>Razem</b>	<b>390</b>	<b>371</b>	<b>50</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>460</b>	<b>29%</b>

U W A G A : poszczególne województwa są równomiernie zaopatrywane w maszyny biurowe.

## DZIAŁ i n s t r u k c y j n y

### Wyciągi z pism Departamentów Kredytów

#### Kredytowanie oddziałów zaopatrzenia robotniczego

Wyjaśnia się, że jakkolwiek OZR nie są w zasadzie zakładami żywienia zbiorowego, to jednak z uwagi na zbieżność prowadzonych przez nie niektórych agend z działalnością zakładów żywienia zbiorowego należy przy opracowywaniu wniosków do planu kredytowego na I kw. 1953 r. stosować zasady zawarte w P. O. 291/52. HU/HW/6092, Warszawa, dnia 21.XI. 1952 r.

#### Termin składania sprawozdań terminowych przez spółdzielnie zrzeszone w ZSS

Wyjaśnia się, że spółdzielnie zrzeszone w ZSS obowiązane są składać sprawozdania terminowe oddziałom NBP zgodnie z przepisami instrukcji ZSS oraz P. O. 68/51 tj. do dnia 13 każdego miesiąca za miesiąc poprzedni.

W świetle wyjaśnień Ministerstwa Finansów terminy składania sprawozdań terminowych podane oddzia-



tom w P. O. 153/52 obowiązują wyłącznie państwowe przedsiębiorstwa handlowe.

HU/HW/1592, Warszawa dnia 19.XI.1952 r.

### Sprawozdawczość miesięczna oddziałów zaopatrzenia robotniczego

Komunikuje się, że jakkolwiek oddziały zaopatrzenia robotniczego nie otrzymały od swych jednostek nadrzędnych wytycznych odnośnie sprawozdawczości terminowej oraz bez względu na to, iż sprawozdawczość tych jednostek nie jest objęta sprawozdawczością GUS, oddziały powinny domagać się od kontrolowanych OZR składania sprawozdawczości statystyczno - finansowej według wzoru H-48a-W.

O przypadkach odmowy składania wymienionych sprawozdań należy powiadomić Wydział Kredytów Handlu Wewnętrznego w celu dokonania interwencji we właściwym ministerstwie.

HU/HW/6094, Warszawa, dnia 19.XI.1952 r.

### Dotacje na sfinansowanie zakupu sprzętu stołkowego i remontów bieżących stołówek w oddziałach zaopatrzenia robotniczego

Wyjaśnia się, że otrzymane przez OZR od jednostek nadrzędnych dotacje na uzupełnienie sprzętu stołkowego, względnie przeprowadzenie remontów bieżących stołówek powinny być ulokowane w Banku na rachunku 112 z uwagi na to, że kwoty te nie mogą być używane na pokrywanie innych zobowiązań, ani też na spłatę kredytu przeterminowanego.

HU/HW/6092, Warszawa, dnia 31.X.1952 r.

### Zapasy trudnozbywalne i małowartościowe w przedsiębiorstwach handlowych podległych M. H. W.

Wyjaśnia się co następuje:

1. Uzyskiwanie zezwoleń MHW na odbiór towarów trudnozbywalnych odnosi się do dostaw z przemysłu, a więc dotyczy jednostek handlu hurtowego (zbytu, ewentualnie hurtu) i jest zgodne zarówno z intencją P. O. 234/52 cz. I, p. 9 jak i z postanowieniami zarządzenia przewodniczącego PKPG Nr. 335 z 17.10.52) (Biuletyn PKPG Nr. 44/52 § 2. Nadmieniamy, że przewidziany w P. O. 234/52 wymóg zgody MHW na odbiór towarów trudnozbywalnych przez aparat handlowy hurtowy należy traktować życiowo tj. żądać tej zgody tylko w przypadkach poważnych zamrożeń i grożącej szkody gospodarczej (marnotrawstwo, zleżenie lub psucie się towarów, trwałe braki zbytu itp.). W przypadkach nasuwających się wątpliwości, czy dany artykuł jest trudnozbywalny, sprawę należy zbadać na miejscu w przedsiębiorstwie.

Jeśli chodzi o jednostki handlu detalicznego, to dokładając wszelkich starań do zaopatrzenia się w jak najszerszy wachlarz asortymentów towarów, jednostki te powinny się zdecydowanie przeciwstawiać narzucaniu im przez jednostki handlu hurtowego dostaw towarów trudnozbywalnych i nie przyjmować takich dostaw bez wyraźnych poleceń jednostek nadrzędnych, chyba że dostawa nastąpiła na podstawie zamówienia jednostki handlu detalicznego.

HU/HW/1700, Warszawa, dnia 19.XI.1952 r.

2. Oddział wojewódzki we własnym zakresie może polecić oddziałom terenowym kredytowanie wzrostu zapasów towarów trudnozbywalnych, występującego w kontrolowanych przedsiębiorstwach w wyniku ponowne dokonanej klasyfikacji zapasów towarów.

HU/HW/3392, Warszawa, dnia 22.XI.1952 r.

### Wyjaśnienia dotyczące zawiadomień o limitach, sprawozdań z kontroli stanu finansowego i oświadczeń wzór C-1 — dla przedsiębiorstw handlowych

W związku ze sprawami, które poruszone zostały przez niektóre oddziały wyjaśnia się co następuje:

1) W przypadku, gdy w zawiadomieniach o limitach i liczbach kontrolowanych na dany kwartał Departament Kredytów — na podstawie danych odgórnych — ustala normatywy odmiennie, niż podane we wniosku do planu kredytowego przez oddział na podstawie planu techniczno - ekonomicznego przedsiębiorstwa, a przedsiębiorstwo nie wie o zmianie normatywu, wówczas należy bezzwłocznie przedstawić sprawę Departamentowi Kredytów w celu wyjaśnienia jej z jednostką nadrzędną przedsiębiorstwa, a nie, jak to czynią niektóre oddziały, poprzestać na wykazaniu w części III poz. 1 rubr. 5 sprawozdania z bieżącej kontroli stanu finansowego przedsiębiorstwa, normatywy ustalonego przez Departament Kredytów, zaś w rubr. 4 normatywu z planu techniczno - ekonomicznego.

2) Zgodnie z przepisami szczegółowymi dla przedsiębiorstw przemysłowych (str. 44, pkt. 52) które per analogiam należy stosować w odniesieniu do przedsiębiorstw handlowych z uwzględnieniem postanowień (P. O. 205 pkt. III) w sprawozdaniach z bieżącej kontroli stanu finansowego przedsiębiorstw wzór E-2—a część III rubr. 10 należy w poszczególnych pozycjach wykazywać stany i limity otrzymane z Departamentów Kredytów przy rozdziale limitów kredytowych.

Z uwagi na to, że zawiadomienia o limitach branżowych (wzór 9-c) dla przedsiębiorstw handlowych, objętych oddziałowym limitem kredytu normatywnego, nie zawierają danych stanowiących podstawę do wypełnienia rubr. 10 w pozycjach od 4 do 9, rubryka ta w sprawozdaniach wzór E-2a może być wypełniana w pozycjach 7 do 9 na podstawie odnośnych rubryk (8, 6, 7) oddziałowego limitu kredytu normatywnego (wzór D-14a, D-14b), w pozycji zaś 6 w kwotach odpowiadających różnicy między rubr. 4 i 5 wzór D-14a lub D-14b.

Jeśli natomiast chodzi o pozycje 5 i 4, to wobec braku odpowiednich danych w limitach kredytowych dla przedsiębiorstw handlowych objętych limitem oddziałowym w rubr. 10, poz. 4 i 5 można wykazywać odnośne dane z części I-ej wniosku do planu kredytowego, a mianowicie z pozycji 20 rubr. 7 (fundusze własne w obrocie) oraz z pozycji 21 rubr. 6 (pasywa stałe). Dane te należy traktować jako orientacyjne, gdyż przy ustaleniu poszczególnych pozycji oddziałowego limitu kredytu normatywnego Departament Planowania mógł przyjąć inne sumy, niż wykazane przez oddział we wnioskach do planu kredytowego.

Nadmieniamy, że aktualne przepisy nie nakładają na oddziały obowiązku wypełniania w sprawozdaniach z bieżącej kontroli stanu finansowego przedsiębiorstw wzór E-2a rubr. 10 w pozycjach od 4 do 9.

3. W oświadczeniu C-1 należy podawać normatyw obowiązujący na ten miesiąc, którego dotyczy oświadczenie. Tak więc przykładowo, gdy przedsiębiorstwo składa w dniu 5 października oświadczenie sporządzone na koniec września, należy przyjąć normatyw obowiązujący na koniec III kwartału. To samo dotyczy funduszy własnych w obrocie. Do czasu złożenia przez przedsiębiorstwo nowego oświadczenia obowiązuje normatyw z poprzedniego oświadczenia. W przypadku zatem, gdy normatywy przedsiębiorstwa wzrasta w ciągu IV-go kwartału i przedsiębiorstwo pragnęłoby, aby wzrost ten był uwzględniony już w ciągu października, powinno ono prócz oświadczenia okresowego sporządzonego na koniec września przedłożyć oświadczenie doraźne, sporządzone na określony dzień października, wykazując w nim normatyw na październik, wyliczony według zasad podanych na stronie 2 pkt. 10 przepisów szczegółowych dla przedsiębiorstw przemysłowych.

4. Zamieszczenie w spisie terminów czynności NBP (załącznik do Z. P. 86/52) na stronie 4 pod datą 10 każdego miesiąca obowiązku składania przez przedsiębiorstwa oświadczenia według wzoru C-1 jest błędem, który zostanie sprostowany przez Wydział Instrukcji.

HU/HW/1700, Warszawa, dnia 19.XI.1952 r.



# Pytania i odpowiedzi

## ORGANIZACJA ODDZIAŁÓW WOJEWÓDZKICH I ODDZIAŁÓW

W związku z likwidacją referatu kasowo-skarbowego w sekretariacie oddziału wojewódzkiego, jaka komórka powinna załatwiać na szczeblu wojewódzkim sprawy interpretacji przepisów kasowych oraz przeprowadzać odpowiedni instruktaż w oddziałach?

Obecna struktura oddziałów wojewódzkich opiera się o ZP 135/51, obowiązujące od dn. 3.12. 1951 r. Zgodnie z załącznikiem do tego zarządzenia (pkt. 4a) interpretacja i wyjaśnianie (instruktaż) zagadnień kasowo-skarbowych (Dz. IV/G) oraz opracowywanie odpowiednich zarządzeń dyrektora oddziału wojewódzkiego należy do zakresu czynności wydziału budżetowo-rachunkowego (dział rachunkowości — patrz ZP 97/52, str. 2 u dołu).

W sekretariatach oddziałów wojewódzkich ZP 135/51 nie powołało referatów dla spraw kasowych, lecz jedynie zleciło sekretariatom regulowanie zagadnień bezpieczeństwa i transportów gotówki, które to zagadnienia obecnie zostały wydzielone z tych komórek i zlecone samodzielnemu „referatowi zabezpieczeń”. Jeżeli w niektórych oddziałach wojewódzkich sekretariaty poprzednio przejęły z wydziałów budżetowo-rachunkowych czynności związane z załatwianiem na szczeblu wojewódzkim spraw kasowo-skarbowych, to oczywiście powinny je z powrotem przekazać do tych wydziałów.

Wobec połączenia w ramowym schemacie organizacyjnym oddziału (ZP 97/52, zał nr 1 i 2) komórek planowania obiegu pieniężnego i kredytów w jedną „grupę kredytów i planowania obiegu pieniężnego” zachodzi wątpliwość, czy komórki planowania obiegu pieniężnego powinny być powoływane w ramach komórek kredytów czy też poza nimi?

Pojęcie „grupa” użyto w tym przypadku nie w sensie organizacyjnym, lecz dla zaznaczenia podziału pomiędzy komórkami kredytów i planowania obiegu pieniężnego a innymi komórkami w oddziale.

Podził ten był konieczny dla ustalenia zakresu kompetencji i obowiązków starszego (głównego) księgowego oddziału.

Komórka kredytów i komórka planowania obiegu pieniężnego są komórkami oddzielnymi i posiadają odrębnych kierowników. Z uwagi na spoczywający na kierowniku oddziału obowiązek szczególnego nadzoru nad wykonywaniem przez oddział jego funkcji z zakresu planowania obiegu pieniężnego, kredytowania i kontroli przedsiębiorstw, kierownicy wymienionych komórek są podporządkowani bezpośrednio kierownikowi oddziału. Nie wyklucza to możliwości udzielenia przez kierownika oddziału kierownikowi komórki kredytów zlecenia przeprowadzenia kontroli wewnętrznej lub udzielania instruktaży w komórce planowania obiegu pieniężnego, ponieważ kierownik komórki kredytów — niezależnie od znajomości pracy podporządkowanej mu komórki — powinien być szczególnie dobrze zorientowany w pracach komórki planowania obiegu pieniężnego, by w razie potrzeby mógł zastąpić kierownika oddziału.

Czy komórka kasowa w oddziale powinna załatwiać wszystkie czynności związane z wypłatą wylosowanych obligacji, wobec przepisów (ZP 97/52, zał. nr 1), że do zakresu jej czynności należy załatwianie spraw pożyczek państwowych?

Zlecenie komórce kasowej załatwiania spraw związanych z pożyczkami państwowymi należy rozumieć jako przydzielenie do zakresu czynności tej komórki oprócz przechowywania papierów wartościowych również prowadzenia wynikających z przepisy ewidencji i opracowywania odpowiedniej sprawozdawczości. Przyjmować zlecenia wpłaty i wypłaty z tytułu papierów wartościowych oraz sporządzać odpowiednie dokumenty księgowo może, w zależności od lokalnych warunków, albo jeden z pracowników kasowo-skarbowych (z wyłączeniem kasjera), albo dysponent rozliczeń. W dużych oddziałach posiadających komórkę „różnych czynności”, wszystkie wymienione czynności z wyjątkiem przechowywania papierów wartościowych mogą być zlecone tej komórce.

Dotychczas w wielu oddziałach naszego województwa czeki limitowane i akceptowane są załatwiane przez komórkę rachunkowości (b. komórkę rachunków bankowych) a nie przez komórkę rozliczeń.

W związku z przeszkoleniem odnośnych pracowników w załatwianiu tych czynności zachodzi pytanie, czy celowe jest przerzucenie ich do komórek rozliczeń?

Zgodnie z załącznikiem nr. 1 do ZP 97/52, komórki rozliczeń zostały powołane do załatwiania czynności Banku, związanych z wszelkimi formami socjalistycznych rozliczeń bezgotówkowych. Celem takiego uregulowania sprawy jest usprawnienie i pogłębienie rozliczeń w wyniku przyjmowania odpowiedniej dokumentacji (np. wniosek o zaakceptowanie czeku) i badania słuszności formy rozliczeń (np. zbadanie w konkretnym przypadku słuszności wydania książeczki czeków limitowanych) przez specjalistów z dziedziny rozliczeń. Oczywiście jest tu mowa o czynnościach wstępnych przed zarejestrowaniem rozliczenia w komórce rachunkowości na rachunkach i kontaktach bilansowych.

Realizacja intencji zarządzenia powinna następować z uwzględnieniem właściwego wykorzystania kadr i racjonalnej gospodarki etatowej na tle indywidualnych potrzeb każdego oddziału.

S. S.

\* \* \*

W artykule ob. M. Dobosza w Nr 10/52 „Wiadomości NBP” pod tytułem „Remonty kapitalne i ich bankowa kontrola finansowa” na str. 702 autor zaliczył do systemu zleconego wykonawstwa robót — remonty wykonywane m. in. przez spółdzielnie pracy i drobnych rzemieślników. Czy tego rodzaju ujęcie wykonawstwa robót nie jest sprzeczne z ustaleniami Instrukcji PKPG Nr. 30?

Według ustaleń instrukcji PKPG Nr 30 do systemu zleconego robót zalicza się te remonty, które przedsiębiorstwo zleca do wykonania: 1) samodzielnym przedsiębiorstwom remontowym przy CZP lub resortach, 2) przedsiębiorstwom remontowym miejskim i terenowym oraz tylko w nielicznych przypadkach remontów specjalnych — państwowym przedsiębiorstwom budowlano-montażowym, przeznaczonym zasadniczo do wykonywania robót inwestycyjnych.

Podając w artykule, że remonty wykonywane przez spółdzielnie pracy i drobnych rzemieślników zaliczane są do systemu zleconego, autor nie miał zamiaru zmieniać istniejących ustaleń, gdyż jakkolwiek remonty wykonywane przez spółdzielnie pracy i drobnych rzemieślników są im zlecane przez przedsiębiorstwa to jednak z uwagi na różnicę w finansowaniu materiałów do tego systemu robót, podobnie jak przy robotach inwestycyjnych, ten system wykonawstwa zalicza się do systemu gospodarczego.

Aby jednak nie powodować wątpliwości czytającego zakończenie zdania artykułu w wierszu 6 ust. 5 str. 702 kolumna 2 od słów „wówczas — do robót” należy uznać za nieistotne.



## W sprawie treści i form projektów zgłaszanych do komisji usprawnień administracji

Obserwując dotychczasowy rozwój ruchu usprawnieniowego na terenie Banku musimy stwierdzić stały wzrost świadomości pracowników NBP. Dziś wszyscy zdają sobie sprawę, że przyspieszyć budowę socjalizmu w naszym kraju można przez współzawodnictwo idące w kierunku usprawnienia pracy, usuwania niedomagań i likwidacji marnotrawstwa. Szczególnie uderzający jest entuzjazm młodych pracowników, wprowadzających socjalistyczną treść do pracy bankowej. W komunikatach Głównej Komisji PUA spotykamy coraz to nowych autorów projektów, którzy z zapałem starają się usuwać zatory i trudności w pracy.

Z drugiej strony powtarzające się błędy są może w dużej mierze wynikiem niedostatecznej jeszcze opieki nad projektodawcami, szczególnie młodymi, którzy na tym odcinku stawiają pierwsze kroki i każda nieudana próba może osłabić ich zapał. Dlatego wydaje się wskazane omówienie niektórych powtarzających się błędów w pracy wnioskodawców i wskazanie im właściwych metod rozwiązywania poruszonych przez nich zagadnień.

Zasadniczym błędem jest często niejasne formułowanie projektów usprawnieniowych. W takich przypadkach GKPUA napotyka na poważne trudności w rozpatrzeniu pomysłu i wydaniu decyzji, bowiem nie zawsze daje się ustalić, w jakim kierunku zmierzają propozycje projektodawcy, co i w jaki sposób pragnie on zmienić. W motywach nie przyjęcia projektu komisja często więc podaje: „Projekt wskazuje jedynie na pewne problemy, nie podaje konkretnego sposobu rozwiązania przedstawionych trudności i nie uwzględnia szeregu elementów niezbędnych do jego zastosowania itp.”.

Odpowiedź taka nie powinna być powodem do zniechęceń i zaniechania dalszych prób usprawnienia pracy. W tego rodzaju przypadkach autorzy projektów powinni ponownie przeanalizować zagadnienie i **starannie, jasno i dokładnie** opracować nowy projekt. Liczne są fakty, że ponownie — wyczerpująco opracowane projekty są realizowane i wyróżniane. Nie znaczy to jednak, aby projektodawcy, jak to niekiedy miało miejsce, przesyłali do komisji „na próbę” projekty pobieżnie i niejasno opracowane. Kompetentne jednostki organizacyjne tracą dużo czasu na ocenę tych projektów, a komisja, jak już wspomniano, ma wiele trudności przy ich rozpatrywaniu. Ponadto niedokładne opracowanie wniosku opóźnia praktyczne zastosowanie proponowanych usprawnień w związku z koniecznością przeprowadzenia dłuższych badań. Autorzy projektów chcąc zatem ułatwić pracę komisji i jednostkom opiniującym oraz zapewnić powodzenie projektom powinni **jak najbardziej wnikliwie analizować przedstawione w projektach problemy**, a następnie starannie, jasno i wyczerpująco formułować wnioski. Z wszelkimi wątpliwościami powinni oni zwracać się do lokalnych komisji i do kierownictwa danej jednostki organizacyjnej, której są pracownikami, a nawet do jednostek nadrzędnych, nie wyłączając GKPUA.

Autorzy projektów proponują niejednokrotnie **śmieszne, ale nie oryginalne rozwiązania pewnych problemów**. Proponowane przez nich metody pracy (usprawnienia) zostały już od dawna uregulowane odpowiednimi przepisami zawartymi w odnośnej instrukcji służbowej, zarządzeniu itp. Takie projekty nie mogą być przyjęte i wyróżnione przez GKPUA. Dlatego też w uzasadnieniu negatywnego załatwienia tych projektów komisja podaje uwagi: „Sprawa uregulowana została poprzednio w drodze urzędowej — Uchwała . . . . . zarządzenie . . . . . itp. a zatem proponowana metoda pracy stanowi dostosowanie się do obowiązujących przepisów”, albo „Projekt od dawna powszechnie stosowany w oddziałach, zalecany w artykułach opublikowanych na łamach „Wiadomości NBP” itp. Wyżej przytoczone przykłady wskazują z jednej strony na błędna interpretację, czy nieznaną obowiązujących przepisów, które w sposób proponowany przez projektodawcę rozwiązują wcześniej dane zagadnienie; a z drugiej strony świadczą o tym, że obowiązujące przepisy w nie-

których jednostkach organizacyjnych Banku nie są stosowane, co niewątpliwie powoduje istnienie i narastanie nieprawidłowości, przynoszących duże straty dla Banku.

Rozpatrzmy pierwszą okoliczność — projektodawca zgłasza pomysł, który wynika z błędnych założeń na skutek nieznaności aktualnych przepisów. Fakty te świadczą nie tylko o niezrozumieniu zadań wykonywanych przez pracowników, lecz są również następstwem niedopatrzenia sprawy przez lokalne komisje i kierownictwo danej jednostki organizacyjnej. W związku z powyższym wskazane jest, ażeby wnioskodawcy, przystępując do opracowania projektów usprawnieniowych, **dokładnie przeanalizowali przepisy odnoszące się do rozpatrywanego przez nich zagadnienia**. Nie należy przy tym zapominać o możliwości korzystania z pomocy kierownictwa jednostki organizacyjnej i lokalnych komisji, które obowiązane są pomocy tej udzielić.

Zadaniem lokalnych komisji jest dokładne rozpatrzenie zgłoszonego projektu w obecności jego autora, dokonanie odpowiednich poprawek i przesłanie go z opinii własną i kierownictwa jednostki organizacyjnej do GKPUA.

Wracając do drugiej okoliczności — projektodawca omawiając w zgłoszonym projekcie stan dotychczasowy na określonym odcinku pracy jakiegoś działu, wskazuje, że obowiązujące przepisy w dziale tym nie są stosowane. Tą drogą autorzy projektów sygnalizują o przypadkach błędnego, niezgodnego z przepisami ustawienia pracy w danej jednostce organizacyjnej. I tu na wyróżnienie zasługuje tylko fakt wykrycia przez projektodawcę wspomnianej niewłaściwości.

Wśród projektów nadsyłanych do GKPUA znajdują się niekiedy spóźnione, **gdyż poprzednio zgłaszane wnioski usprawnieniowe w identyczny sposób rozwiązują dany problem**, przy czym wnioski te zostały już wyróżnione i opublikowane na łamach „Wiadomości NBP”. Projekty te nie mogą więc być przyjęte przez komisję, chyba, że autorzy ich proponują zupełnie odmienne rozwiązanie od poprzednio zgłoszonego, albo jego istotne uzupełnienie czy modyfikację.

Niezmiernie ważnym elementem dobrze opracowanego projektu jest przeanalizowanie i podanie jego zalet, korzyści i wyliczenie ewentualnych oszczędności w stosunku rocznym, jakie zostaną uzyskane w wyniku zastosowania usprawnienia. Niejednokrotnie bowiem suma pracy związanej z proponowanym usprawnieniem nie jest mniejsza od dotychczas wykonywanej, a korzyści wątpliwe z uwagi na różne utrudnienia, jakie mogą wystąpić w związku z wprowadzeniem proponowanych zmian. Często bowiem proponowane zmiany powodują zwiększenie ilości pracy i zatrudnienie dodatkowych pracowników, nie dając odpowiednich oszczędności w zużyciu papieru ani też oszczędności w czasie lub innych a nawet komplikują pracę. Słowem większe utrudnienia od korzyści, gdyż czas zaoszczędzony na jednej czynności zużyty zostanie na inne, związane z tym samym zagadnieniem, albo też czas zaoszczędzony w jednych okresach, wykorzystany będzie na wykonanie tych samych czynności w następnych okresach. Zrozumiałe jest więc dlaczego główna komisja wnioski takie ocenia negatywnie, podając w uzasadnieniu nieprzyjęcia projektu następujące stwierdzenie: „Zastosowanie powyższego systemu spowodowałoby dodatkową pracę, nieproporcjonalną do korzyści”, albo „Przez wprowadzenie proponowanych wykazów, zwiększa się pole błędów, czy też „Projekt opiera się na wadliwym założeniu, nie usprawni pracy, zwiększy zużycie formularzy, utrudni współpracę zainteresowanych komórek, spowoduje stratę czasu, zmniejszy wydajność pracy, opóźni rotację środków obrotowych, osłabi kontrolę” itp.

W nadesłanych do GKPUA projektach **autorzy ich nie podają swych danych osobowych** jak data i miejsce urodzenia, miejsce zamieszkania, miejsce pracy i pełnione obowiązki oraz grupa uposażeniowa.

Brak tych danych powoduje dodatkową korespondencję i przedłuża okres rozpatrzenia projektu przez GKPUA.



W większości przypadków wnioskodawcy przysyłają również do Głównej Komisji PUA projekty w jednym egzemplarzu, co w znacznym stopniu przedłuża okres ich rozpatrywania; nadesłane bowiem projekty GKPUA przesyła do zaopiniowania kompetentnym jednostkom organizacyjnym Banku oraz ewentualnie do rzeczoznawców.

Posiadając jeden tylko egzemplarz projektu, główna komisja zmuszona jest robić odpisy lub czekać na zwrot oryginału wraz z opinią od jednostki oceniającej, do której został poprzednio skierowany, ażeby potem wysłać go do następnej. Wobec powyższego przypomina się projektodawcom, ażeby w miarę możliwości projekty swe nadsyłać do komisji w dwu egzemplarzach.

Reasumując powyższe uwagi proponujemy opracowanie projektów według następującego schematu:

Lokalna/Główna Komisja  
Projektów Usprawnienia Administracji  
przy (Oddziale/Centrali)

w . . . . .

Sprawa: projekt usprawnieniowy.

1. Dane osobowe.

Ob. . . . . pracownik Wydziału/Oddziału . . . . .

w . . . . . pełniący obowiązki . . . . . w grupie upo-

sążenia . . . . ., ur. dnia . . . . . w . . . . ., zamieszkały

w . . . . . przy ul. . . . .

2. Projekt dotyczy: (Podać rozpatrywany problem ze wskazaniem działu czynności do którego odnosi się poruszone zagadnienie).

3. Stan dotychczasowy: (W punkcie tym należy omówić dotychczas wykonywane czynności — sposób załatwiania, rodzaje i ilość stosowanych formularzy, metody kredytowania, księgowania, kontroli itp. — jak przebiega praca na odcinku, który jest przedmiotem usprawnienia? Jednocześnie należy wskazać ogólne przepisy i zarządzenia wewnętrzne, jakie mają tu zastosowanie, podać trudności i niedociągnięcia na badanym odcinku czynności, oraz przedstawić lokalne warunki pracy w odniesieniu do zagadnienia poruszonego w projekcie).

4. Proponowane zmiany (opis projektu): (Punkt ten powinien zawierać jasno i wyczerpująco opracowane przez projektodawcę wnioski — proponowane zmiany, a więc konkretne rozwiązanie problemu).

5. Korzyści w wyniku zastosowania projektu: (W punkcie tym należy omówić zalety projektu, korzyści i wyliczyć, o ile jest to możliwe, oszczędności wynikające z zastosowania usprawnienia, np. ilość i wartość zaoszczędzonych etatów, pracogodzin, ilość ewentualnie, waga i wartość zaoszczędzonego papieru itp.).

6. Realizacja projektu: — (Wskazać sposób realizacji projektu, a o ile projekt został już zrealizowany w danej jednostce organizacyjnej — podać wyniki realizacji).

A. G.

## K R O N I K A

### NA TEMAT SZKOLENIA IDEOLOGICZNEGO W O/BYDOM

W związku z notatką zamieszczoną w „Wiadomościach NBP” Nr 10/52 na temat szkolenia ideologicznego w kołach „wszechnicy radiowej” pragniemy dorzucić kilka uwag na temat tego szkolenia na naszym terenie.

Niezależnie od przeprowadzania miesięcznych odpraw szkoleniowych ogólnooddziałowych i działowych w poszczególnych komórkach organizacyjnych — na których to odprawach odbywają się przede wszystkim pogadanki ekonomiczne — zorganizowano w roku szkolnym 1951/52 cztery koła I i II kursu „wszechnicy radiowej”, w których uczestniczyło 67 słuchaczy, w tym dwie osoby z I oddziału miejskiego i jedna osoba spoza banku. Zatem w kursie „wszechnicy radiowej” udział wzięło 64 pracowników naszego oddziału, co stanowi 90% o wynik to przedstawiał się on następująco:

Ęgzaminy końcowe odbyły się w dwóch terminach, mianowicie: egzamin pierwszego kursu dnia 19.VI. 1952 r., a kursu II — dnia 29.X. 1952 r. Jeśli chodzi o wynik to przedstawiał się on następująco:

I kurs — 3 oceny bardzo dobre i 10. dobrych,

II kurs — 17 ocen bardzo dobrych, 29 dobrych i 8 dostatecznych.

Poza tym wyróżniono trzy osoby z kursu II, dla których „wszechnica radiowa” przeznaczyła nagrody książkowe.

Tak pomyślnie wyniki osiągnęliśmy dzięki podjęciu specjalnego zobowiązania przez pracowników działu kredytowego, w ślad których poszli również pracownicy działów operacyjnych. Na wynik powyższy duży wpływ miało również dobre rozłożenie planu szkolenia — przez co nie powstały żadne zahamowania w pracy zawodowej pracowników oraz stałe kontaktowanie się z opiekunem „wszechnicy radiowej”, który udzielał wyczerpujących wyjaśnień w przedmiocie szkolenia

oraz wypożyczał skrypty i literaturę naukową. Dyrekcja oddziału nie szczędziła wysiłku jeśli chodzi o pomoc szkolącym się. Dyrektor był zarazem słuchaczem II kursu i służył pomocą i radą.

W szkoleniu ideologicznym „wszechnicy radiowej” uczestniczyli pracownicy bez względu na zajmowane stanowiska służbowe, wykształcenie, pochodzenie społeczne lub przynależność partyjną. Przy jednym stole egzaminacyjnym zasiadali tak kontysta, referent jak i dyrektor oddziału, osoby z wyższym i podstawowym wykształceniem, partyjni i bezpartyjni. Tworzyliśmy razem jedno grono i przyświecał nam jeden cel: podnieść wykształcenie ideologiczne i osiągnąć jak najlepsze wyniki w szkoleniu.

Uwzględniając dotychczasowe wyniki szkolenia ideologicznego „wszechnicy radiowej” w naszym oddziale oraz doceniając konieczność uzupełnienia szkolenia zawodowego szkoleniem ideologicznym — pozostali nasi pracownicy oraz nowoprzyjęci do banku organizują w obecnym roku szkolnym 1952/53 trzy koła „wszechnicy radiowej” kurs wstępny I i II. Udział w nim wezmą obecnie również i pracownicy fizyczni banku. Przewidywane zakończenie szkolenia nastąpi dnia 15.VI. 1953 r.

Przez ukończenie powyższych kursów w bieżącym roku szkolnym stanowiąc będziemy załogę, w której każdy — tak pracownik umysłowy jak i fizyczny — zostanie przeszkolony ideologicznie na kursie „wszechnicy radiowej”.

Podając powyższe do wiadomości pragnę podkreślić, że szkolenie na „wszechnicy radiowej” przyczynia się do podwyższenia szkolenia ideologicznego i zawodowego i powinno być z tego powodu — kierując się dotychczasowym doświadczeniem — jak najszerzej stosowane wśród pracowników NBP oraz intensywnie propagowane na łamach „Wiadomości NBP”.

Ambicją każdego pracownika NBP powinno być posiadanie świadectwa ukończenia kursu „wszechnicy radiowej”.

F. KAZIENKO  
Bytom



## Narada aktywu zawodowego i społecznego NBP w województwie olsztyńskim

Dnia 12.10. ubr. odbyła się w Olsztynie narada aktywu zawodowego i społecznego pracowników NBP z terenu całego województwa. W naradzie wzięli udział przedstawiciele: Prezydium WRN, KW PZPR, Okręgowego Zarządu ZZPF oraz Zarządu NBP.

Dyrektor oddziału wojewódzkiego otwierając naradę zaznaczył, że jej celem jest krytyka i samokrytyka dotychczasowej pracy oddziału wojewódzkiego i oddziałów operacyjnych oraz omówienie i ustalenie metod i sposobów uzdrowienia pracy na każdym odcinku. Właściwym wstępem do narady był referat „Rola i zadania NBP na tle wskazań i wytycznych VII Plenum KC PZPR”, który wygłosił zastępca dyrektora oddziału wojewódzkiego i naczelnik wydziału kredytowego ob. Maszczyk. Przedstawił on szczegółowo rolę i zadania NBP w związku z obecną sytuacją międzynarodową, wymagającą od całego narodu polskiego aktywniejszego jeszcze, aniżeli dotychczas udziału w walce o wykonanie planu sześcioletniego. Zwróciwszy uwagę na specjalny charakter gospodarczy województwa olsztyńskiego, podkreślił konieczność szczególnego zainteresowania się działalnością spółdzielni pionu CRS „Samopomoc Chłopska”, działalnością POM i zespołów GOM oraz zakładów drobnej wytwórczości, zarówno państwowych jak i spółdzielczych. W końcu prelegent stwierdził, że podniesienie stylu i jakości pracy jest uzależnione od zrozumienia przez pracowników ekonomicznego sensu wykonywanych czynności i ich znaczenia dla wykonania finansowych założeń planu sześcioletniego.

Z kolei naczelnik wydziału organizacyjno - administracyjnego oddziału wojewódzkiego ob. Podemski omówił główny temat narady w obszernym referacie pt. „Ocena pracy olsztyńskiego okręgu bankowego i warunki mierzące do poprawy sytuacji”. W referacie swym ob. Podemski poddał bardzo wnikliwej, krytycznej ocenie i analizie dotychczasową pracę zarówno oddziału wojewódzkiego jak i oddziałów operacyjnych, omawiając kolejno występujące błędy i niedociągnięcia. Zwracając uwagę na niewątpliwie gorsze warunki pracy aniżeli w innych województwach i wynikającą stąd dużą płynność kadr, podkreślił jednak, że istotną przyczyną tej płynności jest niewłaściwe zatrudnienie pracowników bez brania pod uwagę ich zainteresowań, braki w szkoleniu, brak właściwej socjalistycznej atmosfery pracy w oddziałach i brak opieki nad pracownikami wyróżniającymi się we współzawodnictwie. Wszystkie te braki w dużym stopniu były uzależnione od obsady stanowiska kierownika oddziału czego dowodem jest, że najniższy poziom pracy wykazywały oddziały, w których brak było stałego kierownika.

Prelegent zwrócił również uwagę na niedość wnikliwie analizowanie kadr od strony moralnej i politycznej, na rozluźnienie w wielu oddziałach socjalistycznej dyscypliny pracy.

Z błędami polityki kadrowej ob. Podemski wiąże zaniedbania na odcinku szkolenia zawodowego i ideologicznego a w szczególności brak planowego i zorganizowanego działania w tym kierunku. Nie doceniano jako formy szkolenia narad roboczych. Mało zwracano również uwagi na współzawodnictwo pracy. Winę ponosi oddział wojewódzki i kierownicy oddziałów, którzy nie otaczają należytej opieką współzawodnictwa. Sami pracownicy podejmują nieraz zobowiązania automatycznie, przepisując treść wytycznych, załączonych do zarządzenia o współzawodnictwie a w kilku przypadkach stwierdzono, że zobowiązania formułowali sami kierownicy oddziałów, nie podając ich nawet do wiadomości pracowników. Wykonywanie zobowiązań pozostawia dużo do życzenia.

Następnie ob. Podemski skrytykował pracę dawnego działu OKP, która powodowała poważne błędy i niedociągnięcia w zakresie organizacji pracy w oddziałach.

Dział ten nie wykazywał należytej operatywności; zaniedbywał sprawy szkolenia i propagowania metod od-

działów przodujących. Również wydział kredytowy nie wykonywał należycie swych obowiązków instruktażowych, pracownicy wydziału przy wyjazdach w teren raczej sami wykonywali pewne terminowe prace w oddziałach, zamiast instruować i szkolić pracowników oddziału.

Wydział planowania nie wypracował jeszcze właściwe metody współpracy z oddziałami operacyjnymi, ograniczając się do instruktażu korespondencyjnego lub do wyjazdów w celu wykonywania pewnych prac za oddziały. Zaabsorbowany pracą statystyczną i ewidencyjną wydział nie opanował jeszcze znajomości sytuacji i problemów gospodarczych województwa. Działalność wojewódzkiej komisji dla spraw planu kasowego ogranicza się do dyskusji, bez podejmowania operatywnych działań dla wykonania planu. Kontrola FP w oddziale wojewódzkim dążyła przede wszystkim do terminowej sprawozdawczości, wykonując w tym celu prace za oddziały ze szkoda dla szkolenia i instruktażu. W oddziałach komórki kontroli FP są obsadzone przez pracowników słabych, często zmienianych. Zaniedbano kontrolę w przedsiębiorstwach.

Wydział Budżetowo - Rachunkowy nie doceniał instruowania oddziałów, ograniczając się do technicznej strony swej działalności. Nie analizował w dostatecznym stopniu reklamacji, za mały kładł nacisk na jakość pracy. W oddziałach brak kontroli na drugą rękę i kontroli wewnętrznej; stąd duża ilość reklamacji.

Do powyższych błędów ob. Podemski dodaje jeszcze brak należytej ścisłej współpracy z organami partyjnymi i państwowymi oraz brak współpracy kierowników oddziałów z komórkami politycznymi i organizacjami społecznymi w oddziale jak również często nieodpowiedni poziom uspołecznienia i upolitycznienia pracowników reprezentujących te komórki.

W końcu ob. Podemski podał szereg wniosków oddziału wojewódzkiego zmierzających do poprawy organizacji i stylu pracy w całym województwie. Zostaną one ujęte w formie konkretnego programu działania ze ścisłymi terminami wykonania.

W dyskusji pierwszy zabrał głos zastępca przewodniczącego prezydium WRN, który wskazał na rolę Banku w usuwaniu różnych nieprawidłowości w kontrolowanych przedsiębiorstwach. Dużo z nich wynika ze słabej znajomości problematyki finansowej przez pracowników przedsiębiorstw i rad narodowych. Aparat bankowy dysponujący fachowcami powinien nawiązać najściślejszą współpracę z radami narodowymi.

W dalszym ciągu dyskusji ob. naczelnik Kropiniewicz omawiał zagadnienie kadr; sekretarz zarz. okręgu ZZPF — konieczność wzmoczenia aktywności rad miejskich przy oddziałach Banku ze szczególnym uwzględnieniem współzawodnictwa i aktywizacji młodzieży.

Zabierali głos również kierownicy oddziałów, pracownicy oddziału wojewódzkiego, przy czym wiele wartościowych uwag dali pracownicy z innych województw, przebywających w województwie olsztyńskim na delegacjach w charakterze instruktorów. Zwrócili oni uwagę na to, jak wielkie korzyści daje współpraca poszczególnych komórek w oddziale, planowo zwoływane i należycie przygotowane narady robocze, nawiązanie kontaktów z przedsiębiorstwami i intensywne, systematyczne szkolenie personelu.

Ostatni zabrał głos w dyskusji przedstawiciel KW PZPR, wyjaśnił głęboki sens i znaczenie dokonanej krytycznej i samokrytycznej oceny pracy oddziału wojewódzkiego i oddziałów operacyjnych i zakończył wezwaniem do walki o nowy styl pracy. Bojowa postawa załóg pracowniczych Banku wobec napotykanym trudności pozwoli przełamywać je i podnieść poziom pracy zawodowej i świadomość ideologiczną.

Naradę zakończył dyrektor oddziału wojewódzkiego, który podsumowawszy jej wyniki podkreślił wysiłki



jej przed naradą na zebraniach Podst. Org. Par. PZPR podejmowane przez Zarząd Banku dla udzielenia pomocy oddziałowi wojewódzkiemu przy podnoszeniu poziomu pracy i zwalczania trudności oraz zapowiedział szereg akcji oddziału wojewódzkiego dla ułatwienia pracy kierownikom oddziałów operacyjnych.

Powyższa narada była pierwszą naradą tego typu, zorganizowaną przez oddział wojewódzki w Olsztynie. Dokładne przygotowanie tematyki narady, omówienie

i RM ZZPF przyczyniło się do jej wysokiego poziomu a wyniki jej pozwalają oczekiwać znacznej poprawy pracy w oddziałach województwa olsztyńskiego. Bezpośrednio po tej naradzie omówiono we wszystkich oddziałach, na specjalnych naradach, przebieg narady aktywnie i zapoznano pracowników z wysuniętymi na niej sposobami poprawy dotychczasowej sytuacji.

K. Sz.

Wydawca: Narodowy Bank Polski

Redaguje Kolegium

Redakcja i Administracja: Narodowy Bank Polski, Departament Planowania,  
Wydział Ekonomiczno-Statystyczny, Warszawa — Warecka 10.

Zakłady Graficzne Centr. Zarządu Zaop. Łączności W-wa  
Zam. 532 Nakł. 4.000 egz. Pap. druk. 61 × 86 — 60 g kl. VII. Format A-4.  
Druk ukończ. w styczniu 1953 r. 4-B-10263



