

WIADOMOŚCI

Narodowego Banku Polskiego



Miesięcznik



TREŚĆ NUMERU

DZIAŁ ARTYKUŁOWY

1. Dziesięć lat istnienia Narodowego Banku Polskiego 101
2. Kontrola przedsiębiorstw przemysłowych w r. 1955 — *J. Dobrowolski* 102
3. Oddziaływanie Banku na przyspieszenie rozliczeń między przedsiębiorstwami — *M. L. Kostowski* 105
4. Spostrzeżenia na tle wykonania planu windykacji kredytów dla drobnego rolnictwa w r. 1954 — *E. Kański* 110
5. Wybrane zagadnienia organizacji i systemu finansowego państwowych gospodarstw rolnych — *J. Bednarowicz* 115
6. Zagadnienie planowania środków obrotowych w gospodarce narodowej — *S. Pichula* 118
7. Prace w zakresie uproszczenia czynności kredytowych — *W. Pruss* 122
8. Na marginesie poszukiwań skuteczniejszych metod kontroli kapitałnych remontów — *R. Michajda* 125
9. Dalsza decentralizacja czynności kadrowych w NBP — *T. Kropiniewicz* 128

Z DOŚWIADCZEŃ I PRAKTYKI BANKOWEJ

1. Podnosimy poziom pracy bankowej 129
2. Przemysł odzieżowy w świetle problematyki kredytowej Oddziału Wojewódzkiego w Łodzi — *J. Pora* 133
3. Dyskutujemy na temat stylu pracy wydziału planowania i kredytów oddziałów operacyjnych i jego naczelnika — *J. Szyrocki* 136
4. O lepszą współpracę komórki planowania z komórką kredytów — *M. Hac* 138
5. O wyższy poziom pracy komórek organizacyjno-administracyjnych w oddziałach operacyjnych — *Z. Ładoś* 140
6. Wpływ kosztów jednostkowych, cen zbytu oraz rozmiaru sprzedaży na wykonanie planu akumulacji — *W. Godula i T. Gołębiowski* 142
7. Z doświadczeń Oddziału Wojewódzkiego w Stalinogrodzie na odcinku planowania kontroli wewnętrznej w oddziałach operacyjnych — *J. Libor* 144
8. Normy obciążenia pracowników kredytowych w oddziałach wojewódzkich — *S. Sawicki* 145
9. W sprawie wpływu oddziałów w województwie gdańskim na działalność organów GKS — *W. Ludkiewicz* 146
10. Instruktaż pośredni w Oddziale Wojewódzkim w Olsztynie w pionie kredytów drobnej wytwórczości — *S. Kamionowski* 147

DZIAŁ INSTRUKCYJNY

1. Krótki zarys zasad prowadzenia księgowości rejestrowej w przedsiębiorstwach handlowych — *J. Hejnikowski* 148

Ake. 27 - K - 55

WIADOMOŚCI

NARODOWEGO
BANKU POLSKIEGO

MIESIĘCZNIK

MARZEC — 1955

ROK XI NR 3

WARSZAWA

DZIESIĘĆ LAT ISTNIENIA NARODOWEGO BANKU POLSKIEGO

Z okazji DZIESIĘCIOLECIA działalności NARODOWEGO BANKU POLSKIEGO — odbyła się w Warszawie w dniu 11 lutego 1955 roku uroczysta akademія dla pracowników Centrali Banku. Akademię zaszczylicili swoją obecnością — Minister Finansów Tow. Dietrich Tadeusz, Prezes Państwowej Komisji Etatów — b. Prezes Narodowego Banku Polskiego Tow. Droźniak Edward, przedstawiciele Wydziału Handlu i Finansów KC PZPR Towarzysze Kubiczek Stanisław i Słabiński Stanisław, Przewodniczący Zarządu Głównego Zw. Zawodowego Pr. P. i S. Tow. Walaszczyk Edward, dyrektorzy bratnich instytucji finansowych, inni zaproszeni goście, Zarząd Banku oraz dyrektorzy oddziałów wojewódzkich NBP.

W części oficjalnej — przemówienie okolicznościowe wygłosił Prezes Narodowego Banku Polskiego Ob. Dr Witold Trąpczyński.

Minister Dietrich T. w prostych, gorących słowach podkreślił zasługi i ofiarną pracę załogi Banku w okresie minionego dziesięciolecia i złożył jej życzenia dalszych jeszcze większych sukcesów w wykonywaniu trudnych i odpowiedzialnych zadań stojących przed Bankiem, zadań związanych z budownictwem socjalizmu w Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej.

Zebrani na akademii, postanowili jednogłośnie przesłać na ręce I Sekretarza Komitetu Centralnego PZPR Tow. Bolesława Bieruta list treści następującej:

NARODOWY BANK POLSKI

Warszawa, dnia 11 lutego 1955 r.

TOWARZYSZ BOLESŁAW BIERUT
I Sekretarz KC PZPR

w miejscu

Załoga Centrali Narodowego Banku Polskiego, zebrana w dniu 11 lutego 1955 r. na uroczystej akademii dla uczczenia 10-tej rocznicy działalności Narodowego Banku Polskiego, przesyła Wam, Drogi Towarzyszu, słowa gorącej miłości Ojczyzny oraz głębokiego przywiązania do Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej.

Narodowy Bank Polski przeszedł na przestrzeni minionych 10-ciu lat szereg przeobrażeń i na niełatwej drodze tworzenia banku socjalistycznego napotykał na wiele trudności wynikających przede wszystkim z braku doświadczenia. Przewyciężanie tych trudności następowało dzięki pomocy Partii, dzięki pełnej poświęcenia pracy ogółu pracowników Banku, dzięki możliwości pełnego korzystania z wzorów i doświadczeń nauki i praktyki radzieckiej.

Dziś, po 10-ciu latach istnienia, dumni jesteśmy z tego, że wraz z całą polską klasą robotniczą możemy zameldować Wam, Drogi Towarzyszu, że czasu nie zmarnowaliśmy, że stworzyliśmy Bank, wypełniający coraz lepiej, coraz skuteczniej swoje funkcje banku socjalistycznego. Kredytując gospodarkę narodową, czuwając nad prawidłowym kształtowaniem się obiegu pieniężnego i przeprowadzając całość rozliczeń gospodarki narodowej, czynnie i systematycznie współdziałamy w tworzeniu zdrowych fundamentów finansowych gospodarki socjalistycznej. Walczymy o to, by zasoby pieniężne były wykorzystywane dla zabezpieczenia potrzeb stale rozwijającego się życia gospodarczego i kulturalnego naszej Ludowej Ojczyzny, dla trwałego i systematycznego podnoszenia stopy życiowej mas pracujących, dla zwycięstwa sprawy pokoju i socjalizmu.

Świadomi sukcesów już osiągniętych, lecz pomni czekających nas jeszcze coraz trudniejszych zadań — przyrzekamy uroczystie dołożyć wszelkich starań, by nałożone na nas przez Partię i Rząd Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej obowiązki wypełnić jak najstaranniej i jak najlepiej, przyrzekamy dopilnować, by wielki dorobek polskiej klasy robotniczej został utrwalony i jak najwszechstronnie wykorzystany.

Niech żyje Polska Rzeczpospolita Ludowa, niech żyje Polska Zjednoczona Partia Robotnicza, niech żyje wieczna przyjaźń z niezłomną opoką pokoju — Związkiem Radzieckim.

W tymże dniu — Prezes oraz Wiceprezesi Banku dokonali dekoracji 407 pracowników Centrali oraz 16 dyrektorów oddziałów wojewódzkich — Medalami X-lecia P. R. L., a Przewodniczący Zarządu Głównego Zw. Zawod. Pr. P. i S. wręczył 27 pracownikom — dyplomy uznania, nagrody pieniężne i książkowe, przyznane przez Zarząd Główny Zw. Zaw. Pr. P. i S. dla wyróżniających się w pracy zawodowej i społecznej.

KONTROLA PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH W ROKU 1955

Lata ubiegłe były okresem, w którym Bank intensywnie walczył z nieprawidłowościami istniejącymi w gospodarce zapasami i to szczególnie zapasami materiałowymi, towarowymi oraz wyrobami gotowymi. Problematyka ta była w tym okresie najistotniejszym tematem prac kredytowych Banku. W okresie lat 1950—1952 nieprawidłowości gospodarki materiałowej w przedsiębiorstwach przemysłowych poważnie spotęgowały się i ta sytuacja wymagała podjęcia szeregu radykalnych środków, które by w efekcie ich działania uzdrowiły działalność jednostek gospodarczych. Lata 1953 i 1954 stały pod znakiem nacisku Banku na zagadnienie nadmiernych zapasów materiałowych. Do tych zagadnień włączono w roku 1954 sprawę nieprawidłowości w gospodarce wyrobami gotowymi. Wyniki, którymi obecnie dysponujemy wykazują, że w niektórych resortach jak przemysł energetyczny, górnictwo, przemysł drzewny, niektóre branże przemysłu rolno-spożywczego, zagadnienie tych zapasów straciło na ostrości. Nie znaczy to jednakże, że dla Banku sprawa zapasów przestała być sprawą pierwszoplanową. Zakres funkcji Banku, kredytowanie przedsiębiorstw, przesądza, że jesteśmy w samym centrum spraw związanych z zapasami i że zawsze dynamika zapasów i ich struktura będzie przedmiotem codziennych zainteresowań banku.

Jednakże należy stwierdzić, że będąc w pełni zaabsorbowani problemem wymienionych zapasów, a również problemem usprawnienia rozliczeń pomiędzy przedsiębiorstwami i wprowadzaniem odmiennych form rozliczeń nie rozwijaliśmy inicjatywy w dziedzinie kontroli innych zjawisk ekonomicznych działalności przedsiębiorstw i nieraz pomimo stwierdzenia nieprawidłowości przechodzono obok nich. Nie można, rzecz jasna, mówić tu o pewnych fragmentarycznych pracach które były przeprowadzane, bowiem ich nikła ilość nie może być zaliczona do charakterystyki ogólnej.

Takie postępowanie przy kontroli przedsiębiorstw przemysłowych było wytłumaczone tym, że skoncentrowaliśmy wszystkie siły do walki z zapasami nadmiernymi. Obecnie w początkach roku 1955 musimy rozpocząć inną, poniekąd zmienioną, działalność kredytową. Wymaga tego przede wszystkim gospodarka narodowa, w której pewne problemy wybiły się na czoło. Wymaga tego ponadto dalsze pogłębienie prac analitycznych Banku i wzmocnienie roli Banku w oddziaływaniu na życie gospodarcze.

Na czoło zagadnień w przedsiębiorstwach przemysłowych wysuwa się tematyka akumulacji i kosztów własnych. Zagadnienia te były dotychczas badane bardzo fragmentarycznie, a sama metoda polegała w zasadzie na powierzchownym porównywaniu planów z wykonaniem. Metody pracy przy kontroli tego zagadnienia ze strony Banku nie były opracowane i nie kładziono na to w latach ubiegłych większego nacisku. Obecnie zagadnienie akumulacji i kosztów staje się problemem, którym Bank będzie musiał się zająć i to zająć w sposób dokładny i intensywny. Jednym z niedomagań naszej praktyki kredytowej był fakt, że w większości przypadków stosowaliśmy takie same metody postępowania w stosunku do przedsiębiorstw dobrze i źle pracujących. Udzielenie kredytów na ponadnormatywne zapasy lub też na finansowanie środ-

ków w rozliczeniach nie było uzależnione od wyników pracy przedsiębiorstw. Wynikało to oczywiście z nastawienia pracy Banku — w dziedzinie kontroli przedsiębiorstw przemysłowych — prawie wyłącznie na zagadnienie zapasów.

Wykorzystanie kredytu, jako narzędzia pełnej kontroli za pomocą pieniądza i jako dźwigni ekonomicznej, za pomocą której usprawnia się całą działalność przedsiębiorstwa wymaga innego, daleko szerszego postępowania. Przed aparatem kredytowym, kontrolującym przedsiębiorstwa przemysłowe stoją w roku 1955 następujące zadania:

1. **Gospodarka materiałowa** nie została całkowicie uporządkowana i trudno jest mówić o prawidłowym procesie realizacji planu zaopatrzenia. W związku z tym należy nadal poddać dokładnej kontroli dynamikę zapasów materiałowych i ich strukturę z tym, że praca ta musi być w roku 1955 wybitnie pogłębiona, a metody oddziaływania muszą być bardziej intensywne. Przed wszystkim należy poddać analizie plany zaopatrzenia z punktu widzenia ich realności i zgodności z pozostałymi częściami planu techniczno-przemysłowo-finansowego. W roku bieżącym należy zbadać czy przedsiębiorstwa przestrzegają zasadę obejmowania planu zaopatrzenia umowami planowymi i czy złożone zamówienia (aktualny portfel zamówień) odpowiada potrzebom wynikającym z planu zaopatrzenia i umowom planowym.

W tym zakresie w latach ubiegłych stwierdzono wiele nieprawidłowości. Dlatego też bank, po stwierdzeniu podobnych błędów w roku bieżącym, powinien uzależniać kredytowanie zapasów materiałowych (częściowe wstrzymanie kredytowania) od uporządkowania tego zagadnienia. Trzeba pamiętać, że plan zaopatrzenia, umowy planowe i zamówienia są podstawą całej gospodarki materiałowej i o ile w tej podstawie będą istniały nieprawidłowości, całe zagadnienie gospodarki materiałowej będzie niewłaściwe.

Bardzo poważne nieprawidłowości istnieją w rozliczeniach „materiałów w drodze”. Oddział Wojewódzki w Stalinogrodzie poddał to zagadnienie kontroli, (IV kwartał 1954 rok), w wyniku której stwierdzono szereg nieistotnych pozycji. Nieprawidłowości te powstały głównie w wyniku niezgodnego księgowania, polegającego na nieuzasadnionym uznawaniu konta dostaw niefakturowanych (068) i pomijaniu właściwej drogi w rozliczeniach przychodu materiałów na magazyn w korespondencji z kontem „materiały w drodze”. Taka praktyka powoduje, że na koncie „materiały w drodze” figurują niejednokrotnie materiały, które nie tylko nadeszły do przedsiębiorstwa ale również zostały już zużyte do produkcji. Ten stan rzeczy wymaga ostrej walki ze strony Narodowego Banku Polskiego.

Podobne niedomagania istnieją w innych grupach zapasów materiałowych np. w „materiałach w przebiegu obcym”.

Zagadnieniem, które wymaga szczególnego zainteresowania jest sprawa kooperacji dostaw materiałowych. Oddziały Banku winny śledzić aby w roku 1955 nie dokonywano „pożyczek” materiałowych pomiędzy przedsiębiorstwami oraz nie dokonywano nielegalnej sprzedaży materiałów rozdzielanych

W końcu należy jeszcze podkreślić wagę zagadnienia odpadów, jako surowców wtórnych. Na zagadnienie to Departament Kredytów Przemysłu zwrócił uwagę oddziałom wojewódzkim w piśmie z dnia 22 grudnia 1954 r. gdzie ustalono specjalne przepisy kredytowania odpadów produkcyjnych. W roku 1955 oddziały wojewódzkie powinny wejść w bezpośredni kontakt z wojewódzkimi komisjami planowania gospodarczego i ustalić zakłady, które będą poddane specjalnej kontroli. Należy również zbadać czy przedsiębiorstwa przemysłu terenowego, otrzymujące surowce wtórne z rozdzielników wojewódzkiej komisji planowania gospodarczego wykorzystują je do zasadniczej produkcji i w ten sposób zmniejszają zapotrzebowanie na surowce i materiały pełnowartościowe.

Akcja upłynnienia ponadnormatywnych zapasów materiałowych dała w roku 1954 dość dobre wyniki (patrz artykuł na ten temat w Wiadomościach NBP Nr 2/1955 r.). Jednakże jeszcze w niektórych resortach akcja ta musi być prowadzona z tym samym natężeniem. Na czoło wysuwają się resorty przemysłu maszynowego, przemysłu drobnego i rzemiosła i Centralny Związek Spółdzielni Pracy. Rok 1955 musi przynieść w tym zakresie ostateczne uregulowanie tak zwanych zapasów „starych“, a więc pochodzenia poniemieckiego lub też pierwszych lat powojennych. Również w roku bieżącym pracownicy kredytowi, kontrolujący przedsiębiorstwa przemysłowe, powinni aktywnie wpłynąć na zagospodarowanie dużej ilości materiałów, których zapas posiada wartość poniżej zł 100.

2. W dziedzinie zapasów produkcyjnych na czoło problemów wysuwa się sprawa ponadnormatywnych zapasów robót w toku. Do zagadnienia tego nie przywiązywano w latach ubiegłych właściwego znaczenia, a w roku 1954 świadomie nie koncentrowano uwagi na produkcji niezakończonych, mając na uwadze uregulowanie w pierwszym rządzie gospodarki materiałowej i sprawy wyrobów gotowych.

Jak wykazały próbne badania ponadnormatywnych zapasów produkcji niezakończonych zagadnienie to często przebiega nieprawidłowo. Oddziały operacyjne nie zwracały dostatecznej uwagi na fakt stałego, często nieuzasadnionego, gromadzenia się ponadnormatywnych stanów robót w toku i z zasady kredytowały te nadwyżki w pełni. Wyłączenia odnosiły się jedynie do przekroczeń kosztów.

Tymczasem, jak dowiodły badania, w zapasach tych gromadziły się permanentnie nieprawidłowości procesów produkcyjnych, znajdujące w następstwie swoje odbicie w poziomie kosztów własnych. Można wymienić takie przyczyny jak nierytmiczność produkcji i oddawanie gotowych wyrobów raz w miesiącu, lub też odkładanie produkcji na czas nieokreślony, spowodowane albo zmianami planu produkcyjnego, albo brakiem pewnych detali. W produkcji w toku mogą być również zamaskowane wydatki inwestycyjne, które ze względu na czasowy brak limitów inwestycyjnych nie są ujawniane.

Stan ten wymaga, aby w roku bieżącym zagadnienie kredytowania i kontroli robót w toku znacznie ostryżać i tą drogą wpłynąć na likwidację kryjących się tam niedomagań. Udzielanie kredytów winno być poparte właściwie umotywowanym wnioskiem wraz z załączeniem dokumentów, które by uzasadniały taki stan rzeczy. W niektórych bardziej ostrych przypadkach na kredytowanie ponadnormatywnych stanów robót w toku będzie wymagana zgoda Centrali (np. w hutni-

ctwie). Poza tym okres kredytowania winien być gruntownie skrócony tj. do 90 dni, to znaczy do okresu jednego planu operatywnego. Zakłada się bowiem, że nieprawidłowości powstałe w czasie trwania jednego planu operatywnego powinny być usunięte w przeciągu okresu trwania planu drugiego.

Drugą grupę zapasów produkcyjnych stanowią wyroby gotowe. Zagadnieniu temu już od początku 1954 r. poświęcono wiele uwagi i trzeba stwierdzić, że w niektórych resortach sprawa została częściowo uregulowana. Dla przykładu wymienimy przemysł lekki, gdzie dzięki dużej aktywności oddziałów Banku (Oddział Wojewódzki Łódź) doprowadzono nie tylko do likwidacji istniejących zapasów ponadnormatywnych, ale również do zastosowania takich środków prewencyjnych, które uniemożliwiają powstawanie nieprawidłowości w tej grupie. Należy tu wymienić zarządzenie Ministra Przemysłu Lekkiego, lub metodę krótkoterminowego kredytowania wyrobów gotowych, która później znalazła wyraz w Zarządzeniu Prezesa Narodowego Banku Polskiego.

Nie wszędzie jednak sprawa wyrobów gotowych została załatwiona, a nawet w tych resortach gdzie częściowo już ją usprawniono, wymaga ona jeszcze czujnej kontroli ze strony Narodowego Banku Polskiego. Szczególnie zagadnienie to dotyczy przemysłów produkujących w zasadzie artykuły powszechnego użycia a więc do Ministerstwa Przemysłu Lekkiego, Ministerstwa Przemysłu Rolnego i Spożywczego, Drzewnego i Papierniczego, Drobnego i Rzemiosła, Mięsnego i Mleczarskiego oraz do Centralnego Związku Spółdzielni Pracy.

Dotychczasowe metody kredytowania wyrobów gotowych i oddziaływania w tym zakresie na przemysł powinny zostać wzbogacone dalszymi sposobami jak np. przestrzeganiem czy planowany zbyt przemysłu koreluje z planami sprzedaży jednostek handlowych, czy planowa produkcja przemysłu ma zapewniony zbyt w umowach planowych, lub rozdzielnikach lokalnych i centralnych. Należy również bardziej aktywnie oddziaływać na jakość produkcji, wykorzystując do tego dekret o zabezpieczeniu jakości produkcji. Zagadnieniem dalszym, które wiąże się z tym jest bieżące oddziaływanie Banku na podejmowanie przez przedsiębiorstwa nieplanowej produkcji lub też ponadplanowej produkcji nie posiadającej zabezpieczonego zbytu. Oddziały Banku winny w tym celu bardziej operatywnie wykorzystywać formę inspekcji, kontrolując nie tylko zaistniałe zjawiska, ale również te, które są w trakcie powstawania.

3. W dziedzinie kontroli środków obrotowych, sprawą która dotychczas była traktowana marginesowo są rozliczenia międzyokresowe czynne.

Kredytowanie ich nie stwarzało większych trudności i trzeba przyznać, że centrala nie podnosiła tej sprawy w sposób zdecydowany. Tymczasem w tej grupie środków obrotowych istnieją pozycje które nasuwają przypuszczenia (a w niektórych przypadkach potwierdzone), że gromadzą się tam duże nieprawidłowości. Dla podkreślenia wagi zagadnienia podajemy, że wartość tej grupy środków obrotowych równa się prawie wartości zapasów robót w toku.

Ostatnio przeprowadzone badania, mające na celu utwierdzenie się w przypuszczeniach dowiodły, że w grupie tej mieszczą się nieprawidłowości, które bez dokładnej kontroli analitycznej mogą pozostać nie ujawnione. Szczególnymi, często występującymi nie-

prawidłowościami, które świadczą nawet o nielegalnej pracy przedsiębiorstw, są fakty ukrywania na tych rachunkach kosztów rozruchu, inwestycji i kapitalnych remontów. W związku z tym oddziały Banku, kredytujące w roku 1955 ponadnormatywne stany rozliczeń międzyokresowych czynnych winny żądać wyspecyfikowania tych rozliczeń i badać je w przedsiębiorstwach w oparciu o analityczne zapisy księgowości.

4. Podobnie jak w roku ubiegłym tak i w roku bieżącym dążyć będziemy do jeszcze większego usprawnienia rozliczeń pomiędzy przedsiębiorstwami. Już w roku 1954 zagadnienie odmiennych form rozliczeń było dla oddziałów sprawą o zasadniczym znaczeniu. Osiągnięte w tym zakresie wyniki są bardzo duże. Ilość biur wzajemnych rozliczeń, wzajemnych rozliczeń saldami, kompensat jednorazowych, rozliczeń planowych zwiększyła się parokrotnie. Obecnie, obok oddziałów przodujących w tej dziedzinie, jak Stalinogród i Łódź, pojawiły się i inne oddziały — Kraków, Gdańsk, Wrocław. Jednakże nie wszędzie zagadnienie to traktowane jest jednakowo i są okręgi bankowe, które czynią minimalne wysiłki dla zorganizowania BWR, czy też okresowych rozliczeń saldami. Również nie przeprowadza się w dostatecznym zasięgu kompensat resortowych.

W pierwszym kwartale bieżącego roku planujemy resortową kompensatę w przemyśle hutniczym i lekkim, a trzeba jeszcze pomyśleć o kompensatach w przemyśle drobnym, chemicznym, drzewnym i papierniczym.

W roku 1955 oddziały Banku powinny bardziej samodzielnie usprawniać rozliczenia, używając do tego celu kredyt na przeterminowane należności, który już w pierwszym kwartale został im oddany do bezpośredniego manewrowania.

5. W roku bieżącym w sposób bardziej zorganizowany i planowy przystąpimy do walki z zamożeniami środków obrotowych w inwestycjach i kapitalnych remontach. Jak wykazują dane liczbowe, oddziaływanie Banku na to zagadnienie nie było wystarczające. W wielu resortach przemysłowych zamrożenia środków w robotach kapitalnych wzrosły i na przestrzeni roku miały stałe tendencję zwyżkową. Pomimo takiego zjawiska aparat kredytowy, kontrolujący przedsiębiorstwa przemysłowe, nie reagował w dostateczny sposób i pozwolił aby na koniec roku stany te ukształtowały się stosunkowo wysoko.

Zbyt mała była współpraca z oddziałami Banku Inwestycyjnego w zwalczaniu zamrożeń oraz zbyt niedokładnie analizowano działalność przedsiębiorstw w zakresie robót inwestycyjnych, wykonywanych sposobem gospodarczym. Finansując nakłady związane z inwestycjami przeprowadzonymi sposobem gospodarczym, oddziały Banku nie upewniały się odnośnie istnienia odpowiednich środków w limitach Banku Inwestycyjnego i doprowadzały do tego, że albo na daną inicjatywę nie było limitów, albo też limity te były nie wystarczające. Podobnie przedstawiała się również sprawa przy kapitalnych remontach.

Poważne nieprawidłowości istniały w nielegalnych inwestycjach w tzw. „inwestycjach dzikich”. Ostatnio szereg oddziałów zwróciło się do Centrali Banku z materiałami wskazującymi, że zagadnienie to występuje coraz szerzej. Podobne uwagi podaje również Bank Inwestycyjny. W roku 1955 Narodowy Bank Polski po-

winien aktywnie i zdecydowanie przystąpić do zlikwidowania tego rodzaju przekroczeń dyscypliny finansowej. W stosunku do przedsiębiorstw naruszających przepisy o rozgraniczeniu działalności inwestycyjnej od eksploatacyjnej należy wzmocnić uwagę przy kontroli faktur i innych dokumentów rozliczeniowych, nie dopuszczać do zakupywania towarów o charakterze dóbr inwestycyjnych lub materiałów, które dla danego przedsiębiorstwa mogą posiadać charakter materiałów inwestycyjnych (np. stal, cegła dla przedsiębiorstwa owocowo-warzywnego).

Należy ponadto, jak już podaliśmy wyżej, pogłębić kontrolę robót w toku oraz rozliczeń międzyokresowych czynnych. Duże nieprawidłowości mogą się ukrywać w używaniu materiałów, gdzie materiały zakupione ze środków eksploatacyjnych (obrotowych) mogą być oddawane dla celów wykonawcy roboty inwestycyjnej (spółdzielnie budowlane) lub używane przez własne brygady wykonawstwa inwestycyjnego. Oddziały Banku powinny w ramach inspekcji w przedsiębiorstwach badać koszty zużycia materiałów (szczególnie tych, które mogą być wykorzystywane dla celów inwestycyjnych).

Zagadnienia omówione powyżej będą w roku 1955 jednym z zasadniczych tematów kontroli przedsiębiorstw przemysłowych. Dlatego też już obecnie oddziały Banku powinny dokonać odpowiednich przygotowań w tym zakresie.

6. W roku bieżącym Bank przystąpi w szerszym zakresie do oddziaływania na poziom kosztów własnych i akumulację. Szczególnie zagadnienie to będzie istotne dla aparatu kredytującego i kontrolującego przedsiębiorstwa przemysłowe. Odnośnie tego rodzaju prac nie posiadamy dużo doświadczenia. Wprawdzie w okresie ubiegłym Bank (Centrala i oddziały) przeprowadzał pewne fragmentaryczne prace w dziedzinie kosztów własnych, jednakże prace te nie miały charakteru typowo kontrolnego, a służyły jedynie do celów informacji wewnętrznej. W roku 1955 praca w dziedzinie analizy kosztów własnych będzie posiadała charakter kontrolny, to jest nie ograniczy się do samego stwierdzenia poziomu kosztów, ale również będzie dotyczyć badania przyczyn oraz podawanie środków zaradczych. W ten sposób Bank włączy się już w pełni do walki o obniżenie kosztów własnych produkcji, likwidację niegospodarności we wszystkich zjawiskach gospodarczej działalności przedsiębiorstw.

To zwiększenie funkcji kontrolnych Narodowego Banku Polskiego wynika z konieczności włączenia systemu kredytowego i oddziaływania za pomocą kredytu do walki o wykonanie założeń planu akumulacji.

W dotychczasowej praktyce Bank przy kredytowaniu przedsiębiorstw nie zwracał w zasadzie większej uwagi na to czy dana jednostka wykonuje plany kosztów i akumulacji, czy też plany te przekracza. Udzielenie kredytu nie było (w zasadzie), uzależnione od tych momentów. Jedynie przy kredytowaniu zapasów produkcyjnych oraz przy kredytowaniu spółdzielni pracy zagadnienie przekroczenia planu kosztów miało wpływ na poziom udzielonych kredytów.

Obecnie Bank (taka metoda zarysowała się już gdzieś niedługo w roku 1954 np. w przemyśle drobnym i lekkim) będzie stosował inny tryb kredytowania dla przedsiębiorstw dobrze pracujących, to jest wykonujących plany akumulacji i przestrzegających zasady dyscypliny finansowej i inny, obostrzony tryb

kredytowania przy kredytowaniu tzw. przedsiębiorstw złych, to jest nie wykonujących planu akumulacji i nie przestrzegających zasad dyscypliny finansowej. W sposób ściśle określony będzie uzależniane kredytowanie przedsiębiorstw od ich wyników. Będzie to sprzyjało możliwościom oddziaływania systemu kredytowego na poziom kosztów własnych.

Jest rzeczą oczywistą, że z powyższą zmianą łączy się ściśle sprawa badania przez pracowników kredytowych zagadnień kosztów. Sprawa ta nie jest rzeczą prostą i będzie wymagała osiągnięcia dużej ilości doświadczeń oraz wypracowania takich metod pracy, które by udostępniały szerokiemu aparatowi kredytowemu wykonanie tego rodzaju prac.

W okresie pierwszym badanie kosztów własnych będzie dotyczyło — jeżeli mowa o wszystkich oddziałach — spraw stosunkowo prostszych. Już obecnie szereg oddziałów Banku w myśl wytycznych i wskazówek Departamentu Kredytów Przemysłu analizuje zagadnienia kosztów pozaoperacyjnych. Dotychczasowe badania, dotyczące gospodarki mieszkaniowej w przedsiębiorstwach przemysłowych wykazały dużą ilość poważnych nieprawidłowości.

W roku 1953 i 1954 niektóre oddziały Banku przeprowadziły, w myśl wskazówek Departamentu Kredytów Przemysłu, badanie strat z powodu braków (w przemyśle maszynowym i w hutnictwie). Można powiedzieć, że oddziały zbadały to zagadnienie w sposób należyty.

Obecnie musimy przystąpić do bardziej wnikliwego i szerszego analizowania kosztów. Z zagadnień, które w tej dziedzinie wysuwają się na czoło i które powinny być zbadane w roku bieżącym, a metody analiz dla nich wypracowane podajemy poniżej:

- a) badanie zużycia materiałowego, przypadającego na jednostkę produkcji,
- b) badanie nakładów osobowych, przypadających na jednostkę produkcji, wraz z analizą wydajności pracy i pracochłonności wyrobów,
- c) badanie kosztów związanych z utrzymaniem zarządu przedsiębiorstwa.

Jak z tego wynika zamierzamy skoncentrować uwagę naszą w roku bieżącym na kosztach bezpośrednich produkcji oraz na kosztach dotyczących utrzymania zarządu.

Dotychczasowe metody analizy kosztów, wynikające poniekąd z przepisów Instrukcji Służbowej Dz. VI, bazowały na dokonaniu porównania planowanych kosztów własnych w układzie rodzajowym z kosztami faktycznie wykonanymi. Analiza taka jest przydatna, niemniej konieczne jest dla naszych celów, aby badano koszty również w układzie kalkulacyjnym. Stosowanie układu kalkulacyjnego umożliwia:

po pierwsze — przeprowadzenie analizy nakładów przedsiębiorstwa według miejsc i źródeł ich powstania, a

po drugie — umożliwić przeprowadzanie badań w zakresie kosztów przypadających na jednostkę danego produktu.

Przekrój kalkulacyjny kosztów pozwala na wyodrębnienie kosztów nieprodukcyjnych jak np. straty powstałe wskutek braków, straty powstałe przez przestoje itd.

Obecnie, gdy powinniśmy oprócz stwierdzenia faktycznego stanu rzeczy, podać również diagnozę przyczyn oraz środki które by po zastosowaniu poprawiły działalność przedsiębiorstwa, tego rodzaju analiza wydaje się konieczna.

7. Badanie akumulacji wiąże się ściśle z zagadnieniami kosztów. Należy jednakże pamiętać, że w oparciu o akumulację przebiegają rozliczenia przedsiębiorstw z budżetem państwa.

Dlatego też Bank powinien operatywnie informować jednostki nadrzędne przedsiębiorstw o nieprawidłowościach w dziedzinie kosztów własnych i akumulacji i wymagać od nich wyraźnego stanowiska w danej sprawie przedmiotowej.

Niekiedy zagadnienie akumulacji nie jest ściśle uzależnione od poziomu kosztów własnych. Jeżeli np. przedsiębiorstwo otrzymało zmienione zadania produkcyjne, przy których koszty własne utrzymują się na pierwotnym poziomie, ale zysk na skutek zmienionej rentowności będzie mniejszy, Bank powinien domagać się w jednostce nadrzędnej zmiany zadań finansowych.



Artykuł ten ma na celu zapoznanie terenu z podstawowymi założeniami planu pracy, jakie przy kredytowaniu i kontroli przedsiębiorstw przemysłowych ustalono w Centrali Banku. Podano jedynie główne kierunki działalności, bez wymienienia szczegółowych zamierzeń.

Obecnie oddziały wojewódzkie Banku otrzymują (począwszy od drugiego kwartału) dokładnie sprecyzowane wytyczne do planu pracy. Ostatnio Departament Kredytów Przemysłu przesłał takie wytyczne na II kwartał. Wytyczne te będą wskazywać na branżowe potrzeby, jakie na szczeblu Centrali wpływają i oczywiście mogą i powinny być korygowane uwagami terenowymi.

Trzeba zaznaczyć, że praca w roku 1955 będzie trudniejsza, bardziej bogata w problematykę kontrolną, jednakże jeżeli będzie przebiegać w sposób planowy i zorganizowany zadania nasze zostaną zrealizowane.

J. Dobrowolski

ODDZIAŁYWANIE BANKU NA PRZYSPIESZENIE ROZLICZEŃ MIĘDZY PRZEDSIĘBIORSTWAMI

System rozliczeń z tytułu dostaw, usług i robót między przedsiębiorstwami uspołecznionymi oparty jest w swych podstawowych założeniach, na zasadach systemu pieniężno-kredytowego i systemu finansowego przedsiębiorstw. Przede wszystkim wiąże on się ściśle z systemem obrotu bezgotówkowego i koncentracji wszystkich wolnych środków pieniężnych na rachunkach bankowych.

Obowiązek regulowania płatności wynikających ze

stosunków gospodarczych przedsiębiorstw, wyłącznie w formie różnego rodzaju rozliczeń za pośrednictwem Banku stanowi realizację odpowiednich zasad wymienionych systemów. Wiąże on się z jednej strony z ogólnopaństwową gospodarką środków pieniężnych, a z drugiej strony z gospodarką finansową poszczególnych przedsiębiorstw, biorących udział w obrocie gospodarczym.

Środki pieniężne służące do regulowania płatności

z tytułu dostaw, usług i robót gromadzą się na rachunkach bankowych przedsiębiorstw w wyniku realizacji ich działalności gospodarczej. Przedsiębiorstwo wykonujące plan gospodarczy otrzymuje potrzebne środki finansowe ze źródeł przewidzianych w systemie finansowym, a środki zużyte odzyskuje w drodze swych obrotów gospodarczych, w trybie rozliczeń. Oba źródła środków pieniężnych: zasilanie funduszy obrotowych przedsiębiorstw w sposób przewidziany w systemie finansowym i rozliczenia z tytułu dostaw, usług i robót oddziałują wzajemnie na siebie w tym sensie, że zahamowanie prawidłowego dopływu środków z jednego źródła wywiera wzajemny wpływ na funkcjonowanie dopływu środków z drugiego źródła. Tak np. nie udzielenie przedsiębiorstwu A właściwego kredytu, z reguły spowoduje zatory w rozliczeniach z przedsiębiorstwami B i C itd (dostawcami), co w konsekwencji doprowadzi do naruszenia prawidłowości w funkcjonowaniu ich obsługi kredytowej (kredyt przeterminowy, ewentualnie sankcje kredytowe itd) i zatorów we wpływach przedsiębiorstw A od jego odbiorców, którzy znajdują się w łańcuchu płatności, jako dostawcy w stosunku do grupy przedsiębiorstw B C, itd. Podobne komplikacje następują w przypadku zahamowania w dopływie środków budżetowych lub środków przeznaczonych na sfinansowanie inwestycji.

Również pierwotnym powodem omawianych komplikacji płatniczych może być opóźnienie rozliczeń z tytułu dostaw usług i robót ze strony przedsiębiorstwa spowodowane nie zahamowaniem dopływu środków z innych źródeł, lecz bezpośrednio złą pracą przedsiębiorstwa. Niewykonanie planu produkcji, zła jakość wyrobów gotowych, zła gospodarka zaopatrzeniowa, niezawarcie właściwych umów, czy też niewystaranie się o przysługujący przedsiębiorstwu kredyt bankowy, opóźnione fakturowanie — to przykłady złej pracy przedsiębiorstw, powodujące bezpośrednio u nich pierwotne przyczyny trudności finansowych.

W niniejszym artykule zostanie poruszone zagadnienie oddziaływania systemu bankowego i pracy aparatu bankowego na prawidłowość rozliczeń między przedsiębiorstwami.

Mając na uwadze przytoczone wyżej przyczyny trudności płatniczych i powiązania między nimi, możemy do zadań Banku w tym zakresie zaliczyć właściwą organizację kredytu, rozliczeń i kontroli bankowej oraz właściwą pracę aparatu bankowego.

Dla uwypuklenia całej wagi zagadnienia terminowości rozliczeń omówienie powyższych zadań Banku poprzedzimy rozpatrzeniem przebiegu rozliczeń w 1954 r. i głównych ośrodków podejmowanych przez Bank w celu ich usprawnienia.

Zaległości płatnicze w rozliczeniach między przedsiębiorstwami są jeszcze ciągle poważnym problemem w gospodarce finansowej przedsiębiorstw, mającym szerokie powiązania ze wszystkimi ogniwami systemu finansowego. Można jednak stwierdzić, że w 1954 r. nastąpiło pewne opanowanie zatorów w rozliczeniach i utrzymanie ich na obniżonym poziomie, przy korzystnym — co jest w tym przypadku bardzo ważne — kształtowaniu się kredytów bezpośrednio związanych ze stanami rozliczeń.

Stany przeterminowych należności i zobowiązań fakturowych obliczone w stosunkach procentowych przedstawiały się następująco:

	Należności inkasowe			Zobowiązania inkasowe		
	Stosunki procentowe portfeli do ogółu należności			Stosunki procentowe do ogółu zobowiąz.		Stosunek do kart II
	1954 r.	portfel A	portfel B	portfel C	Kart. I	kart. II
31.I	48	47	5	36	64	180
28.II	50	46	4	33	67	192
31.III	55	42	3	41	59	143
30.IV	59	38	3	44	56	126
31.V	55	43	2	43	57	130
30.VI	54	43	3	40	60	148
31.VII	53	44	3	37	63	174
31.VIII	53	44	3	38	61	157
30.IX	58	39	3	44	56	129
31.X	59	40	2	44	56	130
30.XI	63	35	2	52	48	92
31.XII	64	34	2	48	52	107

Jak wynika z powyższego zestawienia stan portfeli A był poza minimalną różnicą w styczniu — stale wyższy od łącznego stanu portfeli B i C, a w ostatnim kwartale znacznie wyższy bo wynosił około 60% wszystkich należności.

Portfel B spadł kilkakrotnie poniżej 40%, a więc do poziomu, który w poprzednich latach był nieosiągalny.

Zasadnicza zmiana na korzyść nastąpiła w stanie portfeli C. Z wysokich stanów w latach ubiegłych, a jeszcze z 9% w r. 1953 ustabilizował on się w wysokości 2—3%.

Jeżeli chodzi o zobowiązania przeterminowane, to ich stosunki do całości zobowiązań kształtują się gorzej niż przeterminowanych należności, jednak i na tym odcinku nastąpiła poważna poprawa. Wyraźniejszy obraz tych zaległości dają wyliczone wskaźniki zobowiązań przeterminowanych. Wynika z nich, że również średnia zobowiązań uległa obniżeniu.

Poprawę w stosunkach rozliczeń w stosunku do r. 1953 ilustruje następujące zestawienie.

	portfel B		portfel C		kartoteka II — %		kartoteka II wskaźnik		Uwagi
	1953	1954	1953	1954	1953	1954	1953	1954	
31.I	51	47	9	5	70	64	237	180	zatory w dopł. środków budż.
28.II	49	46	9	4	69	67	224	192	
31.III	50	42	8	3	66	59	195	143	akcja wyrównawcza w 1954 r.
30.IV	46	38	7	3	62	56	162	126	
31.V	49	43	6	2	67	57	206	130	akcja wyrównawcza w 1953 r.
30.VI	42	43	7	3	56	50	125	148	
31.VII	49	44	6	3	66	63	190	174	akcja wyrównawcza r. 1953 i 54
31.VIII	46	44	6	3	59	61	143	157	
30.IX	45	39	6	3	59	56	144	129	akcja wyrównawcza r. 1953 i 54
31.X	44	40	5	3	60	56	148	130	
30.XI	40	35	4	2	48	48	92	92	akcja wyrównawcza r. 1953 i 54
31.XII	40	34	4	2	48	52	93	107	

Jak wynika z powyższego porównania stanów zaległości płatniczych w r. 1953 i 1954, nie ma w zasadzie żadnej pozycji która by w r. 1954 nie była niższa, z wyjątkiem okresu: czerwiec i sierpień, w którym w r. 1953 była przeprowadzona akcja wyrównawcza i silna interwencja kredytowa.

Zaległości płatnicze nie są równomiernie rozmieszczone ani w poszczególnych gałęziach gospodarczych ani w poszczególnych okręgach wojewódzkich.

Jeśli chodzi o gałęzie gospodarcze, to rozpiętość wskaźników zobowiązań przeterminowanych jest bardzo duża. Najwyższe wskaźniki kształtują się w górnictwie, przemyśle ciężkim, w przemyśle drzewnym,

materiałów budowlanych, włókien łykowych, artykułów skórzanych, w przemyśle drobnym i rzemiośle oraz w niektórych pionach usług, gdzie wskaźniki są najwyższe.

Znacznie lepiej przedstawia się sytuacja w przemyśle lekkim i rolno-spożywczym, w którym wskaźniki kształtują się przeciętnie w granicach 60—150.

W stosunku do powyższych gałęzi gospodarki korzystniej przedstawia się przebieg rozliczeń w handlu. Przeciętnie w pionie handlu wewnętrznego wskaźniki przeterminowanych zobowiązań wynoszą ok. 50—60, przy czym w niektórych gałęziach są zupełnie niskie np. w Centrali Odzieżowej, C. H. Przemysłu Skórzanego, C. Z. Hurtu Spożywczego i w całym pionie zbytu (ok. 20—35). Również duże rozpiętości występują jeżeli chodzi o okręgi wojewódzkie. Różnice w stanach zaległości płatniczych są tu przeważnie spowodowane rozmieszczeniem poszczególnych gałęzi gospodarczych, niemniej jednak na obniżenie wskaźników ma duży wpływ praca aparatu bankowego w okręgu wojewódzkim.

Różnice występujące w okręgach wojewódzkich ilustruje następujące zestawienie:

Okręg wojewódzki	Wskaźniki zobowiązań przeterminowanych w r. 1954		
	31.III	30.IX	30.XI
Białystok	146	115	100
Bydgoszcz	100	106	76
Gdańsk	170	158	130
Kielce	145	140	98
Koszalin	180	150	129
Kraków	115	130	92
Lublin	160	112	100
Łódź	80	67	40
Olsztyn	190	133	100
Opole	135	90	80
Poznań	92	70	47
Rzeszów	150	112	80
Stalinogród	215	172	122
Szczecin	275	290	180
Warszawa	155	160	100
Wrocław	200	160	120
Zielona Góra	225	188	150
przy przeciętnym wskaźniku ogólnym	143	129	92
Ilość okręgów niżej wskaźnika ogólnego	5	7	6
Ilość okręgów powyżej wskaźnika ogólnego	12	10	11

Analiza powyższego zestawienia wykazuje, że w pewnej ilości okręgów wskaźnik jest stale wyższy od przeciętnego wskaźnika ogólnego. Niektóre z tych okręgów nie mogą obniżyć zaległości płatniczych poniżej wskaźnika ogólnego z tego powodu, że skupiają gałęzie gospodarki odznaczające się wyjątkowo wysokimi wskaźnikami. Typowym przykładem jest tutaj okręg stalinogrodzki, w którym praca aparatu bankowego wydatnie wpływa na obniżenie wskaźnika dzięki stosunkowo szeroko stosowanym rozliczeniom za pośrednictwem biur wzajemnych rozliczeń, lecz przeciętna zaległość płatności kształtuje się dość wysoko z uwagi na silną koncentrację górnictwa i przemysłu ciężkiego w tym okręgu. Niektóre natomiast z tych okręgów mają jeszcze duże możliwości obniżenia wskaźników drogą usprawnienia swej pracy i rozwoju form rozliczeń.

Mniejszość okręgów wykazuje wskaźniki niższe od ogólnych, jednak w dwóch okręgach wskaźnik jest około 50% niższy od ogólnego, podczas gdy nigdzie najwyższy wskaźnik nie sięga 200% wskaźnika ogólnego.

Z tego można wyprowadzić wniosek, że tendencje do usprawnienia rozliczeń wzrastają. Wskazuje zresztą na to porównanie wskaźników z trzech kwartałów roku ubiegłego, przy czym wniosku takiego nie może podważyć fakt, że wskaźniki z listopada są obniżone wskutek akcji wyrównawczej, stwierdziłszy bowiem wyżej, że wskaźnik na koniec października kształtował się również korzystnie.

Sytuację w stanach rozliczeń można trafnie zanalizować tylko przy równoczesnym zbadaniu kształtowania się stanów kredytów. Wpływ na stan rozliczeń ma oczywiście cała działalność kredytowa Banku, jednak bezpośrednio wiążą się z tym kredyty rozliczeniowe, a odbiciem trudności płatniczych z reguły jest kredyt przeterminowany. Podstawowy kredyt rozliczeniowy — kredyt na należności fakturowe spełnia prawidłowo swe zadania, jeżeli pokrywa w pełni stan należności, stanowiących jego zabezpieczenie.

W roku ubiegłym aparat kredytowy wzmógł swe starania żeby stopień tego kredytu był jak najwyższy, czego dowodem było osiągnięcie poziomu 80% pokrycia kredytem portfela A.

Taka sama staranność była wykazywana na odcinku kredytowania rozliczeń przekraczających cykl prawidłowy. Bank oddziaływał na rozładowywanie zatorów płatniczych poprzez uruchomienie kredytu na przeterminowane należności fakturowe dla węzłowych gałęzi gospodarczych, mających szerokie powiązania płatnicze.

Intensywność kredytów na należności fakturowe przedstawiała się w roku ub. następująco:

	miesiące											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
stosunek % kredytu na należności fakturowe do portfela A	69	67	74	75	80	71	74	78	73	71	67	72
Stosunek % kredytu na przeterminowane należności fakturowe do portfela B	5	5	14	8	19	18	17	19	25	24	43	11

Kredyt na przeterminowane należności fakturowe zawsze bezpośrednio oddziaływa na spadek zaległości płatniczych, gdyż jest wyłącznie wykorzystywany na spłatę zobowiązań przeterminowanych.

Rozpatrzmy jak się przedstawia porównanie jego wykorzystania według wyprowadzonych wyżej stosunków % do stanów zobowiązań przeterminowanych.

	Miesiące											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
wykorzystane kredyty na przeterminowane należności fakturowe	5	5	14	8	19	18	17	19	25	24	43	11
wskaźniki zobowiązań przeterminowanych	180	192	143	126	130	148	174	157	129	130	92	107

Począwszy od marca następuje stały wzrost kredytu, dzięki czemu wskaźniki przeterminowanych zobowiązań utrzymują się na poziomie niższym niż na początku roku. Proste oddziaływanie kredytu jest widoczne w miesiącach wczesni i październiku, kiedy nastąpiło intensywniejsze kredytowanie, jako ułatwiająca rozładowanie zatorów przed akcją wyrównawczą. Najniższe stany w kwietniu i listopadzie są oczywiście wynikiem dwu zeszłorocznych akcji wyrównawczych. Nasuwa się tu jedno spostrzeżenie: stany listopadowe zgadzają się z postawionym twierdzeniem,

że wzrost kredytu na przeterminowane należności fakturowe powoduje obniżenie wskaźnika przeterminowanych należności, jednak w kwietniu przy niskim wskaźniku widzimy również niski stan kredytu. Tłumaczy się to różnymi zasadami likwidacji kredytu, jaki powstał w wyniku wyrównania rachunków kompensacyjnych w obu akcjach. W listopadzie przysługiwała karencja w spłacie kredytu, wskutek czego stan jego na koniec listopada odpowiadał stanowi z chwili ukończenia akcji wyrównawczej, natomiast w akcji kwietniowej obowiązywało spłacenie w dniu 30 kwietnia.

Zdecydowane obniżenie wskaźników przeterminowanych zobowiązań, jakie nastąpiło w roku ubiegłym począwszy od miesiąca września odpowiada dokładnie nasileniu w kredytowaniu przeterminowanych należności fakturowych.

Jeżeli przyjmiemy jako stany porównawcze cyfry na dzień 31 marca tj. z okresu kiedy minęło już zahamowanie w dopływie środków budżetowych oraz oddziaływanie tego na stan zaległości płatniczych, to powyższe stwierdzenie wynika wyraźnie z następującego zestawienia (przy przyjęciu stanu przeterminowanych zobowiązań i kredytów na dzień 31.III. za 100):

	31 marca	30 września	30 listopada
przeterminowane zobowiązania	100	90	64
stan kredytu na przeterminowane należności fakturowe	100	174	250

W wysiłkach aparatu bankowego nad rozładowaniem zatorów płatniczych i usprawnieniem rozliczeń zostały podjęte jeszcze inne środki oddziaływania ze strony Banku.

Przed wszystkim Bank systematycznie przeciwdziałał narastaniu zatorów wtórnych i rozwijał pozainkasowe formy rozliczeń, cechujące się znacznie krótszym cyklem rozliczeniowym. Poza kredytem na przeterminowane należności fakturowe zostały przeprowadzone dwie powszechne akcje wyrównawcze oraz szereg kompensat branżowych.

Podczas akcji przeprowadzonej w kwietniu ubiegłego roku z rachunków kompensacyjnych zostało pokryte 47% przeciętnie kształtującego się stanu przeterminowanych zobowiązań, a ponadto z rachunków kompensacyjnych przelano na rachunki rozliczeniowe około 1,3 miliarda złotych. Te olbrzymie operacje rozliczeniowe zostały dokonane kosztem stosunkowo nieznacznego wzrostu kredytu na przeterminowane należności fakturowe, finansującego kompensatę. Wzrost ten stanowił 37% sumy spłaconych zobowiązań i w przybliżeniu odpowiadał sumie przelewów na rachunki rozliczeniowe, tak że można ogólnie powiedzieć, że kompensata została przeprowadzona w ramach własnych środków, co zresztą potwierdza kwota wpływów na rachunki kompensacyjne, która sięgała 94% sumy pokrytych zobowiązań.

Akcja listopadowa, której nie możemy dokładnie zanalizować wobec braku sprawozdań, dała co najmniej takie same rezultaty, o czym można wnioskować z faktu, że wskaźnik przeterminowanych zobowiązań spadł na koniec listopada niżej, niż w końcu kwietnia.

Przeprowadzona w grudniu akcja wyrównawcza Banku Inwestycyjnego przyczyniła się w poważnym stopniu do utrzymania wskaźnika na stosunkowo niskim poziomie w końcu roku.

Poza wymienionymi akcjami powszechnymi były przeprowadzane w miesiącach wrześniu i październiku kompensaty w przemyśle lekkim i maszynowym w skali ogólnokrajowej.

Wyniki tych kompensat w dużym stopniu przyczyniły się do obniżenia ogólnych wskaźników przeterminowanych zobowiązań w wymienionych miesiącach. W okresie kompensaty spłacono w obu resortach około 35% przeciętnie kształtującego się stanu przeterminowanych zobowiązań, a i w tym samym mniej więcej stosunku został obniżony stan przeterminowanych należności.

Rachunek tych operacji przedstawia się na ogół korzystnie, gdyż kredyt jaki został udzielony na sfinansowanie kompensaty wyniósł około 70% pokrytych zobowiązań, lecz nie wiele niższa suma niż zadłużenie z tytułu kredytu została przelana na rachunki rozliczeniowe. W porównaniu z powszechnymi akcjami wyrównawczymi wyniki te są, jeżeli chodzi o galęzie objęte kompensatą, niewiele słabsze.

W akcji kwietniowej pokryto w tych resortach około 50% stanu przeterminowanych zobowiązań i około 45% stanu przeterminowanych należności. Udzielony na ten cel kredyt wyniósł tylko około 40% spłaconych zobowiązań, lecz kwota przelana na rachunki rozliczeniowe sięgała tylko około 42% sumy kredytu.

Do bardzo ważnych osiągnięć w pracach aparatu bankowego w roku ubiegłym należy zaliczyć duży krok naprzód w rozwoju biur wzajemnych rozliczeń.

Od początku roku działało niewiele biur wzajemnych rozliczeń, bo: cztery w województwie stalinogrodzkim, dwa w województwie łódzkim, dwa w województwie warszawskim i jedno biuro w Gdyni. Obroty jednak tych biur stale wzrastały. W trzech głównych okręgach przedstawiały się one następująco:

	Ilość uczestników		Ilość przyjętych dokumentów		Obroty skompensowane*	
	IV kw. 1953 r.	II kw. 1954	IV kw. 1953 r.	II kw. 1954	IV kw. 1953	II kw. 1954
Województwo						
Stalinogród	81	58	34008	40637	100	220
Łódź	27	64	2947	11973	8	53
Warszawa	56	67	657	4878	1	15

* Obroty skompensowane w województwie stalinogrodzkim w IV kwartale 1953 r. przyjęto za 100 i w stosunku do nich obliczono obroty wykazane we wszystkich pozostałych pozycjach.

Ogólne obroty skompensowane w biurach wzajemnych rozliczeń wzrosły w pierwszym półroczu o około 160% a ilość złożonych dokumentów rozliczeniowych o około 35%.

Za bardzo dodatni objaw należy uważać podwojenie obrotów w województwie stalinogrodzkim oraz bardzo silny rozwój biur w województwach: łódzkim i warszawskim. Ujemnym objawem był niski procent kompensaty biura gdyńskiego (kilkanaście %) oraz niezorganizowanie ani jednego biura w innych województwach. Jeżeli chodzi o procent kompensaty, to był on bardzo wysoki w województwie stalinogrodzkim, a mianowicie: najniższy 36,4 w biurze Stalinogród II, lecz w innych: 56 (Bytom), 71,5 (Stalinogród I) i 87,2 (Stalinogród III). Również korzystnie przedstawia się procent kompensaty w województwie łódzkim (49,1 i 44) oraz warszawskim (40,9 i 48,8).

Poniekąd za przełomowy punkt w rozwoju biur wzajemnych rozliczeń można uważać koniec III kwartału i IV kwartału ub. r. We wrześniu w województwie stalinogrodzkim zostało uruchomionych osiem nowych

biur wzajemnych rozliczeń i w ten sposób za jednym zamachem ilość biur w tym województwie została potrojona.

Dwanaście biur województwa stalinogrodzkiego rozliczają płatności 155 przedsiębiorstw, to jest 7,3% przedsiębiorstw całego województwa, a obroty ich sięgają 16% wszystkich obrotów tego okręgu.

Działalność nowych biur oparta jest na doświadczenialeszcie metodzie powiązań otwartych, polegającej na tym, że obieg pieniądza wychodzi poza łańcuch rozliczeń objętych biurem wzajemnych rozliczeń podobnie jak do niego wchodzi z zewnątrz.

Każde z przedsiębiorstw występujące w środku łańcucha powiązań, rozlicza się dwustronnie i kompensuje zobowiązania wobec dostawcy z należnościami od odbiorcy, przedsiębiorstwo natomiast stanowiące ogniwo końcowe rozlicza się jednostronnie. Z reguły takim płatnikiem jest detal; dobór tego ogniwa umożliwia dwustronne rozliczenie się pozostałych uczestników.

Metoda powyższa daje możliwość upowszechnienia biur wzajemnych rozliczeń dzięki łatwieszemu skompletowaniu zespołu uczestników.¹⁾ Wydaje się że po dostatecznym zbadaniu wyników doświadczeń stalinogrodzkich będzie można ją zastosować również w innych województwach i w ten sposób zdecydowanie posunąć naprzód rozwój tej najbardziej nowoczesnej formy rozliczeń.

Na przyspieszenie rozliczeń wpłynęła również praca Banku nad uporządkowaniem portfeli C i zwiększeniem dyscypliny na odcinku terminowego fakturowania i składania faktur do inkasa. Świadczą o tym wskaźniki stanów portfeli C, które zostały obniżone z 9% do 2%. Aparat bankowy dokonał na tym odcinku ważnych usprawnień, przy czym bezsprzecznie do osiągnięcia wymienionych wyników przyczyniły się w dużym stopniu prace aparatu oddziałowego, polegające na przeprowadzeniu badań i analizy przyczyn zatorów w realizacji faktur oraz w opracowaniu metod i ustalaniu środków kontroli, prowadzących do likwidacji nieprawidłowości na tym odcinku.²⁾

Do bardzo ważnych usprawnień można następnie zaliczyć uporządkowanie rozliczeń między klientami oddziałów Narodowego Banku Polskiego a klientami oddziałów Banku Inwestycyjnego za pomocą bezpośrednich awizów uznaniowych. System ten, wprowadzony zarządzeniem Prezesa Narodowego Banku Polskiego Nr 186 z dnia 21 września 1954 r, ma na celu przyspieszenie rozliczeń między klientami obu banków oraz usprawnienie techniki operacyjnej.

Z odcinka współpracy z Bankiem Inwestycyjnym zasługuje na uwagę również wprowadzenie Pismem Okólnym L.119/54 ścisłej kontroli finansowania zakupu dóbr inwestycyjnych w trybie zawiadamiania oddziałów NBP przez oddziały BI o naruszaniu przy tym przez przedsiębiorstwa kontrolowane przez NBP zasad dyscypliny inwestycyjnej. Zobowiązanie oddziałów do stosowania wobec takich przedsiębiorstw sprzedanej kontroli dyspozycji płatniczych w trybie przepisów § 21 pkt 192 IS Dz. VI Cz. C wprowadza skuteczny instrument walki z łamaniem podstawowej zasady systemu finansowego jaką jest zasada rozgraniczenia pieniężnej gospodarki inwestycyjnej od pieniężnej gospodarki eksploatacyjnej.

Tak samo bardzo ważne znaczenie miało zorganizowanie wspólnej akcji Narodowego Banku Polskiego i Banku Inwestycyjnego w sprawie zwiększenia dyscypliny rozliczeń między wykonawcami a zlecceniodawcami w zakresie kapitalnych remontów. (P.O.L 133 z dn. 8.XI.1954 r.).

Duża ilość różnorodnych nieprawidłowości popelanianych zarówno przez zlecceniodawców jak i wykonawców kapitalnych remontów jest przyczyną szkodliwych zatorów w rozliczeniach i opóźnienia w akumulacji środków przewidzianych na sfinansowanie kapitalnych remontów.

Podejmowane przez komórki kapitalnych remontów interwencje w sprawie uruchomienia potrzebnych środków na likwidację przeterminowanych zobowiązań i w sprawie, przyspieszenia akumulacji tych środków należy zaliczyć do prac przyczyniających się nader skutecznie do usuwania nieprawidłowości na poruszonym odcinku.

Do czynników najsilniej związanych z przebiegiem rozliczeń należy bezsprzecznie prawidłowość kredytowania. Nie ulega wątpliwości, że pozytywne osiągnięcia w przyspieszeniu rozliczeń nastąpiły w dużej mierze dzięki usprawnieniu pracy kredytowej i zwiększeniu aktywności aparatu kredytowego w zakresie oddziaływania poprzez kredyt na prawidłowość rozliczeń.

Do skutecznych prac w tej dziedzinie trzeba zaliczyć dużą czujność i zapobiegliwość jaką Bank wykazał w stosunku do potrzeb i finansowych trudności przedsiębiorstw, powstałych z przyczyn od nich niezależnych.

Przykładem tu może być okres pierwszego kwartału ubiegłego roku, w którym spiętrzył się szereg przyczyn powodujących trudności finansowe przedsiębiorstw, jak zmiany niektórych cen, i w związku z tym zmiany planów finansowych, brak właściwych normatywów, opóźniony dopływ środków budżetowych na pokrycie niedoborów w funduszach własnych itp.

Elastyczność metod kredytowania w tym okresie, ścisłe koordynowanie kredytu z operacjami opartymi na przecenie zapasów materiałów i towarów, z wnikaniem w specyfikę zagadnień finansowych poszczególnych działów gospodarki, daleko posunięta pomoc kredytowa, nieraz nawet w szczególnie ważnych przypadkach do antycypacyjnego finansowania dotacji budżetowych, kredytowanie przedsiębiorstw na podstawie prowizorycznych normatywów zarządzane Pismem Okólnym L.18 z dnia 27.II.—1954 r. — przyczyniły się do pokonania trudności przedsiębiorstw i stworzenia stosunkowo szybko normalnych warunków finansowych.

Bezpośredni wpływ na przebieg rozliczeń miało dalsze rozszerzanie zakresu kredytu na obrót towarowy i skup. Doniosłe znaczenie miało objęcie już na początku ubiegłego roku kredytem na obrót działalności handlowej jednostek CRS „Samopomoc Chłopska” — powiatowych związków gminnych spółdzielni oraz innych ważnych gałęzi gospodarki, a mianowicie: składnic zbytu Centralnego Zarządu Przemysłu Mleczarskiego, Biur Wojewódzkich Centralnego Zarządu Przemysłu Rybnego i Rejonowych Zbiornic Centralnego Zarządu Przemysłu Jajczarsko-Drobiarskiego (Zarządzenie Nr 11 z dnia 19.I—1954 r) i następnie zakładów żywienia zbiorowego, podległych Centralnemu Zarządowi Przemysłu Gastronomicznego (Zarządzenie Nr 194 z dnia 27.XII—1954 r) oraz objęcie tą formą kredytowania w ciągu ubiegłego roku gminnych spółdzielni „Samopomoc Chłopska”.

¹⁾ Metodę otwartych powiązań w b. w. r. przedstawił w Nr 12/54 Wiadomości NBP J. Szyrocki w artykule: „Umawiamy rozliczenia za pośrednictwem biur wzajemnych rozliczeń”.

²⁾ Zagadnienia te zostały poruszone w artykułach: K. Szelałowski — Olsztyn „Z odcinka walki o likwidację należności w portfelu C” Wiadomości NBP Nr 7/54 i L. Myśleckiego — Wrocław „Jak walczyć o likwidację portfeli C” Wiadomości NBP Nr 10/54.

Podobne znaczenie dla prawidłowego przebiegu rozliczeń miało rozciągnięcie przepisów o kredytowaniu skupu na jednostki podległe Centralnemu Zarządowi Przemysłu Owocowo-Warzywnego (Zarządzenie Nr 111 z dnia 11.VI—1954 r) oraz na przedsiębiorstwa Centralnego Zarządu Młynów Gospodarczych.

Zeszłoroczne osiągnięcia Banku w pracy kredytowo-rozliczeniowej zobowiązują do kontynuowania również w roku bieżącym wysiłków zmierzających do dalszej poprawy terminowości rozliczeń.

Do najważniejszych prac w tej dziedzinie będzie należało wprowadzenie w systemie kredytowym i w systemie rozliczeń odpowiednich usprawnień, które będą miały na celu zwiększenie dyscypliny finansowej przedsiębiorstw oraz wzmoczenie oddziaływania tych systemów na działalność finansową i gospodarczą przedsiębiorstw i na wykonywanie przez nich planów gospodarczych, szczególnie planów akumulacji i planów obniżenia kosztów własnych.

M. L. Kostowski

SPOSTRZEŻENIA NA TLE WYKONANIA PLANU WINDYKACJI KREDYTÓW DLA DROBNEGO ROLNICTWA W R. 1954

Roczny plan windykacji krótkoterminowych kredytów drobnego rolnictwa wykonany został w skali krajowej na dwa tygodnie przed terminem.

Większość województw wykonała plan ze znaczną nadwyżką, uzyskując wyższe sumy spłat od zaplanowanych i to zarówno w kredytach ogólnooobrotowych jak i w zaliczkach kontraktacyjnych.

Pełne wykonanie rocznego planu spłat kredytów i to w dodatku przed terminem było niewątpliwie dużym osiągnięciem finansowym i politycznym całego aparatu bankowego NBP w roku 1954.

Do uzyskania tego sukcesu przyczyniło się wiele momentów, z których jako najważniejsze wymienić można następujące:

1. Roczny plan windykacji kredytów zestawiony został po raz pierwszy w oparciu o z góry ustalone zasady, które, jak wykazała praktyka, okazały się całkowicie słuszne i uzasadnione.

Przyjęcie jednolitych zasad przy opracowaniu planu windykacji umożliwiło postawienie przed każdym województwem, a z kolei przez województwo przed każdym powiatem i przez powiat przed każdą GKS, możliwie realnych w swych założeniach zadań windykacyjnych. Z drugiej zaś strony stosunkowo wczesne opracowanie planu rocznego pozwoliło zarówno oddziałom jak i GKS przygotować się odpowiednio do wykonania zadań windykacyjnych, szczególnie na okres skupu płodów rolnych, kiedy napływ gotówki na wieś jest zwykle największy.

2. Wytyczne Prezesa NBP dla dyrektorów oddziałów wojewódzkich w nadzorowaniu akcji windykacyjnej oraz podejmowanie skutecznych interwencji we wszystkich przypadkach, gdy wyniki windykacji w skali wojewódzkiej nie były zadowalające, a nawet często bezpośrednie wyjazdy do niektórych oddziałów wojewódzkich przyczyniły się do pełnej mobilizacji na tym odcinku zarówno kierownictwa oddziałów wojewódzkich jak i kierownictwa oddziałów operacyjnych, a z kolei całego zespołu pracowniczego komórek kredytów drobnego rolnictwa i GKS.

Dzięki powyższym okolicznościom przeprowadzenie akcji windykacyjnej stało się zagadnieniem problemowym, stawianym na pierwszym planie w zadaniach oddziałów NBP. Odprawy i narady odbyte zarówno na szczeblu centralnym, wojewódzkim i powiatowym przyczyniły się do właściwego zrozumienia przez poszczególnych pracowników oddziałów NBP i GKS sensu gospodarczego i politycznego akcji windykacyjnej.

3. Szereg oddziałów skłoniło znajdujące się na ich terenie GKS do nawiązania współpracy w akcji win-

dykacyjnej z partią i radami narodowymi, przez co zyskały one nie tylko poparcie dla swoich zamierzeń lecz prowadzonej akcji windykacyjnej nadane zostało właściwe znaczenie gospodarcze i polityczne.

4. Zainicjowanie i rozwinięcie współzawodnictwa, zarówno pomiędzy poszczególnymi pracownikami jak i pomiędzy GKS, a nawet oddziałami operacyjnymi, przyczyniło się do uzyskania bardzo dobrych wyników przez współzawodniczące zespoły i oddziały, stawiając je w pierwszym szeregu tych oddziałów, które plan windykacji wykonały w pełni i przedterminowo.

Oceniając pozytywnie zarówno samą organizację akcji windykacyjnej jak i osiągnięte wyniki w wykonaniu planu rocznego, nie możemy jednocześnie nie widzieć błędów i niedociągnięć. Pomyślny bowiem w zasadzie przebieg akcji windykacyjnej nie świadczy bynajmniej, że wszystkie zadania na tym odcinku zostały przez GKS i oddziały wykonane w pełni i należyście. Trzeba podkreślić, że wyniki akcji windykacyjnej znacznie lepsze aniżeli w roku ubiegłym oraz osiągnięcie w wielu województwach spłat ponadplanowych, stworzyły zarówno w dużej ilości oddziałów jak i w dużej ilości GKS atmosferę nadmiernego optymizmu i szkodliwego zadowolenia z siebie. Należy zwrócić na to uwagę, zwłaszcza teraz, kiedy oddziały GKS przystąpiły już do wykonania nowego planu windykacji na rok 1955, który jak już wiemy będzie planem jeszcze bardziej mobilizującym niż plan roku ubiegłego.

Względy powyższe nakazują, aby przy ocenie planu windykacji za rok ubiegły przeanalizować błędy i niedociągnięcia popełnione zarówno przez GKS jak i oddziały. Poznawszy popełnione błędy i niedociągnięcia, będziemy mogli lepiej niż w okresie minionym ustawić pracę na rok bieżący i lepiej ją wykonać.

Celem niniejszego artykułu jest omówienie niektórych niedociągnięć, jakie miały miejsce przy wykonywaniu planu windykacji w roku 1954, a mianowicie:

1. Nie wykonaliśmy planu w zakresie likwidacji pożyczek zaległych i ściągnięcia niespłaconych zaliczek kontraktacyjnych

W planie windykacji zakładaliśmy, że sumy pożyczek zaległych jakie pozostały w GKS w końcu roku 1953 zostaną zlikwidowane co najmniej w 60%. Zlikwidowaliśmy tylko 52%, czyli niewykonanie planu wynosi 8%. Ponieważ jednak nowe zaległości wzrosły w tym czasie, w stosunku do końca roku 1953, o 40% (bez pożyczek administrowanych) przeto w re-

zultacie zaległości zmniejszyły się na koniec roku 1954 zaledwie o 12%.

Otrzymany wynik nie może nas oczywiście zadowolić, toteż sprawie tej musimy się przyjrzeć nieco bliżej i przeanalizować nasze niedociągnięcia na tym odcinku.

Najlepsze wyniki w likwidacji dawnych pożyczek zaległych osiągnęły województwa: krakowskie, poznańskie, stalinogrodzkie i łódzkie.

Niektóre z tych województw zlikwidowały około 80% pożyczek według stanu na dzień 1 stycznia 1954 r., ale jednocześnie w dwóch z wymienionych województw suma nowych zaległości dorównała sumie pożyczek zlikwidowanych. Świadczy to o tym, że wymienione województwa nie zwróciły należytej uwagi na zjawisko narastania nowych zaległości, co może mieć związek przede wszystkim z niewłaściwym prowadzeniem przez GKS nowej działalności pożyczkowej, lub może to mieć powiązanie z niedostarczeniem zboża i innych płodów rolnych dla państwa. Mogą istnieć również i inne przyczyny, poznanie których jest niezbędne do tego, aby GKS mogły przeciwstawić się narastaniu nowych zaległości.

Planu w zakresie likwidacji dawnych pożyczek zaległych nie wykonały następujące województwa: koszalińskie, szczecińskie, wrocławskie, kieleckie, gdańskie, opolskie, białostockie, zielonogórskie i olsztyńskie. Bliskie wykonania planu było województwo warszawskie.

Jakkolwiek województwa kieleckie i warszawskie dużo zrobiły w zakresie likwidacji zaległości, to jednak te dwa województwa, łącznie z województwem lubelskim, mają największą sumę zaległości, stanowi ona bowiem 45% całej sumy zaległych pożyczek w GKS wszystkich województw. Wymienione województwa muszą rzecz prosta wyciągnąć z tego odpowiednie wnioski, tak natury gospodarczej jak i politycznej. Zagadnienie dużych sum zaległości i nieprowadzenia właściwej akcji windykacyjnej wiąże się w tych województwach z jednoczesnym słabym postępem upodzielczenia gospodarki chłopskiej, a więc z brakiem dążeń do poprawienia stanu gospodarki zadłużonych i nie płacących swych zobowiązań chłopów.

Ogólnie należy stwierdzić, większość GKS nie ma należytego rozeznania przyczyn zalegania ze spłatą należności przez poszczególnych dłużników.

Potwierdzenie tego stanu rzeczy znajdujemy między innymi w wynikach ankiety zebranej od GKS w początku roku 1954. Ankieta wykazała, że GKS posiadają rozeznanie przyczyn powstawania zaległości jedynie w 40% ogólnej sumy zaległości, natomiast w odniesieniu do 60% zaległych pożyczek GKS nie posiadają przeważnie żadnego rozeznania przyczyn, z powodu których dłużnicy nie płacą swoich zobowiązań. W związku z tym GKS nie mają przeważnie żadnego planu co należy zrobić, aby zlikwidować zaległości. Brak planu w likwidowaniu pożyczek doprowadza do tego, że niektóre GKS idą po linii najmniejszego oporu jeśli idzie o akcję windykacyjną. Zwracają one głównie uwagę na tych dłużników, którzy pożyczki spłacają w ustalonych terminach bez żadnych ze strony GKS przypomnień. Jeśli wpływy ze spłat pożyczek nie wystarczają na wykonanie planu windykacji, sięgają one po brakujące do planu wpływy do tych najlepszych dłużników, którym termin płatności jeszcze nie nadszedł.

W ten sposób udaje się niektórym GKS osiągnąć niekiedy spłaty w sumach zaplanowanych, przy jednoczesnym zaniedbaniu wykonania planu windykacji odnośnie pożyczek zaległych.

Tego rodzaju akcja mająca na pozór charakter dobrowolnego apelu o spłaty przedterminowe jest w zasadzie akcją szkodliwą. Ponadto tego rodzaju postępowanie doprowadza do stopniowego zamrożenia sum pożyczek u tych chłopów, którzy dawno powinni spłacić swoje pożyczki.

Wiele GKS postępując w sposób opisany wyżej nie sięgnęło przy wykonywaniu akcji windykacyjnej w roku 1954 do tych, którzy od kilku już lat posiadają większe sumy pożyczek i nie spłacają nic, bądź bardzo mało na poczet posiadanych zaległości. Nie wszystkim więc GKS udało się postawić zdecydowanie sprawę tych, którzy zadłużyli się ponad normę oraz swe możliwości płatnicze i, lekceważąc sobie wezwania GKS, nie płacą swych zobowiązań.

Oto na przykład ob. Szczytyński Wojciech, wykorzystując swe stanowisko w radach narodowych zadłużył się na sumę zł 18.912. Sumę tę winien jest w dwu GKS i pomimo, że ma możliwość spłaty, jeśli nie od razu to w ratach, nie spłaca swego zadłużenia.

Inny dłużnik ob. Nowowiejski Władysław uzyskał kilka pożyczek na likwidację odłogów i inne cele, razem na sumę zł 16.250, nie posiadając własnej ziemi. Uchyła on się od spłaty i GKS nie ustaliła kiedy i w jakich sumach zadłużenie będzie ostatecznie przez niego spłacone. Podobnych niesolidnych dłużników można znaleźć wielu. Znajdują się oni na terenach wszystkich województw i znają ich szczególnie te GKS które posiadają niezlikwidowane, zaległe pożyczki z lat dawnych. Należności od takich dłużników znajdują się właśnie w pozostałych nie zlikwidowanych jeszcze zaległych pożyczkach ogólnobrotowych, w pożyczkach administrowanych przez GKS i nierzadko w pożyczkach jakie przez oddziały NBP przejęte zostały w sierpniu 1953 roku z Banku Rolnego. Szeręg tych dłużników to przedwojenni „praktycy“, którzy nauczyli się zaciągać kredyt w kilku jednocześnie bankach, wykorzystując w ten sposób wszystkie dostępne źródła kredytu. Oni to w pierwszych latach po wyzwoleniu zaciągali pożyczki w KKO, w Banku Rolnym i gdy kredyty te znalazły się już w administrowaniu GKS, zaciągnęli jeszcze kilka pożyczek w GKS. W rezultacie zadłużenie ich dosięgło kilkunastu tysięcy złotych. Te właśnie zadłużenia są najgorzej spłacane i zadłużaniom tym w akcji windykacyjnej w roku 1954 nie poświęcono należytej uwagi.

Wiele GKS nie poświęciło również należytej uwagi drobnym zadłużeniom zaległym, których ilość i sumy są jeszcze w niektórych GKS bardzo poważne.

Obok zaległych pożyczek ogólnobrotowych i administrowanych występują w wielu GKS zaległe zaliczki kontraktacyjne z lat dawnych, które w licznych przypadkach dotyczą tych samych dłużników, którzy mają zaległe pożyczki ogólnobrotowe.

Jakkolwiek sprawa zaległych zaliczek kontraktacyjnych przedstawia się odmiennie od sprawy pożyczek ogólnobrotowych, straty bowiem na zaliczkach nieściągalnych (z wyjątkiem zaliczek udzielonych na kontraktację trzody chlewnej do roku 1952 włącznie) pokrywają GKS instytucje kontraktujące, to jednak likwidacja zaległych zaliczek kontraktacyjnych powinna być stawiana na równi z pożyczkami ogólnobrotowymi.

Jest w zasadzie rzeczą obojętną czy chłop otrzymał pożyczkę, czy zaliczkę kontraktacyjną, bo zarówno pożyczki jak i zaliczki udzielane są z kredytów refinansowych stawianych GKS do dyspozycji w oddziałach NBP. Oba rodzaje pożyczek stanowią pomoc państwa dla chłopów małorolnych i średniorolnych, a przy kontraktacji pomoc dla wszystkich chłopów bez wyjątku, którzy podpiszą umowę na dostawę zakontraktowanej masy towarowej. Środki użyte na ten cel powinny być państwu za pośrednictwem GKS zwrócone w całości i w terminie.

Zaległe zaliczki kontraktacyjne wchodziły do planu windykacji w dwóch zasadniczych pozycjach:

a) zaliczki zaległe z lat dawnych, do roku 1951 włącznie i

b) zaliczki zaległe z lat 1952 i 1953.

Plan zakładał całkowite zlikwidowanie jednych i drugich zaliczek zaległych, stwierdzić jednak należy, że plan windykacji w tej części nie został wykonany.

Suma zaległych zaliczek kontraktacyjnych z lat dawnych, do roku 1951 włącznie wynosiła na 1 stycznia roku 1954 złotych 19,9 miliona. Wywindykowano sumę złotych 6,2 miliona, co stanowi zaledwie 31%. Niewykonanie więc planu windykacji wynosi 68,9% i to głównie w województwach: warszawskim, kieleckim, koszalińskim, lubelskim i białostockim. Obok wyżej wymienionych województw są województwa, które albo nic, albo bardzo mało zrobiły na odcinku likwidacji zaliczek z lat dawnych, do roku 1951 włącznie. Do nich zaliczyć należy województwo szczecińskie i opolskie.

Nie ulega wątpliwości, że zaliczki, o których mowa są trudne do ściągnięcia i część z nich kwalifikuje się do odpisania na straty, ale w ciągu całego roku ubiegłego GKS zainteresowane tymi sprawami nie potrafiły ostatecznie wyjaśnić, które mianowicie zaliczki nadają się do ściągnięcia, a które uznać należy za nieściągalne i jako takie, po odpowiednim umotywowaniu ich nieściągalności, przekazane powinny być zainteresowanym instytucjom kontraktującym.

Winę za to, że postawione w planie zadania windykacyjne nie zostały wykonane ponoszą, obok GKS, również oddziały kontrolujące GKS. Nie poświęciły one bowiem temu zagadnieniu należytej uwagi i nie dopilnowały, aby zarządzenia Prezesa NBP w tej sprawie zostały wykonane.

Województwa takie: jak warszawskie, kieleckie, białostockie i koszalińskie uczestniczą w 65% w sumie ogólnej zaliczek nie zlikwidowanych z lat dawnych do roku 1951 włącznie. Na terenie tych województw zagadnienie likwidacji zaliczek niespłaconych powinno być szczególnie aktualne.

Na wyróżnienie w likwidacji dawnych zaliczek kontraktacyjnych zasługują niewątpliwie województwa: olsztyńskie, wrocławskie, które, mając stosunkowo duże sumy zaległości zlikwidowały je w ponad 50%. I one jednak nie zlikwidowały zaległych zaliczek w całości, jak to było założone w planie windykacji na rok 1954.

Drugą grupę zaległych zaliczek kontraktacyjnych stanowią zaliczki zaległe z lat 1952 i 1953.

Jakkolwiek w planie windykacji zagadnienie likwidacji tych zaliczek nie było specjalnie wyodrębnione, to jednak i odnośnie tych zaliczek założeniem planu było również całkowite ich zlikwidowanie. Zlikwidowano je jednak zaledwie w 20,2%. Bardzo słaby przebieg windykacji zaległych zaliczek z tego okresu wykazały województwa: lubelskie, białostoc-

kie, olsztyńskie, koszalińskie, łódzkie i kieleckie. Wyższe stosunkowo sumy spłat osiągnęły województwa: poznańskie, warszawskie, bydgoskie, ale są to jednocześnie województwa, które posiadają najwyższe stosunkowo sumy zaległych zaliczek z lat 1952—1953. Jedno tylko województwo warszawskie posiada tych zaległości na sumę równającą się 20% sumy ogólnej wszystkich zaliczek zaległych z wymienionych lat. Z kolei idą województwa: lubelskie, bydgoskie, białostockie, poznańskie, koszalińskie.

Najmniej zaliczek zaległych z lat 1952—1953 posiadają województwa stalinogrodzkie i rzeszowskie. Województwo stalinogrodzkie nie posiada również wcale zaległych zaliczek z lat dawnych, do roku 1951 włącznie.

Jest rzeczą wiadomą, że spłata zaliczek kontraktacyjnych uzależniona jest przede wszystkim od wykonania umów kontraktacyjnych przez wszystkich tych, którzy umowy takie podpisali a obowiązek dopilnowania tego spoczywa na terenowych placówkach instytucji kontraktujących. Jednakże po upływie okresu przewidzianego na dostawę masy towarowej i niedostarczeniu przez część plantatorów zakontraktowanej masy towarowej obowiązek windykowania zaliczek kontraktacyjnych spoczywa już tylko na GKS. GKS może i powinna korzystać w tej akcji z pomocy terenowych placówek instytucji kontraktujących, ale inicjatywa i przeprowadzenie akcji windykacyjnej należy wyłącznie do GKS. Dlatego za duże niedociągnięcie należy uważać to, że przy wykonywaniu planu windykacji w roku 1954 tak mało zrobiono odnośnie likwidacji zaległych zaliczek z lat 1952—1953.

Na szczególne podkreślenie zasługuje np. województwo lubelskie, które rok 1954 rozpoczęło z sumą 4,4 miliona złotych zaległych zaliczek i do końca roku sumy tej nie zdołało nawet zmniejszyć do 4 milionów złotych.

Ogólnie tę część pracy GKS w akcji windykacyjnej w roku ubiegłym możemy ocenić jako wybitnie ujemną.

2. W wykonaniu planu windykacji brak było rytmiczności

Brak rytmiczności w wykonaniu rocznego planu windykacji należy zaliczyć do jednego z najbardziej istotnych niedociągnięć w pracy GKS w roku 1954.

Ogólnie należy stwierdzić, że pod tym względem sytuacja w roku 1954 kształtowała się znacznie lepiej niż w roku 1953, ale mimo to nie można uważać jej za zadowalającą.

Rok 1954 wykazał, że akcja windykacyjna nabrała specjalnego nasilenia w większości województw dopiero w ostatnich miesiącach roku, natomiast słaby miała przebieg w pierwszym półroczu.

Poniższe zestawienie obrazuje zarówno przebieg akcji windykacyjnej w ciągu roku jak i jej wzrost w porównaniu z rokiem 1953.

PROCENT WYKONANIA PLANU ROCZNEGO

miesiąc	rok 1953	rok 1954	różnice
styczeń	5,9	5,8	-0,1
luty	5,2	5,3	+0,1
marzec	5,7	6,4	+0,7
kwiecień	4,5	4,7	+0,2
maj	4,8	5,0	+0,2
czerwiec	6,0	6,3	+0,3
lipiec	5,4	7,0	+0,6
sierpień	6,1	10,1	+4,0
wrzesień	7,5	12,3	+4,8
październik	9,8	14,2	+4,4
listopad	10,8	17,9	+7,6
grudzień	12,8	17,0	+4,2

Z podanego zestawienia widać, że stosunkowo małe odchylenia w przebiegu wykonania planu istniały w obydwu pierwszych półroczach, choć i tutaj, z wyjątkiem stycznia, realizacja planu była lepsza w roku 1954 w porównaniu z rokiem 1953. Zdecydowana poprawa nastąpiła jednak w drugim półroczu, przy czym obserwujemy charakterystyczny objaw, że listopad i grudzień wykazują największy procent wykonania planu rocznego w obu latach. Uzyskanie przez GKS największej sumy spłat pożyczek w listopadzie i grudniu wskazuje, że realizacja dostaw płodów rolnych, która przypada głównie na sierpień, wrzesień i październik nie jest jedynym źródłem środków przeznaczanych przez chłopów na spłatę swoich zobowiązań kredytowych.

Dowodem jak dużo można zrobić w wykonaniu akcji windykacyjnej gdy istnieje zrozumienie i gdy stawiane są do wykonania konkretne zadania, mogą być województwa: białostockie, szczecińskie, poznańskie i olsztyńskie. Województwo białostockie należało do tych województw, które w pierwszym półroczu miało najniższy procent wykonania planu rocznego, bo zaledwie 19,6%, podczas gdy inne województwa przekroczyły w tym samym czasie 50% wykonania planu rocznego.

Pomimo to województwo białostockie wykonało plan roczny, a wykonało go dlatego, że tylko w sa-

mych listopadzie wykonało ono 28% planu, czyli osiągnęło w tym miesiącu dużo więcej spłat niż w sześciu miesiącach pierwszego półrocza.

Podobnie województwo szczecińskie wykonało w listopadzie 25,9% planu rocznego, a za pierwsze półrocze miało ono wykonane zaledwie 19%. W ciągu pierwszych dwu tygodni grudnia województwo szczecińskie osiągnęło 16,2% wykonania planu i dzięki temu miało ono już na dzień 15 grudnia wykonany plan roczny w 107%.

Województwo poznańskie, pomimo, że za pierwsze półrocze miało wykonany plan w 22,8%, to już w listopadzie osiągnęło ono 111,6% wykonania planu rocznego. Podobnie rzecz się miała w województwie olsztyńskim, które z 18,2% za pierwsze półrocze w listopadzie osiągnęło 101% wykonania planu. Zgoła odmiennie przedstawiał się przebieg windykacji i realizacja planu rocznego w województwie stalinogrodzkim czy chociażby w województwie krakowskim, a nawet rzeszowskim. Wymienione województwa, a szczególnie województwo stalinogrodzkie, wykazują w realizacji planu windykacyjnego zdecydowaną rytmiczność, odbiegającą zarówno od innych województw jak i od przeciętnej dla całego kraju.

Wykonanie planu w wymienionych województwach (rok 1954) przedstawiało się następująco:

Województwa	M i e s i ą c e											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
stalinogrodzkie	10,7	9,9	11,6	9,2	10,2	10,9	11,3	9,9	9,3	10,7	10,4	11,6
krakowskie	10,6	8,7	9,8	8,7	8,6	8,8	9,8	8,2	8,4	9,6	12,0	14,3
rzeszowskie	6,6	6,1	7,5	5,4	6,7	8,2	9,1	7,5	8,5	10,3	19,6	16,5

Województwo stalinogrodzkie wykonało plan windykacji za pierwsze półrocze w 62,5%, krakowskie w 55,2%, rzeszowskie w 40,5%.

Nie da się zaprzeczyć, że rytmiczność wykonania planu pozwala nie tylko na właściwe rozłożenie pracy, ale pozwala ona jednocześnie na poświęcenie więcej czasu pożyczkom zaległym. Jako dowód tego służyć mogą trzy wymienione województwa, które mają najniższy procent zaległych pożyczek ogólnobrotowych, nie mają one jednocześnie, albo mają bardzo małe sumy zaległych zaliczek kontraktacyjnych z lat dawnych, do roku 1951 włącznie oraz zaległych zaliczek z lat 1952—1953. Te właśnie województwa zlikwidowały procentowo najwięcej zaległych zaliczek kontraktacyjnych.

Brak rytmiczności w wykonywaniu rocznego planu windykacji, to z konieczności stosowanie w pracy windykacyjnej akcyjności, co jest niewątpliwie zjawiskiem ujemnym i z tego należy na przyszłość wyciągnąć odpowiednie wnioski.

Pozostawienie pierwszego półrocza w realizacji planu windykacyjnego własnemu losowi i własnej inicjatywie GKS, a mobilizowanie wszystkich sił w ostatnich miesiącach roku, uważać należy zawsze za zło konieczne i nie chcąc do tego dopuścić, należy windykacji poświęcić czas i uwagę już od stycznia, eliminując jednocześnie z rozumowań niektórych GKS wszelkiego rodzaju przeszkody zarówno natury technicznej jak i gospodarczej odnośnie przeprowadzenia windykacji.

Akcja bilansowa w GKS czy akcja kredytowa pier-

wszego półrocza, a już najmniej okres przednowka, nie mogą stanowić przeszkody w przeprowadzaniu windykacji i nie mogą mieć wpływu na rytmiczne wykonywanie planu rocznego w tym zakresie. Szczególnie ostatni argument niemożności prowadzenia windykacji w okresie przednowka nie wytrzymuje krytyki w świetle wyników cyfrowych wykonania planu za rok 1954. Wykonanie planu w drugim kwartale było niewiele gorsze od wykonania planu w kwartale pierwszym, a w niektórych województwach, jak na przykład w opolskim, zielonogórskim i rzeszowskim, wykonanie to było nawet lepsze. Jest to dowodem, że akcja windykacyjna może i powinna być prowadzona równomiernie w ciągu całego roku i powinna ona posiadać jednakowe nasilenie we wszystkich miesiącach.

3. Nie dla wszystkich oddziałów i GKS plany windykacji były dobrze opracowane

Kontrola wykonania planu windykacji kredytów wykazała, że w opracowaniu planów szczegółowych istniały niedociągnięcia, dopuszczono bowiem do powstania planów nierealnych. Niektóre oddziały operacyjne otrzymały od oddziałów wojewódzkich plany nierealne, a niektóre GKS otrzymały plany nierealne od oddziałów operacyjnych.

Na nierealność planów wskazują osiągnięte wyniki wykonania planów za rok 1954. Tak na przykład powiat augustowski wykonał plan roczny w 220,8% na dzień 15 grudnia. GKS w Tarnowie podawano w Poradniku-Informatorze jako przykład, że na dłu-

go jeszcze przed końcem roku wykonała ona plan w 176%.

Poza wymienionymi istnieje cały szereg innych powiatów i GKS, które mają również nieprawdopodobnie wysokie procentowo wykonanie planów rocznych.

Obok tych osiągnięć wysokich istnieją powiaty i GKS, które roczny plan windykacji wykonały w 60 a nawet 50%.

Zarówno wykonanie planu w 200 i więcej procentach jak i osiąganie rażąco niskiego procentu wykonania jest dowodem, że przy zestawianiu szczegółowych planów windykacji popełniono błędy, dopuszczając do tworzenia planów nierealnych. Jasne, że zły wynik w realizacji planu windykacji jednego powiatu nie zawsze będzie miał beżpośredni związek z planem powiatu o wynikach bardzo wysokich, jednak przy dokładnej analizie wszystkich planów powiatowych czy planu GKS można będzie ustalić, który powiat czy które GKS miały plany za niskie, a które za wysokie. Nie dokonując nawet takiej analizy z całą pewnością stwierdzić można, że powiat, który wykonał plan w 200% miał plan nierealny, bowiem nierealność planu potwierdza osiągnięty wynik.

Plan windykacji przy założeniu teoretycznym będzie zawierał:

a) całą sumę kredytów pozostałych z roku ubiegłego i sumę kredytów udzielonych w roku bieżącym, których płatność przypada w roku bieżącym,

b) całą sumę kredytów zaległych z lat dawnych.

W praktyce jak wiemy plan na rok 1954 nie zawierał pełnej sumy kredytów płatnych w roku bieżącym i pełnej sumy kredytów zaległych. Z planu zostały wyeliminowane kredyty nieściągalne i administrowane, a kredyty zaległe przyjęto do windykacji w 60%. Kredyty płatne bieżąco przyjęto do planu w 90%.

Plan windykacji na rok 1954 nie opierał się na dokładnych wyliczeniach otrzymanych z każdej GKS. Były ustalone pewne zasady, na podstawie których plan był zbudowany, ale zasady te miały swoje oparcie w dokładnie przeprowadzonych wyliczeniach, które potwierdziły ich słuszność. Słuszność tych założeń potwierdziły również wyniki realizacji planu windykacji w skali krajowej i w rozbięciu planu na 17 planów wojewódzkich. Żadne województwo nie wykonało planu w 200% i nie mogło go w takim procencie wykonać. Województwo mogłoby natomiast wykonać plan w 120—130%, ale tylko wówczas gdyby wszystkie GKS zdołały zlikwidować zaległe pożyczki z lat dawnych, przy jednoczesnym zupełnym niewykazaniu zaległości z roku 1954. Gdy więc województwo wykonało plan mający swoje uzasadnienie w założeniach teoretycznych, a więc gdyby dłużnicy, którzy mieli spłacić swoje pożyczki w roku 1954, spłacili je bez wyjątku wszyscy i gdyby spłacili również swe pożyczki wszyscy zalegający, to wówczas procent wykonania mógłby osiągnąć 120 czy 130%, ale nigdy nie mógłby on osiągnąć 176% czy 200% planu.

Na podstawie wyżej podanego oświetlenia wykonania planu przez niektóre powiaty i GKS w granicach około czy ponad 200% należy uznać jako zjawisko nienormalne i na przyszłość trzeba z tego doświadczenia wyciągnąć właściwe dla planowania wnioski, nie można zapomnieć o tym, że zarówno zaniżanie jak i zawyżanie planu wpływa demoralizująco na tych, którzy mają plan wykonywać, a co w

konsekwencji doprowadza do niewykonania planu powiatowego czy wojewódzkiego, a do tego pod żadnym pozorem dopuścić nie można. Trzeba więc dbać o to, aby nie tylko wojewódzkie plany windykacyjne ale również plany powiatowe oraz plany GKS były realne i opierały się na zasadach, których słuszność nie ulegałaby żadnej wątpliwości.

4. Wnioski i wskazania na rok 1955

Wskazaliśmy wyżej na ważniejsze tylko niedociągnięcia jakie popełnione zostały w roku 1954, zarówno w planowaniu jak i w wykonaniu planów windykacji kredytów drobnego rolnictwa. Omówiliśmy je dlatego, aby wykazać, że jakkolwiek wykonaliśmy plan windykacji na rok 1954, to jednak nie wykonaliśmy go w pełni tak jak wykonany być powinien.

Rozpoczynając rok nowy wiemy już jaki plan windykacji został przed nami postawiony do wykonania. Plan ten nie został jeszcze rozpracowany na województwa, bo do rozpracowania planu nie mamy jeszcze wszystkich elementów, a więc nie wiemy między innymi jaką sumę kredytów udzieli GKS w pierwszym kwartale. Ponieważ jednak na pierwszy kwartał bieżącego roku zaplanowano większą sumę kredytów i ponieważ w roku 1954 nie wykonaliśmy planu w zakresie likwidacji pożyczek zaległych i zaliczek kontraktacyjnych, plan windykacji na rok 1955 jest znacznie wyższy od planu na rok 1954.

Należyty przebieg akcji kredytowej to nie tylko badanie celowości i klasowego rozdziału kredytów, ale i dopilnowanie aby kredyty nie dostały się do rąk tych, którzy nie spłacą ich w ustalonych terminach. Należy zwrócić większą niż dotychczas uwagę na to aby udzielony kredyt był istotnie uzupełnieniem własnych środków pieniężnych chłopą, użytych przez niego do podniesienia produkcji roślinnej i zwierzęcej, a w związku z tym aby kredyt miał nie tylko lepsze zabezpieczenie, ale aby jego płatność nie była ustalana mechanicznie.

GKS muszą zwrócić większą niż dotychczas uwagę nie tylko na potrzeby kredytowe ale i możliwości płatnicze tych, którzy zwracają się o pomoc kredytową, a udzielając tej pomocy spłatę kredytu wiązać z najbliższymi dochodami chłopą, osiąganymi z gospodarstwa. W tym ustawieniu kredyt powinien mieć możliwie krótkie okresy spłat, dostosowane do istotnych możliwości płatniczych kredytobiorców.

Wskazania powyższe nie wypływają li tylko z chęci zapewnienia wykonania planu windykacji. Mają one przede wszystkim swoje uzasadnienie gospodarcze, bowiem ustalanie mobilizujących terminów spłat i dopilnowanie tych terminów wpływa niewątpliwie na podnoszenie dochodowości gospodarstwa, a w związku z tym i podnoszenie produkcji. Nie należy więc zapomnieć o ustawianiu akcji kredytowej pierwszego kwartału, że należyty jej przebieg decyduje zarówno o wykonaniu planu windykacji jak i o podnoszeniu produkcji przez indywidualnie gospodarujących chłopów.

Stąd wniosek dalszy i wskazania na rok 1955 to: konieczność szczegółowego rozpracowania planu likwidacji pożyczek zaległych i zaliczek kontraktacyjnych. Zagadnieniu temu musi być poświęcona uwaga w ciągu całego roku, liczyć się bowiem musimy z tym, że jeżeli obecnego stanu pożyczek zaległych i zaliczek kontraktacyjnych nie zmniejszymy do minimum, to nie wykonamy planu windykacji na rok 1955. Jest to niewątpliwie zadanie trudne, ale mimo to jest ono wykonalne i musi być bezwzględnie wykonane.

Nie wchodząc w szczegóły akcji jaka winna być w tym względzie podjęta i przeprowadzona, wskazać można już obecnie na konieczność zastosowania w tej akcji w szerokim zakresie cesji należności za dostawę masy towarowej, dawane GKS przez tych, którzy zalegają ze spłatą swoich zobowiązań. Akcja tego rodzaju ma na celu konieczność udzielania prolongat tym, którzy obecnie zalegają ze spłatą swych zobowiązań. Dobrą stroną każdej takiej operacji będzie to, że nie wiadomy obecnie termin spłaty zadłużenia będzie konkretnie ustalony, a poza tym zostanie on niejako wzmocniony dodatkowym zabezpieczeniem w postaci cesji należności na mające być dostarczone do GS plody rolne lub tuczniaki.

W zakresie zaległych zaliczek kontraktacyjnych musi być podjęta akcja przewidziana zarządzeniem Prezesa NBP, która, jak to wykazało wykonanie planu windykacji w roku 1954, nie miała należytego

i właściwego przebiegu. Poza zaległymi pożyczkami i zaliczkami kontraktacyjnymi istnieją pożyczki i zaliczki kontraktacyjne płatne bieżąco. Mając na uwadze konieczność pełnego wykonania planu windykacji w roku 1955 musimy bezwzględnie domagać się aby ustalone terminy wpłat były honorowane przez wszystkich dłużników. Oddziały muszą dopilnować aby GKS nie dopuszczały do najmniejszych nawet nowych zaległości, grozić by to bowiem mogło niewykonaniem planu kwartalnego a z kolei rocznego planu windykacji w roku 1955.

W świetle podanych wyżej wskazań na rok 1955 walka o wykonanie rocznego planu windykacji musi być prowadzona już od pierwszych miesięcy roku bieżącego stale i konsekwentnie, a to w celu osiągnięcia w realizacji planu pełnej rytmiczności.

E. Kański

WYBRANE ZAGADNIENIA ORGANIZACJI I SYSTEMU FINANSOWEGO PAŃSTWOWYCH GOSPODARSTW ROLNYCH

Socjalistyczny system gospodarowania na wsi realizowany jest przez państwowe gospodarstwa rolne i spółdzielnie produkcyjne.

Państwowe gospodarstwa rolne oraz spółdzielnie produkcyjne posiadają wiele cech wspólnych, charakterystycznych dla wszystkich przedsiębiorstw socjalistycznych¹⁾. Zaliczyć tu można przykładowo: występowanie socjalistycznej własności środków produkcji i działanie w ramach narodowego planu gospodarczego.

Obok wymienionych wspólnych cech występuje między państwowymi gospodarstwami rolnymi a spółdzielniami produkcyjnymi szereg różnic o charakterze społeczno-ekonomicznym, decydujących o wyższej formie socjalistycznego gospodarowania w państwowych gospodarstwach rolnych. W szczególności wymienić należy następujące różnice:

a) państwowe gospodarstwa rolne opierają się na wyższej formie uspołecznienia środków produkcji, bowiem wszystkie ich środki produkcji jak: ziemia, budynki, maszyny, narzędzia, inwentarz żywy, nasiona itp. stanowią własność państwową (ogólnonarodową). Środki produkcji spółdzielni produkcyjnych stanowią natomiast własność spółdzielczą (grupową);

b) produkcja uzyskana przez państwowe gospodarstwa rolne należy całkowicie do państwa i zbywana jest wyłącznie odbiorcom wskazanym przez właściwe władze państwowe. Produkcja uzyskana przez spółdzielnie produkcyjne stanowi własność spółdzielczą i po wypełnieniu obowiązkowych dostaw płodów rolnych oraz zadań wynikających z umów kontraktacyjnych, pozostała część tej produkcji dzielona jest między członków, bądź też sprzedawana na wolnym rynku.

c) Środki trwałe i obrotowe niezbędne państwowym gospodarstwom rolnym dla wykonania zadań ustalonych planem gospodarczo-finansowym wydziela państwo. Środki trwałe i obrotowe niezbędne dla wykonania zadań nakreślonych planem gospodarczym spółdzielni produkcyjnej tworzone są z funduszy spółdzielni z tym, że państwo okazuje dla spółdzielni znaczną pomoc w formie ulg w zakupach materiałów inwestycyjnych i zaopatrzeniowych, kredytów inwe-

stycyjnych i obrotowych oraz użyczania za pośrednictwem państwowych ośrodków maszynowych nowoczesnego parku maszynowego, koniecznego dla wykonania prac polowych.

d) Zarządzanie państwowymi gospodarstwami rolnymi odbywa się na zasadzie jednoosobowego kierownictwa, podporządkowanego bezpośrednio nadrzędnej władzy państwowej. W spółdzielniach produkcyjnych zarządzanie odbywa się na zasadach samorządu spółdzielczego (ogólne zebranie członków, zarząd, komisja rewizyjna, sąd koleżeński).

Przed państwowymi gospodarstwami rolnymi, reprezentującymi wyższą formę społecznego gospodarowania na wsi, stoi w obecnym okresie przejściowym (tj. w okresie budowy podstaw socjalizmu) szczególnie ważne zadanie podniesienia swej gospodarki na najwyższy poziom organizacyjny tak, aby wyraźne i wszechstronne przykłady osiągnięć PGR stanowiąc mogły decydujący bodziec w socjalistycznej przebudowie wsi. Uchwała II Zjazdu P. Z. P. R. o zadaniach rozwoju rolnictwa w latach 1954-1955 i o zapewnieniu niezbędnych środków dla wzrostu produkcji rolnej stwierdza co następuje:

„Usprawniając swą gospodarkę, organizację pracy i wyniki produkcyjne, podwyższając poziom uświadczenia politycznego załogi, podnosząc zaniedbane zespoły i gospodarstwa do poziomu przodujących — PGR winny więcej niż dotychczas oddziaływać na wieś gospodarczo i politycznie, a szczególną pomoc okazywać spółdzielniom produkcyjnym w dziedzinie ich dalszego wzrostu i umocnienia gospodarczego i organizacyjnego.“²⁾

Ważnym czynnikiem dla organizacyjnego i gospodarczego wzmocnienia PGR jest pełne wykorzystanie ekonomicznych bodźców, działających na przedsiębiorstwa ze strony systemu finansowego. W tych warunkach wydaje się celowe przedstawienie w najogólniejszym zarysie niektórych zagadnień obecnej organizacji i systemu finansowego PGR oraz zapoczątkowanie wśród aparatu bankowego dyskusji, mogącej przynieść cenny materiał dla usprawnienia obowiązujących zespoły PGR zasad systemu finansowego.

¹⁾ Organizacja i system finansowy spółdzielni produkcyjnych przedstawione zostały przez tegoż autora w Wiadomościach NBP Nr 7/54, str. 393-396.

²⁾ Nowe Drogi Nr 3 (57), Marzec 1954, str. 498.

Struktura organizacyjna resortu PGR przedstawia się następująco:

1) Minister Państwowych Gospodarstw Rolnych kieruje działalnością podległych mu przedsiębiorstw przez następujące centralne zarządy:

- a) Centralny Zarząd PGR Olsztyn,
- b) Centralny Zarząd PGR Pomorski
- c) Centralny Zarząd PGR Koszalin
- d) Centralny Zarząd PGR Szczecin
- e) Centralny Zarząd PGR Wielkopolski
- f) Centralny Zarząd PGR Śląsk
- g) Centralny Zarząd PGR Warszawa
- h) Centralny Zarząd Selekcji Roślin.
- i) Centralny Zarząd Rybactwa
- j) Centralny Zarząd Hodowli Koni
- k) Centralny Zarząd Hodowli Zarodowej
- l) Zarząd Przemysłu Rolnego.

2) Centralne zarządy działają jako przedsiębiorstwa budżetowe. Centralnym zarządom wymienionym w pkt. 1a-g (terytorialnym) podlegają zjednoczenia PGR, pozostałym zaś centralnym zarządom (pkt. 1h-l) podlegają bezpośrednio właściwe zespoły PGR.

3) Zjednoczenia PGR działają jako przedsiębiorstwa wielozakładowe na pełnym rozrachunku gospodarczym, wykonując w ramach swej działalności wyłączenie funkcje kierownictwa, koordynacji i nadzoru w stosunku do podległych im zespołów PGR. Koszty utrzymania zjednoczeń PGR pokrywane są z narzutu na koszty własne podległych im zespołów PGR.

4) Zespoły PGR wykonują w ramach swej działalności zadania gospodarcze ustalone w planach gospodarczo-finansowych. Zespoły PGR podległe zjednoczeniom działają według zasad pełnego wewnętrznego rozrachunku gospodarczego, zaś zespoły podległe bezpośrednio centralnym zarządom zorganizowane są na zasadach pełnego rozrachunku gospodarczego. W skład zespołów PGR wchodzi gospodarstwa lub zakłady, które mogą być wydzielone na ograniczony wewnętrzny rozrachunek gospodarczy.

Siedzibą poszczególnych centralnych zarządów jest obecnie Warszawa. Wydaje się, że umieszczenie centralnych zarządów terytorialnych w siedzibie resortu, a z dala od podległych im zjednoczeń, nie jest zbyt sprzyjającym ujęciem organizacyjnym. Rozmieszczenie to utrudnia w poważnym stopniu łączność między zespołami i zjednoczeniami, a ich jednostką nadrzędną i osłabia możliwość skutecznego, bezpośredniego oddziaływania centralnych zarządów na podległe przedsiębiorstwa.

Zjednoczenia PGR (oraz te zespoły PGR, które działają na pełnym rozrachunku gospodarczym) posiadają osobowość prawną i w związku z tym podlegają wpisowi do rejestru przedsiębiorstw państwowych oraz są uprawnione do występowania przed sądami i przed komisjami arbitrażowymi. Uprawnień tych nie posiadają zespoły PGR, zorganizowane na pełnym wewnętrznym rozrachunku gospodarczym, podległe zjednoczeniom PGR.

Zespoły PGR — tak jak wszystkie przedsiębiorstwa działające na zasadach rozrachunku gospodarczego — posiadają następujące istotne uprawnienia:

- a) korzystają w wykonaniu zadań wynikających z planów gospodarczych z pełnej operatywnej samodzielności,
- b) wchodzi w wykonaniu tych zadań w stosunki umowne z innymi przedsiębiorstwami i organizacjami,
- c) prowadzą pełną rachunkowość, sporządzając pełny samodzielny bilans i rachunek wyników,

d) posiadają rachunki rozliczeniowe w NBP i korzystają z bankowych kredytów obrotowych,

e) korzystają bezpośrednio ze środków planu inwestycyjnego,

f) rozliczają się za pośrednictwem rachunku rozliczeń z budżetem Państwa.

Decydujące znaczenie dla umocnienia gospodarki finansowej posiada pogłębienie rozrachunku gospodarczego, a więc doprowadzenie istotnych cech rozrachunku gospodarczego do najniższych komórek przedsiębiorstwa. Pogłębienie rozrachunku gospodarczego w państwowych gospodarstwach rolnych wydaje się możliwe tylko w wyniku sukcesywnego wyodrębniania gospodarstw i zakładów wchodzących w skład zespołów PGR na ograniczony wewnętrzny rozrachunek gospodarczy. Wytyczne w tym zakresie nakreśla Uchwała II Zjazdu P. Z. P. R., która w rozdziale o zadaniach w dziedzinie rozwoju PGR stwierdza co następuje:

„Umocnić rozrachunek gospodarczy w zespołach i stopniowo wprowadzać go w większych gospodarstwach.“³⁾

Wobec tak wyraźnych uchwał II Zjazdu P. Z. P. R. wydaje się, że wprowadzanie w gospodarstwach i zakładach ograniczonego wewnętrznego rozrachunku gospodarczego nie jest w praktyce dostatecznie realizowane w systemie finansowym PGR, chociaż od dłuższego czasu wiadomo o pracach badawczych na tym odcinku. Nie zauważa się dotąd w systemie finansowym urzędów wyraźnie sprzyjających pogłębieniu rozrachunku gospodarczego w PGR. Wydaje się, że podstawowymi warunkami wprowadzenia ograniczonego wewnętrznego rozrachunku gospodarczego w gospodarstwach i zakładach zespołów PGR będzie:

a) stworzenie możliwości doprowadzenia wycinkowych zadań planowych do gospodarstw i zakładów (przy równoczesnym znacznym uproszczeniu obowiązujących metod planowania gospodarczo-finansowego),

b) stworzenie w systemie księgowości zespołów PGR takich urzędów analitycznych, które umożliwiłyby porównywanie poniesionych przez gospodarstwo kosztów z nakładami planowymi (przynajmniej na najważniejszych odcinkach).

Innym zagadnieniem systemu finansowego PGR wymagającym rozważenia jest metoda normowania środków obrotowych obowiązująca na r. 1955.

Wiadomo, że nieodzownym warunkiem, wpływającym z zasad systemu finansowego i istoty rozrachunku gospodarczego jest dysponowanie przez przedsiębiorstwo odpowiednimi środkami trwałymi i obrotowymi, służącymi do wykonania jego zadań gospodarczych. W państwowych gospodarstwach rolnych niezbędnymi więc są środki trwałe, jak: budynki, zabudowania gospodarskie, urządzenia wodno-melioracyjne, maszyny i narzędzia, środki transportowe, plantacje długotrwałe, stado podstawowe (inventarz żywy pociągowy i inventarz żywy hodowlano-użytkowy), ruchomości biurowe itp. oraz środki obrotowe jak: materiały, produkcja w toku (roślinna, zwierzęca, przetwórczości rolniczej, pomocnicza), produkty i towary, środki pieniężne, należności od odbiorców itp.

Środki obrotowe dzielą się na normowane i nienormowane, przy czym normowaniu podlegają w zasadzie te dobra materialne, które znajdują się w sferze produkcji (materiały, produkcja w toku, produkty i towary). W państwowych gospodarstwach rolnych podlegają normowaniu następujące środki obrotowe:

3) Nowe Drogi Nr 3/57, Marzec 1954, str. 499.

1) w zakresie zapasów materiałowych:

a) zapasy produkcji roślinnej na sprzedaż rynkową — normatyw na koniec roku ustala się w wysokości 4,2% planowanej sprzedaży rocznej po cenie planowanego kosztu własnego.

b) nasiona jare i sadzeniaki dla produkcji rolnej — normatyw na koniec roku ustala się w wysokości 100% planowanego stanu zapasów na ultimo grudnia, ustalonego według planowanego kosztu własnego.

c) nasiona jare i sadzeniaki dla produkcji ogrodniczej — normatyw na koniec roku ustala się analogicznie jak normatyw zapasów nasion jarych i sadzoniaków dla produkcji rolnej.

d) pasze roślinne i ściółka — normatyw na koniec roku ustala się w wysokości 17% planowanego rocznego zużycia po koszcie własnym.

e) sprzedaż pracownikom i wyżywienie zbiorowe — normatyw na koniec roku ustala się w wysokości 17% od planowanej sprzedaży rocznej po cenie planowanego kosztu własnego.

f) pasze przemysłowe — normatyw na koniec roku ustala się w wysokości 12,5% planowanego rocznego zużycia po koszcie własnym.

g) nawozy pomocnicze (sztuczne) — normatyw na koniec roku ustala się analogicznie jak normatyw pasz przemysłowych.

h) paliwo i smary — normatyw na koniec roku ustala się w wysokości 10% planowanego rocznego zużycia po koszcie własnym.

i) części zamienne i materiały remontowe do maszyn i urządzeń — normatyw na koniec roku ustala się w wysokości 50% planowanego rocznego zużycia takich materiałów do remontów jak żelazo, stal, drzewo porządkowe i elektrotechnika oraz części zamiennych do maszyn i urządzeń według planowanego kosztu własnego.

j) inwentarz małocenny — normatyw na koniec roku ustala się w wysokości 2,2% planowanego rocznego kosztu własnego produkcji.

k) inne zapasy materiałowe — normatyw na koniec roku ustala się w wysokości 20% planowanego rocznego zużycia według planowanego kosztu własnego.

2) w zakresie zapasów produktów i towarów:

a) surowce kupne przemysłu rolnego — normatyw na koniec roku ustala się w wysokości 25% planowanego rocznego zużycia według kosztu zakupu.

b) wyroby przemysłu rolnego — normatyw na koniec roku ustala się w wysokości 4% planowanego rocznego kosztu własnego produkcji przemysłu rolnego.

c) inwentarz żywy obrotowy — normatyw na koniec roku ustala się w wysokości 100% planowanego stanu zapasów na ultimo grudnia, ustalonego według planowanego kosztu własnego.

d) ryby — normatyw na koniec roku ustala się analogicznie jak normatyw inwentarza żywego obrotowego.

3) w zakresie niezakończonych produkcji roślinnej — normatyw na koniec roku ustala się w wysokości 100% stanu planowanego na ultimo grudnia ustalonego według planowanego kosztu własnego:

a) zbóż ozimych do zbioru w roku następnym,

b) rzepaku i rzepiku,

c) wyki ozimej na ziarno,

d) mieszanek ozimej na zielonkę,

e) roślin motylkowych do zbioru w latach następnych.

f) upraw pod zasiewy w roku następnym

g) niezakończonych produkcji ogrodniczej.

Nie wdając się w polemikę ze szczegółami metodologii normowania środków obrotowych w PGR nasuwa się — ogólnie rzecz biorąc — następująca zasadnicza uwaga. Powszechnie przyjmowaną zasadą normowania środków obrotowych w przedsiębiorstwach o sezonowej działalności jest ustalanie normatywu na poziomie najniższego w ciągu roku stanu zapasów, niezbędnego dla wykonania zadań planowych. Zasada ta nie jest uwzględniona w pełni w państwowych gospodarstwach rolnych, które, będąc przedsiębiorstwami o wyraźnie sezonowej produkcji, — moim zdaniem — mogą omawianą zasadę konsekwentnie realizować. typowo przemysłową działalność, sporządzają swe

Obserwuje się na przykład, że ustalany w PGR normatyw poszczególnych składników materiałów przekracza znacznie niezbędne stany zapasów materiałowych w miesiącu maju lub normatyw niezakończonych produkcji roślinnej jest wyższy od niezbędnych dla planowej działalności stanów tego aktywu występujących w miesiącu październiku. W wspomnianych wyżej okresach występują w PGR w odnośnych grupach zapasów stany poniżej normatywu i wobec pełnego wyposażenia PGR w pokrycie normatywu z budżetu Państwa, tworzą się w zespołach okresowe rezerwy finansowe, nie posiadające określonego przeznaczenia. Rezerwy takie wybitnie sprzyjają powstawaniu szeregu nieprawidłowości w gospodarce finansowej zespołów, gdyż stwarzają źródło finansowania zbędne przy prawidłowym gospodarowaniu. Ustalenie normatywu na wyższym poziomie aniżeli wynika to z najniższego w ciągu roku stanu zapasów, niezbędnego dla wykonywania zadań planowych, wpływa ponadto na osłabienie kontroli bankowej, gdyż w większym stopniu dopuszcza możliwość ukrywania w normatywie nieprawidłowych zapasów.

W świetle powyższych uwag wydaje się, że obowiązująca metoda normowania środków obrotowych nasuwa konieczność dalszego prowadzenia prac badawczych. Wiele cennego materiału dyskusyjnego w tym zakresie wnieść mogą pracownicy aparatu kredytowego oddziałów Banku, którzy, sprawując kontrolę PGR, obserwują w licznych zespołach kształtowanie się normowanych środków obrotowych.

Ważnym zagadnieniem systemu finansowego obowiązującego państwowe gospodarstwa rolne jest system cen. Zgodnie z aktualnym systemem cen, sprzedaż większości płodów rolnych uzyskanych przez PGR następuje po cenach ustalonych dla dostaw obowiązkowych. Ceny, o których mowa, niejednokrotnie nie pokrywają planowego kosztu własnego sprzedaży PGR i w związku z tym plany gospodarczo-finansowe niektórych zespołów PGR zakładać muszą planową stratę, jako wynik swej działalności. Omawiane ustalenie cen nie sprzyja umocnieniu rozrachunku gospodarczego w PGR. Strata założona w planach gospodarczo-finansowych wpływa demobilizująco na tych wszystkich pracowników zespołów PGR, którzy — w braku głębszej znajomości zagadnień ekonomicznych — nie rozumieją, że jest ona jedynie wynikiem ustawienia cen w oparciu o inne przesłanki, aniżeli planowany koszt własny sprzedaży. Nasuwają się dwie następujące sugestie zmiany obecnego systemu, a to:

1) wyeliminowanie planowej deficytowości zespołów PGR drogą wprowadzenia do planów gospodarczo-finansowych budżetowych różnic wyrównawczych w wysokości różnicy pomiędzy planowanym kosztem własnym sprzedaży powiększonym o właściwą marżę zysku, a planową ceną zbytu,

2) zapewnienie zespołom PGR planowej rentowności poprzez ustawienie cen zbytu na produkty PGR na poziomie pokrywającym planowe koszty własne sprzedaży oraz odpowiednią marżę zysku. Druga z wymienionych wyżej sugestii jest praktycznie prostsza aniżeli pierwsza, która sprowadzając się do wprowadzenia tak zwanych cen planowo-rozliczeniowych, pociąga za sobą szereg manipulacyjnych komplikacji.

Następnym zagadnieniem to organizacja finansowa przedsiębiorstw typowo przemysłowych, podległych Zarządowi Przemysłu Rolnego oraz wydzielonych warsztatów remontowych. Jednostki te mimo, że posiadają

plany na wzorach obowiązujących dla przedsiębiorstw PGR, oraz prowadzą rachunkowość w oparciu o branżowy plan kont PGR. Stan ten nie sprzyja umacnianiu rozrachunku gospodarczego w tych przedsiębiorstwach. Wydaje się celowe przedstawienie przedsiębiorstw typowo przemysłowych na zasady planowania i rachunkowości obowiązujące w przemyśle, co pozwoli na

precyzyjniejsze ewidencjonowanie procesów gospodarczych oraz na wzmocnienie kontroli działalności gospodarczej. Stworzyłoby to również realne warunki do wprowadzenia w omawianych przedsiębiorstwach zasad kredytowania i kontroli obowiązujących przemysł, a najważniejszych dla tych przedsiębiorstw.

J. Bednarowicz

ZAGADNIENIE PLANOWANIA ŚRODKÓW OBROTOWYCH W GOSPODARCE NARODOWEJ

Planowanie poziomu i wzrostu środków obrotowych gospodarki narodowej na dany okres jest jednym z podstawowych elementów planowania zarówno rzeczowego jak i finansowego. Kształtowanie się bowiem środków obrotowych zarówno w poszczególnych przedsiębiorstwach socjalistycznych jak i w skali całej gospodarki narodowej ma ogromne znaczenie dla rozwoju tej gospodarki. Poziom i struktura środków obrotowy decyduje o możliwościach i zakresie produkcji, decyduje o możliwościach zaspokojenia potrzeb konsumentów poprzez handel socjalistyczny — czyli jest czynnikiem, od którego w dużej mierze zależy możliwość realizacji przez państwo podstawowego prawa ekonomicznego socjalizmu, to jest coraz pełniejszego zaspokajania potrzeb społeczeństwa na bazie najwyższej techniki.

Ponieważ zagadnienie to jest tak bardzo ważne, wydaje się celowe zapoznanie z problematyką planowania środków obrotowych na szczeblu centralnym szerszego ogółu pracowników bankowych, którzy w codziennej praktyce, poprzez kontakty kredytowe z przedsiębiorstwami, mają poważny wpływ na prawidłowość kształtowania się środków obrotowych, a tym samym ich prawidłowe wykorzystanie.

Należy zaznaczyć, że pod pojęciem środków obrotowych w niniejszym artykule należy rozumieć środki o charakterze materialnym, to jest wszelkiego rodzaju zapasy w działalności produkcyjnej, usługowej (materiały, produkcja w toku, wyroby gotowe itd.) handlowej (towary i materiały) i zapasy o charakterze rezerw państwowych oraz nakłady przyszłych okresów, mające z punktu widzenia ekonomicznego charakter zapasów.

Problem planowania poziomu, ruchu oraz wzrostu środków obrotowych należy przede wszystkim przedstawić od strony sporządzania narodowego planu gospodarczego.

Narodowy plan gospodarczy jest zespołem dyrektyw, obejmujących swym zasięgiem wszystkie bez wyjątku przejawy życia gospodarczego na dany okres. Zadania umieszczone w narodowym planie gospodarczym na dany okres (rok) wynikają z ogólnych zadań gospodarczych określonych w planach perspektywicznych (wieloletnich) — u nas z planu sześcioletniego.

W narodowym planie gospodarczym wyrażane jest działanie podstawowego prawa socjalizmu oraz prawa planowego proporcjonalnego rozwoju. Ogólnie mówiąc, narodowy plan gospodarczy określa tworzenie i podział dochodu narodowego, a do najważniejszych jego elementów należy planowanie poziomu produkcji i usług, obrotu towarowego, kosztów, wielkości akumulacji w postaci inwestycji i przyrostu środków obrotowych, wydatków na obronę itd.

Proporcje podziału dochodu narodowego między poszczególne dziedziny działalności ogólnopństwowej nie są niezmiennie, lecz każdorazowo zależą od zadań

danego etapu rozwojowego. Obecnie np. jednym z podstawowych zadań wysuniętych na czoło przez II Zjazd Partii jest maksymalne przyspieszenie wzrostu stopy życiowej mas pracujących.

Realizacja tego zadania wymaga zwiększenia w maksymalnym stopniu produkcji środków konsumpcji i dostarczenie ich do konsumenta w postaci wyrobów gotowych. Powiększenie produkcji środków konsumpcji wymaga także zwiększenia w odpowiednim stopniu produkcji środków wytwórczości — ogólnie zatem mówiąc konieczne jest zwiększenie reprodukcji socjalistycznej we wszystkich kierunkach.

Powiększenie jednak zarówno produkcji środków wytwórczości jak i środków konsumpcji, a następnie dostarczenie ich konsumentowi uzależnione jest w dużej mierze od kształtowania się poziomu oraz struktury środków obrotowych przedsiębiorstw socjalistycznych. Poziom oraz struktura środków obrotowych zarówno w skali indywidualnego przedsiębiorstwa, jak i w skali całej gospodarki narodowej powinny tak się kształtować, aby w pełni zabezpieczyć wykonanie planowych zadań czy to na odcinku produkcji, czy też obrotu towarowego. Środków tych nie powinno więc być ani za mało ani za dużo. Niedostateczna ilość środków w poszczególnym przedsiębiorstwie oznaczałaby niemożność wykonania zadań, np. brak odpowiedniej ilości i właściwego rodzaju surowca spowodowałby przestoje produkcji, brak odpowiedniej ilości i asortymentu towarów w sklepie defalicyzycznym — niemożność wykonania zaplanowanego obrotu (sprzedaży).

Z drugiej strony zbyt wysokie kształtowanie się środków obrotowych w poszczególnych przedsiębiorstwach w stosunku do zadań planowych jest objawem wysoce niekorzystnym dla gospodarki narodowej. Oznacza ono bowiem albo niepełne wyzyskanie możliwości produkcyjnych (np. w przypadku gromadzenia zbyt dużych ilości surowca w stosunku do potrzeb produkcyjnych danego przedsiębiorstwa), albo niepełne wykorzystanie możliwości dostarczenia społeczeństwu więcej masy towarowej — w przypadku gromadzenia towarów przez handel socjalistyczny w ilości przewyższającej możliwości zakupu tych towarów przez konsumentów.

Każdy jednak wzrost działalności przedsiębiorstw (produkcji, obrotu towarowego) w danym okresie z zasady powoduje — chociaż nie zawsze musi — konieczność wzrostu poziomu środków obrotowych. Chodzi jednakże o to, ażeby wzrost poziomu (stanu) środków obrotowych był mniej niż proporcjonalny w stosunku do wzrostu produkcji lub obrotów. Im różnica ta jest większa, tym mniej nowowytworzonych wartości (dochodu narodowego) akumulowane jest w postaci środków obrotowych, co stwarza dla państwa możliwości wydatkowania większej części dochodu narodowego na inne cele np. inwestycje, oświa-

tę, kulturę, a szczególnie na realizowanie w większym zakresie polityki obniżek cen artykułów masowego spożycia czyli wzrostu realnych dochodów ludzi pracy. O ważności zagadnienia wzrostu środków obrotowych świadczą wytyczne II Zjazdu Partii, które między innymi stawiają przed gospodarką narodową zadanie zmniejszenia tempa przyrostu tych środków.

Udział przyrostu środków obrotowych naszej gospodarki w dochodzie narodowym wykazuje z roku na rok tendencję malejącą, lecz stan obecny nie jest jeszcze w pełni zadowalający i jest wyższy od odpowiedniego wskaźnika kształtującego się w Związku Radzieckim. Oznacza to, że gospodarka środkami obrotowymi przez nasze przedsiębiorstwa nie stoi jeszcze na dostatecznym poziomie i wymaga maksymalnego wysiłku w celu jej usprawnienia.

Ilość środków obrotowych, konieczna dla przedsiębiorstwa w stosunku do jego działalności oraz jej wzrostu, uzależniana jest od szybkości krążenia środków obrotowych, zarówno w całości jak i w poszczególnych składnikach. Szybkość krążenia środków obrotowych jest to stosunek przeciętnego stanu środków w danym okresie do wielkości działalności przedsiębiorstwa. Stosunek ten świadczy o intensywności wykorzystania środków obrotowych dla realizacji zadań postawionych przed przedsiębiorstwem w planie techniczno-przemysłowo-finansowym lub handlowo-finansowym. Zmniejszenie się tego stosunku oznacza przyspieszenie krążenia środków obrotowych, co stwarza efektywne możliwości wykorzystania w produkcji czy spożyciu tych środków — surowców, materiałów pomocniczych, czy wyrobów gotowych, które poprzednio były związane w przedsiębiorstwach i miały za zadanie zapewnić ciągłość produkcji lub obrotu.

Przyspieszenie krążenia środków obrotowych, a tym samym stosunkowo zmniejszenie tempa ich przyrostu uzależnione jest od organizacji pracy przedsiębiorstw oraz prawidłowości planowania.

Rozmieszczenie i ruch środków obrotowych, w celu ich jak najekonomiczniejszego wykorzystania, nie może się kształtować dowolnie, żywiołowo, jak to ma miejsce w warunkach społeczeństwa kapitalistycznego — wzajemnie od siebie izolowanych i konkurujących ze sobą przedsiębiorstw. W społeczeństwie kapitalistycznym, przy działaniu podstawowego prawa — pogoni za maksymalnym zyskiem, środki obrotowe nie są i nie mogą być prawidłowo i w całości wykorzystane. Jako typowy przykład może posłużyć choćby fakt spekulacyjnego gromadzenia surowców przez konkurujące ze sobą przedsiębiorstwa.

Obrót natomiast środków obrotowych w gospodarce socjalistycznej jest planowo zorganizowany i powiązany bezpośrednio z obrotem środków, przydzielanych poszczególnym przedsiębiorstwom, opartym na zasadach rozrachunku gospodarczego. System ten stwarza możliwości całkowitego wykorzystania środków, będących do dyspozycji w danym okresie i gwarantuje szybką realizację podstawowego prawa ekonomicznego socjalizmu.

Z powyższych wywodów wynika, że w gospodarce socjalistycznej konieczne jest ustalenie odpowiednich metod planowania środków obrotowych, gwarantujących ich całkowite i prawidłowe wykorzystanie. Błędne zaplanowanie rozmieszczenia środków obrotowych powoduje automatycznie niewspółmierny ich przyrost w poszczególnych przedsiębiorstwach socjalistycznych i niemożność wykorzystania tych środków w innych przedsiębiorstwach. Stwarza to taką sytuację, że przed-

siębiorstwa, pomimo posiadania poważnej ilości zapasów, odczuwają brak pewnych rodzajów materiałów, które w innych zakładach są zupełnie niepotrzebne. Wypływa z tego paradoksalny wniosek, że w produkcji może być brak przedsiębiorstwom surowców lub innych materiałów właśnie dlatego, że posiadamy ich za dużo w innych magazynach.

Planowanie zatem środków obrotowych stanowi jeden z podstawowych elementów planowania gospodarki narodowej w skali całego kraju i jeden z podstawowych elementów planowania ekonomiczno-finansowego w skali przedsiębiorstwa indywidualnego,

Planowanie środków obrotowych polega na ustaleniu potrzeb każdego przedsiębiorstwa (lub w skali centralnej ministerstwa z podziałem na centralne zarządy) w oparciu o zadania produkcyjne lub obrotu towarowego, przy jednoczesnym ustaleniu źródeł, skąd potrzeby te mają być pokryte. Aby zapewnić pełną koordynację i powiązanie wewnętrzne wszystkich dziedzin działalności, tworzone są tak zwane bilanse materiałowe, które ujmują całą produkcję danego wyrobu i następnie wskazują miejsce jego przeznaczenia — albo do dalszej produkcji, albo do konsumenta, albo na eksport. Np. bilans węgla z jednej strony ujmuje całe jego wydobycie w danym okresie (np. roku), a z drugiej przeznaczenie jego zużycia wewnątrz kraju do zakładów produkcyjnych, zużycie przez ludność, eksport. Różnica między wydobyciem a przeznaczeniem stanowi o zmianie poziomu już istniejących zapasów (wzrost lub spadek).

Bilanse materiałowe są podstawową formą rozdziału środków obrotowych w gospodarce socjalistycznej, one bowiem określają zarówno wielkość jak i przeznaczenie wytworzonych w danym okresie wartości materialnych. Wynika z tego zatem, że przede wszystkim od jakości bilansów materiałowych zależy prawidłowość rozdziału środków obrotowych. Błędne ustalenia w bilansach materiałowych powodują automatycznie powstawanie dysproporcji, wyrażających się w niedostatecznym lub nadmiernym zaopatrzeniu działalności produkcyjnej lub handlowej.

Tworzeniem bilansów materiałowych zajmuje się u nas Państwowa Komisja Planowania Gospodarczego. Należy zaznaczyć, że poziom naszych bilansów materiałowych jest jeszcze niedostateczny, czego wyrazem są między innymi zbyt wielkie często stany zapasów, zupełnie niewspółmierne w danych jednostkach do potrzeb ich produkcji lub obrotu towarowego. Stan ten wynika z błędnego planowania zarówno na szczeblu centralnym jak i w przedsiębiorstwach. Dotychczas bowiem zbyt mało uwagi poświęcano roli zapasów w gospodarce narodowej oraz sprawie ustalenia właściwych progresywnych norm dla każdego przedsiębiorstwa. Można by śmiało zaryzykować twierdzenie, że w pewnym sensie gospodarka zapasami odbywała się żywiołowo, bez dostatecznej analizy tego zjawiska, zarówno przez działaczy gospodarczych jak i partyjnych. Działacze ci patrzyli w wielu przypadkach z wąsko pojętego i niesłusznego interesu własnego zakładu pracy — nie dostrzegając za tym problemu centralnego. Wynikające z takiego stanowiska ustalenie norm zapasów nie odpowiadało faktycznym potrzebom bieżącym i doprowadzało do narastania, a tym samym niewykorzystania w całej gospodarce pokaźnych ilości zapasów.

Ustalenie zatem wielkości zapasów winno być dokonywane w oparciu o ścisłe normy progresywne, to jest takie normy, które by dawały gwarancję ciągłego i rytmicznego zaopatrywania produkcji w materiał,

przy jednoczesnym zapewnieniu jak najlepszego stosunku (wskaźnika) krążenia środków obrotowych.

Biorąc pod uwagę działalność każdego przedsiębiorstwa, zapotrzebowanie jego na środki obrotowe możemy podzielić na zapotrzebowanie stałe i zapotrzebowanie czasowe. Wynika to z wahań w nasileniu produkcji lub obrotu towarowego, mających swoje uzasadnienie albo w specyfice działalności (np. cukrownia), albo w innych przyczynach (np. w handlu — zima, lato), określanym ogólnie mianem sezonowości.

Zapotrzebowanie stałe określane jest mianem normatywu środków obrotowych (a środki te normatywnymi), natomiast zapotrzebowanie czasowe winno stać w odpowiedniej proporcji do potrzeb produkcji lub obrotu. W naszej praktyce środki obrotowe potrzebne tylko czasowo nazywamy środkami celowymi. Istnienie ich bowiem jest gospodarczo uzasadnione i bez nich nie można by było wykonać produkcji lub obrotu towarowego.

W praktycznej jednak działalności gospodarczej mogą powstać krótkotrwałe odchylenia w planowym krążeniu środków obrotowych poszczególnych przedsiębiorstw, w związku z czym w niektórych z nich mogą powstać na krótki okres czasu pewne ilości zapasów o charakterze przejściowym. Kryterium dla określenia zapasu przejściowego jest między innymi czas jego przebywania w danym przedsiębiorstwie, który w żadnym przypadku nie powinien być dłuższy niż trzy miesiące. Zapasy te także należy zaliczyć do gospodarczo uzasadnionych, gdyż biorą one udział w ruchu określonym środków obrotowych — lecz wielkość ich powinna być minimalna w stosunku do dwóch grup poprzednich, a ich stan i ewentualne narastanie świadczy o nieprawidłowościach gospodarczych i zaburzeniach w planowym krążeniu środków obrotowych.

Posiadanie przez przedsiębiorstwa wszelkiego rodzaju zapasów, przewyższających przyczyny wymienione poprzednio, a szczególnie zapasów nie wykazujących ruchu należy uważać za gospodarczo nieuzasadnione i wybitnie szkodliwe dla gospodarki narodowej. Zapasy te nazywamy zapasami ponadnormatywnymi, gospodarczo nieuzasadnionymi. Odróżnienie to jest konieczne, ponieważ zapasy zarówno celowe jak i przejściowe kwalifikowane są także jako zapasy ponadnormatywne.

Problem zapasów ponadnormatywnych nie uzasadnionych gospodarczo jest u nas obecnie jednym z zagadnień podstawowych. W poszczególnych bowiem przedsiębiorstwach i całych gałęziach produkcji stan ich jest jeszcze zbyt wysoki. Dotyczy to szczególnie przedsiębiorstw przemysłu terenowego i spółdzielczości.

O przyczynach powstawania zapasów ponadnormatywnych i walce z nimi oraz roli aparatu bankowego będzie jeszcze mowa w dalszej części artykułu.

Planowanie poziomu środków obrotowych gospodarki narodowej, zgodnie z powyższymi wyjaśnieniami dokonywane jest z podziałem na środki normatywne, celowe i przejściowe. Planowaniem środków obrotowych zasadniczo zajmuje się Państwowa Komisja Planowania Gospodarczego w oparciu o zadania produkcji, kosztów i obrotów przyjętych do narodowego planu gospodarczego. Jak dotychczas jednak podstawową rolę w centralnym planowaniu środków obrotowych odgrywa Narodowy Bank Polski, opracowując materiały wspólnie z zainteresowanymi ministerstwami, Ministerstwem Finansów oraz PKPG — szczególnie tych zapasów, które objęte są bilansami materiałowymi.

Planowanie poziomu oraz zmian środków obrotowych dokonywane jest według działów gospodarki narodowej, według następującego układu:

- 1) przemysł,
- 2) budownictwo,
- 3) rolnictwo i leśnictwo,
- 4) obrót towarowy wewnętrzny wg szczebli (zbyt, hurt, detal itd.)
- 5) obrót towarowy zagraniczny,
- 6) komunikacja i łączność,
- 7) gospodarka komunalna,
- 8) przedsiębiorstwa socjalno-kulturalne.

Między planowaniem środków w poszczególnych działach istnieje ścisłe powiązanie, np. między przemysłem produkującym środki konsumpcji i handlem detalicznym obsługującym konsumenta itd.

Każdy jednak dział posiada specyficzne właściwości, które muszą być uwzględnione przy planowaniu środków obrotowych, przy czym do najważniejszych działów należą: przemysł, rolnictwo i leśnictwo, obrót towarowy wewnętrzny oraz rezerwy państwowe.

O ile chodzi o przemysł, to bardzo ważną rzeczą jest nie tylko ustalenie globalnej masy środków, ale także ich struktury, to jest podziału na zapasy materiałowe, produkcji w toku i półfabrykatów oraz wyrobów gotowych.

Punktem wyjścia dla obliczenia zapasów w przemyśle jest wielkość programu produkcji i wysokość kosztów własnych oraz wskaźnik szybkości krążenia poszczególnych składników środków obrotowych. O wysokości zapasów materiałowych, koniecznych do produkcji, decydują dwie grupy czynników, a mianowicie:

- 1) rodzaj, technologia i organizacja produkcji,
- 2) organizacja zaopatrzenia.

Pierwsza grupa czynników wpływa na rozchód, druga na przychód zapasów materiałowych — czyli każdorazowy stan jest wynikiem równocześnie kształtującego się przychodu i rozchodu materiałów. Od rodzaju produkcji w dużej mierze zależy wielkość zapasów materiałowych w przedsiębiorstwach przemysłowych, co można przedstawić, porównując przedsiębiorstwa wchodzące w skład różnych gałęzi produkcji. Np. w przemyśle mięsnym zapasy materiałowe będą stosunkowo wyższe niż w przemyśle precyzyjnym, ponieważ udział materiałów w ogólnych kosztach własnych jest wyższy w przemyśle mięsnym niż w precyzyjnym, gdzie znowu stosunkowo większą pozycję będą stanowiły zapasy produkcji w toku (większy udział robocizny w kosztach własnych). Przy planowaniu zapasów materiałowych należy uwzględnić te wszystkie momenty, które mogą wpłynąć na zwiększenie szybkości krążenia zapasów materiałowych, a tym samym ich mniejszego stosunkowo wzrostu do zaplanowanych zadań produkcyjnych. Do takich czynników mogą należeć między innymi usprawnienia w wydawaniu materiałów bezpośrednio do produkcji, skrócenie cyklu dostaw itd.

Wielkość produkcji niezakończonych (produkcja w toku i półfabrykaty) zależy od długości trwania cyklu produkcyjnego i od narastania kosztów produkcji w czasie — czyli od organizacji i technologii produkcji. Czynnikiem wpływającym tutaj na stosunkowe zmniejszenie zapasów do wielkości produkcji będzie np. mała mechanizacja, racjonalizacja, usprawnienia, a przede wszystkim wzrost wydajności pracy.

Wielkość zapasów wyrobów gotowych zależna jest od dwu podstawowych czynników, a mianowicie:

1) organizacji produkcji, która ma decydujący wpływ na przychód wyrobów gotowych z produkcji do magazynów przedsiębiorstwa,

2) organizacji zbytu, co ma decydujący wpływ na rozmiary i terminy wysyłki towarów do odbiorców (np. pojedyncze sztuki, partie itp.).

Dla wszystkich rodzajów zapasów wymienionych powyżej ustala się wielkości w oparciu o normy wyrażone w liczbach bezwzględnych, to jest we właściwych jednostkach miary (np. tony, metry itp.) oraz relatywnie, to jest w ilości dni, na jakie zapasy zapewniają nieprzerwany tok produkcji. Stosowane u nas normy nie są jednak niestety zawsze słusznie uzasadnione, a niekiedy są jedynie niepewnym szacunkiem. Ustalenie norm zarówno na szczeblu centralnym jak i w poszczególnych przedsiębiorstwach winno być podniesione na wyższy poziom, a szczególnie winny być wprowadzone w szerszym zakresie normy zróżnicowane, uwzględniające specyfikę poszczególnych przedsiębiorstw.

Należy zaznaczyć, że planowanie zarówno ogółu środków obrotowych jak i ich struktury oparte jest na założeniach słusznych gospodarczo i mobilizujących przedsiębiorstwa do lepszej pracy. Każde odchylenie od tych założeń powoduje powstawanie zapasów ponadnormatywnych, gospodarczo nie uzasadnionych i świadczy jednocześnie o niewykonaniu zadań na innych odcinkach, a szczególnie na odcinkach kosztów własnych.

Zapasy w rolnictwie i leśnictwie planowane są w oparciu o wielkość nakładów i realizację produkcji gotowej. Podstawowym momentem, który należy uwzględnić w rolnictwie jest podział na produkcję roślinną i zwierzęcą. Planowanie środków obrotowych tego działu jest szczególnie ważne ze względu na surowce rolnicze i zaopatrzenie ludności, przy czym planowaniem w zakresie środków obrotowych objęte są jedynie państwowe gospodarstwa rolne i inne gospodarstwa rolne. Na odcinku planowania w rolnictwie nie możemy się niestety poszczycić zbyt dużymi osiągnięciami w wielu przypadkach wykonanie poważnie odbiega od planu.

Do podstawowych a zarazem najtrudniejszych działów planowania w zakresie środków obrotowych należy handel wewnętrzny. Decydującym tutaj momentem w skali ogólnej jest wielkość produkcji wyrobów gotowych oraz wysokość siły nabywczej ludności realizowanej poprzez uspołeczniony handel.

Podstawowym zadaniem handlu socjalistycznego jest dostarczenie konsumentowi nie tylko odpowiedniej ilości ale i odpowiedniego,żądanego przez konsumenta asortymentu towarów. Jasne jest zatem, że przy planowaniu zapasów w handlu ważna jest nie tylko ich ilość ale także rodzaj i asortyment. Aby zaspokoić wszystkie żądania konsumentów handel powinien posiadać odpowiednie zaplecze w postaci zapasów masy towarów żądanych przez konsumentów. Wysokość ta nie powinna być ani za mała ani za duża tak w skali globalnej jak i w poszczególnych sklepach. Jeżeli będzie za mała — nie zaspokoi żądań konsumentów, jeżeli za duża — będzie leżała bezużytecznie.

W skali globalnej należy zatem przede wszystkim uzgodnić wielkość masy towarowej, pochodzącej z produkcji przemysłowej i rolniczej oraz z planowanego importu, z siłą nabywczą ludności, planowaną na dany okres. Siła nabywcza ludności planowana jest w bilansie pieniężnych dochodów i wydatków

ludności, który wskazuje wysokość i źródła dochodów ludności, np. z płac, ze sprzedaży przez rolników produktów rolnych itd.

Uzgodnienie możliwości państwa dostarczenia masy towarowej z siłą nabywczą ludności jest ważne nie tylko dla planowania poziomu zapasów w handlu, ale jest podstawowym punktem wyjścia dla oceny przez państwo możliwości dokonania obniżki cen detalicznych towarów masowego spożycia. Jeżeli bowiem z porównania okaże się, że masa towarowa jest wyższa od siły nabywczej ludnością, to o różnicę tę (przy założeniu, że jakość i struktura masy towarowej jest dobra i odpowiada potrzebom konsumentów) można zwiększyć realną siłą nabywczą ludności w drodze obniżki cen. Możliwości obniżki cen zostaną automatycznie zmniejszone o tyle, o ile handel będzie gromadził nadmierne zapasy towarów niewłaściwych asortymentów.

W interesie zatem całego społeczeństwa leży, aby handel nasz gromadził jak najmniej zapasów ponadnormatywnych. Zależy to w bardzo dużej mierze od organizacji handlu uspołecznionego, od znajomości rynku, od reklamy socjalistycznej itd. Przyrost zapasów w handlu detalicznym winien następować wyjątkowo w związku ze wzrostem obrotów, przy uwzględnieniu poprawy organizacji handlu, np. szybzy zakup detalu od hurtu itd.

O ile chodzi o planowanie zapasów w przekroju szczeblowym (zbyt, hurt, detal itd.) oraz adresowym według ministerstw (MHW, CRS, itd.) i central, to planuje się je zarówno przy pomocy wskaźników rotacji (ustalonych w dniach) jak też w oparciu o planowane przychody i rozchody zapasów, np. w przedsiębiorstwie handlowym na szczeblu hurtu przychodem będzie zakup bezpośrednio z przemysłu lub ze szczebla zbytu, a rozchodem sprzedaż dla detalu.

Różnica między przychodem a rozchodem stanowi o wzroście lub spadku zapasów w danej jednostce.

Dotychczasowe wywody miały za zadanie przedstawić ważność problemu planowania środków obrotowych w gospodarce narodowej oraz bardzo ogólnie metody ich planowania i przyczyny takiego lub innego kształtowania się środków w poszczególnych działach gospodarki. W reasumcji należy jeszcze raz podkreślić, że im mniejszy jest przyrost środków obrotowych, przy jednoczesnym wykonywaniu planów produkcji i obrotu, tym lepiej funkcjonuje cała gospodarka i tym samym szybciej następuje realizacja podstawowego prawa socjalizmu.

Zaplanowanie przyrostu środków obrotowych na dany rok wymaga jednocześnie zaplanowania źródeł ich sfinansowania. Podstawowym kryterium ustalenia źródeł sfinansowania jest podział środków na normatywne i ponadnormatywne.

Sfinansowanie całości przyrostu środków obrotowych rozbija się między trzy źródła, a mianowicie:

1) wzrost funduszy własnych przedsiębiorstw, pochodzących z własnych zysków i ewentualnie wzrostu pasywów stałych,

2) budżet państwa,

3) plan kredytowy.

Środki normatywne planowane są do sfinansowania częścią własnych zysków przedsiębiorstwa, wzrostem pasywów stałych, dotacjami budżetu państwa oraz bankowym kredytem normatywnym w tych

przypadkach, gdzie ustalają to odpowiednie przepisy. Z zasady dotyczy to w naszym systemie państwowych przedsiębiorstw handlowych oraz wszystkich przedsiębiorstw spółdzielczych. Środki ponadnormatywne w całości wchodzi do finansowania z planu kredytowego.

System finansowy i kredytowy stwarza odpowiednie bodźce do likwidowania nadmiernych zapasów ponadnormatywnych i odpowiednie ich stosowanie może przynieść olbrzymie efekty.

Na odcinku walki z nadmiernymi zapasami ponadnormatywnymi Bank posiada poważne osiągnięcia —

jednak nie są one jeszcze w pełni zadowalające i walka ta musi się jeszcze wzmóc, gdyż problem zapasów ponadnormatywnych w naszej gospodarce jest obecnie jednym z problemów podstawowych.

Zadanie jednak likwidacji nadmiernych zapasów ponadnormatywnych i niedopuszczanie do ich powstawania będzie wykonane dopiero wtedy, kiedy stanie się ono na codzień sprawą wszystkich organów planujących, kierujących i wykonujących plany gospodarcze, a zwłaszcza kiedy stanie się własną sprawą mas pracujących.

S. Pichula

PRACE W ZAKRESIE UPROSZCZENIA CZYNNOŚCI KREDYTOWYCH

Stały rozwój naszej gospodarki, stawianie przed nią nowych zadań nie tylko w zakresie wielkości i jakości produkcji, ale również w dziedzinie zasadniczej poprawy wskaźników ekonomicznych, wywołuje potrzebę umacniania rozrachunku gospodarczego, wzmoczenia kontroli działalności przedsiębiorstw i organizacji gospodarczych przy pomocy pieniądza. Wymaga to również od Narodowego Banku Polskiego ulepszenia metod oddziaływania na przedsiębiorstwa i organizacje gospodarcze w kierunku likwidacji braków i niedociągnięć, występujących w ich działalności gospodarczej i finansowej. Wymaga to od aparatu bankowego bardziej wnikliwej znajomości ekonomiki kredytowanych przedsiębiorstw, umiejętności ujawniania we właściwym czasie braków i niedociągnięć w ich działalności, przede wszystkim w zakresie gospodarki zapasami i w zakresie wykonywania planów akumulacji. Konieczne jest ustalanie przyczyn stwierdzonych nieprawidłowości i stawianie postulatów usunięcia ich przed przedsiębiorstwami i ich jednostkami nadrzędnymi oraz uporczywa walka o realizację tych postulatów. Oznacza to, że wzrastać muszą wymogi w zakresie analityczno-ekonomicznej pracy aparatu kredytowego, że pogłębiać należy analizę sprawozdawczości przedsiębiorstw, wnikliwiej przeprowadzać inspekcje w przedsiębiorstwach oraz wzbogacać tematykę tych inspekcji.

Równocześnie jednak ze wzrostem wymogów w zakresie analityczno-ekonomicznej pracy aparatu bankowego muszą być zabezpieczone warunki pełnej ich realizacji. Jednym z takich warunków jest uproszczenie czynności kredytowych, szczególnie czynności o charakterze ewidencyjno-manipulacyjnym, które w chwili obecnej stanowią jeszcze dość poważną część bilansu czasu pracy pracownika kredytowego.

Szereg prac nad uproszczeniem czynności kredytowych prowadzono w Centrali Banku w ciągu roku 1954. W wyniku tych prac wprowadzono pewne uproszczenia w pracy aparatu kredytowego w roku 1954, inne będą realizowane w pierwszych miesiącach roku bieżącego. Najpoważniejsze prace dotyczyły zmian w sprawozdawczości kredytowej, w szczególności uproszczenia kwartalnych sprawozdań z kontroli stanu finansowego.

Rozpatrując zagadnienie uproszczenia czynności związanych z opracowaniem sprawozdania kwartalnego z kontroli stanu finansowego należy przede wszystkim stwierdzić, że nie są możliwe żadne uproszczenia zasadnicze tych czynności w stosunku do sprawozda-

nia jednostkowego, sporządzanego przez oddział dla poszczególnego przedsiębiorstwa. Jakkolwiek wydaje się to paradoksalne, zasadnicze uproszczenie tych czynności nie byłoby możliwe nawet wówczas, gdyby zrealizowano postulat maksymalny na odcinku uproszczenia sprawozdawczości z kontroli stanu finansowego jakim jest zniesienie obowiązku sporządzenia sprawozdań i przesyłania ich za pośrednictwem oddziałów wojewódzkich do Centrali Banku.

Wynika to z faktu, że czynności związane z opracowaniem sprawozdania kwartalnego z kontroli stanu finansowego, a w szczególności jego części podstawowej — zestawienia analitycznego środków obrotowych i ich pokrycia — są jednocześnie jednym z etapów analizy kwartalnej sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstw i w tym zakresie nie mogą w żadnym razie ulec ograniczeniu, co jest szczególnie zrozumiałe wobec postulatu wzmocnienia pracy analityczno-ekonomicznej aparatu kredytowego. Dlatego też w toku prac, przeprowadzanych w roku ubiegłym skoncentrowano się przede wszystkim na możliwościach uproszczenia sprawozdań zbiorczych,

Tak więc nowe wzory sprawozdań kwartalnych z kontroli stanu finansowego, które obowiązywać będą od pierwszego kwartału 1955 roku inne są dla sprawozdania jednostkowego, inne zaś dla sprawozdania zbiorczego.

Wzory sprawozdania jednostkowego niewiele różnią się od wzorów obowiązujących w roku 1954. Skasowano pewne pozycje dotyczące na przykład nakładów, czasu obiegu środków obrotowych, wielkości planowych w „zestawieniu analitycznym środków obrotowych i ich pokrycia“, stanów ponadnormatywnych kredytów celowych — w części II sprawozdania — „środki normowane i kredyty celowe“. Jednocześnie zmieniono układ części II nazwanej obecnie „środki normowane“ na układ bardziej przejrzysty, uwzględniając w tej mierze krytyczne głosy pracowników oddziałów w stosunku do układu poprzedniego.

Rozbudowano natomiast „zestawienie niedoborów i nadwyżek pokrycia środków obrotowych“ oraz włączono je, jako dwie rubryki dodatkowe, do części III sprawozdania, uzyskując w ten sposób w tej części tzw. „bilans nieprawidłowości“ nazwany „zestawieniem wyników kontroli stanu finansowego“.

Wprowadzenie „zestawienia wyników kontroli stanu finansowego“ było niezbędne dla celów uproszczenia sprawozdań zbiorczych, a jednocześnie ułatwi ono oddziałowi analizę sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

Zasadnicze uproszczenia wprowadzono w formularzach zbiorczych sprawozdań kwartalnych z kontroli stanu finansowego. Przyjęto bowiem założenie, że sprawozdanie powinno przede wszystkim zawierać materiały niezbędne do przeprowadzenia analizy zbiorczej sprawozdawczości finansowej jednostek nadrzędnych, a więc przede wszystkim klasyfikację środków obrotowych (normatywne, ponadnormatywne, celowe, inne kredytowane, inne niekredytowane) oraz „bilans nieprawidłowości“, gdyż te ostatnie mogą się kompensować w zbiorczych sprawozdaniach finansowych jednostek nadrzędnych.

Z tego względu zbiorcze sprawozdania kwartalne z kontroli stanu finansowego zawierają — część I — „dane podstawowe“, część II „środki normowane“ a z części III — jedynie „zestawienie wyników kontroli stanu finansowego“, które zawiera 20 pozycji, podczas gdy cała część III sprawozdania zawiera 71 pozycji. Zestawienie to nie zawiera również rubryki „kwartał poprzedni“, wypełnianie której zostało zniesione już w pierwszym kwartale roku 1954.

Bez większych zmian pozostawiono natomiast wzór sprawozdania z kontroli stanu finansowego za pierwszy miesiąc kwartału, gdyż i dotychczas posiadało ono charakter sprawozdania uproszczonego. Zmiany w tym sprawozdaniu są jedynie konsekwencją zmian wzoru sprawozdania kwartalnego z kontroli stanu finansowego i sprowadzają się głównie do zmiany układu części sprawozdania „środki normowane“.

Dalszymi ograniczeniami czynności w zakresie sprawozdawczości kredytowej było zniesienie rozdziału liczb kontrolnych kredytu na należności fakturowe i w związku z tym likwidacja sprawozdawczości z wykonania planu kredytu na należności fakturowe oraz zawieszenie przepisów o rozdziale oddziałowego limitu kredytu normatywnego dla handlu i obowiązku sporządzania sprawozdawczości z wykonania tego limitu.

Poważne zmniejszenie prac ewidencyjno-statystycznych przynosi zniesienie obowiązku prowadzenia arkusza ewidencyjno-analitycznego danych sprawozdawczych (C-16). Przy likwidacji tego arkusza wychodzono z założenia, że wszelkie dane statystyczne, zawarte w arkuszu ewidencyjno-analitycznym danych sprawozdawczych, właściwy inspektor kredytowy posiada w kolejnych sprawozdaniach z kontroli stanu finansowego, którymi powinien się on bieżąco posilkować przy analizie kształtowania się zjawisk finansowo-gospodarczych w przedsiębiorstwie w ciągu dłuższego okresu czasu. Założenie to potwierdził fakt, że arkusze ewidencyjno-analityczne danych sprawozdawczych według oceny zarówno przedstawicieli oddziałów jak i Centrali Banku nie były prawie powszechnie przez pracowników wykorzystywane w ich pracy, a wypełniano je jedynie w celu zadośćuczynienia obowiązkowi wynikającemu z przepisów kredytowych. Nie oznacza to jednak, że w oddziale nie jest potrzebna żadna statystyka zjawisk finansowo-gospodarczych. Wydaje się celowe prowadzenie zbiorczych arkuszy statystycznych do użytku naczelnika wydziału planowania i kredytów oraz dyrektora oddziału, przy czym zakres tej statystyki powinien być uzależniony od potrzeb oddziału.

W ciągu roku 1954 poczyniono również kroki w kierunku uproszczenia prac w zakresie planowania kredytowego. Pewne, zresztą stosunkowo mało istotne uproszczenia wprowadzono w formularzu wniosku do planu kredytowego (na przykład skasowanie planowania kapitalnych remontów, niektórych pozycji w I i II

części wniosku). Poczynając od planu kredytowego na I kwartał roku 1955 poczyniono kroki w kierunku zasadniczego zmniejszenia czynności oddziałów w zakresie planowania kredytowego przez likwidację planowania oddolnego w odniesieniu do przedsiębiorstw podległych jedenastu resortom i sporządzanie planu kredytowego w oparciu o wnioski ministerstw. W miarę stopniowego rozszerzania nowych zasad planowania kredytowego również i na inne resorty czynności oddziałów ulegać będą poważnemu zmniejszeniu.

Poza omówionymi wyżej uproszczeniami w pracy aparatu kredytowego, projektowane jest przeprowadzenie pewnych uproszczeń w zasadach funkcjonowania niektórych kredytów.

Należałoby także powiedzieć wobec tego o projektowanych zmianach w zasadach udzielania kredytu na wstępne finansowanie inwestycji wykonywanych sposobem gospodarczym. Obecne zasady udzielania tego kredytu w oparciu o wnioski okresowe, wymagające sporządzania przez przedsiębiorstwo preliminarza nakładów i refundacji, a nakładające na oddział obowiązek prowadzenia stosunkowo pracochłonnego arkusza kontrolnego wykorzystania kredytu na wstępne finansowanie inwestycji pochłaniają zbyt wiele czasu, szczególnie jeśli się weźmie pod uwagę stosunkowo niewielkie znaczenie tego kredytu w działalności kredytowej Banku. Dlatego też, według opracowywanych projektów, wykorzystywanie kredytu na wstępne finansowanie inwestycji wykonywanych sposobem gospodarczym następowałoby na podstawie jednorazowego wniosku kredytowego, z załączonym oświadczeniem przedsiębiorstwa o wysokości nakładów na wstępne finansowanie inwestycji, poniesionych w miesiącu ubiegłym. Wykorzystywanie tego kredytu w ciągu miesiąca, w którym ponoszone są nakłady na inwestycje, byłoby ograniczone do przypadków wyjątkowych, z tych samych względów, z jakich ograniczone zostało wykorzystywanie w ciągu miesiąca kredytu na produkcję w toku. Tak więc wykorzystywanie kredytu w ciągu miesiąca, w którym ponoszone są nakłady, dopuszczalne byłoby jedynie w przypadku, gdy organizacja księgowości i prawidłowy obieg dokumentacji w przedsiębiorstwie zapewniają możliwość realnego oszacowania kosztów inwestycji według stanu na dzień nie będący ostatnim dniem miesiąca.

Poza uproszczeniem obsługi kredytu na wstępne finansowanie inwestycji wykonywanych sposobem gospodarczym projektowane są również zmiany w zasadach kredytowania przedsiębiorstw skupu. Obsługa kredytów dla przedsiębiorstw skupu, szczególnie przedsiębiorstw o charakterze czysto handlowym (nie dokonujących przerobu) jest stosunkowo pracochłonna. Przede wszystkim wiąże się to z koniecznością codziennego udzielania kredytu na należności fakturowe na złożone do inkasa żądania zapłaty i przelewania marż na rachunek rozliczeniowy.

Projektowane zmiany przewidują likwidację kredytu płatniczego na skup i wprowadzenie zasady opłacania wszystkich zobowiązań z tytułu skupu bezpośrednio w ciężar kredytu na zapasy towarów. Jednocześnie wszystkie wpływy z tytułu sprzedaży towarów kierowane byłyby bezpośrednio na rachunek kredytu na zapasy towarów. Zlikwidowanoby udzielanie kredytu na należności fakturowe na podaż żądań zapłaty, a kredyt ten udzielany byłby na stan żądań zapłaty w dniach regulacji kredytu na zapasy towarów (trzy lub dwa razy w miesiącu). Raz na pięć dni dokonywa-

noby przelewu marż z rachunku kredytu na zapasy towarów na rachunek rozliczeniowy, podobnie jak to ma miejsce przy kredytowaniu obrotu towarowego.

Proponowane zmiany przyniosłyby poważne uproszczenie czynności pracowników kredytowych, obsługujących przedsiębiorstwa skupu a to przez:

1) wyeliminowanie jednego rachunku pożyczkowego (kredytu płatniczego na skup),

2) likwidację pracochłonnego kredytu na należności fakturowe udzielanego na podaż żądań zapłaty.

Na podstawie projektowanych nowych zasad kredytowania przedsiębiorstw skupu przeprowadzane było w ostatnich miesiącach roku 1954 doświadczalne kredytowanie kilku przedsiębiorstw skupu w oddziałach województwa warszawskiego — w Ciechanowie, Sochaczewie i w IX Oddziale Miejskim w Warszawie. Doświadczenia te dały wyniki pozytywne.

Prowadzone są również prace w celu zmiany zasad kredytowania skupu w przedsiębiorstwach przemysłowych i przetwórczych. Zmiany te miałyby iść, podobnie jak przy kredytowaniu skupu w przedsiębiorstwach o charakterze handlowym, w kierunku wyeliminowania kredytu płatniczego na skup. Przy opracowywaniu tego problemu napotkano wiele trudności wynikających przede wszystkim z bardziej złożonego charakteru procesów gospodarczych w przedsiębiorstwach przemysłowych i przetwórczych. Dotychczas nie udało się znaleźć prawidłowego rozwiązania zagadnienia zmiany zasad kredytowania skupu w przedsiębiorstwach przemysłowych i przetwórczych. Prace w tym kierunku są nadal prowadzone i bardzo cenna oraz pożądana byłaby tu inicjatywa pracowników oddziałów.

Pisząc o dokonanych i projektowanych uproszczeniach czynności kredytowych stwierdzić należy, że na niektórych odcinkach pracy aparatu kredytowego nastąpiło w ciągu roku 1954 zwiększenie czynności o charakterze ewidencyjno-manipulacyjnym. Przede wszystkim wynika to z rozszerzenia kredytowania przedsiębiorstw handlowych według obrotu, objęcia nowymi zasadami kredytowania przedsiębiorstw o działalność mieszaną, szczególnie gminnych spółdzielni „Samopomoc Chłopska”. Dodatkowe czynności o charakterze manipulacyjno-ewidencyjnym, w stosunku do zasad kredytowania w trybie uzupełniania funduszy własnych, wiążą się tu przede wszystkim z koniecznością prowadzenia ewidencji wpływów z utargu i odprowadzanych na rachunek rozliczeniowy marż, prowizji i różnic budżetowych oraz dokonywania przez oddział co pięć dni przelewu marż, prowizji i różnic budżetowych z kredytu normatywnego na obrót towarowy na rachunek rozliczeniowy. Jednakże zwiększenie czynności ewidencyjno-manipulacyjnych w tym przypadku kompensowane jest z nadwyżką korzyściami ekonomicznymi, jakie płyną z wprowadzenia nowej formy kredytowania przedsiębiorstw handlowych, przede wszystkim poważnym wzmocnieniem funkcji kontrolnych kredytu przy jednoczesnym zapewnieniu przedsiębiorstwom handlowym elastycznego dopływu środków pieniężnych.

Również w zakresie zasad kredytowania obrotu towarowego czynione są wysiłki w kierunku uproszczenia czynności o charakterze manipulacyjnym. Przewiduje się więc możliwość upoważniania przedsiębiorstw przez oddziały do dokonywania przelewów marż i prowizji z rachunku kredytu normatywnego na rachunek rozliczeniowy. Oddziały mogłyby upoważniać do tego jedynie przedsiębiorstwa odpowiednio zdyscyplinowane i miałyby obowiązek sprawdzania raz na miesiąc prawidłowości przelewów marż i prowizji. Sprawdzenie

to mogłoby być dokonywane przez porównanie wielkości faktycznie odprowadzonych w ciągu miesiąca marż i prowizji, z marżami i prowizjami należnymi, wyliczonymi w oparciu o wskaźnik marż i prowizji oraz wielkość podaży faktur lub wielkość utargu w okresie miesięcznym. Oddział miałby więc i w tym przypadku nadal obowiązek prowadzenia ewidencji sprzedaży, odprowadzanych marż i prowizji, nie musiałby jednak sam dokonywać przelewów.

Ponadto w odniesieniu do przedsiębiorstw prowadzących prawidłowo rejestr zakupów przewiduje się możliwość ustalania wielkości zakupu w okresie rotacji nie na podstawie podaży faktur przez dostawców, lecz w oparciu o dane rejestru zakupu.

Poza zmianami omówionymi wyżej i już dokonanymi lub projektowanymi, zmierzającymi do uproszczenia czynności aparatu kredytowego, istnieje niewątpliwie jeszcze wiele innych czynności kredytowych, wymagających uproszczenia. Obserwacje wykazują, że zbyt pracochłonny jest system kredytu na limitowane książeczki czekowe. Pracownicy kredytowi stosunkowo dużą część czasu poświęcać muszą obsłudze tego kredytu, co nie stoi w żadnym stosunku do roli kredytu na limitowane książeczki czekowe w naszym systemie kredytowym. Dotychczas jednak brak jest propozycji prawidłowego rozwiązania tego zagadnienia.

Zbyt skomplikowana wydaje się metoda ustalania i kontroli zabezpieczenia kredytu na produkcję w toku w Rejonach Lasów Państwowych, przy czym i tak zapewnia ona jedynie szacunkowe ustalenie wielkości zabezpieczenia. Wydaje się nie całkowicie uzasadniona niezbędnosć wszystkich danych, wymaganych we wniosku o zmianę limitu kredytu na nadzwyczajne potrzeby.

Przykładów tego rodzaju można by podać więcej, wskazują one na to, że istnieje nadal wiele możliwości dokonywania uproszczeń w czynnościach aparatu kredytowego. Należy więc zwiększyć wysiłki zarówno ze strony Centrali jak i oddziałów w kierunku skrócenia czasu pracy poświęcanego przez pracowników kredytowych na czynności o charakterze ewidencyjno-manipulacyjnym lub na czynności inne, mniej potrzebne, a poświęcić go na czynności w zakresie pracy analityczno-ekonomicznej.

Dotychczasowe osiągnięcia na tym odcinku są w pewnej mierze udziałem pracowników oddziałów. Tak na przykład wnioski usprawnieniowe w sprawie uproszczenia zasad kredytowania skupu składali koledzy — Bajur z oddziału NBP w Giżycku i Sytniewski z Oddziału NBP w Rypinie. Wnioski te proponowały wprowadzenie nowych zasad kredytowania skupu, zasad zbliżonych bardzo do omówionych wyżej i opracowanych przez Centralę. Stwierdzić jednak trzeba, że udział pracowników oddziałów w dziele uproszczenia pracy aparatu kredytowego ciągle jest jeszcze zbyt mały. Zbyt wiele jeszcze wniosków usprawnieniowych dotyczy drobnych, nieistotnych zmian w układzie niektórych formularzy lub wysuwa projekty zmiany systemu kredytowego, godzące w podstawy rachunku gospodarczego jak na przykład projekt dotyczący zniesienia wyposażenia przedsiębiorstw w fundusze własne i finansowania środków obrotowych w pełni kredytem bankowym.

Wydaje się, że głównym przedmiotem wniosków usprawnieniowych pracowników kredytowych powinien być problem zmniejszenia i uproszczenia czynności o charakterze ewidencyjno-manipulacyjnym, eliminowanie czynności zbędnych oraz pogłębianie pracy o charakterze analityczno-ekonomicznym.

Stwierdzić również należy brak krytycznych uwag ze strony pracowników oddziałów w stosunku do pracy Centrali, w stosunku do zarządzeń i wytycznych wydawanych przez Centralę, co w poważnej mierze utrudnia pracę aparatu Centrali, utrudnia jego orientację co do słuszności wydanych dyspozycji. Tego rodzaju uwagi o pracy Centrali, zarówno pozytywne, wskazujące rezultaty słusznych zarządzeń i wytycznych, jak

i negatywne, wskazujące na błędy w wydanych przez Centralę dyspozycjach, mogłyby i powinny zajmować stałe miejsce na łamach „Wiadomości Narodowego Banku Polskiego“. Zwiększenie aktywności zarówno pracowników Centrali Banku jak i pracowników oddziałów jest niezbędnym warunkiem ciągłego ulepszania pracy Banku.

W. Pruss

NA MARGINESIE POSZUKIWAŃ SKUTECZNIEJSZYCH METOD KONTROLI KAPITAŁNYCH REMONTÓW

Cechą charakterystyczną dotychczasowego systemu kontroli bankowej kapitałnych remontów był kameralny charakter jej metod i zwężenie celu kontroli do zdyscyplinowania finansowego odcinka gospodarki remontowej. Przyczyn takiego właśnie ustawienia bankowej kontroli kapitałnych remontów należy szukać zarówno w do niedawnej organizacji samej gospodarki remontowej jak i w ówczesnych możliwościach kontrolnych aparatu bankowego. Gospodarka remontowa do niedawna nie wychodziła — praktycznie rzecz biorąc — poza t. zw. okres nieuporządkowany, nie była bowiem oparta o prawidłowe (z punktu widzenia racjonalnego użytkownika środków trwałych) metody planowania, których istotą jest określenie i stosowanie pewnych podstawowych wielkości normatywnych jak np. cykl remontowy, zakres remontu, okres międzyremontowy, pracochłonność remontu, przestój remontowy itd. Z braku tych podstawowych przesłanek, opartych na badaniach naukowych, — gospodarkę remontową cechowała dotychczas w pewnym sensie przypadkowość planowania remontów, co nie stwarzało warunków umożliwiających maksymalne wykorzystanie obiektów przy najdłuższym okresie ich użytkowania. Istniejące dotąd podstawowe założenia gospodarki remontowej, sprowadzające się w praktyce do subiektywnej oceny i wycucia potrzeb remontowych przez głównego mechanika — nie dawały aparatowi bankowemu możliwości rozszerzenia bankowej kontroli kapitałnych remontów poza zakres zagadnień wyłącznie finansowych. Z drugiej strony zaś, gdyby nawet organizacja gospodarki remontowej rozwinęła się była szybciej i gdyby nawet wcześniej zrealizowany został tzw. system planowo-zapobiegawczych remontów, to zarówno liczebność jak i jakość aparatu kontrolnego, będącego wówczas w dyspozycji Banku, nie pozwalały na przyjęcie innego modelu kontroli bankowej jak właśnie kameralnej kontroli finansowej. Z całą więc świadomością rozbudowane zostały poszczególne instytucje tego typu kontroli i świadomie ustalony został pierwszy, najbardziej Bankowi dostępny etap zadań, streszczający się w skrytykowanym określeniu wymagań dyscypliny finansowej, we wdrożeniu do tej dyscypliny przedsiębiorstw i w utworzeniu oraz wyszkoleniu w tym zakresie niezbędnych kadr aparatu kontrolnego.

Po upływie półtora rocznego okresu obowiązywania I.S.Dz. VI. 1, realizującej ówczesne założenia bankowej kontroli kapitałnych remontów — zaryzykować można twierdzenie, że określone wspomnianą instrukcją główne cele w zasadzie zostały osiągnięte, aczkolwiek istnieją niewątpliwie dość znaczne różnice w jakości i w efektach pracy niektórych grup przedsiębiorstw i niektórych oddziałów Banku.

Z drugiej strony zasady i organizacja gospodarki remontowej posunięte zostały naprzód w sposób dość

zasadniczy. Pod koniec roku 1954 wydana została ramowa instrukcja PKPG w sprawie systemu planowo-zapobiegawczych remontów (Biuletyn PKPG Nr 29.54 poz. 128), ustalająca nowe, postawowe założenia gospodarki remontowej, a w ciągu roku 1955 opracowane zostaną instrukcje branżowe, normujące zasady gospodarki remontowej w danym resorcie, branży lub w odniesieniu do pewnych rodzajów środków trwałych. Wszystko to razem wzięte pozwala przypuszczać, że najpóźniej od roku 1956 gospodarka remontowa wyjdzie z okresu nieuporządkowanego i oparta zostanie na zdrowych przesłankach, stale wzbogacanych doświadczeniami i badaniami naukowymi.

Powyższe okoliczności t.j. stworzenie określonych wymagań dyscypliny finansowej, wdrożenie do tych wymagań poważnej części przedsiębiorstw o zasadniczym znaczeniu dla gospodarki środkami trwałymi, wyszkolenie podstawowych kadr w bankowym aparacie kontrolnym, wreszcie stworzenie realnych warunków dla przejścia organizacji gospodarki remontowej na system planowo-zapobiegawczy remontów — zmuszają Bank do rozważenia czy jest celowe i na jak długi jeszcze okres czasu, utrzymywanie dotychczasowego systemu kontroli, lub czy nadszedł już czas wprowadzenia zmian w dotychczasowych metodach kontroli i przejścia na nowy etap ewolucyjnej linii rozwoju bankowej kontroli kapitałnych remontów.

Podstawowym celem bankowej kontroli każdej formy działalności gospodarczej przedsiębiorstw jest skuteczne wpływanie na prawidłowy przebieg procesów gospodarczych, na jak najlepsze wykonywanie planów danej formy działalności. Kontrola, która nie osiąga tych rezultatów mija się z celem, staje się zbędną.

Istotnym celem bankowej kontroli kapitałnych remontów musi być wywarcie skutecznego wpływu na przedsiębiorstwo, aby jego gospodarka remontowa stała się na właściwym poziomie, gwarantującym jak najbardziej efektywne wykorzystanie środków trwałych. Kontrola bankowa musi dotrzeć do problematyki strony rzeczowej gospodarki remontowej, do zagadnień prawidłowego planowania i zgodnego z planem wykonywania remontów, do zagadnienia kosztu remontu, musi umieć wpływać na zagadnienie zwiększenia efektywności gospodarki remontowej. W okresie zaś żmudnego i trudnego przedstawiania się przedsiębiorstw na system planowo-zapobiegawczych remontów kontrola bankowa powinna umieć skutecznie przyspieszać realizację założeń systemu planowo-zapobiegawczych remontów.

Czy dotychczasowe metody i charakter bankowej kontroli kapitałnych remontów umożliwił realizację tych podstawowych zadań? Odpowiedź musi być oczywiście negatywna. Kontrola ściśle kameralna i formalna mogła dać pewne rezultaty i istotnie dała je jedynie

w dziedzinie finansowej strony gospodarki remontowej i to tylko w ograniczonym zakresie.

A zatem zejście kontroli bankowej włąb problematyki remontowej, w samo sedno rzeczy, wymaga zmiany metod kontroli; zastąpienia kontroli kameralnej kontrolą inspekcyjną.

Nasuujące się w tej chwili i postulowane zresztą przez władze gospodarcze zwiększenie efektywności bankowej kontroli kapitałnych remontów wymaga spełnienia szeregu podstawowych warunków, a mianowicie:

1) przebudowanie modelu kontroli z kameralnego na inspekcyjny, gdyż tylko inspekcja w przedsiębiorstwie może być skutecznym instrumentem oddziaływania; zmiana modelu kontroli równa się w praktyce zasadniczemu zwiększeniu ilości inspekcji,

2) skuteczność inspekcji zależna jest nie tylko od zwiększenia liczby inspekcji, ale również, a może przede wszystkim, od jakości inspekcji, co pociąga za sobą konieczność określonego, specjalnego szkolenia bankowego aparatu kontrolnego,

3) wzmożenie czynności inspekcyjnych pociąga za sobą konieczność wyzwolenia określonej ilości roboczo-godzin, co w obecnym stanie rzeczy, jeśli chodzi o politykę etatową — wymaga zredukowania do minimum pracochłonności i zakresu kontroli bieżącej,

4) konieczną wydaje się większa niż dotąd koncentracja wysiłku kontrolnego na branżach kluczowych dla gospodarki remontowej, połączona z równoczesnym, pewnym zredukowaniem czynności kontrolnych w odniesieniu do branż lub obiektów o znaczeniu drugorzędym. Rozwinięcie bowiem przez Bank nowej, trudnej metody kontroli na całym froncie gospodarki społecznej, na razie przynajmniej nie będzie możliwe.

Reasumując należy stwierdzić, że w chwili obecnej na tle zachodzących zmian i potrzeb gospodarki narodowej, konieczne jest pogłębienie bankowej kontroli kapitałnych remontów i zwiększenie jej efektywności, co może być osiągnięte przez przejście bankowej kontroli do następnej fazy rozwojowej tj. do inspekcji. Problem jak zwiększyć operatywność i efektywność kontroli w ramach dotychczasowego aparatu, bez zwiększania zapotrzebowania na etaty, a wyłącznie drogą właściwego ustawienia systemu kontroli i najlepszej organizacji pracy — staje się obecnie czołowym zagadnieniem pionu obsługi kapitałnych remontów.

Pod koniec roku 1954 opracowane zostały tezy nowego systemu kontroli bankowej kapitałnych remontów. Głównym założeniem tez jest wysuwające się obecnie na pierwszy plan uoperatynienie kontroli bankowej, a zatem przesunięcie punktu ciężkości kontroli na inspekcję.

Opracowane tezy zakładały następujące posunięcia:

1) redukcję kameralnych czynności i kontrolnych do niezbędnego minimum, ograniczającego się do zakresu kontroli wstępnej i bieżącej kontroli wypłat. Założono natomiast likwidację całej bieżącej kontroli akumulacji środków, łącznie z odprowadzaniem z urzędu przez Bank rat amortyzacyjnych — przesuując całość zagadnienia akumulacji środków do kontroli następnej, opartej o analizę bilansu i inspekcję w przedsiębiorstwie,

2) pogłębienie i usprawnienie metod kontroli wstępnej ze szczególnym uwypukleniem zadań polegających na wyłączeniu z planu kapitałnych remontów robót typu inwestycyjnego,

3) pogłębienie metod analizy bilansu,

4) uproszczenie metody i zasad kredytowania, szczególnie przez odstąpienie od zasady dozowania kredytu w miarę potrzeb z urzędu przez Bank i przez likwidację kredytu na poczet zadysponowanych przerzutów,

5) uproszczenie trybu redystrybucji środków na kapitałne remonty,

6) pogłębienie tematyki i zwiększenie częstotliwości inspekcji w niektórych ważniejszych grupach przedsiębiorstw,

7) ściślejsze powiązanie kontroli wypłat z dyscypliną limitowania nakładów na kapitałne remonty przez narodowy plan gospodarczy, przy jednoczesnym uelastycznieniu zapłaty w przypadkach uzasadnionego przekraczania zalimitowanych kosztów.

W przypadku zatwierdzenia tez bankowej kontroli kapitałnych remontów, na system kontroli składałyby się czynności zarówno kameralne jak i operatywnego badania i oddziaływania. Różnica w stosunku do systemu dotychczasowego polegałaby jednak na zasadniczej i istotnej dla charakteru kontroli zmianie proporcji między obu typami czynności na korzyść kontroli operatywnej. Jasną jest rzeczą, że w zakresie gospodarki remontowej, która z założenia nie może być oparta o zasadę rozrachunku i wynikowości działania, niektóre elementy tej działalności jak np. wypłaty mogą być skutecznie kontrolowane jedynie przy zastosowaniu kameralistyki, jako metody zasadniczej. Uwzględniając te okoliczności, tezy redukują kameralistykę i zakładają w wyniku zmian wyzwolenie takiej ilości roboczo-godzin, która umożliwi uoperatynienie kontroli.

Ograniczenie pewnych czynności kontrolnych nie usuwa poza sferę zainteresowań Banku takich zagadnień jak: np. tworzenie i rozliczanie funduszu amortyzacyjnego, czy w ogóle kompletności i terminowości akumulacji-środków. Zagadnienia tego typu będą nadal przedmiotem kontroli, ale już kontroli ex post, w oparciu o bilans i księgowość w przedsiębiorstwie. Bieżąca kontrola tego typu operacji miała spełnić jedynie rolę wychowawczą, bo nie kto inny jak tylko przedsiębiorstwo powinno bieżąco śledzić przebieg akumulacji środków, a wystarczy jeśli Bank, bieg spraw skontroluje ex post, okresowo.

Tezy opracowane przez Departament Planowania omówione zostały na odprawie z oddziałami wojewódzkimi a następnie przez te oddziały przestudiowane i zaopiniowane. Rzeczą ciekawą i pożyteczną jest dokonać krótkiego choćby przeglądu wypowiedzi oddziałów wojewódzkich na temat celowości zmian i ich kierunku.

Wszystkie niemal oddziały (z nielicznymi wyjątkami formalnego i powierzchownego podejścia do tez) zgodnie sformułowały pogląd, że przejście na bardziej operatywną i analityczną kontrolę jest gospodarczo celowe i zupełnie na czasie jeśli chodzi o rok 1955. Jedyne zastrzeżenia i wątpliwości, powtarzające się w opinii szeregu oddziałów, dotyczą sprawy zdolności aparatu terenowego do podjęcia nowej formy kontroli — zarówno od strony kwalifikacji, organizacji i liczebności załogi.

Zastrzeżenia te są może istotnie w pewnym stopniu uzasadnione jeśli przymierzyć nowy model kontroli do obecnego, przeciętnego stanu i poziomu aparatu kontrolnego. Pewne dysproporcje zachodzące między kwalifikacjami aparatu a dość wysokimi wymogami nowego systemu kontroli, nie mogą jednak decydować

o zaniechaniu lub nawet o zasadniczym opóźnieniu uoperatyzowania kontroli i zwiększenia jej skuteczności. Niedociągnięcia w organizacji i kwalifikacjach aparatu kontrolnego częściowo dadzą się usunąć w okresie przygotowawczym tj. w pierwszym półroczu roku 1955, a częściowo zostaną zlikwidowane samorzutnie wobec konieczności sprostania nowym obowiązkom, podobnie jak to się stało w roku 1953 przez wprowadzenie obowiązującej jeszcze obecnie I. Śl. Dz. VI/1.

Niewątpliwe bowiem jest, że w okresie od października 1953 do chwili obecnej nasz aparat obsługi kapitalnych remontów zrobił znaczne i widoczne postępy.

Na tle jednak zgłoszonych przez oddziały wojewódzkie wątpliwości czy aparat terenowy sprosta zadaniu — zrodziło się zagadnienie bardzo zresztą istotne, a streszczające się w pytaniu czy nie trzeba byłoby jednocześnie z pogłębieniem kontroli dokonać pewnej koncentracji zainteresowania Banku na pewnych branżach (lub może na obiektach), mających specjalne znaczenie dla ogólnokrajowej gospodarki remontowej. Równałoby się to pewnemu, dość nawet głębokiemu zróżnicowaniu zakresu i metod kontroli — co w wielu przypadkach ułatwiłoby pracę oddziałom bez zasadniczego uszczerbku dla całokształtu zagadnienia.

Przeprowadzona przez Departament Planowania próba skonfrontowania koncepcji Centrali Banku z obserwacjami i poglądami terenu, wyrosłymi z praktyki, dała pomyślny rezultat. Pomijając już bowiem ogólną zgodność oddziałów wojewódzkich i Centrali na potrzebę uoperatyzowania kontroli i ogólną aprobatę założonych kierunków zmian, wypowiedzi oddziałów wojewódzkich, oparte w licznych przypadkach na konsultacji z oddziałami terenowymi, wniosły znaczną ilość istotnych i cennych wskazówek w zakresie technicznych rozwiązań, a także szereg koncepcji i propozycji w zakresie samych założeń kontroli — co w dużej mierze podniesie wartość przyszłej instrukcji i zwiększy realność przyjętych rozwiązań.

Z ciekawszych spraw i zagadnień wysuniętych przez oddziały wojewódzkie przy opiniowaniu tego nowego systemu kontroli kapitalnych remontów wymienić można następujące:

1) **Plan rzeczowy kapitalnych remontów.** Zbieżne propozycje takich Oddziałów Wojewódzkich jak Bydgoszcz, Kraków, Lublin, Opole, Poznań, Stalinogród, Warszawa i Wrocław — zmierzają do takiego ustalenia planu rzeczowego, aby układ, forma i tryb zatwierdzania planu wykluczały dowolność ustalania wartości obiektu (zagadnienie inwestycji), obowiązujących kryteriów finansowych i możliwość uchylania się od opracowywania kosztorysów. Propozycje te zamierzały do wprowadzenia obowiązku potwierdzania wartości obiektu przez głównego księgowego (jeśli wartość obiektu przyjęta została wg wartości księgowej) lub przedkładania protokołu przeszacowania (jeśli wartość księgowa nie może być uznana za wartość rzeczywistą lub szacunkową obiektu w stanie nowym). Dalej — jednostka nadrzędna zatwierdzając plan powinna wskazać czy i jakie kryteria finansowe indywidualne obowiązują dane przedsiębiorstwo oraz, czy i w stosunku do których pozycji planu przedsiębiorstwo nie ma obowiązku opracowania kosztorysu.

2) **Notyfikacja umów.** Stalinogród zakwestionował celowość notyfikowania umów, co aczkolwiek tylko w części poparte było przekonującymi wywodami — tym niemniej nasunęło Centrali nową koncepcję za-

stąpienia notyfikacji bankowej umów instytucją przyjęcia do finansowania przez Bank kosztorysów (kalkulacji kosztów) uzgodnionych przez obie strony i ewentualnie zaakceptowanych przez jednostkę nadrzędną. Szczególne zastosowanie może to mieć w gospodarce mieszkaniowej, co Ministerstwo Finansów skrzętnie już zaaprobowało.

Oddział Wojewódzki w Warszawie zaproponował — zupełnie słusznie i z dobrym wyczuciem tendencji porządkowania treści planu rzeczowego — aby przedmiotem bankowej notyfikacji umów (lub przyjęcia do finansowania) były tylko te roboty, których urealniony koszt zaakceptowany został przez jednostkę nadrzędną, przy równoczesnym zachowaniu uporządkowania planu, czyli redukcji innych robót lub powiększeniu całości planu.

3) **Kontrola kosztu dokumentacji remontowej.** Oddziały Wojewódzkie: Lublin, Opole Warszawa i inne zaatakowały sens sprawdzania kosztu dokumentacji remontowej, wskazując na znaczne trudności techniczne przy niewielkim stosunkowo efekcie gospodarczym. Atak ten tym bardziej był uzasadniony, że w chwili obecnej nikt i nic nie zmusza Banku do kontrolowania kosztu dokumentacji remontowej.

4) **Inspekcje.** Większość oddziałów wojewódzkich, uznając konieczność zwiększenia częstotliwości inspekcji zgłosiła obawy czy zawarty w tezach postulat trzykrotnie częstszych inspekcji jest realny — przy równoczesnym założeniu pogłębienia kontroli wypłat. Istotnie zagadnienie to jest poważne i wymaga ścisłego wyliczenia średniej pracochłonności wszystkich czynności kontrolnych w nowym ustawieniu, co niewątpliwie zostanie przeprowadzone. Zgodnym również chodem oddziały wojewódzkie zaapelowały, aby inspekcja i jej wyniki nie były na miejscu potwierdzane przez przedsiębiorstwo (oficjalny dwustronny protokół), co oczywiście jest wyrazem obawy czy inspekcja w pierwszym przynajmniej okresie będzie robiona na należytych poziomach i, czy wymóg zaakceptowania przez przedsiębiorstwo ustaleń inspekcji nie odstraszy słabszych oddziałów od przeprowadzania inspekcji.

5) **Sankcje bankowe.** Oddziały Gdańsk i Wrocław przeprowadziły krytykę systemu sankcji stosowanych w zakresie gospodarki remontowej. Uwagi Wrocławia streszczają się w tym, że sankcje — poza zawieszaniem premii — mają ostrze skierowane nie w osoby winne danej nieprawidłowości lecz właściwie w gospodarkę remontową, na której odbijają się niekorzystnie. Uwagi te nie są pozbawione pewnej dozy słuszności, aczkolwiek w ogóle większość sankcji bankowych, stosowanych na odcinku eksploatacji czy też inwestycji, ma właśnie charakter nieosobowy. Z zagadnieniem poruszonym przez Wrocław związana jest propozycja Stalinogrodu — obciążenia odsetkami od przeterminowanego kredytu antycypacyjnego środków obrotowych a nie funduszy remontowych.

6) **Instrument kontroli wypłat.** Najgorętsze uwagi posypały się na temat sugerowanej przez tezy metody kontroli limitów za pomocą prowadzonej przez Bank ewidencji wypłat, w miejsce dotychczasowych oświadczeń KR-3. Wszystkie niemal oddziały zabierały głos w tej sprawie — lecz niestety niejednomyślnie. Na ogół zwracano uwagę na wysoką pracochłonność ewidencji (Opole, Poznań, Rzeszów, Wrocław, Zielona Góra) i na to, że tego typu ewidencja niekorzystnie wpłynie na częstotliwość inspekcji. Z drugiej zaś strony domagano się, aby układ takiej ewidencji rozsze-

żyć tak, aby objął np. termin wykonania (Stalinogród, Bydgoszcz), termin akceptu, procent wykonania, poślizgi finansowe (Łódź, Warszawa), kary za zwłokę, odsetki zwroty (Opole), dane dotyczące notyfikacji (Kraków) itp. Oba rodzaje głosów budzą pewien niepokój. Z jednej strony wykazują bowiem, że może istotnie proponowany instrument kontroli wypłat, niewątpliwie skuteczniejszy i pewniejszy niż dotychczasowe KR-3 jest jednak nazbyt pracochłonny i pochłonie część roboczo-godzin wyzwolonych z dotychczasowych czynności a przeznaczonych na inspekcje. Z drugiej zaś strony, głosy domagające się rozbudowania tej ewidencji, nie widzą niebezpieczeństwa pracochłonności, a zdradzają natomiast tak typową i trudną do przełamania postawę i mentalność kontrolera „biurkowego“, dla którego sensem kontroli jest odpowiednio rozbudowana ewidencja, która mu zawsze i wszystko rejestruje, obojętnie czy cyfry potrzebne czy zbędne, ale mogące się kiedyś przydać. Pomimo, iż w tej sprawie wypowiedzi oddziałów nie są zdecydowane (z nielicznymi wyjątkami jak Stalinogród i inne), to jednak świadczą one, że to techniczne właściwie zagadnienie instrumentu kontroli wypłat jest ważne i może zaważyć na ustawieniu całości zagadnienia kontroli operatywnej. Dlatego też rozbieżność wypowiedzi potraktowana zostanie jako sygnał ostrzegawczy w kierunku bardzo rozważnego przestudiowania tej sprawy.

7) **Akumulacja środków.** Temat ten wzbudził niepokój niektórych oddziałów (Bydgoszcz, Lublin, Łódź). Sądzić jednak należy, że tylko zwięzłość sformułowania też, nie pozwalająca na dostatecznie uwypuklenie zakresu i metody kontroli tego zagadnienia w ramach kontroli następnej — jest przyczyną płonnych obaw i źródłem raczej nieporozumień

¶ Nie sposób oczywiście w ramach krótkiej notatki omówić wszystkie tematy poruszone przez oddziały i wszystkie propozycje i wnioski. Ogólnie tylko stwierdzić trzeba, że z nielicznymi wyjątkami — oddziały wojewódzkie potraktowały problem modyfikacji systemu bankowej kontroli kapitałnych remontów bardzo poważnie, wniosły dużo ze swych doświadczeń, a przede wszystkim potwierdziły, że życie, idące szybkim krokiem naprzód, wymaga od Banku ciągłej elastyczności i zgodności przepisów z życiem.

Próba bliskiej współpracy Centrali z oddziałami wojewódzkimi w zakresie normatywnym, ustawienia systemu — wypadła dobrze. Sądzymy, że ta metoda pracy jest właściwa, wzbogaca bowiem koncepcję i zapobiega oderwaniu jej od życia.

Przypuszczać przeto możemy, że nowy, wspólnie z terenem opracowany system kontroli kapitałnych remontów, będzie dalszym, znaczniejszym krokiem naprzód, zwiększy efektywność pracy Banku i przysporzy korzyści gospodarce kraju.

R. Michejda

DALSZA DECENTRALIZACJA CZYNNOŚCI KADROWYCH W NBP

Z dniem 1 stycznia 1955 r. wprowadzona została w NBP dalsza decentralizacja czynności kadrowych, w wyniku której szereg spraw kadrowych przekazanych zostało do kompetencji dyrektora oddziału wojewódzkiego, a co szczególnie ważne, do bezpośrednio kompetencji dyrektora oddziału operacyjnego.

Zgodnie z tym w nomenklaturze Prezesa NBP w odniesieniu do terenu pozostają:

1. Dyrektorzy oddziałów wojewódzkich
2. Zastępcy dyrektorów oddziałów wojewódzkich
3. Naczelnicy wydziałów i główni księgowi oddziałów wojewódzkich.

W nomenklaturze dyrektora oddziału wojewódzkiego pozostają:

1. Pozostały aparat oddziału wojewódzkiego
2. Dyrektorzy oddziałów operacyjnych i ich zastępcy
3. Naczelnicy wydziałów i kierownicy sekcji w oddziałach operacyjnych.

Natomiast w nomenklaturze dyrektora oddziału operacyjnego pozostają:

1. Pozostały aparat oddziału operacyjnego
2. Kierownicy gminnych kas spółdzielczych
3. Starsi księgowi gminnych kas spółdzielczych.

W naszym ustroju obowiązuje zasada jednoosobowego kierownictwa, a co za tym idzie i jednoosobowej odpowiedzialności. Dlatego też w Narodowym Banku Polskim każdy kierownik jednostki organizacyjnej winien być w pełni odpowiedzialny za całokształt pracy w swoim oddziale, za właściwe i planowe wykonywanie zadań stawianych przed oddziałem jak również powinien ponosić pełną odpowiedzialność za jakość i ustawienie kadr, które te zadania wykonują.

Dotychczas istniejący stan rzeczy (do niedawna w niektórych przypadkach konieczny) w rzeczywistości sprzeczny był z tą zasadą, wykrzywił i biurokraty-

zował siłą rzeczy ten tak niezwykle ważny odcinek naszego życia, jakim są sprawy kadrowe.

Dotychczasowe ustawienie tego zagadnienia uniemożliwiało niejednokrotnie rozwijanie oddolnej inicjatywy, hamowało oddolną krytykę, utrudniało wielu dyrektorom właściwe ustawienie swoich kadr, ograniczało ich inwencję, z jednej strony formalnie zdejmowało z nich odpowiedzialność za te kadry, z drugiej zaś powodowało, że stosunek Centrali lub oddziału wojewódzkiego do trudności oddziałów był jedynie formalny a często wyraźnie biurokratyczny.

Zrozumiałe jest przecież, że nie Centrala a oddział wojewódzki zna lepiej swoje kadry, że nie oddział wojewódzki a dyrektor oddziału operacyjnego codziennie pracuje ze swoimi ludźmi i z uwagi na to w naszej codziennej pracy musieliśmy popełniać cały szereg błędów, wiele spraw było załatwianych przez Centralę lub przez aparat wojewódzki w sposób pobieżny, mało wnikliwy i niejednokrotnie bezduszny.

Dotychczas obowiązujące przepisy niepotrzebnie przedłużały załatwianie spraw pilnych, niejednokrotnie mających pierwszorzędne znaczenie dla oddziału lub dla pracownika.

Bardzo często zarówno dyrektorzy oddziałów operacyjnych jak i wojewódzkich, chcąc uniknąć długich formalności i biurokratycznego łańcucha wymaganego dla załatwienia takiej czy innej (skąd inąd słusznej) sprawy, rezygnowali z jej załatwienia. Bardzo często poszczególni dyrektorzy wiedząc, że za daną sprawę, za tego czy innego pracownika ponosi odpowiedzialność jednostka nadrzędna szukali łatwizny, pozbywając się odpowiedzialności — ponieważ o tym „zdecydował oddział wojewódzki lub Centrala“. Faktem jest, że takie postępowanie było niczym innym jak asekuranctwem (formalnie „uprawomocnionym“ od-

nośnym zarządzeniem), które jednak w konsekwencji godziło w nas samych, które mogło przynieść — i przynosiło szkodę zainteresowanemu pracownikowi jak i naszej instytucji.

Wreszcie, tak szeroko rozbudowana nomenklatura Centrali jak i oddziałów wojewódzkich uniemożliwiała właściwe rozeznanie aparatu bankowego pod względem zawodowym jak i moralno-politycznym, często hamowała wzrost najbardziej wartościowych kadr, a nierzadko powodowała wysuwanie niewłaściwych ludzi na odpowiedzialne stanowiska.

Weźmy dla przykładu: W nomenklaturze oddziału wojewódzkiego pozostawali wszyscy pracownicy o niestandardnym czasie pracy (większość pracowników NBP). Czyż możliwe było, aby dyrektor oddziału, aby naczelnik wydziału kadr znali tych ludzi z całego województwa?

Oczywiste jest, że nie, a przecież ludzi tych przyjmował, awansował, lub zwalniał wyłącznie oddział wojewódzki. Jasne jest więc, że oddział wojewódzki stawał się w tym przypadku jedynie formalnym pośrednikiem pomiędzy dyrektorem oddziału operacyjnego a pracownikiem, że oddział wojewódzki był w tych przypadkach tylko wykonawcą wniosków dyrektora oddziału operacyjnego. Ten stan rzeczy niepotrzebnie formalizował załatwienie spraw, a co pewne, bardzo opóźniał jej załatwienie.

Podstawową komórką pracy banku jest oddział operacyjny. Oddziałów tych mamy kilkadziesiąt. Czyż możliwe jest, aby Centrala знаła dokładnie możliwości, zdolności i oblicze polityczne każdego dyrektora, jego zastępcy lub głównego księgowego?

Jeżeli weźmie się jeszcze pod uwagę dość częste zmiany na tych stanowiskach, to rozumiałym się stanie, że Centrala była tylko faktycznym wykonawcą wniosków dyrektora oddziału wojewódzkiego.

Niejednokrotnie zarówno Centrala jak i oddziały wojewódzkie swoją znajomość kadr opierały jedynie na rozeznaniu ankietowym, nie dostrzegały z odległości kilkuset kilometrów prawdziwej wartości człowieka, nie znały i nie mogły znać przemian tak bardzo często zachodzących w człowieku, nie mogły obser-

wować jego wzrostu politycznego, jak i zawodowego, a nie mając tego rozeznania nie mogły realizować w pełni wytycznych partii i rządu w polityce kadrowej.

Zagrzebani w papierkach, z dala od terenu, nie mogliśmy w dostateczny sposób oddziaływać na pełną realizację tych wytycznych, nie mogliśmy kontrolować wzrostu kadr.

Doświadczenia naszej pracy wskazują, że wielu dyrektorów do dzisiaj uważa, iż oni są odpowiedzialni tylko za sprawy zasadnicze, a więc za planowanie, kredyt, organizację oddziału itp., a za sprawy kadrowe odpowiedzialny jest tylko i wyłącznie towarzysz powołany na stanowisko „kadrowca“.

Taki pogląd jest z gruntu fałszywy i zarazem szkodliwy. Za całą pracę okręgu czy oddziału odpowiedzialny jest w pierwszym rzędzie dyrektor, a wydział kadr lub odpowiednie stanowisko kadrowe jest jego organem wykonawczym, za który on również ponosi pełną odpowiedzialność.

I dlatego w interesie dyrektora oddziału wojewódzkiego leży, aby w komórce kadrowej pracowali ludzie, którzy cieszą się zaufaniem załogi, ludzie którzy nieugięcie stać będą na straży czujności rewolucyjnej, którzy pomagać mu będą w pracy nad wzrostem zawodowym i politycznym pracowników, pomagać w walce z biurokracją, kumoterstwem i bezdusznością, którzy pomagać mu będą w zwalczaniu wszelkich przejawów łamania ludowej praworządności.

Dyrektorzy oddziałów operacyjnych są dziś w pełni już odpowiedzialni za wszystkich pracowników swojego oddziału i wyłącznie od nich zależeć będzie właściwe ustawienie aparatu. Oczywiście z pomocą im przyjdzie ścisły kontakt z komitetem powiatowym naszej partii, jeszcze większe oparcie się na podstawowej organizacji partyjnej i organizacji związkowej. Każdy dyrektor powinien być wyczulony na krytykę oddolną, krytykę twórczą, z której potrafi wyciągnąć odpowiednie wnioski dla coraz to lepszej pracy powierzonego sobie oddziału

T. Kroplniewicz

Z DOŚWIADCZEŃ I PRAKTYKI BANKOWEJ

Podnosimy poziom pracy bankowej

Przegląd artykułów i listów nadesłanych do redakcji

W artykułach i listach nadesłanych ostatnio do redakcji czytelnicy nasi poruszają wiele istotnych problemów pracy bankowej, dotyczących zarówno zagadnień planistyczno-kredytowych jak i operacyjno-rachunkowych oraz zagadnień organizacyjnych. Wiele wypowiedzi dotyczy zagadnień planowania kasowego, co świadczy o stale rosnącej mobilizacji oddziałów wokół tego zagadnienia. Wiele z nich omawia sprawę przepisów o obrocie gotówkowym a w szczególności zarządzenie Prezesa Nr 193, wyprzedzające instrukcję o obrocie gotówkowym. Ponieważ zarządzenie to w sprawach zasadniczych dawało rozwiązania obowiązujące w nowej instrukcji, wypowiedzi te zamieszczamy, gdyż w swojej treści są w wielu punktach aktualne nadal.

Nie mało głosów dotyczy również sprawy zwiększenia wpływów z usług, która coraz bardziej interesuje i aktywizuje oddziały Banku.

Kol. Zdzisław Moško z Oddziału w Gorzowie Wielkopolskim jest zdania, że: możliwości zwiększenia przychodów z tytułu usług istnieją w oddziale przede wszystkim w za-

kresie usług przemysłowych i nieprzemysłowych spółdzielni pracy. Wpływanie oddziału na rozszerzenie sieci punktów usługowych i na ich lokalizację dokonywane jest w drodze kontaktów z przedstawicielami wydziałów Handlu i komisjami planowania gospodarczego, przede wszystkim na miesięcznych posiedzeniach komisji do spraw planu kasowego. Stwierdzone możliwości rozszerzenia usług zarówno pod względem ilościowym jak i jakościowym są następnie stawiane poszczególnym członkom komisji do realizacji lub przedstawiane wojewódzkiej komisji do spraw planowania kasowego.

Ponadto w ramach współpracy z komórką kredytów materiały z lustracji w spółdzielniach pracy, dotyczące na przykład braków surowców, wykorzystywane są w celu interwencji w odpowiednich jednostkach gospodarczych. Na odprawach lub konferencjach organizowanych przez organy gospodarcze terenu obecny jest przedstawiciel oddziału, a uzyskane tam spostrzeżenia wykorzystywane są przy ewentualnych interwencjach ze strony oddziału.

Bieżące lokowanie w Banku gotówki za usługi zapewnione jest przez kontrolę terminowości odprowadzania utargów.

Aktywizacja usług hamowana jest przede wszystkim przez niską jakość świadczonych usług (np. usługi krawieckie, zegarmistrzowskie, fotograficzne, czyszczenie odzieży), która powoduje korzystanie przez ludność z usług zakładów prywatnych i obniża wpływ gotówki z tego tytułu.

W celu zwiększenia wpływów za usługi należy podnieść jakość usług, co spowoduje większe niż dotychczas korzystanie z nich przez ludność.

W zakresie usług przedsiębiorstw widowiskowo-rozrywkowych osiągnięcie powyższych wpływów możliwe jest przez przyjazdy ekip teatrów i zespołów artystycznych z dobrymi programami (miasto nie posiada stałego teatru, mieszkańcy chętnie uczęszczają na udane spektakle).

Kol. Florian Staude z Oddziału w Lesznie stwierdza, że najskuteczniejszą formą oddziaływania na zwiększenie wpływów w zakresie usług jest ścisła współpraca z poszczególnymi jednostkami gospodarczymi, kontrola bieżąca oraz omawianie tych zagadnień na posiedzeniach powiatowych komisji do spraw planu kasowego.

Dalsze zwiększenie wpływów kasowych w tym zakresie wymaga rozbudowy sieci punktów usługowych, szczególnie na wsi.

Podobnie widzi to zagadnienie kol. Ambroży Pordzik z II Oddziału Miejskiego w Opolu pisząc, że zwiększenie wpływów z tytułu usług oddział uzyskuje przez przeprowadzanie konferencji okresowych, na których omawiane są zagadnienia zwiększenia usług przez wprowadzenie nowych tras autobusowych oraz likwidację wszelkich zaległości od świata pracy z tytułu zaległych czynszów i świadczeń.

Kol. Piotr Mroczyński z Oddziału w Kaliszu dzieli się swymi doświadczeniami pisząc: „Plan kasowy w zakresie usług w naszym okręgu bankowym w zasadzie jest wykonywany. Niemniej jednak w celu osiągnięcia wpływów maksymalnych na tym odcinku, oddział stosuje wszelkie możliwe środki, a mianowicie: po ogłoszeniu „Uchwały Rady Ministrów w sprawie rozwoju usług, na które istnieje masowe zapotrzebowanie ludności“ oddział zorganizował specjalne posiedzenie komisji do spraw planu kasowego, na którym dokonano analizy istniejącej sieci usługowej, zarówno w mieście jak i na wsi oraz wytyczono środki działania, w wyniku czego postanowiono odbyć narady z poszczególnymi pionami usługowymi, jak spółdzielczość pracy, POM, GOM. W naradach tych wzięli udział również przedstawiciele rad narodowych tj wydziałów przemysłu, rolnictwa, finansowego. Na naradach tych wyłonione zostały niedociągnięcia i braki istniejącego stanu rzeczy w zakresie usług jak: nie wystarczająca ilość punktów usługowych (uspołecznionych — przemysłowych i nieprzemysłowych) na terenie wsi, nie wystarczające zaopatrzenie punktów usługowych w niezbędne surowce i materiały dla potrzeb rolnictwa oraz niedociągnięcia w zakresie windykacji należności za usługi wykonane przez POM i GOM. Na naradach tych zwrócono również uwagę na jakość wykonywanych usług oraz godziny pracy, przyjęć zamówień, szczególnie w mieście.

Efekty jakie osiągnęliśmy w dotychczasowej pracy są na razie niewielkie, z wyjątkiem zwiększenia się wpływów gotówkowych za usługi POM i GOM, które w każdym miesiącu wzrastały dzięki większej operatywności aparatu administracyjnego tych przedsiębiorstw. Największymi trudnościami, z jakimi zetknięto się na odcinku aktywizacji usług są warunki lokalowe, których przedsiębiorstwa usługowe i rady narodowe nie mogły w obecnym okresie zabezpieczyć. Jeśli chodzi o dalsze możliwości zwiększenia wpływów kasowych z usług, to należy się spodziewać stałego ich wzrostu, z uwagi na zwiększenie się w najbliższym okresie ilości punktów

usługowych, koniecznych ze względu na nowy podział administracyjny oraz ze względu na rozszerzoną działalność spółdzielczości pracy w tym zakresie w roku bieżącym“.

Kol. Mroczyński przesyła również ciekawe uwagi dotyczące stosowania przepisów o kontroli obrotu gotówkowego (ZP 193/54) twierdząc, że zarządzenie to bardziej niż przepisy dotychczasowe ogranicza sferę obrotu gotówkowego od obrotu bezgotówkowego. Niemniej jednak przy realizacji tego zarządzenia nasuwają się pewne niejasności przy załatwianiu dyspozycji bezgotówkowych, o których mowa w punkcie 4. Trudności te może byłyby mniejsze, gdyby istniała pewność, że rachunki gospodarki nieuspołecznionej i osób fizycznych, otwarte w PKO i GKS mają całkowitą rację istnienia.

Dość duża ilość rachunków bankowych gospodarki nieuspołecznionej i osób fizycznych w PKO i GKS na naszym terenie, zdaniem naszym powinna ulec ponownej rewizji, gdyż jest bardzo wątpliwe czy posiadacze tych rachunków istotnie koncentrowali na nich całość obrotów pieniężnych, związanych z prowadzeniem zakładu. Obserwacje nasze wskazują, że rachunki te służą jedynie do przeprowadzenia transakcji z gospodarką uspołecznioną, a gotówka jest natychmiast podejmowana z chwilą zapisania kwot na tych rachunkach, co w konsekwencji wcale nie zmniejsza obrotu gotówkowego.

Na temat realizacji przepisów o kontroli obrotu gotówkowego wypowiada się również kol. Wacław Mikulski z Oddziału Gdańsk-Wrzeszcz. Pisze on, że realizacja ZP 193 napotyka w praktyce na pewne trudności, a głównie ze względu na brak odpowiedniego przeszkolenia uczestników obrotu bezgotówkowego z zakresu postanowień Uchwały Nr 555 Prezydium Rządu odnośnie sporządzania i dokumentowania oświadczeń.

Brak znajomości powyższych przepisów jest stereotypowym tłumaczeniem w przypadku stwierdzonych niedociągnięć. Oddział nasz w celu zapobieżenia podobnym przypadkom zorganizował, w kilka dni po ukazaniu się zarządzenia 193, specjalną naradę roboczą o charakterze instruktażowym, mimo to w toku przeprowadzonych inspekcji stwierdzono omijanie przepisów zawartych w wyżej wymienionym zarządzeniu. Świadczy to, poza niezdyktowaniem przedsiębiorstwa, o małym zainteresowaniu ze strony jednostek nadrzędnych, które w tym kierunku instruktażu nie udzielają. Analiza przelewów składanych przez gospodarke uspołecznioną przy oświadczeniach na rzecz sektora nieuspołecznionego utrudniona jest pewną trudnością bezpośredniego sprawdzenia czy dostawca koncentruje całość obrotów pieniężnych, związanych z prowadzeniem zakładu, na swoim koncie tym bardziej, że większość rzemieślników i zakładów prywatnych posiada te konta w PKO.

W toku przeprowadzanych inspekcji w sklepach komisowych MHD, stwierdzono brak oświadczeń (decyzji Banku) na dokonywanie zakupów przez jednostki uspołecznione. Wynika to z pewnego niedomówienia w zarządzeniu, które nie nakłada obowiązku pozostawiania jednego egzemplarza oświadczenia w aktach komisju.

Jednostki gospodarcze mimo zaostrożającej się kontroli bankowej próbują omijać przepisy zarządzenia 193. Do najbardziej charakterystycznych i najczęściej spotykanych prób należą fakty rozdzielania rachunków na kwoty mniejsze od zł 900 oraz oddawania „z przyzwyczajenia“ zamówień na roboty i usługi tym samym rzemieślnikom i zakładom prywatnym, tłumacząc się posiadaną odmową sektora uspołecznionego lub wygórowaną cenę stawianą przez spółdzielczość. Oddział nasz przeciwdziałając takim próbom, stosuje ścisłą kontrolę dokumentacji w zakresie udzielania zamówień na dostawy, usługi i roboty, przestrzega trybu ustalania ceny, stosownie do wytycznych Uchwały Rady Ministrów Nr 424, jak również bada rachunki na kwoty mniejsze od zł 900,

a dotyczące tej samej transakcji, mimo, że wystawione są pod inną datą (specjalne kontrolki „podejrzanych“ transakcji).

Mimo trudności w realizacji zarządzenia oddział bezsprzecznie osiągnął również pewne korzyści ekonomiczne a mianowicie wyeliminował prawie zupełnie zakup w sklepach komisowych maszyn biurowych i innych przedmiotów o charakterze inwestycyjnym, bez względu na cenę, byle wykorzystać przyznany limit. W związku z powyższym ceny maszyn uległy w ciągu jednego miesiąca obniżce o 50%.

Na pewne trudności w realizacji ZP 193/54 zwraca uwagę kol. Ludwik Borecki z IV Oddziału Miejskiego w Gdańsku pisząc: „W realizacji ZP 193/54 oddział napotyka na trudności natury formalnej, których powodem poniekąd jest niedość ściśle sprecyzowanie wytycznych.

Często potwierdzenia jednostek nadrzędnych nie są umieszczane na samych oświadczeniach a jednostki gospodarcze składają oddzielne pisma, w treści których nie wynika jasno, że jednostka nadrzędna wyraża zgodę, gdyż spotykamy w pismach takie zwroty — „nie czynimy lub nie widzimy przeszkód w dokonaniu przelewu lub wypłaty“. Wobec czego zachodzi pytanie czy pisma jednostek nadrzędnych o wspomnianej treści uważać za równorzędne z wyrażeniem zgody.

Odnosnie trybu ustalania cen (punkt 7 i 14 ZP 193/54) zachodzą trudności, albowiem nie wszyscy ministrowie wydali odpowiednie zarządzenia w tym względzie w oparciu o Uchwałę Nr 424 Rady Ministrów z dnia 7 lipca roku ubiegłego (Monitor Polski Nr A-89 poz. 862), a przysięgli rzeczoznawcy lub komisje szacunkowe dość ogólnikowo stwierdzają wartość nabytych przedmiotów lub świadczonych usług.

Jeśli chodzi o przelewy na rzecz rzemieślników i zakładów prywatnych zachodzi pytanie czy należy dążyć bezwzględnie do obrotu gotówkowego w wypadkach gdy zleceniobiorca posiada rachunek bankowy pomimo, że nie jest uczestnikiem obrotu bezgotówkowego, ale oświadcza równocześnie na piśmie, że całość obrotów koncentruje na danym rachunku. Tutejszy Oddział PKO na przykład, podając wykaz posiadaczy rachunków czekowych w grupie 114, którzy rzekomo w świetle Uchwały 555 Prezydium Rządu i ZP 193/54 są obowiązani do przeprowadzenia rozliczeń w formie bezgotówkowej, sugeruje równocześnie, że posiadacze rachunków nie objętych wykazem powinni bez względu na wysokość kwoty przeprowadzać rozliczenia w formie gotówkowej. Zdaniem oddziału stanowisko PKO jest sprzeczne z ZP 193/54 punkt 4.

Z omówionych przepisów nie wynika, co może stanowić podstawę do stwierdzenia okoliczności, że zakłady prywatne koncentrują całość obrotów na danym rachunku. Również wyjaśnień wymaga ostatnie zdanie w punkcie 13 wspomnianego zarządzenia. Mianowicie chodzi o wyjaśnienie jak należy rozumieć określenie „wysokość transakcji“.

Jeśli chodzi o efekty, jakie dają omawiane przepisy w realizacji planu kasowego, to zanotować je należy przede wszystkim na odcinku tytułów limitowanych.

Na terenie działalności oddziału nie spotykano prób omijania przepisów przez jednostki gospodarcze, o ile w kilku przypadkach żądaliśmy dodatkowych wyjaśnień jednostek nadrzędnych lub wstrzymaliśmy przelewy, to przyczyną tego była niedostateczna znajomość przez zleceniodawców treści Uchwały Nr 555 lub błędna jej interpretacja. Dlatego też oddział przeprowadził specjalne narady robocze z uczestnikami obrotu gotówkowego, na którym szeroko omawiano całokształt zagadnień dotyczących obrotu gotówkowego w zakresie nowych przepisów“.

Kol. Stefan Bira z II Oddziału Miejskiego w Łodzi zwraca uwagę na poważne efekty gospodarcze, osiągnięte dzięki inspekcjom w przedsiębiorstwach, w zakresie kontroli funduszu płac. „W ramach obowiązujących przepisów I. S. Dz. V inspektorzy kontroli funduszu płac naszego oddziału przeprowadzili w ciągu czterech miesięcy ubiegłego roku 72 in-

spekcje przedsiębiorstw spośród 115 kontrolowanych przez oddział, odnośnie wypłat na place z pogotowia kasowego.

W pierwszym miesiącu ub.r. na 26 inspekcji stwierdzono w 10 przypadkach (przedsiębiorstwach) przekroczenie przepisów na tym odcinku, co stanowi 40% ogólnej ilości skontrolowanych jednostek.

Taki stan dowodził wyraźnie, że kierownictwo pewnej części przedsiębiorstw nie przykładalo należytej wagi do obowiązujących w tej mierze przepisów ustawy o obrocie bezgotówkowych z dnia 1.7.1949 r., a nawet nie uważano nieraz za właściwe poinstruować odpowiedzialnych za te czynności pracowników o istnieniu konieczności przestrzegania przez nich wyżej wymienionych przepisów.

Ogółem stwierdzono uchybienia w 24 kontrolowanych jednostkach gospodarczych, polegające na dokonywaniu wypłat na place, co stanowi około 33% w stosunku do przeprowadzonych 72 inspekcji przedsiębiorstw.

Jak z powyższego wynika stosunek procentowy ujawnionych przekroczeń przepisów był bardzo poważny. Następnie oddział musiał zastosować przewidziane przepisami rygory w formie skierowania do prokuratora wniosków o wszczęcie postępowania karnego przeciwko winnym stwierdzonych przekroczeń.

Wyniki przeprowadzonych inspekcji zmobilizowały pracowników naszego oddziału. Zastosowano szeroką akcję indywidualnego instruktazu klientów oraz na odprawach ogólnych z przedstawicielami przedsiębiorstw omawiane były zasadnicze przepisy o obrocie bezgotówkowym.

Wysiłki pracowników naszego oddziału nie poszły na marne, przeciwnie dały dobre wyniki. W ciągu bowiem następnych trzech miesięcy przeprowadzone inspekcje (47) ujawniły tylko w czterech przypadkach dokonanie wypłat na place z pogotowia kasowego, które dotyczyły innych, a uprzednio nie kontrolowanych przedsiębiorstw.

Kol. Kwiatkowski Bogdan z Oddziału Chełmno zastanawia się nad znaczeniem narad roboczych z przedsiębiorstwami w sprawie usuwania nieprawidłowości w gospodarce finansowej, opisując doświadczenia swego oddziału. „Już w poprzednich okresach organizowaliśmy narady robocze z przedsiębiorstwami, na które w zasadzie zapraszaliśmy kierownictwo zakładu i głównego księgowego. Omawialiśmy z nimi niedociągnięcia stwierdzone w ich przedsiębiorstwie, domagaliśmy się od przedstawicieli tych przedsiębiorstw podjęcia kroków zmierzających do usunięcia istniejących usterek i niedociągnięć w gospodarce finansowej jednostki. Stwierdziliśmy jednak, że tak organizowane narady robocze nie dawały pożądanego wyników. Przedyskutowaliśmy ten odcinek naszej pracy i doszliśmy do wniosku, że w sytuacji finansowej przedsiębiorstw powinni być zorientowani wszyscy pracownicy odpowiedzialni za poszczególne komórki, działy i stanowiska pracy, i że sprawy finansowe powinniśmy omawiać właśnie z tymi pracownikami, że właściwa gospodarka przedsiębiorstw zależy od ludzi na kierowniczych stanowiskach, że dobrze byłoby, aby zagadnieniami z odcinka finansowego interesowały się czynniki społeczno-polityczne zakładu. Każde stanowisko pracy w przedsiębiorstwie jest ważne a ogniwa pracujące dobrze wpływają poważnie a może decydująco na sprawy finansowe, na wyniki pracy przedsiębiorstwa.

W gospodarce planowej wszystkie zagadnienia są ważne, obok wykonania planu produkcji globalnej, również i produkcja towarowa, a dalej zagadnienia kosztów, zapasy, wydatki administracyjne, fundusz płac.

Dlatego więc zaczęliśmy na nasze narady zapraszać obok dyrektora i głównego księgowego również dyrektora technicznego, starszego mechanika, referenta zbytu, referenta zaopatrzenia, planistę a także przedstawiciela rady zakładowej i sekretarza POP. Na naradę zapraszaliśmy przedstawiciela jednostki nadrzędnej i przedstawiciela oddziału wojewódzkiego NBP.

Porządek narady obejmował takie punkty jak omówienie spraw finansowych przez głównego księgowego przedsiębiorstwa, a uprzednio jeszcze analiza sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, omówiona przez pracownika Banku. Muszę się przyznać, że nie sądziliśmy aby na pierwszej naradzie była tak liczna frekwencja. Na naradę przyszli wszyscy zaproszeni. Na naradach tych omówiono wszystkie zagadnienia a między innymi: rozliczenia z budżetem, rentowność, akumulacja, koszty produkcji i sprzedaży, wydatki ogólnofabryczne, rozliczenia (odbiorcy — dostawcy), zapasy, kredyty bankowe, zamrozenie środków obrotowych w kapitałnych remontach i inwestycjach, zaopatrzenie, zbyt, sprawozdawczość przedsiębiorstw, współpraca z Bankiem i inne. W jednostkach handlowych omawiano sprawy obrotu towarowego, zapasów niechodliwych, braki w zaopatrzeniu itp.

Na każdej naradzie dyskusja była ożywiona i każda narada dała oddziałowi Banku bogaty materiał do analizy działalności gospodarczej przedsiębiorstw i dopomogła inspektorowi kredytowemu do lepszego poznania jednostki kontrolowanej. Właśnie na naradzie dowiedzieliśmy się o takich uchybieniach i niedociągnięciach o jakich nie wiedzieliśmy.

Poza tym narady są dobre i z tego punktu widzenia, że zbliżają przedsiębiorstwo do Banku, następuje wymiana zdań, wyjaśnione zostają wszystkie sprawy wątpliwe dotyczące bankowej kontroli kredytowej, planu kasowego i kontroli funduszu płac. Błędy naszej pracy krytycznie ujawnione na konferencjach staramy się szybko usuwać.

Z przedsiębiorstwami w terenie, ze względu na koszty przeprowadzamy narady na miejscu w przedsiębiorstwie, w zasadzie po inspekcjach tak zwanych związanych, organizowanych wspólnie przez pracowników pionu kredytowego, z pracownikami planowania kasowego. Ostatnio zorganizowaliśmy takie odprawy w spółdzielniach gminnych w Unisławiu i Dąbrowie Chełmińskiej. W naradach tych obok pracowników odpowiedzialnych za wszystkie odcinki pracy GS i poza czynnikiem społeczno-politycznym brali udział przedstawiciele Rady Spółdzielczej.

Stwierdziliśmy, że po naradach tych nastąpiła pewna poprawa w gospodarce tych jednostek. Zdaniem naszym narady takie są nie tylko celowe ale nawet konieczne.

Doświadczeniami Oddziału w Kole na odcinku walki o terminowość spłat kredytów dzieli się z nami kol. Stefan Kozłowski. Poważnym uchybieniem w pracy pionu kredytowego oddziałów jest nieterminowe spłacanie kredytów. Potwierdza to artykuł „O niektórych błędach w pracy kredytowej oddziałów“ zamieszczony w numerze 12/54 Wiadomości NBP.

Nieterminowa spłata kredytów była też bolączką naszego oddziału. W celu wyeliminowania tej nieprawidłowości z pracy wydziału planowania i kredytów, oprócz wzmoczonej czujności inspektorów, wprowadziliśmy następujące metody postępowania, dające pomyślne rezultaty:

1) dla każdego rodzaju kredytu prowadzony jest oddzielny terminarz spłat kredytu wzór C-13,

2) kredyt spłacony zostaje natychmiast skreślony z terminarza. Wpływa to na przejrzystość terminarza i ułatwia orientację w terminach spłat.

3) w ostatnich dniach miesiąca inspektorzy przygotowują ewidencję stanów rachunków bankowych (wzór C-14) na miesiąc następny. Po wpisaniu poszczególnych dni w rubryce drugiej, w odpowiedniej rubryce pod odpowiednią datą nanoszą kwoty kredytów podlegające spłacie w danym miesiącu. Wyjaśnię to na przykładzie. W dniu 12. I. 1955 r. przypada termin płatności 100/m zł kredytu na nadzwyczajne potrzeby na zapasy towarów i w dniu 26. I. 1955 r. płatne jest 50/m zł tego kredytu. Kredyt ten ewidencjonowany

jest np w rubryce 6 wzoru C-14. Wówczas pod wyżej wymienionymi datami w tej rubryce wpisuje się lekko zwykłym ołówkiem powyższe kwoty ze znakiem „sp“. O ile kredyt płatny jest w tym miesiącu, w którym został udzielony, zapisu tego dokonuje się równocześnie z zaewidencjonowanymi terminami płatności na wzorze C-13. Powyższy system daje prawie 100% pewności terminowej spłaty kredytu, nawet w przypadku zastępstwa jednego inspektora przez drugiego, kiedy to najłatwiej występuje przeoczenie terminu. Powyższe eliminuje również konieczność częstego przeglądania terminarza (co nieraz robione jest za późno, bo termin płatności już minął).

Kol. Marian Dębski z III Oddziału Miejskiego w Lublinie porusza zagadnienie stosowania limitów ostatecznych w ciągu kwartału bieżącego. „Rozważmy zagadnienie jak należy postępować w ciągu kwartału, o ile zatwierdzony limit na przykład IV kwartału jest niższy niż limit na kwartał III, a w zabezpieczeniu następują zmiany zarówno in plus jak i in minus.

Na przykład

Limit na III kwartał wynosi	1.700.—
Limit na IV kwartał wynosi	1.400.—
Zadłużenie na ultimo III kwartału	1.500.—

Czy w naszym przykładzie oddział może w związku ze wzrostem zapasów podnieść zadłużenie do wysokości limitu na kwartał III tj do sumy 1.700., mimo, że zadłużenie na ultimo III kwartału wynosi 1.500. — oraz limit na kwartał IV wynosi 1.400.—? W praktyce utrzymuje się interpretacja, że oddział nie może przekroczyć w naszym przykładzie zadłużenia na ultimo kwartału III to jest sumy 1.500. — mimo, że limit na kwartał III wynosi 1.700.—.

Interpretacja ta oparta jest na pierwszym zdaniu ustępu trzeciego punktu 62 § 9 rozdział III części D Instrukcji Służbowej Dz. VI, który brzmi „Gdy planowany jest spadek kredytów w ciągu kwartału, oddziały mogą obniżyć zadłużenie stopniowo... Zwolennicy tej interpretacji twierdzą, że skoro zadłużenie ma spaść stopniowo — sukcesywnie, to w żadnym przypadku nie może nastąpić wzrost zadłużenia, mimo, że następuje wzrost zapasów.

Na pytanie co należy zrobić z wolnym zabezpieczeniem, którego nie możemy kredytować kredytem celowym, odpowiadają dość niepewnie — kredytem na nadzwyczajne potrzeby.

Jednakże w świetle Instrukcji Służbowej Dz. VI Cz. D rozdział III, interpretacja ta nie ma uzasadnienia zarówno formalnego jak i ekonomicznego.

1. Zgodnie z punktem 62 § 9 rozdział III cz. D plan kredytowy zbudowany jest w ten sposób, że określa się stany na początek i na koniec okresu. I o ile w planie kredytowym założony jest spadek zapasów, a faktycznie stany te kształtują się odmiennie, to fakt ten świadczy o pewnych nieprawidłowościach w tych przedsiębiorstwach na odcinku kształtowania się zapasów. Ale to jest inne zagadnienie.

2. Ustęp 3 wyżej wymienionego punktu nie reguluje podnoszenia lub obniżania zadłużenia w ciągu kwartału, wyjaśnia on tylko istotę i potrzebę konieczności planowania limitów przejściowych, a mianowicie: „gdy planowany jest spadek kredytów w ciągu kwartału, oddziały mogą obniżyć zadłużenie stopniowo, wobec czego w tych przypadkach nie zachodzi potrzeba ustalania limitu przejściowego o ile nie planuje się, że zadłużenie w ciągu kwartału przekracza limit na początek kwartału (na ultimo kwartału ubiegłego).

Jak widzimy to punkt ten wyjaśnia nam dosadnie w jakich przypadkach należy planować limit przejściowy, a raczej negatywnie kiedy nie należy planować we wniosku do planu kredytowego limitów przejściowych, o ile nie planuje się, że zadłużenie w ciągu kwartału przekroczy limit na początek kwartału“.

Ponadto z tego punktu, szczególnie z ostatniego zdania wynika, że oddział może w ciągu kwartału zwiększać zadłużenie do wysokości nie tylko zadłużenia na ultimo III kwartału, ale i limitu na ultimo kwartału ubiegłego to jest w naszym przykładzie do sumy zł 1.700.—.

Zywotnym zagadnieniem w organizacji naszej pracy jest sprawa właściwego redagowania, dystrybucji i wykonywania zarządzeń. Jak wynika z otrzymywanych listów, sprawa ta budzi stale poważne zastrzeżenia. Kol. Jańczyk H. z Oddziału Kozienice pisze, że napotyka na trudności w wykonywaniu ZP, PO, podając jako przykład następujące fakty: „ZP 63/53 rozdział V punkt 42, pozycja b brzmi: „Przy ustaleniu skorygowanego funduszu plac, jako wskaźnik korygujący w odniesieniu do funduszu plac pracowników warsztatowych, przyjmuje się procent wykonania planu remontu maszyn, obejmującego remonty własne i obce w miesiącu ubiegłym“.

Oddział interpretuje wyżej wymieniony punkt przepisu według podanego niżej przykładu:

Rozliczenie za październik w dniu 30. XI., jako wskaźnik korygujący przyjmujemy procent wykonania remontów własnych i obcych w miesiącu ubiegłym, to jest we wrześniu.

Według interpretacji podanej na konferencji w Oddziale Wojewódzkim w Kielcach należy przyjąć procent wykonania remontu maszyn w październiku, a nie we wrześniu.

Ostateczne rozliczenie zatem przesunąć należy kilka dni po 30 każdego miesiąca, w celu dokonania dokładnych wyliczeń.

Z powyższego wynika rozbieżność we właściwej interpretacji obowiązujących przepisów.

Nowa Instrukcja Dz. X/C — Depozyty — jest zbyt szczupła i nie przewiduje na przykład trybu i sposobu przyjmowania i przechowywania od pełnomocnika Banku Rolnego bloczków wpłat, stanowiących druki ścisłego zarachowania, które wydaje się pełnomocnikowi po jednym bloczku w razie jego zapotrzebowania.

Zachodzi pytanie czy depozyt ten należy przyjmować, jako depozyt obcy (bez deklaracji) i każdy bloczek w oddzielnym opakowaniu, jako odrębny depozyt, aby przy jego wydaniu nie było trudności, gdyż wtedy rozstrzyga się w księdze depozytów tylko ten jeden bloczek, jako oddzielną pozycję, czy też przyjmować je łącznie w kasecie żelaznej pełnomocnika, jako depozyt zamknięty i prowadzić ewentualnie zeszyt podręczny, w którym systemem drabinkowym należałoby prowadzić ewidencję wydawania poszczególnych

bloczków pełnomocnikowi Banku Rolnego. W tym ostatnim przypadku założenie kontroli dla uchwycenia stanu powinno nastąpić w obecności pełnomocnika Banku Rolnego, przed zamknięciem przez niego własną kłódką tej kasety, którą składa w Banku i w dodatku w księdze depozytów w rubryce wartość należałoby wpisać odnośnik „według kontroli podręcznej“, zakładając, że gdyby na przykład w tej kasecie pełnomocnik Banku Rolnego złożył naraz 3 bloki, to w zeszytce kontrolnym wpisalibyśmy ich wartość w kwocie zł 3.

Zdają się również w dziale III niezrozumiałe ZP, zwłaszcza pod koniec roku, przy sporządzaniu bilansu rocznego, które wymagają pewnej interpretacji a raczej upewnienia się ze strony oddziału operacyjnego czy w ten sposób a nie inny należy rozumieć dane zarządzenie.

Na dalsze trudności zwracają uwagę kol. kol. Porada i Ciecierska z Oddziału w Brodnicy pisząc: „Jedną z zasadniczych trudności w wykonywaniu instrukcji, zarządzeń i pism okólnych Centrali i oddziału wojewódzkiego są zbyt krótkie terminy, biorąc pod uwagę, że czas przesyłki poczty z Oddziału Wojewódzkiego w Bydgoszczy trwa przeważnie dwa dni. Szczególne trudności ma dział kredytowy, gdzie dosyć często zachodzą przypadki, że jakieś sprawozdanie jest prawie opracowane, a w ostatniej dosłownie godzinie nadchodzi zarządzenie, że sprawozdanie to należy opracować na nowych, zupełnie innych zasadach. Na skutek takiego postępowania referent wykonuje dwukrotnie tę samą pracę, tracąc niepotrzebnie czas, którego i tak jest mało.

Przykład. Dwa dni przed upływem terminu otrzymaliśmy zarządzenie dyrektora oddziału wojewódzkiego Nr 168/54 z Dz. VI, wprowadzające zmiany w części opisowej wykonania planu kredytu na nadzwyczajne potrzeby.

Przepisy dotyczące podpisywania w Banku ZP 64/54 były tak zredagowane, że mimo dwukrotnego uzupełnienia zarządzeniami dyrektora oddziału wojewódzkiego, ZDOW 131 154/54 są nadal różnie interpretowane przez oddziały terenowe.

ZP 179/54 z Dz. VI polecało przeksięgować kredyty rolniczych spółdzielni produkcyjnych z kont bilansowych 37, 51 i 54 na konto bilansowe 59. Przeksięgowanie konta 51 utrudnia uzgodnienie naliczonych liczb procentowych z kartą księgi głównej, z tej przyczyny, że okresy obliczeń liczb procentowych i księgowania odsetek są inne. Wymienione ZP nie podawało konkretnych sposobów rozwiązania tego zagadnienia.

Przemysł odzieżowy w świetle problematyki kredytowej Oddziału Wojewódzkiego w Łodzi

Zagadnienie przemysłu odzieżowego na terenie okręgu łódzkiego ma specyficzne znaczenie, ponieważ obejmuje osiem poważnych przedsiębiorstw o różnorodnym asortymencie produkcyjnym, np. produkcja bielizny na eksport i rynek wewnętrzny, płaszczy, ubrań męskich i damskich, kołder itd. W momencie największego nagromadzenia się ponadnormatywnych zapasów wyrobów gotowych zapasy te, w skali resortu przemysłu lekkiego, wynosiły na 31.12.53 roku około 45% stanów ponadnormatywnych w przedsiębiorstwach kontrolowanych przez Oddział Wojewódzki w Łodzi.

Biorąc natomiast pod uwagę przedsiębiorstwa przemysłu odzieżowego, kontrolowane przez nasz oddział, stwierdzamy, że przekroczenie normatywu omawianej grupy zapasów wynosiło w tym samym okresie około 120%.

Udział przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego z terenu Łodzi w obrotach w skali ogólnokrajowej wynosi około

30%, co również wskazuje nam, że zagadnienie to należy do najważniejszych w pracy naszego aparatu kredytowego.

Sytuacja, jaka zaistniała w przedsiębiorstwach przemysłu odzieżowego wymagała nowych i skutecznych form walki, przede wszystkim z przyczynami powodującymi powstawanie należności i zobowiązań przeterminowanych, a następnie konsekwentnego działania w kierunku likwidacji zadłużeń między przedsiębiorstwami.

Rozpatrując to zagadnienie rozróżniliśmy dwa rodzaje przyczyn powstawania zatorów w rozliczeniach, a mianowicie: przyczyny pierwotne i przyczyny wtórne, a z kolei w ramach przyczyn pierwotnych te, które tkwią w samym przedsiębiorstwie oraz leżące poza jego zasięgiem, na które przedsiębiorstwo ma wpływ bardzo ograniczony, lub nie posiada żadnego wpływu. Główną uwagę zwróciliśmy na przyczyny tkwiące w samych przedsiębiorstwach, a więc:

- zamrażanie środków w nadmiernych zapasach materiałowych,
- produkowanie wyrobów nie mających popytu na rynku (np. koszule flanelowe w ZPO „Wólczanka“ i im. Fornalskiej, płaszcze gabardinowe w ZPO im. Próchnika, odzież chłopców w Pabianickich ZPO itd.),
- opóźnione fakturowanie i opóźnione tym samym składanie faktur do inkasa bankowego,
- przekraczanie planowych kosztów własnych,
- zamrażanie środków obrotowych w nieplanowanych inwestycjach i kapitalnych remontach.

Wykorzystując przepis przewidziany w instrukcji służbowej o śledzeniu i ewidencjonowaniu obrotów oraz stanów należności i zobowiązań fakturowych w pionie kredytowym — wydane zostało zarządzenie dyrektora oddziału wojewódzkiego, zobowiązujące kierownictwo oddziałów operacyjnych do okresowego (co 10 dni) przeprowadzania analizy kształtowania się stanów należności i zobowiązań fakturowych.

W przypadku wzrostu przeterminowanych żądań zapłaty, utrzymywania się ich na tym samym poziomie, lub niewielkiego spadku, oddział obowiązany był do szczegółowego zbadania przyczyn wpływających na występowanie tych nieprawidłowości oraz bezzwłocznego podania ich do wiadomości oddziału wojewódzkiego. Np. w Zgierskich ZPO stwierdzono na ultimo marca ub. r. wzrost zobowiązań przeterminowanych o około 150%. Tak poważny wzrost wskazywał na wystąpienie nieprawidłowości w przedsiębiorstwie. Po przeprowadzeniu analizy przyczyn tego stanu rzeczy oraz interwencjach i konferencjach w centralnym zarządzie — nastąpił spadek zobowiązań o 60%. Oddział wojewódzki w takich wypadkach, po zebraniu odpowiedniego materiału, organizował konferencję z udziałem centralnego zarządu, zainteresowanego przedsiębiorstwa i oddziału kontrolującego, a niekiedy i z udziałem centrali odzieżowej — jako odbiorcą.

Na konferencji tej poddawano analizie występujące nieprawidłowości oraz uzgadniano terminy ich usunięcia. Nieusunięcie niedociągnięć w terminie stanowiło dla oddziału podstawę do zastosowania sankcji w postaci wyłączenia zapasów z kredytowania, zawieszenia wypłaty premii, a nawet — za zgodą oddziału wojewódzkiego — częściowego wstrzymania kredytowania (np. w Zgierskich ZPO wyłączono z kredytowania przerosty produkcyjne na około 4/M).

Prócz stosowania wymienionej metody — oddział wojewódzki przeprowadzał przynajmniej dwa razy w kwartale kompensatę przeterminowanych należności i zobowiązań fakturowych. Dzięki temu osiągnęliśmy w tej branży efekty wyrażające się w spadku przeterminowanych należności fakturowych o zł 23/M wg stanu na 31.1.54 r., do wysokości zł 1/M — na 31.10.54 oraz spadku przeterminowanych zobowiązań ze zł 15/M do zł 5/M w tym samym okresie.

W celu uzyskania jeszcze większych efektów kompensaty przeczuciliśmy — za zgodą Centralnego Banku — faktury znajdujące się w portfelu „C“ — dotyczące dostaw do innych przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego — do portfeli „B“.

Poza efektem realnym — oddziały uzyskały właściwą ocenę żądań zapłaty składanych do inkasa z opóźnieniem. Stwierdzenie bezspornej winy przedsiębiorstwa w nieterminowym fakturowaniu dało podstawę do przeprowadzenia interwencji i stosowania sankcji w stosunku do winnych. Przyniosło to w stosunkowo krótkim czasie bardzo dobre rezultaty: portfel „C“ został zlikwidowany niemal całkowicie, a zdarzające się jeszcze przypadki kwalifikowania faktur do portfeli „C“ występują przeważnie z winy odbiorców (mylne podawanie kont bankowych).

Jednocześnie zauważyliśmy, że w przemyśle odzieżowym przebieg fakturowania, a tym samym składania żądań zapłaty do Banku, nie jest równomierny. Nasilenie fakturowania występuje w okresie między dniem 20 danego miesiąca, a dniem 5 miesiąca następnego. W związku z tym stan portfeli „A“ w tym samym okresie szybko wzrasta, a faktury złożone do inkasa po dniu regulacji leżą w portfelu „A“ nie pokryte kredytem bankowym, przy jednoczesnym występowaniu przeterminowanych żądań zapłaty, lub kredytu przeterminowanego, z uwagi na to, że przedsiębiorstwa z reguły nigdy nie korzystają z uprawnień przewidzianych w § 12 pkt. 128 Cz. B Instrukcji Służbowej.

W celu niedopuszczenia do narastania portfeli przeterminowanych żądań zapłaty, wydane zostało zalecenie — w porozumieniu z Departamentem Kredytów Przemysłu — aby oddziały w miarę możliwości każdorazowo pokrywały kredytem, bez dyspozycji przedsiębiorstwa, stan portfeli „A“, w przypadku występowania zobowiązań wymaganych, lub zadłużenia przedsiębiorstwa na rachunku kredytu przeterminowanego. Wprowadzenie w życie tego usprawnienia przyczyniło się w poważnym stopniu do przyspieszenia rozliczeń między przedsiębiorstwami — zgodnie z wytycznymi zawartymi w tezach IX Plenum KC PZPR. Prócz spadku przeterminowanych zobowiązań fakturowych notujemy również zmniejszanie się zadłużenia przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego na rachunku kredytu przeterminowanego o 99,5% (1) w okresie od 31. 1. do 31. 10. 54 r.

Drugi Zjazd Partii wysunął jako zadanie centralne walkę o obniżkę kosztów własnych. Dokładna analiza potwierdziła nasze przypuszczenia, że przedsiębiorstwa zagadnieniu temu nie poświęcały należytej uwagi. Na odcinku walki o obniżkę kosztów własnych nie widać było w przemyśle odzieżowym przełomu decydującego o pełnej realizacji wytycznych II Zjazdu.

W związku z tym przemysł odzieżowy został zobowiązany do zorganizowania i przeprowadzenia w swoich zakładach konferencji partyjno-ekonomicznych w sprawie obniżki kosztów własnych. Konferencje te miały za zadanie aktywizację wszystkich pracujących na odcinku walki o obniżkę kosztów, w celu osiągnięcia jak najlepszych wyników. Dwa zagadnienia zasadnicze, a mianowicie: wydajność i oszczędność stanowiły problematykę okresu przygotowawczego do konferencji i problematykę samej konferencji.

Jak z tego wynika, okres przygotowawczy i sama konferencja winna zapoczątkować w zakładach planową i systematycznie narastającą walkę o obniżkę kosztów własnych. Do akcji tej włączył się cały pion kredytowy zarówno oddział wojewódzki jak i oddziałów operacyjnych.

Przygotowanie do konferencji stanowiła pełna i dokładna analiza przerostów zapasów w przedsiębiorstwach, z oznaczeniem ich przydatności i okresu zalegania. Po przeprowadzeniu analizy wystosowano pisma do poszczególnych przedsiębiorstw i jednostek nadrzędnych, podając terminy upłynnienia zbędnych przerostów. Zagadnienia te równolegle poruszone zostały na konferencjach przemysłu odzieżowego przez pracowników Banku, przy czym wskazywano na straty, jakie przynosi państwu prowadzenie tego rodzaju polityki. Po upływie okresu podanego w piśmie, zapasy te z całą bezwzględnością wyłączane były z kredytowania. Jednocześnie oddział wojewódzki przeprowadzał konsekwentnie interwencje już na szczeblu resortu, żądając upłynnienia zapasów i odmrożenia kwot unieruchomionych w przerostach. Podobnie postępowaliśmy z wyrobami gotowymi. Nastąpienie tych zapasów — to sygnał, że produkcja nie przebiega zgodnie z planem, że odbiorca wnosi zastrzeżenia co do jakości produkcji, a tym samym możliwości przekazania jej na rynek dla konsumenta.

W tych przypadkach organizowaliśmy bezzwłocznie konferencje na szczeblu centralnego zarządu, z udziałem jednostki handlowej. Wyrażenie zgody na odbiór produkcji przez

odbiorcę oraz określenie terminu odbioru było podstawą do kredytowania tych zapasów; w przeciwnym razie przerosty te były wyłączane z kredytowania, a oddział wojewódzki przeprowadzał interwencję w ministerstwie w kierunku wydania decyzji odnośnie upłynnienia zapasów.

W przypadkach wyraźnego niedbalstwa, w większości wypadków oddział wojewódzki wydawał decyzję częściowego wstrzymania kredytu temu przedsiębiorstwu. Przywrócenie kredytowania następowało dopiero po usunięciu nieprawidłowości, które były przyczyną zastosowania tej sankcji.

Analiza bilansów zbiorczych, przeprowadzana przez oddział wojewódzki na przestrzeni roku wykazała, że gromadzenie się wysokich stanów wyrobów gotowych w przemyśle odzieżowym na ultimo poszczególnych okresów sprawozdawczych spowodowane jest nierytmicznością sprzedaży przez poszczególne jednostki gospodarcze.

W przedsiębiorstwach nasilenie realizacji ma z reguły miejsce przy końcu miesiąca czy kwartału, co powoduje występowanie wysokich stanów „towary wysłane“, obciążających konto dostawcy.

Wpływało to również na wzrost żądań zapłaty składanych do oddziałów NBP po terminie i kwalifikowanie ich przez oddział do portfela „C“, przedsiębiorstwa bowiem skupiały głównie swój wysiłek na wysyłaniu wyrobów gotowych, a nie fakturowały tych wyrobów w terminie. Ponieważ zagadnienie bieżącego splywu masy towarowej do handlu i terminowego fakturowania stało się w okresie walki o pełne zaopatrzenie rynku i o obniżkę kosztów własnych, zagadnieniem pierwszoplanowym, wystosowaliśmy do wszystkich jednostek nadrzędnych pismo, aby wydały polecenie podległym przedsiębiorstwom rytmicznego dostarczania wyrobów gotowych odbiorcom, jak również terminowego fakturowania towarów wysłanych. Jednocześnie zarządzeniem dyrektora oddziału wojewódzkiego zobowiązaliśmy oddziały operacyjne do zwrócenia specjalnej uwagi na rytmiczność splywu wyrobów gotowych do handlu.

Wydanie zarządzenia przez jednostki nadrzędne zbiegło się z cytowanym zarządzeniem dyrektora oddziału wojewódzkiego. Oddziały nawiązały ścisły kontakt z przedsiębiorstwami oraz ledziły przebieg realizacji i fakturowania. O nieprawidłowościach zawiadamiały oddział wojewódzki, który bezzwłocznie interweniował w centralnym zarządzie.

Należy nadmienić, że nasilenie fakturowania wykorzystywały oddziały nasze do udzielania z urzędu kredytu na należności fakturowe i spłaty kredytu przeterminowanego oraz przeterminowanych zobowiązań fakturowych. Przyczyniło się to do przyspieszenia obiegu środków obrotowych oraz pozwoliło na sukcesywny spadek tych nieprawidłowości w ciągu roku.

Jeśli chodzi o ponadnormatywne zapasy materiałowe — stwierdziliśmy, że centralny zarząd zastrzegł pewną listę materiałów do swojej dyspozycji. Przedsiębiorstwa po ujawnieniu nadwyżek materiałów zastrzeżonych — przesyłały spis ich do centralnego zarządu, który jednak — jak wynikało z analizy tego odcinka, przeprowadzonej przez oddział wojewódzki — nie wydawał dyspozycji odnośnie sposobu likwidacji ich. W związku z tym powiadomiliśmy jednostkę nadrzędną, że decyzja dotycząca zgłoszonych a zastrzeżonych przez C. Z. zapasów materiałowych powinna być wydana w ciągu 30 dni od daty zgłoszenia. W przypadku braku decyzji oddział miał obowiązek zakwalifikować zapasy te jako „inne niekredytowane“.

Mamy szereg przykładów, że jednostka nadrzędna po otrzymaniu omawianego pisma bezzwłocznie przystąpiła do uregulowania tego zagadnienia, przez wydanie polecenia przekazania zapasów do innych przedsiębiorstw i odblokowania w ten sposób kwot unieruchomionych w zapasach nadmiernych.

Dzięki konsekwentnie realizowanej polityce wyłączania z kredytowania zapasów niechodliwych i nie objętych umową, a następnie dzięki interwencji w sprawie upłynnienia ich

oraz przez wprowadzenie szerokiego wachlarza nowych form rozliczeń — osiągnęliśmy pewne efekty.

Ponadnormatywne zapasy materiałowe obniżyły się w okresie od 31. 12. 53 r. do 30. 11. 54 r. o około 69%, przerosty produkcyjne wykazują również spadek o około 60%. Przeterminowane należności fakturowe obniżyły się w tym okresie o zł. 22/M, tj. o 95%, przeterminowane zobowiązania fakturowe wykazują spadek o zł 3/M, tj. o 35%.

Nieprawidłowością, w poważnym stopniu rzutującą na trudności finansowe przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego było zamrożenie wysokich kwot w inwestycjach i kapitałnych remontach, wykonywanych sposobem gospodarczym. Poważne sumy niezrefundowanych nakładów dotyczyły nie tylko roku bieżącego, ale i roku ubiegłego. Liczne interwencje nie przynosiły zamierzonych rezultatów, administracja przedsiębiorstw bowiem interesuje się głównie zagadnieniem produkcji i realizacji, z czym związana jest premia administracyjna oraz zagadnieniem funduszu płac. W celu zmuszenia przedsiębiorstw do uporządkowania tego zagadnienia — zastosowaliśmy w stosunku do jednostek niezdiscyplinowanych sankcje polegające na wystąpieniu przez oddział do jednostki nadrzędnej z wnioskiem o pozbawienie wszelkiego rodzaju premii pracowników odpowiedzialnych za wymienione uchybienie. Przed zastosowaniem tej sankcji oddziały powiadamiały o powyższym zainteresowane przedsiębiorstwa i jednostkę nadrzędną, wyznaczając termin, w którym winna nastąpić refundacja i od którego NBP zastosuje sankcje. Zmobilizowało to w poważnym stopniu przedsiębiorstwa jak również oddziały operacyjne NBP do większego zainteresowania się zagadnieniem przywrócenia zamrożonych kwot dla działalności eksploatacyjnej przedsiębiorstwa, a tym samym likwidacji pierwotnych przyczyn powstawania nieprawidłowości w jednostkach gospodarczych. Dzięki zastosowaniu sankcji niezrefundowane nakłady obniżyły się na przestrzeni roku o 50%.

Chciałbym jeszcze zatrzymać się chwilę nad zagadnieniem skuteczności walki z wszelkimi niedociągnięciami.

Nieodzownym warunkiem skuteczności walki z wszelkimi nieprawidłowościami jest pogłębianie analizy gospodarczej przedsiębiorstw. Aby osiągnąć istotne efekty — trzeba poznać występujące nieprawidłowości, przyczyny ich powstawania oraz podjąć odpowiednie kroki w celu usunięcia ich. W związku z tym zachodzi konieczność badania działalności gospodarczej przedsiębiorstwa poprzez analizę bilansów i innych materiałów sprawozdawczych, bieżące wykorzystanie własnych materiałów ewidencyjnych i wnikliwe przeprowadzenie inspekcji w przedsiębiorstwie. Wysiłki Banku tylko wtedy zostaną uwieńczone powodzeniem, jeśli czynności analityczne staną się w komórce kredytowej czynnościami dominującymi. Tylko dokładna znajomość przedsiębiorstwa przez inspektora, znajomość wszelkich odchyłek od gospodarki prawidłowej, znajomość przyczyn powstania tych odchyłek oraz natychmiastowe podjęcie odpowiednich środków zaradczych gwarantuje likwidację stwierdzonych nieprawidłowości. Umiejętność nastawienia oddziałów przez oddziały wojewódzkie na jak najczęstsze inspekcje w przedsiębiorstwach, przeprowadzanie inspekcji we własnym zakresie, z udziałem przedstawiciela oddziału dla przyzwyczajenia go do pobytu w kontrolowanej jednostce oraz umiejętne wykorzystanie środków oddziaływania na przedsiębiorstwo, jakie daje nam do ręki instrukcja, może przynieść efekty i spowodować poprawę sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

Skoro jesteśmy przy zagadnieniu środków oddziaływania — nie od rzeczy będzie wspomnieć o skutecznym ich stosowaniu.

Jeśli chodzi o zagadnienie interwencji — istnieje przekonanie wśród wielu pracowników, że stosowanie ich jest mało skuteczne. Z poglądem tym, jako jeszcze głęboko tkwiącym wśród niektórych inspektorów kredytowych, w żadnym wypadku nie można się zgodzić. Dysponujemy całym szeregiem przykładów, gdzie interwencje odniosły skutek i nie-

prawidłowości zostały usunięte. Zagadnienie polega na tym, by rozpoczętą interwencję doprowadzić konsekwentnie do końca.

Gdy interwencje nie pomagają, aparat kredytowy ma do swej dyspozycji cały wachlarz sankcji bankowych.

Umiejętne, z zachowaniem pewnej gnadacji, stosowanie sankcji niewątpliwie wpływa mobilizująco na przedsiębiorstwo w kierunku usunięcia występujących nieprawidłowości.

Pozostaje wreszcie do dyspozycji najważniejszy instrument oddziaływania na przedsiębiorstwo — kredyt bankowy.

Kredyt jest elementem mającym za zadanie pomóc przedsiębiorstwu w wykonywaniu jego zadań gospodarczych. To też nieodzowną rzeczą jest nauczenie inspektorów kredytowych stosowania odpowiedniej polityki wobec każdej jednostki gospodarczej — udzielania kredytu tam, gdzie łącznie z wysiłkami przedsiębiorstwa przyczyni się to do usunięcia nieprawidłowości, a odmawiania kredytu tam, gdzie przedsiębiorstwo nie podjęło żadnych kroków, aby usunąć występujące nieprawidłowości.

Oddział wojewódzki zastrzył politykę w udzielaniu kredytu na fundusz płac w stosunku do przedsiębiorstw, w których występowały poważnie nieprawidłowości i — mimo wysiłków Banku — nie ulegały likwidacji. W porozumieniu z Centralą Banku zastosował w stosunku do tych jednostek sankcję polegającą na pozbawieniu oddziału operacyjnego prawa udzielania kredytu na fundusz płac, uzależniając udzielenie go od decyzji oddziału wojewódzkiego.

Oddział wojewódzki bardziej rygorystycznie podszedł do tego zagadnienia, a udzielanie kredytu uzależnił od złożenia przez przedsiębiorstwo realnego planu uzdrowienia sytuacji finansowej. Poza tym sam fakt zwłoki w udzieleniu kredytu na fundusz płac mobilizował przedsiębiorstwo do większego zainteresowania się swoją sytuacją finansową. Sankcja ta dała nadszpodziewanie dobre rezultaty. Np. w Zgierskich Zakładach Przemysłu Odzieżowego, które wykazywały na ultimo lipca ub. r. wysoki stan wyrobów gotowych i materiałów wyłączonych z kredytowania, a nie wykazywały zainteresowania upłynnieniem tych przerostów, po zastosowaniu sankcji kierownictwo przedsiębiorstwa podjęło energiczne kroki w celu rozładowania tych zapasów, co uwidoczniło się już na koniec III kwartału 1954 r., dając efekt w postaci upłynnienia około 50% nadmiarów w stosunku do stanu na ultimo II kwartału. Podobną sankcję zastosowaliśmy w stosunku do innych przedsiębiorstw przemysłu wielkiego i średniego.

Dyskutujemy na temat stylu pracy wydziału planowania i kredytów oddziałów operacyjnych i jego naczelnika

Jednym z najbardziej zasadniczych warunków dobrej pracy jest właściwa jej organizacja. Organizacja pracy jest zjawiskiem wymagającym największej chyba indywidualizacji, stąd trudno zakładać legislacyjne jej ujęcie, gdyż wymaga ona dostosowania do okoliczności i warunków pracy, a także w dużej mierze do człowieka.

Z dniem 1 września 1954 r. wprowadzono w życie nową funkcję, którą spełnia naczelnik wydziału planowania i kredytów; najczęściej jest nim były kierownik działu kredytów. Ta nowa funkcja, wiążąca się z rozszerzeniem dotychczasowego zakresu działania, wymaga skryształowania stylu pracy, w powiązaniu ze stylem pracy wydziału, którym naczelnik kieruje.

W województwie stalinogrodzkim przeprowadzono w związku z tym odprawę naczelników wydziałów planowania i kredytów, na której zebrani dzielili się spostrzeżeniami i uwagami na temat prac wykonywanych, osobiście przez naczelnika wydziału i na temat kierowania pracą wydziału, jak też koordynowania i organizowania tych prac.

W wielu jednostkach sytuacja finansowa uległa znacznej poprawie, a w kilku — jednostka nadrzędna w wyniku nieudzielenia przez oddział wojewódzki kredytu na fundusz płac, po dokonaniu szczegółowej kontroli łącznie z Bankiem — wykryła nadużycia kwalifikujące się do doniesienia do władz prokuratorskich. Prócz tego zmiana kierownictwa w tych przedsiębiorstwach gwarantuje zmiany na lepsze na odcinku jakości produkcji, wykonywania planów oraz oszczędności na materiałach.

W ślad za tym pismem wydaliśmy oddziałom operacyjnym polecenie udzielania kredytu na fundusz płac tylko w wyjątkowych przypadkach, gdy przedsiębiorstwo nie ponosi winy za istniejące trudności finansowe. Przedsiębiorstwom natomiast, które posiadają zapasy wyłączone z kredytowania lub ponoszą nieplanowane straty — oddział mógł udzielić wymienionego kredytu tylko wtedy, gdy przedsiębiorstwa te wykazały, że czyniły wysiłki w kierunku usunięcia nieprawidłowości i że starania te dały konkretne rezultaty.

W odniesieniu do bieżących wpływów jednostki te mogły wykorzystać uprawnienia przewidziane w § 6 lit. A Uchwały Prezydium Rządu z dnia 12. 12. 1951 r., umieszczone w Instrukcji Służbowej Cz. D — Rozliczenia inkasowe.

Wydając wyżej omówione zarządzenie mieliśmy na względzie mobilizację aparatu administracyjnego przedsiębiorstw do wykonywania planów gospodarczych, upłynnienia przerostów, osiągnięcia zaplanowanej akumulacji, a tym samym przyspieszenia obiegu środków obrotowych, czynnika niezbędnego do pełnego wykonania założeń planu sześcioletniego, planu budowy podstaw socjalizmu w Polsce Ludowej.

Metody naszej pracy kredytowej stosowane w branży przemysłu odzieżowego dały poważne osiągnięcia tak na odcinku upłynnienia ponadnormatywnych zapasów jak i uzdrowienia całokształtu sytuacji finansowej przedsiębiorstw. Zasady tej polityki zastosowane odnośnie innych przedsiębiorstw przemysłu wielkiego i średniego dały również poważne efekty.

Osiągnięcia te przemawiają, że masa metoda pracy, prowadzona konsekwentnie i systematycznie, przyczynia się do stałej poprawy finansowej kontrolowanych jednostek gospodarczych. Należy z tego wyciągnąć wniosek, że jest ona właściwa i skuteczna.

J. Pora
Łódź

Odprawa ta niewątpliwie zezwoliła wymienić doświadczenia, nie zezwoliła jednakże poznać warunków, w których dany rodzaj organizacji pracy działa.

W tym celu przeprowadzono powtórna odprawę i to typowo roboczą, w pięciu wytypowanych oddziałach operacyjnych. Organizacja tej odprawy roboczej polegała na tym, że:

— wytypowane oddziały stanowiły pewnego rodzaju przekrój naszych oddziałów, gdyż wytypowano je w pięciu następujących zestawieniach:

- 1) duże oddziały rozbranżowane, koncentrujące się na przemyśle,
- 2) duże oddziały rozbranżowane, koncentrujące się na handlu,
- 3) duże oddziały nierozbranżowane,
- 4) oddziały średnie,
- 5) oddziały małe;

— naczelnik wydziału planowania i kredytów oddziału, który był gospodarzem odprawy opracował tezy referatu

na temat „stylu pracy naczelnika wydziału planowania i kredytów oraz organizacja pracy w wydziale“ i rozesłał je jeszcze przed odprawą do oddziałów zaproszonych (tj. wytypowanych przez oddział wojewódzki);

— pierwszym punktem odprawy roboczej, której przewodniczył przedstawiciel dyrektora oddziału wojewódzkiego, był referat naczelnika na temat, o którym mowa wyżej,

— właściwym punktem odprawy były konsultacje naczelników z pracownikami wydziału planowania i kredytów (przy biurku), polegające na praktycznym obserwowaniu poszczególnych ustaleń organizacyjnych (praktycznie trwało to ca 4 do 5 godzin);

— zakończeniem odprawy było przeprowadzenie dyskusji, w której zabierał głos każdy z naczelników wydziałów. Odprawa dyskusyjna odbyła się w obecności wszystkich pracowników wydziału planowania i kredytów, oddziału będącego gospodarzem.

Wszyscy bez wyjątku naczelnicy wydziałów planowania i kredytów jak też wszyscy pracownicy wydziału planowania i kredytów oddziału będącego gospodarzem stwierdzili, że korzyści odniesione z odprawy roboczej są bardzo duże i to dla obydwu stron (gospodarzy i gości). Aczkolwiek organizacji pracy nie można przeszczepiać dosłownie, to jednak podobna struktura zebranych oddziałów oraz pewna elastyczność zezwalają przeszczepić dużo doświadczeń zaczerpniętych w toku odprawy.

Do ważniejszych ustaleń należą następujące:

1) Dokonywanie podziału pracowników na koncepcyjnych i operacyjnych, lub utrzymanie wykonywania przez tego samego pracownika wszystkich czynności kredytowych jest otwarte i winno być stosowane w zależności od warunków pracy, stanu kadr a nawet poziomu pracy przedsiębiorstw. Podział będzie wtedy słuszny, jeśli dostosowany został do miejscowych warunków. Nieraz wskazane jest szukanie nawet wyjścia pośredniego.

2) Starsi inspektorzy wykonują czynności kontrolne w stosunku do mniejszej aniżeli przeciętna ilości przedsiębiorstw, w zamian za kierowanie zespołem (organizowanie pracy, kontrola, rozstrzyganie spraw wątpliwych, przeprowadzanie trudniejszych, przedsięwzięć koncepcyjnych itp.).

3) Inspektorzy planowania wykonują równoległe czynności planowania kasowego, funduszu płac i obrotu bezgotówkowego w stosunku do przydzielonych przedsiębiorstw.

4) Naczelnik wydziału jest pierwszym ekonomistą oddziału, organizującym i koordynującym pracę, kierującym jej wykonywaniem i kontrolującym sposób jej wykonania. Na styl, intensywność i kierunek pracy wydziału rzutuje przede wszystkim analiza sytuacji finansowo-gospodarczej, przeprowadzana z punktu widzenia wykonywania planu kredytowego i planu kasowego.

5) Co podpisuje naczelnik wydziału? Wszystko — z wyjątkiem pism zastrzeżonych dla dyrektora oddziału (odpowiedzi na pisma skierowane na jego ręce, reklamacje, pisma o zastosowaniu sankcji, interwencje w jednostkach nadrzędnych, inne pisma o zasadniczym charakterze kierowane do o/wojewódzkiego lub do władz terenowych) i zlecone starszym inspektorom (sprawy porządkowe, oparte na szczegółowej dyspozycji np. o/wojewódzkiego, nie wyrażające decyzji, lecz polegające jedynie na przekazaniu jej oraz część materiałów sprawozdawczych i dotyczących wniosków do planu kredytowego). Naczelnik wydziału typuje przedsiębiorstwa, których materiały sprawozdawcze zamierza podpisać, polecając w pierwszej kolejności sporządzić sprawozdania tych przedsiębiorstw, które nasunęły w trakcie miesiąca wątpliwości. Intencją tego jest danie naczelnikowi wydziału możliwości szczegółowego ich sprawdzenia, a nawet zlecenia dokonania uzupełnień.

6) Naczelnik wydziału jest osobiście odpowiedzialny za jakość, poziom i wyniki szkolenia zawodowego oraz kontroli wewnętrznej, którymi to pracami obejmuje wszystkich

pracowników (np. jako przeprowadzających kontrolę i jako kontrolowanych).

7) Za prawidłowe szkolenie uważa się — obok szkolenia indywidualnego — szkolenie prowadzone wg następujących form:

— szkolenie ogólne wszystkich — pracowników wydziału na tematy ogólnoeconomiczne, lub dotyczące stylu pracy i współpracy,

— szkolenie prowadzone wg działów czynności, dla pracowników pracujących w tych działach (IV/H, V, VI i VI/1),

— szkolenie branżowe dotyczące tematyki poszczególnych zespołów lub stanowisk pracy,

— szkolenie pracowników sztabowych, nastawione na zgłębianie zagadnień,

— szkolenie ideologiczne.

Szkolenie prowadzone być winno systemem seminaryjnym, poprzedzone referatem a zakończone ustaleniami. Za najbardziej odpowiednią porę szkolenia uważa się godziny przed rozpoczęciem pracy.

8) Kontrola wewnętrzna winna, dla spełnienia swego zadania:

— obejmować wszystkich pracowników jako kontrolowanych a jako kontrolujących wszystkich pracowników samodzielnych w pracy, co najmniej raz na kwartał;

— być przeprowadzana w okresach nie przewidzianych przez kontrolowanego;

— koncentrować się na zagadnieniach budzących podejrzenie co do ich błędnego stosowania;

— być dogłębną, a więc wykrywającą najmniejsze nawet przeoczenia chociażby natury formalnej;

— przechodzić z ujęcia „pionowego“ (badanie jednego przedsiębiorstwa w drodze kontroli pełnej w odniesieniu do wszystkich zagadnień — w zasadzie za okres ostatnich trzech miesięcy), w ujęcie „poziome“ (badanie pewnych zagadnień u wszystkich pracowników);

9) Planowanie prac obejmuje wszystkie prace i te ich ilości, które winny być wykonane. Dotyczy to także np. inspekcji fakultatywnych. Pozostawia się pewną rezerwę na prace nieprzewidziane (polecenia, pilne inspekcje itp.); specjalnie podkreśla się konieczność scharmonizowania planu pracy z zobowiązaniami.

10) Naczelnik wydziału oddziału dużego może rozdzielić prace ewidencyjno-statystyczne pomiędzy pracowników wydziału, mimo, że dotyczą całości wydziału. Nie może się natomiast wyręczyć zastępstwem w sprawach merytorycznych, chociaż ewidencja tych prac prowadzona jest przez innego pracownika.

11) Ewidencja kredytu na nadzwyczajne potrzeby może być prowadzona przez wytypowanego pracownika, a to w zasadzie tego zespołu, który najwięcej korzysta z tego rodzaju kredytu.

Merytoryczna strona analizy kredytu na nadzwyczajne potrzeby pozostaje w ręku naczelnika wydziału, podobnie jak obowiązek kierowania opracowaniem sprawozdania. W tym ostatnim zakresie konieczna jest współpraca wszystkich pracowników a specjalnie starszych inspektorów w odniesieniu do branż ich zespołów.

12) Odmowy akceptu podpisują w dużym oddziale starsi inspektorzy, pozostający w ścisłym kontakcie merytorycznym z naczelnikiem wydziału.

13) Wskazane jest wprowadzenie pomiędzy pracownikami specjalizacji, polegającej na szczegółowym zapoznaniu się i bieżącym zgłębianiu wytypowanych zagadnień (np. rozliczenia z budżetem, zamrożenia w robotach kapitałnych, system cen itp.) — dla stworzenia warunków jak najszerzego rozstrzygania spraw wątpliwych we własnym zakresie. Nie zmienia to w niczym obejmowania przez jednego pracownika kontrolą całości przedsiębiorstwa i podejmowania decyzji przez naczelnika lub nawet dyrektora oddziału.

14) Współpraca komórki kredytów z planowaniem kasowym omówiona została szeroko w numerze 9 Wiadomości NBP.

15) Kolegialność przyznawania kredytów może mieć miejsce w tym rozumieniu, że wzbogaca materiał będący podstawą podjęcia decyzji. Odpowiedzialność nie może być kolegialna i podobnie jak i decyzja — należy do dyrektora oddziału.

16) Wskazane jest jawne (dla pracowników oddziału) prowadzenie ewidencji przeprowadzonych inspekcji lub innych prac dotyczących wszystkich pracowników, zezwalające sprawdzić tok ich przeprowadzania i dopingujące pracowników.

17) Wskazane jest podawanie na kopiach delegacji (pozostających w oddziale) szczegółowych danych, podających przedmiot inspekcji, cyfry poszczególnych nieprawidłowości, długość ich istnienia i dotychczasowe oddziaływanie na nie. Zezwala to sprawdzić stopień przygotowania do inspekcji oraz stopień wykonania-zakreślonego zadania.

18) Konferencje przeprowadzane z przedsiębiorstwami, jako jedna z form oddziaływania, winny być odpowiednio przygotowane i poprzedzone inspekcją; projekt zaleceń winien być szczegółowo przygotowany i przedyskutowany z prowadzącym konferencję (w zasadzie dyrektor oddziału) jeszcze przed odbyciem konferencji. Sama konferencja uoperatywni projekt zaleceń ewentualnie wprowadzi dalsze zalecenia. Przy doborze przedsiębiorstw należy kierować się przede wszystkim sytuacją finansowo-gospodarczą.

19) Pewną formą pomocy dla pracowników niesamodzielnych jest harmonogram pracy, przewidujący wszystkie terminy. Harmonogramy tego rodzaju winny być stosowane wszędzie tam, gdzie zaszła lub mogłaby zajść okoliczność nie dotrzymania terminu lub niepełnego wykonania prac. Harmonogram podziału dnia pracy winien być przedysku-

towany z pracownikami i stosowany w odpowiedniej formie.

20) Konieczne jest prowadzenie bilansu nieprawidłowości w układzie wg przedsiębiorstw (miesięcznie), branż i działów gospodarki narodowej (kwartalnie), obejmującego poszczególne nieprawidłowości pierwotne i nieprawidłowości wtórne oraz podającego źródła ich finansowania (kredyt przeterminowany, kredyt na fundusz płac, kredyt na należności przeterminowane, kartoteka nr 2, ewentualnie inne pasywa).

21) Pierwszoplanowym warunkiem właściwej współpracy jest atmosfera pracy, znajdująca się pod szczególną opieką naczelnika wydziału.

Podobne odprawy prowadzone będą także w przyszłości, gdyż okazało się, że one więcej dają aniżeli zebranie naczelników wydziałów na konferencji w oddziale wojewódzkim. Najbliższa taka odprawa dotyczyć będzie strony wybitnie ekonomicznej tj. wykonywania planu kredytowego i planu kasowego (metod oddziaływania).

J. Szyrocki
Staliność

OD REDAKCJI

Dotychczasowe uwagi na temat stylu i metod pracy wydziału planowania i kredytów kolegi T. Gołębiowskiego (Nr 2) i kolegi dyrektora Szyrockiego dotyczą głównie czynności kredytowych. O ile na ten temat nadsyłane będą dalsze wypowiedzi, sądziśmy, że w większym niż dotychczas stopniu będą one uwzględniały i inne czynności wchodzące w zakres tego wydziału, jak planowanie kasowe, kontrola funduszu płac, kontrola kapitalnych remontów. Czynnościom tym powinien naczelnik wydziału poświęcać nie mniejszą uwagę, niż czynnościom kredytowym.

O lepszą współpracę komórki planowania z komórką kredytów

Praktyczne połączenie czynności działu IV/h z czynnościami działu V, a następnie powołanie z dniem 1 września ub. r. wydziału (sekcji) planowania i kredytów stworzyło dalsze sprzyjające warunki dla podniesienia operatywności oddziału w zakresie zadań wynikających z planu kredytowego i planu kasowego. Polepszenie warunków pod tym względem wynika przede wszystkim z:

1. Ustanowienia jednoosobowego kierownictwa w osobie naczelnika wydziału (kierownika sekcji w oddziałach V kategorii) planowania i kredytów dla dwóch oddzielnych dotychczas komórek, co:

- choćby ze względów czysto organizacyjnych i technicznych oraz wynikającej stąd odpowiedzialności, rozszerza wachlarz zainteresowań naczelnika
- stworzyło atmosferę pobudzającą do samokształcenia kierowników komórek kredytowych, często niemal zupełnie oderwanych od zagadnień planowania obiegu pieniężnego
- pomogło w rozwinięciu własnej twórczej inicjatywy naczelnika i podniesieniu jego operatywności
- stworzyło dogodniejsze warunki dla wypracowania lepszych metod wspólnej (kredytów i planowania obiegu pieniężnego) analizy i kontroli działalności gospodarczej przedsiębiorstw.

2. Zbliżenia pracownika planowania kasowego i kontroli funduszu płac (pracownika planowania obiegu pieniężnego) do pracownika kredytowego i odwrotnie.

Dla należytego pojęcia i zrozumienia sensu współpracy komórek kredytów z komórką planowania nieodzowne jest rozpoznanie współzależności, jaka zachodzi między pracą

kredytową, a planistyczną (mam na myśli w tych określeniach planowanie kasowe i kontrolę funduszu płac) oraz skutków jakie ta współpraca w efekcie przyniesie. Najlepiej zilustruje to najprostsz przykład. Przyjmujemy, że kredytowiec przystąpił do analizy kosztów i akumulacji jednostki kontrolowanej, stwierdzając taki czy inny stan rzeczy.

Czy na ukształtowanie się tych wielkości nie podziałał wpływ planisty? Przecież kredytowiec analizuje często te procesy ekonomiczne w przedsiębiorstwie, które już dawno przewinęły się przez ręce pracownika planowania, typowym przykładem mogą tutaj być wypłaty z tytułów limitowanych. Jeśli ten pierwszy, w drodze analizy następczej, może interweniować, ewentualnie zastosować odpowiednie sankcje, to ten drugi mógł wcześniej, bo już wówczas kiedy o wydatku mówiono w czasie przyszłym (tzn. przy przedstawieniu dokumentu do wypłaty) skutecznie przeciwdziałać powstaniu niewłaściwości, odmawiając nieuzasadnionej wypłaty.

Zagadnienie kosztów i akumulacji jest właśnie zagadnieniem planu kredytowego i planu kasowego.

Ale teraz ta sama sprawa z innej strony. Kredytowiec, analizując koszty, stwierdza przekroczenie założonego w planie limitu na delegację. Zachodzi przypuszczenie, że ta nieprawidłowość przeszła kontrolę bankową, a oddział, przez pracownika planowania „zalegalizował” ją. By tego rodzaju przypadki wyeliminować, pracownika kredytów i planowania, kontrolujących tę samą jednostkę, winna cechować jedna myśl, zrodzona na tle gruntownej znajomości przedsiębiorstwa. Nie od rzeczy będzie tutaj wspomnieć o z gruntu fałszywej ocenie pracy przedsiębiorstwa, wynikającej z jego nieznajomości.

Przykład: W oparciu o materiały będące w dyspozycji oddziału, przeprowadzono krótką analizę funduszu płac. Referent planowania wykorzystał będący w jego posiadaniu arkusz kontrolny wykonania planu funduszu płac, referent kredytowy zaś, materiały sprawozdawcze przedsiębiorstwa.

Poproszeni o wyrażenie swego zdania o pracy przedsiębiorstwa, jakie wyrobili sobie o nim w wyniku wspomnianej analizy, zajęli zupełnie odmienne stanowisko. Referent planowania był zdania, że przedsiębiorstwo gospodaruje należycie funduszem płac, wykazując nawet oszczędności, zaś referent kredytowy stwierdził wręcz odwrotną sytuację.

Dopiero głębsza analiza, w oparciu o materiały kredytowe i planowania wykazała, że planowanie nie notowało przekroczeń, bowiem limity i wskaźniki ustalone w planie techniczno-przemysłowo-finansowym nie były przestrzegane. Jednostka nadrzędna, zatwierdzając plany funduszu płac w nadmiernych wysokościach, sankcjonowała niewłaściwą gospodarkę funduszem płac jednego przedsiębiorstwa, wykorzystując dodatnie w tym względzie wyniki innej, podległej jednostki, odrzucając proporcje jakie winny zachodzić między funduszem płac, a działalnością w świetle planu. A więc doszliśmy nawet do wadliwej pracy jednostki nadrzędnej.

W tej chwili nie jest moją rzeczą wskazywać na konkretne źródła czerpania wzajemnych informacji zespołu kredytowego i zespołu planowania, bowiem wymagałoby to zbyt wiele miejsca z jednej strony, z drugiej zaś strony trudno byłoby wyczerpać wszystkie możliwości w odniesieniu do poszczególnych branż.

Celem moim dotychczas było tylko wykazanie możliwości współpracy w zakresie strony rozchodowej planu kasowego oraz kosztów i akumulacji w przedsiębiorstwie, a co za tym idzie i odpowiedzialności, jaką ponosi planista i kredytowiec za stronę rozchodową planu kasowego (od czego często oderwany jest kredytowiec) oraz za koszty i akumulację przedsiębiorstwa (od czego znów bywa oderwany planista).

Jednym z podstawowych warunków pomyślnej realizacji planu kredytowego i planu kasowego jest należyty spływ masy towarowej. I tym zagadnieniem w tej chwili należałoby się zająć.

Jeśli bowiem w realizacji strony rozchodowej planu kasowego pozostają w naszych rękach ostrzejsze środki pomagające w utrzymaniu na właściwym poziomie wydat, (kontrola funduszu płac, tytuły limitowane) to o wiele trudniej sprawa przedstawia się z realizacją przychodowej strony planu kasowego, znajdującej swój wyraz w kształtowaniu się wykonawstwa planu kredytowego.

Stąd też w tym względzie nieodzowna jest pełna mobilizacja pracowników aparatu bankowego i to nie zasklepiająca się we własnym okręgu bankowym, ale wychodząca daleko poza jego granice. Chodzi tutaj o odpowiedzialność za realizację planu w pozycji „utarg“ nie tylko ze strony oddziału obsługującego detal, ale również obsługującego hurt, zbyt i przemysł.

Niestety w praktyce bankowej zbyt mało spotykamy faktów, by kredytowiec obsługujący hurt dawał wyraz trosce o plan kasowy detalu. Na poparcie powyższego stanowiska wystarczy choćby przeanalizować odcinek inspekcji. Jeśli np. w czasie inspekcji badano terminowość składania żądań zapłaty do inkasa, to nie wiele takich wypadków stwierdzimy, w których badano to zagadnienie z innego punktu widzenia, a mianowicie kiedy winna nastąpić sprzedaż towarów. A przecież znane nam są wypadki, że hurt odmawia dostawy tylko dlatego, że wykonał już plan miesięczny i w ten sposób ze szkodą dla gospodarki narodowej, zamrażając kwoty, zabezpiecza sobie już wcześniej wykonanie planu w miesiącu następnym.

Należy w podobnym świetle przedstawić również przemysł, gdzie w wielu wypadkach nie możemy wyrazić się pochlebnie o jego współdziałanie w realizacji planu kasowego.

Nasuwa się tutaj nieodparcie wnioszek, że przy ocenie pracy oddziału na odcinku planu kasowego należałoby brać pod uwagę z jednej strony stopień wykonania tego planu przez oddział, z drugiej zaś strony to, co oddział faktycznie uczynił dla wykonania planu kasowego, jako całości (kształtowanie się zapasów innych, obligo kredytu na nadzwyczajne potrzeby itp.). Widać z tego jak pomocna w wykonaniu planu kasowego jest komórka kredytowa oddziału sąsiedniego, Planista winien więc szukać, jeśli tego zajdzie potrzeba — pomocy u kredytowca z innego oddziału, przedstawiając mu uchybienia w pracy kontrolowanego dostawcy — hurtownika w zakresie zaopatrzenia detalu.

Sens całej współpracy komórek kredytów i planowania opiera się na wyszukaniu wspólnych, zbieżnych punktów zainteresowania kredytowca i planisty. Tymi punktami był omówiony już wyżej przykładowo fundusz płac czy też tytuły limitowane w planie kasowym.

Takim zbieżnym punktem zainteresowań jest również obrót towarowy. Komórka kredytowa dysponuje całym szeregiem materiałów, które po wykorzystaniu pomogą w oddziaływaniu bankowym na utarg towarowy. Na czoło wysuwa się tu analiza struktury zapasów towarowych, kształtowania się wysokości zapasów, rotacja towarowa itd.

Korzystając z usług tych materiałów w zestawieniu z materiałami planowania wyciągniemy cały szereg wniosków odnośnie przyczyn niedomagań w przeszłości, ocenimy stan rzeczy istniejący w danym momencie, co w sumie sprowadzi nas na drogę analizy, polegającej na ustaleniu możliwości wykonania planu w przyszłości, a w rezultacie spowoduje odpowiednie interwencje we właściwym czasie.

Dla przykładu podać należy analizę towarów wykazywanych w oświadczeniu. Choćby tylko stwierdzenie faktu, że zapasy towarów kształtują się poniżej normatywu stwarza podstawę do przypuszczenia, że zapasy te nie stanowią dostatecznej bazy dla wykonania planu.

Następną sprawą będzie zagadnienie upłynnienia rezerwów niechodliwych i trudnozbymalnych oraz ustalenie w związku z tym zapasów rotujących, badanie rotacji towarowej itd.

Na tym odcinku współpraca ma szczególne pole do działania. Jak wszędzie tak i tutaj należy w pierwszym rzędzie powodzenie współpracy zabezpieczyć nadaniem jej należytych form organizacyjnych.

Na czoło wysuwa się zagadnienie dostosowania podziału pracy w komórce planowania do podziału pracy w komórce kredytów. Polegać to będzie na takim ustawieniu pracy, by przedsiębiorstwa kontrolowane przez pracownika planowania skupiały się możliwie w najmniejszej ilości w komórce kredytów, co wydatnie poprawi możliwości kontaktów. Taki podział pracy w planowaniu, gdzie przedsiębiorstwa kontrolowane przez planistę rozrzucone są po wszystkich pracownikach w komórce kredytów uważać należy za skrajnie błędny. Sugerowany sposób podziału w praktyce wygląda tak, jak gdyby zniknęło wieloosobowe stanowisko pracy planowania obiegu pieniężnego, powiększając przez „oddelegowanie“ planisty odnośne stanowiska pracy w kredytach, zaś dotychczasowy kierownik komórki planowania obiegu pieniężnego stałby się faktycznie zastępcą naczelnika wydziału planowania i kredytu do spraw planowania obiegu pieniężnego.

Godny zastanowienia jest dalszy moment, czy jeśli warunki lokalowe na to pozwalają, planista nie powinien znaleźć miejsca obok swych partnerów — kredytowców, gdyż odległość w codziennym życiu praktycznym ma dopięte znaczenie. Połączenie czynności Dz. IV/h z czynnościami Dz. V wydatnie nam w tym pomoże.

I teraz jeszcze jedno trzeba mieć na uwadze, a mianowicie poziom zawodowy pracowników. I z tego punktu widzenia rzecz biorąc najlepiej byłoby w pierwszej fazie organizować

pracę w ten sposób, by najlepsi planiści we współpracy napatykali na najlepszych kredytowców. Zorganizowanie takich wzorcowych zespołów pozwoli na wypracowanie odpowiednich metod pracy oraz odegra pierwszorzędą rolę w szkoleniu wszystkich pracowników. Następnie zaś praca winna być zorganizowana w odwrotnym kierunku, tzn. dobry planista zestwiony zostanie ze słabszym kredytowcem i odwrotnie, by w ten sposób przynajmniej jeden z tych pracowników był „motorem“ współpracy.

Nie ulega wątpliwości, że posługiwanie się w codziennym życiu przez obie strony materiałami pozostającymi w dyspozycji komórki kredytów i planowania wymaga wyższego poziomu politycznego i zawodowego pracowników.

O wyższy poziom pracy komórek organizacyjno-administracyjnych w oddziałach operacyjnych

W ramowej strukturze oddziałów operacyjnych Narodowego Banku Polskiego przewidziane są tak zwane samodzielnie stanowiska pracy (zwane w dalszym ciągu komórkami) organizacyjno-administracyjne, o bardzo różnorodnym zakresie działania. W oddziałach większych, komórki te są wieloosobowe, zaś w oddziałach mniejszych — jednoosobowe. W bardzo małych oddziałach (przeważnie o niepełnym zakresie działania) komórki organizacyjno-administracyjne nie są ustanawiane, w związku z czym czynności te są rozdzielane na pozostałych pracowników oddziału. Zorganizowane w oddziałach komórki organizacyjno-administracyjne podlegają bezpośrednio dyrektorowi lub kierownikowi oddziału. Komórką organizacyjno-administracyjną kieruje pracownik wyznaczony przez dyrektora lub kierownika oddziału.

Wyniki rewizji Biura Głównego Rewidenta oraz obserwacje Departamentu Organizacji wykazują, iż komórki organizacyjno-administracyjne w i e k s z o ś c i oddziałów nie wykonują jeszcze należycie swych zadań, co spowodowane jest przeważnie:

a) przyczynami subiektywnymi w poszczególnych oddziałach np. wadliwym ustawieniem organizacyjnym tej komórki w oddziale, brakiem nadzoru i kontroli wewnętrznej w tej komórce ze strony kierownictwa oddziału, a najczęściej brakiem właściwego szkolenia pracowników tej komórki,

b) przyczynami obiektywnymi, a mianowicie stosunkowo dość różnorodnym zakresem czynności, regulowanych zarządzeniami z Dz I/A, B, C, D, E, II i X/B.

Na ogół nie są odpowiednio doceniane skutki nie wykonywania swych zadań przez komórki organizacyjno-administracyjne w niektórych oddziałach. A skutki te są w szeregu oddziałach tak poważne, że powinny skłaniać oddziały wojewódzkie do szybkiego, bezpośredniego wglądu w prace tych oddziałów. Do najczęściej zaobserwowanych skutków nie wykonywania zadań przez komórki organizacyjno-administracyjne zaliczyć można przykładowo następujące:

a) przeciążenie dyrektora oddziału pracami organizacyjno-administracyjnymi, które powinny być wykonywane przez komórkę organizacyjno-administracyjną. W rezultacie dyrektor oddziału nie ma dostatecznej ilości czasu na sprawne kierowanie oddziałem, na dokładniejsze wykonywanie kontroli wewnętrznej i na nadzór prac oddziału, na szersze włączenie się do działalności ekonomiczno-kredytowej oddziału, na żywszą współpracę z miejscowymi czynnikami społeczno-politycznymi itp.

b) obciążenie głównego księgowego oddziału czynnościami z zakresu gospodarki budżetem oddziału, które powinny być wykonywane w komórce organizacyjno-administracyjnej, a więc np. sporządzanie list płac, dysponowanie wszel-

Jest to sygnałem, że szkolenie pracowników działu VI oraz IV/h i V winno być odpowiednio ustawione w kierunku rozwiązania wspólnych problemów wspomnianych działów czynności. Dotyczy to zarówno prowadzonego w oddziałach szkolenia w formie odpraw szkoleniowych, szkolenia indywidualnego, nie wyłączając również organizowanych kursów szkoleniowych, obojętnie na jakim działu by się to sześciło. Samo szkolenie stanie się wówczas bardziej atrakcyjne dla pracownika, rozszerzy pogląd na interesujące zagadnienia, a wymogi stawiane pracownikom w zakresie współpracy poparte zostaną praktycznym wypracowaniem odpowiednich warunków i metod pracy.

M. Hac
Miechów

kimi wydatkami z budżetu oddziału (za aprobatą dyrektora oddziału) łącznie z wystawianiem odpowiednich dowodów, dokonywanie związanych z tym rozliczeń, opracowywanie projektu preliminarza oddziału itp. Wykonywanie tych czynności w szeregu oddziałach przez głównego księgowego powoduje, iż jest on wówczas automatycznie kontrolerem własnych dyspozycji z budżetu oddziału, co jak wiadomo jest sprzeczne z obowiązkiem kontrolowania każdego wydatku z budżetu Banku przez głównego księgowego. Ponadto główny księgowy, zaabsorbowany tymi czynnościami nie może właściwie wykonywać swych funkcji kierowniczych na co między innymi wskazano w artykule J. Głapińskiego (w numerze 12/54 „Wiadomości NBP“ str. 634),

c) trudności w pracy innych komórek oddziału (np. wskutek braków w zaopatrzeniu oddziału itp.).

W odpowiedzi na zarzut nie wykonywania swych zadań przez komórkę organizacyjno-administracyjną słyszy się w niektórych oddziałach wyjaśnienia, iż komórka ta posiada za mało etatów. Tymczasem w innych oddziałach o analogicznej ilości i jakości etatów komórki organizacyjno-administracyjne wywiązuje się należycie ze swych zadań. Problem wadliwej pracy niektórych komórek organizacyjno-administracyjnych nie jest więc w większości oddziałów problemem etatowym, jakkolwiek i na tym odcinku mogą być pewne zaniedbania wymagające uregulowania przez oddział wojewódzki. Trzeba również obiektywnie stwierdzić, że pomimo stosunkowo dużej mozaiki czynności wchodzących w zakres pracy tej komórki, wymagających znajomości różnorodnych przepisów, ilość i pracochłonność czynności organizacyjno-administracyjnych zazwyczaj nie jest tak duża, aby pracownicy wyznaczeni do wykonywania tych czynności nie mogli przy umiejętnym zorganizowaniu swej pracy, należycie ich wykonać. Należy przy tym zaznaczyć, że w skład komórki organizacyjno-administracyjnej włączeni są w oddziale operacyjnym również pracownicy fizyczni jak np. woźny, starszy woźny, goniec itp., którzy dla lepszego wykorzystania mogą być zatrudniani przy różnych czynnościach pomocniczych jak np. ekspedycja poczty. Ponadto, w uzasadnionych przypadkach, komórce organizacyjno-administracyjnej udzielana jest zorganizowana pomoc przez pracowników innych komórek oddziału, co najczęściej wyraża się np. w dużych oddziałach współdziałaniem przy wcześniejszym (przed godzinami urzędowymi) otwieraniu korespondencji, doraźną pomocą przy różnego rodzaju akcjach jak np. inwentaryzacji, porządkowaniu archiwów itp.

Podoleanie wszystkim obowiązkom, jakie spoczywają na organizacyjno-administracyjnym stanowisku pracy, przez pracowników tej komórki zależne jest ponadto od właściwego ustalenia przez kierownictwo oddziału zasad współpracy

tej komórki z pozostałymi komórkami oddziału oraz od wzajemnego przestrzegania tych zasad.

Zakres czynności komórki organizacyjno-administracyjnej w oddziale nie powinien być tendencyjnie rozszerzany ani też zwężany. Nie należy bowiem do zadań tej komórki np. organizowanie pracy w całym oddziale, gdyż zadanie to przerastałoby znacznie jej możliwości. Natomiast do zadań tej komórki należy:

a) dbanie o odpowiednie warunki organizacyjno-administracyjne, umożliwiające sprawne wykonywanie swych zadań przez poszczególne komórki oddziału

b) intensywna walka o dalszą obniżkę kosztów własnych Banku

c) wykonywanie różnych czynności usługowych i porządkowych.

Do zakresu prac komórki organizacyjno-administracyjnej w oddziale należą więc (przykładowo) następujące czynności ramowe:

A. Sprawy organizacyjno-budżetowe:

1. Opracowanie projektu preliminarza budżetowego oddziału, gospodarka kredytami budżetowymi oddziału, sprawozdawczość budżetowa. Inicjowanie oszczędności budżetowych.

2. Statystyka pracy w oddziale. Analiza i zgłaszanie odpowiednich wniosków.

3. Ewidencje etatów i schematu organizacyjnego oddziału.

4. Wykonywanie obowiązków administracyjnych z zakresu współzawodnictwa i usprawnień pracowniczych.

5. Sporządzanie zbiorczych planów prac oddziału i ewidencjonowanie kontroli wykonawstwa.

6. Ewidencja i kontrola załatwiania skarg i zażaleń, krytyk prasowych oraz reklamacji.

7. Ewidencja godzin nadliczbowych i obsługa płac.

8. Przyjmowanie, ewidencja, rozdział i przygotowanie do wysyłki poczty dziennej. Ewidencja i rozdział otrzymanych zarządzeń i prowadzenie urzędowego zbioru zarządzeń. Prowadzenie biblioteki i archiwum. Kontrola i ewidencja zamiejscowych rozmów telefonicznych.

B. Sprawy kadrowe

9. Prowadzenie akt personalnych, list obecności oraz załatwianie spraw dotyczących dyscypliny pracy.

10. Kontrola planowego realizowania urlopów (ewidencje).

11. Załatwianie spraw związanych z zawodowym szkoleniem pracowników oddziału.

12. Wystawianie delegacji służbowych i prowadzenie odpowiednich ewidencji.

C. Sprawy administracyjno-gospodarcze

13. Załatwianie spraw socjalnych.

14. Załatwianie spraw inwestycyjno-budowlanych oddziału.

15. Zaopatrzenie i gospodarka na odcinku: papieru (druków, materiałów piśmiennych, makulatury), przyborów biurowych, odzieży służbowej, urządzeń biurowych i innych ruchomości. Prowadzenie magazynu.

16. Administracja nieruchomości, ubezpieczenia, ochrona przeciwpożarowa, gospodarka opałem i rozliczenia z tytułu czynszu oraz opał u itp.

17. Prowadzenie archiwum oddziału i ewentualnie również registratur akt bieżących oddziału.

18. Prowadzenie ewentualnej hali maszyn do pisania. Obsługa ewentualnej centrali telefonicznej.

19. Nadzór nad konserwacją maszyn biurowych i innych urządzeń oddziału.

20. Kierownictwo i nadzór nad pracami pracowników fizycznych jak np. woźnych, sprzątaczek, gońców, dozorców, palaczy itp. Obsługa powielacza, adremy itp.

21. Załatwianie spraw lub ewentualne interwencje w sprawach zaopatrzenia GKS.

22. Prowadzenie podręcznej kasy oddziału.

Do najważniejszych zasad współpracy komórki organizacyjno-administracyjnej z pozostałymi komórkami oddziału należy wzajemne, terminowe dostarczenie sobie różnego rodzaju materiałów. I tak np. komórka organizacyjno-administracyjna winna dostarczyć głównemu księgowemu opracowane i sprawdzone pod względem merytorycznym rachunki płatne z budżetu oddziału oraz wypełnione formularze dowodów księgowych, dotyczących zapłaty tych rachunków. Inne komórki oddziału dostarczają do komórki organizacyjno-administracyjnej w ustalonych terminach projekty planów prac, planów szkolenia, planów urlopowych itp. Przy ustalaniu zasad wzajemnej współpracy można ograniczyć np. częstotliwość wydawania materiałów i przyborów biurowych oraz formularzy przez komórkę organizacyjno-administracyjną innym komórkom oddziału do dwóch — czterech razy w miesiącu. Praktyka taka umożliwia bowiem bardziej planowe zorganizowanie pracy w komórce organizacyjno-administracyjnej.

W małych oddziałach, w których nie przewidziano etatów pracowników umysłowych dla komórek organizacyjno-administracyjnych, należy wszystkie czynności wchodzące w zakres prac tej komórki ściśle rozdzielić na niektórych pracowników oddziału, natomiast w oddziałach o niepełnym zakresie działania, część tych czynności przejmie do wykonania kierownik oddziału.

Organizacja komórek organizacyjno-administracyjnych w oddziałach będzie przedmiotem szczególnie aktywnego nadzoru i instruktażu wydziałów organizacji i wydziałów administracyjno-gospodarczych oddziałów wojewódzkich w 1955 roku. Należy bowiem podkreślić, iż Narodowy Bank Polski wykonując swoje funkcje kontrolne w stosunku do przedsiębiorstw, jednostek budżetowych i GKS oraz zwracając szczególną uwagę na racjonalną gospodarkę środkami finansowymi i materiałami będącymi w ich dyspozycji, tym bardziej powinien być wymagający na odcinku własnej gospodarki wewnętrznej. Dlatego traktowanie prac komórek organizacyjno-administracyjnych w oddziałach jako „mniej ważnych“ dla Banku jest zupełnie niewłaściwe. W Banku bowiem nie ma prac mniej lub bardziej ważnych, są natomiast czynności wymagające mniejszych lub większych kwalifikacji zawodowych. Prace zaś pracownika komórki organizacyjno-administracyjnej wymagają również znajomości wielu zarządzeń bankowych z różnych działów czynności, a w odniesieniu do spraw administracyjno-gospodarczych również zarządzeń władz nadrzędnych, jak również wymagają na odcinku różnych spraw jak np. szkolenia zawodowego, współzawodnictwa itp. znajomości pracy (choćby nawet tylko ogólnej) pozostałych komórek oddziału. Dokładniejsza znajomość pracy innych komórek oddziału umożliwia również pracownikom komórek organizacyjno-administracyjnych, szczególnie w dużych oddziałach, pełnienie zastępstw urlopowo-chorobowych oraz udzielanie pomocy doraźnej innym komórkom oddziału. Nie ulega wątpliwości, iż właściwie wykonując swe zadania komórka organizacyjno-administracyjna, która wpływa korzystnie na poziom gospodarki wewnętrznej i organizacji oddziału przyczynia się tym samym do lepszego wykonania swych podstawowych zadań bankowych przez oddział.

Wpływ kosztów jednostkowych, cen zbytu oraz rozmiaru sprzedaży na wykonanie planu akumulacji

Pobieżne choćby zapoznanie się z pozycjami budżetu państwa daje nam możność przekonania się, jak poważnym zadaniem w naszej gospodarce narodowej jest obniżenie kosztów własnych, decydujące w głównej mierze o rozmiarze akumulacji. W zakończeniu swego referatu na temat budżetu na rok 1954 Minister Finansów tow. Dietrich podkreślił, że „podstawowym warunkiem realizacji zadań gospodarczych na rok 1954 jest zwycięska walka o pełne wykonanie planu obniżenia kosztów własnych”. Uważamy, iż słowa te stanowią wytyczne dla wszystkich pracowników przedsiębiorstw i instytucji finansowych, których celem jest wzmoczenie wysiłku, mające przynieść w efekcie dalsze pogłębienie gospodarności i dalsze dodatkowe oszczędności. Pragnąc wziąć udział w realizacji zakreślonych nowych zadań pracownicy I Oddziału Miejskiego w Bielsku-Białej podjęli szereg prób opracowania możliwie najprostszej w wykonaniu i jednocześnie przejrzystej metody analizy głównych elementów, decydujących o kształtowaniu się akumulacji. Metody pracy, które prowadzą do osiągnięcia wytycznego celu, są oczywiście różne, zależnie od tego, jaka rola zostaje nam powierzona w ramach ogólnie podjętej akcji.

Zadaniem inspektora bankowego, analizującego problem akumulacji i kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo, jest zdaniem naszym przede wszystkim ustalenie, jakie momenty i w jakim zakresie wpłynęły na to, że koszty kształtują się odmiennie niż to przewidywały założenia planu. Chodzi ponadto o to, aby stwierdzić, jakie przekroczenia

powstały z winy przedsiębiorstwa a jakie z przyczyn od niego niezależnych. Dopiero bezsporne ustalenie tych faktów umożliwia nam przejście do fazy oddziaływania, w trakcie której są rozważane — wspólnie z przedsiębiorstwem — możliwości kompensacji ponoszonych kosztów.

W naszym krótkim artykule przedstawiamy jeden ze stunkowo prostych sposobów analizy wykonania planu akumulacji, stosowany w naszym oddziale przy kontroli przed przedsiębiorstw drobnej wytwórczości, ponieważ być może znajdzie on zastosowanie również na terenie innych oddziałów.

Na wykonanie bądź niewykonanie planowanej akumulacji wpływa: rozmiar sprzedaży, wysokość poniesionych kosztów własnych, wyznaczona cena zbytu oraz wysokość podatku.

W rozważanym niżej przykładzie przyjmujemy, że przedsiębiorstwo ma pewne trudności w zaopatrzeniu i w zbycie oraz, że stosowana faktycznie stawka podatku nie odbiega od pierwotnych założeń. Ten drugi warunek przyjmujemy z tych względów, by złytnio nie poszerzać przykładu, przy czym jak się następnie okaże — uwzględnienie przy analizie również ewentualnej zmiany podatku nie przysparza większych trudności, o ile zorientujemy się, w jaki sposób ustalić wpływ sprzedaży, kosztów i ceny na osiągnięty wynik.

Nasze dane, ustalone w wyniku specjalnej inspekcji w przedsiębiorstwie, zestawimy w następujących czterech tabelach analitycznych:

Tabela Nr 1

Wpływ kosztu własnego sprzedanej produkcji towarowej oraz rozmiaru sprzedaży na akumulację (w tys. zł).

Lp	Produkt	P l a n			Wykonanie			Wpływ na akumulację	
		Sprzedaż (sztuk)	Koszt jednostkowy w zł	Koszt własny sprzedanej produkcji	Sprzedaż (sztuk)	Koszt jednostkowy w zł	Koszt własny sprzedanej produkcji	Z tytułu odchylenia w wykonaniu planu sprzedaży	Z tytułu odchylenia w kosztach jednostkowych
1	Grupa A	3 250	580	1 885	3 000	650	1 950	+145	-210
2	Grupa B	340	830	282	350	880	308	- 9	- 17
3	Grupa C	200	320	64	150	310	47	+ 16	+ 1
	Razem	x	x	2 231	x	x	2 305	+152	-226

Wykazany w tej tabeli planowany koszt jednostkowy ustalony na podstawie kalkulacji będącej częścią składową planu techniczno-przemysłowo-ekonomicznego, bądź też na podstawie zatwierdzonej kalkulacji do planu operatywnego, o ile plan ten przewiduje znaczne odchylenia w zakresie kosztów od planu rocznego. Wykazany koszt jednostkowy przyjmujemy z kalkulacji wynikowej, natomiast sprzedaż wykonaną ze sprawozdania z wykonania sprzedaży planowanej. Znaki plus bądź minus przy liczbach określających wartość odchylenia — spowodowanego odmiennymi kosztami własnymi w porównaniu z założeniami planu albo innym rozmiarem sprzedaży — wskazują nam, o jaką sumę planowana akumulacja zwiększa się bądź zmniejsza w wyniku występującego odchylenia od danych planowanych.

Wysokość odchylenia obliczamy w następujący sposób:

odchylenia z tytułu różnicy w kosztach jednostkowych

wykonano 3000 sztuk produktu A

po własnym koszcie jednostkowym zł 650

wartości ogólnej

zł 1950/m

wartość tego samego produktu po koszcie planowanym $3000 \times \text{zł } 580$

zł 1740/m

przekroczenie kosztów wpływające ujemnie na akumulację

zł 210/m

odchylenia z tytułu przekroczenia planu sprzedaży

planowano sprzedaż 3250 sztuk po koszcie planowanym zł 580

zł 1885/m

wykonano sprzedaż 3000 sztuk po koszcie planowanym zł 580

zł 1740/m

zmniejszenie kosztów wpływające dodatnio na akumulację

zł 145

Z sum wynikowych tej tabeli widać, że przekroczenie ogólnego kosztu własnego sprzedaży w wysokości zł 74/m (2305—2231) ma swe źródło w znacznym przekroczeniu kosztu własnego produktów grupy A i B oraz w pewnym stopniu w przekroczeniu planu sprzedaży produktu grupy B. Przekroczenie to byłoby jeszcze większe, gdyby plan sprzedaży produktu grupy A był wykonany całkowicie.

Tabela Nr. 2

Wpływ cen sprzedaży oraz jej rozniaru na akumulację (w tys. zł)

Lp.	Produkt	P l a n			Wykonanie			Wpływ na akumulację	
		Sprzedaż (sztuk)	Cena zbytu jednostkowa w zł	Wartość sprzedaży	Sprzedaż (sztuk)	Cena zbytu jednostkowa w zł	Wartość sprzedaży	Z tytułu odchylenia w wykonaniu planu sprzedaży	Z tytułu odchylenia w kosztach jednostkowych
1	Grupa A	3 250	710	2 308	3 000	750	2 250	- 178	+ 120
2	Grupa B	340	970	330	350	950	333	+ 10	- 7
3	Grupa C	200	390	78	150	380	57	- 19	- 2
	Razem	x	x	2 716	x	x	2 640	- 187	+ 111

Sposób obliczania odchylenia podanych w dwóch ostatnich rubrykach tabeli jest podobny jak i przy tabeli Nr 1 (zamiast jednostkowego kosztu własnego uwzględniamy jednostkową cenę zbytu).

Tabela ta wskazuje nam, że ogólna wykonana wartość sprzedaży po cenach zbytu jest niższa o zł 76/m od wartości planowanej. Jest to skutek niewykonania planu sprzedaży

produktów grupy A i C oraz niekorzystnego wyznaczenia ceny dla produktów grupy B i C (wpływ ujemny na akumulację). Na zwiększenie wartości sprzedaży wpłynęła korzystna cena zbytu, ustalona dla produktu grupy A, a poza tym w nieznacznym stopniu wpłynęło na to zwiększenie przekroczenia sprzedaży produktu grupy B (wpływ dodatni na akumulację).

Tabela Nr 3

Wykonanie planu akumulacji

Akumulacja planowana	Akumulacja wykonana	Odchylenie	Przyczyny odchylenia		
			z tytułu różnic w kosztach jednostkowych	z tytułu różnic w cenach zbytu	z tytułu odchylenia w wykonaniu planu sprzedaży
485	335	150	- 226	+ 111	- 35

w tym podatek obrotowy 10%

zysk planowy

272	264
213	71

Odzwierciedla ona wpływ wszystkich trzech elementów a więc różnic w kosztach, w cenach zbytu i w wykonaniu planu sprzedaży na wykonanie planu akumulacji. W rozważanym przypadku widzimy, iż konsekwencje finansowe, spowodowane przekroczeniem planu kosztów oraz niewykonaniem planu sprzedaży, są daleko poważniejsze niż wynika to z porównania akumulacji planowanej z wykonaną. Ze względu na to, że ustalenie ceny zbytu jest niezależne od przedsiębiorstwa, wyniku zlej pracy przedsiębiorstwa dociekamy jedynie w różnicach spowodowanych wyższymi kosztami własnymi i odchyleniami od planu sprzedaży.

W innym przypadku tabela może nam dać odmienny obraz, mianowicie może się okazać, że z przyczyn zależnych od przedsiębiorstwa akumulacja uległa tylko nieznacznemu zmniejszeniu, natomiast z przyczyn niezależnych od niego — zmiana ceny zbytu bądź stawki podatku — w daleko większym stopniu. W każdym razie analiza dokonana w omawiany sposób wyraźnie uwypukla, jaki jest rozmiar nieprawidłowości zależnych od przedsiębiorstwa i w czym tych nieprawidłowości należy się doszukiwać.

Co do zamieszczonej poprzednio uwagi na temat podatku, sądzimy, iż opracowanie tabeli dotyczącej ewentualnych różnic z tytułu podatku na wzór tabel Nr 1 i 2 po omówieniu tych tabel nie nastręcza trudności. Ustalone różnice z tego tytułu należałoby uwzględnić w tabeli Nr 3 w dodatkowej czwartej rubryce pozycji „Przyczyny odchylenia”.

Z kolei przejdźmy do dalszego dociekania przyczyn niewykonania planu akumulacji. Nasza analiza wykazała, że z tytułu różnic w kosztach akumulacja była mniejsza o zł 226/m. Następną tabelą Nr 4, wyjaśnia nam, jakie koszty zostały przekroczone.

Z tabeli tej wynika, że przekroczenia kosztów występowały w kosztach materiałowych i w kosztach pozostałych, podczas gdy w płacach, narzutach na płace i w amortyzacji przedsiębiorstwo osiągnęło pełne oszczędności. Fakt ten potwierdza nam nie tylko porównanie wskaźnika wykonania planu poszczególnych kosztów ze wskaźnikiem wykonania

planu produkcji, lecz również porównanie wysokości kosztów planowanych i wykonanych, przypadających na każde 100 zł produkcji według cen niezmiennych.

Analiza kosztów własnych produkcji

Tabela Nr 4

Lp.	Koszty według rodzaju	P l a n		Wykonanie		Wskaźnik wykonania w stosunku do planu
		Wysokość kosztu	przypada na 100 zł produkcji według cen niezmiennych	Wysokość kosztu	przypada na 100 zł produkcji według cen niezmiennych	
1	Materiały	1423	150	1750	168	123
2	Płace	500	53	510	49	102
3	Narzuty na płace	100	10,6	102	9,8	102
4	Amortyzacja	4	0,42	4	0,38	100
5	Pozostałe koszty	204	22	369	36	181
	Koszt własny produkcji	2231	236	2735	263	123
	Produkcja według cen niezmiennych	945	x	1040	x	110

Z praktyki wiemy, że porównanie wykonania planu kosztów z wykonaniem planu produkcji według cen niezmiennych może się okazać — o ile chodzi o jednostki drobnej wytwórczości — o tyle nieraz nieistotne, że częstokroć w relacji cen niezmiennych do cen zbytu nie uwzględnia się w tych jednostkach jakości produktu, od której w tak dużej mierze uzależnione są koszty. I tak na przykład — stosunek wartości jednego metra materiału według cen niezmiennych do wartości według cen zbytu jest ustalony jak 1:3, niezależnie od tego czy materiał ten zawiera 10%, czy też 60% wełny, a jak wiemy koszty produkcji tych materiałów różnią się poważnie.

W przypadkach takich przy analizie kosztów możemy się posłużyć inną metodą, polegającą na tym, że za bazę porównawczą przyjmujemy faktyczną cenę zbytu, obliczając według niej zarówno produkcję zaplanowaną jak i wyko-

naną. Możemy przy tym zastosować wskaźniki określające nam, w jakim procencie partycypuje dany koszt w wartości produkcji zaplanowanej i wykonanej, przy czym porównanie tych wskaźników uwypukli nam wyraźnie przekroczenia i oszczędności w kosztach w stosunku do założeń planu.

Dokonana w ten sposób analiza da w naszym przykładzie następujący obraz:

Tabela Nr 5

Lp.	Koszty według rodzaju	Plan		Wykonanie		
		Wysokość kosztu	Wskaźnik w stosunku do wartości w cenie zbytu	Wysokość kosztu	Wskaźnik w stosunku do wartości w cenie zbytu	Wskaźnik wykonania w stosunku do planu
1	Materiały	1 423	50,1	1 750	56,1	123
2	Płace	500	17,6	510	16,3	102
3	Narzuty na płace	100	3,5	102	3,3	102
4	Amortyzacja	4	0,1	4	0,1	100
5	Pozostałe koszty	204	7,2	369	11,8	181
Koszt własny produkcji towarowej		2231	78,5	2 735	87,6	123
Produkcja towarowa po faktycznej cenie zbytu		2836		3 120		110

Również i tak dokonana analiza potwierdza nam ogólne przekroczenie kosztów, spowodowane przekroczeniem w kosztach materiałowych i w kosztach pozostałych.

W przypadku zmiany profilu asortymentowego, narzuconej planem operatywnym, analizy kształtowania się kosztów można dokonać w oparciu o jednostkowe kalkulacje pro-

duktów, które w głównej mierze decydują o kosztach. Metody tej analizy wymagają jednak specjalnego omówienia.

Ustalone w wyniku badań przyczyny niewykonania planu akumulacji, w rozważanym przykładzie — niewykonanie planu sprzedaży, przekroczenia kosztów materiałowych i pozostałych, powinny być następnie przedmiotem narady z przedstawicielami przedsiębiorstwa. Nasuwa się bowiem przypuszczenie, że przedsiębiorstwo zaopatruje się w surowiec w niewłaściwych źródłach, placąc ceny wyższe od planowanych, bądź też nie przestrzega ustalonych norm zużycia. Być też może, że płacenie wyższych cen za surowiec nastąpiło z przyczyn od przedsiębiorstwa niezależnych. Na przekroczenie kosztów pozostałych mogły np. wpłynąć zbyt wysokie koszty transportu spowodowane posługiwaniem się nieodpowiednimi środkami transportowymi, zwiększone opłaty za nadzór nad magazynami, odsetki od zobowiązań przeterminowanych itp.

Co do niewykonania planu sprzedaży należy rozważyć czy przedsiębiorstwo produkuje artykuły odpowiedniej jakości i czy zapewnili sobie zbyt przez zawarcie umowy z dystrybutorem.

Dopiero dokładne ustalenie już przyczyn bezpośrednich, powodujących wzrost kosztów i zahamowania w zbyciu, umożliwi powzięcie decyzji co do środków zmierzających do likwidacji występujących nieprawidłowości.

W. Godula i T. Gołębiowski

Bielsko-Biała

Z doświadczeń Oddziału Wojewódzkiego w Stalinogrodzie na odcinku planowania kontroli wewnętrznej w oddziałach operacyjnych

Analiza przyczyn powodujących niezadowolający jeszcze stan stwierdzany na odcinku kontroli wewnętrznej w oddziałach operacyjnych województwa stalinogrodzkiego wykazała, że najważniejszą i podstawową przyczyną tego jest w pierwszym rzędzie wadliwe sporządzanie kwartalnych planów kontroli wewnętrznej.

Pomimo, że na moment ten wydział organizacji zwracał szczególną uwagę w toku instruktaży i przy opracowaniu zarządzeń dyrektora oddziału wojewódzkiego, odnoszących się do kontroli wewnętrznej i mimo osiągnięcia niewątpliwie pozytywnych wyników, stan obecny nie jest jeszcze zadowolający, w związku z czym zachodzi potrzeba szukania nowych metod planowania okresowej kontroli wewnętrznej.

Musimy zdać sobie sprawę z faktu, że oddolne sporządzanie planów kwartalnych kontroli wewnętrznej nie dało i prawdopodobnie nie da oczekiwanych wyników, co w konsekwencji doprowadza do tego, że kontrola wewnętrzna przewidziana jako najważniejszy element, mający się przyczynić do polepszenia jakości pracy w oddziałach operacyjnych nie daje oczekiwanych rezultatów.

Pomijając fakt, że w planach kwartalnych kontroli wewnętrznej oddziały rzadko ujmują wszystkie czynności co najmniej raz w kwartale, to mapotykają one na poważne trudności w doborze i ujęciu właściwej tematyki, szczególnie w pionie planowania i kredytów.

Jako dowód tego służyć mogą materiały zebrane w toku instruktaży przez wydział organizacji na terenie województwa stalinogrodzkiego, a jak wynika z ostatnich numerów „Wiadomości Narodowego Banku Polskiego“, trudności te zachodzą i w innych województwach.

Problem ten istotnie nie jest łatwy, a uwzględniając fakt, że opracowanie dobrego kwartalnego planu kontroli jest czynnością dla oddziałów stosunkowo pracochłonną, zrozumieć można niechęć, jaką pracownicy żywią nieraz do zagadnienia kontroli wewnętrznej.

Wydaje się więc, że oddziałom operacyjnym należy w pierwszym rzędzie ułatwić wykonanie stawianych im zadań.

Pomocą byłoby opracowanie kwartalnego planu kontroli wewnętrznej na zasadach zawartych w ZP 109/54, które w założeniu są słuszne, z tym, że będzie to plan opracowany przez jednostkę nadrzędną, wydany w formie zarządzenia Prezesa, obejmujący wszystkie zagadnienia i czynności występujące w oddziałach operacyjnych. W związku z tym plan ten będzie stały, obowiązujący we wszystkich kwartałach bez zmian, a rola oddziałów operacyjnych będzie polegała jedynie na planowaniu właściwej częstotliwości i ustalaniu terminów, odpowiednich pozycji planu kwartalnego.

Niezależnie od powyższego, do obowiązków oddziałów operacyjnych będzie należało uzupełnianie planu w odniesieniu do kontroli dotyczących sposobu wprowadzenia i wykonania nowych ZP lub innych przepisów wprowadzających zmiany w czynnościach.

Podany wyżej projekt planu nie będzie natomiast obejmował tematyki kontroli fragmentarycznych, obowiązujących dyrektora oddziału oraz w planie pionu planowania i kredytów, tematyki dotyczącej pewnych aktualnych zagadnień bieżących.

Tematyka ta powinna być ustalona we własnym zakresie przez oddziały operacyjne według własnego uznania, wynikającego z potrzeb oddziału, gdyż ustalanie jej w ramach stałego planu ograniczyłoby inicjatywę oddziałów. Dobre wyniki daje w tym zakresie sposób stosowany przez poszczególne wydziały kredytów oddziału wojewódzkiego w Stalinogrodzie, które jeszcze w okresie poprzedzającym kwartał planowy rozsyłają do oddziałów operacyjnych tematykę specjalną, dotyczącą aktualnych zagadnień, które objąć należy kontrolą wewnętrzną w kwartale planowanym.

Sposób sporządzenia planu stałego przez jednostkę nadrzędną, w żadnym przypadku nie doprowadzi do formaliz-

stycznego podejścia do kontroli wewnętrznej, gdyż w chwili obecnej ZP 109/54 i tak przewiduje, że kwartalnym planem kontroli wewnętrznej objąć należy wszystkie czynności i zagadnienia wykonywane przez oddział. Formalizm wystąpić może natomiast przy samym wykonaniu planu, ale to jest niezależne od tego, czy plan sporządzony został przez jednostkę nadrzędną, czy też jednostkę podrzędną.

W ten sposób uzyskamy stosunkowo dużą oszczędność czasu w oddziałach operacyjnych, a przede wszystkim dla pracowników wydziału organizacji, przeprowadzających instruktaż, którzy w chwili obecnej większą część czasu poświęcić muszą na instruktaż na odcinku sporządzania planów, kosztem zagadnień innych.

Sposób ten niewątpliwie usprawni pracę na tym odcinku o czym świadczy eksperyment przeprowadzony na terenie naszego województwa, polegający na podaniu w formie zarządzenia dyrektora oddziału wojewódzkiego wszystkich terminów kontroli wewnętrznej, obowiązujących dyrektora oddziału.

Do czasu wydania wspomnianego wykazu terminów, dyrektorzy oddziałów z zasady nie ujmowali w planach kwartalnych wszystkich kontroli obowiązujących ich.

Po wydaniu wymienionego zarządzenia nastąpiła radykalna zmiana, przy czym w chwili obecnej, na odcinku tym nie notujemy żadnych przekroczeń.

Celowe byłoby również zniesienie obowiązku nałożonego na dyrektorów oddziałów operacyjnych, odnoszącego się do przeprowadzenia kontroli fragmentarycznych w każdej z podstawowych komórek co najmniej raz w miesiącu. Uważamy, że przeprowadzenie tych kontroli raz w kwartale lepiej spełni swoje zadanie, gdyż niezależnie od odciążenia dyrektorów oddziałów operacyjnych, sposób ten ułatwi w znacznym stopniu zorientowanie się w sytuacji danej komórki, gdyż okres jednomiesięczny jest zbyt krótki, w niektórych przypadkach, dla wyciągnięcia odpowiednich wniosków.

Ponieważ kontrola wewnętrzna wykazuje w chwili obecnej jeszcze szereg niedociągnięć wynikających w dużej mierze z niewłaściwego sporządzania planów kontroli, celowe byłoby, aby artykuł niniejszy spowodował dyskusję na łamach „Wiadomości Narodowego Banku Polskiego“, przy czym specjalnie rozważyć i omówić należałoby projekty podane w następującym układzie:

J. Libor
Stal'nogród

Normy obciążenia pracowników kredytowych w oddziałach wojewódzkich

Sprawa równomiernego obciążenia pracowników kredytowych w oddziałach wojewódzkich jest problemem trudnym, wywołującym wiele dyskusji i sporów. Z tego względu chciałbym poddać pod dyskusję kilka powstających na tym tle zagadnień zmierzających do ustalenia, jakimi kryteriami, jakimi miernikami należało by się kierować przy porównywaniu niezbędnej ilości etatów znajdujących się w poszczególnych wydziałach kredytów oddziału wojewódzkiego lub w wydziałach kredytów różnych oddziałów wojewódzkich, aby do pewnego stopnia, nie ulegając osobistym wrażeniom czy postronnym sugestiom, słusznie ocenić gdzie jest ewentualny nadmiar, a gdzie niedobór etatów. Z góry powiedzieć należy, że zagadnienie to zależne jest od wielu indywidualnych czynników danego terenu, że nie może być mowy o znalezieniu formuły matematycznej, radykalnie rozwiązującej sprawę, tym niemniej jednak, rozważmy czy nie można by znaleźć przynajmniej przybliżonej, lecz konkretnej możliwości oceny obciążenia opartej na danych liczbowych, nie polegającej tylko na subiektywnych przesłankach oceniającego.

1. Podstawową treścią pracy pracownika wydziału kredytowego oddziału wojewódzkiego jest kredytowanie i kontrola kilku „branż“ gospodarczych w skali wojewódzkiej, dwoma drogami: poprzez bezpośrednie wykonywanie tych zadań w stosunku do jednostki reprezentującej daną branżę na szczeblu wojewódzkim oraz poprzez instruktaż i kontrolę oddziałów terenowych Banku i oddziaływanie przez nie na jednostki terenowe danych branż.

Jak wykazuje praktyka ilość branż przydzielona poszczególnym pracownikom w oddziałach wojewódzkich Banku nie jest jednakowa, gdyż branża branży nie jest równa, a w ślad za tym niejednakowa jest ilość pracy, jaką w opracowywanie różnych branż należy włożyć. Wobec tego sama tylko ilość branż nie może być miernikiem obciążenia.

Jednym z czynników decydujących o pracochłonności danej branży jest stopień jej „uterenowienia“, w pierwszym rzędzie ilość posiadanych jednostek terenowych na pełnym wewnętrznym rozrachunku gospodarczym, korzystających z kredytów bankowych, ściślej zaś ilość oddziałów terenowych Banku, poprzez które ma się do czynienia z daną branżą.

W stosunku bowiem do branż posiadających jednostki samodzielne w terenie, pracownik kredytowy oddziału wojewódzkiego musi wobec tylu oddziałów terenowych w ilu branża występuje:

- prowadzić instruktaż i kontrolę pracownika kredytowego oddziału poprzez dojazdy, korespondencję i analizę pracy,
- analizować i poprawiać nadsyłane wnioski do planu kredytowego oraz sprawozdania z kontroli stanu finansowego branży,
- przeprowadzać ewentualne interwencje w nadrzędnej jednostce branżowej stopnia wojewódzkiego.

Nie zmienia postaci rzeczy fakt, że jeden pracownik oddziału wojewódzkiego może mieć kilka branż w jednym oddziale terenowym, a nawet u jednego pracownika oddziału terenowego, gdyż instruktaż i kontrola oraz działalność analityczna muszą jednak być prowadzone w stosunku do każdej branży z osobna i inaczej, uwzględniając jej specyfikę.

Z powyższego wynika, że realniejszym miernikiem obciążenia niż sama tylko ilość branż, byłaby ilość branż przydzielona, jednak z uwzględnieniem stopnia rozproszenia terenowego branży czyli ilość tzw. „branżo-oddziałów“, czyli suma iloczynów każdej z branż przez ilość oddziałów, w których dana branża występuje samodzielnie.

W takim ustawieniu można by np. w wydziale kredytów rolnictwa i leśnictwa uważać za równomierne obciążenie w następującym układzie:

Pracownik I:	Branża	Ilość O/NBP kredytujących (branżo-oddziałów)
	PZZ	12
	CZMG	5
	CN — biuro wojewódzkie	1
	CN — zakład czyszczenia nasion	1
	COZH	1
	TOR	1
	Centrowet	1
	CZR	1
	Razem obciążenie	23

Pracownik II:

COZ Rzezn.	10
CZLP	6
PCD — obrót	1
PCD — biuro transportowe	1
CZPM i Mech. Leśn.	1
COZRz. — biuro transportowe	1
CZ Młyn	1
CZ Pasz	1
Przedsiębiorstwo Wylęgu Drobiu	1
Razem obciążenie	23

Pracownik III:

ZPGR	9
CZHK	2
CZ Ryb.	4
CZ Selekcji Roślin	1
CZHZ	2
CJR	2
JUNG	21
Razem obciążenie	21

Pracownik IV:

GOM	13
POM	11
Razem obciążenie	24

Oczywiście i ten miennik nie jest doskonały. Mała ilość branż rozsiąanych w wielu oddziałach terenowych Banku (pracownik IV) przy słabej obsadzie inspektorskiej w tych oddziałach powodować może konieczność większego wkładu pracy niż duża ilość branż, nawet o odmiennych systemach kredytowania, lecz skupionych w nielicznych oddziałach (np. miejskich) o dobrej obsadzie.

Podobnie pewne odchylenia wytwarzać może okresowa „trudność“ lub „problemowość“ pewnej branży (np. w wydziale kredytów rolnictwa i leśnictwa, PGR lub spółdzielni produkcyjne) wymagających czasowego wzmocnienia obsługi do czasu np. wyszkolenia oddziałów terenowych, lub samego przedsiębiorstwa.

Tym niemniej jednak system powyższy wydaje się umożliwiać mniej więcej równomierne obciążenie pracowników, zakładając, że należy poza tym w miarę możliwości:

a) przydzielać różnym pracownikom zarówno jednostki uterenowione jak i jednozakładowe — dla zapewnienia równomiernego obciążenia wyjazdami,

b) przydzielać jednocześnie kilku pracownikom jednostki o jednakowym lub podobnym systemie finansowania (np. PZZ i ZOZRz lub ZPGR i CZHK) dla zapoznania większej ilości pracowników z różnymi systemami finansowania na wypadek konieczności zastępstwa,

c) czuwać, aby w wypadku występowania w wydziale jednostek o różnych systemach kredytowania i kontroli, zbyt duża ilość odmiennych systemów kredytowania nie skupiała się w rękach tylko niektórych pracowników.

2. Jeszcze dalsze zagadnienie stanowi nieuregulowana dotychczas konkretnie kwestia obciążenia i zakresu pracy starszych inspektorów, a zwłaszcza przeszeregowanych z dawnych kierowników działów, którzy w zasadzie nie mają obecnie obowiązku pełnienia funkcji kierowniczych i jako tacy winni na równi z pozostałymi pracownikami prowadzić bezpośrednią kontrolę i kredytowanie pewnej ilości branż, pełniąc jednak jednocześnie czynności nadzorczo-kontrolne, w określonych przez naczelnika wydziału granicach, nad pozostałym personelem.

W tym wypadku sprawa racjonalnego obciążenia z ustaleniem zasad przewagi czynności nadzorczych czy inspektorskich, pozostaje otwarta i uzależniona jest od indywidualnego ułożenia pracy przez dany wydział czy oddział, co również często budzi znaczne wątpliwości i stwarza podstawy do nieporozumień.

Próby uregulowania tej sprawy drogą wytycznych ustnych, podawanych na odprawach Departamentu Organizacji oraz w formie określenia zakresu czynności w kartach pracy według indywidualnego podejścia naczelników wydziałów nie są wystarczające. Wydaje się, że jeżeli sprawy dotyczące szczegółów kredytowania regulowane są specjalnymi zarządzeniami i pismami okólnymi Prezesa NBP, to tym bardziej w ten sam sposób uregulowana powinna być odgórnie i jednolicie spraw tej wagi co ustalenie zakresu pracy, kompetencji i odpowiedzialności starszych inspektorów ze sprecyzowaniem cech pracy, różniących ich od pracy inspektorów. Od tego bowiem zależeć będzie zdrowa atmosfera pracy w wydziale i prawidłowy bieg pracy, a o to nam przecież wszystkim chodzi.

S. Sawicki
Białystok

W sprawie wpływu oddziałów w województwie gdańskim na działalność organów GKS

Obserwacje poczynione w roku 1954 wykazują, że w dalszym ciągu w wielu GKS zarządy i komisje rewizyjne są mało aktywne i nie wykonują obowiązków statutowych i regulaminowych.

Działalność niektórych zarządów GKS sprowadza się do odbycia kilku lub kilkunastu protokołowanych posiedzeń, na których są omawiane tylko sprawy natury ogólnej i administracyjnej, a właściwe zarządzanie sprawami GKS znajduje się w rękach kierownika, działającego jednoosobowo. Działalność zaś komisji rewizyjnych, jeżeli nawet te komisje zbierają się w czasie przewidzianym w statucie, najczęściej polega tylko na sprawdzaniu gotówki.

Stopień wpływu oddziałów terenowych w województwie gdańskim na uaktywnienie działalności wymienionych organów GKS jak gdyby osłabił. Wyczuwa się zniechęcenie spowodowane nieosiągnięciem pozytywnych wyników pomimo wysiłków włożonych w poprzednich latach.

Czy jednak takie podejście jest słuszne? Należy od razu powiedzieć że nie. Niesłuszne dlatego, że za uaktywnieniem

organów GKS idzie sprawna praca na wszystkich odcinkach działalności GKS, a przede wszystkim sprawna praca na odcinku wykonywania planów akcji kredytowych i windykacji, o co stale należy walczyć. Jeżeli zaś mamy o coś walczyć, to musimy poznać przyczyny, powodujące przeszkody, które chcemy usunąć i znaleźć metody, które pozwolą nam na osiągnięcie pozytywnych rezultatów w tej walce.

Przede wszystkim należy ustalić czy w organach GKS znajdują się odpowiednio uspołecznieni ludzie, którzy rozumieją dobrze, że uczestnictwo w tych organach obowiązuje do wykonywania przyjętych na siebie obowiązków, czy ludzie ci gotowi pracować pomimo spotykanych trudności i gotowi są te trudności przelamywać. Następnie należy zorientować się czy ludzie ci posiadają dostateczne wyrobienie w sprawach ogólnogospodarczych oraz, czy mają dostateczne wiadomości dotyczące piastowanych przez nich funkcji.

Dotychczasowe oddziaływanie oddziałów terenowych, polegające na omawianiu zagadnienia uaktywniania organów GKS na wspólnych zebraniach zarządów i komisji rewizyj-

nych GKS, na wspominaniu o tym zagadnieniu na walnych zgromadzeniach, lub odprawach szkoleniowych kierowników i głównych księgowych GKS odniosły mały skutek. I dlatego pracę nad tym zagadnieniem należy odpowiednio pogłębić.

Stoimy w okresie zwoływania zwyczajnych walnych zgromadzeń sprawozdawczych i moment ten należy wykorzystać. Należy dopilnować, ażeby wybór nowych członków organów GKS był dobrze przygotowany i żeby było zapewnione wejście do tych organów ludzi aktywnych i świadomych swej roli. Do należytego przygotowania powyższego nie wystarczy omówienie zagadnienia z obecnymi zarządami i kierownikami GKS, raczej trzeba wykorzystać bytność pracownika oddziału terenowego w GKS i przedyskutować to zagadnienie dokładnie i rzeczowo z przedstawicielami PGRN, komitetów partyjnych oraz miejscowych czynników społecznych, wyjaśniając im, jakim wymogom powinni odpowiadać kandydaci na przyszłych członków organów GKS.

Należy również przygotować przykładowe posiedzenie komisji rewizyjnej GKS. W celu zapewnienia odbycia się takiego posiedzenia pożądaną byłoby, ażeby pracownik oddziału terenowego nie zadowolął się tym, że członkowie komisji rewizyjnej zostaną wezwani przez przewodniczącego, lub też jak to nieraz bywa przez kierownika GKS, ale żeby uprzednio pracownik oddziału odwiedził tych członków komisji, o których posiada wiadomości, że są więcej wyrobieni społecznie oraz bardziej aktywni i zapewnił ich obecność na posiedzeniu. Na posiedzeniu należy wyjaśnić potrzebę istnienia komisji rewizyjnej i jej działalności oraz w sposób najbardziej przystępny przeprowadzić razem z członkami komisji kontrolę działalności GKS według wymogów statutu i regulaminu, tak, ażeby w przyszłej pracy komisja nie miała trudności.

Wreszcie należałoby zastanowić się nad możliwością szkolenia członków zarządu i członków komisji rewizyjnej GKS. Bezwzględnie dużo mogłyby dla nich dać odprawy szkoleniowe, organizowane z programem bardziej popularnym, obejmującym więcej zagadnień ogólnogospodarczych, niż programy odpraw szkoleniowych, organizowanych obecnie przez oddziały terenowe dla kierowników i starszych księgowych GKS.

W celu uniknięcia kosztów, odprawy takie można było by organizować nie koniecznie dla organów GKS całego powiatu, ale dla jednej—trzech GKS, zależnie od odległości i warunków komunikacyjnych.

Niniejsze rozważania zawierają tylko kilka myśli dotyczących sprawy znalezienia sposobów uaktywnienia organów GKS. Sposobów tych na pewno jest dużo więcej i inwencja pracowników bezpośrednio zatrudnionych na odcinku obsługi GKS na pewno potrafiłaby je znaleźć.

Samo zaś zagadnienie uaktywnienia organów GKS jest stare i dużo razy na ten temat mówiono i pisano, ale jest ono stale aktualne, gdyż uaktywnienie tych organów w masie GKS jeszcze nie zdołano osiągnąć. Obecnie w czasie zimy, kiedy rolnicy nie mają pracy w polu i dysponują większą ilością czasu, najwłaściwiej byłoby pokusić się o przełamanie tego chronicznego niedomagania, a byłoby to osiągnięciem wielkim, mającym duże znaczenie dla przyszłej pracy oddziałów terenowych w zakresie obsługi drobnego rolnictwa.

W. Ludkiewicz

BGR — Zespół Rewizyjny
Gdańsk

Instruktaż pośredni w Oddziale Wojewódzkim w Olsztynie w pionie kredytów drobnej wytwórczości

Zagadnienie poprawy poziomu pracy oddziałów operacyjnych jest stałą i główną troską dyrekcji oddziału wojewódzkiego, pracowników z pionu kredytów tegoż oddziału oraz samych pracowników bezpośrednio zatrudnionych przy kontroli i kredytowaniu jednostek. Poważną rolę odgrywa tu właśnie stanowisko tych dyrektorów oddziałów operacyjnych, którzy zagadnieniami kredytowymi bardzo się interesują i wspólnie z naczelnikami wydziału kredytów i planowania nadają im zdrowy i przemyślany kierunek. Należy jednak dodać, że nie wszyscy dyrektorzy zajmują się tymi zagadnieniami w dostatecznym stopniu.

Przewyciężając (co prawda jeszcze niezupełnie) trudności personalne w terenie można było jednak już w drugiej połowie roku 1953 i w roku 1954 rozpocząć pełne i planowe szkolenie pośrednie w drodze korespondencji i bezpośrednio w drodze wizyt pracowników oddziału wojewódzkiego w terenie.

Tak jedna jak i druga forma szkolenia zdała egzamin, jednak nie w takim stopniu jak należałoby się tego spodziewać (nie we wszystkich oddziałach operacyjnych zatrudnieni są pracownicy o pełnych kwalifikacjach).

Osiągnięte wyniki w roku 1953 nakazały nam pracę naszą w następnym roku prowadzić we wszystkich kierunkach według z góry opracowanego planu.

Przed każdym kwartałem omawiano na specjalnej naradzie zagadnienia najbardziej aktualne, jakie należałoby przekazać w teren w formie specjalnych „pism instruktażowych“, lub w drodze bezpośrednich wyjazdów pracowników oddziału wojewódzkiego, do z góry wytypowanych od-

działów, w których pomoc taka była naszym zdaniem konieczna.

Omawiane na naradach pracy problemy stały się podstawą budowy kwartalnych planów pracy, nie licząc innych zagadnień wynikających bezpośrednio z problematyki i polityki kredytowania przedsiębiorstw.

Biorąc pod uwagę nierówny poziom kredytowców w oddziałach operacyjnych zastosowaliśmy formę wydawania co pewien czas „pism instruktażowych“, które rozwiązały takie zagadnienia jak:

1) właściwe czytanie sprawozdań terminowych i bilansów spółdzielni pracy i przedsiębiorstw podległych Ministerstwu Przemysłu Drobного i Rzemiosła, w celu poprawnego sporządzania sprawozdań z kontroli stanu finansowego wyżej wymienionych jednostek,

2) ujednoczenie formy opracowywania uzasadnień sprawozdań z kontroli stanu finansowego wyżej wymienionych jednostek,

3) bezbłędne czytanie planów produkcji i planów finansowych wyżej wymienionych jednostek, z uwagi na wielkie ilości błędów na tym odcinku,

4) ujednoczenie formy opracowywania uzasadnień wniosków do planu kredytowego, z uwzględnieniem omówienia sytuacji jednostek w drugim miesiącu kwartału bieżącego — traktując to jako sprawozdanie z kontroli stanu finansowego (rubryka 3 i 10, II część wniosku do planu kredytowego),

5) wymogi Banku odnośnie składania oświadczeń w stanie zapasów, materiałów, wyrobów gotowych, wyrobów

półgotowych oraz produkcji w toku (podano oddziałom wzory z zaleceniem stosowania ich w pracy, o ile oddziały nie wprowadziły żadnych, lub wprowadziły wzory nie odpowiadające wymogom Banku, lub trudne w opracowaniu, przez co spółdzielnie pracy nie chcą ich stosować),

6) protokolarne przyjmowanie sprawozdawczości okresowej (bilansów) spółdzielni pracy przez ich jednostki nadrzędne (luka w przepisach bankowych) oraz

7) inne ważne problemy, które nie zawsze były właściwie i zgodnie z przepisami rozwiązywane.

Ostatnie „pismo instruktażowe“ przesłaliśmy oddziałom operacyjnym z zakresu analizy i kontroli kształtowania się produkcji i sprzedaży na tle wytycznych pisma Departamentu Kredytów Przemysłu z dnia 6 sierpnia 1954 r. znak: P/DR/002.

Pracownicy oddziału wojewódzkiego „z drobnej wytwórczości“, wizytujący oddziały operacyjne stwierdzili, że w wielu przypadkach zagadnieniem tym kredytowcy interesują się w sposób niedostateczny lub wprost je pomijają.

Uważaliśmy, że stała analiza i kontrola może być prowadzona o ile pracownik z pionu kontroli spółdzielni pracy będzie prowadził stałą i przejrzystą ewidencję na podstawie sprawozdawczości otrzymanej z jednostek.

Wydając „pismo instruktażowe“ w tym zakresie podaliśmy oddziałom opracowany przy współudziale kol. Ankowskiej z Oddziału w Szczytnie wzór arkusza analitycznego (arkusz roboczy), który winien być zaprowadzony, o ile do tej pory nie prowadzona była kontrola na podstawie

opracowanych i zdaniem oddziału lepszych i bardziej prostych metod.

Wydając ten wzór jesteśmy przekonani, że zagadnienie kontroli produkcji i sprzedaży oraz kształtowanie się zapisów będzie stałym przedmiotem analizy oddziału — wszędzie do normalnych czynności kredytowca i żadnych w tym względzie nie może być tłumaczeń i niejasności, że oddział nie mógł tego problemu rozwiązać we własnym zakresie wyłącznie na podstawie wytycznych zawartych w liście oddziału wojewódzkiego, omawiającego zagadnienie kontroli.

W niniejszym artykule uwzględniono formę jaką oddział wojewódzki stosuje w zakresie szkolenia pośredniego w drodze „pism instruktażowych“.

Poza powyżej wymienioną formą stosujemy pisma indywidualne, które rozwiązują zagadnienia interesujące pracowników w wytypowanych oddziałach, lub listy do wszystkich oddziałów operacyjnych, które nie noszą nazwy „pisma instruktażowe“ ale spełniają również rolę instruktażu pośredniego.

Form, jakie stosujemy przy instruktażu bezpośrednim w drodze wizyt pracowników oddziału wojewódzkiego w terenie i w drodze odpraw nie omawiam, ponieważ pragnę ażeby koledzy z innych oddziałów wypowiedzieli się w tej sprawie na łamach Wiadomości Narodowego Banku Polskiego, a to niewątpliwie będzie celowe i pożyteczne.

W roku 1955 planujemy pracę na odcinku instruktażu już wyłącznie z zakresu zagadnień problemowych.

S. Kamionowski
Olsztyn

DZIAŁ INSTRUKCYJNY

Krótki zarys zasad prowadzenia księgowości rejestrowej w przedsiębiorstwach handlowych

Ogólne zasady prowadzenia rejestrów

Podstawowym założeniem księgowości rejestrowej, wzorowanej na radzieckiej księgowości dziennikowo-zleceniowej, jest ujmowanie operacji gospodarczych przedsiębiorstwa w tzw. bilansach zagadnieniowych, to jest „w postaci rejestrów, z których każdy obejmuje zagadnienie ściśle określone, wycinkowe, lecz stanowiące zamkniętą całość. Każdy z rejestrów bilansuje się wewnętrznie i stanowi jednocześnie bilans cząstkowy całości zachodzących w przedsiębiorstwie procesów gospodarczych“.¹⁾

Rejestry są to prowadzone w formie ksiąg zbiorniki dokumentów jednorodnych lub różnorodnych, jednakże wiążących się ściśle z określonymi rodzajami operacji gospodarczych (np. zakup, sprzedaż), gromadzące materiał dla ewidencji syntetycznej. Rejestry prowadzi się bieżąco, odrębnie dla każdego miesiąca. Rejestry zębiają się wzajemnie i dzięki temu pozwalają na bieżącą kontrolę i uzgadnianie zapisów.

Zgodnie z zasadą podwójnej księgowości rejestry umożliwiają jednocześnie grupowanie zapisów na kontach w przekroju kont przeciwstawnych, bowiem wszystkie dokumenty ewidencjonowane w jednym rejestrze, a dotyczące dwóch określonych kont przeciwstawnych, wpisuje się do oddzielnych kolumn.

Układ rejestrów jest przystosowany do ewidencjonowania tych samych operacji, a więc tych samych dokumentów w dwóch przekrojach: w przekroju poszczególnych transakcji i w przekroju korespondencji kont.

Ewidencjonowanie w przekroju poszczególnych transakcji konieczne jest dla operatywnego badania przebiegu każdej

transakcji. W tym celu stosuje się w rejestrach zapisy liniowe, polegające na tym, że wszystkie dokumenty dotyczące jednej transakcji, chociaż wpływają do przedsiębiorstwa w różnych terminach, zapisywane są w jednym wierszu poziomym, jeżeli tylko wpłynęły w jednym okresie sprawozdawczym.

Ewidencjonowanie w przekroju korespondencji kont jest konieczne dla ewidencji syntetycznej. Dane do tej ewidencji uzyskuje się w rejestrach dzięki podzieleniu rejestrów na szereg kolumn, z których każda przeznaczona jest do grupowania dokumentów jednorodnych. W ten sposób wnoszone do rejestru dokumenty są jak gdyby pojedynczą dekretacją księgowania. Dane poszczególnych kolumn umożliwiają po podsumowaniu w końcu miesiąca przejście z zapisów pojedynczych na zapisy zbiorcze, przenoszone następnie na konta syntetyczne.

Nie wszystkie dokumenty tak zewnętrzne jak i wewnętrzne, wpływające do księgowości przedsiębiorstwa, są objęte zapisami w rejestrach. Dokumenty nie dające się ująć rejestrami księguje się na kontach syntetycznych bądź bezpośrednio bieżąco, bądź na podstawie miesięcznych zestawień dowodów jednorodnych.

Przez wielostronność i pełność danych ujętych w rejestrach, przez wbudowanie do rejestrów elementów ewidencji analitycznej — rejestry ograniczają lub eliminują w całości konieczność prowadzenia odrębnej ewidencji analitycznej.

Rejestry oraz konta syntetyczne prowadzi się bez przebitki. W księgowości rejestrowej technika przebitkowa stosowana jest tylko w odniesieniu do niektórych wycinków prac analitycznych.

Niektóre rejestry obsługują tylko jedno konto Ramowego Planu Kont, inne obsługują parę lub kilka kont RPK. O tym czy rejestr obsługuje jedno konto czy też kilka kont RPK,

¹⁾ Księgowość rejestrowa w handlu — H. Auenbach, S. Bukl, M. Giniatowicz, W. Świątlicki — str. 5.

EWIDENCJA STANU ZAPASÓW TOWAROWYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH HANDLU HURTOWEGO

I System			II System			III System		
Nazwa urzędzenia	Kto prowadzi	Wzór	Nazwa urzędzenia	Kto prowadzi	Wzór	Nazwa urzędzenia	Kto prowadzi	Wzór
Kartoteka ilościowa	magazyn	Gm 1	Kartoteka ilościowa	magazyn	Gm 1	Kartoteka ilościowa lub kartoteka saldowa	magazyn	Gm 1
Kartoteka ilościowo-wartościowa	księgow. materiał.		—			—		
Raport magazynowy ilościowo-wartościowy przychód—rochód (oddzielnie dla przychodu oddzielnie dla rozchodu) dane ilościowe wypełnia dane wartościowe wypełnia	magazyn księgow. materiał.	Krh 21,11 24,25 27,28 32*)	Raport magazynowy ilościowo-wartościowy jak w I systemie		Krh 21,22 24,25 27,28 32*)	Raport magazynowy ilościowo-wartościowy jak w I systemie		Krk 21,22 24,25 27,28 32*)
Rejestr raportów magazynowych (przez przebitkę)	księgow. materiał.	Krh 35	Rejestr raportów magazynowych (przez przebitkę)	księgow. materiał.	Krh 35	Rejestr raportów magazynowych	księgow. materiał.	Krh 35 Krh 33
Karty kontowe grupy towarowej (przez przebitkę)	"	Krh 34	Karty kontowe grupy towarowej (przez przebitkę)	"	Krh 34			
			Księga remanentów dane ilościowe wypełnia dane wartościowe wypełnia	magazyn księgow. materiał.	Krh 36			
						Kartoteka ilościowo-wartościowa stanów	księgow. materiał.	
Karty kontowe kartoteki syntetycznej do konta 174 „Towary w hurtowniach“ strona „Winien“ i str. „Ma“	księgow. finansowa	Krh 51	Karty kontowe	księgow. finansowa	Krh 51	Karty kontowe	księgow. finansowa	Krh 51
Zestawienie obrotów i sald kont syntetycznych	"		Zestawienie obrotów i sald kont syntetycznych	"		Zestawienie obrotów i sald kont syntetycznych	"	

*) W zależności od potrzeby stosowane są raporty magazynowe różnych formatów, posiadające 3, 6, 10 i więcej kolumn przeznaczonych na poszczególne towary.

decyduje rodzaj i charakter zagadnienia, dla którego jest przeznaczony.

Np. rejestr sum do rozliczenia obsługuje jedno konto RPK — konto 073 „Pracownicy za sumy do rozliczenia“. Natomiast np. rejestr zakupu ujmuje: przyjęcie towarów czy materiałów do magazynu, rozrachunki z dostawcami za dostarczone towary lub materiały oraz obciążenia kont dostawców za dokonane zapłaty faktur i ewentualne sprostowania i reklamacje faktur.

Rejestr zakupu obsługuje przeto zarówno konta: 171 — „Rozliczenie faktur i towarów“ lub 121 — „Rozliczenie faktur i materiałów“, konta zapasowe: towarów — 174, 175, 178, 179 lub materiałów 123—133, mank 076, opakowań — 132, 192, odchyleń od cen — 182, jak również konta rozrachunkowe: 065 — „Dostawcy za faktury inkasowe“, 066 — „Dostawcy za faktury pozainkasowe“, 067 — „Dostawcy za faktury nie zapłacone w terminie“ i 068 — „Dostawy nie-fakturowane“ oraz zapłatę zakupu (bądź z rachunku rozliczeniowego, bądź z rachunku kredytu normatywnego na obrót).

Rejestr sprzedaży obsługuje konta zapasowe (towarów, materiałów, opakowań), konta sprzedaży i przerzutów, konto odchyleń od cen, konto mank, konta rozrachunkowe (na- leżności i odbiorcy) oraz wpływ ze sprzedaży (bądź na rachunek rozliczeniowy, bądź na rachunek kredytu normatywnego na obrót).

W końcu okresu sprawozdawczego na podstawie całomiesięcznych obrotów rejestrów wypisuje się „polecenie księgo-

wania“, będące podstawą księgowania na kontach syntetycznych.

Każde polecenie księgowania wpisuje się do „wykazu obrotów“. „Wykaz obrotów“ jest zbiorówką dla wszystkich poleceń księgowania oraz dowodów, księgowanych bezpośrednio na kontach syntetycznych, czyli spełnia rolę dawnego dziennika.

Na podstawie „wykazu obrotów“ dokonuje się księgowania na kontach syntetycznych. Dane wynikające z kont syntetycznych są podstawą do sporządzenia „zestawienia obrotów i sald kont syntetycznych“, na podstawie którego z kolei sporządza się bilans.

Jak z powyższego wynika, w księgowości rejestrowej księguje się na kontach syntetycznych w zasadzie raz w miesiącu w końcu miesiąca na podstawie zbiorczych danych rejestrów lub miesięcznych zestawień dowodów nie objętych rejestrami. Tylko nieliczne dokumenty nie objęte rejestrami księguje się w syntetyce bieżąco.

Układ konta syntetycznego jest zupełnie odmienny od wzorów dotychczas stosowanych. Dla każdego konta syntetycznego przeznacza się dwie oddzielne karty, jedna służy dla obrotów strony „Winien“, druga — dla obrotów strony „Ma“.

Poza kolumną dotyczącą obrotów strony „Wn“ lub strony „Ma“ danego konta, dalsze kolumny przeznaczone są do wpisywania sum szczegółowych na poszczególnych kontach przeciwstawnych, korespondujących ze stroną „Wn“ lub „Ma“ konta przewodniego.

Miesięczne obroty obu stron każdego konta syntetycznego są wpisywanie do „zestawienia obrotów i sald kont synte-

tycznych". W oddzielnej kolumnie pt. „Salda“ wyliczane są statystycznie salda kont syntetycznych na ultimo każdego miesiąca.

Zakres stosowania urzędzeń księgowości rejestrowej jest niejednakowy w różnych przedsiębiorstwach handlowych, zależny jest od struktury branżowej i organizacyjnej poszczególnych przedsiębiorstw, jak również od poziomu księgowości w przedsiębiorstwach.

Księgowość rejestrowa stanowi doskonalszą formę rejestrowania wszystkich operacji gospodarczych przedsiębiorstwa. „Wprowadzenie rejestrów, łączących ewidencję syntetyczną i analityczną, zwiększa przejrzystość i analityczność księgowości, a treść ekonomiczna kont staje się jasna nie tylko dla księgowych, ale także dla pracowników działów operacyjnych“²⁾

Rodzaje rejestrów

W myśl Instrukcji Nr 2 Ministerstwa Handlu Wewnętrznego, Departament Księgowości w sprawie księgowości rejestrowej w przedsiębiorstwach handlowych, wprowadzonej w życie z dniem 10.3.1954 r. w przedsiębiorstwach handlu hurtowego i detalicznego występują następujące rodzaje rejestrów:

1) Rejestry obrotu pieniężnego

- a) rejestr obrotu pieniężnego — kasa (wzór Krh 6)
- b) rejestr obrotu pieniężnego — banki (wzór Krh 6)
- c) rejestr sum pieniężnych w drodze (wzór Krh 46)
- d) rejestr czeków obcych (wzór Krh 19)
- e) rejestr czeków limitowanych (wzór Krh 61)
- f) rejestr sum do rozliczenia (wzór Krh 9)
- g) miesięczny rejestr zobowiązań — należności (wzór Krh 4)
- h) roczny rejestr zobowiązań — należności (wzór Krh 5)

2) Rejestry obrotu towarowego

- a) rejestr zakupu towarów (wzór Krh 1)
- b) rejestr sprzedaży (wzór Krh 2)
- c) rejestr przerzutów (wzór Krh 15)
- d) rejestr raportów magazynowych (wzór Krh 35, 33)
- e) rejestr sprzedaży tranzytowej Cz. I zakup (wzór Krh 41)
Cz. II sprzedaż (wzór Krh 42)
- f) rejestr sprzedaży magazynowej do własnego detalu (wzór Krh 16)
- g) rejestr zwrotu opakowań (wzór Krh 75)
- h) rejestry raportów sklepowych:
towary na sprzedaż (wzór Krh 58)
opakowanie (wzór Krh 58a)
gotówka (wzór Krh 57)
towary ze skupu (wzór Krh 59)
- i) uproszczony rejestr raportów sklepowych (wzór Krh 76)

3) Różne rejestry

- a) rejestr zakupu materiałów (wzór Krh 43)
- b) rejestr usług obcych (wzór Krh 74)
- c) rejestr rozchodu materiałów (wzór Krh 44)
- d) rejestr mank, ubytków i strat (wzór Krh 60)
- e) zestawienie należności z tytułu sprzedaży ratalnej (wzór Krh 72)
- f) rejestr weksli niewykupionych w terminie (wzór Krh 73)

Powyższe rejestry drukowane są jako wzory powszechnego użytku. Ponadto przewidziane są branżowe rejestry handlu detalicznego:

- a) rejestr obrotu kolektur
- b) rejestr obrotu komisowego

Instrukcją Nr 2 Ministerstwa Handlu Wewnętrznego z dnia 10.3.1954 r. zostały uchylone: instrukcja Nr 14 z dnia 11.11.1952 r. w sprawie systemu księgowości rejestrowej w przedsiębiorstwach handlu detalicznego, instrukcja Nr 15 z dnia 18.11.1952 r. w sprawie systemu księgowości rejestrowej w przedsiębiorstwach handlu hurtowego oraz instrukcja Nr 18 z dnia 1.12.1953 r. zmieniająca powyższe instrukcje.

Wyżej wymienione rejestry dadzą się podzielić na dwa rodzaje:

1) rejestry (zestawienia) proste, które zbudowane są podobnie jak konta syntetyczne, tzn. zapisy w poszczególnych wierszach dokonywane są jednorazowo; do tego rodzaju rejestrów zaliczyć można rejestry kasy — banku, zestawienie do konta kosztów,

2) rejestry złożone — które posiadają układ pozwalający na śledzenie pełnego przebiegu jednorodnej operacji gospodarczej w jednym zapisie liniowym według poszczególnych faz przebiegu, udokumentowanych coraz to nowymi dowodami, w związku z zasadą zapisu liniowego dzienna chronologia zapisów w rejestrze złożonym nie jest zachowana; typowym przykładem rejestru złożonego jest rejestr zakupu towarów i rejestr sprzedaży towarów.

Dzielenie rejestrów

W przypadku, gdy ilość dokumentów podlegających ewidencji, jest zbyt duża, zagadnienie tj. rejestr dzieli się na kilka rejestrów. Wybór tego lub innego sposobu podziału rejestru zależny jest od warunków strukturalno-organizacyjnych, w jakich znajduje się konkretne przedsiębiorstwo.

Np. gdy przedsiębiorstwo prowadzi kilka magazynów — właściwym podziałem rejestru zakupu będzie podział według magazynów. W przypadku jednak łącznego fakturowania przez dostawcę kilku grup towarów powyższy system będzie nieracjonalny i bardziej słuszny będzie podział rejestru zakupu wg dostawców.

W przedsiębiorstwach, w których sprzedaż towarów odbywa się wg niewielkiej ilości grup marżowych i w których faktury wystawiane są oddzielnie dla towarów należących do określonej grupy marżowej, słuszny będzie podział rejestru sprzedaży wg poszczególnych grup marżowych. W przedsiębiorstwach, w których faktury wystawia się oddzielnie za towary wydane z poszczególnych magazynów, wskazany będzie podział rejestru sprzedaży według magazynów. Jeżeli natomiast towary pochodzące z różnych magazynów są fakturowane przez przedsiębiorstwo łącznie na poszczególnych odbiorców, najracjonalniejszy będzie system podziału rejestru sprzedaży wg odbiorców.

Ze względu na wymogi sprawozdawczości statystycznej, rejestry zakupu i sprzedaży towarów mogą być dzielone np. według określonych grup towarowych, według źródeł zakupu np. scentralizowanych i zdecentralizowanych itd.

Np. w przedsiębiorstwach, posiadających sklepy nie tylko w siedzibie dyrekcji przedsiębiorstwa, ale także w terenie, prowadzi się oddzielne rejestry raportów sklepowych dla pewnej grupy sklepów.

Urządzenia analityczne w księgowości rejestrowej

Zasadą ogólną księgowości rejestrowej w przedsiębiorstwach handlowych jest to, że znaczna część analityki ujęta jest w rejestrach. Ponieważ wymienione w Instrukcji Nr 2 Ministerstwa Handlu Wewnętrznego rejestry i wykazy nie wyczerpują całkowicie potrzebnych dla przedsiębiorstwa urzędzeń analitycznych, dla pozostałej ewidencji analitycznej (np. ewidencja środków trwałych, finansowanie inwestycji, analityka do konta kosztów handlowych itd.) mogą być prowadzone — w miarę potrzeby — urządzenia analityczne w formie najdogodniejszej dla danych celów branżowych (np. w formie kartotek przebitkowych lub nieprzebitkowych oraz w formie zestawień). Niezależnie od rodzajów prowadzonych urzędzeń analitycznych zapisy w analityce są zapisami wtórnymi, a więc na podstawie urzędzeń analitycznych nie mogą być dokonywane zapisy na kontakach syntetycznych. Natomiast odwrotnie, obroty analityki uzgadnia się bieżąco z rejestrami i kontami syntetycznymi,

²⁾ Źródło to samo.

a w końcu miesiąca z zestawieniami obrotów i sald kont syntetycznych.

Ewidencja stanu zapasów w hurcie

W celu zagwarantowania ścisłej kontroli osób materialnie odpowiedzialnych (magazynierów) za stan zapasów, w przedsiębiorstwach handlu hurtowego prowadzona jest ewidencja analityczna towarów w przekroju ilościowym w magazynie i ilościowo-wartościowym w księgowości materiałowej.

Zamieszczona tabela trzech systemów ewidencji stanu zapasów towarów w przedsiębiorstwach handlu hurtowego umożliwi zorientowanie się w urządzeniach księgowych przedsiębiorstw w tym zakresie.

Ewidencja stanu zapasów towarów w detalu

W jednostkach handlu detalicznego w punktach sprzedaży masowej obowiązuje w zasadzie jednolita forma ewidencji wartościowej w jednolitych cenach detalicznych. Osoba materialnie odpowiedzialna (kierownik sklepu, działu) obciążony jest wartościowo na podstawie dokumentów przychodowych, a uznawany — na podstawie dokumentów rozchodowych.

W pewnych przypadkach, gdy sprzedaż nie ma charakteru masowego, a ponadto sprzedawane artykuły ze względu na swoją wartość wymagają odrębnej ewidencji (np. punkty sprzedaży wyrobów jubilerskich, mebli, sklepy komisowe), w punktach sprzedaży detalicznej prowadzona jest ewidencja ilościowo-wartościowa.

W przedsiębiorstwach handlu detalicznego magazyny towarowe w zasadzie nie powinny występować. Towar przeznaczony do sprzedaży detalicznej winien być odebrany przez punkt sprzedaży detalicznej bezpośrednio od dostawcy. W niektórych przypadkach jednak posiadanie magazynu w jednostkach handlu detalicznego jest niezbędne. Ma to miejsce przy wagonowych dostawach towarów, gdy towar powinien być złożony w magazynie ze względu np. na brak przy sklepie dodatkowego pomieszczenia na złożenie partii towarów, albo np. na konieczność przesortowania towarów.

Czasami w przedsiębiorstwach handlu detalicznego występują magazyny zakładów produkcyjnych, magazyny inwestycyjne oraz magazyny gospodarcze, w których przechowywane są materiały przeznaczone dla działalności produkcyjnej, inwestycyjnej, czy też dla zaopatrzenia przedsiębiorstwa w potrzebne materiały pomocnicze, paliwo itd.

We wszystkich wymienionych przypadkach winna być prowadzona w jednostkach handlu detalicznego ewidencja analityczna towarów w przekroju ilościowym w magazynie i ilościowo-wartościowym w księgowości materiałowej w celu zagwarantowania ścisłej kontroli osób materialnie odpowiedzialnych za stan zapasów oraz prawidłowy wpis i przeliczenie cen jednostkowych.

Wówczas może być stosowany jeden z trzech systemów ewidencji, przewidzianych dla jednostek handlu hurtowego z tą różnicą, że raporty dzienne magazynu mogą być prowadzone ilościowo-wartościowo, tak jak w hurcie, na wzorach Krh 21, 22, 25, 27, 28 i 32 lub tylko wartościowo, i wtedy ma zastosowanie wzór Krh 55 „Raport magazynowy detalu”.

Przy zwożeniu towarów dużymi partiami do magazynu wprost z wagonu stosowana jest uproszczona ewidencja towarów partiami.

Uproszczone raporty sklepowe i rejestry raportów sklepowych w jednostkach handlu detalicznego

Instrukcją Nr 4 Ministerstwa Handlu Wewnętrznego Departament Księgowości z dnia 19.7.54 r. zostały ustalone zasady prowadzenia oraz wzory uproszczonego raportu skle-

powego (wzór Hd 2a) i uproszczonego rejestru raportów sklepowych (wzór Krh 76).

Przedsiębiorstwa handlu detalicznego mogą prowadzić raporty sklepowe oraz rejestry raportów sklepowych bądź wg zasad podanych w Instrukcji Nr 2 Ministerstwa Handlu Wewnętrznego w sprawie księgowości rejestrowej w przedsiębiorstwach handlowych, bądź wg zasad podanych w Instrukcji Nr 4 Ministerstwa Handlu Wewnętrznego.

W uproszczonym wzorze raportu punktu sprzedaży detalicznej (Hd 2a) zamiast czterech kolumn: „towary na sprzedaż”, „opakowanie”, „towary ze skupu” i „gotówka”, wprowadzono jedną kolumnę „sumy szczegółowe” oddzielnie dla przychodu i oddzielnie dla rozchodu, w której wg poszczególnych dowodów wpisywane są wartości przychodu lub rozchodu wszystkich wymienionych składników majątkowych.

Rejestr raportów sklepowych wzór Krh 76 ma zastosowanie zamiast przewidzianych instrukcją Nr 2 czterech rejestrów raportów sklepowych: Krh 58 — towary na sprzedaż, Krh 58 a — opakowanie, Krh 59 — towary ze skupu i Krh 57 — gotówka.

Badanie realności danych w oświadczeniach przedsiębiorstw

Referent kredytowy oddziału Banku winien oprócz swą znajomość przedsiębiorstwa w głównej mierze na znajomości księgowości przedsiębiorstwa.

Bez poznania organizacji i systemu księgowości przedsiębiorstwa, bez znajomości ramowego lub branżowego planu kont, w oparciu o który jest prowadzona księgowość przedsiębiorstwa, bez umiejętności posługiwania się — jeśli chodzi o kontrolę przedsiębiorstwa handlowego — urządzeniami księgowości rejestrowej, nie jest możliwe dokładne i prawidłowe przeanalizowanie i sprawdzenie przez referenta kredytowego w czasie jego bytności w przedsiębiorstwie danych, wykazanych przez przedsiębiorstwo w oświadczeniach o stanie wartości będących przedmiotem kredytów bankowych.

Jeżeli w księgowości finansowej przedsiębiorstwa handlowego nie ma zaległości w księgowaniu, dane dotyczące stanu zapasów na ultimo miesiąca można uzyskać na podstawie „zestawienia obrotów i sald kont syntetycznych”. Chodzi tu o następujące konta zapasowe i rozliczeniowe:

towary w magazynie

w państwowych przedsiębiorstwach handlowych konto 174, 175, 178, 179

w jednostkach zrzeszonych w Związku Spółdzielni Spożywców konto 174, 175, 17b, 179

w jednostkach podległych CRS „Samopomoc Chłopska” konto 174, 175, 179

towary w drodze

we wszystkich branżach konto 171

towary wysłane

we wszystkich branżach konto 189

towary na przechowaniu u odbiorców

w państwowych przedsiębiorstwach handlowych i w jednostkach zrzeszonych w ZSS konto 187

koszty obciążające zapasy towarów

we wszystkich branżach konto 185

odchylenia od cen ewidencyjnych towarów

we wszystkich branżach konto 182

Bieżące dane w ciągu miesiąca — między dwoma zamknięciami miesięcznymi — można ustalić w przedsiębiorstwie na podstawie księgowości rejestrowej.

Zamieszczona tablica ewidencji stanów ewidencji stanów i obrotów w magazynach należących do przedsiębiorstw handlu hurtowego i handlu detalicznego oraz w sklepach detalicznych umożliwi referentowi kredytowemu zorientowanie się, na jakich materiałach księgowości rejestrowej przedsiębiorstw może się oprzeć w swoich badaniach.

J. Hejnikowski

Komisja Usprawnień Administracji Publicznej przy Centrali PKO ogłasza

K O N K U R S

na projekty usprawnienia obrotu oszczędnościowego PKO. W ramach konkursu można zgłaszać projekty na następujące tematy:

1. Jakie należy zastosować środki organizacyjne i propagandowe, aby osiągnąć stały wzrost oszczędności pieniężnych ludności?

2. Jakie należy wprowadzić usprawnienia w technice obrotu oszczędnościowego, aby go uczynić dla szerokich mas jak najbardziej przystępnym i wygodnym, a jednocześnie wzmocnić bezpieczeństwo tego obrotu?

3. Jak usprawnić organizację aparatu obsługującego obrót oszczędnościowy?
Dla wyróżnionych najlepszych projektów ustala się następujące nagrody:

	I —	zł 3.000.—
	II —	zł 2.500.—
dwie	III —	po zł 2.000.—
dwie	IV —	po zł 1.500.—
dwie	V —	po zł 1.000.—
cztery	VI —	po zł 500.—

Nagrody przyzna sąd konkursowy w składzie:
przewodniczący — przewodniczący Komisji Usprawnienia Administracji Publicznej przy Centrali PKO,

- członkowie: 1) przedstawiciel Centralnej Rady Zw. Zawodowych,
2) przedstawiciel Zarz. Gł. Zw. Zaw. Prac. Państw. i Społecznych,
3) przedstawiciel Zarz. Gł. Zw. Zaw. Prac. Łączności,
4) przedstawiciel Zarz. Gł. Zw. Zaw. Nauczycielstwa Polskiego,
5) dwu pracowników PKO — rzeczoznawców.

Ponadto w sądzie konkursowym weźmie udział przedstawiciel Centralnej Komisji Usprawnienia Administracji Publicznej przy Prezesie Rady Ministrów.

Projekty nie wyróżnione przez sąd konkursowy będą rozpatrzone w zwykłym trybie przez Komisję Usprawnienia Administracji Publicznej przy Centrali PKO i ewentualnie wyróżnione.

W konkursie mogą wziąć udział: pracownicy PKO, pracownicy placówek zastępczych PKO (placówek pocztowych, agencji PKO przy zakładach pracy, Gminnych kas spółdzielczych), nauczyciele-opiekunowie Szkolnych Kas Oszczędności oraz wszyscy obywatele zainteresowani powyższymi tematami konkursu.

Termin nadsyłania prac upływa dnia 30 kwietnia 1955 r.

Wnioski konkursowe należy nadsyłać pod adresem: Powszechna Kasa Oszczędności Centrala w Warszawie ul. Świętokrzyska 4, pok. 27 — z zaznaczeniem „Na konkurs“.

Wyniki konkursu zostaną ogłoszone w ciągu dwu miesięcy po zakończeniu konkursu w specjalnym komunikacie oraz za pomocą indywidualnych zawiadomień uczestników konkursu.

Artykuły prosimy nadsyłać w dwóch egzemplarzach maszynopisu pisanego po jednej stronie, z dużym marginesem, podwójnym odstępem między wierszami oraz podawać oddział, imię i nazwisko autora.

Nadesłanych rękopisów Redakcja nie zwraca

Wydawca: Polskie Wydawnictwa Gospodarcze, Warszawa, ul. Poznańska 15, tel. 860-71-2-3, wew. 38. Redaguje: Kolegium

Redakcja i Administracja: Narodowy Bank Polski, Generalny Sekretariat, Warszawa, ul. Warecka 10.

Zam. PWG/76/Cz/54 z dn. 24.I.55. Podpisano do druku 3.III.55. Druk ukończ. 8.III.55r. Nakład 4100
Papier gaz. mat. 50 g A¹. Ark. wyd. 9,9

