

# WIADOMOŚCI

## Narodowego Banku Polskiego

---



Miesięcznik

## T R E Ś Ć

### DZIAŁ ARTYKUŁOWY

|  |     |
|--|-----|
| 1. Niektóre doświadczenia banków socjalistycznych w zakresie planowania obiegu pieniężnego — <i>S. Michalski</i> | 419 |
| 2. Zmiany w bankowej kontroli funduszu płac przedsiębiorstw przemysłowych — <i>R. Malesa i S. Sikora</i>         | 422 |
| 3. Zagadnienia organizacji kierownictwa — <i>S. Szałowski</i>  | 427 |
| 4. Jak kredytować handel uspołeczniony — <i>J. Katyński</i>  | 430 |
| 5. Problematyka kasowa w świetle przepisów nowej instrukcji służbowej — <i>K. Bątkiewicz</i>                     | 433 |
| 6. Bank w walce o obniżenie kosztów transportu — <i>W. Szostak</i>   | 437 |
| 7. Przepisy Międzynarodowej Izby Handlowej dotyczące inkasa bankowego — <i>M. Dietrich</i>                       | 441 |
| 8. Doświadczenia kredytowe Banku Francuskiego — <i>K. Głazewski</i>  | 445 |

### Z DOŚWIADCZEŃ I PRAKTYKI BANKOWEJ

|   |     |
|---|-----|
| 1. Uwagi na temat pracy komisji kredytowej — <i>Z. Bęćłowski</i>  | 450 |
| 2. Ocena środków normowanych w spółdzielniach pracy podległych CZSP — <i>S. Nowicki</i>   | 453 |
| 3. Z doświadczeń działalności placówek pełnomocników NBP przy spółdzielniach oszczędnościowo-pożyczkowych — <i>W. Świętojański</i>          | 455 |
| 4. Sposób ustalania niektórych luzów finansowych przy systemie kredytowania eksperymentalnego w jednostkach pionu CRS — <i>A. Chowaniec</i> | 457 |



---

Artykuły prosimy nadsyłać w dwu egzemplarzach maszynopisu pisanego po jednej stronie, z dużym marginesem, podwójnym odstępem między wierszami oraz podawać oddział, imię i nazwisko autora

*Nadestanych maszynopisów Redakcja nie zwraca*

---

Wydawca: Polskie Wydawnictwa Gospodarcze, Warszawa, ul. Poznańska 15, tel. 801-43 Redaguje Kolegium

Redakcja i Administracja: Narodowy Bank Polski, Generalny Sekretariat, Warszawa, ul. Warecka 10

---

Zam. PWG. 9 CZ 58. Druk. ukończ. 28.8.58 Nakł. 6.700 egz. Pap. gazetowy 50 g A1 Ark. wyd. 7,2  
Stoż. Zakł. Graf. Nr 2. Zam. 465. — A-28

### NIKTÓRE DOŚWIADCZENIA BANKÓW SOCJALISTYCZNYCH W ZAKRESIE PLANOWANIA OBIEGU PIENIĘŻNEGO

Przedmiotem konferencji banków socjalistycznych w maju 1958 r. były m. in. sprawy planowania i regulowania obiegu pieniężnego. Referentami tego zagadnienia były cztery banki centralne: Polski, Związku Radzieckiego, Węgier, Bułgarii i Mongolii.

Stosownie do postanowień komitetu, który przygotowywał konferencję, referaty banków miały się w szczególności zająć następującymi sprawami:

- 1) Wykorzystanie bilansów dochodów i wydatków pieniężnych ludności jako instrumentu do ustalania perspektyw obiegu pieniężnego (na rok, 5, 10 lat). Udział banku przy sporządzaniu bilansów dochodów i wydatków pieniężnych ludności.

Metody obliczania obiegu pieniężnego i metody obliczania szybkości obrotu pieniądza.

Rola banku w stosowaniu środków ekonomicznych celem regulowania obiegu pieniężnego.

Jaki jest udział banku w układaniu narodowego planu gospodarczego i bardziej konkretnie w ustalaniu obrotu towarowego oraz jakie przedsięwzięcia proponuje bank celem polepszenia funduszy towarowych (jakości, asortymentu, standardu itd.).

O metodach i formie kontroli bankowej funduszu płac.

- 2) Metodologia układania i wykonywania planu kasowego.

W jakim stopniu przy układaniu planu kasowego uwzględnia się zmiany w gospodarce i jakie wnioski składa się równocześnie z planem kasowym celem zbilansowania obiegu pieniężnego. Rola planu kasowego jako dźwigni do operatywnego regulowania obiegu pieniężnego. Formy i metody operatywnego regulowania obiegu pieniężnego.

Wysokość rezerwowych funduszy emisyjnych, znajdujących się w rozporządzeniu zarządu banku centralnego, w stosunku do obrotu i trybu ich wykorzystywania.

Organizacja i stopień inkasacji gotówki.

Tematyka powyższa wyczerpywała w gruncie rzeczy całość spraw, związanych z planowaniem obiegu pieniężnego i udziałem banków centralnych w ustalaniu planów obiegu i ich wykonywaniu. W referatach, a także w dyskusji na osobnej komisji, powołanej dla zagadnień obiegu pieniężnego, zarysowały się jednak niektóre tematy, które stanowią węzłowe punkty w planowaniu obiegu pieniężnego i które, jak się okazało, są wspólne niemal wszystkim krajom socjalistycznym.

Do tych węzłowych punktów należy zaliczyć:

- a) metody ustalania wielkości masy pieniądza, potrzebnej do obiegu,
- b) metody sporządzania bilansu dochodów i wydatków ludności w przekroju podstawowych grup ludności (robotnicy i pracownicy, chłopci) oraz bilansu pełnego, obejmującego nie tylko ruch pieniężny między ludnością a gospodarką społeczną, lecz także ruch pieniądza między podstawowymi grupami ludności, a w szczególności między wsią i miastem z tytułu wolnorynkowego obrotu produktami rolnymi,
- c) podział ról w systemie planowania między bilans dochodów i wydatków ludności a plan kasowy oraz na tym tle — rola banków,
- d) metody działania banków w zakresie regulowania obiegu pieniężnego.

Sprawa metody ustalania wielkości masy pieniądza potrzebnej do obiegu jest jednym z najtrudniejszych zagadnień w praktyce planowania i regulowania obiegu pieniężnego. Od trafności zastosowanej metody zależy ocena, czy dany poziom obiegu pieniężnego uznać należy za obiektywnie uzasadniony, zabezpieczający niezakłócony rozwój stosunków pieniężnych. Przełożenie na praktykę planowania prawa obiegu, wyrażającego się w równości masy towarowej rozumianej jako ilość towarów pomnożona przez ceny, z masą pieniądza w obiegu, pomnożoną przez jego szybkość, nie jest sprawą łatwą. W sytuacji rozpatrywanej ex post prawo to jest oczywiście zawsze zrealizowane: równość obu stron — przy danej ilości towarów i danej ilości pieniądza w obiegu — zostanie zawsze osiągnięta przez odpowiednie zmiany w szybkości obiegu pieniądza bądź też zmiany w poziomie cen towarów, bądź wreszcie przez równoczesne zmiany w obu tych czynnikach. Organ planujący obieg pieniężny narażony jest zawsze na popełnienie błędu, gdyby ustalając plan obiegu pieniężnego na okres przyszły, przyjął za punkt wyjścia stan faktyczny istniejący w przeszłości lub aktualnie, albowiem wskaźniki szybkości obiegu lub poziomu cen, przyjęte za punkt wyjścia, mogą być częściowo ukształtowane przez nieprawidłowości w obiegu pieniężnym (np. zwolnienie szybkości obiegu pieniądza wskutek niedostatecznej podaży lub wzrostu cen wolnorynkowych). W praktyce planowania najwięcej trudności sprawia właśnie określenie szybkości obiegu pieniądza na przyszłość, tzn. określenie takiego wskaźnika tej szybkości, który by ściśle odpowiadał strukturze dochodów i wydatków ludności, a nie konsumował zakłóceń w obrocie pieniężnym.

Praktyka planowania obiegu pieniężnego we wszystkich krajach wykształciła pod tym względem szereg wskaźników zasadniczych i pomocniczych, wzajemnie się uzupełniających i kontrolujących. Wszystkie prace z tym związane koncentrują się koło następujących zagadnień:

- a) maksymalnie szczegółowy podział dochodów i wydatków ludności oraz masy pieniądza w obiegu między główne grupy ludności,
- b) maksymalnie dokładna ocena masy pieniądza w obiegu według funkcji, które pełnią poszczególne składniki tej masy (obsługa bieżących potrzeb płatniczych, oszczędność), przy czym próbuje się wszędzie, by taki przekrój funkcjonalny uzyskać dla każdej głównej grupy ludności,
- c) opracowanie i wykorzystywanie szeregu syntetycznych wskaźników (szybkość obiegu, szybkość powrotu pieniądza do kas bankowych, szybkość obiegu w obrocie towarowym i inne wskaźniki).

Bank Państwa ZSRR dzieli masę pieniądza gotówkowego na dwie części: pozostałości gotówki obsługujące bieżące wydatki oraz oszczędności mające postać gotówkową. Gdy chodzi o pierwszą część masy pieniężnej, to o jej wielkości decyduje struktura dochodów i wydatków poszczególnych grup ludności: robotników, pracowników, chłopów oraz rencistów. Dla każdej grupy ludności oblicza się szybkość obiegu pieniądza w oparciu o badania budżetów rodzinnych. Gdy chodzi o część masy pieniądza w obiegu, stanowiącą oszczędności, to planowanie opiera się na ocenie całości oszczędności pieniężnych ludności (w formie wkładów i gotówki), przeprowadzanej na tle dynamiki i struktury dochodów w poszczególnych grupach ludności oraz na ocenie struktury popytu towarowego i stopnia jego zaspokojenia, poziomu cen itd.

Węgierski Bank Narodowy proponuje podział masy pieniężnej w obiegu na cztery części:

- a) pozostałości pieniędzy, obsługujących stałe potrzeby,
- b) pieniądze o celowym przeznaczeniu (kupno towaru o dużej wartości wzgl. trwałego użytku),
- c) rezerwa przezorności (np. na przypadek choroby),
- d) wreszcie zasób pieniężny „przymusowy” (powstały wskutek niemożności nabycia poszukiwanych towarów o niedostatecznej podaży).

Równolegle przeprowadza się ocenę rozkładu masy pieniężnej w obiegu między podstawowe grupy ludności. Gdy chodzi o grupę, utrzymującą się z płacy, bierze się pod uwagę wysokość wynagrodzeń, która przypada na każdy dzień badanego miesiąca, następnie w oparciu o wyniki badań budżetów rodzinnych ustala się tempo wydatkowania płac. W ten sposób ustala się ilość pieniędzy pozostających u robotników i pracowników na każdy dzień w okresie między dwoma terminami wypłat na płace. Można na tej podstawie ustalić odsetek funduszu płac, który utrzymywany jest jako rezerwa na stałe potrzeby płatnicze. Rezerwy pieniężne o celowym przeznaczeniu ustala się w oparciu o wyniki badań budżetów rodzinnych w zakresie wydatków na określone cele i co do okresów, w jakich podejmowane są te wydatki (szybkość krążenia środków o celowym przeznaczeniu).

Zasoby pieniężne ludności wiejskiej oblicza się w dwojaki sposób: drogą eliminacji z masy pieniądza zasobów pieniężnych innych grup ludności oraz drogą oceny przez oddziały banku na podstawie

własnych obserwacji, budżetów rodzinnych itp. zasobów pieniężnych u ludności wiejskiej.

Zasoby pieniężne ludności, utrzymującej się z działalności zarobkowej poza rolnictwem, ocenia się na podstawie ilości prywatnych zakładów, wartości produkcji, przyjmując określoną wielkość środków pieniężnych potrzebnych do obrotu.

Bank Węgierski w wyniku przeprowadzonych badań stwierdził, że największa część masy pieniądza gotówkowego znajduje się w posiadaniu chłopów; następna co do wielkości część przypada na robotników i pracowników.

W roku 1957 miał miejsce na Węgrzech znaczny wzrost dochodów ludności i w związku z tym wzrost popytu na towary konsumpcji wyższego rzędu. Bank Węgierski twierdzi, że wskutek niedostatecznej podaży towarów, tak co do ilości, jak i asortymentu, poważna część zasobów pieniężnych ludności miała charakter „przymusowy”.

Pomocniczym instrumentem, którym posługują się wszystkie banki, są wskaźniki szybkości powrotu pieniądza do kas bankowych, obliczone na podstawie danych co do wpływów gotówkowych do kas bankowych i średniej masy pieniądza w obiegu. Nie jest to wskaźnik pełnej szybkości obiegu pieniądza, ponieważ nie uwzględnia obrotów wolnorynkowych. Szczególnie w tych przypadkach, gdy udział wolnego rynku w globalnym obrocie towarowym ulega poważniejszym zmianom, wskaźnik szybkości powrotu pieniądza do kas bankowych nie odzwierciedla szybkości obiegu pieniądza w rzeczywistym sensie. Tak np. Węgierski Bank podaje, że w ostatnich latach wzrósł udział sektora prywatnego w całości obrotów towarowych, w związku z czym powstały trudności w wykorzystywaniu omawianego wskaźnika.

Drugą podstawową grupą zagadnień, poruszanych na konferencji banków socjalistycznych, były sprawy związane z metodą sporządzania bilansów pieniężnych dochodów i wydatków ludności. Bilans ten sporządzany jest we wszystkich krajach, stanowiąc jeden z podstawowych członów planowania gospodarki narodowej; w bilansie tym znajdują również swój wyraz społeczno-gospodarcze odrębności poszczególnych krajów, które też rodzą specyficzne trudności związane ze sporządzaniem bilansu, a w konsekwencji także ze sporządzaniem planu kasowego. Tak np. w Niemieckiej Republice Demokratycznej, w której we wpływach gotówkowych w handlu przypada na sektor prywatny 30%, w wypłatach na płace — 25%, istnieją odmienne problemy, zarówno natury ekonomicznej jak i organizacyjnej, przy sporządzaniu bilansów dochodów i wydatków ludności i planów kasowych niż w tych krajach, w których udział sektora prywatnego w produkcji i obrocie posiada zupełnie drugorzędne znaczenie. U nas szacuje się, że udział handlu prywatnego w globalnym detalicznym obrocie towarowym wynosił w 1957 r. ok. 4%, a przemysłu prywatnego w globalnej wartości produkcji przemysłowej — 0,8%. Wskaźnik udziału handlu prywatnego wzrósł poważnie w 1957 r. (z 2,1% w 1956 r. do 4%), co w odpowiedni sposób należy uwzględnić przy ocenie wysokości masy pieniądza w obiegu, szybkości obiegu, zabezpieczenia towarowego itd.

W ostatnim czasie problematyka bilansowania dochodów i wydatków ludności skomplikowała się w wyniku wzrostu dochodów ludności i zmian w

strukturze popytu towarowego, ograniczania lub całkowitego zniesienia dostaw obowiązkowych produktów rolnych, ruchów cen, które miały miejsce w niektórych krajach, a ponadto wskutek zmian w metodach planowania i zarządzania gospodarką narodową, który to proces ma miejsce we wszystkich krajach. Wszystkie te przemiany wymagają pogłębienia planowania obiegu pieniężnego przez coraz lepsze rozpoznanie struktury dochodów i wydatków poszczególnych grup ludności, struktury popytu towarowego, dynamiki i struktury pieniężnych zasobów ludności, a także terytorialnego przekroju obrotu pieniężnego poprzez rozszerzenie praktyki terytorialnych bilansów dochodów i wydatków ludności.

We wszystkich krajach banki biorą w ten czy inny sposób udział w sporządzaniu bilansów dochodów i wydatków ludności. W Związku Radzieckim przygotowanie planowanego bilansu pieniężnych dochodów i wydatków ludności należy do Komisji Planowania Związku Radzieckiego, która przedstawia go Rządowi razem z rocznym narodowym planem gospodarczym wzgl. planami perspektywicznymi. Bilans przygotowuje również Ministerstwo Finansów i Bank Państwa, składając w Rządzie swoje uwagi do projektu sporządzonego przez Komisję Planowania. Po rozpatrzeniu przez Rząd, ustalenie bilansu nabiera charakteru planowej dyrektywy w zakresie obiegu pieniężnego. Krótkookresowe planowanie obiegu pieniężnego opiera się natomiast na kwartalnych planach kasowych, przygotowywanych przez Bank i zatwierdzonych przez Rząd. Plan kasowy pozwala na wyjawienie tych odchyleń w dochodach i wydatkach ludności, które zachodzą w trakcie wykonywania narodowego planu gospodarczego i na wczesne podjęcie środków, niezbędnych dla prawidłowego kształtowania się obiegu pieniężnego. Bank, składając Rządowi plan kasowy, składa równocześnie propozycje co do środków, które należy podjąć dla zwiększenia wpływów ponad założenia wynikające z narodowego planu gospodarczego.

Obok bilansu ogólnozwiązkowego sporządzane są również bilanse terytorialne (republik, krajów i obwodów). Kantory Banku rozpatrują wstępnie projekty planów kasowych z lokalnymi komisjami planowania.

W r. 1958 wprowadzono głębokie zmiany w organizacji planowania gospodarki narodowej w Niemieckiej Republice Demokratycznej. Rada Ministrów wydała pod datą 13 lutego 1958 r. szereg aktów w zakresie planowania i zarządzania gospodarką narodową, w tym w sprawie organizacji planowania gospodarki narodowej oraz w sprawie polepszenia pracy Ministerstwa Finansów i innych organów finansowych. Do zadań komisji planowania należy m. in. sporządzanie bilansu produktu społecznego i dochodu narodowego, bilansu dochodów i wydatków państwa oraz bilansu pieniężnych dochodów i wydatków ludności. Równocześnie Ministerstwo Finansów przygotowuje bilans podziału dochodu narodowego, budżet państwowy, plan kredytowy oraz bilans pieniężnych dochodów i wydatków ludności. Na tle zmian w organizacji planowania gospodarki narodowej również Niemiecki Bank Biletowy przygotowuje zmiany w metodach planowania obiegu pieniężnego. Projektuje się w szczególności sporządzanie rocznych planów kaso-

wych dla skoordynowania wszystkich elementów finansowych i rzeczowych tak w przekroju ogólnokrajowym, jak i terytorialnym i stworzenie tą drogą podstawy do oddziaływania Banku na ustalenie zadań w planach finansowych i rzeczowych. Niemiecki Bank Biletowy uważa również, że należy ustalać zadania w skali rocznej dla oddziałów okręgowych i oddziałów Banku i w związku z tym wprowadzić obowiązek sporządzania rocznych planów kasowych w oddziałach Banku. Plan roczny winien zawierać podział na kwartały, stwarzając w ten sposób ramy dla bieżącej działalności i operatywnego planowania. System ten miałby również wzmocnić odpowiedzialność oddziałów banku za wykonanie zadań w zakresie zabezpieczenia prawidłowego obiegu pieniężnego. Kwartalne operatywne plany kasowe byłyby sporządzane samodzielnie przez oddziały banku, ze zniesieniem procedury zatwierdzania tych planów przez oddziały okręgowe i Centralę Banku. Przesłankę takiego usamodzielnienia oddziałów stanowi z jednej strony roczny plan kasowy oddziału, uzgodniony z centralną, roczną dyrektywą emisyjną, z drugiej strony — zespół środków zabezpieczających wykonanie planów w skali terytorialnej poprzez jednolity system finansowy.

Roczny plan kasowy sporządzany jest również przez Węgierski Bank Narodowy, ale ma on czysto informacyjny charakter i nie wiąże w jakikolwiek sposób kwartalnych planów kasowych. Jest on w pewnym stopniu sprawdzaniem i oceną bilansu pieniężnych dochodów i wydatków ludności, sporządzanego przez Urząd Planowania.

W Bułgarii początkowo bilans pieniężnych dochodów i wydatków ludności sporządzany był tylko przez Komisję Planowania. Bułgarski Bank Narodowy rozpoczął dopiero od 1956 r. sporządzanie własnego wariantu bilansu konfrontowanego następnie z wariantem Komisji Planowania.

Gdy chodzi o plany kasowe, to wszędzie obowiązuje zasada kwartalnego sporządzania planów i przedstawiania ich — w takim czy innym trybie — władzom rządowym, z reguły łącznie z planem kredytowym. W zakresie metody sporządzania planu niektóre kraje (np. Węgry) ograniczyły poważnie zakres planowania „oddolnego”, w szczególności gdy chodzi o sporządzanie przez klientów banków wniosków do planu kasowego. Rozszerza się natomiast praktyka uzgadniania i konsultowania planów z radami narodowymi i lokalnymi organizacjami gospodarczymi. Dotyczy to także fazy wykonywania planów kasowych.

Zagadnienie środków działania Banku dla wykonania planu kasowego obejmuje m. in. sprawę regulowania operacji emisyjnych poprzez ściśle scentralizowany system wypuszczania pieniędzy do obiegu i oddzielenie operacji kasowych związanych z zaopatrywaniem gospodarki w znaki pieniężne dla bieżącego obrotu od czynności emisyjnych banku. W większości banków przyjęta jest organizacja kas obrotowych oddzielonych od rezerwy znaków pieniężnych (funduszy) oraz zasada uzależnienia każdej dodatkowej emisji pieniądza do obiegu od zezwolenia nadrzędnych ogniw Banku. Charakterystyczne dla tego ogólnie przyjętego rozwiązania jest m. in. to, że ustalony dla oddziałów Banku plan kasowy nie daje jeszcze prawa do wprowadzania do obiegu dodatkowej masy pieniądza; że w każdym przypadku konieczności dodatkowej emisji potrzeb-

na jest zgoda zarządu Banku. Z tego punktu widzenia najbardziej interesującymi są zamierzenia Niemieckiego Banku Biletowego. W związku z wprowadzeniem rocznego planowania kasowego i operatywnego planowania kwartalnego Bank uważa, że należy zerwać ze sztywnym systemem codziennej kontroli emisji (zezwolenia na wypuszczenie pieniędzy do obiegu itd.), a przejście na kontrolę na podstawie kwartalnych zadań emisyjnych. W związku z tym projektuje się również zmianę charakteru funduszu emisyjnego (fundusz znaków pieniężnych). Ogólnie przyjęta organizacja polega, jak wiadomo, na codziennym odprowadzaniu do funduszu emisyjnego nadwyżek kas obrotowych i na zasilaniu kas z tego funduszu za zezwoleniem — w przypadku konieczności dodatkowej emisji. Ruch znaków pieniężnych między funduszem emisyjnym i kasami odbywa się fizycznie i jest ujęty księgowo. Niemiecki Bank Biletowy wyraża pogląd, że organizacja taka opiera się na fałszywym założeniu iż przy pomocy środków natury technicznej należy utrzymywać obieg pieniężny na niskim poziomie, że organizacja taka nie tylko komplikuje niepotrzebnie pracę, lecz nadto stwarza wśród pracowników Banku fałszywy obraz ekonomicznej roli funduszu emisyjnego. Rolą funduszu emisyjnego powinno być utrzymywanie rezerw na ponadplanowe zapotrzebowanie na pieniądź gotówkowy. Jak można się zorientować również w niektórych innych bankach (np. na Węgrzech) myśli się o uproszczeniu i zmianie charakteru operacji emisyjnych.

Gdy chodzi o środki wykonywania planu kasowego, to ogólnie biorąc polegają one na bieżącym śledzeniu wykonania poszczególnych elementów planu, na inicjowaniu wobec odpowiednich władz potrzebnych w danych warunkach środków zaradczych oraz na uwzględnianiu aspektu wykonania planu kasowego przy kredytowaniu gospodarki narodowej, w szczególności handlu i produkcji artykułów konsumpcyjnych. Pomocniczą rolę odgrywają środki działania o charakterze administracyjnym.

W środkach działania banków, stosowanych dla wykonania planu kasowego, odzwierciedlają się specyficzne warunki niektórych krajów. Tak np. na Węgrzech w okresie trudności rynkowych stwierdzono nadmierne zakupy ze strony wiejskich spółdzielni spożywców, które to zakupy spowodowały wzrost cen. Z inicjatywy Banku, który zresztą uważa, że główna rola Banku polega na sygnalizowaniu wszelkich odchyłek, wprowadzono w tym zakresie kontrolę przez oddziały Banku. Bank kontroluje również ceny i przestrzeganie przepisane

trybu w zakresie zakupów od sektora nieuspołecznionego. W niektórych bankach stosuje się zasadę limitowania wydatków na wydatki administracyjno-gospodarcze i na delegacje służbowe. Bułgarski Bank Narodowy zwrócił uwagę na komplikacje, powstające w tych przypadkach, gdy limit oddziału Banku na te wypłaty zostanie wyczerpany, a przedsiębiorstwo i jednostka budżetowa posiadają na ten cel środki pieniężne w ich planach. W Bułgarii zastanawiano się nad celowością utrzymania zasady limitowania tych wydatków, ostateczne rozstrzygnięcie poszło w kierunku utrzymania tego typu kontroli.

Interesujący materiał ogólnogospodarczy zawierał referat Chińskiego Banku Narodowego.

Rozwój obiegu pieniężnego w Chińskiej Republice Ludowej przebiegał w warunkach przeplatania się chwiejności i stabilizacji: do marca 1950 r. miał miejsce nieprzerwany wzrost emisji pieniądza i wzrost cen na towary. W marcu 1950 r. zunifikowano w całym kraju system finansowo-ekonomiczny i zahamowano inflację. W okresie od kwietnia do czerwca 1950 r. ceny na towary zostały obniżone, co jednak ujemnie wpłynęło na przedsiębiorstwa handlowe i przemysłowe sektora kapitalistycznego i drobnotowarowej wytwórczości, wskutek czego powstało częściowe zmniejszenie rozmiarów działalności przemysłu i handlu. Rząd podjął we właściwym czasie środki dla wzmoczenia pracy nad socjalistyczną przebudową sektora kapitalistycznego, dla zwiększenia produkcji przemysłu i gospodarki chłopskiej, dzięki czemu szybko zahamowano dalszy spadek cen.

Od czerwca 1950 r. do obecnej chwili ceny na towary są zasadniczo ustabilizowane. Jeśli weźmiemy indeks z marca 1950 r. za 100, to indeks cen hurtowych za 1957 r. wynosi 92,7%. Jeśli weźmiemy indeks cen hurtowych 1952 r. za 100, to indeks ten za 1957 r. wynosi 100,1%.

W 1952 r. ilość pieniędzy w obiegu wzrosła czterokrotnie w stosunku do roku 1950. W tym samym czasie rozmiary handlu detalicznego wzrosły tylko o 70%. Tłumaczy się to tym, że po stabilizacji waluty szybkość obiegu pieniądza była o wiele powolniejsza niż w okresie inflacji, przy czym chiński juan zamienił w obrocie złoto, srebro i obcą walutę, która kursowała na rynku; zlikwidowano także bezpośrednią wymianę towarową na wsi. W okresie pierwszej pięciolatki (1953—57) wzrost ilości pieniądza w obiegu zasadniczo odpowiadał wzrostowi produkcji i obrotu towarowego.

S. Michalski

## ZMIANY W BANKOWEJ KONTROLI FUNDUSZU PŁAC PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH

Uchwałą Nr 197 Rady Ministrów z dnia 13 czerwca 1958 r. w sprawie zasad i trybu wydawania przez banki państwowym przedsiębiorstwom środków pieniężnych na fundusz płac (Monitor Polski Nr 48 pozycja 278) zostały wprowadzone istotne zmiany w dotychczasowych zasadach bankowej kontroli funduszu płac. Przez długi okres czasu przed powzięciem tej uchwały trwała szeroka dyskusja i krytyka obowiązujących zasad kontroli.

W toku tej dyskusji krytykowano niejednokrotnie wszystkie wady istniejącego systemu i starano się znaleźć środki zaradcze, skierowane przede wszystkim przeciwko podstawowym wadom, jakie ujawniły się w praktycznej realizacji kontroli, a do których należy zaliczyć nieprawidłowe ustalenie wzajemnych proporcji między zadaniami w zakresie produkcji i funduszu płac w operatywnych planach kwartalnych przedsiębiorstw i naliczania w

związku z tym pozornych oszczędności. Stan taki mógł powodować rozluźnienie dyscypliny płac i nie w pełni zabezpieczał zachowanie odpowiednich proporcji między produkcją i funduszem płac, wynikających z narodowego planu gospodarczego. W toku dyskusji szukano również sposobów stosowania bardziej skutecznych i efektywniejszych sankcji, jakie należałoby zastosować w przypadku stwierdzenia w przedsiębiorstwach złej gospodarki funduszem płac. Starano się również znaleźć sposoby zwiększenia zainteresowania gospodarką funduszem płac w przedsiębiorstwach ze strony jednostek nadrzędnych oraz wzmocnić ich kontrolę i wymagania w przypadku stwierdzenia nieprawidłowości. W toku dyskusji wyłoniło się szereg rozwiązań spełniających w większym lub mniejszym stopniu te postulaty. Te rozwiązania, które zostały uznane za najbardziej możliwe do przyjęcia w obecnych warunkach, znalazły swój wyraz w wyżej wymienionej uchwale. Należy zaznaczyć, że poza wprowadzeniem istotnych zmian uchwała w pewnym sensie porządkuje istniejący stan prawny, ujmując całkowicie w jednym akcie dwa faktycznie istniejące systemy kontroli funduszu płac, to jest dla przedsiębiorstw, w których obowiązujący system płac przewiduje wyodrębnienie osobowego funduszu płac pracowników umysłowych i dla przedsiębiorstw, w których osobowy fundusz płac pracowników umysłowych nie został wydzielony.

W celu zrozumienia istoty wprowadzonych zmian należy pokrótce przypomnieć niektóre zasady bankowej kontroli funduszu płac, obowiązujące do czasu wejścia w życie wyżej wymienionej uchwały. Do podstawowych zasad poprzedniego systemu bankowej kontroli funduszu płac przedsiębiorstw przemysłowych, opartych o postanowienia uchwały Nr 28 Rady Ministrów z dnia 18 stycznia 1957 r.<sup>1)</sup> i uchwały Nr 199 Rady Ministrów z dnia 30 maja 1957 r.<sup>2)</sup> należy zaliczyć:

1. Skorygowany fundusz płac ustalony był przez Bank w obrachunku narastającym od początku do końca kwartału. Osobowy i bezosobowy fundusz płac podlegał łącznie korygowaniu o wskaźnik wykonania planu produkcji globalnej w cenach porównywalnych lub o wskaźnik wykonania planu produkcji towarowej w cenach zbytu — liczonej narastająco od początku kwartału.

2. Przedsiębiorstwa zapotrzebowując w Banku środki pieniężne na fundusz płac powyżej skorygowanego funduszu płac miały prawo kwotę przekroczenia pokryć oszczędnościami, które zostały naliczone w poprzednich kwartałach danego roku kalendarzowego. Jeżeli zapotrzebowany fundusz płac w danym okresie powodował przekroczenie skorygowanego funduszu płac i przedsiębiorstwo nie posiadało oszczędności naliczonych w poprzednich okresach danego roku kalendarzowego, to w tej sytuacji obowiązane było kwotę przekroczenia funduszu płac pokryć oszczędnościami w okresie do końca następnego kwartału, nie później niż do końca roku kalendarzowego.

W przypadku powstania przekroczenia podlega-

jącego wygospodarowaniu Bank stosował sankcje w postaci zmniejszenia wypłat z funduszu premio-owego pracowników umysłowych w stosunku do przedsiębiorstw, w których osobowy fundusz płac pracowników umysłowych został wydzielony, lub też wypłaty premii dla pracowników umysłowych wstrzymywały jednostki nadrzędne w stosunku do tych przedsiębiorstw, w których osobowy fundusz płac pracowników umysłowych nie został wydzielony. Zawieszono kwoty mogły być wypłacone jeżeli przedsiębiorstwo wygospodarowało oszczędności pokrywające przekroczenie najdalej do końca następnego kwartału z wyjątkiem przekroczeń powstałych w czwartym kwartale, o ile w tym terminie przedsiębiorstwo nie legitymowało się oszczędnościami pokrywającymi przekroczenie, zawieszono premie lub fundusz premii ostatecznie przepadały.

Przedsiębiorstwa do czasu pokrycia przekroczenia funduszu płac powstałymi oszczędnościami obowiązane były opłacać od kwoty przekroczenia odsetki karne w wysokości 18% w stosunku rocznym. Jeżeli kwota przekroczenia funduszu płac została pokryta przez przedsiębiorstwo oszczędnościami w okresie do końca następnego kwartału, nie później jednak niż do końca roku kalendarzowego, naliczone przez Bank odsetki karne zostały przedsiębiorstwu zwrócone. Natomiast w przypadku niewygospodarowania oszczędności pokrywających przekroczenie funduszu płac w tym terminie, naliczone przez Bank odsetki karne były odprowadzane jako dochód budżetu państwa.

3. W przypadku przekroczenia kwartalnego planu funduszu płac w skali centralnego zarządu (jednostki równorzędnej) o ponad 2%, przyczyny przekroczenia funduszu płac oraz środki zaradcze potrzebne dla poprawy gospodarki funduszu płac miały być omawiane na kolegiach ministerstw. Natomiast w przypadku przekroczenia planu funduszu płac w skali resortowej o ponad 2% w okresie pierwszego półrocza lub roku — resortowy minister miał obowiązek złożenia Radzie Ministrów odpowiedniego sprawozdania o podjętych środkach.

4. Stosowano generalną zasadę, w myśl której operatywne plany kwartalne produkcji i funduszu płac, stanowiące podstawę bankowej kontroli funduszu płac, mogły być składane praktycznie w oddziałach Banku w terminie realizowania wypłaty z tytułu ostatecznego rozliczenia za pierwszy miesiąc kwartału objętego planem. Praktycznie więc ostateczny termin złożenia planów przypadał na połowę kwartału objętego planem. Zmiany planów mogły być przyjmowane przez oddziały Banku przez cały kwartał a nawet mogły być dokonywane kilkanaście dni po upływie kwartału, do terminu ostatecznego rozliczenia za trzeci miesiąc kwartału objętego planem.

Wyżej omawiane zasady systemu kontroli funduszu płac, jaki obowiązywał do wejścia w życie uchwały Nr 197 Rady Ministrów — były głównym przedmiotem dyskusji i krytyki. Ujemne ich strony, które ujawniła praktyka, osłabiały bankową kontrolę funduszu płac i jej wpływ na podniesienie dyscypliny płac w przedsiębiorstwach kontrolowanych. Na marginesie warto chyba zaznaczyć, że każdy system bankowej kontroli funduszu płac nie jest i nie może być jedynym środkiem zabezpieczenia prawidłowej gospodarki funduszu płac. Proble-

<sup>1)</sup> Uchwała Nr 28 Rady Ministrów z dnia 18 stycznia 1957 r. w sprawie zasad i trybu wydawania przez banki państwowym przedsiębiorstwom środków pieniężnych na fundusz płac (Monitor Polski Nr 8 pozycja 57).

<sup>2)</sup> Uchwała Nr 199 Rady Ministrów w sprawie wynagradzania pracowników umysłowych państwowych przedsiębiorstw przemysłowych (niepublikowana).

matyka bowiem każdego przedsiębiorstwa z osobna jest zbyt bogata, aby zamknąć ją w kilku czy w kilkunastu regulach. Podniesienie dyscypliny płacy zależy głównie od pracy samego przedsiębiorstwa, od właściwej analizy i odpowiednich pociągnięć organizacyjnych. Poważną rolę może odgrywać tutaj inicjatywa i zainteresowanie załóg i samorządu robotniczego. Dlatego też współdziałanie tych wszystkich ogniw stanowią jedyną gwarancję osiągnięcia oczekiwanych rezultatów. Bankowa kontrola funduszu płac, która jak już powiedziano poprzednio, z natury rzeczy działa w sposób ograniczony, lub jest ważnym ale tylko dodatkowym czynnikiem podniesienia dyscypliny płac.

Przy rozpatrywaniu wprowadzonych zmian należy o tym pamiętać, gdyż na pewno zmiany te nie potrafią i nie mogą rozwiązać całego zagadnienia. Zmiany wprowadzone uchwałą Nr 197 powinny jednak w znacznym stopniu przyczynić się do zwiększenia wpływu Banku na podniesienie dyscypliny płac. Jeżeli oddziaływanie Banku spotka się z odpowiednim działaniem kierownictwa przedsiębiorstwa, jego załogi oraz jednostek nadrzędnych, to rezultaty na pewno będą poważne.

Przejdźmy do omówienia zmian, jakie wprowadziła uchwała Nr 197 Rady Ministrów w funkcjonowaniu wyżej podanych głównych zasad.

1. Do podstawowych mankamentów dotychczasowego systemu bankowej kontroli funduszu płac, który w głównej mierze przesądzał jego rezultaty był fakt powstawania wysokich oszczędności względnych, w wielu wypadkach będących wynikiem nieprawidłowego ustalania operatywnych planów kwartalnych przez przedsiębiorstwa a nie rezultatem gospodarności przedsiębiorstwa. Stosunkowo nisko planowane zadania produkcyjne, przy stosunkowo wysokim ustalaniu funduszu płac, korygowanym o wysoki procent przekroczenia ustawionych w ten sposób planów produkcji był źródłem powstawania pozornych oszczędności, które praktycznie mogły być wykorzystywane przez przedsiębiorstwa. Uchwała Nr 197 w poważnym zakresie ten brak dotychczasowej kontroli usuwa. Wobec wprowadzenia kontroli w obrachunku narastającym od początku roku do miesiąca który podlega rozliczeniu sam termin „oszczędność” znikł z naszej nomenklatury, ale zagadnienie jako takie pozostało. Co więc w tym zakresie nowego wprowadzają postanowienia wyżej wymienionej uchwały? Otóż wydaje się, że w tym zakresie zrobiono poważny krok naprzód, który można określić w następujących punktach:

1) uchwała w sposób niedwuznaczny nakłada na przedsiębiorstwa obowiązek przestrzegania zasady, aby operatywne plany kwartalne zabezpieczały wykonanie (nie przekraczanie) proporcji założonych w planie rocznym, zbudowanym na podstawie dyrektywnych wskaźników narodowego planu gospodarczego,

2) uchwała nakłada wyraźny obowiązek na jednostki nadrzędne przedsiębiorstw dokonywania kontroli, z własnej inicjatywy lub na wniosek oddziału Banku, przestrzegania przez nadzorowane przedsiębiorstwa zasady określonej w punkcie 1. W wypadku stwierdzenia nieprawidłowości w ustalaniu proporcji między kwotą funduszu płac a kwotą zadań produkcyjnych, jednostka nadrzędna obowiązana jest wezwać przedsiębiorstwo do dokonania korekty.

W zasadzie stanowisko jednostki nadrzędnej jest wiążące dla Banku, ponieważ Bank zgodnie z postanowieniem uchwały przyjmuje za podstawę kontroli plany w wysokości ustalonej w wezwaniu jednostki nadrzędnej. Ten rygorystyczny przepis ma za zadanie szybkie usuwanie nieprawidłowości tkwiących w samych planach przedsiębiorstw i powodujących powstawanie luzów.

3) uchwała postanawia wyłączyć z podstawy wyliczania skorygowanego funduszu płac o wskaźnik wykonania zadań gospodarczych te wszystkie wypłaty wynagrodzeń, które w sposób bezpośredni nie mają związku ze stopniem wykonania zadań produkcyjnych (bezosobowy fundusz wypłat z kart: górnik, hutnika, kolejarza itp).

Z powyższego wynika przede wszystkim, to że w akcie powszechnie obowiązującym zostały wyraźnie sprecyzowane wymagania w stosunku do przedsiębiorstw i jednostek nadrzędnych, czego uprzednio było brak. W konsekwencji tego oczywiście wynikają dla Banku obowiązki kontrolowania realizacji określonych zasad zarówno przez przedsiębiorstwa jak i jednostki nadrzędne. Wyraźnie został stwierdzony związek jaki powinien być między planem rocznym przedsiębiorstwa, zbudowanym o wskaźniki dyrektywne a planami operatywnymi. Bank uzyskał obecnie pełne prawo domogania się realizacji słusznych zasad, które w poprzedniej uchwale nie były wyraźnie określone jako obowiązki ciążące na przedsiębiorstwie i jednostce nadrzędnej. Stąd wynika możliwość przeprowadzenia przez Bank kontroli przestrzegania przez przedsiębiorstwa proporcji rocznych między funduszem płac i zadaniami produkcyjnymi w sposób bardziej rygorystyczny i bardziej precyzyjny aniżeli to miało miejsce w roku ubiegłym. Wydaje się, że te nowe elementy powinny przyczynić się do wyeliminowania w poważnym stopniu dotychczasowych nieprawidłowości. Oczywiście ważnym czynnikiem dla prawidłowego ustalania operatywnych planów kwartalnych, stanowiących podstawę bankowej kontroli funduszu płac, jest prawidłowe ustalenie proporcji rocznych w narodowym planie gospodarczym. Ewentualne luzy tkwiące już w rocznej kwocie funduszu płac, a następnie w kwartalnych kwotach funduszu płac są pogłębione w bankowej kontroli funduszu płac przez stosowanie metody korygowania ich w łącznej kwocie o wskaźnik wykonania planowych zadań. Od prawidłowo założonego zatrudnienia oraz wzrostu wydajności pracy w narodowym planie gospodarczym w poważnym stopniu zależą efekty bankowej kontroli funduszu płac.

Jak już wspomniano poprzednio, wobec wprowadzenia zasady kontroli funduszu płac w sposób narastający od początku roku zlikwidowany został termin „oszczędności funduszu płac”. Należy zaznaczyć, że merytorycznie jednak nie zostały zaspokojone postulaty jakie w toku dyskusji były wysuwane<sup>3)</sup>. Wynika to jasno z tego faktu, że dopóki system bankowej kontroli funduszu płac będzie się posługiwał kontrolą wykonania zadań planowych, a kwota funduszu płac będzie dyrektywnym wskaźnikiem dopóty zagadnienie, tak zwanych „oszczędności” lub odchyłeń dodatnich musi istnieć, a to z tego względu, że trudno by było odbierać przed-

<sup>3)</sup> Na przykład w artykule kol. Szudka, zamieszczonym w Wiadomościach NBP Nr 5/58.



siębiorstwu to co zostało mu zatwierdzone we wskaźnikach dyrektywnych do opracowania planów rocznych oraz krępować go w czasie w zakresie wykonania poszczególnych zadań gospodarczych.

2. Jak wynika z poprzednich stwierdzeń uchwała Nr 197 wprowadziła odmienną zasadę korygowania funduszu płac. Górną granicę wypłat dla tak zwanego „pozostałego osobowego funduszu płac” w przedsiębiorstwach, w których został wydzielony osobowy fundusz płac pracowników umysłowych lub dla łącznego osobowego funduszu płac w pozostałych przedsiębiorstwach, stanowi planowany fundusz płac w obrachunku narastającym od początku roku do miesiąca podlegającego rozliczeniu (suma planów operatywnych) skorygowany o odpowiedni wskaźnik wykonania planowych zadań produkcyjnych za ten sam okres czasu. Jeżeli zapotrzebowane kwoty od początku roku do miesiąca podlegającego rozliczeniu są wyższe aniżeli określona granica wypłat powstaje w przedsiębiorstwie przekroczenie. Podobnie jak w poprzednim systemie mogą występować przekroczenia dwojakiego rodzaju, a mianowicie podlegające i nie podlegające likwidacji. Te ostatnie przepisy uchwały bardziej precyzują i rozszerzają rodzaj tych przekroczeń w stosunku do stanu poprzedniego. Mianowicie uchwała wyraźnie stwierdza, że za przekroczenia nie podlegające likwidacji w okresach przyszłych uważa się takie przekroczenia, które powstały na skutek wypadków losowych. Uchwała wprowadziła zmiany terminu zlikwidowania powstałego przekroczenia. Otóż ostateczny termin zlikwidowania przekroczenia został ustalony w każdym przypadku do końca roku. W ten sposób został zlikwidowany dotychczasowy przepis, w myśl którego zlikwidowanie przekroczenia powinno nastąpić do końca następnego kwartału, co nie zawsze było słuszne i realne w tak krótkim terminie.

3. W związku z przedłużeniem okresu dla zlikwidowania powstałego przekroczenia uchwała ustaliła zasadę, że ostateczne pozbawienie przedsiębiorstwa zawieszonych uprzednio premii pracowników umysłowych nastąpić będzie dopiero z końcem roku kalendarzowego, jeżeli do tego okresu przekroczenia nie będą zlikwidowane. Słuszność przesunięcia terminu z upływem którego zawieszona premie ostatecznie przepadają jest niewątpliwa. Dotychczasowy bowiem stan nie stwarzał pełnych bodźców materialnego zainteresowania w porządkowaniu gospodarki funduszem płac, szczególnie w tych przypadkach, gdy z przyczyn obiektywnych zlikwidowanie przekroczenia w przeciągu jednego kwartału przekraczało możliwości przedsiębiorstwa. W tym wypadku z końcem następnego kwartału, jeśli przekroczenie nie zostało zlikwidowane (pokryte oszczędnościami) premie pracowników umysłowych ostatecznie przepadały a więc przestawał działać bodziec materialnego zainteresowania w zlikwidowaniu powstałego przekroczenia. Dlatego też w myśl obecnie obowiązujących zasad termin zlikwidowania przekroczeń, jak i pozbawienie premii przesuwają się do końca roku. Wydaje się, że wysuwany argument uzasadniający wyższość poprzedniego systemu, ponieważ mobilizował on do szybkiego zlikwidowania przekroczenia w ciągu jednego kwartału jest niesłuszny, ponieważ nowy system również stwarza zainteresowanie jak najszybszego wygosparowania przekroczenia, bo-

wiem z tym wiąże się wypłata zawieszonych premii lub funduszu premiowego.

Nowe zasady zawieszania premii opierają się na zasadzie ekwiwalentów, to znaczy, że fundusz premiowy zawiesza się tak długo dopóki kwota zawieszzonego funduszu nie pokryje kwoty przekroczenia (w danym roku kalendarzowym).

Poważnym wzmocnieniem sankcji w postaci zawieszania lub pozbawiania w ogóle premii jest jej rozciągnięcie na cały aparat kierowniczy przedsiębiorstwa.

Rada Ministrów równocześnie podjęła uchwałę Nr 198 w sprawie wprowadzenia w przedsiębiorstwach państwowych specjalnych wynagrodzeń podstawowych, dla pracowników pobierających obecnie uposażenia ryczałtowe<sup>4</sup>). Uchwała ta wprowadziła zasadę, że pracownicy, którzy posiadają obecnie uposażenia ryczałtowe będą pobierać wynagrodzenia specjalne oraz premię na ogólnie obowiązujących zasadach w danym przedsiębiorstwie. W ten sposób został zlikwidowany nienormalny stan, polegający na tym, że wielu pracowników zajmujących kierownicze stanowiska w przedsiębiorstwie, odpowiadających między innymi za gospodarke funduszem płac, było poza zasięgiem sankcji za powstałe przekroczenia funduszu płac. Zmniejszało to skuteczność bankowej kontroli funduszu płac, godziło w poczucie sprawiedliwości, a w konsekwencji prowadziło niejednokrotnie do rozdzwieków wśród pracowników umysłowych. Były przypadki, że wszyscy pracownicy zajmujący kierownicze stanowiska w przedsiębiorstwie — od dyrektora do kierownika działu administracyjnego łącznie — posiadali ryczałtowe uposażenie. Stosowane sankcje zawieszania premii za powstałe przekroczenia w tym przedsiębiorstwie dotyczyły więc pracowników pomocniczych, których praca miała niewielki wpływ na kształtowanie się funduszu płac w przedsiębiorstwie. Wprowadzenie zasady, w myśl której pracownik o wysokich kwalifikacjach zawodowych, pobierający uposażenie specjalne (poza siatką płac) powinien pobierać również premię zgodnie z ogólnie obowiązującymi przepisami, stanowi posunięcie konieczne, a to ze względu na potrzebę stworzenia odpowiedniego bodźca materialnego zainteresowania pracowników pełniących funkcje kierownicze, od pracy, których zależy prowadzenie oszczędnej gospodarki funduszem płac w przedsiębiorstwie.

Przez specjalne wynagrodzenia podstawowe rozumie się pobierane dotychczas wynagrodzenia ryczałtowe, pomniejszone o odpowiedni procent premii jaka będzie przysługiwać na podstawie ogólnie obowiązujących przepisów. Specjalne wynagrodzenia podstawowe łącznie z faktycznie wypłacanymi premiami nie mogą być wyższe lub niższe aniżeli dotychczas pobierane wynagrodzenie ryczałtowe. Przepis ten gwarantuje pracownikom pobierającym wynagrodzenie ryczałtowe ich dotychczasową wysokość jednak wypłata tego uposażenia uzależniona zostaje od prawidłowej gospodarki funduszem płac w przedsiębiorstwie.

W przedsiębiorstwach, w których jeszcze nie wyodrębniono osobowego funduszu płac pracowników umysłowych specjalne wynagrodzenie podstawowe ustala się przez zastosowanie mnożnika 0,87 w sto-

4) Monitor Polski Nr 47, poz. 279.

sunku do obecnie pobieranego uposażenia ryczałtowego, a więc część uposażenia uzależniona od prawidłowej gospodarki funduszem płac będzie wynosiła około 15% wynagrodzenia specjalnego.

4. Uchwała Nr 197 nie przewiduje sankcji za przekroczenie funduszu płac w postaci naliczania odsetek karnych od kwoty przekroczenia. Stosowana poprzednio sankcja za przekroczenia funduszu płac w postaci naliczania przedsiębiorstwu odsetek karnych w wysokości 18% w stosunku rocznym, okazała się całkowicie nieskuteczna. Zakładano, że naliczanie przez Bank przedsiębiorstwu odsetek karnych za przekroczenie funduszu płac będzie bodźcem zainteresowania materialnego dla przedsiębiorstw. Uważano także, że przedsiębiorstwo w obawie o dalsze przekroczenie kosztów z tytułu tych odsetek będzie się starało niedopuszczać do przekroczeń funduszu płac, a w przypadku gdy już powstanie przekroczenie włoży odpowiedni wysiłek, aby kwotę przekroczenia wygospodarować. Ewentualne przekroczenie kosztów z powodu naliczania przez oddział Banku odsetek karnych za przekroczenia funduszu płac miało mieć pośredni wpływ na obniżenie wielkości funduszu zakładowego. Praktyka wykazała jednak, że odsetki karne, naliczane przez Bank za przekroczenie funduszu płac nie stanowiły bodźca materialnego zainteresowania z uwagi na bardzo minimalny wpływ tych odsetek na koszty przedsiębiorstwa. Wprawdzie uchwała przewidywała pobieranie odsetek karnych w wysokości 18%, lecz w stosunku rocznym; miesięcznie pobierano więc 1½%. Ponieważ przedsiębiorstwo kwotę przekroczenia funduszu płac było obowiązane wygospodarować do końca następnego kwartału, praktycznie przedsiębiorstwo zapłaciło odsetki karne od kwoty przekroczenia funduszu płac najwyżej w wysokości 9%. Jeśli natomiast przekroczenie funduszu płac zostało wygospodarowane w następnym kwartale naliczone przez Bank odsetki karne były przedsiębiorstwu zwracane. Dla przedsiębiorstwa było w zasadzie obojętne czy odsetki karne zostaną jemu zwrócone, czy też w przypadku niewygospodarowania kwoty przekroczenia do końca następnego kwartału odprowadzone zostaną do budżetu państwa. Wymagało to więc sporządzenia przez pracowników Banku co najmniej kilku not memoriałowych i dokonywania kilku księgowani, nie mówiąc o prowadzeniu odrębnej ewidencji na specjalnym arkuszu kontrolnym i ewidencji prowadzonej przez samo przedsiębiorstwo.

5. Wspomniana wyżej uchwała zmienia także sposób obliczania przekroczenia funduszu płac w skali jednostek nadrzędnych i ministerstw. Zmiana sposobu obliczania przekroczeń funduszu płac w skali jednostki nadrzędnej i ministerstwa jest konsekwencją zmiany obliczania skorygowanego funduszu płac w przedsiębiorstwach. Ponieważ zadaniem bankowej kontroli funduszu płac jest z jednej strony oddziaływać bezpośrednio na przedsiębiorstwo, z drugiej zaś strony musi być ona instrumentem sygnalizacji dla ministerstw — jeśli chodzi o gospodarkę funduszem płac w skali jednostek nadrzędnych i dla Rady Ministrów — jeśli chodzi o gospodarkę funduszem płac w skali ministerstw, zagadnienie to musiało być rozstrzygnięte i dostosowane do nowych zasad kontroli.

Zgodnie z tą uchwałą przekroczenie funduszu płac w skali jednostki nadrzędnej występuje wów-

czas, gdy w którymkolwiek przedsiębiorstwie jej podległym nastąpi przekroczenie funduszu płac obojętnie w jakiej wysokości. Jeżeli suma przekroczeń funduszu płac, powstałych w przedsiębiorstwach podległych jednostce nadrzędnej, wynosi co najmniej 1% łącznego planowanego na dany okres funduszu płac wszystkich przedsiębiorstw, niezależnie od występujących równocześnie dodatnich odchyłeń (oszczędności) w innych przedsiębiorstwach, przyczyny przekroczenia funduszu płac oraz środki zaradcze, zmierzające do usprawnienia gospodarki funduszem płac, muszą być omówione na kolegium ministerstwa, a w odniesieniu do jednostek nadrzędnych, podległych prezydium wojewódzkich rad narodowych, przez te prezydium. Przy omawianiu gospodarki funduszem płac na kolegium ministerstwa zgodnie z uchwałą uczestniczy przedstawiciel ministra Pracy i Opieki Społecznej oraz przedstawiciel Prezesa Narodowego Banku Polskiego. Przedstawiciel ministra Pracy i Opieki Społecznej uczestniczy w naradzie ze względu na to, że polityka płac i czuwanie nad systemem płac należą do zakresu działania tego resortu.

Przy omawianiu gospodarki funduszem płac przedsiębiorstw w podległych prezydium wojewódzkich rad narodowych uczestniczy przedstawiciel wojewódzkiego oddziału Banku, kontrolującego fundusz płac.

Uczestnictwo przedstawicieli Banku oraz przedstawiciela Ministra Pracy i Opieki Społecznej ma na celu omówienie nie tylko uwag i materiałów będących w posiadaniu organów, którym te przedsiębiorstwa podlegają, ale także uwag zgłoszonych przez Bank oraz Ministerstwo Pracy i Opieki Społecznej.

Kolegium ministerstwa lub prezydium wojewódzkiej rady narodowej, po rozpatrzeniu przyczyn przekroczeń funduszu płac, może podjąć uchwałę o zawieszeniu kredytów na fundusz nagród dla pracowników jednostki nadrzędnej, w której powstało przekroczenie funduszu płac powyżej 1%. Zamknięcie kredytów na fundusz nagród jest sankcją za powstałe przekroczenie. Jednostka nadrzędna ma obowiązek dopilnowania, aby fundusz płac kształtował się w przedsiębiorstwach jej podległych prawidłowo i za powstałe przekroczenie pracownicy tej jednostki muszą ponosić konsekwencje, podobnie jak pracownicy przedsiębiorstw. Byłoby niesłuszne, aby pracownicy jednostki nadrzędnej pobierali nagrody wówczas, gdy w przedsiębiorstwach przez nich nadzorowanych powstały przekroczenia funduszu płac. Jeżeli powstałe przekroczenie funduszu płac w skali jednostki nadrzędnej zostanie zlikwidowane, nie później jednak jak do końca roku kalendarzowego, zawieszane kredyty na fundusz nagród mogą być uruchomione. O kwocie i zasięgu zawieszenia nagród decyduje właściwy minister.

Jeżeli w skali ministerstwa suma przekroczeń funduszu płac wynosi powyżej 1% sumy planów funduszu płac na dany okres, niezależnie od występujących odchyłeń dodatnich (oszczędności), minister obowiązany jest złożyć Radzie Ministrów sprawozdanie o środkach podjętych dla przeciwdziałania przekroczenia funduszu płac w przedsiębiorstwach nadzorowanych.

Kontrolę wykonania funduszu płac oraz ustalanie przekroczeń funduszu płac w skali jednostek

nadrzędnych i ministerstw ustala się po upływie kwartału, z zachowaniem obrachunku narastającego od początku roku kalendarzowego.

Na zakończenie tego zagadnienia należy wspomnieć, że zgodnie z poprzednio obowiązującymi przepisami kolegia ministerstw lub prezydium wojewódzkich rad narodowych miały omawiać przyczyny przekroczeń funduszu płać oraz środki zaradcze, zmierzające do usprawnienia gospodarki funduszem płać wówczas, gdy suma przekroczeń funduszu płać przedsiębiorstw podległych jednostce nadrzędnej była wyższa od sumy oszczędności przedsiębiorstw o ponad 2% kwartalnego planu funduszu płać wszystkich przedsiębiorstw podległych tej jednostce. Doświadczenie ubiegłego roku wykazało, że powyższa granica okazała się nierealna, za wysoka i wskutek tego nie było przypadku, aby w jednostce nadrzędnej nastąpiło przekroczenie funduszu płać powyżej 2%. Ustalona uchwałą Nr 197 nowa definicja przekroczenia funduszu płać w skali jednostki, nadrzędnej i ministerstwa, podlegającego odpowiedniemu rozpatrzeniu jest realna i stwarza możliwość większego zainteresowania gospodarką funduszem płać ze strony ogniw nadrzędnych.

6. Wreszcie w myśl postanowień uchwały Nr 197 zostały zmienione terminy składania przez przedsiębiorstwa operatywnych planów kwartalnych, stanowiących podstawę bankowej kontroli funduszu płać. Uchwała ustala, że plany te winny być złożone w oddziałach Banku przed rozpoczęciem kwartału, a nie jak było dotychczas w trakcie trwania kwartału do terminu złożenia sprawozdania GUS za pierwszy miesiąc kwartału objętego planem. Równocześnie w myśl postanowień uchwały zmiany planów mogą być dokonywane przez przedsiębiorstwa pod warunkiem, że zgłoszone będą do oddziału Banku przed rozpoczęciem okresu (miesiąca), którego dotyczą. Zbyt późne przedstawienie planów przez przedsiębiorstwa oraz ciągłe ich zmiany w ciągu kwartału a nawet po jego zakończeniu (do terminu ostatniego rozliczenia za

trzeci miesiąc kwartału) podważały zasadę jakiegokolwiek planowości i osłabiały skuteczność bankowej kontroli funduszu płać. Należałoby oczekiwać poważnego postępu, jeżeli wprowadzone uchwałą zasady z całą konsekwencją zostaną zrealizowane w praktyce.

Omówione wyżej zagadnienie nie wyczerpuje wszystkich postanowień uchwały Nr 197. Uchwała wprowadza cały szereg innych postanowień ważnych dla pracy Banku jak na przykład: upoważnienie Prezesa Banku do ustalania w porozumieniu z właściwymi ministrami niektórych odmiennych zasad kontroli przedsiębiorstw przemysłowych lub ustalania systemu kontroli przedsiębiorstw nieprzemysłowych i spółdzielni itd. Powyżej starano się omówić te wszystkie zmiany wprowadzone uchwałą, które w sposób jak najbardziej praktyczny rzutują na sam system bankowej kontroli funduszu płać.

W związku z niektórymi postanowieniami uchwały należałoby sobie zdać sprawę czy postanowienia te nie naruszają samodzielności i uprawnień przedsiębiorstw, bowiem na ten temat jest nieco nieporozumień. Stanowczo należy stwierdzić, że postanowienia uchwały w całej pełni uznają samodzielność przedsiębiorstw, tak długo dopóki działalność przedsiębiorstwa mieści się w tych ramach i możliwościach, które zostały mu określone w narodowym planie gospodarczym, zatwierdzonym przez najwyższe organa naszego państwa. Trudno więc sobie wyobrazić, aby ogniwa nadzorujące i kontrolujące działalność przedsiębiorstw nie mogły egzekwować żądania usunięcia stwierdzonych nieprawidłowości w przypadku, gdy takie powstaną i mają poważny wpływ na zwichnięcie założonych proporcji w narodowym planie gospodarczym. Dlatego też odpowiednie postanowienia uchwały, dotyczące przedsiębiorstw, ich ogniw nadrzędnych oraz Banku przy takim rozumieniu sprawy nie powinny pod tym względem budzić najmniejszych wątpliwości.

*R. Malesa i S. Sikoru*

## ZAGADNIENIA ORGANIZACJI KIEROWNICTWA

### (Z doświadczeń zagranicy)

#### I.

Nie ulega wątpliwości, że w każdym zakładzie pracy, bez względu na przedmiot jego działalności, wszelkie sprawy dotyczące kierownictwa posiadają zasadnicze znaczenie dla wyników jego działalności. Spotykamy się jednak dość często z poglądem, że kierowania nie potrzeba się uczyć, gdyż jest to tylko kwestia specjalnych zdolności — obok pewnego minimum wiadomości dotyczących przedmiotu, którym kieruje się. Często także wymagania nasze, co do tak zwanego dobrego kierownika ograniczają się do „fachowości”, posiadania umiejętności współzycia z ludźmi i wyrobienia sobie pośród współpracowników autorytetu ułatwiającego podporządkowanie ich swej woli. Kierowników o takich kwalifikacjach na wszystkich szczeblach mamy dużo. Sądzą jednak, że mimo to wszystkie, bez względu na pełnione funkcje, stale spotyka-

my się z narzekaniem na różne trudności tego rodzaju, jak na przykład: niemożność załatwienia sprawy ze względu na brak kompetencji decyzji, strata czasu z powodu trudności dostania się do przełożonego bądź z powodu wyczekiwania na zakończenie rozmowy z przełożonym ciągle przerywanej przez odwoływanie go do telefonu, konieczność ponownego opracowania zagadnienia, ponieważ dopiero w toku uzgadniania sprawy z „wyższą instancją” okazało się, że kierownictwo ma inne zamiary, otrzymanie do załatwienia sprawy (wniosku) bez przedstawienia nam zamiarów kierownictwa, niepotrzebny udział w przedłużającej się konferencji u kierownika, otrzymanie poleceń od dwóch lub więcej kierowników itd.

Zdaje się więc, że bardzo pożyteczne może być przeprowadzenie studiów nad problemem kierownictwa w innych krajach. Szczególnie dużą wagę mogą mieć dla nas doświadczenia krajów o wysokim

— bez względu na różnice ustrojowe — rozwoju gospodarczym i wykorzystanie ich z uwzględnieniem odmienności naszych warunków.

Obfite i bardzo ciekawe informacje na ten temat zebrała w Stanach Zjednoczonych grupa zachodnio-niemieckich naukowców, doradców organizacyjnych i kierowników przedsiębiorstw, która przy końcu 1954 roku przebywała tam na studiach z zakresu organizacji zarządzania w przemyśle i wykorzystywania rachunkowości jako narzędzia zarządzania. Opracowanie niniejsze przedstawia w skrócie część tych informacji<sup>1)</sup> a szczególnie uwagi dotyczące zagadnienia racjonalnej organizacji pracy kierownika przedsiębiorstwa.

Członkowie wyżej wspomnianej grupy przeprowadzili szereg odpowiednich badań i rozmów z kierownikami i pracownikami wielu przedsiębiorstw, w tym też przedsiębiorstw bardzo dużych, zatrudniających do 40.000 pracowników, jak też i małych o 80-osobowej załodze. Podczas tych rozmów szczególnie ich uwagę zwrócił fakt, że nigdy nie zdarzyło się, aby ktoś z kierownictwa przedsiębiorstwa został w pilnych sprawach odwołany od swego miejsca pracy lub nawet, żeby musiał podejść do telefonu. Dzięki temu rozmowy przebiegały spokojnie, w sposób pozwalający na dokładne omówienie interesujących zagadnień. Po prostu było widoczne, że kierownicy mają czas — w przeciwieństwie do tego, co według relacji wymienionych panuje w Niemczech, a u nas chyba jeszcze więcej. Typowym przecież zjawiskiem jest u nas kierownik żyjący w ciągłym pośpiechu, który doprowadza go do choroby, przy czym zasadnicze rozwiązanie problemu przeważnie widzimy w wyjazdach od czasu do czasu na wypoczynek lub kurację. A. Hansen w artykule na ten temat<sup>2)</sup> między innymi stwierdza, że w wyniku złej organizacji pracy „osoby wykonujące pracę w atmosferze stałego pośpiechu, wzmóżonej odpowiedzialności, często i niespodziewanie wyrwane z normalnego rytmu myślenia i pracy... „narażone są szczególnie na tak zwane psychonerwice, schorzenia narządów krążenia (zawał), choroby wrzodowe i inne.

W Stanach Zjednoczonych statystyki również wykazują liczne przypadki schorzeń na tym tle; problem rozwiązuje się tam jednak bardziej skutecznie i prawidłowo a mianowicie przez zastosowanie takiej organizacji, która pozwala odciążyć i szanować siły kierownicze. W wielu biurach obserwując spokój, z jakim każdy pracuje, czas który można poświęcić dla każdego odwiedzającego, nie można pozbyć się wrażenia, że problem ten rzeczywiście rozwiązano. Rozwiązanie osiągnięto w wyniku przeprowadzenia w bardzo szerokim zakresie specjalnych badań przez różne instytuty dla organizacji, zatrudniające specjalistów-doradców organizacyjnych i zrzeszające tysiące przedsiębiorstw w charakterze członków tych instytutów. Jednak może nie tyle wyniki tych badań jak metody, które przy nich zastosowano, są dla nas interesujące. Jasne jest bowiem, że przyczyny przeciążenia tego lub innego kierownika mogą być różne i odpowiednio muszą być różne środki organizacyj-

ne dla usunięcia tych przyczyn. Metody natomiast tych badań są dobrym przykładem zastosowania w praktyce metod nauki organizacji i kierownictwa.

Obecnie prawie powszechnie przeprowadza się odnośne badania w następujący sposób. Mniej więcej przez miesiąc rejestruje się każdy krok badanego kierownika. Obok własnych „zeznań” kierownika, które doradca organizacyjny, wyznaczony do tych badań, wciąga do kwestionariusza, rejestruje on też własne obserwacje pracy danego kierownika, informacje jego sekretarki, obsługi telefonów i inne podobne. Obserwacje te i notatki zmierzają przede wszystkim do ustalenia gdzie i jak odnośny kierownik zużywa swój czas. Po zakończeniu badań ustala się dokładnie w procentach, jaką część swego czasu zużywa on:

- a) we własnym pokoju,
- b) w pokoju swego przełożonego,
- c) w zakładzie pracy,
- d) poza zakładem pracy w sprawach zakładu,
- e) poza zakładem pracy w innych sprawach,
- f) w domu.

Oddzielnie po zakończeniu badań ustala się również ile procent swego czasu dany kierownik zużywa:

— w zakładzie pracy na

- a) konferencje,
- b) planowanie i pracę dla siebie,
- c) dyktowanie,
- d) posiłki, itp.,
- e) inspekcje podwładnych,

— poza zakładem pracy na

- a) konferencje i rozmowy,
- b) podróże,
- c) prace w domu.

Podobne metody badań znane są u nas i w różnych innych krajach, lecz w pierwszym rzędzie przeprowadza się je w stosunku do pracowników niższych i średnich. Przede wszystkim jednak dla stojącego na czele zakładu pracy, któremu stale brak czasu, ważne jest ustalenie, w jaki sposób zużywa on swój czas. Dlatego właśnie w Stanach Zjednoczonych przeprowadza się te badania począwszy od kierowników na najwyższych szczeblach struktury przedsiębiorstw. Każdy kierownik uważa za całkiem naturalne poddanie się takim badaniom. Tylko bowiem jeśli stwierdzi się fakty można spodziewać się, że znajdzie się lepszy system pracy, odrzucający to co nie jest konieczne, czyli prowadzący do lepszej organizacji pracy.

Jedną z najbardziej przyjętych zasad organizacji w amerykańskich zakładach pracy jest zasada podziału pracy i to przede wszystkim w zakresie kierowania zakładem. Wiedzą oni, że samo posiadanie jakiegoś kierownika w oddzielnym pokoju i obdarzenie go odpowiednim tytułem kierowniczym jeszcze nie zapewnia tego, że rzeczywiście będzie on wykonywał pracę kierownika. Znane im są bowiem, tak jak i nam przypadki, że kierownik mający pod swą opieką jakiś dział sam siedzi cały dzień przy maszynie do liczenia lub przy sporządzaniu jakichś opracowań. Często jego przełożeni na tej podsta-

<sup>1)</sup> Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wissenschaft, RKW Auslandsdienst, Heft 51 — „Betriebsführung durch Planung und Kontrolle”, Carl Hauser Verlag, München 1957.

<sup>2)</sup> Przegląd Zagadnień Socjalnych, Nr 2/58, „Walka z wyczerpaniem nerwowym ludzi pracy”.

wie uważają go za specjalnie pilnego, chociaż nie wykonuje on właściwej pracy kierownika. Odnosi się nawet nieraz wrażenie, że celem takiego zamknięcia się w oddzielnym pokoju jest chęć pozbycia się odpowiedzialnej pracy kierownika.

Wielce charakterystyczne dla biur w Stanach Zjednoczonych jest to, że w większości kierownicy różnych działów pracują razem ze swymi podwładnymi we wspólnych, obszernych pomieszczeniach. Jedynym zaś wyróżnieniem ich od innych pracowników często są tylko różne hasła wiszące nad biurkiem, w rodzaju na przykład takiego jak „Nie trać czasu swego na pracę, którą może wykonać zarabiający 100 dolarów”. Przypomina to kierownikowi o podziale pracy, konieczności pełnego wykorzystania zdolności poszczególnych pracowników i ograniczania się do wykonywania zasadniczych zadań kierownika.

Amerykanie mówią: „Drzwi są okropnym wynalazkiem”. Kierownik pracujący w obszernym pomieszczeniu z innymi wie, co robią jego współpracownicy, czy załatwiają klientów, prowadzą rozmowy telefoniczne itp. Uważają oni, że siedząc we wspólnym pomieszczeniu można wiele spraw szybko załatwić w drodze bezpośredniego porozumienia się. Często zdarza się, że nawet kierownicy najwyższego szczebla pracują w pokojach nie posiadających drzwi, co obok wspomnianych względów praktycznych uważa się również za skuteczny środek utrzymania w biurze atmosfery szerokiej współpracy wszystkich zatrudnionych.

Podstawą polityki personalnej jest bieżąca obserwacja pracownika przez bezpośredniego przełożonego. Wspomniane zwyczaje lokalowe ułatwiają wzajemne poznawanie się obu stron i uniknięcie oceny fałszywej, bardziej możliwej w przypadku, gdy przełożony ocenia pracownika tylko na podstawie stykania się z nim lub z jego pracą od czasu do czasu w swym gabinecie.

Chociaż nie można wyciągać zbyt szerokich i wszystko uogólniających wniosków z podanych uwag na temat lokali biurowych, to jednak niedoczeka jest na przykład tego rodzaju sytuacja, o jakiej sprawozdanie z wizytacji w jednym z oddziałów Banku donosi w sposób następujący: „Oddział nie ma miejsca na archiwum, gdyż pokój przeznaczony na ten cel został oddany dla naczelnika wydziału kredytów, który w ten sposób jest zupełnie odcięty od swego zespołu i dostęp do niego jest niemożliwy dla klientów”.

W Niemczech autorytet „szefa” przeważnie opiera się na jego rozkazodawstwie. Polecenia wydaje się bez wyjaśnienia i za rzecz naturalną uważa się ślepe ich wykonanie. W przeciwieństwie do tego w amerykańskich przedsiębiorstwach podstawą autorytetu szefa jest przekonanie pracowników o słuszności jego decyzji. Zasadę tę Amerykanie bardzo cenią i wkładają wiele wysiłków w każdorazowe uzasadnienie swych decyzji i zaznajamianie pracowników od góry do dołu z polityką przedsiębiorstwa.

Amerykanie są zgodni co do tego, że dobra organizacja nie oznacza uregulowania czegoś na stałe według pewnego wzorca, lecz, że **cechą dobrej organizacji jest właśnie stałe poszukiwanie lepszych dróg, stałe przemiany**. Amerykanie są przekonani, że ich powodzenia gospodarcze w znacznej mierze są wynikiem sztuki organizacji i kierownictwa, przy czym — w przeciwieństwie do ściśle akademickich

dyskusji u nas i w innych krajach — jest im obojętne czy organizację i kierownictwo można zaliczyć do dyscyplin naukowych, czy nie. Zakłady przemysłowe i inne ściśle jednak współpracują w tej dziedzinie z wyższymi uczelniami i z instytutami organizacji. Wyniki swych badań i doświadczeń wzajemnie wymieniają i publikują zarówno praktycy z zakładów jak i naukowcy. Wszystko to daje bogaty materiał do szkolenia przyszłych kierowników. W miejsce bowiem abstrakcyjnego i teoretycznego omawiania różnych przypadków metoda „faktów” jest podstawą nauczania studentów wyższych uczelni i słuchaczy kursów prowadzonych przez różne instytuty organizacji.

Pogląd, że kierowania i organizacji można nauczyć się nie łatwo ustalił się w Stanach Zjednoczonych. Nie tak dawne bowiem są czasy, gdy wielu z właścicieli bądź kierowników dużych przedsiębiorstw zaczynało swą karierę od sprzedawania gazet. Obecnie jednak minęły już czasy „self-made-man”-ów i tak młodzi studenci jak i starsi panowie systematycznie studiuje zagadnienia kierowania i organizacji. Jako typowy pogląd w tej sprawie jeden z członków wspomnianej grupy badawczej przytacza następujące zdanie pewnego Amerykanina: „Zawsze zdarzają się geniusze na polu gospodarczym, którzy nie potrzebują żadnego przeszkolenia i zawsze też są ludzie, którzy nawet przy najlepszym przeszkoleniu nie potrafią być kierownikami. Jest jednak wielu ludzi uzdolnionych na tym polu i chodzi nam głównie o wynalezienie ich i wyszkolenie”.

Bez względu na hierarchię zajmowanego stanowiska stosunek pracowników amerykańskich przedsiębiorstw do szkolenia się jest również bardzo charakterystyczny. W Stanach Zjednoczonych nie uważa się bowiem, że ten kto ma tytuł naukowy bądź świadectwo ukończenia uczelni już wszystko wie. Amerykanie nie wstydzą się ciągłego szkolenia, ciągłego uzupełniania wiadomości fachowych, niezbędnych przy wykonywanej pracy. Kierownik (Top-Manager) musi być przykładem dla swych współpracowników i dlatego on również stale szkoli się. Amerykanie twierdzą, że oprócz bezpośrednich korzyści dla wiadomości kierownika jego przykład w tym względzie pomaga bardzo usuwać u podwładnych pewne poczucie poniżenia, jakie nieraz odczuwają ludzie dorośli zmuszeni do uczęszczania na różne kursy uzupełniające ich wiedzę. Kierują się oni przy tym zasadą, że „nie należy nikogo zmuszać do czynienia czegoś, co mnie samemu nie jest miłe”.

Każdemu, kto zajmuje jakieś kierownicze stanowisko znane jest poczucie potrzeby studiowania wielu pism i książek fachowych przy na ogół jednoczesnym braku czasu na przestudiowanie tego wszystkiego, co uważa się za potrzebne. Jeżeli nie znajdujemy czasu na przestudiowanie jakiegoś opracowania, jesteśmy niezadowoleni z powodu wrażenia powstania pewnej luki w naszych wiadomościach a jednocześnie, jeżeli przeczytaliśmy i nie znaleźliśmy nic ważnego jesteśmy niezadowoleni. W Stanach Zjednoczonych trudności powyższe usuwają seminaria dla kierowników, organizowane przez instytuty organizacji i kierownictwa. Na seminarium takim kierownik, którego zakład jest członkiem danego instytutu, co dwa lub trzy miesiące w sposób syntetyczny dowiadyuje się od fa-

chowców o wszystkich interesujących go nowościach z ostatnich trzech miesięcy. Metoda taka czyni zbędnym bezpośrednio przeglądanie przez niego całości literatury fachowej i wyszukiwanie spraw interesujących go.

## II.

To samo zagadnienie kierownictwa, lecz z innej strony w bardzo ciekawy sposób przewija się w artykule Ch. Gassera, zamieszczonym w jednym ze szwajcarskich miesięczników<sup>3)</sup>. Autor tego artykułu, poruszając niezwykle złożone i skomplikowane zadanie organizacji w nowoczesnym przedsiębiorstwie — optymalne ułożenie współpracy ludzi, wskazuje wprawdzie na niebezpieczeństwo, jakie pociąga za sobą niewątpliwie konieczna w XX wieku specjalizacja. Równolegle bowiem do wzrostu przedsiębiorstw i innych zakładów pracy przy coraz to bardziej specjalistycznym i wąskim szkoleniu pracowników zdarza się, że sposób myślenia kategoriami specjalisty rozszerza się przez wszystkie szczeble struktury zakładu od dołu do góry i w końcu nikt ani nie może, ani nawet nie umie „myśleć o całości”. Wydaje się, że w naszym aparacie bankowym może nie wszędzie, lecz również występują takie objawy i dlatego warto studiować, co inni o tym piszą.

Tak, jak dla poszczególnych specjalnych prac potrzebne są specjalne organa (produkcji, finansów, księgowości itp.), tak też oczywiście potrzebne są specjalne organa zdolne do myślenia i widzenia całości zakładu, czyli specjalności od integracji, koordynacji i współpracy. Z natury rzeczy wynika, że zadania takie obciążają kierownictwo zakładu. Zadania te nie są jednak łatwe, gdyż bardzo często wiele drobnych codziennych spraw przytłacza kierownictwo i nie pozwala mu zajmować się sprawami specjalnymi.

Punkt wyjściowy rozwiązania trudności Ch. Gasser widzi w tezie: „organisation d'abord...politique ensuite” — **najpierw organizacja, następnie polityka**. Dobra organizacja warunkuje bowiem harmonijne współdziałanie załogi w kierunku realizacji celów ustalonych przez kierownictwo. Jako zaś podstawowe założenie dobrej organizacji stawia on następującą tezę: **należy w drodze delegacji kompetencji przekazać w dół wszystko co tylko można bez szkody dla całości — delegację kompetencji łączy się z przekazaniem pełnej odpowiedzialności**.

Założenie to wynika z rodzimych doświadczeń autora na tle daleko posuniętej autonomii gmin i

<sup>3)</sup> Industrielle Organisation, Nr 4/58, Christian Gasser, Unternehmenspolitik als organisatorisches Problem.

federalistycznego systemu zarządzania w Szwajcarii. Na tym tle, rozszerzonym zresztą o przykłady z organizacji przedsiębiorstw, Ch. Gasser stwierdza dalej, że w każdym zakładzie niezbędne jest coś w rodzaju kodeksu na piśmie, zawierającego strukturę całości zakładu oraz zarys zadań i kompetencji poszczególnych szczebli. Kodeks taki ułatwia wprowadzenie decentralizacji kompetencji i stworzenie odpowiednich warunków pracy kierownictwa, o ile pamięta się, że „**decentralizacja to nie jest stworzenie silnych części i słabego centrum, lecz oznacza ona silne części i silne centrum**”.

Najlepszym sposobem odciążenia kierownictwa jest więc delegacja kompetencji i decentralizacja wszędzie, gdzie tylko to można uczynić. Najdokładniej formułuje to H. Pasdermadjian (cytat według Gassera): „Prawdziwi kierownicy to ci, którzy umieją decentralizować, to znaczy przekazywać odpowiedzialność. W każdym przypadku, gdy kierownik spostrzeże, że pewna część, pewna dziedzina jego działalności rozwinęła się w sposób pozwalający na jasne opisanie jej, ujęcie w określonej formie w wykazie lub w szczegółowej instrukcji, powinien on przekazać tę funkcję podwładnemu, zachowując dla siebie zagadnienia zasad i polityki oraz te nowe problemy i nowe funkcje, które jeszcze nie skryształizowały się i które przekaże on w dół w przyszłości”.

Reasumując swe uwagi omawiany autor szwajcarski stwierdza, że **struktura organizacyjna powinna być tak ustalona, aby na najwyższych szczeblach było możliwie mało spraw do koordynacji**. Polityka zakładu — zadania poszczególnych jego organów powinny być jasno ustalone w taki sposób, aby koordynowały się niejako samoczynnie. Podkreśla on jednak przy tym, że nie wystarczą tu tylko formalne reguły; **niezbędna jest świadoma i wynikająca z wewnętrznej dyscypliny współpraca kierowników poszczególnych komórek w kierunku wzajemnego uzgadniania projektów i zamierzeń**.

Jest wiele dziedzin, w których możemy dużo nauczyć się studiując doświadczenia innych krajów. Nie oznacza to jednak, że powinniśmy zawsze naśladować obce metody. Istotne znaczenie tych studiów polega na tym, że ułatwiają nam one rewizję własnych, starych i wygodnych przyzwyczajęń myślowych. Często bowiem, spotykając się z wszystkimi wymienionymi w tym opracowaniu trudnościami i zagadnieniami, przechodzimy nad nim do porządku zapominając, że również na polu organizacji i kierownictwa świat poszedł naprzód, a jeśli nie chcemy pozostać w tyle musimy swe poglądy ciągle rewidować.

S. Szałowski

## JAK KREDYTOWAĆ HANDEL USPOŁECZNIONY

Przekonanie, że przepisy Instrukcji Służbowej A/8 nie odpowiadają całkowicie specyfice przedsiębiorstw handlowych jest dość mocno ugruntowane zarówno na terenie Banku jak i w przedsiębiorstwach. Nie oznacza to, że tworząc przepisy tej instrukcji popełniono jakieś rażące omyłki czy nieprawidłowości, które powodują, że nie spełnia ona

w całości zadań odnośnie przedsiębiorstw handlowych.

To nie instrukcja nie zdaje egzaminu w stosunku do handlu, ale przeciwnie, handel nie zdaje egzaminu w stosunku do instrukcji ze względu na niezupełne jeszcze okrzepnięcie gospodarcze i organizacyjne oraz wobec stałe jeszcze nienormalnych

stosunków w zaopatrzeniu. Nie pozostaje zatem nic innego, jak dostosować się przejściowo do istniejących warunków, co jest konieczne o ile zasady kredytowania stosowane przez Bank nie mają oderwać się od wymogów życia gospodarczego.

Poza aktualną, ogólnie obowiązującą instrukcją, pozostają do wyboru dwie metody kredytowania handlu, które spełniają podstawowy postulat wymagany w tym przypadku — elastyczność kredytu.

Jedną z tych metod jest kredytowanie w rachunku bieżącym, stosowane doświadczalnie od końca ubiegłego roku. Druga dyskutowana metoda, to kredyt na obrót, w formie mniej lub więcej uproszczonej, pozbawiony przede wszystkim balastu formalno-technicznego. Jak dotychczas projekty zmierzały do wypróbowania jednej i drugiej drogi.

Kredytowanie w rachunku bieżącym nie może być jednak traktowane jako jedna, całkowita metoda, konkretnie sprecyzowana i zupełnie wyczerpująco zdefiniowana. Zasady kredytowania w rachunku bieżącym — tak jak je sformułował Departament Kredytów Handlu, Usług i Komunikacji, ograniczają się — świadomie zresztą — do podstawowych też rozróżniając odmienne możliwości pewnych rozwiązań, wskutek czego w praktyce mamy obecnie różne zasady kredytowania handlu w rachunku bieżącym, różniące się pomiędzy sobą dość nieraz znacznie. Różnice te dotyczą rozwiązania dwóch zasadniczych zagaadnień, to jest ilości rachunków jakie powinno mieć przedsiębiorstwo kredytowane przez Bank i stopnia elastyczności limitu kredytowego.

Co się tyczy ilości rachunków bankowych, to jest ona zmienna — od jednego do czterech jednocześnie. Są to rachunki kredytów: bieżący, inkasowy i na skup (w pionie Centrali Rolniczych Spółdzielni „Samopomoc Chłopska”) oraz rachunek rozliczeniowy. Jeśli idzie o ustosunkowanie się oddziały operacyjnego do zagadnienia limitu, to również skala rozwiązań jest bardzo szeroka — począwszy od sztywnego limitu — poprzez różnego rodzaju tolerancje przekroczeń, aż do traktowania limitu jako cyfry kontrolowanej włącznie.

Tak ogromna skala rozwiązań powoduje, że w okresie doświadczalnym nie mamy właściwie do czynienia z jednym kredytem w rachunku bieżącym, ale z całym szeregiem różnych kredytów mających pewne cechy identyczne i dlatego objętych wspólną nazwą. Wydaje się zresztą, że stan taki jest w okresie trwania doświadczenia prawidłowy, gdyż daje on najszerzą skalę porównawczą.

Jeśli idzie o korzyści dla przedsiębiorstw i dla techniki kredytowania, to w skrajnym przypadku, gdy przedsiębiorstwo korzysta z czterech kredytów przy jednoczesnym zachowaniu sztywności limitu, są one minimalne. Jedyną różnicą na korzyść przedsiębiorstwa w porównaniu z kredytowaniem według Instrukcji A/8 jest skompensowanie rachunku rozliczeniowego i pożyczkowego, co wpływa na zmniejszenie kosztów z tytułu odsetek od kredytów, bez konieczności stałego czuwania przedsiębiorstwa nad kształtowaniem się stanów na rachunkach.

W przeciwnym skrajnym przypadku (jeden łączny rachunek kredytu w rachunku bieżącym przy skasowaniu odrębności innych rodzajów kredytów oraz przyjęciu zamiast limitu cyfry kontrolnej), korzyści w stosunku do postępowania według Instrukcji A/8 są następujące:

1) kompensowanie stanów kredytów i wolnych środków własnych przedsiębiorstwa (obniżenie odsetek),

2) brak konieczności składania w ciągu kwartału dodatkowych wniosków o ewentualne podwyższenie limitu,

3) brak konieczności regulacji kredytu inkasowego i na skup,

4) dokonywanie wypłat bez względu na ich charakter ze wspólnego rachunku bankowego (zapłaty dostawcom, wydatki o charakterze administracyjnym itp.).

(Najistotniejszy jest punkt 2, mający najdalej idące skutki ekonomiczne).

Funkcjonowanie jednak takiego rachunku, jakkolwiek by go nazwano, ma wiele analogii z kredytowaniem według obrotu, mimo że metoda wynika ze zmodyfikowanego kredytu w rachunku bieżącym. Jakież bowiem są, a raczej były, podstawowe cechy kredytu na obrót:

1) przyjęcie jako normatywu (do kredytowania) kwoty wynikającej z obrotu, a nie z planu handlowo-finansowego,

2) pokrywanie zobowiązań z tytułu obrotu towarowego w każdej wysokości z kredytu bankowego,

3) automatyczna regulacja kredytu polegająca na kierowaniu wpływów na ten sam rachunek, z którego pokrywa się wydatki (przy uwzględnieniu marż).

(Najistotniejszy jest punkt 2).

Kredytowanie w rachunku bieżącym, (przy maksymalnym ograniczeniu ilości rachunków pożyczkowych) połączone z przyjęciem cyfry kontrolnej zamiast limitu, niewiele zatem różni się od istotnych zasad kredytu na obrót gdyż:

1) wysokość normatywu jest obecnie (w handlu) przede wszystkim podstawą regulującą wysokość pokrycia funduszami własnymi w obrocie, a różnica pomiędzy zapasem normatywnym, a ponadnormatywnym nie jest istotna dla kredytowania, o ile zapasy są zupełnie prawidłowe, a przekroczenie wynika na przykład z przekroczenia planu obrotów.

Oprocentowanie obu kredytów jest identyczne, a księgowane one są na tym samym koncie. Różnica pomiędzy kredytem normatywnym a ponadnormatywnym staje się tym samym raczej formalna niż gospodarcza, a więc skłaniamy się poniekąd do koncepcji stosowanych przy kredycie na obrót. Podstawą wyliczenia prawidłowości zapasów może zresztą być nadal wskaźnik rotacji (jak często bywa w praktyce), ale wyliczenie jest bardziej ramowe niż to postulowały zasady kredytowania według obrotu,

2) wydatki i wpływy dokonują się w prawie identyczny sposób przy obu rodzajach kredytowania dawniej konto 32, obecnie rachunek bieżący 6),

3) przy zastosowaniu cyfry kontrolnej wysokość zakupów nie jest ograniczona ani limitem, ani stanem faktycznym posiadanych środków.

Istnieją jednak również pewne różnice, gdyż kredyt udzielany wyłącznie w rachunku bieżącym usuwa w zasadzie konieczność regulacji zarówno kredytu o normatywnym charakterze (gdyż nie można mówić o korespondencji pomiędzy rachunkiem kredytu a rachunkiem rozliczeniowym), a następnie również potrzebę regulacji kredytu inka-

sowego i na skup, udzielanych ze wspólnego rachunku bieżącego.

Również odpada konieczność stosowania przelewów marż. Są to razem biorąc dość istotne cechy funkcjonowania kredytu na obrót, aczkolwiek dotyczące raczej jego strony formalnej, technicznej niż ekonomicznej. Pod tym więc względem kredytowanie w rachunku bieżącym w przyjętym wariantcie wprowadza dość poważne uproszczenia nawet wobec kredytu na obrót.

Z drugiej strony nieco odmiennie traktowane jest zagadnienie wykupu zobowiązań, gdyż wobec zniesienia uchwały Prezydium Rządu Nr 527/55 nie jest możliwe stosowanie przy wykupie automatycznej kolejności. Automatyzm kredytu na obrót (spowodowany zresztą w równej mierze funkcjonowaniem kredytu, jak i zasadami Uchwały Nr 527/55 był jednym z głównych argumentów wysuwanych przeciw tej metodzie kredytu i istotnie spowodował wiele złego nie dlatego, aby działał niekorzystnie dla przedsiębiorstwa lub jego dostawcy, ale przeciwnie — działał on zanadto korzystnie, regulował automatycznie wykup, a na skutek tego działał usypiająco zarówno na przedsiębiorstwa jak i na inspektora bankowego, którzy ztracali pogląd na ogólną sytuację finansową przedsiębiorstwa.

Widząc jednak i oceniając należycie ujemne strony tego systemu nie można wpadać w przeciwną ostateczność i w imię unikania za wszelką cenę automatyzmu utrudniać zarówno kredytowanie jak i system rozliczeń ponad istotne potrzeby.

Zagadnienie trzeba chyba potraktować z umiarem i indywidualnie. Złe jest jeżeli przedsiębiorstwo czuje się zupełnie zwolnione od obowiązku czuwania nad wykupem zobowiązań, gdyż wie że Bank je w tym wyreńczy i dopuszcza do tolerowania na tym polu nieprawidłowości. Analiza dostaw jest przecież dla przedsiębiorstwa handlowego podstawowym elementem warunkującym prawidłowość zaopatrzenia, a zatem wykonania i przekroczenia planu obrotów.

Trudno sobie jednak wyobrazić, aby główny księgowy z Gminnej Spółdzielni „Samopomoc Chłopska” w Ochońnicy albo w Łapszach Niżnych przebywał codziennie po kilkadziesiąt kilometrów górskich dróg, aby w Oddziale Banku w Szczawnicy kierować wykupem zobowiązań. W tych warunkach przedstawiciel gminnej spółdzielni zgodziłby się najprawdopodobniej na każdy przejaw automatyzmu, który zwolniłby go od tak pojętej samodzielnej dyspozytywności. Wydaje się że również i w tym zakresie wskazane jest stosowanie rozwiązań elastycznych i maksymalnie dostosowanych do warunków miejscowych.

Z tak postawionych założeń należy chyba wyciągnąć słuszny wniosek, że kredytowanie handlu rządzone jest pewnymi swoistymi prawami do których praktyka kredytowa chcąc czy nie chcąc musi się dostosować o ile chce należycie spełnić swoje zadania i bez względu na to jaki formalny charakter nada się procesowi dostosowania ogólnych przepisów kredytowych do potrzeb przedsiębiorstwa handlowego.

Niezmiernie trudno jest przeprowadzić przy tym jakąś linię demarkacyjną, ustalić jakąś ścisłą nieprzekraczalną granicę pomiędzy taką czy inną metodą kredytowania handlu. Metod tych — o ile mają spełnić podstawowy warunek, to znaczy o ile

mają funkcjonować prawidłowo — uwzględniając potrzeby przedsiębiorstw handlowych — może być bardzo wiele, ale na pewno nie tylko nie będą wykazywały istotnych różnic, ale w większości rozwiązań będą się ze sobą na pewno pokrywać. Pytanie brzmiące: czy należy dążyć do rozszerzenia kredytowania doświadczalnego przedsiębiorstw handlowych w rachunku bieżącym, czy też należy pozostawić uproszczony kredyt normatywny na obrót — można traktować chyba jako dotyczące przede wszystkim strony formalnej kredytu. Gdybyśmy chcieli bowiem najpierw ustalić w jaki sposób istotny metody te różnią się od siebie, to wtedy najprawdopodobniej okazałoby się, że czy wyjdziemy z punktu widzenia jednego czy drugiego systemu, dojdziemy do bardzo podobnych wyników.

Pewną ilustracją tego faktu może stanowić metoda badania zabezpieczenia przyjęta na tutejszym terenie przez jeden z Oddziałów NBP (IV Oddział Miejski w Krakowie) po przekonsultowaniu jej z Oddziałem Wojewódzkim w Krakowie.

IV Oddział Miejski w Krakowie, kredytujący wyłącznie przedsiębiorstwa handlowe, należał do tych, które rozpoczęły doświadczalne kredytowanie przedsiębiorstw handlowych w rachunku bieżącym już w grudniu roku ubiegłego. Jednocześnie w kilku przedsiębiorstwach zastosowano odmienny eksperyment polegający na kredytowaniu przedsiębiorstw w zasadzie zgodnie z zasadami kredytu normatywnego na obrót, ale z daleko idącymi uproszczeniami.

Omawianie tego drugiego eksperymentu przekroczyłoby ramy niniejszego opracowania, w każdym razie okazało się, że pracownik bankowy, znający wszelkie subtelności przepisów, widzi dokładnie różnicę pomiędzy poszczególnymi metodami kredytowania, ale różnic tych zupełnie nie widzi dobry nawet pracownik przedsiębiorstwa, dla którego w tym przypadku istotna była elastyczność limitu, czyli możliwość jego przekraczania. W dalszym ciągu okazało się, że nie można było określić jakie różnice powinny być zachowane przy kontroli zabezpieczenia kredytu przy obu metodach kredytowania. Początkowo zastosowano odmienne formularze kontroli, opierając się czy to o oświadczenie wzoru C1a, czy to o C1 (z odpowiednimi modyfikacjami), rychło jednak okazało się, że nie można traktować badania zabezpieczenia w sposób zależny od formalnych różnic w kredytowaniu, ale że niezależnie od metod kredytowania kontrola działalności przedsiębiorstwa i zabezpieczenia kredytów powinna odpowiadać pewnym warunkom wspólnym w zasadzie dla wszystkich jednostek handlowych.

Jako podstawowe założenie przyjęto przy tym uwzględnienie obiektywnych potrzeb oddziału i niesugerowanie się w żadnym stopniu dotychczas obowiązującymi przepisami ani w kierunku konieczności ich uwzględniania, ani też unikania za wszelką cenę i ustalania nowych rozwiązań.

Po tak ustalonym założeniu arkusz kontroli zabezpieczenia kredytu w rachunku bieżącym (jak również zmodyfikowanego kredytu na obrót) składa się z dwóch części. Pierwsza z nich stanowi zestawienie faktycznych środków obrotowych i ich pokrycia z uwzględnieniem zarówno zabezpieczenia kredytu bankowego jak i wykorzystania kredytu w stosunku do limitu. Druga część, określająca wykonanie podstawowych zadań gospodarczych, zawiera następujące dane:



1) zakup towarów w okresie rotacji (zaokrąglony do pełnych miesięcy lub w przedsiębiorstwach o krótkiej rotacji do 15 dni),

2) wykonanie sprzedaży w tym samym okresie,

3) planowana sprzedaż w następnym okresie rotacji (zaokrąglonym jak w punkcie 1),

4) normatyw towarów według narodowego planu gospodarczego,

5) normatyw towarów według zakupu (lub sprzedaży, o ile w zakupie mieszczą się z całą pewnością zapasy o wydłużonej rotacji, przeznaczone do sprzedaży w późniejszych okresach czasu),

6) stan faktyczny towarów.

W razie potrzeby w tej części zamieszcza się również specyfikację niektórych zapasów towarowych oraz uwagi i wyjaśnienia. Tak przeprowadzona kontrola nie uwzględnia oczywiście wszystkich potrzebnych w każdej sytuacji elementów i zestawienie sporządzane przez IV Oddział Miejski w Krakowie nie jest bynajmniej pomyślane jako wzorcowe. Wynika z niego jedynie, że pewne elementy kontroli działalności przedsiębiorstwa są w identycznych warunkach gospodarczych niezbędne i w węższym czy szerszym zakresie muszą być uwzględnione. Metoda kredytowania nie może wyłącznie dyktować kierunku zainteresowania inspektora kredytowego przedsiębiorstwem i elementy dotyczące rotacji towarów, zakupu i sprzedaży muszą być znane inspektorowi kredytującemu przedsiębiorstwo handlowe, bez względu na to czy przepisy określają zakres tych zainteresowań, czy nie i niezależnie od mniej lub więcej szczegółowego określenia zakresu ścisłości tych elementów w przepisach ogólnie obowiązujących i niezależnie od techniki kredytowania. Oddział Wojewódzki w Krakowie nie wprowadził zresztą żadnych formularzy kontroli zabezpieczenia, które obowiązywałyby na terenie całego województwa, ograniczając się do wskazania koniecznych elementów, a pozostawiając oddziałom troskę o szczegółowy ich układ, jednak uderzające jest stałe uwzględnianie pewnych elementów przez oddziały, podobnie jak to zrobił IV Oddział Miejski. Tak więc pewne rozwiązania swoiste dla kredytowania według obrotu istnieją mimo wszystko nadal i istnieć będą chyba tak długo, jak długo Bank będzie kredytował przedsiębiorstwa handlowe.

Jednocześnie jednak z dotychczasowych doświadczeń wynika, że nie jest możliwe traktowanie na

równi wszystkich przedsiębiorstw handlowych kredytowanych przez oddział Banku. Istnieją przedsiębiorstwa zle i dobre, zasługujące na zaufanie i nie zasługujące na nie. Stosowanie identycznych zasad kredytowania do wszystkich tych jednostek doprowadziłoby albo do tolerowania poważnych nieprawidłowości — gdyby przepisy uwzględniały zawsze bez zastrzeżeń konieczność tolerancyjności i pewnego liberalizmu w handlu — albo do niezwykle sztywnego i formalistycznego traktowania przedsiębiorstw, gdyby Bank ustalał przepisy wyłącznie z punktu widzenia konieczności zabezpieczenia zwrotności kredytów i przestrzegania zasad prawidłowej gospodarki, mając na uwadze również najgorzej pracujące jednostki. Jeżeli kredytowanie przedsiębiorstw przez Bank ma być istotnie dostosowane do faktycznych potrzeb gospodarczych, to należy mieć na uwadze nie tylko specyfikę w ramach branży czy resortu, ale poziom pracy przedsiębiorstw i ich sytuację finansową.

Istnieje zatem konieczność dalszej elastyczności w kredytowaniu polegającej na dopuszczalności pewnych ulg dla przedsiębiorstw, które nie zawiodą zaufania Banku i jednocześnie na stosowaniu polityki mniej liberalnej w stosunku do przedsiębiorstw pracujących nieprawidłowo. Kryterium i skala oceny powinna zależeć tu od oddziału i wszelkie ogólne ustalenia oznak po których odróżnia się dobre przedsiębiorstwo od złego byłoby chyba anachronizmem sięgającym do Uchwały Nr 526/55. Zagadnienie czy stosować sztywny limit, czy cyfrę kontrolną, czy zrezygnować z żądania kontroli zakupu czy nie, itp. powinno być rozwiązane w ramach oddziału w oparciu o jego znajomość pracy przedsiębiorstwa.

Jak zatem z dotychczasowych rozważań wynika idealny kredyt dla handlu powinien być na tyle elastyczny, aby uwzględniać istotne potrzeby handlu i aby dać oddziałowi Banku pełną możliwość operatywnego stosowania jego przepisów nie w sposób sztywny, ale zależnie od stopnia zaufania jakim można darzyć przedsiębiorstwo z punktu widzenia zabezpieczenia kredytu i wykonania zadań gospodarczych.

Tym podstawowym zasadom musi odpowiadać nowa instrukcja branżowa dla kredytowania handlu.

J. Katyński  
Kraków

## PROBLEMATYKA KASOWA W ŚWIELE PRZEPISÓW NOWEJ INSTRUKCJI SŁUŻBOWEJ

Jest rzeczą zrozumiałą, nie wymagającą specjalnych komentarzy czy dodatkowych wyjaśnień, że podstawowe zasady funkcjonowania bankowego aparatu kasowego — w przeciwieństwie może do innych dziedzin działalności Banku — nie mogą podlegać i nie podlegają zbyt częstym i zasadniczym przeobrażeniom. Twierdzenie to wynika z samego charakteru czynności, ze specyfiki operacji kasowych.

Z tego względu nie należało spodziewać się, że przepisy nowo opracowanej Instrukcji Służbowej Nr B/6 „Czynności kasowe”, obowiązującej od 15 września bieżącego roku wprowadzą zasadnicze zmiany w organizacji i technice pracy pionu kaso-

wo-skarbcowego. Czy oznacza to, że przepisy wspomnianej instrukcji nie wprowadzają żadnych zupełnie zmian w sposobie wykonywania tych czynności i stanowią jedynie kodyfikację dotychczas obowiązujących zarządzeń? Bynajmniej tak nie jest.

Okres czterech lat, jaki upłynął od daty wydania poprzedniej instrukcji kasowej (marzec 1954 r.), to okres stałych badań i dociekań, mających na celu udoskonalenie przepisów w kierunku wyeliminowania rzeczy mało przydatnych i równocześnie zastąpienia ich najdalej idących uproszczeń, jednak, bez osłabienia postanowień dotyczących zabezpieczenia

obrotów gotówkowych Banku jak i obowiązującej w tym dziale czynności zasady komisyjności.

Spostrzeżenia dokonane zarówno przez oddziały operacyjne, jako bezpośrednio prowadzące operacje kasowe, jak i ich jednostki nadrzędne, a więc oddziały wojewódzkie i Centralę Banku oraz doświadczenia wyniesione z minionego okresu znalazły właśnie swoje odbicie w nowo wydanej instrukcji w postaci zmian natury formalnej i merytorycznej, nieraz posiadających dość duże znaczenie w porównaniu z zarządzeniami obowiązującymi do tychczas.

Przed wszystkim wydaje się, że układ obecnej instrukcji jest bardziej przejrzysty i usystematyzowany, a ujęcie czynności stanowiących pewną całość w oznaczenia punktowe oraz rozbudowany spis treści ułatwia szybsze posługiwanie się przepisami.

Objętościowo instrukcja nie jest znacznie mniejsza od poprzedniej, a więc postulat wysuwany w pierwszej fazie prac nad tymi przepisami jedynie ramowego ich opracowania — wydaje się, że słusznie — nie został spełniony.

Przepisy kasowe powinny być tak opracowane, aby nie występowały szerokie możliwości dowolnej ich interpretacji, a w wielu punktach możliwości różnego sposobu ich wykonywania. Nie wystarczy na przykład podać, że kasjer realizując czek wpisuje jego kwotę do książki kasowej, a następnie wypłaca kwotę realizowanego dokumentu; tu rzeczą ważną jest sposób i kolejność wykonania poszczególnych czynności, gdyż od tych elementów często zależy sprawne i bezbłędne przeprowadzenie operacji. W przeciwnym przypadku może zaistnieć błąd, który przy operacjach z pieniądzem gotówkowym prowadzi często do powstania szkody materialnej, a z nią wiąże się konieczność pokrycia szkody przez osobę odpowiedzialną za jej powstanie. Ponadto wszelkie najdrobniejsze niedociągnięcia stwarzają pole do różnego rodzaju nadużyć, co może przynieść szkodę dla samego Banku w postaci powstania poważnej straty materialnej i poderwania prestiżu naczelnej instytucji finansowej.

Dlatego słusznie wspomiano w jednym z artykułów, zamieszczonych na łamach „Wiadomości Narodowego Banku Polskiego”, że „usterki w pracy kredytowca powodują niejednokrotnie ujemne skutki gospodarcze, mogą one jednak być często odpowiednio skorygowane aż do całkowitego usunięcia powstałego zła. Natomiast błędy w pracy liczarki, kasjera czy skarbnika uzewnętrzniają się zazwyczaj w bezpośrednich stratach materialnych, obciążających osobiście tych pracowników, a rzutujących ponadto na kształtowanie się opinii o Banku i na zaufanie do tego Banku”.

W świetle tych uwag można wysnuć wnioski, że szczególnie opracowane przepisy kasowo-skarbcowe, dokładna znajomość tych przepisów oraz ściśle stosowanie ich w praktyce zwięzają do zupełnego sporadycznych przypadków możliwości popełnienia błędów i tym samym w dużym stopniu zabezpieczają pracownika przed konsekwencjami różnic kasowych. Z tego względu jedno z postanowień zarządzenia wprowadzającego Instrukcję Służbową Nr B/6, to jest o potwierdzaniu przez każdego pracownika zatrudnionego w komórce kasowo-skarbcowej przyjęcia do wiadomości i stosowania przepisów instrukcji i zarządzeń z działu czynno-

ci B—IV należy uznać jako nadzwyczaj celowe i pożyteczne.

Nie można jednak zapominać, że każdego pracownika komórki kasowo-skarbcowej niezależnie od jego przygotowania zawodowego powinny wyróżniać wyjątkowe walory moralno-etyczne oraz pewne — można określić — zdolności do wykonywania zleconych mu obowiązków. Dla podkreślenia znaczenia tych spraw dla całokształtu działalności kasowej Banku ujęto je w specjalnym, stanowiącym pewną całość punkcie 2 § 1 Instrukcji Służbowej Nr B/6.

Przechodząc do omówienia niektórych zmian wprowadzonych do przepisów kasowych należy na wstępie wskazać zmiany zastosowane w samych zasadach liczenia znaków pieniężnych, a więc liczenia sprawdzającego, tak zwanego na drugą rękę, liczenia kontrolnego i ważenia woreczków z bilonem.

Przed wszystkim przywrócono obowiązek liczenia „na drugą rękę” paczek banknotów 20-złotowych, zawieszony zarządzeniem Prezesa NBP z czerwca 1956 roku.

Zarządzenie to zwolniło oddziały od stosowania przepisu nakazującego przeliczanie „na drugą rękę” paczek banknotów w odcinkach 2, 5, 10 i 20-złotowych, co niewątpliwie przyczyniło się do usunięcia niejednokrotnie poważnych w tym czasie zaległości w stanach nieliczonych banknotów, a jednocześnie ułatwiło wielu oddziałom ściśle przestrzeganie trzydniowego terminu liczenia wpłat klientowskich. Niezależnie jednak od tych korzyści wystąpiły w oddziałach pewne ujemne zjawiska, do których zaliczyć należy wzrost ilości różnic kasowych i wiążących się z nimi reklamacji klientowskich. Stan taki wywoływał zrozumiałe niezadowolenie klientów i dawał podstawy do niepożądanego krytyki działalności Banku.

Powyższe względy zadecydowały o częściowym przywróceniu obowiązku liczenia sprawdzającego banknotów, a mianowicie w stosunku do banknotów 20-złotowych. Wprowadzenie generalnego liczenia „na drugą rękę” wszystkich paczek banknotów przeliczonych „na pierwszą rękę” nie wydaje się w tej chwili konieczne, biorąc pod uwagę projektowane wydanie monet wartości 10, 5 i 2-złotowych, które w przyszłości zastąpią całkowicie pieniądź papierowy w tych odcinkach oraz poważne trudności jakie wystąpiłyby w zakresie koniecznego uzupełnienia obsady osobowej zespołów sortowni niektórych oddziałów operacyjnych w związku ze wzrostem czynności.

Należy przypuszczać, że nowy przepis, aczkolwiek nakłada dodatkowe obowiązki, przyjęty będzie przez ogół pracowników kasowo-skarbcowych z dużym zadowoleniem, ponieważ oprócz różnych dodatkich aspektów przepis ten pozwala na wykrywanie — występujących niestety od czasu do czasu — błędów kompensacyjnych, przy których w dziewięciu przypadkach na dziesięć pracowników, który je popełnił, pokrywał braki nie odzyskując nadwyżek jakie musiały zaistnieć w innych formowanych przez niego paczkach banknotów.

Liczenie kontrolne, któremu podlegają wszystkie paczki banknotów przed związaniem ich w wiązki, zostało znacznie uproszczone, gdyż obecnie szczegółowe przeliczenie banknotów nie obejmuje wszystkich banknotów zniszczonych, tak zwanych destruktów po złotych 100 i 50, co dotychczas miało

miejsce. Z uwagi na stosunkowo duże ilości banknotów zniszczonych, prace sortowni zostaną tym samym dość znacznie uproszczone.

Przepisy nowej instrukcji znoszą również zasadę kontrolnego ważenia woreczków z bilonem. Wprowadzenie do obiegu monet alupolonowych o stosunkowo niskiej wadze w praktyce wykluczało możliwości ustalenia różnicy w ilości sztuk monet znajdujących się w woreczku tym bardziej, że nawet puste woreczki na skutek dłuższego ich używania, przesylenia kurzem, grubości sznurka itd. wykazują niejednokrotnie dość znaczne różnice w wadze, przekraczające dopuszczalne odchylenia. W tej sytuacji okazało się, że większość woreczków posiadających prawidłową zawartość nie wykazuje właściwej wagi i odwrotnie — woreczki posiadające właściwą wagę nie mają właściwej zawartości. Z tych względów przepis o kontroli zawartości woreczka z bilonem za pomocą wagi stał się przepisem martwym i dlatego został uchylony. Również fakt nieliczenia — „na drugą rękę” banknotów niższych wartości przemawiał za tego rodzaju rozwiązaniem.

W przepisach o t e r m i n a c h p r z e l i c z a n i a z a s i ł k ó w p i e n i ę ż n y c h, obowiązujący dotychczas termin sześciu dni od daty otrzymania transportu wprawdzie nie został zmieniony, ale oddziałom wojewódzkim pozostawiono wolną rękę co do wydawania decyzji akceptujących przedłużenie tego terminu w wyjątkowo uzasadnionych okolicznościach. Takie ustalenia pozwalają oddziałom wojewódzkim na bardziej elastyczne podchodzenie do zagadnienia terminów liczenia gotówki pochodzącej z zasiłków pieniężnych, w zależności od warunków i możliwości poszczególnych oddziałów operacyjnych.

Oddziały zasilające uzyskały również pewne ułatwienia, polegające na tym, że 20-dniowy termin nierozpakowywania worków przesyłkowych z gotówką przeznaczoną do dalszej wysyłki przedłużony został o 10 dni, to znaczy do dnia 30 od daty otrzymania transportu.

Innym ułatwieniem w pracy kas niektórych oddziałów operacyjnych jest możliwość zatrudniania w kasie już w czasie godzin kasowych pracownika przydzielonego na żądanie kasjera do pomocy przy czynnościach związanych z liczeniem gotówki.

Kasyienne niektórych oddziałów przyjmują dość duże ilości wpłat i przesortowanie przyjętych banknotów oraz sformowanie z nich paczek wymaga często dwu- lub trzygodzinnej pracy nawet kilku liczników.

Dotychczasowy przepis zezwalał na zatrudnienie w kasie licznika dopiero po godzinach kasowych, co w konsekwencji powodowało niejednokrotnie przedłużenie normalnych godzin pracy, a nawet pracę w godzinach nadliczbowych, w celu zestawienia i ustalenia zgodności kasy; z drugiej jednak strony przepis ten umożliwiał kasjerowi, jako odpowiedzialnemu za stan kasy, stałą obserwację czynności pracownika przydzielonego mu do pomocy, który tym samym wykonywał swe czynności komisyjnie. Obecny przepis jest tak ujęty, że w czasie godzin kasowych może przebywać w kasie i wykonywać czynności pomocnicze tylko pracownik wskazany przez kasjera, a więc osoba dobrze mu znana, darzona pełnym zaufaniem.

W rozdziale IV Instrukcji Służbowej Nr B/6 zatytułowanym „S k a r b i e c n o c n y” wprowadzono przede wszystkim zmiany wynikające z

uprzednio już wydanych zarządzeń, a więc uwzględniono zmiany dotyczące zniesienia żetonów kontrolnych, wydawanych dawniej klientom po dokonaniu wrzutu do skarbcza nocnego portfela z gotówką, dodatkowego zabezpieczenia worków, w których przenosi się portfele z wpłatami z pomieszczeń skarbcowych do sortowni, a ponadto ustalono wzór oświadczeń składanych przez klientów korzystających z urządzeń skarbcza nocnego.

Z treści tego oświadczenia wynika, że wpłacający przyjmuje do wiążącej go wiadomości, że jedynym i wyłącznym potwierdzeniem przyjęcia przez Bank wpłaty będą ustalenia komisji otwierającej skarbiec nocny i w efekcie potwierdzona przez Bank kopia dowodu wpłaty, dołączona do wyciągu z rachunku bankowego, zawiadamiającego o uznaniu rachunku kwotą dokonanej wpłaty.

Na uwagę zasługuje również fakt wydania nowego formularza zawierającego wskazówki co do prawidłowego sposobu dokonywania wrzutu portfeli do skarbcza nocnego. Przyjęcie tych wskazówek do wiadomości i bezwzględnego stosowania każdy wpłacający musi stwierdzić swym podpisem. W ten sposób wyklucza się możliwości jakiegokolwiek tłumaczenia się klienta niezajomością obchodzenia się z urządzeniami skarbcza nocnego, co od strony formalno-prawnej ma dość istotne znaczenie, ponieważ w kwestiach spornych między Bankiem a klientem sprawa ta kilkakrotnie była przedmiotem dyskusji.

Jeżeli chodzi o czynności s o r t o w n i, to od dłuższego już czasu można było zaobserwować, że sztywne przepisy ustalone dla czynności związanych z tak zwanym ewidencyjnym ustalaniem zawartości portfeli oraz przeliczaniem wpłat dokonanych za pośrednictwem skarbców nocnych, nasuwają w niektórych oddziałach przeliczających tego rodzaju wpłaty wiele trudności. Wspomniane trudności doprowadziły nawet do tego, że Centrala Banku, rozpatrując lokalne warunki poszczególnych oddziałów operacyjnych, posiadających urządzenia skarbcza nocnego, ustaliła dla kilkunastu z nich tryb postępowania odbiegający nieco od obowiązujących w tym przedmiocie przepisów.

Z doświadczenia i praktyki większych oddziałów, przyjmujących stosunkowo duże ilości portfeli wiadomo, że oddział który przyjmuje codziennie ponad 200 — 300 wpłat do skarbcza nocnego nie będzie mógł z tym samym powodzeniem stosować tej samej procedury czynności, co oddział przyjmujący 50—100 wpłat. Dlatego intencją przepisu pozycja 167 § 29 nowej instrukcji, zezwalającego oddziałom na stosowanie pewnych uzasadnionych odchyień od techniki pracy ustalonej w poprzednich punktach tego rozdziału instrukcji było umożliwienie oddziałom stosowania trybu postępowania najbardziej korzystnego w warunkach lokalnych danego oddziału.

Jeden z postulatów wysuwanych w swoim czasie przez kilka oddziałów posiadających stosunkowo duże zapasy znaków pieniężnych dotyczył przepisów normujących tok pracy w s k a r b c a c h, a mianowicie poruszał zagadnienie przejmowania wartości skarbcowych w przypadkach zmiany pracownika pełniącego funkcję skarbnika lub dłuższej jego nieobecności, przekraczającej trzy dni robocze. Przepis dotychczasowej instrukcji postanawiał między innymi, że przy przejmowaniu gotówki nowy skarbnik powinien przeliczyć wszystkie bank-

noty po zł 500, co najmniej 10% wiązek banknotów po zł 100, 50 i 20, pozostałe banknoty wyrzykowo w dowolnej ilości. Wnioski, uzasadniane przede wszystkim względami oszczędnościowymi, szły w kierunku zniesienia tego przepisu w całości lub utrzymania tylko obowiązku sprawdzenia banknotów 500-złotowych.

Zdając sobie całkowicie sprawę, że zrezygnowanie z omawianego przepisu znacznie ułatwiłoby przejmowanie wartości skarbcowych przez nowego skarbnika i zaoszczędziłoby oddziałom wiele godzin a nawet dni pracy, jakie nieraz trzeba przeznaczyć na te czynności, to jednak wydaje się, iż bezpieczeństwo obrotu pieniężnego nie pozwala obecnie na całkowite zaniechanie liczenia gotówki przy przejmowaniu skarbcza. Przepis ten, niezależnie od zasady, że każdy przejmujący gotówkę powinien właściwie przeliczyć możliwe wszystkie jej wartości, w powiązaniu z okresową wewnętrzną kontrolą skarbcza może mieć również dodatni wpływ na sposób wykonywania prac przez personel licząrski, który w każdej chwili musi być przygotowany na to, że wszelkie niedociągnięcia mogą być niezwłocznie ujawnione.

Z podanych wyżej przyczyn nowa instrukcja ogranicza się jedynie do zmniejszenia ilości paczek banknotów podlegających obowiązkowi szczegółowego przeliczenia w przypadkach przejmowania skarbcza; banknoty 20-złotowe mogą być sprawdzane w dowolnej ilości, a nie jak dotychczas w określonej ilości 10% wszystkich banknotów.

W Rozdziale VII — **Z a s i ł k i i n a d m i a r y g o t ó w k o w e** uwzględniono sugestie procentowego określenia normy, w jakiej oddział zasilający powinien kontrolować otrzymywane z oddziałów zasilanych banknoty przeznaczone do zniszczenia, ponadto ustanowiono przepis, że w przypadku otwarcia przez oddział zasilający worka z gotówką w celu przepakowania jego zawartości, banknoty znajdujące się w worku podlegają przeliczeniu. Przepis ten — w przypadku późniejszego stwierdzenia braku — zwalnia tym samym od odpowiedzialności materialnej za ewentualne braki pracownika ostatnio podpisanego na opasce paczki banknotów, w której stwierdzono różnice i przetrzuca ją na pracownika oddziału zasilającego, w którym dokonano otwarcia worka.

Uprawnienia oddziałów, zarówno oddziałów operacyjnych jak i wojewódzkich w zakresie wydawania decyzji co do uznania słuszności reklamacji klienta, złożonej po odejściu od kasy, a dotyczącej ujawnionego u niego braku — zostały zwiększone. I tak, oddziały operacyjne mogą obecnie samodzielnie decydować o ustaleniu związku przyczynowego zgłoszonej przez kasę nadwyżki z brakiem powstałym u klienta i uwzględnienia reklamacji, jeżeli reklamowana kwota nie przekracza złotych 5.000 (dotychczas złotych 3.000). Oddział wojewódzki uprawniony jest do wydawania tego rodzaju decyzji przy reklamacjach dotyczących kwot do złotych 10.000 (dotychczas złotych 6.000).

Zagadnienie **p r z y j m o w a n i a i w y m i a n y u s z k o d z o n y c h z n a k ó w p i e n i ę z n y c h** właściwie od dłuższego już czasu nie było uporządkowane od strony przepisów.

Przepisy wewnętrzne Banku — ujęte w dotychczasowej instrukcji kasowej, a zawierające między innymi postanowienie, że uszkodzone banknoty o podwójnej numeracji mogą być wymieniane przez

oddziały Narodowego Banku Polskiego jeżeli posiadają obydwa pełne numery z oznaczeniem serii przy każdym z tych numerów — mimo, iż formalnie nie były unieważnione, to jednak nie obowiązywały ponieważ okazało się, że stosowanie tego ryguru nie jest do utrzymania.

W związku z tym oddziały stosowały się do wytycznych przekazanych im za zgodą Prezesa Banku w formie specjalnego pisma Centrali, upoważniającego oddziały do przyjmowania i wymieniaania uszkodzonych banknotów, pomimo że nie mają pełnych numeracji i oznaczeń serii.

Przepisy nowej instrukcji nie wprowadzają żadnych zmian do praktykowanych obecnie zasad wymiany uszkodzonych znaków pieniężnych; całkowite jednak zalegalizowanie stanu faktycznego nastąpi z chwilą wejścia w życie nowego zarządzenia ministra finansów, które unieważni postanowienia z dnia 11 listopada 1955 r. (Monitor Polski Nr 116 pozycja 1523). Niewątpliwie wiązać się to będzie z koniecznością uzupełnienia wewnętrznych przepisów bankowych.

Ostatnim zagadnieniem zawartym w końcowej części instrukcji kasowej jest zagadnienie **o d p o w i e d z i a l n o ś c i m a t e r i a l n e j** pracowników zatrudnionych przy czynnościach związanych z pieniądzem gotówkowym.

Przed wszystkim należy zwrócić uwagę, że zasadniczo nowe przepisy, poza innym ich ujęciem i wprowadzeniem sformułowania „odpowiedzialność solidarna” zamiast „odpowiedzialność wspólna” zgodnie z obowiązującym prawem cywilnym, nie różnią się od przepisów dotychczasowych. A więc utrzymano między innymi przepis o odpowiedzialności materialnej za braki stwierdzone w paczkach banknotów pracownika ostatnio podpisanego na opasce paczki, której zawartość została zakwestionowana.

Przepis ten, wiążący dla każdego pracownika na podstawie zawartej umowy o pracę, w świetle odnośnych przepisów prawa cywilnego może nasuwać pewne wątpliwości czy zastrzeżenia i dlatego słuszność jego była niejednokrotnie przedmiotem obszernych dyskusji. Wszelkie jednak próby nowelizacji tego przepisu i zastąpienia go innym przepisem nie dały pożądanych wyników i — wydaje się — że utrzymaną zasadę odpowiedzialności ostatnio podpisanego na opasce spośród dotychczas dyskutowanych należy uznać jako jedyną, biorąc pod uwagę specyficzne warunki pracy i charakter bankowych operacji kasowych. Nie wyklucza to naturalnie możliwości kontynuowania dalszych rozważań na ten temat w przypadku wysunięcia nowych koncepcji.

Podane wyżej przykłady zmian jakie wprowadzono w technice czynności kasowo-skarbcowych oraz w wielu miejscach dość dokładne omówienie okoliczności jakie towarzyszyły ich wprowadzeniu nie wyczerpują wszystkich zmian dokonanych w przepisach kasowych obowiązujących do dnia 15 września bieżącego roku. Przytoczono tu tylko niektóre z nich a mianowicie bardziej charakterystyczne przypadki. Pozwalają one jednak na ogólne zorientowanie się w charakterze dokonanych zmian. Wydaje się, że po zapoznaniu się z nimi każdy dojdzie do wniosku, iż przepisy nowej Instrukcji Służbowej Nr B/6 to dalszy krok naprzód w uporządkowaniu i usprawnieniu operacji kasowych Narodowego Banku Polskiego.

J. Bątkiewicz

## BANK W WALCE O OBNIŻENIE KOSZTÓW TRANSPORTU

Do zadań przedsiębiorstwa Polskie Koleje Państwowe należy organizowanie transportu w ten sposób, aby zaspokajał on całkowite potrzeby kraju, przy jak najmniejszych, rzeczywiście niezbędnych i racjonalnych przewozach i jak najmniejszych kosztach. Wymogi te są spełnione wtedy, gdy nie ma przewozów nieracjonalnych, a więc zbędnych, zbyt dalekich i zbyt krótkich dla transportu kolejowego, przewozów krzyżujących się i przeciwbieżnych, przeciążających tylko niepotrzebnie tabor, linie i węzły kolejowe oraz opóźniających w efekcie przemieszczenie ładunku i powodujących zwiększenie kosztów przewozu, a tym samym powstawanie poważnych strat.

Olbrzymi wzrost przewozu ładunków na przestrzeni ostatnich kilku lat każe patrzeć na to zjawisko z pewnym niepokojem, gdyż zawierać on może w sobie utajone nieprawidłowości w postaci nieracjonalnych przewozów, nie wpływających z bezwzględnych potrzeb kraju, uzasadnionych wzrostem produkcji. Praca Polskich Kolei Państwowych wzrosła bowiem w zakresie przewozu ładunków w stosunku do 1938 roku trzykrotnie; gdy w 1938 r. przewieziono 78.800 tys. ton ładunku, to w 1949 r. już 140.206 tys. ton, w 1953 r. — 211.377 tys. ton, w 1956 r. — 239.199 tys. ton. Rok 1957 wykazuje natomiast pewną stabilność w stosunku do lat poprzednich.

Zagadnienie nieracjonalnych przewozów ma kapitalne znaczenie dla całej — jak to się później okaże — gospodarki narodowej, interesuje wszystkie czynniki nadrzędne, a przede wszystkim ma bezpośredni wpływ na pracę Polskich Kolei Państwowych, które w wyniku wzrostu przewozu ładunków znajdują się u szczytu swych możliwości przewozowych. Wzrostowi przemieszczonej masy towarowej nie odpowiada bowiem wzrost taboru kolejowego, gdyż przy trzykrotnym wzroście przewiezionego ładunku tabor towarowy wzrósł w tym samym czasie tylko o 45%.

Bank interesuje to zagadnienie z uwagi na koszty, wiążącą się z tym akumulację i angażowanie się kredytem bankowym. Intencją niniejszego artykułu jest naświetlenie w możliwie pełny sposób zagadnienia nieracjonalnych przewozów, strat jakie w związku z tym nasza gospodarka narodowa ponosi i wyprowadzenie nasuwających się wniosków.

Analizując wzrost pracy kolei stwierdzamy, że mamy tutaj do czynienia z dwoma zagadnieniami: z występującym uzasadnionym wzrostem przewozu ładunków oraz z pewną grupą przewozów gospodarczo nie uzasadnionych, zwanych przewozami nieracjonalnymi.

Uzasadniony wzrost przewozu ładunków następuje przede wszystkim w wyniku wzrostu produkcji, szeregu zmian w gospodarce narodowej, jak upaństwowienie przemysłu, reforma rolna oraz zmian w metodach zarządzania przemysłem, handlem i rolnictwem oraz jeszcze w wyniku szeregu innych dodatkowych czynników występujących po roku 1945, jak np. rozmieszczenie sił wytwórczych kraju. Uznając wzrost przewozu ładunków w swej podstawowej masie za gospodarczo uzasadniony nie znaczy to jednak, że nie należy dążyć do zahamowania ich

stałej tendencji wzrastającej i podjęcia kroków w kierunku ich obniżenia. Usunięcie jednak przyczyn powodujących nadmierny wzrost przewozu ładunków jest jednak bardzo trudne i wiąże się z koniecznością przeprowadzenia szeregu zmian i ponoszenia przez państwo dużych nakładów. Tak np. ograniczenie lub też zupełne wyeliminowanie przewozów wywołanych obecnym rozmieszczeniem sił wytwórczych w naszym kraju wymaga budowania nowych zakładów przemysłowych, zmiany w specyfikacji produkcji, w rejonizacji upraw itd. Nic więc dziwnego, że ewentualne zmiany mogą nastąpić tylko w wyniku przeprowadzenia długofalowych akcji, a efekty mogą być widoczne dopiero po dłuższym czasie.

Zagadnieniem interesującym nas jednak szczególnie są przewozy gospodarczo nie uzasadnione czyli przewozy nieracjonalne. One to właśnie są powodem występowania zbyt dużych kosztów i strat. Kiedy mamy do czynienia z przewozami nieracjonalnymi? Do przewozów takich należą np. przewozy dalekie, których miejsca nadania są położone zbyt daleko od miejsca przeznaczenia i mogą być zastąpione przewozami z miejsc bliżej położonych. Przykładem przewozów zbyt dalekich mogą być przewozy kruszywa, które do niedawna przewożone było z okręgu wrocławskiego do okręgu lubelskiego, podczas gdy istniały możliwości zaopatrzenia okręgu lubelskiego z rejonów bliższych, a więc okręgów krakowskiego i reszowskiego. Przewozy zbyt dalekie występują jeszcze bardzo często m. in. w budownictwie oraz przy przewozie płodów rolnych.

Co się tyczy przewozów na zbyt krótkie odległości, to takie przewozy pogarszają w znacznym stopniu wykorzystanie taboru kolejowego i komplikują pracę węzłów kolejowych. Charakterystyczną cechą takich przewozów jest to, iż na czas jazdy wagonów przypada najwyżej 5% czasu całego obrotu wagonami towarowymi, podczas gdy reszta czasu żytyta jest na czynności załadowcze i wyładowcze, manewrowanie wagonami, oczekiwanie na sformowanie pociągu i prace stacji rozrządowych. Wszystko to powoduje duże postoje wagonów i obciąża poważnie średni przebieg wagonu na dobę.

Przewozy gospodarczo nie uzasadnione, przewozy nieracjonalne mają miejsce przy korzystaniu z usług kolei niemal przez wszystkie grupy przedsiębiorstw gospodarki narodowej, przy czym przyczyny powodujące występowanie takich przewozów są różne, w zależności od warunków w jakich te przedsiębiorstwa pracują. Zobaczmy to najlepiej na dwóch przykładach podanych poniżej.

W ubiegłej kampanii cukrowniczej przewieziono kolejami normalnotorowymi około 4.354 tys. ton buraków cukrowych. Z ilości tej około 1.062 tys. ton, a więc około 24,4% ogółu przewozu buraków — przewieziono w ramach przerzutów międzyokręgowych. Jakkolwiek niektóre cukrownie zmuszone były przekazywać pewne ilości buraków do przerobu cukrowniom innych okręgów, to jednak dokonywanie tak znacznej ilości przerzutów nie było konieczne. Nieuzasadnionych przerzutów było wiele, a spowodowane one zostały brakiem odpowiedniej koordynacji pomiędzy poszczególnymi zjednoczeniami cukrowniczymi, co miało miejsce

zwłaszcza pod koniec kampanii. Brak tej koordynacji nie tylko przyczynił się do zwiększenia ilości przerzutów, lecz spowodował także wiele przewozów nieracjonalnych i całkowicie nieuzasadnionych, a więc krzyżujących się i przeciwbieżnych w ilości około 291,1 tys. ton.

Podobna sytuacja zaistniała w przemyśle ziemniaczanym, gdzie na skutek niewłaściwej organizacji baz surowcowych przemysł ziemniaczany zmuszony był przerzucać wielkie ilości ziemniaków z okręgu do okręgu jak np. z woj. lubelskiego na Śląsk itd. Pewne zaburzenia rzutujące na powstawanie przewozów nieracjonalnych miały miejsce przy zaopatrzeniu dużych ośrodków przemysłowych w ziemniaki jadalne przez aparat C.R.S. i M.H. O braku orientacji, co do potrzeb rynku niech świadczy fakt, że gdy w dniach 30 i 31 października ub. r. zlecono przemysłowi ziemniaczanemu zwiększenie przesyłek na Śląsk, odbiorcy Śląska już od 28 tego miesiąca stawali do dyspozycji wszystkie wagony z ziemniakami jadalnymi na skutek nasycenia rynku. W ten sposób przemysł ziemniaczany narażony został na straty, gdyż około 400 wagonów zostało zwróconych, a ponadto około 4.000 ton przesortowanych ziemniaków zostało na punktach. Straty przemysłu z tego tytułu sięgają około 600.000.— zł. Osobny rozdział stanowią trudności P.K.P., które w okresie dla siebie najbardziej uciążliwym, w kampanii jesiennej, musiały te wszystkie przewozy nieracjonalne obsłużyć.

Powstawaniu przewozów nieracjonalnych sprzyja system rozliczeń kosztów przewozu, a mianowicie stosowana powszechnie klauzula: cena franko — stacja przeznaczenia i cena loco — stacja nadania. Cena franko — stacja przeznaczenia oznacza, iż określona część kosztów transportu lub załadunku towaru obciąża sprzedawcę, a nie odbiorcę; według natomiast klauzuli cena loco — stacja nadania, koszty transportu ponosi odbiorca. Przy rozliczaniu kosztów transportu stosuje się u nas z reguły zasadę pierwszą, gdzie koszty transportu ponosi sprzedający. Ta zasada obowiązuje przy transporcie wszystkich ważniejszych grup ładunków, takich jak węgiel i koks, rudy, metale, drewno itd. Powszechnie stosowanie tej zasady powoduje znieczulenie odbiorcy na koszty transportu. W cenie towaru mieści się bowiem koszt transportu bez względu z jakiej odległości towar jest sprowadzany. Kupującemu jest absolutnie obojętna odległość, którą towar przebywa, gdyż tak przy 10 jak i 600 km płaci on tę samą cenę. Stąd do niedawna mieliśmy do czynienia z takimi absurdalnymi pociągnięciami jak przewożenie kruszywa i piasku z województwa wrocławskiego do województwa olsztyńskiego. Zdając sobie z tego sprawę zapoczątkowano akcję pokrywania kosztów transportu według zasady cena loco — stacja nadania, obejmując nią na razie takie materiały, jak kruszywo naturalne i prefabrykaty wielkowymiarowe. Nie można jednak tutaj wprowadzać gwałtownie nowego trybu pokrywania kosztów transportu i dlatego należy liczyć się z powolnym wprowadzaniem tej zasady, nad czym zresztą pracuje w tej chwili Państwowa Komisja Cen.

Kreśląc te uwagi na temat przewozów nieracjonalnych należy podkreślić wielką złożoność tego problemu, jego powiązanie z różnego rodzaju czynnikami i wzajemną współzależność między nimi.

Mówiąc o przewozach nieracjonalnych należałoby podjąć próbę ustalenia ich wielkości w masie ładunku i odpowiadającej jej równowartości w pieniądzu. Przyjmuje się, że wielkość przewozów nieracjonalnych wynosi około 15% ogółu przewozów. Cyfra ta w żadnym wypadku nie zawyża istniejących nieprawidłowości i jeżeli wymaga korekty to tylko chyba in plus. Zresztą przewozy nieracjonalne kształtują się różnie w poszczególnych grupach ładunków, wykazując niejednokrotnie duże odchylenia od przeciętnej, przyjmowanej na 15%. Przykładem może być przewóz buraków cukrowych o czym była mowa powyżej.

Ażeby jednak zagadnienie zbyt znacznych kosztów transportu i strat ponoszonych przez nasze państwo w tej dziedzinie gospodarki narodowej przedstawić jak najwyraźniej, zmuszając wszystkich zainteresowanych do zastanowienia się nad tym problemem, w tym naturalnie i Bank, przeliczymy te nieracjonalne przewozy na złotówki, wyrażające efektywną stratę, jaką w tym zakresie ponosimy. Przyjmując rok 1956 jako podstawę naszych wyliczeń otrzymujemy pozycję 35.879 tys. ton ładunku, stanowiącą właśnie owe nieracjonalne przewozy (dla porównania należy podać, że w 1938 roku przewieziono ogółem 78.800 tys. ton ładunku). Dokonując następnie odpowiednich wyliczeń, tj. uwzględniając średnią stawkę taryfy według klasy XIII za 1 tonę przy średniej odległości przewozu 1 tony na 229 km i wyliczony powyżej ciężar ładunku w wysokości 35.879 tys. ton, lub też wyliczając po prostu 15% kosztu własnego sprzedaży przewozu ładunków, na podstawie bilansu przedsiębiorstwa P.K.P. na dzień 31.XII. 1957 r., otrzymujemy kwotę jednego miliarda stanowiącą równowartość nieracjonalnych przewozów w złotówkach. Tyle tracimy co roku na nieracjonalnych przewozach, o 1 miliard wzrastają niepotrzebnie koszty, o 1 miliard zmniejsza się akumulacja, o 1 miliard jesteśmy ubożsi. W jakiej wysokości Bank angażuje się tutaj kredytem nie potrafię niestety już jednak wyliczyć.

Jeden miliard to bardzo dużo. Należy podjąć każdą akcję, która tylko może przyczynić się do zmniejszenia nieracjonalnych przewozów, a tym samym i zmniejszenia powstających strat. Wskazana jest synchronizacja wysiłków wszystkich zainteresowanych jednostek, a więc Polskich Kolei Państwowych, wszystkich przedsiębiorstw państwowych i spółdzielczych, Państwowej Komisji Cen i pozostałych jednostek. Znaczny udział w tych staraniach może mieć i Narodowy Bank Polski.

Zdając sobie sprawę z występowania w transporcie nieracjonalnych przewozów przystąpiono już teraz do ograniczania przyczyn powodujących omawiane przewozy.

Jako środki zaradcze stosowane być mają:

- schematy racjonalnych kierunków przewozowych,
- marszrutyzacja przewozów.

Ponieważ prawidłowość wykonania przewozów może być oceniana w oparciu o istniejące miejsca nadania i odbioru ładunków, przeto środkami zapewniającymi prawidłowość przewozów mogą być jedynie ustalone z góry schematy racjonalnych kierunków przewozowych dla poszczególnych ładun-

ków. Pod pojęciem schematów racjonalnych kierunków przewozowych rozumiemy takie wzajemne powiązanie regionów produkcji i spożycia, które zapewnia pełne zaspokojenie potrzeb regionów w daną produkcję a zarazem i najbardziej oszczędne wykorzystanie środków transportu. Omawiane schematy wynikają z istniejącego rozmieszczenia sił wytwórczych i spożycia, a przy opracowaniu ich na dłuższy okres czasu wynikają również z planu rozwoju poszczególnych gałęzi gospodarki narodowej.

W ostatnich miesiącach ukazało się szereg zarządzeń ministra komunikacji — wydanych w oparciu o odpowiednie zarządzenia prezesa Rady Ministrów — normujących zasady stosowania regionalnych kierunków przewozu transportem kolejowym ważniejszych grup ładunków, jak np. materiałów budowlanych, słomy lnianej i konopnej, kamiennych materiałów drogowych, buraków cukrowych, ziemniaków przemysłowych i konsumpcyjnych itd. Racjonalne przewozy stosuje się przy nadaniu przez producentów państwowych, spółdzielczych i nieuspołecznionych. Ważne jest również, że w przypadku niemożności opracowania stałych zasad stosowania racjonalnych kierunków przewozu, co ma np. miejsce przy przewozie buraków cukrowych i ziemniaków wprowadzono obowiązek opracowania wspomnianych zasad każdorazowo przed okresem masowych przewozów tych ładunków (kampania jesienna dla buraków cukrowych i wiosenna oraz jesienna dla ziemniaków przemysłowych i konsumpcyjnych).

Pociągnięcia PKP w zakresie racjonalizacji przewozów przyniosły już dodatnie rezultaty. Plan przewozów towarów PKP na I półrocze br. przewidujący przetransportowanie 117,2 mln. ton ładunków został wykonany w 96,1%, a mimo to potrzeby przewozowe odbiorców zostały w całości zaspokojone. Zasadniczym powodem nie wykonania planu był brak masy towarowej, na co wpłynęły w dużej mierze m. in. omawiane powyżej zarządzenia dotyczące racjonalizacji przewozu ładunków, w wyniku czego zostały ograniczone wędrowki po kraju żwiru, kamienia, słomy itd.

Również przewozy marszrutowe odgrywać mogą pewną rolę w eliminowaniu nieracjonalnych przewozów; przede wszystkim stanowią one jednak zespół najskuteczniejszych środków przyspieszenia obrotu wagonów, przez wyeliminowanie zbędnych postojów ładowanych wagonów na stacjach węzłowych i rozrządowych w czasie trwania przewozu, drogą planowego organizowania przebiegu potoków masy towarowej w zwartych pociągach towarowych.

Omawiając całość zagadnienia przewozów nieracjonalnych zauważyć wreszcie należy, że przyczyn powodujących powstawanie i utrzymywanie się przewozów gospodarczo nie uzasadnionych należy doszukiwać się również między innymi w niewłaściwie ustawionej taryfie towarowej. Taryfa towarowa jest niska, z jednej strony powoduje to deficytowość kolei państwowych, z drugiej natomiast niskie stawki taryfowe nie stanowią dostatecznego bodźca zmuszającego usługobiorców do oszczędnego i racjonalnego korzystania z transportu kolejowego.

Ujawnione nieprawidłowości w zakresie transportu, a więc nadmierne, nieracjonalne, nie uzasadnione gospodarczo przewozy powinny skłonić wszystkie

ogniwa Banku do podjęcia zdecydowanych, energicznych środków, mających na celu stopniowe ograniczenie i zmniejszenie a następnie nawet zupełnie wyeliminowanie omawianych przewozów. Jak wynika z uwag podanych w tekście niniejszego artykułu chodzi tutaj o bardzo poważne sumy wyrażające efektywną stratę, jaką ponosi cała nasza gospodarka. **Trzeba więc zwrócić uwagę na koszty transportu i ich kształtowanie się**, przy czym nie wystarczy tutaj stwierdzenie, że koszty transportu mieszczą się w granicach planu, gdyż plan może być ustawiony źle, zwłaszcza gdy ustalany on jest corocznie na podstawie danych roku poprzedniego.

Jak więc mają wyglądać zadania Banku w zakresie ograniczenia i likwidacji nadmiernych, gospodarczo nie uzasadnionych i nieracjonalnych przewozów oraz wiążącej się z tym obniżki kosztów transportu?

Pierwszym warunkiem powodzenia podejmowanych akcji jest uzyskanie rozpoznania co do prawidłowego kształtowania się przewozów we wszystkich przedsiębiorstwach, w których najprawdopodobniej występują przewozy gospodarczo nie uzasadnione, a które współuczestniczą w obrocie następującymi grupami ładunków (towarów), a mianowicie:

- węgiel i koks
- rudy
- metale i wyroby z metali
- cement
- nawozy sztuczne
- zboże
- ziemniaki
- buraki cukrowe
- drewno i wyroby z drewna.

Wstępne rozeznanie można by uzyskać porównując kształtowanie się przewozów w ostatnich kilku latach i porównując je z dynamiką produkcji i obrotów, gdyż wzrost przewiezionej masy ładunków i wiążący się z tym koszt powinien kształtować się w jakimś stosunku do postępującego wzrostu produkcji i obrotu. Przykładem występującego już na pierwszy rzut oka braku powiązań pomiędzy produkcją a transportem może stanowić produkcja i obrót ziemniaków, zboża, buraków cukrowych itd.

Dalsze rozeznanie uzyskamy rozpatrując zagadnienie transportu z punktu widzenia dostawców i odbiorców, a mianowicie ich miejsca położenia w stosunku do głównego kontrahenta, którego koszty transportu i samo zagadnienie transportu — w danej chwili rozpatrujemy. Chodzi tutaj po prostu o sprawdzenie czy to przedsiębiorstwo współpracuje z jednostkami, z którymi bezwzględnie współpracować musi i czy nie mamy tutaj do czynienia z przewozami zbyt dalekimi lub też zbyt krótkimi i czy kontakty takie nie mogą być bez uszczerbku dla całości gospodarki zastąpione kontaktami bardziej gospodarczo uzasadnionymi.

Jest rzeczą jasną, że przebieg badań i ich wyniki uzależnione są od tego, kto omawiane prace przeprowadza. Oddziały operacyjne będą miały za przedmiot swych badań z zasady przedsiębiorstwa, oddziały wojewódzkie — jeżeli uznają za słuszne

zainteresowanie się tą sprawą — całe grupy przedsiębiorstw i ich wzajemne powiązania. W tym drugim przypadku będziemy mieli do czynienia z analizami kompleksowymi.

Po uzyskaniu koniecznego rozpoznania i stwierdzeniu, iż w badanych przez nas przedsiębiorstwach występują z całą pewnością przewozy gospodarczo nie uzasadnione należałoby się zastanowić nad możliwościami zastosowania skutecznych środków zaradczych, mających na celu ograniczenie, a nawet zupełne zlikwidowanie ujawnionych nieprawidłowości. Realizacja tych zamierzeń może nastąpić w dwojaki sposób: bądź przez zastosowanie właściwych rygorów kredytowych oraz wywieranie pewnego nacisku administracyjnego.

Co się tyczy stosowania rygorów kredytowych, to w tym przypadku, podobnie zresztą jak i przy zaistnieniu innych nieprawidłowości w gospodarce przedsiębiorstw, można stosować je na warunkach przewidzianych instrukcją służbową Nr 7/8. Z uwagi jednak na odmienną sytuację należy zwrócić uwagę na możliwości istniejące przy właściwym operowaniu kredytem płatniczym, mającym jak wiadomo charakter doraźnej pomocy finansowej, udzielanej przedsiębiorstwom przez Bank, a przeznaczanym na pokrycie między innymi płatności z tytułu rozliczeń za transport, regulowanych ciekami nielimitowanymi. W przypadku występowania przewozów nieracjonalnych można dążyć do ograniczenia występowania kredytu płatniczego na pokrycie rozliczeń za transport, jakkolwiek należy sobie zdać sprawę, że tego rodzaju akcje należy przeprowadzać bardzo ostrożnie i umiejętnie, ażeby ostrza tego pociągnięcia nie kierować przeciwko przedsiębiorstwom transportowym — najczęściej kolejom państwowym. Stosując ograniczenia przy przyznawaniu kredytu płatniczego należałoby dążyć do wprowadzenia rozliczeń za transport pomiędzy zainteresowanymi kontrahentami przy pomocy cieków limitowanych. Należy takie postępowanie Banku wziąć jednak pod uwagę, gdyż w przypadku występowania przewozów nieracjonalnych, a jednocześnie finansowania rozliczeń za transport kredytem płatniczym mielibyśmy tutaj do czynienia z pośrednim angażowaniem się przez Bank w przewozach nieracjonalnych, o czym wspomniałem już na innym miejscu niniejszego artykułu.

Nacisk administracyjny należy stosować przy każdej sposobności, gdy tylko stwierdzamy występowanie przewozów nieracjonalnych, a więc przy przyjmowaniu wniosków kredytowych, analizie

sprawozdawczości okresowej, opracowaniu sprawozdań z kontroli stanu finansowego przedsiębiorstw, przeprowadzaniu inspekcji itd.

Należy sobie zdać sprawę, że akcja o której mowa w niniejszym artykule nie może być tylko dorywczym zrywem, lecz akcją stałą, która powinna być prowadzona aż do chwili zupełnego zlikwidowania przerostów transportowych. Metody oddziaływania mogą być różne, począwszy od dotkliwych restrykcji kredytowych, przejawiających się w stosowaniu pewnych rygorów kredytowych, aż do interwencji w jednostkach centralnych i wykorzystywaniu w tym celu właściwych departamentów Centrali. Każda akcja jest dobra, każdy środek słuszny jeżeli zbliża nas tylko do wyznaczonego celu. Dużo zależy krótko mówiąc od inwencji oddziałów, które te akcje mają przeprowadzać, od ich umiejętności i stanowczości w rozwiązywaniu postawionych przed sobą zadań. Jest jednak o co walczyć. Suma jednego miliarda złotych, stanowiąca w przybliżeniu cyfrowy wyraz przewozów gospodarczo nie uzasadnionych powinna być sprowadzona do zera. O tę sumę powinny zmniejszyć się koszty transportu a wzrosnąć powinna akumulacja.

Reasumując dotychczasowe uwagi i spostrzeżenia stwierdzić można co następuje:

1. W zakresie transportu istnieją wielkie możliwości daleko idącej oszczędności i obniżki kosztów. Możliwości te leżą jednak przede wszystkim po stronie przedsiębiorstw korzystających z usług transportowych, a następnie dopiero po stronie kolei państwowych.

2. Konieczność obniżenia przewozu masy towarowej jest również niezmiernie ważna dla transportu kolejowego, gdyż znajduje się on na granicy swych możliwości przewozowych, co zresztą wpływa z porównania wzrostu przewiezionego w ostatnich latach tonażu ze wzrostem taboru.

3. Poprawa w podanych powyżej dziedzinach przyniesie w efekcie duże korzyści materialne dla całej gospodarki narodowej, a z drugiej strony odbije się dodatnio na pracy przedsiębiorstwa PKP i jego finansach.

Z tych względów walkę o ograniczenie i likwidację przewozów nieracjonalnych i obniżkę kosztów transportu powinny podjąć niezwłocznie wszystkie jednostki organizacyjne Banku, a więc oddziały operacyjne, oddziały wojewódzkie i departamenty kredytów Centrali. —

W. Szostak



# PRZEPISY MIĘDZYNARODOWEJ IZBY HANDLOWEJ DOTYCZĄCE INKASA BANKOWEGO

OD REDAKCJI

*Problematyka prawidłowego wykonywania operacji zagranicznych staje się punktem zainteresowania w wielu oddziałach. Rozwój operacji dewizowych jak również przeniesienie (pewnych uprawnień w tym zakresie) Centrali do oddziałów wymaga od redakcji publikowania artykułów z tej dziedziny; aczkolwiek mogą one być przyjęte przez część czytelników jako zbyt specjalistyczne. Mając jednak na uwadze, że coraz większa ilość oddziałów będzie zainteresowana operacjami walutowo-dewizowymi i zagranicznymi, będziemy się starali nie pomijać na łamach naszych wyższych zagadnień, starając się zamieszczać obok artykułów o znaczeniu naukowym i teoretycznym również artykuły z naszej praktyki obsługi operacji zagranicznych. Prosimy Koleżanki i Kolegów o współpracę.*

Międzynarodowa Izba Handlowa uchwałą z października 1956 r. przyjęła Jednolite Reguły dla Inkasa Dokumentów Handlowych (Règlement uniforme pour l'encaissement des effets de commerce) z zaleceniem wprowadzenia ich w życie z dniem 1.1.1958 roku.

Szkic obecny nie ma na celu omawiania i komentowania poszczególnych przepisów Jednolitych Reguł, wychodząc z założenia, że w chwili jego publikacji będą one znane zainteresowanym czytelnikom lub dostępne w sposób umożliwiający skonfrontowanie ich tekstu z niniejszymi uwagami. Jest natomiast moim zamiarem zwrócenie uwagi na elementy zasadnicze lub charakterystyczne dla ich konstrukcji. Wyodrębnienie tych elementów wydaje się celowe ze względu na to, że charakteryzują one tendencje praktyki świata kapitalistycznego w dziedzinie inkasa. Przemawiają za tym również względy mnemotechniczne, jak również potrzeba dania pewnego materiału interpretacyjnego, banki polskie bowiem z konieczności rzeczy spotkają się z zastosowaniem omawianych Reguł w związku z kapitalistycznym obrotem inkasowym.

## I. Właściwość Jednolitych Reguł

Określenie właściwości przedmiotowej i podmiotowej Jednolitych Reguł nie nastęrcza wątpliwości.

Z punktu widzenia przedmiotowego Jednolite Reguły dotyczą inkasa wszelkiego rodzaju dokumentów handlowych i papierów wartościowych (billets á ordre, chèques, remises documentaires, quittances et toutes autres pièces susceptibles de faire l'objet d'encaissement), jak również wszelkiego typu transakcji inkasowych (à délivrer contre paiement, acceptation, trust-receipt ou autres Lettres d'engagement, franco ou sous autres conditions).

Z punktu widzenia podmiotowego obejmują one stosunki prawne zachodzące zarówno między zleceniodawcą czynności inkasowej a jego bankiem, jak między bankiem zleceniodawcy a bankiem pośredniczącym (wg terminologii Jednolitych Reguł — bankiem inkasującym) i wreszcie obowiązki i uprawnienia tego ostatniego.

W kwestii ich stosunku do poszczególnych państwowych systemów prawnych (a więc w dziedzinie tzw. norm kolizyjnych), Jednolite Reguły zajmują w stosunku do poszczególnych państwowych systemów prawnych stanowisko w pewnym stopniu

nadrzędne, oświadczając, że Jednolite Reguły mają zastosowanie w miejsce prawa państwowego z tym oczywista, że nie mogą one wchodzić w miejsce przepisów o charakterze przymusowym (Règlement prévaudra sur les dispositions législatives et réglementaires des différents pays, auxquelles il peut être dérogé).

Jednolite Reguły deklarują jak najdalej posunięte poszanowanie zasady wolności umów oświadczając, że mają one zastosowanie tylko o tyle, o ile strony nie umówiły się inaczej. W tym punkcie jednakże należy spodziewać się powstania wątpliwości interpretacyjnych wobec pewnych wahań w redakcji odpowiednich tekstów.

Mianowicie, przepisy ogólne Jednolitych Reguł w punkcie b) powiadają, że mają one zastosowanie w braku „wyraźnych innych umów między stronami” (qu'il n'ait pas été passé d'autres conventions expresses entre les parties). Uchwała Rady Izby z października 1956 roku, wprowadzająca Jednolite Reguły, zawiera również stwierdzenie pomocniczego ich charakteru, oświadczając, że strony zachowują pełną swobodę udzielania instrukcji uchylających przepisy Reguł (...la liberté la plus complète étant laissée aux parties de donner des instructions en dérogation à ses dispositions; celle-ci — tzn. Reguły — ne sauraient donc être applicable qu'à défaut d'instructions suffisantes...). Z zestawienia tych dwu kontekstów zdaje się wynikać idyntyčność — w rozumieniu Jednolitych Reguł — terminu „umowa” (convention) i „instrukcja” (instruction) i taka identyfikacja stanowi zresztą zjawisko normalne w handlu, bankowości itp.

Lektura tekstu Jednolitych Reguł nasuwa jednak przypuszczenie, że za różnicami redakcyjnymi poszczególnych artykułów Jednolitych Reguł może się kryć różna treść merytoryczna. Tak, np. artykuł 6 Reguł brzmi: „W braku odmiennych instrukcji banki będą akceptowały zapłatę za dokumenty handlowe w sposób zgodny z miejscową praktyką bankową” (Le moyen de paiement des affets de commerce sera accepté suivant les usages bancaires du lieu du paiement, sauf instructions contraires). Równocześnie w artykule 7 czytamy: „O ile pozwala na to prawo właściwe dla miejsca zapłaty, чеки i weksle, którym nie towarzyszą dokumenty, mogą stanowić przedmiot zapłat częściowych...” (Pour autant que la loi applicable au lieu du paiement le permette, les chèques et effets non accompagnés de documents peuvent faire l'objet de paiements partiels). Wobec

uzależnienia pierwszej normy od braku przeciwnych instrukcji przy równoczesnym braku takiego zastrzeżenia w treści drugiego przepisu, nasuwa się pytanie, czy przepis art. 7 obowiązuje bez względu na przeciwną dyspozycję podawcy takiego dokumentu? Czy też może dla jego uchylecia nie wystarczy prosta instrukcja (instruction) zleceniodawcy, a byłaby tu potrzebna wyraźna umowa (convention expresse)?

Należy więc spodziewać się, że zagadnienie, w jakim stopniu przepisy Jednolitych Reguł należy uważać za arbitralne, a w jakim za podlegające zmianom na skutek woli zainteresowanych stron, będzie musiało być przedmiotem jakichś dalszych wyjaśnień ze strony M.I.H.

Inne zagadnienie, w którym można będzie zorientować się dopiero po upływie pewnego czasu, stanowi kwestia powszechności stosowania omawianych Reguł. Jak wiadomo, akty normatywne Międzynarodowej Izby Handlowej nie mają charakteru konwencji międzynarodowych, których sygnatariuszami są poszczególne państwa, nadające tym konwencjom moc prawa obowiązującego w odniesieniu do podmiotów prawnych podległych ich władzy. Stanowią one akt prawny, którego stosowanie — nawet przez członków M.I.H. — jest uzależnione od ich swobodnej decyzji. W konsekwencji, do Jednolitych Reguł — podobnie jak do Jednolitych Zwyczajów i Praktyki dotyczących akredytyw — przystąpiły już (względnie przystąpią) w niektórych krajach związki banków, w niektórych natomiast poszczególne banki. Na razie — z punktu obserwacyjnego w Warszawie — można powiedzieć tyle, że w głosowaniu nad uchwałą wprowadzającą Jednolite Reguły wstrzymały się od głosu komitety narodowe: brytyjski, duński i holenderski<sup>1)</sup>.

## II. Zasady transakcji inkasowych

Jednolite Reguły formułują wyraźnie lub implícite szereg zasad dotyczących załatwiania transakcji inkasowych. Część z nich stanowi usankcjonowanie zasad przyjętych od dawna zwyczajowo, część natomiast reguluje kwestie dotychczas w praktyce bankowej wysoce wątpliwe. Zasady te są następujące:

1. **Zasada locus regit actum.** Jak wiadomo w międzynarodowym prawie prywatnym przyjmuje się na ogół zasadę, że — niezależnie od kwestii, jakiemu prawu podlega umowa zawarta między podmiotami, podlegającymi różnym systemom prawnym — do oceny formy czynności, wynikających z takiej umowy, właściwe jest miejsce ich spełnienia.

Zasada ta bardzo wyraźnie i konsekwentnie została zachowana w Jednolitych Regułach. Prawu lub zwyczajom przyjętym w miejscu zapłaty poddają one prezentację dokumentów inkasowych do zapłaty (art. 1), prezentację do zapłaty weksli terminowych w terminie ich płatności (art. 5); prawu siedziby akceptanta poddany został sposób przedłożenia wekslu do akceptu (art. 17); sposób zapłaty wreszcie został również poddany praktyce bankowej przyjętej w miejscu zapłaty (art. 6).

Zgodnie z wątpliwościami interpretacyjnymi, wysuniętymi w p. I, należy zwrócić uwagę na to, że

<sup>1)</sup> W chwili oddania numeru do druku wiadomo, że Jednolitym Regułom poddają już swoje inkasa niektóre banki zachodnio-niemieckie i banki szwedzkie.

jedynie poddanie sposobu zapłaty normom przyjętym w miejscu zapłaty jest uzależnione od braku przeciwnych instrukcji (sauf instructions contraires); pozostałe przepisy są nieuwarunkowane.

## 2. Zasada nieodpowiedzialności za prawidłowość dokumentów.

Zasada nieodpowiedzialności banków, biorących udział w transakcji inkasowej, za prawidłowość dokumentów, stanowiących przedmiot inkasa, jest sformułowana explicite i w sposób nieuwarunkowany w art. 2 Jednolitych Reguł (sans être tenus de vérifier leur (tj. dokumentów) régularité).

Przepis ten stanowi usankcjonowanie od dawna stosowanej zasady, głoszącej, że w transakcji inkasowej banki nie mają obowiązku badania, czy dokumenty stwierdzają prawidłowe wykonanie transakcji i czy są wystarczające dla uzasadnienia żądania zapłaty od importera.

Sformułowanie art. 2 Jednolitych Reguł ma tę niewątpliwą zaletę, że nie pozostawia pola do domysłów. Wydaje się jednak, że jego sformułowanie, zwalniające banki od obowiązku badania prawidłowości dokumentów, zostało posunięte zbyt daleko; można też wątpić, czy da się je utrzymać wobec wymogów prawnych lub zwyczajowych, obserwowanych w różnych krajach. Można mieć np. wątpliwość, czy w świetle przepisów prawnych, dotyczących umowy o zlecenie, dałoby się uzasadnić postępowanie banku, który — nie troszcząc się o ochronę interesów swego zleceniodawcy — wysłałby do inkasa np. nie zaindosowany przez nieuwagę konosament wystawiony na zlecenie eksportera; wiadomo przecież z góry, że importer musi zwrócić taki konosament do zaindosowania. Wątpliwa również byłaby pozycja etyczna banku, który wysłałby do inkasa dokument stanowiący oczywisty falsyfikat.

## 3. Zasada swobody wyboru banku pośredniczącego przez bank biorący udział w transakcji inkasowej.

Art. 21 Jednolitych Reguł daje bankowi, biorącemu udział w wykonaniu transakcji inkasowej, prawo swobodnego wyboru korespondenta, za pośrednictwem którego zamierza on przeprowadzić inkaso. Art. 22, przewidujący sytuację, w której zleceniodawca wskazuje bank, za pośrednictwem którego poleca przedstawić dokumenty płatnikowi, nawet w tej sytuacji upoważnia bank podawcy do skierowania dokumentów do swego korespondenta z poleceniem, aby ten bank skierował je do inkasa do banku wskazanego przez zleceniodawcę (l'établissement chargé du recouvrement conservera néanmoins le droit de le — t. j. l'effet de commerce — diriger sur son correspondant habituel et de le charger de le faire encaisser par l'établissement indiqué par le client remettant).

Pozostawienie kwestii wyboru banku pośredniczącego, w bardzo szerokim zakresie, arbitralnej decyzji banku zleceniodawcy jest wysoce uzasadnione, bank bowiem — jako instytucja z natury rzeczy posiadająca najlepsze rozeznanie międzynarodowej aparatury bankowej — może mieć bardzo ważne powody do niekorzystania z usług takiego czy innego banku, mając równocześnie również ważne powody do zachowania w tajemnicy powodów swego postępowania. Powody te, zresztą mogą ściągać się jedynie do niechęci do powierzania czynności inkasowej nieznanemu bliżej partnerowi.

Mogą jednakże istnieć, i częstokroć istnieją, również ważne okoliczności, nakazujące honorowanie instrukcji zleceniodawcy, wynikających z reguły z jego porozumień z importerem. Zmiana tych porozumień może być niemożliwa, albo zbyt przewlekła, aby można było na czas zorganizować opiekę nad towarem znajdującym się już w drodze do nabywcy. Może również zabraknąć czasu na porozumiewanie się banku ze swoim zleceniodawcą szczególnie, jeżeli jest on już bankiem pośredniczącym. Z poszukiwania kompromisu między zasadą swobody wyboru banku pośredniczącego przez bank, któremu polecono przeprowadzenie inkasa, a zasadą poszanowania instrukcji zleceniodawcy, wywodzi się art. 22 Jednolitych Reguł. Treść jego dyspozycji zrozumiała jako kompromis musi jednak budzić zastrzeżenia. Powstaje pytanie: jaki efekt pragnęli osiągnąć autorzy tego artykułu, zobowiązując bank podawcy do przeprowadzenia inkasa za pośrednictwem banku wskazanego przez zleceniodawcę, i równocześnie zwalniając ten bank od bezpośredniego kontaktu z bankiem płatnika? Za decyzją banku muszą się kryć jakieś poważne powody, uzasadniające tego rodzaju dyskryminację; jeżeli np. powodem jest brak zaufania do banku docelowego, to należy zapytać, w jakim stopniu udział innego banku pośredniczącego ma zmniejszyć ryzyko, skoro musi on ostatecznie powierzyć dokumenty temu wątpliwemu bankowi? Powstaje również kwestia, czy spowodowanie obciążenia transakcji kosztami jeszcze jednego banku pośredniczącego daje się pogodzić z obowiązkiem ochrony przez bank interesów jego klienta.

#### 4. Zasada ponoszenia kosztów przez zleceniodawcę

Jednolite Reguły sankcjonują od dawna przyjętą w bankowości zasadę, że koszty inkasa ponosi zleceniodawca.

Zasada ta znalazła swój wyraz — w formie nieuwarunkowanej — w przepisie art. 3 Jednolitych Reguł, obciążającym zleceniodawcę kosztami opłat stemplowych pobieranych od dokumentów, stanowiących przedmiot inkasa.

Zasadę tę zawiera również art. 28 Jednolitych Reguł. Stanowi ona myśl zawartą w nim *implicite*, omawiany bowiem artykuł jest poświęcony uregulowaniu odchyleń od niej. Pozostaje jedynie żałować, że omawiana zasada nie znalazła wyrazu w postaci pozytywnego stwierdzenia.

Omawiany art. 28 Jednolitych Reguł zawiera w swej treści trzy przepisy:

1 — zleceniodawca może zlecić pobranie od płatnika kosztów inkasa;

2 — mimo takiej dyspozycji zleceniodawcy, jeżeli płatnik odmawia pokrycia wspomnianych kosztów, bank może bez porozumienia ze zleceniodawcą wydać dokumenty płatnikowi bez pobrania od niego kosztów inkasa, a kosztami tymi obciążyć zleceniodawcę. Uzasadnienie tego przepisu stanowi niechęć do hamowania przebiegu transakcji z powodu stosunkowo drobnych kosztów inkasa tym bardziej, że odmowa wydania dokumentów nabywcy może spowodować koszty (składowego, przestoju statku itp.) znacznie wyższe od kosztów inkasa;

3 — jeżeli instrukcja inkasowa zawiera wyraźny zakaz wydania dokumentów w razie odmowy pokrycia kosztów inkasa przez płatnika, bankowi nie wolno zastosować sposobu postępowania opisanego wyżej pod p. 2.

Zasada obciążania zleceniodawcy kosztami znalazła również wyraz w art. 9 p. b, obciążającym płatnika kosztami przekazania zainkasowanej sumy. Jednolite Reguły bowiem konstruują przekaz pokrycia, jako zlecenie płatnika.

#### 5. Zasada transakcji dokumentami.

Banki od dawna stoją na stanowisku, że przedmiot ich czynności stanowią tylko dokumenty reprezentujące prawa do towaru.

Stanowisko to znalazło jasny wyraz w Jednolitych Zwyczajach i Praktyce dotyczącej handlowych akredytyw dokumentowych, przyjętych przez Międzynarodową Izbę Handlową, których art. 10 zawiera stwierdzenie, że w „operacjach z akredytyw dokumentowych wszystkie zainteresowane strony zajmują się dokumentami a nie towarami”.

Art. 27 Jednolitych Reguł zawiera tę samą zasadę, jednakże w sformułowaniu uwarunkowanym, nakładającym na bank obowiązek podjęcia i składowania (*retrait ou l'emmagasinage*) towaru, jeżeli instrukcja inkasowa nakłada na niego taki obowiązek.

Przyczyny różnego potraktowania tej samej zasady w odniesieniu do akredytywy i inkasa wynikają z różnej sytuacji prawnej stron biorących udział w tych transakcjach. W akredytywie bank importera ma obowiązek zapłaty we własnym imieniu za przedłożone mu przez eksportera dokumenty. Wobec tego eksporter, otrzymawszy zapłatę, nie interesuje się dalszymi losami towaru, a — siłą rzeczy — w podjęciu go lub w zabezpieczeniu zainteresowany jest importer, który w tej czy innej formie zapłacił już za towar; w formie zastawu na towarze może nim być również zainteresowany bank w razie trudności w rewidykowaniu od importera sumy wypłaconej przez bank w ramach akredytywy. W inkasie sytuacja przedstawia się zupełnie odwrotnie: do chwili otrzymania zapłaty w zabezpieczeniu towaru jest zainteresowany eksporter. W tej sytuacji jest rzeczą praktycznie niemożliwą całkowite pozbawienie eksportera możliwości zwrócenia się do banku o zabezpieczenie towaru, jakkolwiek — niewątpliwie — sytuacje takie powinny stanowić wyjątek, a nie regułę.

Bardziej stanowczo został zrędagowany przepis art. 23 Jednolitych Reguł, upoważniający bank do niepodejmowania żadnych czynności w odniesieniu do towaru, który został zaadresowany na bank. Zgodnie z brzmieniem tego artykułu eksporter może zaadresować towar na bank jedynie za uprzednią zgodą (*accord préalable*) zainteresowanego banku.

#### 6. Zasada: dokumenty za zapłatę.

Zasada przyjmująca, że podstawową formę transakcji inkasowej stanowi wydanie nabywcy dokumentów w zamian za zapłatę, została w Jednolitych Regułach rozciągnięta również na dokumenty, w których skład wchodzi trata terminowa. Mianowicie, art. 26 Jednolitych Reguł stanowi, że w braku wyraźnej instrukcji polecającej wydanie dokumentów w zamian za akcept traty, należy rozumieć, że wydanie dokumentów ma nastąpić za zapłatą.

Trudno oprzeć się zdziwieniu, jakie wywołuje treść omawianego artykułu. Dołączenie bowiem dokumentów do traty terminowej trudno interpretować inaczej, niż dostawę towaru na warunkach kredytowych, przy posłużeniu się zabezpieczeniem

wekslowym. Trudno również zrozumieć, jakiemu celowi miałyby służyć akcept traty, gdyby wydanie dokumentów (a, co za tym idzie, towaru) miało nastąpić dopiero w zamian za zapłatę. Taka sytuacja może zdarzyć się tylko wyjątkowo, a zatem zrozumiała byłaby odwrotna redakcja omawianego 26 artykułu Jednolitych Reguł, uznająca, że w braku przeciwnych instrukcji dokumenty, dołączone do traty terminowej, należy wydać nabywcy w zamian za akcept.

### 7. Zasada dopuszczalności częściowej zapłaty weksli i czeków.

Art. 7 Jednolitych Reguł stawia zasadę, że чеки i weksle, którym nie towarzyszą dokumenty towarowe, mogą stanowić przedmiot zapłat częściowych.

Ten, zadziwiający skądinąd przepis stanowi wyraźne ustępstwo na rzecz tych banków, których ustawodawstwo macierzyste dopuszcza częściową zapłatę weksli i czeków, nie uważając takiej częściowej zapłaty za powód do protestu. Wniosek ten nasuwa się z redakcji omawianego art. 7 Jednolitych Reguł w połączeniu z art. 14. Trzeba tu mianowicie zwrócić uwagę na to, że art. 7 nie jest uzależniony od brzmienia instrukcji inkasowej, a ma zastosowanie o tyle, o ile częściowe zapłaty dopuszcza prawo właściwe w miejscu płatności wekslu lub czeku; art. 14 natomiast nakłada na bank inkasujący obowiązek protestu również w razie zapłaty częściowej, jeżeli prawo właściwe w miejscu zapłaty dopuszcza protest z tego powodu.

Rekapitułując w świetle tych dwóch wyżej przytoczonych artykułów Jednolitych Reguł, częściową zapłatę czystych weksli i czeków należy uważać za dopuszczalną (prawdopodobnie bez względu na treść instrukcji inkasowej), jeżeli prawo miejsca zapłaty dopuszcza taki sposób likwidowania zobowiązań czekowych i wekslowych, nie zezwalając na protest z powodu częściowej zapłaty.

Dla jasności obrazu trzeba tu jednak przypomnieć, że art. 7 Jednolitych Reguł ogranicza dopuszczalność częściowych zapłat jedynie do „czystych” weksli i czeków, a art. 25, dotyczący inkasa dokumentów towarowych, wyraźnie zabrania przyjmowania zapłat częściowych, w braku wyraźnej zgody na nie, zawartej w instrukcji inkasowej.

### 8. Zasada protestu

Art. 13 Jednolitych Reguł postanawia, że w braku przeciwnej instrukcji чеки i weksle należy protestować. Zaopatrzenie czeku lub wekslu klauzulą umieszczoną w jego treści — „bez kosztów” (sans frais, without costs) lub „bez protestu” (sans protest, without protest) jest równoznaczne z umieszczeniem w instrukcji inkasowej polecenia nieprotestowania wekslu lub traty.

Nakaz protestowania zawierają również: art. 14, art. 20 i art. 19 Jednolitych Reguł (ten ostatni w odniesieniu do akceptu traty, płatnej w pewien czas po prezentacji).

Tenże art. 19 Reguł zawiera jedyny wyjątek od zasady protestowania w postaci przepisu zwalniającego bank od obowiązku protestowania z powodu odmowy akceptu traty terminowej, płatnej w z góry ustalonej dacie, jeżeli zleceniodawca nie udzielił wyraźnej instrukcji (demande expresse) sporządzenia protestu.

### 9. Zasada czeku i zasada uznania rachunku

Art. 9 Jednolitych Reguł postanawia, że — w braku przeciwnych instrukcji — postawienie zainkasowanej należności do dyspozycji zleceniodawcy odbywa się drogą zakredytowania rachunku, jeżeli dokumenty inkasowe opiewają na walutę kraju zapłaty, albo drogą przesłania bankowi zleceniodawcy czeku, na jego ryzyko i odpowiedzialność, w odniesieniu do dokumentów opiewających na walutę inną, niż waluta kraju zapłaty.

W odniesieniu do zapłaty przez zakredytowanie rachunku trzeba zwrócić uwagę na to, że Jednolite Reguły nie określają, na jakim rachunku należność zleceniodawcy ma być zakredytowana. Wobec czego omawiany przepis — *implicite* — pozostawia to zagadnienie do uznania banku-płatnika, nie wyłączając zakredytowania rachunku w tymże banku.

Przy zapłacie czekiem bank inkasujący ma jedynie obowiązek wysłania „pierwszorzędnego czeku” (*chèque de première banque*), kwestia natomiast sposobu i kosztów realizacji takiego czeku jest pozostawiona zleceniodawcy.

Art. 8 Jednolitych Reguł, omawiający sposób zapłaty inkasa przez importera, stanowi logiczną konsekwencję zasad ustalonych w art. 9.

### 10. Zasada ograniczonych uprawnień agenta zleceniodawcy.

Art. 29 Jednolitych Reguł zawiera niezwykle cenne dyspozycje, dotyczące rozumienia uprawnień przedstawiciela zleceniodawcy, do którego bank inkasujący ma zwrócić się w razie odmowy zapłaty lub akceptu. Jest to kwestia uprawnień tzw. adresu w potrzebie.

Jednolite reguły wymagają dokładnego określenia w instrukcji inkasowej, do wydawania jakich poleceń zleceniodawca upoważnia wyżej wymienionego reprezentanta.

W braku tych danych Jednolite Reguły upoważniają banki do honorowania instrukcji agenta, dotyczących jedynie czynności zachowawczych (*mesures de conservation*) dotyczących towaru. W szczególności, w braku wyraźnych instrukcji zleceniodawcy, banki nie mają obowiązku honorowania instrukcji agenta, polecających im:

- wydanie dokumentów franco,
- obniżenie sumy żądanej jako zapłata,
- wydanie dokumentów innej osobie, niż wskazana w instrukcji inkasowej,
- nieprotestowanie dokumentów, podlegających protestowi.

Ogólnie rzecz biorąc należy zwrócić uwagę na to, że Jednolite Reguły, w odniesieniu do inkasa, konstruują czynności, do których banki są zobowiązane — że użyję tego określenia — z urzędu, w sposób możliwie najwęższy, cały ciężar dyspozycji przerzucając na eksportera i jego instrukcję inkasową (względnie inne jego porozumienia z bankiem przeprowadzającym inkaso). Taka konstrukcja omawianych Reguł rzutuje oczywiście na wzajemny stosunek banku zleceniodawcy i banku pośredniczącego, ponieważ z punktu widzenia tego ostatniego cały ciężar inicjatywy koncentruje się w banku eksportera.

# DOŚWIADCZENIA KREDYTOWE BANKU FRANCUSKIEGO

Artykuł niniejszy zawiera streszczenie wybranych fragmentów z pracy J. S. G. Wilsona „French Banking Structure and Credit Policy” wydanej przez The London School Economics and Political Science (University of London) G. Bell and Sons. I wydanie Londyn 1957 str. 432.

Wydaje się, że dla czytelnika polskiego pożyteczne będzie zapoznanie się na tle naszej dyskusji z niektórymi doświadczeniami systemu kredytowego krajów kapitalistycznych, zwłaszcza w sytuacji, gdy aktualne poszukiwania bardziej sprawnych metod oddziaływania na życie gospodarcze odbijają się często, jak się okazuje, spóźnionym echem przebrzmiałych już na zachodzie koncepcji. Książka Wilsona, aczkolwiek obracająca się w kręgu odmiennej formacji społeczno-politycznej i różnej struktury bankowości, jest również i dlatego ciekawa, iż rzuca sporo światła na niektóre doświadczenia organizacji systemu kredytowego. Nie jest ona pozbawiona własnej oceny autora i w sposób jasny, nawet dla laika, omawia podstawowe problemy. Opracowując streszczenie wybrałem te fragmenty, które są moim zdaniem, najbardziej przydatne dla naszych dyskusji, to jest poza bardzo lakonicznym omówieniu systemu bankowego opracowane zostały fragmenty wywodów autora przede wszystkim w rozdziałach pt. „Organizacja władz” oraz „Mechanizm kontroli kredytowej”. Należy jeszcze wspomnieć, że uczony angielski pisał książkę przy ścisłej współpracy z bankami francuskimi, nie rezygnując z zapoznania się na miejscu z metodami pracy. Książka obejmuje przede wszystkim lata 1945—1956, aczkolwiek nie rezygnuje z charakterystyki okresów wcześniejszych.

**I. System bankowy.** Współczesny system bankowy we Francji jest dość skomplikowany. Podobnie jak w innych krajach kapitalistycznych jego obecny stan jest wynikiem procesu stopniowej ewolucji. Według stanu na koniec 1954 roku składał się on z banku emisyjnego to jest Banku Francuskiego, 268 banków handlowych (niektóre z nich o zasięgu ogólnokrajowym, inne ograniczyły się do zakresu regionalnego, 38 tak zwany banques d'affaires, to jest banków typowo inwestycyjnych, kilku grup inwestycji specjalistycznych jak tak zwane domy dyskontowe, banków kredytów długo i średnioterminowych — przede wszystkim obejmujących swoim zakresem działania terytoria zamorskie i obce kraje, mieszanych grup banków algerskich, banków Zagłębia Saary, Pocztovej Kasy Oszczędności, bogatego wachlarza banków spółdzielczych oraz banków nie sklasyfikowanych według powyższych grup.

Na czele tego systemu stoi instytucja emisyjna — Bank Francuski — założona wprawdzie przy poparciu rządowym, jako instytucja prywatna w roku 1800, a znacjonalizowana dopiero w roku 1945. Uwzględniając charakter Banku Francuskiego jako banku banków uderza dość gęsto rozbudowana sieć oddziałów, która obejmuje 159 oddziałów (succursales) oraz 18 placówek w Paryżu (bureau) i 83 filii (bureau auxiliares) na prowincji. Przez wiele

lat Bank Francuski, niezależnie od przywileju emisji pieniądza i finansowania wydatków rządowych oraz przyjmowania wpływów państwowych, wykonywał wszystkie normalne czynności bankowe, z wyjątkiem aż do 1938 roku prowadzenia tak zwanej polityki otwartego rynku eliminowanie czynności normalnych banków handlowych spowodowało w latach powojennych znaczny spadek rachunków bankowych.

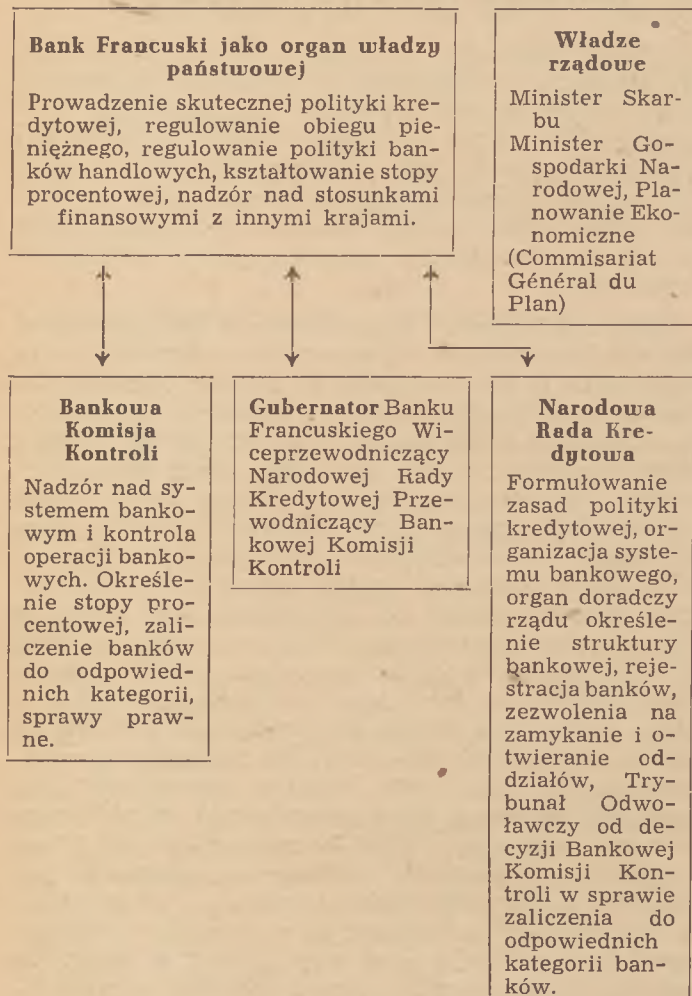
Cztery duże banki, a mianowicie Crédit Lyonnais, Société Générale pur favoriser le développement du Commerce et de l'Industrie en France, Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie oraz Comptoir National d'Escompte de Paris zostały również upaństwowione w roku 1945, przy czym wspomnieć można, że te cztery banki skupiają dwie trzecie transakcji finansowych we Francji. Z drugiej strony autor silnie podkreśla indywidualizm Francuzów, który powoduje utrzymywanie wielu, niewielkich nawet banków od dziesiątków lat, mimo że ich celowość gospodarcza budzić może poważne wątpliwości. Banki handlowe zajmują się przede wszystkim udzieleniem kredytów krótkoterminowych — stopa procentowa wahała się przeważnie w ostatnich latach w granicach 6% (6,5% dla mniejszych przedsiębiorstw); duża liczba banków wytwarzała silną konkurencję, co z kolei powodowało ostre występowanie problemu obniżki kosztów własnych. W rezultacie tego nastąpiła daleko zaawansowana mechanizacja czynności rachunkowych i obsługi klienta (na przykład automatyczne otwieranie i segregacja korespondencji) oraz ustawiczny, z uwagi a niższe wynagrodzenie, wzrost odsetka zatrudnionych w bankowości kobiet.

Jedną z osobliwości systemu bankowego we Francji jest, w przeciwieństwie na przykład do Anglii, fakt, że kredytobiorca może jednocześnie korzystać z kredytów w kilku różnych bankach. Aby uniknąć możliwych na tym tle perturbacji oddziały Banku Francuskiego stanowią jednocześnie centrum informacyjne dla wszystkich banków swojego okręgu w zakresie materiałów odnoszących się do kredytobiorców, którzy korzystają z kilku kredytów. Formą bardzo rozpowszechnioną jest kredytowanie w rachunku bieżącym (z możliwością przejścia w limitowany debet). Uwagę zwraca również fakt, omawiany na przykładzie Pocztovej Kasy Oszczędności, skrupulatnego badania co najmniej raz na rok wydajności pracy w czynnościach operacyjno-rachunkowych. Odchylenia grupowe są przedmiotem bardzo wnikliwej analizy.

**II. Organizacja władz kredytowych.** Po wojnie wystąpiły tendencje możliwe silnego scentralizowania kontroli kredytowej. Żywiono jednak uzasadnione obawy, że pierwszy powojenny parlament odrzuci koncepcję aparatu interwencji kredytowej, którego genealogii trzeba się było doszukiwać w rozwiązaniach Niemiec hitlerowskich. Wyrazem tych sprzecznych niewątpliwie prądów było dosyć skomplikowane rozwiązanie według schematu podanego nad str. 446.

**III. Narodowa Rada Kredytowa powstała** na podstawie ustawy z dnia 2.12.1945 r. uzupełnionej ustawą z dnia 17.5.1946 r. Przewodniczącym Rady jest według ustawy wyznaczony dla tego celu mi-

### Schemat władz kredytowych



nister, który może swoje funkcje przekazać Gubernatorowi Banku Francuskiego, pełniącego *ex officio* obowiązki wiceprzewodniczącego.

W czasie debaty nad ustawą rozgorzała gorąca dyskusja czy ministrem — przewodniczącym Rady ma być minister finansów czy też minister gospodarki narodowej, odpowiedzialny za realizację założeń planowych oraz sposobów ich finansowania. Praktyka następnych lat uczyniła spór ten bezprzedmiotowym, ponieważ przeważnie jedna i ta sama osoba piastowała obie teki, a stopień zaabsorbowania ministra zajęciami rządowymi i parlamentarnymi był tak duży, że czynności przewodniczącego pełnił z reguły gubernator Banku Francuskiego. Fakt ten miał bardzo doniosłe konsekwencje praktyczne — wyeliminował spory natury politycznej i umożliwił Narodowej Radzie Kredytowej poświęcenie uwagi zagadnieniom technicznym, oznaczał również znaczne wzmocnienie pozycji banku w określeniu zasad polityki kredytowej. Rada składała się początkowo z 38 członków — 10 mianował minister Gospodarki Narodowej spośród kredytobiorców. Reprezentowane były: rolnictwo, Izba Handlu, Izba Handlu Morskiego, przemysł. Następnie w Radzie zasiada siedmiu przedstawicieli związków zawodowych, w tym czterech przedstawicieli pracowników bankowych. Pozostałych 21 członków Rady wyznaczają spośród wyższych urzędników zainteresowane resorty gospodarcze, wśród nich 14 bankowców reprezentuje banki znacjonalizowane i nieznacjonalizowane. Poprawka z roku 1953 podniosła liczbę członków Rady do 41 osób, włączając osoby: gu-

bernatora Banku Algerskiego, Tunezyjskiego oraz *Commisare Général a'la productivité*, później włączono również przedstawiciela Saary.

Funkcje Rady można podzielić na dwa rodzaje: a) decyzje, b) czynności konsultatywne. Do pierwszej grupy należy zaliczyć pełnienie obowiązków trybunału odwoławczego od decyzji Bankowej Komisji Kontroli w sprawie klasyfikacji banków, a banków *d'affaires* od decyzji komisarzy rządowych. Następnie należą tu także decyzje w takich sprawach jak: rejestracja oddziałów, zamknięcie lub połączenie oddziałów banków, likwidacja poszczególnych banków, określanie maksymalnych limitów wkładów, zakaz niektórych operacji bankowych, uzgodnienie wysokości stopy procentowej dla poszczególnych banków, określenie stopnia płynności, nadzór nad konkurencją banków, określanie warunków zatrudnienia pracowników sztabowych w bankach itp. Aparatem techniczno-wykonawczym Rady, która nie posiada aparatu własnego, jest Bank Francuski.

Czynności konsultatywne Rady obejmują problematykę zwiększenia wkładów i oszczędności, rozwoju obrotu czekowego, redukcji kosztów bankowości drogą usprawnienia metod pracy i organizacji pracy. Dla rządu Rada stanowi organ doradczy w zakresie przede wszystkim spraw finansowych, a więc dotyczących planów rekonstrukcji i modernizacji gospodarki narodowej, rozwoju importu i eksportu, możliwości dalszych nacjonalizacji, rozdziału kredytów między poszczególne gałęzie gospodarki narodowej. Rada może występować również z wnioskami do ministra gospodarki narodowej w sprawie ewentualnego tworzenia regionalnych rad kredytowych.

Zakres czynności Rady jest więc bardzo szeroki, poziom ich gwarantował zawsze dobór doskonałych ekspertów. Posiedzenia Rady odbywają się co najmniej raz na miesiąc (obowiązek ustawowy), a w międzyczasie odpowiednie materiały przygotowują cztery komitety Rady — do spraw rozwoju wkładów i oszczędności, krótkoterminowego, średnioterminowego i długoterminowego kredytowania, handlu zagranicznego i komitet dla spraw bankowych (rejestracja, stopa procentowa). Narodowa Rada Kredytowa jest zobowiązana przedłożyć ministrom finansów i gospodarki narodowej roczne sprawozdania z ogólnej sytuacji kredytowej, w związku z tym w gestii Rady znajduje się nadzór nad statystyką i informacją dotyczącą kredytu bankowego. Rada jak już wspomniano, nie posiada żadnego budżetu, wszystkie wydatki ponosi Bank Francuski.

**Bank Francuski** odpowiedzialny jest w praktyce wspólnie z Narodową Radą Kredytową za formułowanie zasad polityki kredytowej. Rolę i efektywne znaczenie działania Banku wyznaczają: pozycja gubernatora Banku, funkcja *Direction Générale du Crédit*, codzienne kontakty z rynkiem pieniężnym i kredytowym, ścisłe związki między Bankiem Francuskim, a Bankową Komisją Kontrolną. O roli gubernatora Banku, jako faktycznego przewodniczącego Narodowej Rady Kredytowej i również nominalnego przewodniczącego Bankowej Komisji Kontroli już wspomnieliśmy. *Direction Générale du Crédit* jest to nowy departament stworzony po drugiej wojnie światowej dla badań i udzielania rady gubernatorowi w sprawach wewnętrznej polityki kre-

dytowej. Departament ten opracowuje odpowiednie sugestie w zakresie polityki kredytowej i techniki kontroli kredytowej, a następnie przedkłada je gubernatorowi i Narodowej Radzie Kredytowej. Oprócz tego w Banku Francuskim istnieje komórka ekonomiczna — *Études Économiques*, która zajmuje się polityką na rynku złota, stosunkami z Międzynarodowym Funduszem Monetarnym, bilansem płatniczym. Do zakresu działania *Études Économiques* należy koordynacja myśli ekonomicznej, synchronizacja zamierzeń w tej dziedzinie poszczególnych departamentów z wyłączeniem bieżącej polityki kredytowej, łączność z centralami obcych banków, wymiana wzajemnych informacji. Tak więc *Études Économiques* tworzy pewnego rodzaju sekretariat techniczny gubernatora, ocenia krytycznie propozycje innych departamentów, opracowuje w stosunku do tych projektów zastrzeżenia i starannie wyważone syntezy. W *Direction Générale du Crédit* skupiono ponadto informacje gospodarcze pochodzące z placówek terenowych Banku Francuskiego i problematykę rynku pieniężnego, zagadnienia stopy dyskontowej, polityki otwartego rynku.

Odrębną komórką jest *Service Central de Risques*. Jest to podstawowe źródło informacji o kredytobiorcach, a wskutek tego ważny czynnik formułowania zasad polityki kredytowej. Geneza powstania tej komórki sięga lat trzydziestych, okresu wielkiego kryzysu, gdy recesja gospodarcza zwiększała niepomiernie ryzyko bankowe. Od 1946 roku komórka ta przeszła pod Zarząd Banku Francuskiego. Wiadomości zbierane są przez oddziały banku w celu udzielenia informacji o kredytobiorcach bankom handlowym. Praca ta stanowi również cenny materiał w zakresie podziału rodzajowego i regionalnego kredytu bankowego, zwłaszcza że około 80% udzielonych kredytów obejmuje swoim zasięgiem wspomniana służba informacyjna. Dzięki rozpoznaniu rodzajowemu (weksel handlowy, kredytowanie średnioterminowe itp.) ten rodzaj czynności wywiera poważny wpływ na formułowanie zasad polityki kredytowej. Gubernator Banku Francuskiego posiada również doradców dla konkretnych problemów kredytowych, co łącznie z przedstawioną powyżej organizacją powoduje skoncentrowanie w jego gestii wszystkich podstawowych czynników kształtowaniu polityki kredytowej.

**Bankowa Komisja Kontrolna** rozpoczęła swoją działalność w czasie drugiej wojny światowej, usankcjonowaną następnie ustawą z 1945 roku. Zasadniczą przyczyną powstania komisji był zamiar opracowania reguł sprawnej praktyki bankowej.

W związku z takimi założeniami nie zajmuje się ona ani wysokością kwot, ani też odcinkami życia gospodarczego, do których powinien być skierowany kredyt bankowy. Jest to bowiem sprawa polityki kredytowej, a więc kompetencji Narodowej Rady Kredytowej i Banku Francuskiego. Do zadań Komisji należą natomiast: sprawność zarządu banków handlowych czy ochrona interesów jego klientów. Dla tego celu Komisja przeprowadza okresowe inspekcje. Wydawanie w tej dziedzinie przepisów dla banków wymaga uprzedniego poinformowania Narodowej Rady Kredytowej. Do kompetencji Komisji należy również wydawanie w charakterze trybunału odwoławczego, niektórych orzeczeń prawnych. Komisja składa się z sześciu członków — z gubernato-

tora Banku Francuskiego jako przewodniczącego — w skład jej wchodzi przedstawiciele zainteresowanych resortów, banków handlowych, związku zawodowego. Sztab pracowników Komisji składa się z pracowników Banku Francuskiego.

Prawo nadzoru i inspekcji w zakresie praktyki bankowej oznacza również obowiązek przedkładania Komisji bilansów bankowych, udzielania dodatkowych informacji. Komisja występuje z oskarżeniami do sądów w przypadku wykrycia nielegalnych czynności o charakterze bankowym. Do zadań Komisji należy klasyfikacja banków na banki handlowe, *banques d'affaires* itd., określenie granicy wyposażenia własnymi kapitałami, wyznaczenie wskaźników płynności, to jest stosunku między płynnymi aktywami, a krótkoterminowymi zobowiązaniami, kapitałem własnym a pasywami, kapitałem własnym a aktywami. W stosunku do czterech wielkich banków znacjonalizowanych w roku 1945 Komisja przejęła uprawnienia (ogólnego) zgromadzenia akcjonariuszy.

Wspomnieć jeszcze należy o **Zrzeszeniu Zawodowym Banków**, do którego muszą należeć wszystkie banki, z wyjątkiem banków ludowych, posiadających własne formy organizacyjne. Do obowiązków zrzeszenia należy informowanie członków o decyzjach Narodowej Rady Kredytowej i Bankowej Komisji Kontroli oraz troska o wprowadzenie tych decyzji w życie. Od decyzji zrzeszenia przysługuje prawo odwołania do Bankowej Komisji Kontroli wyposażonej w prawo stosowania sankcji. Zrzeszenie wydaje opinie o rejestracji banków, zabezpiecza wykonanie umów w sprawie stosowania stopy procentowej, podejmuje inicjatywę w sprawie ulepszenia techniki i organizacji bankowości, zapewnia swoim członkom ochronę prawną.

**Mechanizm kontroli kredytowej.** Przystępując do charakterystyki działania mechanizmu kontroli kredytowej we Francji w latach powojennych należy, chociaż w bardzo grubych zarysach, nakreślić rozwój sytuacji pieniężno-towarowej. W wyniku zniszczeń i chaosu powojennego obieg pieniężny wzrósł z 445 miliardów w roku 1945 do 920 miliardów w roku 1947. Niedostatek dóbr konsumpcyjnych powiększał brak mieszkań i nieurodzaj rolniczy. Wzrost płac spowodował jeszcze większy nacisk na rynek towarowy. W roku 1948 poziom cen kształtował się w wysokości sześciokrotnie wyższej w stosunku do roku 1944, ale powodem tego zjawiska był nie tylko brak towarów i wzrastający nacisk na płace. Autor książki ocenia krytycznie politykę gospodarczą w pierwszych latach powojennych, brak kapitału powodował bowiem powolne tempo odbudowy, a zwiększenie akumulacji utrudniała niechęć do obniżenia poziomu życia.

Wprawdzie wskaźnik wzrostu produkcji osiągnął w roku 1947 poziom z roku 1938, ale zapłacono za to wysoką cenę w postaci wzrostu kosztów, szczególnie płac, i występowania coraz wyraźniejszych tendencji inflacyjnych. Stąd wywodziła się konieczność przeprowadzenia selekcji kredytowej w celu zahamowania wzrostu zapasów wyrobów gotowych. Spływ tych towarów na rynek w wyniku zastosowanego nacisku finansowego spowodował obniżkę cen w handlu detalicznym o 5%. Następnie wprowadzono ograniczenia ilościowe oraz podwyżkę stopy dyskontowej. Poprawa urodzaju i pomoc w ramach

planu Marshalla od kwietnia 1948 r., — poprawiły sytuację i ułatwiły zakup surowców. Gospodarka francuska przeszła jednak w latach następnych dwa poważne wstrząsy — dewaluację funta angielskiego w roku 1949 oraz wybuch wojny na Korei w roku 1950. O reperkusjach kredytowych związanych z tymi wydarzeniami będzie jeszcze mowa poniżej.

Utarło się jednak przekonanie, że decyzje w sprawach restrykcji kredytowych zostały wówczas podjęte za późno. W stosunkach Banku Francuskiego z bankami handlowymi można rozróżnić następujące rodzaje kontroli kredytowej: restrykcje jakościowe, określające rozdział kredytów pod kątem widzenia potrzeb ogólnej polityki ekonomicznej i stosowane dla celów hamowanie lub rozszerzanie poszczególnych rodzajów działalności gospodarczej, restrykcje ilościowe, określające pośrednio lub bezpośrednio kwotę pożyczek bankowych i ich wpływ na podaż pieniądza oraz stopę procentową (cenę kredytu).

**Kontrola jakościowa.** Gdy Narodowa Rada Kredytowa zebrała się na pierwszym posiedzeniu w dniu 1 lutego 1946 roku otrzymała pierwsze zadanie — ustalenie reguł działania dla budowy gospodarki kraju wraz z wyrazami troski rządu, aby nie osłabić wartości franka. Warunkiem ekspansji kredytowej musiał się stać odpowiedni wzrost produkcji. W tym celu konieczne było eliminowanie kredytów przeznaczonych na wzrost konsumpcji i skierowanie akcji kredytowej na odbudowę. Takie właśnie założenia przewidywały pierwsze wytyczne. Ze względu na to, że informacją kredytową, zorganizowaną pod auspicjami Banku Francuskiego, trudno było objąć od razu wszystkich kredytobiorców, ograniczono się do zbierania informacji o kredytobiorcach, którym udzielono pożyczek powyżej 5 milionów franków (gdy cel pożyczki nie był wyraźnie określony), a powyżej 10 milionów franków (gdy cel był jasno sformułowany). Powodem uzyskania informacji było dokonanie rozdziału kredytów dla odpowiednich gałęzi gospodarki narodowej. Pierwsze kłopoty, które zaprzętały uwagę Rady, znalazły odzwierciedlenie w chęci przeciwdziałania finansowaniu przy pomocy kredytu bankowego zapasów przeznaczonych na cel spekulacyjny, a więc z zamiarem stworzenia sztucznego braku na rynku i wywołania podwyżki cen. Wkrótce napływające informacje i analiza przeprowadzona przez Bank Francuski wykazały, że w przemyśle: włókienniczym, skórzanym i spożywczym wzrost zapasów finansują środki własne przedsiębiorstw, a udział kredytu bankowego jest w ich tworzeniu minimalny. Mimo to dość swobodne ustalanie limitów kredytowych powodowało dalszy wzrost zadłużenia w bankach.

W dniu 9 stycznia 1947 roku Narodowa Rada Kredytowa podjęła uchwałę nakazującą szczegółowe rozpoznanie potrzeb kredytowych przed udzieleniem kredytu, a w przypadku gdy kwota udzielonych pożyczek, choćby zaciągniętych w różnych bankach, przekroczyła sumę 30 milionów franków u jednego kredytobiorcy, dalsze kredytowanie uzależniono od uprzedniej akceptacji Banku Francuskiego.

Wniosek kredytowy kierowany do banków handlowych musiał zawierać dokładne wyliczenia: celu pożyczki, okresu czasu na który pożyczka ma być udzielona, sposobów spłaty, określenie stosunku kapitału własnego do oczekiwanych rozmiarów dzia-

łalności gospodarczej, analizę środków płynnych, kwotę zapotrzebowanego kredytu, aktualną ocenę wartości zapasów, charakterystykę dłużników, środków inwestycyjnych, planu wydatkowania i spłaty kredytu, ze szczególnym uwzględnieniem braku możliwości zdobycia własnych funduszy drogą przyspieszenia sprzedaży. Do wniosków objętych informacją kredytową należało dołączyć kopie bilansów za ostatnie trzy lata.

Specjalne wytyczne zajęły się tematyką potencjalnego zredukowania zapotrzebowania kredytowego w odniesieniu do przedsiębiorstw, które nie wykorzystywały w pełni przyznanego kredytu, lub posiadały niezwykle wysokie stany zapasów, lub u których istniały możliwości sfinansowania przedmiotu kredytowania z innych źródeł. Dyrektorzy terenowych oddziałów Banku Francuskiego przeprowadzali również niezbędne konsultacje z dyrektorami pozostałych banków swojego okręgu bankowego dla ujednoczenia akcji zaostrażania kursu kredytowego.

Trudna rola Banku Francuskiego wymaga ustawicznego lawirowania między postulatami maksymalnego wzrostu produkcji, a groźbą inflacji, zwłaszcza że dalszy wzrost cen budził uzasadniony niepokój. Chęci osiągnięcia stabilizacji towarzyszyły raczej ograniczenia kredytowe na odcinkach o mniejszym znaczeniu gospodarczym, aniżeli restrykcje ilościowe. Żywiono bowiem obawy, że wprowadzenie ostrych rygorów ilościowych może spowodować likwidację wielu przedsiębiorstw zależnych w przeważnym stopniu od kredytu bankowego. Od ograniczeń tych był wolny obrót weksłami handlowymi o korzystnej stopie dyskontowej. Rząd wychodził bowiem z założenia, że wpływają one na przyspieszenie obrotu towarowego. Autor książki reprezentuje jednak pogląd, iż były one ważnym czynnikiem inflacji. W związku z tą groźbą w październiku 1947 roku zostały wprowadzone dalsze ograniczenia. Udzielenie kredytu zostało uzależnione od braku własnych środków i udowodnienia pilnej potrzeby płatności.

Wprowadzenie we wrześniu 1948 r. limitów kredytowych oraz określenie wysokości posiadanych przez banki biletów skarbowych oznaczało już prymat kontroli ilościowej nad jakościową. Jednak w dalszym ciągu aż do lat 1949/50 ostre rygory kredytowania obowiązywały w odniesieniu do zapasów masła, wina, alkoholu, wełny, bawełny, skóry. Postępowanie to było podyktowane obserwowanym wzrostem tych zapasów i obawą przed perspektywami spekulacji na rynku. Oczywiście kredyty stawiano do dyspozycji w niezbędnej wysokości na sfinansowanie eksportu np. wina. Wybuch konfliktu koreańskiego doprowadził w roku 1951 do zaprowadzenia ograniczeń ilościowych, aczkolwiek bliższe wytyczne dalej wskazywały na potrzebę przeciwdziałania tworzeniu zapasów cukru, konserw, mąki, win, metalu, kauczuku.

Dla oceny skuteczności kontroli jakościowej należy przypomnieć dwie, stosowane przez Bank Francuski formy — uprzednia akceptacja kredytu i określenie kierunku akcji kredytowej. Według autora należy patrzeć na to zjawisko nie jak na dwa odrębne typy kontroli kredytowej, a tylko pod kątem widzenia różnicy w technice kredytowania. Uprzednia akceptacja przez Bank większych sum



wnioskowanych przez kredytobiorcę była li tylko wynikiem trudności w interpretacji celów polityki kredytowej. Wniosków kredytowych odrzuconych w rezultacie stosowania metody uprzedniej akceptacji było mało, ale autor tłumaczy to selekcją dokonaną już przez samych kredytobiorców, ponieważ istniała konieczność opracowania bardzo szczegółowej dokumentacji.

Natomiast kontrola jakościowa w formie wytycznych do polityki kredytowej była instrumentem dodatkowym. Wśród szerokich kręgów społeczeństwa panowało przekonanie, że bez odpowiedniej polityki dyskontowej oraz skutecznej kontroli ilościowej będzie mała szansa zahamowania procesów inflacyjnych. Przeciwnicy byli rzecznikami opinii, że aczkolwiek kontrola jakościowa nie ograniczyła w pełni ekspansji kredytowej, to jednak wywierała ona wpływ na jej ograniczenie. Stanowisko autora zmierza do wykazania, iż uwzględniając stopień presji inflacyjnej jest sprawą wątpliwą czy kontrola jakościowa była bardzo skuteczna. Znaczenie jej było minimalne dopóty, dopóki dyrektywy kredytowe nie zostały bardziej ściśle sprecyzowane oraz dopóki nie wprowadzono kontroli ilościowej. Poza tym powodzenie tej metody było uwarunkowane stopniem współpracy z wszystkimi bankami i zależało od ścisłego wykonania poleceń Banku Francuskiego. Tymczasem częstokroć banki handlowe występowały wobec Banku Francuskiego w roli rzecznika interesów swojego klienta, co osłabiało niewątpliwie skuteczność kontroli jakościowej.

**Kontrola ilościowa.** Wprowadzenie limitowania kredytów stanowiło integralną część polityki stabilizacji gospodarczej, jaką zainaugurował rząd premiera Queuille. Od 1.10.1948 r. wzrost udzielonych przez poszczególne banki kredytów uzależniony był od wzrostu wkładów. Wprowadzono również limitowanie redyskonta. Część zasobów banków handlowych musiała być ulokowana w krótkoterminowych biletach skarbowych, przy czym wysokość posiadanych obligacji nie mogła być niższa niż 95% posiadanej przez dany bank stanu obligacji w dniu 30.9.48 r. Zwiększenie wkładów oznaczało obowiązek przeznaczenia 20% wzrostu wkładów na zakup wspomnianych obligacji, przy spadku wkładów można było sprzedać bilety rządowe nie niżej jednak niż 80% stanu na 30.9.48 r. Chodziło bowiem o uniemożliwienie poszczególnym bankom sprzedaży obligacji dla rozszerzenia akcji kredytowej. Drugą odmianą tej kontroli była wprowadzona w życie pod postacią limitowania kwoty weksli przedkładanych do redyskonta. Dyrektorzy oddziałów Banku Francuskiego wyznaczali limity dla poszczególnych banków lokalnych. Przekroczenie limitu było wbrew dotychczasowym tradycjom Banku Francuskiego równoznaczne z odrzuceniem nawet najlepszych weksli.

Początkowo ustalony na 30.9.1948 r. limit 186 miliardów franków był przekraczany tylko na skutek odchyłeń sezonowych. W wyniku wzrostu cen pod koniec roku 1954 osiągnął on jednak kwotę 500 miliardów. Wzrost cen wpływał decydująco na osłabienie kontroli ilościowej. Mimo to mnożyły się skargi banków na małą elastyczność takiego systemu, na uprzywilejowanie większych przedsiębiorstw. Żale te spowodowały gubernatora Banku

Francuskiego do wydania pisma okólnego o konieczności stosowania kryterium udziału danego przedsiębiorstwa w rozwoju gospodarczym kraju, a nie tylko brania pod uwagę wielkości danej jednostki. Trzeba przyznać, że system ten do r. 1952 był na ogół skuteczny. Na podstawie doświadczeń Banku Francuskiego autor dochodzi do konkluzji, że limitowanie ilościowe posiada swoje granice. O ile bowiem nacisk na limity jest umiarkowany, zjawiska inflacyjne mogą być skutecznie kontrolowane, ale gdy presja się wzmaga limit pęka pod naporem żądań kredytobiorców do chwili uzdrowienia polityki dyskontowej.

**Kontrola przy pomocy stopy procentowej.** Wprowadzenie kontroli jakościowej i ilościowej kredytu, stanowiło nową dziedzinę doświadczeń francuskich. Ale kontrola stopą procentową sięgała swoimi tradycjami do dziewiętnastego wieku. Ówczesna niezależność banków handlowych od Banku Francuskiego oraz występowanie instytucji emisyjnej w roli równorzędnego konkurenta banków handlowych powodowały kształtowanie się stopy procentowej wg sytuacji rynkowej. Zmiany jej wywierały zresztą mały wpływ na banki handlowe. W wyniku konkurencji łatwo było stopę procentową obniżyć, ale przy braku warunków, które by zobowiązały banki handlowe do zaciągania pożyczek w Banku Francuskim, trudno było doprowadzić do odpowiedniej wyższej stopy procentowej. Toteż wyjąwszy okresy ostrych kryzysów gospodarczych, stopa procentowa kształtowała się przeważnie na poziomie 3%. Lata międzywojenne nie oznaczały jakiegoś zasadniczego odstępstwa od tej zasady, gdyż nacisk na franka był uzależniony od fluktuacji na rynkach zagranicznych. Dopiero wyzwolenie kraju wprowadziło zasadnicze zmiany. Przywrócenie zasady wolnego rynku, zniszczenia lat wojennych, spowodowały wzrost zapotrzebowania finansowego. Według poglądów autora, Bank Francuski, bodaj że po raz pierwszy w swoich dziejach, mógł wywierać wpływ na kształtowanie się stopy procentowej. Ale rząd głosił tezy polityki taniego pieniądza, stopa procentowa kształtowała się na poziomie 2,5—3% i dopiero na skutek groźby inflacji w wyniku konfliktu koreańskiego, została podniesiona w 1951 r. do 4% + 1,5% dodatkowych karnych odsetek z tytułu ewentualnego przekroczenia limitu kredytowego. W grudniu 1954 r. stopa znowu kształtowała się na poziomie 3%. Stopa procentowa banków handlowych była tylko funkcją stopy stosowanej przez Bank Francuski. Mimo protestów związanych z podwyżką stopy, kredytobiorcy na ogół bez oporu płacili wyższe odsetki, ponieważ i tak oczekiwali rekompensaty w postaci wyższej cen. Autor jeszcze raz podkreśla swoje stanowisko, że w warunkach francuskich, pełen skutek mogła mieć tylko kontrola ilościowa, chociaż w okolicznościach, które decydowały na rynku pieniężnym do września 1948 r., gdy dominowały hasła rozszerzenia ekspansji kredytowej dla celów zwiększenia produkcji, niska stopa procentowa stanowiła zachętę do mniej starannego korzystania z kredytu bankowego. Według opinii autora książki, chociaż kontrola przy pomocy ceny kredytu stanowi integralną część kontroli kredytu, to jednak może ona dać maksymalne efekty tylko w powiązaniu z innymi formami tej kontroli, szczególnie z kontrolą ilościową. W wyniku doświadczeń powojennych Bank Francuski stopniowo i po długim

eksperymentowaniu osiągnął prawie wszystko czego wymaga się od skutecznej kontroli kredytu. Autor przypomina jednak, że żadna gospodarka nie może obecnie być kierowana tylko przy pomocy posunięć bank emisyjnego. Rezultaty zależą jeszcze chyba w większym stopniu od opracowania właściwego i skutecznego programu ekonomicznego oraz fiskalnego.

Polityka kolejnych rządów Francji powojennej nie zawsze wyraźnie zmierza do stosowania tych właściwych metod. Dlatego stworzenie sprawnego instrumentu polityki kredytowej jest tym celem, po osiągnięciu którego nie wiele więcej trzeba wymagać od banku misyjnego.

opracował: K. Głazewski  
Poznań

## Z DOŚWIADCZEŃ I PRAKTYKI BANKOWEJ

### Uwagi na temat pracy komisji kredytowej

Wprowadzenie przez Instrukcję Służbową Nr A/8 możliwości powoływania komisji kredytowej, jako organu opiniodawczego dyrektora oddziału przy podejmowaniu decyzji kredytowych skłoniło mnie do skorzystania z tego uprawnienia i z dniem 10 stycznia bieżącego roku powstała komisja taka w Oddziale w Górze Śląskiej. W skład tej komisji weszli:

- a) dyrektor oddziału, jako jej przewodniczący z głosem decydującym przy podejmowaniu decyzji kredytowej,
- b) naczelnik wydziału planowania i kredytów,
- c) starszy inspektor kredytowy oraz inspektor kredytowy — kredytujący i kontrolujący odnośne przedsiębiorstwo.

Zakres działania i tryb postępowania komisji kredytowej ustalony został na pierwszym posiedzeniu komisji.

Jak orientuję się rozwiązanie sprawy komisji kredytowej w oddziałach operacyjnych jest różne, przeto pragnę wyrazić swój pogląd na powyższą sprawę i zapoznać czytelników z rozwiązaniem tego zagadnienia przez Oddział w Górze Śląskiej.

Z chwilą powołania komisji kredytowej uznałem za wskazane rozpatrywanie wszelkich spraw związanych z przyznaniem, wykorzystywaniem i spłatą kredytów oraz planowaniem kasowym na posiedzeniach komisji i dlatego też począwszy od drugiego kwartału bieżącego roku skład komisji kredytowej jest poszerzony o udział inspektora planowania obiegu pieniężnego. Na powyższą decyzję wpłynęła okoliczność dominowania w oddziale przedsiębiorstw handlowych.

Przeanalizowany przez inspektora kwartalny wniosek kredytowy zostaje poddany wstępnym oględzinom przez naczelnika wydziału planowania i kredytów, po czym przekazany zostaje do wglądu poszczególnym członkom komisji kredytowej.

Na posiedzeniu komisji sprawę kwartalnego wniosku kredytowego referuje właściwy inspektor, kredytujący i kontrolujący dane przedsiębiorstwo, poddając krytycznej ocenie opracowania przedsiębiorstwa oraz swoją ocenę wraz z wnioskiem dotyczącym przyznania lub odmowy przyznaniażądanego kredytu.

Następnie wniosek kredytowy poddawany jest wnikliwej ocenie przez członków komisji, którzy dokonują tej czynności z punktu widzenia:

- a) powiązania logicznego i zgodności w części cyfrowej,
- b) właściwego uzasadnienia przez przedsiębiorstwo potrzeb kredytowych.

Zgodnie z wydanym przeze mnie zaleceniami część opisowa kwartalnego wniosku kredytowego powinna zawierać następujące dane:

1. Informację na podstawie jakich materiałów źródłowych opracowało przedsiębiorstwo wnioszek kredytowy. W przypadku opracowania go nie w oparciu o dane ostatniego bilansu, zapoznanie Banku ze szczegółowymi przyczynami takiego przypadku.

2. Wzmiankowany kwartalny wniosek kredytowy był przed opracowaniem poddany wnikliwej analizie na specjalnej naradzie aktywu kierowniczego (rada robotnicza) przedsiębiorstwa.

3. Zapoznanie oddziału Banku z wykonaniem podstawowych wskaźników finansowo-ekonomicznych kredytobiorcy w poprzednim kwartale i szczegółowe omówienie zamierzeń gospodarczych na kwartał bieżący.

4. Ustosunkowanie się do tego, w jakim stopniu pomyślane wykonanie przez przedsiębiorstwo zadań na odcinku produkcji, obrotu towarowego, akumulacji itp, zabezpieczy kredyt i jego terminową zwrotność.

5. Zapoznanie Banku z tak zwanymi obiektywnymi przyczynami wpływającymi na niekorzystne kształtowanie się wyników finansowo-ekonomicznych przedsiębiorstwa (na przykład: niewypłacalność odbiorców, nierytmiczny wpływ dotacji z budżetu, w związku z czym brak w obowiązującej wysokości funduszy własnych w obrocie itp.).

6. Omówienie bardzo szczegółowo konkretnych przyczyn potrzeb kredytowych, a w szczególności:

- a) ekonomicznego uzasadnienia wzrostu aktywów przedsiębiorstwa, wymagających pokrycia kredytem bankowym,
- b) okresu czasu ich powstania,
- c) ich ekonomiczno-gospodarczego przeznaczenia.

W punkcie 6c kredytobiorca powinien szczegółowo omówić przewidywane efekty finansowo-gospodarcze, ich związek z zaangażowaniem otrzymanego kredytu w procesy działalności eksploatacyjnej przedsiębiorstwa, w jakim stopniu prawidłowe zużycie kredytu wpłynie na lepsze wyniki przedsiębiorstwa na odcinku produkcji, sprzedaży, obrotu towarowego, akumulacji, płynności obrotowej itp.

7. Umieszczenie w uzasadnieniu punktu 6 tabeli, stanowiącej specyfikację stanów zapasów, które mają być przedmiotem kredytu bankowego według poniższego wzoru: (patrz wzór 1 na str. 451)

8. Podanie szczegółowo sposobu i terminów upłynienia zapasów wyłączonych z kredytowania.

Podanie innych okoliczności uznanych przez przedsiębiorstwo za wskazane.

Oczywiście, że oddział nie dostosowuje szablonoowo wszystkich wyżej wymienionych wymogów do wszystkich przed-

Wzór 1

| Ip. | Rodzaj zapasu          | Specyfikacja zapasu  | Ilość  | Wartość | Okres czasu pozostawiania zapasu na stanie |
|-----|------------------------|--|--------|---------|--|
| 1   | 2                      | 3  | 4      | 5       | 6  |
| 1   | na przykład:<br>Towary | a) węgiel<br>b) nawozy sztuczne<br>c) środki ochrony roślin<br>d) itd. | 20 ton | 4.000   | trzy miesiące                              |
| 2   | Materiały              |  |        |         |  |
| 3   | itd.                   |  |        |         |  |
| 4   | Razem                  | x  |        |         | x  |

siębiorstw. W każdym konkretnym przypadku nakreślamy konkretne wymogi.

Nie ulega wątpliwości, że pierwsze wnioski kredytowe (za pierwszy kwartał bieżącego roku) w żadnym przypadku nie odpowiadałyby nakreślonym wymogom, co zmusiło oddział do wyjścia naprzeciw przedsiębiorstwu w postaci przesłania specjalnych pism, stanowiących szczegółowe wytyczne opracowywania kwartalnych wniosków kredytowych.

Podjęjąc wspomnianą decyzję wychodziłem z założenia, że pierwszy kwartał 1958 roku był okresem eksperymentalnym, jeśli chodzi o nowe zasady kredytowania przedsiębiorstw. Złożone w naszym oddziale wnioski, stanowiące plany potrzeb kredytowych przedsiębiorstwa, powinny stanowić istotną podstawę przeanalizowania przez Bank potrzeb kredytobiorcy.

W takiej sytuacji sporządzenie wniosków kredytowych, szczególnie w pierwszym okresie, wymagało ze strony wnioskodawców dużego wysiłku i dlatego też uznałem za wskazane spowodowanie wyjścia inspektora kredytowego naprzeciw przedsiębiorstwu i na podstawie szczegółowego instruktażu zakreślenie obowiązujących, omawianych wyżej wymogów.

Trud pracowników oddziału włożony na tym odcinku okazał się nad wyraz opłacalny, czego wyrazem jest zupełnie inna forma kwartalnych wniosków kredytowych, które stają się obrazem realnych stanów materialno-finansowych kredytobiorcy.

Komisja Kredytowa dokonuje omówionej wyżej oceny wniosków kredytowych korzystając z arkusza tak zwanej oceny zdolności kredytowej przedsiębiorstwa, która stanowi integralny załącznik wniosku kredytowego.

Oceny zdolności kredytowej dokonuje inspektor na poniższym formularzu (patrz wzór 2).

Zdolność kredytowa:

Udzielone kredyty:

Nadwyżka zabezpieczenia:

Nadwyżka zadłużenia:

Przeprowadzona w tym trybie analiza potrzeb kredytowych przedsiębiorstwa stanowi podstawę do sporządzenia protokołu z posiedzenia komisji kredytowej, według poniższego wzoru (patrz wzór 3).

Wzór 2

| A k t y w a  | kwo-<br>ta | P a s y w a   | kwo-<br>ta |
|--|------------|---|------------|
| na przykład:<br>I. Środki trwałe<br>II. Odprowadzenie nadwyżek środków obrotowych  |            | I. Fundusze własne:<br>1. Statutowy<br>2. Zysk<br>II. Pasywa stałe  |            |
| III. Środki obrotowe:<br>1. Zapasy i nakłady<br>2. Pieniądze<br>a) kasa<br>b) rachunek rozliczeniowy<br>c) inne (nieprze-terminowane zaliczki kontraktacyjne)<br>d) należności inkasowe (razem z portfelem B)  |            | III. Kredyty:<br>1. Ponadnormatywny<br>2. Należności od odbiorców<br>3. Na kontraktację<br>IV. Zobowiązania<br>1. Zobowiązania inkasowe<br>2. Zobowiązania pozainkasowe<br>3. Dostawy niefakturowane<br>4. Podatek obrotowy<br>5. Inne zobowiązania publiczno-prawne<br>6. Inne zobowiązania<br>V. Rozliczenie amortyzacji<br>VI. Fundusz zakładowy |            |
| IV. Nie brano pod uwagę:<br>1. Materiały wyłączone z kredytowania<br>2. Odbiorcy za faktury pozainkasowe<br>3. Przeternowane zaliczki kontraktacyjne<br>4. Inne należności<br>5. Roszczenia sporne<br>6. Roszczenia z tytułu mank, ubytków i strat<br>7. Zamrożenia środków obrotowych w kapitałnych remontach |            |   |            |
| Razem Aktywa   |            | Razem Pasywa  |            |

Wzór 3

Góra Śląska, dnia.....

P R O T O K Ó Ł Nr.....

z posiedzenia Komisji Kredytowej przy Oddziale NBP w Górze Śląskiej odbytego w dniu..... 195..... roku  
I. Komisja w składzie:

.....  
rozpatrywała sprawę:

II. W wyniku posiedzenia komisja wysunęła opinię:

.....  
III. Inne decyzje komisji (specjalne warunki przyznania, zabezpieczenia, wykorzystania i spłaty kredytów):

.....  
IV. Uwagi poszczególnych członków komisji do sposobu załatwienia wniosku przedsiębiorstwa:

.....  
V. Ostateczna decyzja dyrektora oddziału:

.....  
Podpisy członków komisji:

Wychodząc z założenia, że poprzestanie na tym byłoby jedynie formalnością, przeto zasadniczą czynnością komisji jest opracowanie tak zwanego planu działania, który stanowi podstawowy zakres obowiązków inspektora kontrolującego przedsiębiorstwo, które otrzymało kredyt bankowy.

Plan działania opracowywany jest według poniższego układu:

### P l a n

działania Oddziału NBP w Górze Śląskiej w stosunku do przedsiębiorstwa:..... w ..... ustalony na posiedzeniu komisji kredytowej w dniu..... 195..... r. w związku z przyznaniem wyżej wymienionemu przedsiębiorstwu kredytu..... w wysokości złotych: ..... oraz kredytu..... w kwocie złotych .....\*)

Krótką charakterystyką struktury funduszy własnych w obrocie:

### IV. Kredyty bankowe

|                       | S y m b o l   k r e d y t u |      |      |    |      |    |                            |          |
|-----------------------|-----------------------------|------|------|----|------|----|----------------------------|----------|
|                       | 31/1                        | 31/2 | 31/3 | 44 | 43/1 | 66 | Kredyt w rachunku bieżącym | Kredyt 6 |
| 1                     | 2                           | 3    | 4    | 5  | 6    | 7  | 8                          | 9        |
| Limit                 |                             |      |      |    |      |    |                            |          |
| wykorzystanie         |                             |      |      |    |      |    |                            |          |
| procent wykorzystania |                             |      |      |    |      |    |                            |          |

### V. Nieprawidłowości finansowe

#### A. I. Działalność produkcyjna przedsiębiorstwa za ..... kwartał 195..... r.

- Wykonanie planu produkcji w cenach porównywalnych .....%
- Wykonanie planu produkcji w cenach zbytu.....%
- Wykonanie planu sprzedaży w cenach zbytu.....%
- Wykonanie planu obrotu towarowego (detal, hurt, skup) .....%
- Wykonanie planu akumulacji .....%
- Wykonanie planu zysku .....%

#### II. Gospodarka środkami obrotowymi (struktura zapasów)

| Stan ogólny | Wyłączenia z kredytowania | Stan po wyłączeniu | Normatywy | Stany ponadnormatywne |         |           |       |
|-------------|---------------------------|--------------------|-----------|-----------------------|---------|-----------|-------|
|             |                           |                    |           | sezonowe              | rezerwy | pozostałe | razem |
| 1           | 2                         | 3                  | 4         | 5                     | 6       | 7         | 8     |
|             |                           |                    |           |                       |         |           |       |

Krótką charakterystyką gospodarki środkami obrotowymi:

#### III. Struktura funduszy własnych w obrocie

| Stan funduszy własnych w obrocie i pasywów | Nadwyżka funduszy własnych w obrocie | Niedobór funduszy własnych w obrocie | Zmniejszenie funduszy własnych w obrocie z tytułu zamrożenia |             |            |             |                                    |             |
|--|--------------------------------------|--------------------------------------|--|-------------|------------|-------------|------------------------------------|-------------|
|  |                                      |                                      | zapasów  | procent 4:1 | należności | procent 6:1 | inwestycji i kapitałowych remontów | procent 8:1 |
| 1  | 2                                    | 3                                    | 4  | 5           | 6          | 7           | 8                                  | 9           |
|  |                                      |                                      |  |             |            |             |                                    |             |

#### VI.

| Data                         | Procentowy udział:  |            |        |            |            |          |          |
|------------------------------|---------------------|------------|--------|------------|------------|----------|----------|
|                              | Należności portfeli |            |        | Zobowiązań |            | Kartotek | Kredytów |
|                              | A w ogółem          | B w ogółem | B w .A | 1 w ogółem | 2 w ogółem |          |          |
| 1                            | 2                   | 3          | 4      | 5          | 6          | 7        | 8        |
| ultimo poprzedniego kwartału |                     |            |        |            |            |          |          |
| ultimo pierwszego miesiąca   |                     |            |        |            |            |          |          |
| ultimo drugiego miesiąca     |                     |            |        |            |            |          |          |
| ultimo trzeciego miesiąca    |                     |            |        |            |            |          |          |
| R a z e m                    |                     |            |        |            |            |          |          |

Krótką charakterystyką nieprawidłowości finansowych (przyczyny):

B. Plan działania wydziału kredytów i planowania do zaakceptowania przez dyrektora oddziału w odniesieniu do punktów:

- I. ....
- II. ....
- III. ....
- IV. ....
- V. ....
- VI. ....

Odpowiedzialny  
za wykonanie

(podpis)

Naczelnik

(podpis)

Dyrektor

(podpis)

Na kolejnym posiedzeniu komisji kredytowej (przy rozpatrzeniu następnego wniosku) inspektor kredytowy obowiązany jest przedłożyć szczegółowe sprawozdanie z przebiegu realizacji planu działania, którego wyniki mają duży wpływ na ostateczną decyzję dyrektora oddziału w przedmiocie przyznania kredytu.

Przyjęte przez Oddział w Górze Śląskiej formy pracy komisji kredytowej, aczkolwiek dalekie są od doskonałości, dają pozytywne wyniki.

Wydaje mi się, że przy dalszym doskonaleniu metod pracy można będzie uczynić z komisji kredytowej ważny ośrodek opiniotwórczo-konsultacyjny dla dyrektora oddziału, co według mego zdania należy uznać za rzecz wysoce korzystną.

Z. Bęćławski  
Góra Śląska

## Ocena środków normowanych w spółdzielniach pracy podległych CZSP

Do zasadniczego warunku prawidłowego finansowania przedsiębiorstw zaliczyć należy posiadanie dobrego rozeznania wartości (lub nakładów), które Bank ma kredytować, gdyż one stanowią przede wszystkim rzeczowe zabezpieczenie zwrotności udzielonego kredytu.

Przeprowadzając analizę struktury zapasów stosujemy inne kryteria przy kwalifikowaniu zapasów materiałowych, inne, bardzo zbliżone w stosunku do wyrobów gotowych, półgotowych, towarów a jeszcze inne odnośnie produkcji w toku czy nakładów przyszłych okresów.

Przy przeprowadzaniu oceny omawianych środków rodzaj przedsiębiorstwa odgrywa znaczną rolę. W niniejszym opracowaniu będą omawiane doświadczenia uzyskane w toku przeprowadzania oceny środków normowanych, znajdujących się w spółdzielniach zrzeszonych w Centralnym Związku Spółdzielczości Pracy. Przeprowadzane rozeznanie odbywa się zasadniczo równocześnie w dwóch kierunkach, mianowicie odnośnie wyłączenia z kredytowania zapasu czy nakładu z uwagi na jego zbędność, stwierdzoną niechodliwość, utrzymywanie się zapasu ponad przyjęty okres jak również pod kątem widzenia realności kwalifikowanego środka.

Obydwie kategorie wspomnianych środków podlegają wyłączeniu z kredytowania.

Przechodząc do metody stosowanej przez oddział przy ocenie środków normowanych podkreślić należy, że w zasadzie ocenę w większości spółdzielni pracy przeprowadza się raz w ciągu kwartału a w spółdzielniach transportowo-samochodowych z uwagi na specyfikę zapasów rozeznania tychże dokonuje się w okresach półrocznych. Za badaniem struktury zapasów w tych ostatnich spółdzielniach dwa razy w roku przemawia długa rotacja zapasów materiałowych oraz to, że środki te stanowią największy ciężar gatunkowy gospodarki zapasami odnośnych przedsiębiorstw. Uznano, że dla przeprowadzenia oceny najodpowiedzialniejszy jest okres przed opracowaniem sprawozdań ze stanu finansowego oraz ustalaniem limitów kredytowych. Powyższe uzasadnione jest chęcią posiadania realnych i aktualnych danych potrzebnych do należytego wykonania wspomnianych zadań (opracowania sprawozdań i wniosków). Rzecz jasna, że w razie stwierdzonej potrzeby badanie środków normowanych odbywa się w każdej chwili i to po uzgodnieniu celowości tego z kierownictwem oddziału.

O ile chodzi o samo badanie, to najbardziej pracochłonna jest ocena zapasów materiałowych i towarów handlowych z uwagi na szeroki wachlarz asortymentowy. Badanie rozpoczyna się od przeglądu kartotek. Znaczne i stałe obroty (rozchody) rejestrowane na kartotekach potwierdzają potrzebę

posiadania surowców lub towaru w magazynie. Naturalnie inspektora interesuje również to, czy zapas posiadany ilościowo i wartościowo nie jest za duży, biorąc pod uwagę warunki badanego przedsiębiorstwa. Po wynotowaniu pozycji zakwestionowanych, między innymi z żadnymi albo z bardzo minimalnymi obrotami w ostatnim okresie (trzech — czterech miesięcy) a w spółdzielniach transportowo-samochodowych w okresie rocznym — przystępujemy do szczegółowej analizy.

W zależności od ilości, wartości i rodzaju zakwestionowanych zapasów szczegółową analizę przeprowadza się w obecności przedstawicieli przedsiębiorstwa, albowiem jest to wypróbowanym środkiem zapobieżenia większym pomyłkom, które nie trudno popełnić, szczególnie przy urealnianiu zapasów (umniejszeniu wartości).

Włączanie przedstawicieli spółdzielni do wspomnianej analizy ma również tę zaletę, że zainteresowane osoby jak: zaopatrzeniowiec, kierownik handlowy czy techniczny dowiaduje się o istniejących nieprawidłowościach w zapasach. Niejednokrotnie notowano po takich konsultacjach wyniki lepsze, aniżeli wskutek interwencji pisemnej. Nie znaczy to, że nie należy wysyłać pisma interwencyjnego, przeciwnie, jest ono konieczne chociażby w celu potwierdzenia przyjętych zobowiązań przez przedstawicieli przedsiębiorstwa w toku odbytej konsultacji. W niektórych przypadkach zakwestionowane zapasy wyłącza się w wysokości procentowej (częściowo), mianowicie, jeśli w toku konsultacji oddział ustali, że proponowane terminy upłynnienia są mobilizujące i realne, przyjęcie propozycji uznaje się za korzystne — co zresztą jest dużą zachętą dla przedsiębiorstwa do jak najlepszego wywiązania się z przyjętego zobowiązania.

Na potwierdzenie słuszności stosowania omawianej metody przytaczam dwa przykłady:

a) spółdzielnia transportowo-samochodowa, wykonująca również usługi remontowe, posiadała za około 270/m najróżniejszych części wymiennych do samochodów, których nie zużywano od dłuższego czasu albo zużycie ich było tylko minimalne. Wyjaśnić należy, że zakwestionowane materiały (śruby, tuleje itp.) składały się z paruset drobnych pozycji pochodzących częściowo z przejętych zapasów od innych przedsiębiorstw, które zaprzestały już remontu odnośnych typów samochodów. W toku przeprowadzonego szczegółowego rozeznania zakwestionowanych zapasów wspólnie z przedstawicielami spółdzielni (kierownik techniczny, zaopatrzeniowiec, magazynier i główny księgowy), spółdzielnia dowodziła, że istnieje możliwość upłynnienia znacznej części zakwestionowanych zapasów. Oddział przyjął propozycję spół-

dzielni i wyłączyli tylko część zapasów. W toku następnej inspekcji stwierdzono, że spółdzielnia rzeczywiście upłynniła (głównie zużyła do napraw) około 46 procent zakwestionowanych zapasów. Spółdzielnia wprowadziła posiadając podobne rodzaje przedmiotów, które rejestrowane były z uwagi a inną cenę na odrębnych kartotekach, przystąpiła jednak najpierw do zużycia zapasów zalegających długo w magazynie.

b) spółdzielnia, która wskutek zmiany profilu produkcyjnego (wstrzymanie zamówień na stroje regionalne) posiadała w nadmiarze niektóre rodzaje materiałów, przewidywała zużycie ich w wolniejszym tempie. Oddział tolerował w tym przypadku utrzymywanie tych materiałów w magazynie przez dłuższy okres. Chociaż w wolniejszym tempie ale znaczna część zapasów została zużyta do produkcji, a część zupełnie zbędna została upłynniona lub też zgłoszona do upłynnienia.

Omówione dwa przykłady potwierdzają, że w niektórych przypadkach łagodniejsze postępowanie może dać lepsze wyniki, aniżeli rygorystyczne pociągnięcia. Nie ulega wątpliwości, że takie postępowanie stosować można w stosunku do przedsiębiorstw dobrze pracujących i moim zdaniem uznać je należy za postępowanie rozsądne.

Ocena wyrobów gotowych oraz typowych półgotowych nie nastrocza większych trudności. Tutaj jest sprawa prosta, a mianowicie: czy dla produkcji spółdzielni jest zapewniony zbyt poparty umowami czy zleceniami, lub czy rotacja danego artykułu gwarantuje upłynnienie go w granicach ustalonego wskaźnika.

Te same kryteria stosować można przy ocenie towarów w hurcie. Gorzej natomiast przedstawić się sprawa szczegółowego rozeznania towarów w detalu, z uwagi na to, że przeważnie przedsiębiorstwa nie prowadzą kartotek dla towarów znajdujących się w sklepie.

Rozliczenia z tytułu sprzedawanych towarów przeprowadzane są z księgowością tylko wartościowo. Jedną z możliwości dokonania chociażby zbliżonego rozeznania jest porównanie dwóch półrocznych inwentur a poza tym na podstawie przeglądu samych zapasów jako takich. Ażeby na podstawie samego przeglądu dokonać można było oceny posiadać trzeba dużą znajomość rynku, a tym samym umieć trafnie ocenić chodliwość znajdujących się w sklepie towarów. Mimo że nieduży procent spółdzielni zrzeszonych w CZSP prowadzi sprzedaż detaliczną, troską oddziału jest wyszukanie takiej metody kwalifikacji, która gwarantowałaby dokładne rozeznanie zapasów również w handlu detalicznym.

Przy ocenie zapasów produkcji w toku zasadniczym punktem wyjścia jest przede wszystkim stwierdzenie, czy poczynione nakłady mają również pokrycie w zawartych umowach albo otrzymanych zleceniach i czy zaawansowanie robót wskazuje na to, że terminy dostaw będą dotrzymane.

Z powyższą kontrolą związane jest również badanie, czy spółdzielnia przy posiadanych urządzeniach nie włącza do produkcji nadmiernych nakładów z tytułu różnorodności asortymentu i czy jest w stanie asortymenty te wykonać w cyklu ustalonym wskaźnikiem.

Nakłady przyszłych okresów (rozliczenia międzyokresowe) dopiero od czasu zlikwidowania w spółdzielczości kont rejestrujących koszty dotyczące kapitalnych remontów wykazują większe pozycje. Pozycje te, ażeby ustalić ich realność wymagają bardzo wnikliwej analizy, albowiem kryć się mogą tam nakłady czy nawet wydatki zupełnie nie związane z określonym remontem. Zatem do ustalenia w tym zakresie nieprawidłowości potrzebne są wiadomości często nawet z dziedziny technologii. I w tym kierunku troską oddziału jest wypracowanie najbardziej odpowiedniej metody badania realności tych nakładów. W toku dotychczasowej kwalifikacji wyłączano z kredytowania przede wszystkim koszty remontów w obiektach obcych, koszty dotyczące zaniechanej (nowej) produkcji itp.

Odrębne zagadnienie stanowią rozliczenia międzyokresowe w spółdzielniach nowopowstałych zwłaszcza w tych, które ponosiły straty przez cały ubiegły rok. Spółdzielnie te, ażeby uniknąć pogłębienia strat, albo dokonywały odpisów z tytułu nakładów z okresu organizacyjnego w ciężar kosztów tylko w bardzo minimalnej wysokości lub też nie dokonywały ich zupełnie. Oddział jednak w takich przypadkach wyłączał z kredytowania tę część nakładów, która zdaniem oddziału powinna być rozliczona. Na zakończenie załączam poniżej wzór zestawienia (specyfikacji), którym między innymi posługuje się oddział przy badaniu zapasów lub nakładów na przestrzeni jednego roku. Zestawienie to, które ma tę zaletę, że umożliwia porównanie zachodzących zmian odnośnie zakwestionowanych zapasów w rocznym okresie, nie jest jedynym, które się stosuje. Zastępuje się je w razie potrzeby zestawieniem o takim układzie, jaki najbardziej odpowiada strukturze przedsiębiorstwa. Zestawienie (specyfikacja) wyłączonych oraz urealnionych zapasów lub nakładów.

Nazwa przedsiębiorstwa .....

(Kwoty w tysiącach złotych z jednym miejscem po przecinku)

| 1                | 2                            | 3     | 4                | 5     | 6                   | 7                      |
|------------------|------------------------------|-------|------------------|-------|---------------------|------------------------|
| Symbol kartoteki | Nazwa przedmiotu lub nakładu | Ilość | Cena jednostkowa | Kwoty | Procent urealnienia | Wartość po urealnieniu |

**Uwaga:** W razie potrzeby dalsze rubryki na przykład 8, 9, 10, 11, 12 itd. otrzymują treść z rubryk 3, 4, 5, 6 i 7 w zależności ile badań przeprowadza się w roku. Poza tym rzecz jasna dochodzące nowe pozycje dopisuje się w końcu zestawienia.

S. Nowicki  
Poznań

## Z doświadczeń działalności placówek pełnomocników NBP przy spółdzielniach oszczędnościowo-pożyczkowych

Na przełomie roku 1957/1958 docierały w teren niepokojące wiadomości o organizacyjnym włączeniu placówek pełnomocników Narodowego Banku Polskiego do spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych z równoczesnym przekazaniem im agend i etatów.

Z punktu widzenia oddziału operacyjnego ewentualność taką należy rozpatrzyć w dwóch wariantach:

1) całkowite przekazanie spółdzielniom oszczędnościowo-pożyczkowym agend i etatów z obowiązkami księgowości i sprawozdawczości, ciężącymi dotychczas na oddziałach macierzystych,

2) przekazanie agend i etatów z obowiązkiem pośredniczenia oddziałów operacyjnych, dotychczas macierzystych, w sprawozdawczości bilansowej i budżetowej.

Wariant pierwszy, nie biorąc pod uwagę potrzeb ogólnopństwowych, wynikających z szybkiej i dobrej sprawozdawczości budżetowej, jaką Bank rozporządza w odpowiednich terminach i służy tym potrzebom, jest możliwy do przyjęcia, bo przecież nie jest tajemnicą, że posiadanie jednej czy dwóch placówek pełnomocników, jak to jest w sytuacji naszego oddziału, jest sprawą kłopotliwą i uciążliwą dla oddziału macierzystego. Przerzucenie tych kłopotów w tym przypadku na spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe zadowoliliby niejedynemu oddział operacyjny. Ale nie w tym leży sens zagadnienia, tkwi on w tym, że jeśli Bank prowadzi już obsługę kasową jednostek budżetu państwa, to powinna ona być kontynuowana przez instytucje finansowe, dające gwarancję rzetelnej księgowości, rzetelnej i terminowej sprawozdawczości.

Żadna instytucja finansowa, poza naszym Bankiem, nie da oczekiwanych wyników. Na odcinku obsługi budżetu państwa mamy swoje wzloty i upadki, mamy całą historię kilku ładnych lat doświadczeń, które predystynują nas do dalszego prowadzenia tego odcinka pracy, jeśli nie może być mowy o powierzeniu tych czynności innemu organowi spoza Banku. Żadna inna instytucja finansowa nie zapewni takiej księgowości i takiej sprawozdawczości a tym bardziej spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe.

Wariant drugi jest nie do przyjęcia przez oddziały operacyjne. Żaden oddział i w takim ustawieniu nie da gwarancji poprawnej księgowości i terminowej sprawozdawczości i nie mógłby ponosić za to żadnej odpowiedzialności. Jeśli w jakimś szczęśliwym przypadku obecni nasi pracownicy w placówkach, po przeniesieniu ich do spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych zostaną tam przez dłuższy czy krótszy okres czasu przy obecnych czynnościach obsługi jednostek budżetowych — można będzie spodziewać się, że dopilnują swych w tym zakresie obowiązków, pomni dyscypliny, jaka ich obowiązywała w placówce. Ale z chwilą objęcia innych funkcji w spółdzielniach oszczędnościowo-pożyczkowych nowi pracownicy nie osiągną tej dyscypliny, a wówczas i księgowość i sprawozdawczość będzie problematyczna.

Placówki pełnomocników zyskały już w terenie prawo obywatelstwa, rawo zasłużone i istnienie ich jest niezbędne. Przyjmując to za pewnik i opierając się na ugruntowaniu ich pozycji w terenie ze strony obsługiwanych jednostek, a ze strony Banku na ich krzepnięciu organizacyjnym, księgowym i sprawozdawczym, należy pomyśleć o powierzeniu im dalszych czynności. Mam tu na myśli te placówki, które zostaną wytypowane przez oddziały wojewódzkie na wniosek oddziałów macierzystych.

Chodzi tu o takie czynności jak: prowadzenie rachunków w ramach konta bilansowego 110. Rachunków takich w każdej

placówce byłoby mało, chyba tylko po jednym. Sprawy związane z prowadzeniem tej kategorii rachunków zostały w znacznym już stopniu odtajnione. Posiadacze tych rachunków w oddziałach, a posiadający swoje siedziby w miejscowościach placówek, z zadowoleniem przyjęliby te udogodnienia. Wyjazdy do oddziałów oddalonych niejednokrotnie o kilkadziesiąt kilometrów narażają ich na koszty i stratę czasu. W skali ogólnokrajowej efekt byłby widoczny i realny w oszczędnościach kosztów i czasu.

Skoro jesteśmy już przy omawianiu sprawy racji istnienia i bytu placówek, należałoby zastanowić się nad możliwością likwidacji tych placówek których:

a) koszty utrzymania, ponoszone przez Bank, są za wysokie w stosunku do korzyści uzyskiwanych przez obsługiwane jednostki,

b) ciasnota lokalowa urąga ludzkim pojęciom o jakichś warunkach normalnej pracy.

Odnośnie punktu a) należałoby ustalić jakieś normy w postaci ilości obsługiwanych jednostek miejscowych i zamiejscowych — głównie gromad i odległości jednych i drugich do oddziałów macierzystych. Nie bez znaczenia będą tu również dokonywane obroty gotówkowe, ich częstotliwość i wysokość.

Co się tyczy punktu b), to trzeba stwierdzić że mało jest placówek posiadających znośne warunki lokalowe. Z naszych placówek — Szydłowiec — ma warunki pracy nigdzie nie spotykane, a które w decydujący sposób rzutują na atmosferę współżycia nie tylko służbowego ale, co gorsze i osobistego. Na przykładzie Szydłowca i innych placówek o podobnych warunkach lokalowych należy w zdecydowany sposób przedstawić władzom terenowym konieczność likwidacji placówek, o ile gospodarze nie rozwiążą w możliwy i ludzki sposób kwestii pomieszczeń. Trzeba im otwarcie powiedzieć, że Bank powołał do życia placówki nie dla swoich potrzeb, lecz dla potrzeb nowoutworzonych powiatów i, że ich ambicją i celem powinno być ich utrzymanie w swoich siedzibach. Po okresie dwuletniego istnienia placówek, po wysiłkach oddziałów nad ich rozwojem, czas aby władze terenowe dołożyły cegiełkę do ich dalszej rozbudowy w postaci przydziału odpowiednich lokali dla spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych i naszych placówek.

W obu przypadkach starania i inicjatywa powinny wyjść ze strony kompetentnych władz Banku.

Chciałbym poruszyć jeszcze kilka spraw związanych z ujednoliceniem porządkowych, księgowych, i sprawozdawczych czynności placówek,

1) z uwagi na ogólną ciasnotę, panującą w spółdzielniach oszczędnościowo-pożyczkowych i w naszych placówkach, wyłania się sprawa przechowywania księgowych dokumentów placówek. Spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe nie mogą zapewnić naszym placówkom odpowiedniego na ten cel pomieszczenia, a szafy dostarczone przez oddział macierzysty nie mogą pomieścić dokumentów z lat ubiegłych. Tę sprawę rozwiązaliśmy w ten sposób, że dokumenty księgowe z roku 1956 i część z roku 1957 przewieźliśmy do swego oddziału, do naszej składnicy akt. Przy podejmowaniu tej decyzji wychodziliśmy z założenia, że nasza składnica będzie pomieszczeniem bezpieczniejszym od drewnianych szaf placówek,

2) zamknięcie roczne rachunków jednostek budżetu państwa za rok ubiegły dokonuje się w oddziałach dopiero w drugiej połowie czerwca następnego roku, na podstawie każdorazowego zarządzenia Prezesa z pionu B/III.

Należałoby zastanowić się nad możliwością i celowością likwidacji kont 91, 92 i 711, dotyczących ubiegłego roku, prowadzonych przez placówki, w terminie wcześniejszym, to jest przed zamknięciem rocznym rachunków jednostek, przewidzianym w § 249 IS. B/16 a po sprawozdawczości rocznej z wykonania budżetu centralnego za rok ubiegły, ustalonej w § 228 wymienionej instrukcji, sporządzanej przez oddziały wojewódzkie po poślizgu rozliczeniowym, przyjmując na przykład za podstawę datę 20 czy 25 marca każdego bieżącego roku.

Uważam za zbyt wysokie utrzymywanie tych zupełnie martwych sum, do tego dość wysokich, na rachunkach spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych, prowadzonych w ramach konta bilansowego 71, sum nie związanych z normalnymi ich obrotami, bowiem wcześniejsza likwidacja tych sald oczyściłaby, nawet na kilka miesięcy, konta spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych z kwot, które nie mają potrzeby na nich figurować.

Ewentualna konieczność prostowania w terminie późniejszym sprawozdań rocznych może być dokonywana przez placówkę bez posiadania tych sald w swojej dyspozycji, mogą to być bowiem prostowania w ramach podziałki budżetowej, a nie zmiany wysokości sald.

W samych placówkach nastąpiłoby również uproszczenie czynności, odpadałby bowiem konieczność podawania w raportach dekadowych F-10601 sald kont 91 (ubiegły rok) 92 (ubiegły rok) i 711 (ubiegły rok) sald niezmiennych, a powtarzalnych przez więcej jak cały kwartał.

Salda kont spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych Nr 28 i 29 spadłyby do wysokości wynikających z normalnych obrotów bieżącego roku.

W związku z powyższym spadałby znacznie wysokość oprocentowania, podlegająca wyłączeniu z rachunków spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych (Z.P. B/19/56).

W omawianej wersji zyskałoby się wiele uproszczeń czynności.

W proponowanym terminie oddział macierzysty dokonałby księgowania:

|  |   |
|--|---|
| Wn konto 87-1 (ubiegły rok)  | Ma konto 71 SOP lub   |
| o ile rachunek danej spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowej prowadzi inny oddział | Ma konto 232 o ile rachunek danej spółdzielni oszczędnościowo - pożyczkowej prowadzi inny oddział |
|  | Ma konto 87-2 (ubiegły rok)   |
|  | Wn konto 71 lub konto 233   |

Ostateczne zamknięcie rachunków jednostek za rok ubiegły oraz likwidacje kont 91, 92 i 711, ubiegłego roku przeprowadziłby oddział macierzysty w terminie wskazanym odpowiednim ZP i zgodnie z § 249 IS. B/16.

3) oddziały nie sporządzają żadnej dokumentacji bilansowej do kont 87-1 i 87-2.

Zdaniem moim taka dokumentacja powinna być sporządzana. Konto 87-1 i 87-2 zawiera w sobie wprawdzie sumę sald kont syntetycznych PKN, niemniej jednak można by odstąpić od reguły, że na F-10906 zestawia się wyłącznie salda rachunków analitycznych i sporządzać dokumentację na tym właśnie formularzu.

Inwentarz do konta 87-1 zawierałby salda kont: 92 (ubiegły rok) 92, 99, 106, zaś do konta 87-2 kont: 9, 22, 91, 93, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 105, 108 i 110 prowadzonych w placówkach pełnomocników.

Inwentarze te stanowiłyby dokumentację do tych kont wykazanych w bilansach rocznych i byłyby przejrzystym sprawdzianem sald inwentarzy sporządzanych przez same placówki dla kont przez siebie prowadzonych.

4) należałoby objąć placówki ewidencją danych statystycznych, do jakiej są obowiązane oddziały.

Placówki powinny obliczać te czynności, które w nich występują. Będą to rubryki F-1842 : 6, 9, 10, 13, 14, 15 i 16.

Dane te powinny placówki przysyłać do swych oddziałów macierzystych przy okazji wysyłki raportów dekadowych za trzecią dekadę każdego miesiąca za miesiąc poprzedni. Dane zaś za miesiące: czerwiec i grudzień powinny być podawane telefonicznie, aby umożliwić oddziałom terminowe sporządzenie i wysłanie półrocznych zestawień zbiorczych. Dane placówek oddziały włączałyby do odpowiednich rubryk ewidencji własnej.

Ewidencja oddziałów i placówek odzwierciedlałaby faktyczną ilość pozycji wypracowane przez dany oddział, a placówki są przecież tym samym oddziałem. Pomijanie danych placówek wypacza obraz rzeczywistej działalności oddziałów i Banku na odcinku czynności operacyjnych.

5) placówki powinny żądać od spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych, aby ich kasjerzy codziennie dokumentowali swoimi podpisami zgodność obrotów gotówkowych na rejestrach kasowych. Dla bezpieczeństwa obrotu gotówkowego ma to zasadnicze znaczenie i z tego wymogu Bank nie może zrezygnować.

6) wreszcie ostatni postulat, aby placówki prowadziły u siebie analogiczną ewidencję stempli dziennych i dysponentów, jaką prowadzą oddziały.

Placówki posiadają w zasadzie obsadę dwu osobową. Fakt posługiwania się danym stemplem przez pełnomocników czy księgowego powinien być zawsze udokumentowany w rejestrze. Wymaga tego bezpieczeństwo obrotu gotówkowego i rozliczeniowego placówki. Nasze placówki rejestry takie posiadają i przy każdorazowym instruktażu uczulamy pracowników na należyte przechowywanie i opiekę nad wymienionymi stemplami.

W. Świętojański

Radom

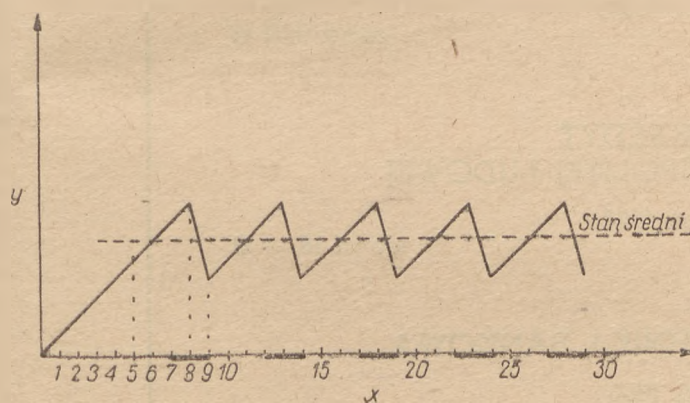


## Sposób ustalania niektórych luzów finansowych przy systemie kredytowania eksperymentalnego w jednostkach pionu CRS

W ramach doświadczalnego kredytowania jednostek pionu CRS zwróciliśmy uwagę na prawidłowe ustalanie luzów finansowych, a szczególnie nieprzeterminowanych zobowiązań fakturowych i dostaw nefakturowanych.

Nadmieniamy przy tym na wstępie, że gminne spółdzielnie na terenie naszego powiatu rozliczają się z powiatowym związkiem gminnych spółdzielni, jako głównym dostawcą, w formie okresowego fakturowania. Polega ono na wystawianiu przez dostawcę (PZGS) faktur zbiorczych co pięć dni, to jest za okresy od 1—5, od 6—10; itd. Rozliczenie za zakupione towary odbywa się drogą akceptowego inkasa sześć razy w miesiącu, przy czym termin akceptu został skrócony do jednego dnia i upływa w następnym dniu po złożeniu faktury w Narodowym Banku Polskim.

Wykres okresowych rozliczeń Gminnych Spółdzielni i Powiatowym Związkiem Gminnych Spółdzielni



W celu ustalenia przeciętnej wysokości w dniach nieprzeterminowanych zobowiązań i dostaw nefakturowanych przy wyżej omówionym systemie rozliczeń pomiędzy powiatowym związkiem gminnych spółdzielni jako dostawcą a gminnymi

spółdzielni, jako odbiorcami opracowaliśmy powyższy wykres.

Na osi x podaliśmy kolejno po sobie następujące dni miesiąca, zaś na osi y wysokość zobowiązań w dniach.

Za okres pięciu dni (na przykład od 1—5) dostawca wystawia fakturę w ciągu następnych dwóch dni (to jest 6 lub 7). W następnym dniu (to jest 8) składa w Banku fakturę zbiorczą wraz z żądaniem zapłaty. Bank pokrywa żądanie zapłaty dziewiątego dnia, licząc od dnia rozpoczęcia okresu rozliczeń.

Przyjmując, że dostawy bieżącej, najwyższy stan zobowiązań kształtuje się na koniec ósmego dnia i będzie odpowiadał wartości zobowiązań za osiem dni. Najniższy natomiast stan ukształtuje się w następnym, to jest dziewiątym dniu i będzie równał się wartości czterodniowych zobowiązań.

Średni stan zobowiązań dla omawianych rozliczeń wyniesie zatem sześć dni (łącznie z tytułu nieprzeterminowanych zobowiązań i dostaw nefakturowanych).

Na podstawie ustalonego w powyższy sposób wskaźnika wyliczamy wartość omawianych luzów finansowych.

Ponieważ jednostki te w przeszło 90% zaopatrują się w PZGS, dlatego też ze względów praktycznych stosujemy ten przeciętny wskaźnik przy wyliczaniu stanu nieprzeterminowanych zobowiązań i dostaw nefakturowanych od całości przewidywanego zakupu. Wartość zaś przewidywanego zakupu ustalamy w oparciu o planowaną sprzedaż, pomniejszoną o marżę handlową i skorygowaną o różnicę remanentów towarów i materiałów przyjętych we wniosku kredytowym na początek i koniec danego kwartału.

A. Chowaniec  
Myślewice



# Uwaga!

JESZCZE MOŻNA NABYĆ n/w KSIĄŻKI NIEZBĘDNE DLA  
PRACOWNIKÓW BANKOWYCH

**1. M. WERAŁSKI**

FINANSE I KREDYT  
POLSKIEJ RZECZYPOSPOLITEJ LUDOWEJ

str. 187 cz. I r. wyd. 1957. cena 9,50 zł

**2. M. WERAŁSKI**

FINANSE I KREDYT  
POLSKIEJ RZECZYPOSPOLITEJ LUDOWEJ

str. 343 cz. II r. wyd. 1957. cena 18, - zł

**3. B. GAWOR I S. SZAŁOWSKI**

ORGANIZACJA I TECHNIKA BANKOWA

str. 239 cz. I r. wyd. 1956. cena 10,20 zł

**4. B. GAWOR I S. SZAŁOWSKI**

ORGANIZACJA I TECHNIKA BANKOWA

str. 187 cz. II r. wyd. 1956. cena 8,20 zł

**5. WYROŻĘBSKI**

DOCHODY BUDŻETOWE

str. 221 r. wyd. 1956. cena 9,00 zł

Zamówienie należy kierować na adres:

OŚRODEK UPOWSZECHNIANIA KSIĄŻEK I CZASOPISM PWG  
WARSZAWA - POZNAŃSKA 15





**POLSKIE WYDAWNICTWA GOSPODARCZE**  
**ZAWIADAMIAJĄ, ŻE W III KW. UKAZĄ SIĘ N/W KSIĄŻKI Z**  
**ZAKRESU FINANSÓW I RACHUNKOWOŚCI**

**Krzyżkiewicz Z.**

**WSPÓŁPRACA PRZEDSIĘBIORSTWA Z BANKIEM**

**Wyd. I, str. ok. 80, cena ok. zł 7,50**

Broszura przedstawia w przystępnym ujęciu zasady współpracy przedsiębiorstw z bankiem, z punktu widzenia obowiązujących przepisów w zakresie kredytowania i czynności operacyjnych oraz kierunków i założeń polityki bankowej.

Jest ona przeznaczona dla kierowników przedsiębiorstw, pracowników finansowo-księgowych oraz członków rad robotniczych. Może być również wykorzystana przez pracowników bankowych pragnących właściwie kształtować stosunki z przedsiębiorstwami.

**Skrzywan S.**

**ZASTOSOWANIE METOD STATYSTYCZNYCH**  
**PRZY REWIZJI I KONTROLI PRZEDSIĘBIORSTW**

**Wyd. I, str. ok. 100, cena ok. zł 9.-**

Praca omawia zastosowanie nowoczesnych metod statystycznej kontroli jakości dokumentacji i zapisów księgowych. W oparciu o te metody możliwa jest szybka weryfikacja badanych zagadnień, szczególnie w przypadkach masowego ich wstępowania.

Zagadnienie wykorzystywania statystycznych metod, stosowanych coraz szerzej w wielu dziedzinach naszej gospodarki, znajduje po raz pierwszy odzwierciedlenie w naszej literaturze fachowej w odniesieniu do rachunkowości.

Głównym przeznaczeniem pracy jest pomoc dla kontrolerów i rewidentów księgowych w rozwiązywaniu pracochłonnych problemów rewizji dokumentalnej; zainteresuje ona niewątpliwie wszystkich praktyków wykorzystujących dane rachunkowości przy analizie działalności gospodarczej przedsiębiorstw.



NAKŁADEM  
POLSKICH WYDAWNICTW GOSPODARCZYCH  
ukáže się w IV kw. br.

# ROCZNIK POLITYCZNY I GOSPODARCZY

objętość około 1000 str. **1958** cena około 80 zł.

**wydawnictwo o wieloletniej tradycji – prawdziwa encyklopedia wiedzy o Polsce współczesnej**  
zawiera bogate i wszechstronne informacje obejmujące wszystkie podstawowe dziedziny życia społecznego, gospodarczego i kulturalnego, zgrupowane w następujących działach:

Dane geograficzne, ludność  
Podstawy prawne ustroju państwa  
Struktura państwa  
Organizacje polityczne i społeczne  
Gospodarka narodowa  
z omówieniem ogólnych założeń polityki gospodarczej oraz poszczególnych gałęzi gospodarki (przemysł, budownictwo, rolnictwo, leśnictwo, komunikacja i łącz-

ność, handel wewnętrzny, handel zagraniczny, finanse, spółdzielczość)

Materialne warunki życia ludności, sprawy socjalne, ochrona zdrowia  
Oświata, nauka, kultura  
Wyznania  
Miasta w Polsce  
zwięzły opis ponad 800 miast i osiedli  
Stosunki z zagranicą

Rocznik powinien trafić do rąk wszystkich działaczy politycznych i gospodarczych, dziennikarzy, publicystów i nauczycieli.

Niezbędny do użytku we wszystkich urzędach, instytucjach i przedsiębiorstwach.  
Zawiera materiały, które zainteresują każdego czytelnika.

## ZAMÓWIENIA

na „Rocznik” można już przesyłać pod adresem

**OŚRODEK UPOWSZECHNIANIA KSIĄŻEK I CZASOPISM PWG  
WARSZAWA, ul. Poznańska 15.**

Wysyłka „Rocznika” nastąpi natychmiast po ukazaniu się z druku wg kolejności zamówień.