

WIADOMOŚCI

Narodowego Banku Polskiego



Miesięcznik

WIADOMOŚCI

Narodowego Banku Polskiego



M i e s i ę c z n i k

T R E Ś Ć N U M E R U

I. DZIAŁ ARTYKUŁOWY:

Zobowiązania pracowników NBP dla uczczenia 60 rocznicy urodzin Prezydenta Bolesława Bieruta oraz święta 1 Maja	223
Konferencja naukowa dyrektorów oddziałów wojewódzkich NBP.	224
Kontrola funduszu płac w świetle doświadczeń roku 1951 — <i>Zdzisław Grochulski</i>	238
Kontrola wewnątrzoddziałowa podstawową formą kontroli operatywnej — <i>Jan Litwiniuk</i>	244
Sankcje bankowe — <i>Miroslaw Orłowski</i>	248
Normowanie środków obrotowych przedsiębiorstw przemysłowych	250

II. ORGANIZACJA I TECHNIKA FINANSOWA:

Nowe zadania i metody pracy działów OKP o/wojewódzkich — <i>Seweryn Karpiński</i>	260
Wydział planowania w oddziale wojewódzkim — <i>Józef Dobrowolski</i>	267
Współpraca między oddziałem wojewódzkim i oddziałami terenowymi — <i>Stanisław Szeib</i>	272
Artykuł szkoleniowy — Zasady rachunkowości banku centralnego	273
Grafiki w operatywnej pracy banku — <i>Zbigniew Ładoś</i>	273
W dążeniu do pogłębienia współpracy resortów z Bankiem nad podniesieniem dyscypliny finansowej przedsiębiorstw.	282

III. DZIAŁ INSTRUKCYJNY

Wyciągi z pism departamentów kredytów.	283
Tabela kursowa	284

IV. DZIAŁ RACJONALIZACJI:

Ruch racjonalizatorski w NBP w roku 1951	284
Komunikaty Głównej Komisji Projektów Usprawnienia Administracji w NBP	285

V. WSPÓLZAWODNICTWO:

Ocena wyników współzawodnictwa pracy w NBP za IV kwartał 1951 r.	288
--	-----

VI. BIBLIOGRAFIA	291
----------------------------	-----

ZOBOWIĄZANIA PRACOWNIKÓW NBP DLA UCZCZENIA 60 ROCZNICY URODZIN PREZYDENTA BOLESŁAWA BIERUTA ORAZ ŚWIĘTA PRACY — 1 MAJA

Hasło uczczenia czynem produkcyjnym 60 rocznicy urodzin Prezydenta RP Bolesława Bieruta i powitania wzmoczoną pracą Święta 1 Maja, rzucone przez załogę wrocławskiego Pafawagu rozległo się szerokim echem po kraju. Tysiące załóg robotniczych, gromad wiejskich i spółdzielni produkcyjnych, instytucji i urzędów podjęło zobowiązania wyτέżenia pracy rąk i mózgow, aby przyspieszyć marsz do Polski Socjalistycznej.

Zwiększenie pokojowej produkcji, twórczy wysiłek myśli badawczej i konstrukcyjnej stanowi wyraz wdzięczności dla przywódcy polskiej klasy robotniczej, z którego imieniem wiąże się nierozzerwalnie walka mas pracujących o wyzwolenie narodowe i społeczne, o zbudowanie mocnych i trwałych podstaw nowego, socjalistycznego ustroju w Polsce Ludowej. Zobowiązania, zmierzające do jak najszybszego wykonania zadań planu sześcioletniego, są wyrazem hołdu dla Pierwszego Obywatela Rzeczypospolitej i najgodniejszym uczczeniem zbliżającego się Święta Proletariatu.

Na apel robotników Pafawagu odpowiedzieli również pracownicy Narodowego Banku Polskiego. Jako pierwsi wystąpili z inicjatywą pracownicy oddziału wojewódzkiego w Katowicach oraz pracownicy Wydziału Kredytowego Oddziału Wojewódzkiego w Warszawie, podejmując konkretne zobowiązania i wzywając wszystkie zespoły pracowników Banku do podejmowania podobnych zobowiązań.

Zespół pracowników O/W Katowice — zobowiązał się:

1) Przeprowadzić analizę rezerw i nadmiarów w dziedzinie materiałowej, wyrobów gotowych i robót w toku, posiadanych przez 10 wytypowanych zakładów produkcyjnych różnych branż oraz wspólnie z zainteresowanymi zakładami doprowadzić do wyzwolenia sumy zł. 19 milionów do dnia 1 maja br. oraz dalszych 21 milionów dokońca 1952 r.

2) Przejęci walką ludzi radzieckich o przyspieszenie obracalności środków obrotowych doprowadzimy — przez usprawnienie, skoordynowanie i przyspieszenie czynności bankowych — do skrócenia terminu wykupu faktur w ramach obowiązujących przepisów, co na terenie naszego województwa wyzwolić powinno sumę zł. 100 milionów.

3) Przeprowadzić w miesiącu marcu br. akcję kompensacji zamrożonych należności i zobowiązań, co wpłynie w decydujący sposób na przyspieszenie obracalności środków obrotowych, jak również na uporządkowanie gospodarki finansowej przedsiębiorstw uspołeczniionych. Poza tym — po zakończeniu tej akcji kompensaty — przeprowadzić analizę stanu finansowego wszystkich jednostek uspołeczniionych, kontrolowanych przez Narodowy Bank Polski na terenie województwa katowickiego; istniejące niedomagania finansowe zostaną wytknięte zainteresowanym z równoczesnym poczynieniem kroków do ich likwidacji.

4) Zapoznać się z zasadami kredytowania pod obrót, stosowanymi w Związku Radzieckim, dostosować je do rozwijającego się u nas systemu finansowo-księgowego, wypróbować je praktycznie i z dniem 1 maja 1952 r. wprowadzić w życie względem jednego zakładu przemysłu ciężkiego o długim cyklu produkcyjnym. Powyższe będzie początkiem zastosowania tej przodującej metody Związku Radzieckiego na szeroką skalę.

5) Drogą walki o wzmocnienie dyscypliny pracy, przez dalszy wzrost socjalistycznej wydajności pracy oraz przez należyłą organizację i koordynację pracy — przy zastosowaniu jej mechanizacji na odcinku manipulacyjnym i statystycznym — doprowadzimy do wyzwolenia przynajmniej 166 etatów Narodowego Banku Polskiego województwa katowickiego, co przyniesie do końca bieżącego roku oszczędność w kwocie zł. 600 tysięcy.

6) Rozwijające się życie gospodarcze oraz kroczenie do socjalizmu powodują konieczność dostosowywania systemu kredytowego do tych wymagań. W związku z tym zobowiązujemy się zasady systemu kredytowego 1952 r. poznać i pogłębić przede wszystkim przez szerokie wykorzystanie literatury radzieckiej, a zdobytymi wiadomościami podzielić się w drodze zebrań szkoleniowych, których przeprowadzimy około 60 z pracownikami komórek finansowych wszystkich jednostek kontrolowanych przez Narodowy Bank Polski na terenie województwa katowickiego.

Pracownicy Wydziału Kredytowego w Oddziale Wojewódzkim Narodowego Banku Polskiego w Warszawie zobowiązali się:

I. Na przestrzeni miesiąca marca przeprowadzić badania nad prawidłowością wyposażenia co najmniej 50 kontrolowanych branż w środki obrotowe, a w przypadku stwierdzenia nieprawidłowości interweniować na szczeblu władz nadrzędnych, udzielając jednocześnie pomocy w celu właściwego ustawienia organizacji finansowej przedsiębiorstw w szczególności:

— w oparciu o posiadane materiały odnośnie zatwierdzenia przez centralne zarządy normatywów dla podległych im przedsiębiorstw, będziemy interweniować w przypadkach: a) nie zatwierdzenia normatywów przez CZ, b) nie przestania ich w terminie do podległych przedsiębiorstw, c) nie otrzymania z resortowych ministerstw zatwierdzonych normatywów względnie ich zmiany.

— ustalimy w pionie przemysłu lekkiego, spożywczego i rolnego wysokość należnych dla sześciu branż dotacji na uzupełnienie środków obrotowych oraz będziemy interweniować w przypadkach nie otrzymania w terminie do 31.III. tychże dotacji, względnie otrzymania ich w nieprawidłowej wysokości.

II. Dla zrealizowania założonego przez budżet państwa dalszego poważnego wzrostu akumulacji i rozwoju przedsiębiorstw socjalistycznych i tym samym wzrostu dochodów budżetowych w oparciu o wzrost produkcji względnie obrotów przy równoczesnym obniżeniu kosztów własnych i przyspieszeniu obiegu środków obrotowych,

— zobowiązujemy się do dnia 31.III.br. udzielić pomocy 70 przedsiębiorstwom z terenu naszego województwa, w których stwierdzono zatory i trudności w realizowaniu planu, poprzez analizę dotychczasowego przebiegu planowanej akumulacji i wykonywanych nakładów oraz interwencję w przedsiębiorstwach i ich jednostkach nadrzędnych przy likwidowaniu powstałych nieprawidłowości.

Inicjatywa pracowników O/W Katowice, Wydziału Kredytowego O/W Warszawa spotkała się z szerokim oddźwiękiem. Pracownicy NBP masowo podejmują zobowiązania dla uczczenia 60 rocznicy urodzin Prezydenta RP oraz godnego powitania Święta 1-Maja. Realizacja tych zobowiązań będzie dodatkowym wkładem pracowników NBP w dzieło budowy podstaw socjalizmu w Polsce.

KONFERENCJA NAUKOWA DYREKTORÓW ODDZIAŁÓW WOJEWÓDZKICH NBP

ROZSZERZAJĄCY się stale zakres zadań aparatu kredytowego Banku, nakłada na kierownictwo tego aparatu obowiązek pogłębiania wiedzy teoretycznej o kredycie w gospodarce planowej, przez bieżące studiowanie literatury ekonomicznej, traktującej o zasadach socjalistycznego systemu kredytowego oraz przez gruntowne poznawanie założeń systemu obowiązującego u nas.

Dla ułatwienia i usystematyzowania tej pracy, w centrali Banku organizuje się periodyczne konferencje dyskusyjne dla aktywu kredytowego, na których omawiane są i dyskutowane najważniejsze zagadnienia kredytowe.

W dniu 16 lutego br. odbyła się pierwsza konferencja dyskusyjna na której wygłoszono dwa referaty oraz przeprowadzono żywą i wyczerpującą dyskusję.

Niżej podaje się skrót referatów oraz najważniejsze wypowiedzi w dyskusji uczestników konferencji.

Konferencję otworzył Prezes Banku, przedstawiając jej cele i podkreślając socjalistyczną

zasadę wiązania teorii z praktyką, szczególnie aktualną i ważną w warunkach pracy bankowej

W pierwszej części konferencji zostały wygłoszone następujące referaty:

- 1) Zasady radzieckiego systemu kredytowego,
- 2) Zarys systemu kredytowego Polski Ludowej.

Oba referaty przedstawiały rozwój systemu kredytowego i głównym ich zadaniem było przedstawienie podstaw teorii kredytu oraz przeprowadzenie porównania pomiędzy systemem polskim i radzieckim i zarysu jego organizacji.

W pierwszym referacie ob. A. Tołkaczew (Departament Kredytów Przemysłu) omówił rolę systemu kredytowego w Związku Radzieckim, główne momenty w rozwoju tego systemu i następnie charakter kredytu radzieckiego oraz jego funkcje. W referacie tym zostały ujęte główne zagadnienia systemu socjalistycznego w sposób następujący:

Istotnym celem i zadaniem systemu radzieckiego, który powstał i rozwijał się w wyniku wielkich przeobrażeń historycznych, było współdziałanie w pokojowej i twórczej pracy nad budową socjalizmu.

System kredytowy Związku Radzieckiego, pierwszego na świecie państwa socjalistycznego, służy nie sprawie wycisku mas pracujących, ale dla dobra mas pracujących. System ten działa w interesach gospodarki socjalistycznej, dlatego całkowicie różni się od systemu kapitalistycznego. Jego celem nie jest wycisk, ale współdziałanie w tworzeniu nowych form życia społecznego, podstawą którego jest socjalistyczna własność narzędzi i środków produkcji oraz planowy bezkryzysowy rozwój gospodarczy.

W walce o stworzenie społeczeństwa socjalistycznego szczególnie ważną rolę odegrał radziecki system kredytowy. Nie bez podstaw jeszcze w 1924 r. mówił Stalin, że „proletariat dysponuje kredytem, a kredyt jest największą siłą w rękach państwa“.

System ten w warunkach pierwszej fazy rozwoju państwa radzieckiego wykonał zadanie akumulacji, umożliwił racjonalne wykorzystanie zakumulowanych środków w następujących potrzebach w związku z socjalistyczną i industrializacją Kraju Rad i w związku z socjalistyczną przebudową przemysłu współdziałał w dokonaniu kolektywizacji rolnictwa;

współdziałał i współdziałała w wykonaniu stalinowskich planów pięcioletnich;

w warunkach społeczeństwa socjalistycznego aparat bankowy radzieckiego systemu kredytowego stał się aparatem ewidencji i kontroli nad produkcją i dystrybucją produktów.

Rozwój systemu kredytowego wiąże się ściśle z rozwojem państwa radzieckiego. Zasadnicze etapy tego rozwoju to:

- 1) Okres rewolucji — nacjonalizacja banków, usunięcie wpływu kapitału zagranicznego;
- 2) Okres wojny domowej i zbrojnej interwencji państw obcych — naturalizacja gospodarki (komunizm wojenny), zanik działalności kredytowej;
- 3) Okres NEP-u — utworzenie Banku Państwa (Gosbanku), wprowadzenie czerwoń-

ca jako stałej waluty, rozwój operacji kredytowych.

System kredytowy tego okresu opiera się o sieć banków, w której dominujące stanowisko zajmuje Bank Państwa, działający jako bank główny, kredytujący gospodarstwo narodowe oraz jako „bank banków“.

Zakończenie okresu odbudowy i rozpoczęcie od 1926 r. walki o wykonanie generalnego planu industrializacji Kraju Rad i zadań przebudowy rolnictwa, spowodowały konieczność zmian w systemie kredytowym.

Nowy etap w rozwoju stosunków gospodarczych i walka o przebudowę socjalistyczną spowodowały konieczność wprowadzenia dalszych zmian w systemie kredytowym. W latach 1926—1929 zmiany te były następujące:

- 1) nastąpiła centralizacja kredytu krótkoterminowego w Banku Państwa i ściśle rozgraniczenie kompetencji banków,
- 2) została dokonana likwidacja kredytu wekslowego,
- 3) rozpoczyna się i rozwija, a następnie koncentruje kredytowanie przemysłu poprzez syndykaty,
- 4) rozpoczyna się i rozwija pomyślnie bezpośrednio kredytowanie skupu surowców rolniczych.

W dalszej fazie reformy w r. 1930 nastąpiło:

- 1) wprowadzenie bezpośredniego kredytowania przez Bank Państwa i zlikwidowanie kredytu handlowego,
- 2) ześrodkowanie w pełni kredytów krótkoterminowych w Banku Państwa,
- 3) wprowadzenie planowania kredytowego oraz powiązanie działalności kredytowej z konkretnymi procesami gospodarczymi.

Jednakże reforma kredytowa na początku nie dała właściwych rezultatów, z powodu zniekształcenia przez wrogie klasowo elementy w aparacie Banku Państwa jej istotnych założeń przez:

- 1) automatyzm kredytowania pod plan,
- 2) zatarcie różnicy między środkami własnymi przedsiębiorstw, zyskiem i środkami obcymi,
- 3) automatyzm rozliczeń.

Powyższe zniekształcenia zostały energicznie usunięte.

Od r. 1931 wprowadzono:

- nowy system rozliczeń,
- system umów w stosunkach gospodarczych pomiędzy organizacjami gospodarczymi,
- udzielanie kredytów o charakterze zwrotnym, terminowym i celowym,
- zakaz pokrywania strat jednostek gospodarczych przez Bank Państwa i bankowe sankcje kredytowe za niewykonywanie zobowiązań przez te jednostki wobec Banku Państwa,
- udzielanie kredytów pod dokumenty rozliczeniowe,
- zakaz automatycznego kredytowania pod plan.

W wyniku pomyślnego przeprowadzenia reformy kredytowej, system kredytowy już jako udoskonalony i wypróbowany zdał egzamin w okresie drugiej wojny światowej. Zmieniła się jego rola i znaczenie stosownie do wytycznych Wielkiego Stalina, że „powinniśmy bezzwłocznie przestawić całą naszą pracę na ład wojenny, podporządkowując wszystko sprawom frontu i zadaniu organizacji rozgromienia wroga“.

Do systemu kredytowego w związku z gospodarką wojenną, wprowadzono szereg zasad umożliwiających elastyczne kredytowanie w warunkach wojennych.

Po wielu latach rozwoju i doskonalenia się system radziecki stał się podwaliną państwa socjalistycznego i wzorem dla gospodarki systemu bankowego w krajach demokracji ludowej.

System radziecki odznacza się następującymi podstawowymi cechami:

1) Obowiązuje zasada wyłączności kredytowania produkcji i obrotu bezpośrednio przez Bank Państwa. Operacje kredytowe związane z działalnością inwestycyjną należą do kompetencji banków specjalnych.

2) Kredytowanie się przedsiębiorstw poza Bankiem jest prawnie zabronione. Wyjątkowo dopuszcza się zaliczkowanie spółdzielni pracy i przedsiębiorstw wykonawstwa inwestycyjnego, według ściśle określonych zasad i pod kontrolą bankową.

3) W Banku Państwa koncentruje się pełna działalność w zakresie:

- a) gromadzenia środków pieniężnych gospodarstwa narodowego i regulowania obiegu pieniężnego,
- b) kredytu krótkoterminowego,
- c) rozliczeń w ramach wszystkich ogniw systemu finansowego,

d) obsługi kasowej budżetu państwowego.

4) Kredyt bankowy udzielany jest na konkretnie określone przedmioty, na które przedsiębiorstwo nie ma pokrycia w przysługujących mu funduszach własnych. Głównymi cechami kredytu są: celowość, planowość, zwrotność i terminowość oraz zasada zabezpieczenia wartościami materiałowymi.

5) Wysokość i terminy spłat kredytu ustalane są w sposób scentralizowany na podstawie narodowego planu gospodarczego, wykorzystanie zaś kredytu następuje zgodnie z przebiegiem realizacji planu i stosownie do powstawania planowych potrzeb.

6) Organizacja kredytu oparta jest na centralizacji planowania i kierowania oraz decentralizacji działalności operatywnej.

7) W kredytowaniu stosuje się dwie metody udzielania kredytu, ustalania jego wysokości i terminów:

- a) na podstawie zmian stanów kredytowanych przedmiotów,
- b) według obrotów środków materiałowych i nakładów, będących przedmiotem kredytowania.

8) W podziale funkcjonalnym kredytu rozróżnia się następujące jego rodzaje:

- a) kredyt na ponadnormatywne zapasy wartości materiałowych, szczególnie występujących w związku z sezonowością procesów produkcji i obrotu,
- b) kredyt na obrót materiałów w przedsiębiorstwach przemysłowych,
- c) kredyt na obrót towarowy,
- d) kredyt na sumy w drodze,
- e) inne kredyty.

Zrózniczkowanie kredytów ma przy tym charakter wybitnie branżowy. Mimo dużej ilości rodzajów kredytów, w poszczególnych gałęziach gospodarczych dominują przeważnie dwa, trzy rodzaje, a często jeden. W związku z tym w organizacji kredytu radzieckiego występuje w silnym stopniu branżowe zrózniczkowanie instrukcji i zarządzeń kredytowych.

Przedstawione zasady systemu kredytowego dotyczą wszystkich form, warunków, metod i rodzajów kredytowania. Dzięki temu kredyt radziecki spełnia swą doniosłą rolę jako jednolity instrument gospodarki socjalistycznej, działający w zależności od ekonomicznych warunków produkcji i obrotu.

W drugim feferacie nacz. W. Kruczkowski (Dep. Kred. Przem.) scharakteryzował na wstępie okres odbudowy, przez naświetlenie celu i zadań powołanego do życia w r. 1945 NBP i pozostałych banków. W pierwszym okresie warunki nowopowstałego NBP i pozostałych banków były trudne, gdyż stojące przed nimi zadania wymagały od nich, a zwłaszcza od NBP przeprowadzenia reformy pieniężnej. W dalszym etapie, utworzenie systemu pieniężno-kredytowego, którego główną cechą, różniącą go od systemu przedwojennego było to, że miał on służyć interesom mas pracujących, nie zaś ograniczonej garstce posiadaczy.

Głównym zadaniem w pierwszym etapie realizacji tych celów było dostarczenie odpowiednich środków kredytowych nowouruchomionemu aparatowi produkcji, wymiany i komunikacji. Na tym etapie rozwoju naszego systemu, banki kredytowały wszystkie sektory, celem jak największej mobilizacji wszystkich rezerw gospodarczych dla jak najszybszej odbudowy kraju. W tym początkowym okresie środki niezbędne dla życia gospodarczego zostały dostarczone w formie zaliczek pieniężnych, rozprowadzanych przez pełnomocników Rządu. W dalszym etapie gestię finansowania życia gospodarczego przejął aparat bankowy. Potrzebne środki były rozprowadzane w formie kredytów wekslowych. Dopiero od drugiego kwartału 1946 r. NBP przeszedł na bezpośrednie kredytowanie przemysłów kluczowych.

Następny etap rozwoju systemu finansowego Polski Ludowej kształtował się w toku realizacji trzyletniego planu odbudowy. W okresie tym nastąpiła likwidacja kredytu dyskontowego i wekslowego oraz rozwój obrotu bezgotówkowego. Na tym etapie pieniądz i kredyt spełniał już powierzone zadanie, jako narzędzie w walce klasowej przy wypieraniu kapitalistycznego sektora. Kredyt, będący jednym z głównych elementów systemu finansowego Polski Ludowej, pociąga za sobą konieczność dalszego rozwinięcia metod kontroli działalności finansowej przedsiębiorstw i organizacji gospodarczych. Toteż z roku na rok udoskonala się system kontroli bankowej. W toku jej pogłębiania wprowadza się inkaso bankowe. Instrumentem wzmacniającym zasady rozrachunku gospodarczego przedsiębiorstw był rachunek sum obrotowych, administrowany przez NBP.

W drugiej połowie 1948 r. są już realizowane pierwsze próby planowania kredytowego. Na tym etapie rozwojowym zaistniały warunki dla przeprowadzenia dalszej reformy bankowości polskiej, która też nastąpiła 25 października 1948 r. Reforma ta, likwidująca część banków, prowadziła do dalszej koncentracji kredytu w NBP i zmierzała do nadania bankowości polskiej cech socjalistycznych. Następuje też dalszy rozwój systemu i wprowadzenie w latach 1948 i 1949 nowej klasyfikacji kredytów. Znany już jest wtedy kredyt normatywny, przejściowy, importowy, eksportowy i przeterminowany. W trzecim kwartale 1949 r. następuje dalsze pogłębienie zasad planowania kredytowego, co pozwala na dalszą socjalizację kredytów Polski Ludowej przez nadanie mu cech bezpośredniości, zwrotności i podstaw dla jego zabezpieczenia. W roku 1949 następuje dalsza koncentracja akcji kredytu krótkoterminowego w NBP. Nowy podział kredytów wprowadzony na początku 1950 r. pozwala na dalsze pogłębienie polityki kredytowej banku. Stwarza to wszystkie warunki dla przeprowadzenia ostatecznej reformy pieniężnej, jaka następuje 28 października 1950 r. Z początkiem 1951 r. zostaje wprowadzone dalsze zróżniczkowanie kredytów, co ma na celu wzmocnienie dyscypliny kredytowej i pozwala już w pierwszej połowie tego roku zlikwidować ostatecznie automatyzm kredytowy.

Zmiany, które dokonywały się przez szereg lat w naszym systemie pieniężno-kredytowym, stworzyły warunki do wprowadzenia z początkiem bieżącego roku nowych zasad kredytowania, tj. pełnej realizacji głównych założeń kredytu socjalistycznego, a mianowicie: nadanie polityce kredytowej cech planowości i celowości, które wynikają:

- a) z powiązania kredytu z planem,
- b) powiązania kredytu z wykonaniem materialnych procesów produkcji i obrotu towarowego, wynikających z planu gospodarczego.

Istniejące jeszcze różnice na odcinku planowania kredytowego, między techniką przyjętą w ZSRR a w Polsce, występują na odcinku sporządzania planów kredytowych i rozdziału limitów kredytowych. W naszych warunkach gestia planowania kredytowego i rozdziału limitów pozostaje w NBP. Dopiero gdy aparat finansowy wszystkich resortów stanie na właś-

ciwym poziomie, możliwe będzie i u nas przekazanie gestii planowania i rozdziału limitów kredytowych do aparatu finansowego resortów, jak to jest w Związku Radzieckim.

Obowiązująca w dzisiejszym systemie kredytowym zasada zwrotności kredytu na odcinku kredytów celowych oraz w sferze obrotu towarowego i przeprowadzanych rozliczeń — zapewnia skuteczne manewrowanie i właściwe wykorzystywanie ogólnopaństwowej rezerwy czasowo wolnych środków. Wprowadzenie zasady zwrotności kredytów umożliwiło kontrolę przechodzenia produktu z przedsiębiorstwa do przedsiębiorstwa. Konkretnym wyrazem zasady zwrotności kredytu jest jego terminowość, która występuje przy kredytach celowych oraz przy kredytach udzielanych na obieg towarów.

I tu występuje to powiązanie terminowości spłaty z faktycznym ruchem przedmiotów kredytowania. Na odcinku zabezpieczenia kredytów rozróżniamy dzisiaj pojęcie prawnego zabezpieczenia pretensji banku i zabezpieczenia, jako powiązanie kredytu z określonym przedmiotem kredytowania. Tym samym zabezpieczenie jest zarazem konkretnym wyrazem celowości kredytów bankowych oraz gwarancją wykorzystania kredytów zgodnie z planem. Tak samo dla kontroli zabezpieczenia służy powiązanie kredytu z właściwym przedmiotem kredytowania. Do tego celu dostosowany też został istniejący dziś podział kredytu.

Jako jedną z istotnych różnic między obu systemami, wymienił referent odmienny sposób planowania i udzielania kredytów ponadnormatywnych.

Uważa on, że przyjęta w naszej instrukcji zasada ustalania wysokości kredytu jest niesłuszna, gdyż nie uwzględnia w pełni potrącania z kredytu przedmiotów nieopłaconych, będących równowartością przeterminowanych zobowiązań przedsiębiorstw.

Na zakończenie referatu prelegent zwrócił uwagę, że w toku dyskusji wskazane byłoby omówienie głównych różnic, zachodzących między systemem radzieckim i polskim, a szczególnie na odcinku:

- 1) kredytowania zapasów materiałowych,
- 2) kredytowania produkcji zakończonej,
- 3) kredytowania rozliczeń,
- 4) trybu sporządzania planu i rozdziału limitów,
- 5) stosowania sankcji bankowych.

Wygłoszone referaty wywołały bardzo ożywioną i wszechstronną dyskusję. Wypowiedzieli się w niej kolejno następujący uczestnicy zebrania: B. Zakrzewski, M. Kucharski, E. Wiczorek, T. Drużyński, J. Dmochowski, R. Michejda, Krzyżkiewicz, Pora, E. Jednaki, J. Szyrocki, T. Rokita, H. Sadzikowski, S. Komar, Kozanecki, Osiczko, S. Pichula, T. Choliński, L. Kostowski.

Najważniejsze wypowiedzi można streścić następująco: Na wstępie zostało poruszone przez dyr. Zakrzewskiego (O/W Pozn.) zagadnienie budowy i konstrukcji planu kredytowego, tj. tego instrumentu polityki gospodarczej, który określa kierunki i normy funkcjonowania pieniądza kredytowego w gospodarce planowej. Przy porównaniu radzieckiego i naszego systemu planowania występuje wyraźnie zasadnicza różnica.

Plan kredytowy radziecki jest konstruowany przez Bank w porozumieniu z resortem finansowym dopiero na szczeblu najwyższym, tj. ministerstw resortowych a następnie już w formie ustalonych limitów kredytowych w poszczególnych branżach względnie resortach schodzi szczeblami drabiny organizacyjnej Banku do oddziałów, obsługujących poszczególne jednostki gospodarcze w ramach ustalonych ogólnie limitów. Włączanie się NBP do budowy planu kredytowego już na szczeblu przedsiębiorstwa daje na obecnym etapie większą możliwość kontroli i prawidłowego ustawienia planu, przez co zwiększa jego realność. Do czasu podniesienia się pracy finansowej przedsiębiorstw na właściwy poziom, system kontroli planu już w chwili jego powstawania w przedsiębiorstwie wydaje się konieczny, zważywszy, że w praktyce Bank jest częstokroć zmuszony nie tylko współdziałać, ale właściwie za przedsiębiorstwo plan konstruować. Tą drogą na obecnym etapie rozwojowym naszej gospodarki planowej zapewnia się większą realność, a tym samym możliwość wykonania planów, niż w systemie planu budowanego dla Banku ogólnie.

Istota kredytów ponadnormatywnych na nadzwyczajne potrzeby, które cechują się nieplanowością wymaga, aby pula tych kredytów była w dyspozycji oddziałów wojewódzkich dla podległych im jednostek. Gwarantuje to większą elastyczność w operowaniu kredytem, a tym samym przyśpiesza możliwość likwidacji powstających nieprawidłowych zapasów ponadnor-

matywnych. Jakkolwiek częściowo mogłyby te kredyty być ustalane w planach finansowania przedsiębiorstw dla pokrycia ponadnormatywnych zapasów, przeznaczonych do późniejszego upłynniania, to jednak forma dyspozycji na szczeblu wojewódzkim stanowi znaczne ułatwienie i przyspieszenie działania, przez co unika się w dużej mierze formalistyki i biurokracji, tych zasadniczych wrogów właściwego funkcjonowania polityki kredytowej.

Z kolei zast. nacz. M. Kucharski (Dep. Planowania) omówił różnice, wpływające z porównania techniki planowania w ZSRR i u nas, podkreślając dwa istotne momenty, a mianowicie: 1) w Związku Radzieckim centralnie planuje się kredyty dla przemysłów kluczowych, dla pozostałych plan kredytowy sporządzany jest przez terenowy organ finansowy, który planowanie to wiąże z planowanym obrotem towarowym, 2) w Związku Radzieckim odpowiedzialność za planowanie kredytowe ciąży na aparacie finansowym właściwego resortu. U nas natomiast ze względu na niedostateczne powiązanie aparatu finansowego resortu z terenem — czynności planowania kredytowego — wykonuje Bank, ponosząc tym samym odpowiedzialność na tym odcinku.

Omawiając dalej zagadnienie kredytu na nadzwyczajne potrzeby i przekazanie gestii tego kredytu oddziałom wojewódzkim — prelegent wskazał, że wiąże się to z zagadnieniem polityki kredytowej. Kredyt bowiem na nadzwyczajne potrzeby i kredyt inkasowy przejdą pod gestię oddziału wojewódzkiego, który dzięki temu będzie mógł już w dużym stopniu dysponować właściwym instrumentem dla prowadzenia polityki kredytowej. Na potrzebę rozszerzenia kompetencji oddziałów wojewódzkich na odcinku planowania i polityki kredytowej wskazuje fakt istnienia pewnej puli kredytowej, którą można ustalić centralnie w ramach branży — przy braku podstaw dla właściwego ustalenia tych kredytów na poszczególne przedsiębiorstwa.

Poruszając zagadnienie tzw. opłaconego i nieopłaconego zabezpieczenia, branego pod uwagę przy udzielaniu kredytów prelegent podkreślił, że na tym odcinku podejście nasze jest zbliżone do praktyki radzieckiej. Brak nam tylko bliższych danych, w jaki sposób jest to w Związku Radzieckim technicznie rozwiązane, gdyż w naszych warunkach eliminowanie przy udziela-

niu kredytów wszystkich nieopłaconych zapasów przez spłatę kredytu w wysokości zabezpieczenia nieopłaconego w ciężar rachunku rozliczeniowego, a właściwie w ciężar kredytu przeterminowanego, sprowadza w praktyce kredyt na zapasy materiałowe do zera.

Następnie ob. nacz. Dmochowski (Oddział Wojewódzki Poznań), uzupełnia podane przez Nacz. Kruczkowskiego różnice między systemem kredytowym radzieckim a naszym, podając, że istnieje jeszcze poważna różnica w pojęciu kontroli kredytowej. W Związku Radzieckim mamy kontrolę kredytu i kontrolę kredytem. Kontrola kredytu ma na celu ustalenie powiązania między kredytem i przedmiotem kredytowanym. Kontrola kredytem ma ułatwić przedsiębiorstwu od strony finansowej wykonanie zadań nałożonych planem i ma przyczynić się przez swój mobilizujący charakter do przyspieszenia obracalności środków obrotowych. U nas zaś, kontrola kredytowa nabrała charakteru kontroli dyspozycji pieniężnych i funkcjonuje w oderwaniu od kredytu. Kontrola kredytem i kontrola kredytu traktowana jest jako zagadnienie dodatkowe, ze względu na przyjęcie pod kontrolę handlu wiejskiego, gdzie rotacja jest niewłaściwa, Bank na tym odcinku ma do wykonania poważne zadania.

Należy jak najprędzej zastosować u nas radziecki system kontroli kredytu i kredytem.

Ob. dyr. E. Wieczorek (Oddział Woj. Katowice) poruszył szereg istotnych zagadnień systemu kredytowego.

Na wstępie omówił znaczenie zabezpieczenia kredytów, jako jednej z cech kredytu socjalistycznego, w której należy rozróżnić:

- a) stronę formalną i
- b) stronę ekonomiczną.

W polskim systemie kredytowym, wskutek luki w kodeksie cywilnym, nie jest rozwinięta od strony formalnej cecha zabezpieczenia. Jak wiadomo, w Związku Radzieckim rozróżniamy: zastawy sztywne towarów, zastawy na towarach w obrocie oraz zastawy na towarach w przemie. Zarówno statut Banku Państwa jak i uchwały RKL ZSRR normują w sposób ścisły zagadnienie realizacji zastawionych towarów przez bank w przypadku występowania przeterminowanego zadłużenia, aczkolwiek sankcje te w praktyce rzadko są stosowane.

Strona ekonomiczna zagadnienia wiąże się z cechą zwrotności kredytu. Przedmioty kre-

dytu, które formalnie mają swe zabezpieczenie w wysokości ponadnormatywnych zapasów materiałowych, zgodnie ze stanem sprawozdawczości przedsiębiorstwa, często wykazują w praktyce brak pokrycia, gdyż istnieje poważna część zabezpieczenia w tzw. zapasach „niechodliwych“. Doświadczenie stwierdza, że mimo oświadczeń przedsiębiorstwa, stan posiadanych materiałów „niechodliwych“ jest często poważnie większy od wykazanego w sprawozdawczości i należałoby w praktyce jak również w instrukcjach służbowych mocniej zjawisko to podkreślić, co niewątpliwie wpłynie na wzmocnienie cechy zwrotności kredytu.

Następnie dyr. Wieczorek przeprowadził porównanie struktury kredytu inkasowego.

W systemie kredytowym, obowiązującym w Polsce, ceną kredytowania jest cena zbytu — pomniejszona o podatek obrotowy — podczas gdy w Związku Radzieckim od ceny zbytu odlicza się ponadto zysk. Z tych względów w polskim systemie kredytowym może występować zjawisko przekredytowania.

Czas kredytowania w systemie obowiązującym w Polsce wynika z tzw. prawidłowego cyklu rozliczeniowego, który obejmuje:

- a) podwójne dni pocztowe od banku podawcy do banku płatnika i czas niezbędny na wykonanie czynności manipulacyjnych w obydwu bankach oraz
- b) przy rozliczeniach w formie akceptowej — obowiązujący danego płatnika termin akceptu, przy czym ustala się w zasadzie średni cykl rozliczeniowy dla kredytowanego przedsiębiorstwa.

Równocześnie inne punkty instrukcji, odnoszące się do tego kredytu mówią, że nie mogą być przedmiotem kredytu inkasowego należności przeterminowane tj. nie zainkasowane w ramach ustalonego cyklu rozliczeniowego.

Z powyższego wynika, że przedsiębiorstwo jest zawsze niedokredytowane, gdyż średni cykl inkasowy (ważony) będzie z konieczności obejmował faktury o różnych dniach pocztowych.

Praktyka Banku Państwa zagadnienie to rozwiązała w tym sensie, że czas trwania kredytu pod dokumenty rozliczeniowe ustala się indywidualnie dla każdej faktury, w zależności od odległości siedziby płatnika.

Jednym z zasadniczych zagadnień jest stosowanie sankcji w stosunku do przedsiębiorstw, w przypadku stwierdzenia nieprawidłowości na odcinku kredytowania.

W Polsce, przedsiębiorstwu wpadającemu w kredyt przeterminowany, Bank automatycznie blokuje rachunek rozliczeniowy. Praktyka Związku Radzieckiego wykazuje, że Bank Państwa w pewnych przypadkach przychodzi przedsiębiorstwom, które nie mają zabezpieczonych własnych środków obrotowych, z pomocą kredytową, pod warunkiem otrzymania gwarancji ze strony jednostki nadrzędnej. Teoria i praktyka Związku Radzieckiego przewidują nawet możliwość wyjątkowego udzielenia kredytu przedsiębiorstwu pracującemu ze stratą, oczywiście pod gwarancją jednostki nadrzędnej i za każdorazowym zezwoleniem zarządu banku, względnie oddziału obwodowego.

Z powyższego widzimy, że radziecki system sankcji jest bardziej elastyczny i bardziej konkretny oraz rozróżnia kredytowanie przedsiębiorstw, które pracują dobrze od przedsiębiorstw, które pracują źle.

Wydaje się, że polski system kredytowy dość sztywno podchodzi do obydwu rodzajów przedsiębiorstw, aczkolwiek należy podkreślić, że przewidywane na rok 1952 kredyty, przewidują udzielenie kredytu na przeterminowane należności fakturowe na podstawie decyzji Prezesa Banku, co w pewnym stopniu system ten uelastycznia.

Na elastyczność systemu kredytowego i jego prawidłowość ma wpływ nie tylko sam system jako taki, lecz również inne czynniki, jak np.: rozliczenia z budżetem państwa, system księgowości przedsiębiorstwa itp.

W polskim systemie budżetowym, przy jednokierunkowych rozliczeniach oraz ich scentralizowaniu, przedsiębiorstwo otrzymuje od centralnego zarządu miesięczną dotację na pokrycie planowanych strat. Centralny zarząd rozlicza się per saldo, tzn. przy uwzględnieniu przedsiębiorstw posiadających zyski i straty.

W praktyce powstają trudności, kiedy przedsiębiorstwo powinno otrzymać dotację. Powinno ją otrzymać w miarę wykonywanej planowanej deficytowej produkcji, natomiast faktycznie może ją otrzymać dopiero po wygospodarowaniu zaplanowanego zysku w innych przedsiębiorstwach, który to zysk służy na uzupełnienie pokrycia części planowanej straty.

Widzimy, że nawet idealnie pracujące przedsiębiorstwa muszą odczuwać niedobór środków w okresie przynajmniej jednego miesiąca, wynikający z systemu rozliczeń per saldo sposobem scentralizowanym. A jeśli przedsiębiorstwo o zaplanowanej stracie przekracza plany produkcji — a więc tym samym przekracza planowaną stratę — wówczas przedsiębiorstwo to jest niejako za swoją dobrą pracę ukarane, gdyż nie następuje paralelny wzrost dotacji.

Związek Radziecki praktycznie rozwiązał to zagadnienie w ten sposób, że przedsiębiorstwa o planowanej deficytowości otrzymują dotację państwową sposobem scentralizowanym, poprzez oddziały Banku Państwa, ze specjalnie otwartych kredytów, które w przypadku przekraczania planów produkcyjnych mogą być odpowiednio zwiększane.

Ob. nac. T. Drużyński (Dep. Kred. Handlu i Usług), nawiązując do wypowiedzi na temat porównania naszego systemu do systemu radzieckiego wyraził pogląd, że nasz system znajduje się na etapie rozwojowym, odpowiadającym systemowi radzieckiemu z okresu lat 1932 — 1935.

Za punkt zwrotny w tym względzie należy uważać zarządzenie Nr 6 Prezesa Banku, które wprowadziło u nas szereg istotnych zasad, cechujących system radziecki.

Następnie przechodząc do zagadnienia kredytu na nadzwyczajne potrzeby, mówca wypowiedział się za planowaniem na ten kredyt rezerwy dla oddziałów wojewódzkich tylko na nieprzewidziany wzrost zapasów „innych“.

Ob. nac. R. Michejda (Dep. Planowania), uwypuklił różnice zachodzące między naszym kredytem na należności fakturowe, a radzieckim kredytem na dokumenty rozliczeniowe w drodze. Przede wszystkim inaczej ustala się cenę kredytowania. U nas jest nią stan należności zmniejszony o podatek obrotowy, gdy w Związku Radzieckim stan ten zmniejsza się ponadto o zysk, różnice cen itp. Różnice występują również, jeżeli chodzi o okresy regulacji kredytu. u nas następuje ona z zasady co 5 dni, a w Związku Radzieckim co 3 dni. Dalsze różnice występują przy sposobie ustalania okresu obiegu dokumentów, wyłączeniu żądań zapłaty z portfela A oraz kontroli zabezpieczenia kredytu inkasowego. Jest ona bardzo rozbudowana w Banku Państwa i nastawiona na eliminację wszelkich błędów i przekroczeń w systemie i technice rozliczeń.

Polemizując z wypowiedzią dyr. Wieczorka, mówca wypowiada się następująco:

1) zabezpieczenie kredytu na zapasy jest nie zawsze odpowiednikiem stanu ponadnormatywnych zapasów. Oddział powinien wyłączyć z zabezpieczenia tę część zapasów, która nie powinna być przez Bank kredytowana. Eliminacji podlegają zapasy zniszczone, bezwartościowe itp. i wskutek tego uzyskuje się zabezpieczenie o pełnej treści ekonomicznej, tj. odpowiadające ściśle cenie kredytowania.

2) nie istnieje pojęcie blokady rachunku rozliczeniowego, jak również wstrzymanie finansowania przez oddział. W razie braku środków na rachunku rozliczeniowym na pokrycie wymagalnych w danym dniu płatności, oddział nie wstrzymuje finansowania, a jedynie stosuje przewidzianą Uchwałą Prezydium Rządu Nr 877 kolejność płacenia.

Pozbawienie przedsiębiorstwa prawa korzystania z określonego kredytu, jest sankcją bankową, którą dysponuje oddział wojewódzki, zgodnie z przepisami instrukcji kredytowej.

Sankcją wyższego rzędu jest pozbawienie przedsiębiorstwa prawa korzystania z kredytu w ogóle — o czym jednak decyduje centrala Banku w porozumieniu z właściwym ministerstwem. Oddział poza tym nie ma możliwości wstrzymania finansowania przedsiębiorstwa.

Ob. nac. Krzyżkiewicz (Oddział Woj. Warszawa) podkreślił, iż zarządzenie Nr 6 prezesa i nomenklatura kredytów w r. 1952 wykrytały ich istotę w gospodarce narodowej i wyraźnie rozgraniczyły środki budżetowe i kredytowe, co znajduje pełne uzasadnienie ekonomiczne.

Budżet państwa gromadzi, określając generalnie, dochód narodowy, którego zasadniczym przeznaczeniem są inwestycje i utrzymanie aparatu państwowego, podczas gdy plan kredytowy odpowiednio rozdziela czasowo wolne środki przedsiębiorstw i budżetu, umożliwiając przedsiębiorstwom wykonanie planowych zadań.

Wynika z tego dla Banku konsekwencja i wyrażna dyrektywa nie finansowania budżetu kredytem. Jednym z narzędzi, zapewniających realizację tej syntezy jest zabezpieczenie kredytu, w którym mówca dopatruje się podwójnych cech strony formalno-prawnej i „gospodarczej“ (przez wiązanie przedmiotu z kredytem).

Stronie formalno-prawnej należy poświęcić więcej uwagi niż dotychczas, gdyż jedynie zde-

cydowane pierwszeństwo zaspokojenia pretenzji Banku na przedmiocie kredytowanym gwarantuje nieprzenikanie kredytu w drodze pośredniej do budżetu, a dotychczasowa forma „przyrzeczenia prawa zastawu“ nie spełnia swej roli. Wypływa to ponadto z istoty rozrachunku gospodarczego.

Natomiast z drugą cechą zabezpieczenia wiąże się ściśle zagadnienie zgodności ze stanem faktycznym składanego przez przedsiębiorstwa oświadczenia o stanie przedmiotów kredytowanych. Jeśli między oświadczeniem a faktycznym zapasem w przedsiębiorstwie istnieją dyferencje, wówczas nie może być zrealizowana w pełni zasada powiązania przedmiotu kredytowanego z kredytem. Wynika z tego praktyczna wskazówka, że nowa instrukcja służbowa VI powinna zagadnienie to uregulować. W dalszym ciągu mówca wskazał, powołując się na artykuł Nr 1/52 Wiadomości Narodowego Banku Polskiego — System Kredytowy w r. 1952 — że obecny nasz system kredytowy zbliża się na „technicznie najbliższy odcinek“ do wzorów radzieckich i naświetlił jedną z przyczyn powodujących niemożliwość pełnej analogii.

Zgodnie z obowiązującymi u nas normami prawnymi, własność dostarczonego odbiorcy towaru przechodzi na niego z chwilą wystawienia faktury, podczas gdy w ZSRR — dopiero z chwilą dokonania przez odbiorcę zapłaty. Powoduje to powstanie zjawiska tzw. dostaw niefakturowanych, które mówca określa jako trudne i niekorzystne, gdyż rozpatrując je w skali całej gospodarki narodowej stwierdza, że „dostawy niefakturowane“ nie będąc finansowane ani u dostawcy ani u odbiorcy, nie znajdują w ogóle odbicia w kredycie celowym“.

Włączając się do dyskusji nad kredytem na nadzwyczajne potrzeby, prelegent dopatruje się podwójnej roli tego kredytu, a to w kredytowaniu ponadnormatywnych stanów do upłynnienia tkwiących już od lat w przedsiębiorstwach oraz w kredytowaniu zapasów niezawinionych przez przedsiębiorstwo, powstających bieżąco, skutkiem zmiany planów, lub nierównomiernego ich wykonania w czasie.

Z tego też względu mówca sugerował, aby limity dla potrzeb pierwszego rodzaju planowano centralnie, przyznając oddziałom wojewódzkim rezerwy dla potrzeb drugiego rodzaju.

Ob. nac. Pora (Oddział Woj. Łódź), poruszył zagadnienie planowania oddolnego, podkreślając

przy tym, że planowanie to można by podnieść na znacznie wyższy poziom, gdyby resorty więcej zainteresowały się zagadnieniami finansowymi i gospodarką materiałową zakładów im podległych. Zwrócił z kolei uwagę na to, że powiązanie kredytu z przedmiotem kredytowania występuje raczej w sensie fizycznym, aniżeli płatniczym. Wpływa na to szereg przyczyn, tkwiących w strukturze finansowania przedsiębiorstw.

Następnie mówca zwrócił uwagę na potrzebę wyraźnego unormowania w obowiązujących przepisach instrukcyjnych zagadnienia kolejności spłaty kredytu, udzielanego na fundusz płac.

Z kolei ob. nac. J. Szyrocki (Oddział Woj. Katowice), omówił kilka aktualnych zagadnień.

Instytucja obecnie obowiązującego kredytu na nadzwyczajne potrzeby, nasuwa w praktyce szereg wątpliwości, gdyż zasięgiem swym obejmuje dwa odrębne zagadnienia, a więc:

- a) stany ponadnormatywne tzw. „inne“, powstałe w okresach ubiegłych — np. przeterminowane dostawy w okresach ubiegłych, względnie od dawna istniejące stany ponadnormatywne,
- b) stany ponadnormatywne też zaliczone do tzw. „innych“ mogą powstać w okresie planowanym np. spodziewane przedterminowe dostawy względnie przekroczenie planu produkcji.

O ile pierwsze mogą być planowane i umiejscowione branżowo, gdyż wielkość ich jest znana w momencie planowania, o tyle drugie mogą być tylko przewidywane globalnie i orientacyjnie.

Kredyt na nadzwyczajne potrzeby spełniał w r. 1951 zadanie czynnika mobilizującego przedsiębiorstwa do zmniejszania przedmiotów kredytowania. Należy zastanowić się, czy w ostatniej strukturze spełnia on tę samą rolę?

Teoretycznie tak — praktycznie nie, gdyż nieplanowanie tego kredytu dla każdego przedsiębiorstwa, (a dalej dla każdej branży) przy planowaniu go tylko w ramach oddziału stoi temu na przeszkodzie.

Na czym to polega? Planując kredyt na nadzwyczajne potrzeby w ramach oddziału (a dalej w ramach oddziału wojewódzkiego), porównujemy ze sobą stany zapasów ponadnormatywnych, mogących być przedmiotem tego kredytu — okresu ubiegłego i planowanego — następnie zaś planowany kredyt na nadzwyczajne po-

trzeby przyrównujemy do stopnia wykorzystania tego kredytu w okresie ubiegłym np.:

zapasy IV/51	1.000	kredyt	800
„ I/52	900	„	720

Zasada ta okazuje się błędna w tym przypadku, gdy niepełne wykorzystanie kredytu w okresie ubiegłym miało swe przyczyny:

a) w zbyt niskim limicie — w wyniku czego różnica finansowana była zobowiązaniami,

b) w istnieniu źródeł dofinansowywania, albo w związku z odcięciem tych źródeł (np. odprowadzenie ponadplanowych zysków), albo w związku z przeniesieniem zapasów w drodze upłynnienia do jednostki handlowej, nie mającej luzów finansowych.

Może się więc okazać, że słuszną wysokością kredytu na nadzwyczajne potrzeby — nawiązując do cyfr podanych wyżej — byłaby suma zł 850, której w żaden sposób nie da się uzasadnić przy obecnej strukturze planowania tego kredytu, jeśli jest on wyodrębniony ze szczegółowego opracowywania wniosków kredytowych.

Poza tym struktura planowania tego kredytu wyklucza z planowania oddziały wojewódzkie przez to, iż otrzymują one z oddziałów terenowych jedynie cyfry globalne, według rodzaju działalności przedsiębiorstw (bez rozbicia na branże), a ponadto, iż nawet ostatnia możliwość, tj. porównanie cyfr z poszczególnymi wnioskami do planów kredytowych jest nie do wykonania, gdyż na str. 2 wniosku tzw. „zapasy inne“ podane są w sumie wynikającej z różnicy stanów faktycznych i normatywnych plus zapasy celowe — a nie w sumie mającej być przedmiotem kredytu.

Cała polityka kredytowa w tym zakresie — zarówno w odniesieniu do planowania jak i wykorzystywania kredytu — oddana więc została oddziałom terenowym. W praktyce może więc dojść do tego, iż kredyt zaplanowany został dla branży węglowej, a wykorzystany został w branży hutniczej, gdyż zasady wykorzystywania tego kredytu bynajmniej temu nie stoją na przeszkodzie.

Planowanie kredytu na nadzwyczajne potrzeby należałoby rozbić na dwie części:

- planowanie stanów powstałych w okresach ubiegłych, obejmowane wnioskiem kredytowym,
- planowanie stanów mogących powstać w okresie planowania, obejmowane obecnym

zasięgiem planowania kredytu na nadzwyczajne potrzeby.

Równocześnie poddana została krytyce zasada kredytowania należności fakturowych. Nowa instrukcja inkasowa poleca między innymi uważać faktury bezakceptowe miejscowe za nie mogące być przedmiotem kredytu. Zasada słusza, lecz tylko dopóty, dopóki za faktury miejscowe nie uważa się faktur ciągnionych na inne oddziały, mieszczące się w tej samej miejscowości, np. faktura złożona do inkasa w Oddziale Warszawa-Mokotów i płatna w Oddziale Warszawa-Praga ma być z tytułu swej bezakceptowości fakturą niekredytowaną.

Wydaje się, iż nie jest to słuszne, gdyż nie ma sposobu gwarantującego wykup i dokonanie wpłaty na rachunek podawcy w Oddziale Warszawa-Mokotów w tym samym dniu.

Można by przytoczyć i drugi przykład:

Faktura bezakceptowa wystawiona w Katowicach i ciągniona na O/Chorzów, może być przedmiotem kredytu, ale przestanie z tego prawa korzystać z chwilą przyłączenia Chorzowa do Wielkich Katowic.

Za faktury miejscowe uważać wobec tego należy tylko te faktury, które złożone są i płatne w tym samym oddziale Banku.

Następnie została zwrócona uwaga na niewłaściwą interpretację straty planowanej. Jeśli przedsiębiorstwo zakłada realizację w wysokości 100/M zł i stratę planowaną w wysokości 2/M zł, to przy przekroczeniu realizacji o 20%, a w związku z tym przy poniesieniu straty w wysokości 2.400/m zł, mówi się o stracie ponadplanowej w wysokości 400/m. Odwrotnie — przy założeniach jak poprzednio, ale przy wykonaniu realizacji tylko w wysokości 80/M zł faktycznie poniesiona strata w wysokości 2/M zł jest usankcjonowana, gdyż pokrywa się z pojęciem straty planowanej.

Powyższe porównanie doprowadza do wniosku, że o ile pierwszy przypadek jest prawidłowy, gdyż strata jednostkowa została utrzymana na poziomie zaplanowanym, o tyle drugi przypadek jest nieprawidłowy, gdyż strata jednostkowa została przekroczona. Tymczasem interpretacja obecnie obowiązująca jest wręcz odmienna, gdyż zadowala się jedynie porównaniem sumy planowanej z wykonaną.

Ob. nac. T. Rokita (Oddział Woj. Kraków), poruszył zagadnienie planowania oddolnego, podkreślając pozytywną rolę Banku na tym od-

cinku, przez uzgadnianie materiałów bezpośrednio z przedsiębiorstwem. Zdaniem jego jesteśmy już na tym etapie, że możemy pozwolić sobie na szersze operowanie kredytem na nadzwyczajne potrzeby, przy czym gestia tego kredytu może być przekazana o/wojewódzkiemu.

W dalszej wypowiedzi wyraża pogląd, że wprowadzenie kredytu na obrót da pozytywne wyniki na odcinku ściślejszej współpracy aparatu handlowego z produkcją. Przechodząc do omówienia kontroli sprawowanej przez Bank, mówca wskazał na potrzebę ograniczenia kontroli ewidencyjnej na rzecz kontroli przeprowadzanej w przedsiębiorstwie. Omawiając gospodarce materiałową zwrócił uwagę na brak dyscypliny na tym odcinku, co wyraźnie wystąpiło w toku realizacji założeń akcji upłynniania nadmiernych i nieprzydatnych zapasów materiałowych. Wskazuje to na potrzebę wprowadzenia do nowej instrukcji kredytowej wytycznych, odnośnie zacieśnienia współpracy aparatu kredytowego z czynnikiem społecznym i partyjnym przedsiębiorstwa.

Z kolei zwrócił on uwagę na potrzebę odmiennego traktowania przy kredytowaniu i kontroli przedsiębiorstw złych i dobrych.

Ob. nac. H. Sadzikowski (Dep. Kredytów Przemysłu), omówił różnice występujące w technice kredytowania między systemem kredytowym radzieckim a naszym.

Celem jak najściślejszego powiązania przedmiotu kredytowania z kredytem, kredytuje się w Związku Radzieckim poszczególne przedmioty w takim ugrupowaniu, jak one występują w bilansie, jako samodzielne pozycje. My takiego podziału jeszcze nie przeprowadzamy i kredytujemy grupę materiałową jako jedną całość. Głównie z tego powodu, że prawidłowość ustalania normatywów dla poszczególnych przedmiotów pozostawia jeszcze wiele do życzenia i podział normatywu danej grupy na poszczególne przedmioty ma w bardzo wielu przypadkach charakter raczej dowolny.

Z przytoczonych powodów i terminy płatności ustalane są w Związku Radzieckim bardziej dokładnie, gdyż łatwiej je ustalić dla ściśle określonych przedmiotów kredytowania, niż dla całej grupy materiałowej. Łatwiejsza jest również kontrola, czy w ustalonych terminach zachodzą odpowiednie zmiany w stanach kredytowanych przedmiotów.

Kredyt w Związku Radzieckim przyznawany jest po uprzednim sprawdzeniu w przedsiębiorstwie, czy dane, ujęte w oświadczeniu załączanym do każdorazowego wniosku kredytowego, są zgodne ze stanem rzeczywistym. Taki tryb postępowania daje całkowitą gwarancję zabezpieczenia kredytu i jest możliwy do stosowania, gdyż księgowość przedsiębiorstw radzieckich pracuje już sprawnie i niemal na bieżąco.

Nasza instrukcja nie nakłada jeszcze tego obowiązku na oddziały, gdyż z powodu dużych opóźnień w księgowości, a zwłaszcza w pierwszym półroczu, sprawdzanie realności stanów, wykazywanych w każdorazowych oświadczeniach do wniosków kredytowych byłoby technicznie niemożliwe do przeprowadzenia, albo bardzo poważnie opóźniałoby przyznanie kredytów.

W Związku Radzieckim nie udziela się w ogóle kredytu przedsiębiorstwom, które ponoszą straty, unieruchamiają własne środki obrotowe w inwestycjach, lub zamrażają je w przeterminowanych należnościach. W tego rodzaju przypadkach kredyt wyjątkowo może być udzielony tylko na trzy miesiące za zgodą dyrektora obwodowego oddziału Gosbanku i pod warunkiem, że zamrożenie własnych środków obrotowych nie przekracza 20% normatywu.

Jeżeli unieruchomienie jest wyższe, to kredyt może być przyznany tylko za zgodą zarządu Gosbanku.

Nasza instrukcja tych ograniczeń nie wprowadza i kredyt może być udzielany do wysokości wartości przedmiotu kredytowania. Nie wprowadzamy tych ograniczeń z powodu wadliwego i sztywnego zbyt jeszcze funkcjonowania rozliczeń z budżetem, w wyniku czego cały szereg przedsiębiorstw nie otrzymuje we właściwym czasie dotacji.

Następnie prelegent wskazał na szereg przyczyn powstawania trudności finansowych w przedsiębiorstwach:

1) Sposób przeprowadzania rozliczeń budżetowych powoduje, że bardzo liczne przedsiębiorstwa nie otrzymują we właściwym czasie należnych im dotacji. Szczególnie ostro występuje to w przypadku ponoszonych przez przedsiębiorstwa niezawinionych strat ponadplanowych, powstających z powodu zmian planów produkcji i powodujących niekorzystne zmiany planowanej rentowności.

2) Dalszą przyczyną jest niewłaściwe księgowanie przez przedsiębiorstwa przerzutów mate-

riałowych i niefakturowanie ich, a księgowanie ich na rachunku „inne należności“. W tych przypadkach przedsiębiorstwa zmniejszają swe stany zapasów, a więc pozbawiają się możliwości uzyskania zarówno kredytu na zapasy jak i kredytu inkasowego.

3) Wreszcie niejednolite zasady nieodpłatnego przejmowania środków obrotowych przy przejmowaniu zakładów innych branż, lub przedsiębiorstw, powodują niemożność fakturowania, zmniejszenie zapasów i powstawanie „innych należności“, co w konsekwencji prowadzi do znacznych trudności finansowych.

Przy końcu swej wypowiedzi, prelegent poparł poglądy krytyczne na system planowania kredytu na nadzwyczajne potrzeby, który jego zdaniem powinien być oddolnie planowany na zapasy planowane, a w postaci rezerw dla o/wojewódzkich tylko na te zapasy, powstawanie których nie może być w planie przewidziane.

W dalszym ciągu dyskusji ob. nacz. S. Komar (Dep. Kredytów Handlu i Usług), podkreślił znaczenie kredytu na obrót i różnice występujące w obu systemach.

W problematyce kredytowania obrotu towarowego rozróżniamy jakby dwie grupy zagadnień, a mianowicie zagadnienia dotyczące: 1) ogólnych zasad kredytu na obrót, oraz 2) techniki tego kredytu.

Zasady ogólne nie nasuwają nam żadnych wątpliwości, zdajemy sobie w pełni sprawę, że kredyt na obrót stanowi wyższą, doskonalszą formę kredytowania, że kredyt ten cechuje bezpośrednie powiązanie nie tylko ze stanem przedmiotów kredytowania, ale i z ich ruchem.

Dzięki swej elastyczności, kredyt na obrót towarowy współdziała w wykonaniu planu obrotów przedsiębiorstw handlowych i umożliwia ich przekraczanie, zwiększając jednocześnie kontrolę bankową nad działalnością tych przedsiębiorstw. Technika kredytowania obrotu stanowi novum w naszym systemie kredytowym, stąd wydaje się nam dość trudna i skomplikowana, tym bardziej, że na odcinku tym nie mamy doświadczenia. Niewątpliwie dopiero praktyczne zastosowanie kredytowania obrotu pozwoli nam rozwiązać to zagadnienie w szczególach i ustawić je odpowiednio w ramach naszej techniki bankowej.

Zarówno zasady kredytowania obrotu jak i technika tego kredytu oparte są w naszym systemie na wzorach radzieckich. Różnice jakie

wprowadza się przejściowo ze względów technicznych są następujące:

1) Okres czasu kredytu określa się na podstawie przeciętnego dla wszystkich rodzajów towarów wskaźnika rotacji, podczas gdy w Związku Radzieckim przyjęto podział na 5 grup towarowych i dla każdej z grup ustalono prawidłowy cykl obrotowy.

2) Wysokość udziału własnych funduszy obrotowych w finansowaniu zakupu towarów, przyjęto w stałej wysokości 40%, natomiast w Związku Radzieckim wysokość tę określa się co kwartał na podstawie bilansu.

3) Wykaz i obliczenie, będące podstawą regulacji kredytu na obrót sporządza Bank, a nie przedsiębiorstwo.

Jeżeli chodzi o poruszone na konferencji zagadnienia związane z kredytowaniem obrotu, to należy wyjaśnić, że:

1) kredyty na obrót nie są limitowane w stosunku do poszczególnych przedsiębiorstw, ustala się natomiast limity oddziałowe, tj. obejmujące wszystkie przedsiębiorstwa kontrolowane przez dany oddział i korzystające z kredytu na obrót.

2) obliczanie okresu czasu kredytu od połowy okresu obrachunkowego jest niewątpliwie bardziej słuszne, aniżeli przyjęcie zasady, że okres czasu ten biegnie od pierwszego względnie ostatniego dnia okresu obrachunkowego. Ewentualne różnice w nasileniu zakupów w pierwszej i w drugiej połowie okresu obrachunkowego łagodzi fakt, że sprawdzanie terminowej spłaty poszczególnych transz kredytu przeprowadza się nie w dniu ich płatności, lecz na ultimo okresu obrachunkowego, w którym transze są płatne.

3) podstawę wyliczenia obrotów planowych stanowią miesięczne plany obrotów względnie 1/3 planu kwartalnego, przy czym w zasadzie bierze się pod uwagę założenia rocznego planu techniczno-ekonomicznego dla poszczególnych miesięcy, a to ze względu na fakt, że właściwie według tego planu przedsiębiorstwo jest wyposażone w fundusze obrotowe.

Ob. nacz. Kozanecki (Oddział Woj. Lublin), wypowiada się za rewizją stosowanego okresu czasu rozliczeń oraz za potrącaniem z kredytów ponadnormatywnych tych przeterminowanych zobowiązań, które powstały z winy przedsiębiorstwa.

Również wypowiada się za udzielaniem kredytu na należności fakturowe w wysokości ceny

fakturowania według kosztu własnego. Następnie podzieliła pogląd, że przewidziany w nowym systemie sposób planowania i udzielania kredytu na nadzwyczajne potrzeby jest słuszny i wymaga tylko zorganizowania właściwych metod kontroli.

Ob. nacz. Osiczko (Oddział Woj. Rzeszów), poruszył zagadnienie luki w przepisach na tle konkretnego przykładu z praktyki. Zarządzenie ministra finansów z dnia 30.IV.51 r. przewiduje, że w wypadku, gdy spółdzielnia przeprowadzająca remont w obiekcie obcym nie posiada zakumulowanej amortyzacji na pokrycie kosztów remontu, nie posiada dostatecznych środków własnych na ten cel lub nie może uzyskać odpowiednich środków z funduszu inwestycyjnego swojej centrali, to może uzyskać na pokrycie tych wydatków kredyt normatywny na nakłady przyszłego okresu. W związku z udzieleniem tego kredytu występują w terenie duże trudności, gdyż jak wiadomo, remonty przeprowadzane są zarówno w obiektach państwowych jak i prywatnych, natomiast brak ramowej umowy powoduje, że zawierane przez spółdzielnie umowy o dzierżawę lokalu z reguły nie określają, kto ponosi koszty remontu, na jaki okres umowa zostaje zawarta oraz, w jakiej wysokości ma być płacony czynsz. Brak tych elementów w umowie nie pozwala uporządkować zagadnienia amortyzacji włożonych w remont kosztów. W dalszej konsekwencji stwarza to brak podstawy do udzielenia kredytu, np. Bank Rolny udzielił kredytu na ten cel i po zbadaniu okazało się, że amortyzacja wynosi zero, czyli kredyt nie posiadał pokrycia. To jest zagadnienie, które wymaga uregulowania, gdyż brak odpowiedniego w tym kierunku zarządzenia, stwarza trudności w terenie.

Następnie zostało poruszone przez ob. Pichulę (Dep. Planowania) zagadnienie instrukcji branżowych, przy czym mówca zaznaczył, że zostały one częściowo już wprowadzone do naszego systemu kredytowego, niemniej jednak praktyka wskazuje, że na dzisiejszym etapie rozwojowym konieczne jest szersze stosowanie tych instrukcji.

Poruszając zagadnienie kredytu na nadzwyczajne potrzeby, wyraził pogląd, że przyznanie pełnej gestii dysponowania tym kredytem przez o/wojewódzkie jest ryzykowne, i w praktyce może prowadzić do finansowania strat.

Z kolei nacz. T. Choliński (Dep. Kredytów Przemysł.), zabierając głos w dyskusji, podkreślił duże korzyści, jakie uzyskaliśmy przez poznanie systemu finansowego ZSRR. Zwrócił uwagę na pewne przepisy, których wprowadzenie do naszego systemu w znacznym stopniu pozwoliłoby na usuwanie przejściowo występujących trudności finansowych w przedsiębiorstwach. Przepisy przewidują możliwość dokonywania na polecenie centralnych zarządów lub resortów w ramach podległych im jednostek przelewu pewnych kwot chwilowo pozostających na rachunku jednego przedsiębiorstwa, na pokrycie pilnych potrzeb drugiego przedsiębiorstwa. Również przepisy radzieckie przewidują tworzenie na szczeblu resortu pewnej rezerwy środków z globalnej kwoty przyznanych kredytów jak i normatywnych środków. Te elementy nadają radzieckiemu systemowi finansowemu wiele cech elastyczności, które wpływają łagodząco na trudności powstające w związku z zastrzeżeniem polityki kredytowej. Automatyzm występujący również przez krótki okres czasu w naszym systemie, nie miał w tym stopniu cech szkodliwych, jak to miało miejsce w ZSRR, niemniej jednak należy stwierdzić, że zasada automatyzmu była zła, jednakże dzisiaj stosowana zasada jest również niedoskonała, gdyż uderza ona niesłusznie w te przedsiębiorstwa, które pracując należycie i wykonując swoje plany finansowe i gospodarcze, z winy innych przedsiębiorstw wpadają w trudności finansowe. Wydaje się, że to zagadnienie wymaga jak najszybszego uregulowania.

W ostatniej wypowiedzi w dyskusji, ob. nacz. L. Kostowski (Dep. Planowania), rozwinął jeszcze kilka ważniejszych punktów tematu, będącego przedmiotem dyskusji. Przede wszystkim podkreślił, że przewijający się w całej dyskusji motyw o zbliżenie się naszego systemu do systemu radzieckiego uważa za istotny i charakterystyczny dla zasad systemu, który ma obowiązywać w 1952 r. o zbliżeniu tym bowiem zdecydowały formy organizacyjne kredytu, które w br. umożliwiają realizację właściwej funkcji kredytu, szczególnie gdy chodzi o zasadę celowego powiązania z materiałowymi procesami produkcji. W tej mierze zrobiliśmy postęp niewspółmiernie większy od reform dokonanych w poprzednich okresach.

Za najważniejszą zmianę w formach organizacji kredytowej należy uważać instytucję za-

bezpieczenia kredytu w obu jego postaciach
1) prawnej i 2) ekonomicznej.

Znaczenie prawne, które prawdopodobnie nabierze właściwej wagi w br., z uwagi na istniejący już projekt modyfikacji w tym kierunku prawa cywilnego, polega przede wszystkim na związaniu zobowiązań kredytobiorców Banku z sankcjami przepisów prawnych. W ich świetle oświadczenie przedsiębiorstwa co do wartości przedmiotu zabezpieczenia nabiera cech dokumentu, którego prawidłowość sporządzenia podlega rygorom prawa.

Znaczenie ekonomiczne zabezpieczenia jest niemniej doniosłe, gdyż warunkuje wprost właściwe funkcjonowanie kredytu. W szczególności zabezpieczenie wydziela i określa przedmiot kredytu, następnie wysokość potrzebnego kredytu i termin jego spłaty.

Wynika to z kolejnych czynności polegających na:

1) ustaleniu środków ponadnormatywnych i nienormowanych, będących przedmiotem kredytu (zabezpieczenie prawne),

2) ustaleniu właściwego przedmiotu zabezpieczenia w znaczeniu ekonomicznym, przedstawiającego wartość przedmiotu zmniejszoną o rezerwy finansowe przedsiębiorstwa,

3) ustaleniu wolnego zabezpieczenia: a) opłaconego i b) nieopłaconego,

4) porównaniu wolnego zabezpieczenia, wolnego limitu kredytowego oraz zadłużenia z tytułu danego kredytu.

Następnie mówca nawiązał do tych przemówień w których był poruszony problem elastyczności kredytowania rozliczeń z tytułu należności fakturowych i uzupełnił ją wypowiedzią, że stosowane w przeszłości formy kredytowania były wynikiem rozwoju pewnych koncepcji tkwiących w systemie finansowym i oddziałających na system kredytowy. Poza tym zasadnicze znaczenie miał ówczesny system rozliczeń przedsiębiorstw z budżetem, polegający na tym, że Banku miał gestię w regulowaniu środków obrotowych przedsiębiorstw, dysponował bowiem rachunkiem sum obrotowych i różnic cen.

Na zakończenie konferencji Prezes Banku prof. dr. W. Trąpczyński podsumował wyniki dyskusji:

Z wygłoszonych referatów widzieliśmy w jaki sposób — w trudzie i wysiłku powstawał radziecki system kredytowy i w jaki sposób

powstawał system kredytowy w Polsce. Przechodziliśmy u nas etapy rozwojowe naszego systemu w tej samej kolejności co w Związku Radzieckim. — Dzięki doświadczeniu Gosbanku mogliśmy wykrystalizować zasady kredytu socjalistycznego w Narodowym Banku Polskim w stosunkowo szybkim tempie i znajdujemy się dzisiaj w miejscu, gdzie nas od systemu radzieckiego dzieli już bardzo mało. Widzieliśmy w dyskusji i na tym odcinku wyższość systemu radzieckiego i musimy w najbliższym czasie i pozostałe różnice usunąć. Zwłaszcza że, jak dyskusja wykazała, w tych nielicznych wypadkach metody Gosbanku są lepsze.

Droga, jaką szliśmy do obecnego systemu nie była łatwa. Nie wolno nam było przeskakiwać pewnych koniecznych etapów, bo system kredytowy nie jest czymś oderwanym, ale jest najściślej związany z rozwojem całego systemu gospodarczego, a zwłaszcza systemu finansowego. Stąd częste zmiany naszych instytucji kredytowych i stały postęp na drodze do socjalistycznego kredytu. Na obecnym etapie wszystkie zasadnicze cechy kredytu socjalistycznego jak celowość, bezpośredniość, terminowość, zwrotność, powiązanie z przedmiotem, zabezpieczenie i system kontroli kredytem i kredytu są w pełni rozwinięte w naszym systemie — również i technika kredytowania jest prawie identyczna z techniką Gosbanku. Stoją jednak jeszcze przed nami ogromne zadania, aby pogłębić nasz system kredytowy i zrobić go naprawdę socjalistycznym tak z formy jak i z treści. Musimy wprowadzić najnowszą metodę kredytu, jakim jest kredyt na obrót w handlu i w przedsiębiorstwach o długim cyklu produkcyjnym. Mamy już rozpracowane metody, w oparciu o doświadczenia Gosbanku, i trzeba je zacząć wprowadzać jeszcze w pierwszym półroczu. Musimy pogłębić kontrolę kredytem, o jakiej mówił kol. Dmochowski, aby kontrola kredytem była prawdziwą kontrolą naszego gospodarstwa za pomocą złotówki. Musimy znacznie bardziej aktywnie walczyć z nadmiernymi rezydentami i musimy się bardzo mocno włączyć w walkę o większą akumulację i walkę o przyspieszenie rotacji środków obrotowych w przedsiębiorstwach.

Bank powinien być inicjatorem i głównym motorem tej akcji, która w naszym gospodarstwie może wyzwolić ogromne środki dla budżetu. Musimy w związku z tym nauczyć się

sprawniej walczyć z narastającymi zatorami fakturowymi, walcząc z pierwotnymi przyczynami ich powstawania jak straty, zamrożenia w inwestycjach, nadmierne remanenty itd. Trzeba nam znacznie bardziej przenieść naszą pracę od biurka do zakładów, gdzie nasi kredytowcy powinni być stałymi gośćmi, zamiast, jak dotąd to często bywało, kierować kredytem zza biurka. Trzeba nam znacznie bardziej po-

głębić analizę kredytów i analizę stanu finansowego przedsiębiorstw.

Żywa i wnikliwa dyskusja dzisiejszej konferencji, głęboka wiara i znajomość zasad i metod kredytu radzieckiego, którą dyskutujący wykazali, pozwala nam ufać, że i te zadania wykonamy i nauczymy się władać bronią, jaką jest kredyt w walce o podniesienie dobrobytu mas pracujących, tak jak nasi koledzy w Gosbanku.

Zdzisław Grochulski

KONTROLA FUNDUSZU PŁAC W ŚWIETLE DOŚWIADCZEŃ ROKU 1951

ROK 1952, trzeci rok planu sześcioletniego stawia przed całą gospodarką narodową poważne zadania w dziedzinie dalszego wzrostu uprzemysłowienia kraju, wszechstronnego rozwoju rolnictwa, a w związku z tym wzrostu masy towarowej, przeznaczonej dla celów indywidualnej konsumpcji, wydatnego zwiększenia nakładów inwestycyjnych, dalszego rozwoju transportu, komunikacji, urządzeń socjalnych i kulturalnych, rozwoju gospodarki komunalnej i mieszkaniowej.

Projekt Narodowego Planu Gospodarczego na rok 1952, wytyczając konkretne zadania do wykonania w roku bieżącym, ustala tempo tego wzrostu. W porównaniu do roku 1951 wartość globalnej produkcji w cenach niezmiennych wzrośnie: w przemyśle o 22,3%, w rolnictwie o 8,1%. Nakłady finansowe na inwestycje wzrosną o 19%. Obrót towarowy masy przeznaczonej na sprzedaż dla celów indywidualnej konsumpcji wzrośnie o 9%. Dochód narodowy wzrośnie o 17%.

Pełne wykonanie planowanych zadań jest możliwe przy realizacji wysokiej normy akumulacji, umożliwiającej utrzymanie oraz przekraczanie wyznaczonego w planie tempa wzrostu produkcji przy równoczesnym zaspokajaniu coraz to bardziej rosnących potrzeb materialnych i kulturalnych miast i wsi.

Podstawowym źródłem wzrostu akumulacji socjalistycznej jest wzrost wydajności pracy. Zmniejszenie kosztów żywej pracy dzięki mechanizacji, racjonalizacji i usprawnieniom oraz zmniejszenie kosztów materiałowych na jednostkę produkcji, posiada rozstrzygające znaczenie w realizacji rozwoju gospodarki narodowej.

Projekt narodowego planu gospodarczego na rok 1952 ustala następujący wzrost wydajności w poszczególnych działach gospodarki narodowej, w porównaniu z rokiem 1951: przemysł 13,8%, rolnictwo (PGR) 8,4%, budownictwo 14,9%. Równocześnie stawia następujące zadania w zakresie obniżki kosztów własnych produkcji i obrotu: przemysł 5,5%, rolnictwo (PGR) 8,4%, komunikacja i łączność 4,6%, przedsiębiorstwa budowlano-montażowe 7,4%, obrót towarowy (detal) 8,4%.

Przy realizacji planu, poważna rola do spełnienia przypada również w udziale aparatowi bankowemu. Jedną z zasadniczych funkcji banku w gospodarce socjalistycznej jest kontrola działalności przedsiębiorstw — tych bezpośrednich wykonawców planowanych zadań.

Znaczenie tej kontroli w realizacji narodowego planu gospodarczego wynika jasno z założeń, na jakich opiera się budowa tego planu. Narodowy plan gospodarczy zbudowany jest na zasadzie równowagi siły nabywczej oraz masy towarów i usług. W planie tym ustalone są proporcje między masą towarową, przeznaczoną do indywidualnej konsumpcji, a dochodami pieniężnymi ludności, których podstawowe źródło stanowi fundusz płac. Na straży zachowania tej równowagi i tych proporcji stoi między innymi kontrola funduszu płac.

Kontrola funduszu płac, uzależniając wysokość funduszu płac od wielkości planowanych zadań produkcyjnych, przestrzega zachowania wspomnianej równowagi i proporcji nie dopuszczając do nieuzasadnionych wzrostem produkcji wydatków na płace. Wzrost funduszu płac, nie mający pokrycia we wzroście produkcji, mógłby z jednej strony doprowadzić do zachwia-

nia równowagi między siłą nabywczą, a stojącą w danym momencie do dyspozycji masą towarową, a z drugiej strony mógłby mieć ujemny wpływ na wykonanie planowanych zadań, zarówno w zakresie podniesienia wydajności jak i zmniejszenia kosztów własnych.

Poza tą bezpośrednią działalnością, zapobiegającą nieuzasadnionym przekroczeniom funduszu płac, kontrola funduszu płac jest również instrumentem, który zmusza kierownictwo przedsiębiorstw do bezpośredniego wglądania i bieżącego interesowania się przebiegiem wykonania planu, analizowania i usuwania przyczyn powodujących zachwianie planowanych proporcji między planem produkcji, a funduszem płac.

Awizowanie przez Bank o stwierdzonych przekroczeniach funduszu płac jednostek nadrzędnych i resortowych ministerstw stwarza również i na tym szczeblu konieczność natychmiastowego badania przyczyn powstałych przekroczeń i wydawania zarządzeń zmierzających do ich usunięcia.

Dlatego też wydaje się słuszne zapoznanie się bliżej z działalnością banku na tym odcinku na przestrzeni roku 1951, aby oceniając krytycznie tę działalność, można było wyciągnąć wnioski, umożliwiające usprawnienie i pogłębienie kontroli funduszu płac w roku 1952.

Wychodząc z założenia, że kontrola, jeżeli ma być efektywna i umożliwiać jak najwcześniejsze usunięcie przyczyn występujących niewłaściwości w gospodarce przedsiębiorstw, powinna być kontrolą szybką i możliwie bieżącą. Bank starał się w roku 1951 podejść jak najbardziej mobilizująco do wykonania zadań kontrolnych.

Starania Banku szły generalnie w dwóch kierunkach:

- a) opracowania nowej instrukcji dostosowanej odpowiednio do obowiązujących systemów wynagrodzeń;
- b) uzyskania już w pierwszym kwartale 1951 r. terminowego składania planów i sprawozdań od jednostek kontrolowanych, stanowiących podstawę do bieżącego sprawowania kontroli.

W pierwszym kwartale 1951 r. kontrola funduszu płac opierała się o przepisy instrukcji służbowej VI/4, opracowanej w grudniu 1949 r. dla jednostek prowadzących działalność produkcyjną, handlową i usługową.

Opierając się na doświadczeniach roku 1950, w którym praktycznie zastosowano w całej rozciągłości przepisy tej instrukcji i który był dla banku okresem stałych obserwacji mechanizmu kontroli działającego w myśl wymienionej instrukcji, jak również okresem krytycznej oceny wyników tej kontroli — została opracowana nowa instrukcja służbowa o kontroli funduszu płac wprowadzona w życie po zatwierdzeniu przez ministra finansów od dnia 1 kwietnia 1951 r.

Celem nowej instrukcji było:

- 1) dostosowanie metody kontroli do istniejących systemów wynagrodzeń, co umożliwiło unieważnienie 27 instrukcji branżowych, przy istnieniu których różnorodność metod ustalania odchylenia wykonania od planu utrudniała pracę oddziałom sprawującym bezpośrednią kontrolę,

- 2) uzyskanie szybszej sprawozdawczości przez skrócenie terminu składania sprawozdań o 10 dni oraz przez zaostrzenie sankcji za nieterminową sprawozdawczość;

- 3) dostosowanie sankcji do charakteru czynności wykonywanych przez przedsiębiorstwa handlowe i usługowe, tzn. zagwarantowanie wypłaty stałej części poborów — w wypadku zaistniałego przekroczenia funduszu płac, wstrzymywanie jedynie części zmiennej uposażenia;

- 4) bardziej szczegółowa i wnikliwa kontrola wynagrodzeń pracowników administracji ogólnej przez wyłączenie premii zmiennej i wprowadzenie obowiązku dokładnych wyliczeń przyznanej premii;

- 5) oparcie sprawozdawczości z zakresu kontroli funduszu płac o jednolite wzory uzgodnione z Głównym Urzędem Statystycznym.

Realizując postulat możliwie bieżącego sprawowania kontroli, Bank podszedł jak najbardziej rygorystycznie do zachowania ustalonych terminów składania planów przez jednostki kontrolowane i sprawozdań z ich wykonania.

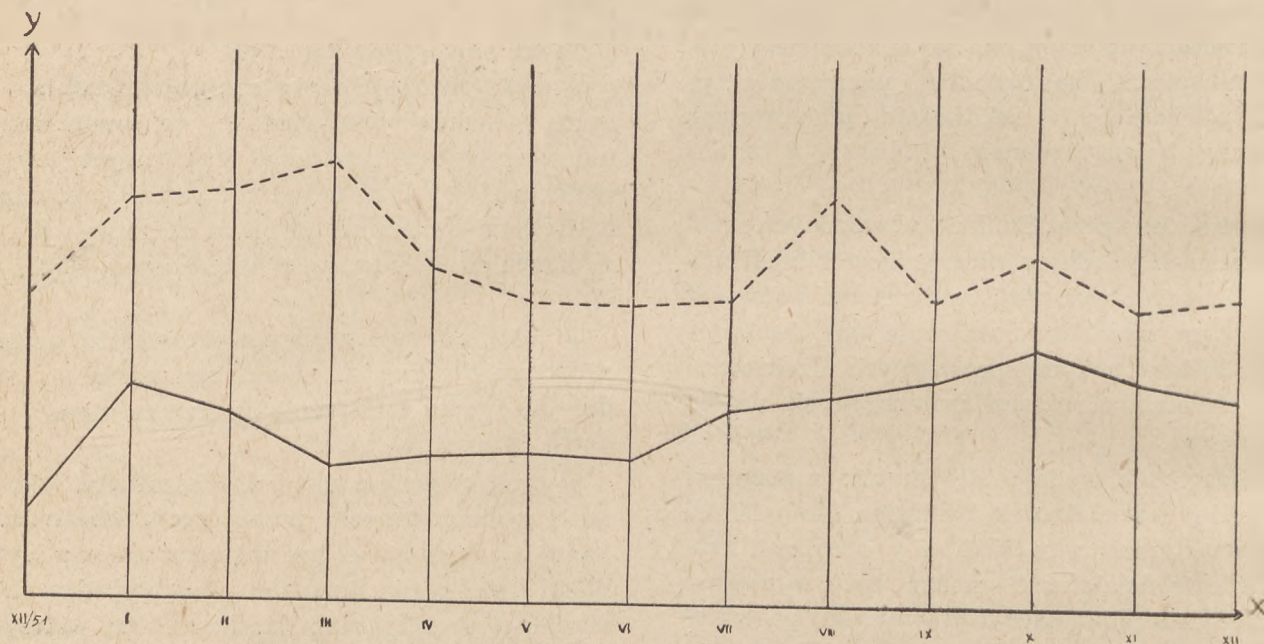
To zdecydowane podejście Banku na początku roku 1951 do zachowania terminowości, realizowane w formie bezwzględności stosowania sankcji przewidzianych za nieterminowe złożenie planów lub sprawozdań, znacznie przyspieszyło złożenie planów funduszu płac na pierwszy kwartał 1951 r., umożliwiając już w pierwszym kwartale natychmiastową ingerencję banku w wypadku stwierdzenia przekroczeń funduszu płac.

Znalazło to swoje odbicie w przebiegu wstrzymań wypłat dokonanych przez bank w roku 1951. Badając przebieg wstrzymań wypłat w poszczególnych miesiącach r. 1951 należy ogólnie stwierdzić, że kontrola funduszu płac przybrała w tym roku bardziej bieżący charakter. Jak wynika z podanego niżej wykresu kontrola przebiegała dość równomiernie na przestrzeni całego roku.

zarysował się dalszy stały niewielki wzrost ilości wstrzymań, osiągając maksimum w czwartym kwartale.

Na przebieg krzywej wstrzymań poborów pracownikom administracji ogólnej, wykazującej dużo większą nieregularność, wpłynęły zachodzące na przestrzeni roku zmiany siatek płac w niektórych branżach jak np. zmiana wynagrodzeń pracownikom finansowo-księgowym

WYKAZ WSTRZYMAŃ DOKONANYCH PRZEZ BANK W 1951 R.



Na osi x — okresy miesięczne 1951 r.

Na osi y — ilość dokonanych wstrzymań z tytułu stwierdzonego przekroczenia funduszu płac.

Linia ciągła oznacza ilość wstrzymań wypłat dokonanych pracownikom produkcyjnym.

Linia przerywana — ilość wstrzymań wypłat dokonanych pracownikom administracji ogólnej.

Pewnen spadek ilości wstrzymań poborów pracownikom produkcyjnym i operacyjnym dający się zaobserwować na ultimo pierwszego kwartału, wynikał z faktu, że w tym okresie dokonywano jeszcze wstrzymań wypłat z tytułu przekroczeń powstałych w ostatnich miesiącach roku 1950. Ilość tych wstrzymań malała pod koniec kwartału przy niewielkim wzroście wstrzymań dokonywanych z tytułu przekroczeń w 1951 r., które mogły być praktycznie dokonane dopiero w marcu 1951 r. (zgodnie z obowiązującymi przepisami pierwsze przekroczenie funduszu płac pracowników produkcyjnych względnie operacyjnych w ciągu roku, nie podlega wstrzymaniu). W następnych kwartałach roku

(Uchwała Prezydium Rządu Nr 476 z dn. 18 lipca 1951 r.) i pracownikom techniczno-inżynierskim (Uchwała Prezydium Rządu Nr 434 z dn. 23 czerwca 1951 r.).

Zmiany te nie znajdowały często odbicia w skorygowaniu planów jednostki kontrolowanej, co powodowało nasilenie wstrzymań w okresach, w których jednostki kontrolowane zamierzały wypłacać wyrównania poborów z tytułu wprowadzenia w życie nowych stawek płac.

Na ogólną ilość przekroczeń funduszu płac, stwierdzonych przez Bank w 1951 r. jedynie w odniesieniu do 59% tych przekroczeń Bank zastosował sankcje wstrzymania. W pozostałych przypadkach kwalifikujących się do zastosowania tej sankcji (41%) Bank nie dokonał wstrzymania wypłat na podstawie decyzji wydanych przez resortowe ministerstwa, polecających nie potrącanie stwierdzonych przekroczeń.

Z decyzji wydanych na niepotrącanie przekroczeń 69% odnosiło się do przekroczeń funduszu płac pracowników produkcyjnych, a 31% do przekroczeń funduszu płac pracowników ad-

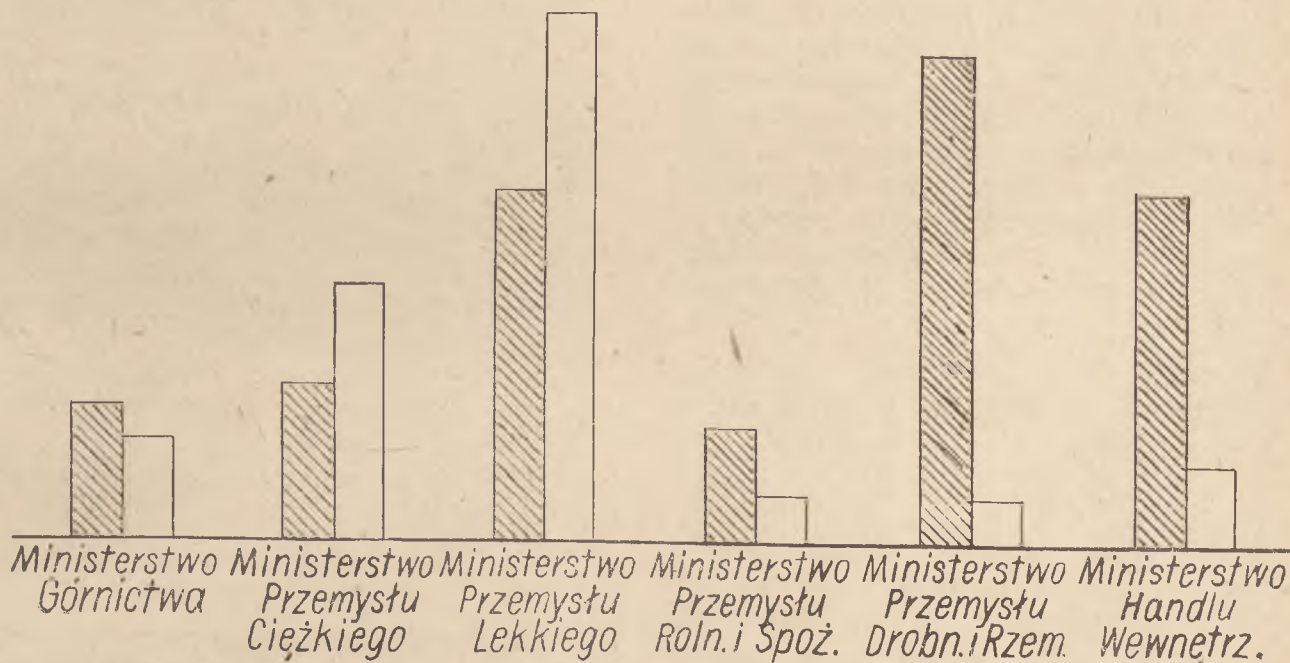
ministracji ogólnej. W większości przypadków decyzje wydawane przez resortowe ministerstwa przed wstrzymaniem odnosiły się do przekroczeń powstałych z przyczyn od przedsiębiorstwa niezależnych.


Przechodząc z kolei do analizy ilościowej wstrzymań w poszczególnych resortach należy podkreślić, że ilość dokonanych wstrzymań, nawet przy zastosowaniu wskaźnika porównawczego (ilość jednostek kontrolowanych) nie może sama wskazywać na właściwą lub niewłaściwą gospodarkę przedsiębiorstwa. Duża ilość wstrzymań nie zawsze świadczy o wadliwym i niedyscyplinowanym podejściu do zagadnienia funduszu płac, jak również mała ilość wstrzymań nie zawsze wskazuje na stan „idealny“.


rowych, obowiązujących dla innych organizacji gospodarczych ale jeszcze w dużej ilości przypadków regulują płace na zasadzie indywidualnych umów o pracę, co najwyżej opierając się o stawki zatwierdzone przez właściwe związki branżowe.

Poważną ilość wstrzymań poborów pracownikom dokonano również w resorcie Ministerstwa Przemysłu Lekkiego — 19% ogólnej ilości wstrzymań. Jednakże duża ilość decyzji przed wstrzymaniem wydanych przez to ministerstwo — 49% ogólnej ilości decyzji wydanych przed dokonaniem wstrzymania przez wszystkie ministerstwa, świadczy o dużej operatywności przedsiębiorstw, które analizując stan przedsiębiorstwa na odcinku funduszu płac, starały się zaw-

WYKRES WSTRZYMAŃ I DECYZJI PRZED DOKONANIEM WSTRZYMANIA (PRZYKŁADOWO 6 RESORTÓW)



 wstrzymania

 decyzje przed wstrzymaniem

Największa ilość wstrzymań zarobków pracownikom miała miejsce w jednostkach podległych Ministerstwu Przemysłu Drobno i Rzemiosła — 27% ogólnej ilości wstrzymań. Stan ten należy tłumaczyć bardzo dużą ilością jednostek kontrolowanych, słabą dyscypliną finansową tych jednostek oraz różnorodnymi systemami płac w spółdzielczości.

Płace w spółdzielczości nie zawsze są regulowane jedną umową zbiorową. Spółdzielnie w niektórych branżach przystąpiły do umów zbiorowych,

obowiązujących dla innych organizacji gospodarczych ale jeszcze w dużej ilości przypadków regulują płace na zasadzie indywidualnych umów o pracę, co najwyżej opierając się o stawki zatwierdzone przez właściwe związki branżowe.

Poważną ilość wstrzymań poborów pracownikom dokonano również w resorcie Ministerstwa Przemysłu Lekkiego — 19% ogólnej ilości wstrzymań. Jednakże duża ilość decyzji przed wstrzymaniem wydanych przez to ministerstwo — 49% ogólnej ilości decyzji wydanych przed dokonaniem wstrzymania przez wszystkie ministerstwa, świadczy o dużej operatywności przedsiębiorstw, które analizując stan przedsiębiorstwa na odcinku funduszu płac, starały się zaw-

przekroczeniu planowanego funduszu płac, zachodziły przypadki usprawiedliwiające powstawanie przekroczeń.

Jak wynika z motywów resortowych ministerstw, podawanych przy decyzjach na odblokowanie wstrzymanych kwot, względnie na niepotrącanie stwierdzonych przekroczeń, zachodziły obiektywne przyczyny wpływające na powstawanie przekroczeń np.:

1) błędne sporządzenie planów funduszu płac lub sprawozdań z ich wykonania. W wyniku słabego przygotowania fachowego pracowników, zwłaszcza w spółdzielczości, w zakresie planowania i księgowości, następnie z braku zarządzeń regulujących właściwy podział na pracowników administracji ogólnej i produkcyjnych względnie operacyjnych, następowało mylne sporządzanie planów funduszu płac i sprawozdań z ich wykonania. Np. nie ujęcie w planach funduszu płac dodatków morskich i stołecznych, nie zaplanowanie premii bilansowej, niewłaściwe zaplanowanie dodatków funkcyjnych, zakwalifikowanie pracowników produkcyjnych lub operacyjnych do grupy pracowników administracji ogólnej. We wszystkich tych przypadkach stwierdzone przekroczenia pociągały za sobą w konsekwencji wstrzymanie wypłat, mimo niezastnienia faktycznego przekroczenia.

W roku 1950 na ogólną ilość dokonanych wstrzymań wypłat, zwolnionych decyzją resortowych ministerstw — 48,4% wstrzymań dokonane było z przyczyny złego opracowania planów, gdy tymczasem w roku 1951 już tylko 13,7% wstrzymań dokonano z powodu złego planowania. Jest to bezwzględnie objaw dodatni lecz nie świadczący jedynie o poprawie umiejętności planowania. Zmniejszenie się ilości wstrzymań z tytułu sporządzenia błędnych planów wskazuje na to, że przedsiębiorstwa bardziej analitycznie podchodziły do zagadnienia płac i stwierdzając błędy w planach korygowały je w trakcie ich wykonywania oraz że resorty nie ograniczały się do podawania powodów przekroczenia „zły plan“ lecz sięgały głębiej, starając się wykryć istotne przyczyny powodujące przekroczenie.

2) Przekroczenie limitu godzin nadliczbowych, spowodowane zarządzeniami lub koniecznościami gospodarczymi jak np.:

a) załadowywanie i wyładowywanie wagonów w godzinach nadliczbowych, w niedziele i święta, celem uniknięcia opłat po-

stojowych i możliwie najszybszego zwolnienia taboru kolejowego.

- b) pracami brygad remontowo-montażowych w godzinach nadliczbowych dla zachowania ciągłości ruchu.
- c) niedziele wydobywcze w kopalniach.
- d) dyżury ochronne straży przemysłowej
- e) prace przy sporządzaniu bilansów i inwentarzy.

3) Przekroczenia etatów usprawiedliwionych:

- a) zatrudnieniem większej ilości straży przemysłowej i pożarniczej na zarządzenie władz.
- b) przejmowaniem pracowników przy reorganizacji przedsiębiorstw, z przedsiębiorstw prywatnych.
- c) dublowaniem etatów w okresie wypowiedzenia pracowników zwolnionych w szczególności dyrektorów i głównych księgowych.

4) Niewykonanie planu produkcji, obrotu względnie usług:

- a) zły stan parku maszynowego i urządzeń technicznych, — częste remonty, awarie.
- b) brak względnie przerwy w dostawie prądu elektrycznego.
- c) przestoje wskutek nieodpowiednich warunków atmosferycznych (przemysł roszarniczy, wytwórnice napojów chłodzących) brak wody w okresie suszy (elektrownie).
- d) zmiany asortymentu produkcji na zarządzenie władz.
- e) nie podstawianie odpowiedniej ilości wagonów kolejowych (żwirownie).

Jakkolwiek Bank ze względów czysto technicznych nie może badać prawidłowości i słuszności uzasadnień decyzji, wydanych przez resortowe ministerstwa, zezwalających na wypłatę, to jednak ma możliwość zaobserwowania dużej rozpiętości w jakości tych uzasadnień.

Z nadsyłanych uzasadnień wynika, że nie wszystkie resorty podchodziły w roku 1951 do kontroli funduszu płac z pełnym zrozumieniem wagi tej kontroli w prawidłowym przebiegu gospodarki przedsiębiorstwa. Z jednej strony podejmowanie przez niektóre resorty radykalnych kroków, zmierzających do zapobieżenia powstawaniu dalszych przekroczeń funduszu płac przez zwalnianie z zajmowanych stanowisk winnych dopuszczenia do przekroczeń, zmianę dyrekcji

przedsiębiorstw, lub przypisywanie do zwrotu pracownikom odpowiedzialnym wypłaconych niezgodnie z przepisami kwot, powodujących przekroczenie planu funduszu płac — świadczy o mobilizującym stanowisku ministerstw przy realizacji zadań wytyczonych planem gospodarczym, z drugiej strony wydawanie decyzji jedynie w oparciu o oświadczenia jednostek nadrzędnych, a czasami przedsiębiorstw kontrolowanych, bez dokładniejszego przeprowadzenia dochodzeń, nie wpływa dodatnio na podniesienie dyscypliny na odcinku płac.

Niemniej jednak i na tym odcinku daje się zauważyć poprawa w porównaniu z rokiem 1950. Na ogólną ilość decyzji, zezwalających na wypłacenie wstrzymanych z tytułu przekroczenia funduszu płac poborów w roku 1950 — 19,4% decyzji nie posiadało uzasadnienia i podania powodów. W roku 1951 już tylko 11,3% ogólnej ilości decyzji przesłały ministerstwa, bez podania powodów tych przekroczeń.

Reasumując — **należy stwierdzić, że kontrola funduszu płac uzyskała w roku 1951 konkretne i dodatnie efekty, zarówno na odcinku kontroli sprawowanej bezpośrednio przez Bank, jak również na odcinku przedsiębiorstw kontrolowanych, zmuszając je do bliższego zainteresowania się stwierdzonymi przekroczeniami funduszu płac i analizowania przyczyn powodujących te przekroczenia.**

W żadnym jednak przypadku nie można poprzestać na efektach już osiągniętych.

Olbrzymi wzrost tempa rozwoju gospodarczego, jaki następuje w okresie realizacji planu sześcioletniego, stawia przed Bankiem zadania dalszego udoskonalenia techniki kontroli, jak również bardziej precyzyjnego i analitycznego podejścia do wykonywania zadań kontrolnych.

Kontrola funduszu płac nie może stać się kontrolą formalno-biurokratyczną, lecz musi być instrumentem żywym, wpływającym usprawniająco na wykonywanie planów produkcyjnych, instrumentem wykrywającym wszelkie tendencje w kierunku rozbudowy funduszu płac w wysokości gospodarczo nieuzasadnionej.

Badając materiały sprawozdawcze przedsiębiorstw kontrolowanych nie można ograniczać się jedynie do badania czysto formalnego, prawidłowości podpisów, zgodności sumowania itp.,

lecz trzeba pójść głębiej, trzeba badać czy istnieje powiązanie dokonanych wypłat na fundusz płac z efektami uzyskanymi w zakresie wykonania planowanych zadań produkcyjnych.

Oparcie bowiem kontroli funduszu płac o generalną zasadę proporcjonalności wysokości funduszu płac do wielkości zadań produkcyjnych, stawia jasno zagadnienie zależności wydatków na płace od realizacji planu produkcyjnego. Wyraźnie wskazuje na konieczność istnienia zabezpieczenia wydatkowanych funduszy na płace w osiągnięciach produkcyjnych.

Kontrola finansowa na rok 1952 przewiduje nowy rodzaj kontroli bankowej — kontroli zabezpieczenia kredytów — nie w sensie prawnego zabezpieczenia, lecz w sensie powiązania kredytu z przedmiotem kredytowania. Zasadę tę postawioną przed kontrolą finansową na rok 1952 należy analogicznie realizować na odcinku kontroli funduszu płac. Dlatego też aparat bankowy przeprowadzający bezpośrednią kontrolę nie powinien ograniczać się do kontroli sprawowanej za biurkiem, ale powinien pójść w „teren“ do przedsiębiorstwa.

Badanie zabezpieczenia wydatków dokonanych na płace może być prowadzone jedynie bezpośrednio w przedsiębiorstwie w formie lustracji, których zadaniem powinno być ustalenie z jednej strony wykonania planu produkcyjnego i wydatkowanych na jego wykonanie nakładów osobowych, a z drugiej strony badanie prawidłowości i zgodności wypłat z obowiązującymi przedsiębiorstwo przepisami.

Wszelkie tendencje do niezgodnego z umową zbiorową zaszeregowania pracowników, do przekraczania planowanej średniej, do ukrywania rezerw w planach funduszu płac — należy z całą stanowczością zwalczać.

Nawiązanie kontaktu z przedsiębiorstwem stwarza poza tym możliwość bezpośredniego oddziaływania Banku na przedsiębiorstwo, co przyczynić się powinno zarówno do usunięcia wielu nieprawidłowości w gospodarce funduszem płac, jak również do podniesienia terminowości i jakości materiałów sprawozdawczych.

Dlatego też **zacieśnienie bezpośredniej łączności z przedsiębiorstwami kontrolowanymi powinno być jednym z podstawowych zadań aparatu kontroli funduszu płac na rok 1952.**

Jan Litwiniuk

KONTROLA WEWNĄTRZODDZIAŁOWA PODSTAWOWĄ FORMĄ KONTROLI OPERATYWNEJ

BADAJĄC działalność oddziałów terenowych Banku i analizując przyczyny niedomagań, komisje kontrolne dochodzą z reguły do wniosku, że przyczyny te tkwią w braku kontroli wewnętrznej. Kontrola taka, jak stwierdzają komisje kontrolne, nie jest w większości przypadków wcale wykonywana, albo też jest wykonywana niedbale, lub za mało wnikliwie. Skutek tego jest taki, że błędy popełnione nie są natychmiast ujawniane, że w ich wyniku zgłaszane są reklamacje, a rezultatem tych reklamacji jest praca dodatkowa, związana z wyszukiwaniem dokumentów, poprawianiem błędów, ponownym księgowaniem i udzielaniem odpowiedzi.

Powstaje więc pytanie, co uczynić należy, żeby usprawnić kontrolę wykonawstwa, by na tej drodze udoskonalić poziom pracy operacyjnej w oddziałach, podnieść wydajność i polepszyć jakość pracy.

Zdajemy sobie sprawę, że najlepiej nawet zorganizowana kontrola nadrzędna nie będzie nigdy w stanie zastąpić kontroli wykonawstwa i nie może w sposób skuteczny zapobiegać popełnianym w toku pracy omyłkom. Roli tej nie spełni ani komisja kontrolna Banku — ani, tym więcej — organ kontroli Ministerstwa Finansów, czy też Najwyższej Izby Kontroli. Zresztą kontrola wykonawstwa nie należy do zadań wymienionych organów. Zadanie, o jakim mówimy, może być skutecznie wykonywane jedynie i wyłącznie przez czynnik wewnętrzny w oddziale, czyli przez organ kontroli wewnątrzoddziałowej.

Do zadań kontroli nadrzędnej należy badanie całokształtu działalności oddziału, ujawnianie błędów i niedomagań występujących w jego pracy i domaganie się wydania przez kompetentne jednostki organizacyjne odpowiednich zarządzeń; natomiast do zadań kontroli wewnątrzoddziałowej należy **n i e d o p u s z c z a n i e** do popełniania błędów przez ich ujawnianie **w t o k u s a m e j p r a c y**, przez sprawdzanie „na drugą rękę“ — albo, gdyby to zawiodło — **u j a w n i e n i e** w **j a k n a j k r ó t s z y m c z a s i e** popełnionych błędów oraz wykrywanie przyczyn ich powstawania —

na drodze częstej okresowej kontroli wewnętrznej. **K o n t r o l a b i e ż ą c a w y k o n a w s t w a i o k r e s o w a k o n t r o l a w e w n ę t r z n a** — są to dwie równoległe obok siebie występujące formy kontroli, składające się na kontrolę wewnątrzoddziałową

Dokładnie i rzetelnie wykonywana kontrola bieżąca odciąża w dużej mierze kontrolę okresową. Sumiennie i systematycznie wykonywana kontrola wewnątrzoddziałowa odciąża w wydatny sposób kontrolę nadrzędną — zarówno wewnętrzną (WIK), jak i zewnętrzną (NIK i Ministerstwa Finansów). Odciążenie takie, w tłumaczeniu na język potoczny, oznacza zmniejszenie czasu pracy kontrolerów, zmniejszenie liczby kontrolerów, wyzwolenie cennych rezerw pracowniczych, realne oszczędności.

* * *

Zagadnienie usprawnienia kontroli wewnątrzoddziałowej należy rozważyć w trzech płaszczyznach: centrali, oddziału wojewódzkiego i oddziału terenowego.

Na centrali ciąży obowiązek opracowania wskazówek i wydania odpowiednich zarządzeń; oddziały wojewódzkie powinny dopilnować, by oddziały terenowe zarządzenia wydane przez prezesa Banku dokładnie wykonywały; oddziały terenowe powinny dostosować się do wydanych zarządzeń i wskazówek i w codziennej swej pracy skrupulatnie je przestrzegać.

Należy przyznać, że dotychczasowe przepisy (Zb. Zarz. Dz. I/A, str. 37 cz. VI pkt A), omawiające tryb wykonywania kontroli wewnętrznej w oddziałach nie były wyczerpujące i nie zawierały szczegółowych wskazań i zaleceń. Stąd też w tych przypadkach, gdy kierownik jeszcze nie opanował należycie całokształtu techniki pracy operacyjnej i był zmuszony szukać rozwiązania pewnych wątpliwości w przepisach, to na odcinku kontroli wewnątrzoddziałowej, rozwiązań w przepisach tych nie znajdował.

Dla wypełnienia tej luki Wydział Inspekcji i Kontroli podjął się opracowania nie tylko przepisów szczegółowych, omawiających tryb

przeprowadzania kontroli wewnętrznej w oddziałach terenowych, ale również i wskazówek metodycznych przeznaczonych dla osób przeprowadzających kontrolę. Nowe przepisy po zatwierdzeniu przez prezesa zostaną wydane w formie zarządzenia.

Jeszcze przed przystąpieniem do opracowania wspomnianych przepisów zostały dla użytku oddziałów opracowane przez Wydział Inspekcji i Kontroli wykazy typowych błędów i usterek, występujących w pracy oddziałów. Wykazy te otrzymały oddziały przy piśmie okólnym L. 33 z dnia 11 lutego br. Intencją tego pisma okólnego było zwrócenie kierownikom oddziałów uwagi na najbardziej charakterystyczne usterek, występujące w codziennej pracy operacyjnej — których przy odrobinie uwagi ze strony aparatu wykonującego poszczególne czynności w oddziale, dałoby się z łatwością uniknąć.

Mające się ukazać zarządzenie prezesa i pismo okólnie L. 33 wypełnią lukę istniejącą w dotychczasowych przepisach. W naszym przekonaniu nowe przepisy stać się powinny w rękach osób powołanych do wykonywania kontroli okresowej w oddziałach, pożytecznym narzędziem pogłębienia kontroli wewnętrznej i walczyć się do podniesienia poziomu jakości pracy.

Rzecz prosta, że żadne, najlepiej nawet opracowane zarządzenie, nie osiągnie zamierzonego ostatecznego celu, jeżeli nie zostanie zrealizowane praktycznie. Zarządzenie wskazuje drogi, podaje wskazówki i metody, instruuje, co należy czynić, aby zapobiec błędom, lecz efekt ostateczny zależy od tych, którzy dane zarządzenie wprowadzać będą w życie.

Zaletą omawianego zarządzenia i wskazówek metodycznych, stanowiących uzupełnienie zarządzenia jest to, że określa ono wyraźnie, kto powinien kontrolować, kto jest odpowiedzialny za wykonywanie prawidłowej kontroli, jakie odcinki pracy i jakie zagadnienia powinny być przedmiotem kontroli, jak i w jakim czasie poszczególne działy pracy kontrolować należy. Wskazówki metodyczne umożliwiają wykonywanie kontroli wewnętrznej nawet tym pracownikom, którzy nie znali jeszcze przedtem metody pracy kontrolnej. Wskazówki metodyczne ułatwią kierownikowi oddziału planowanie i ułożenie terminów kontroli.

Poza ułatwieniem w przeprowadzaniu kontroli, wskazówki metodyczne powinny być wykorzystane również dla celów szkoleniowych.

Uczymy się na błędach. Powiedzenie to jest słuszne — z tym jednak zastrzeżeniem, że w wyniku nauki ilość błędów będzie stopniowo się zmniejszać, a w końcu zupełnie zniknie. Gdyby było inaczej, toby dowodziło, że na błędach nie potrafimy się uczyć, że z popełnionych błędów nie umiemy, czy nie chcemy, wyciągać właściwych wniosków.

I jeszcze jedno ważne znaczenie przypisujemy wskazówkom metodycznym, to mianowicie, że powinny one przyczyniać się do pełnego uoperatynienia kontroli wewnętrznej.

Co to znaczy?

To znaczy, że kontrolujący (zgodnie z intencją zarządzenia i wskazówek) wytykając stwierdzone błędy, czy zaniedbania, poucza zainteresowanego pracownika jak należy prawidłowo daną czynność wykonywać. Wskazuje mu na odpowiednie przepisy. Jeżeli potrzeba, to przepisy te wyjaśni i wytłumaczy ich intencję. Uchybienie zanotuje w rejestrze kontroli, odnotuje termin kontroli następnej i zbada, czy stwierdzone przedtem błędy ponownie nie występują. W rezultacie stosowania tego rodzaju metody każdy pracownik będzie wiedział, że jego czynności zostaną skontrolowane, że żaden błąd nie ujdzie mu bezkarnie, będzie świadom tego, że jeżeli kontrola ujawni błędy w jego pracy, to zależnie od okoliczności zostaną wyciągnięte odpowiednie konsekwencje, co dla ambitnego pracownika z reguły nie jest przyjemne. Kontrola wewnętrzna mobilizuje pracownika, zmusza go do wysiłku, do pogłębienia swych wiadomości, do podnoszenia wiedzy zawodowej, a w ślad za tym — przyczynia się do poprawienia wydajności i jakości pracy.

Wskazówki metodyczne obejmą wszystkie działy czynności w NBP z wyjątkiem jedynie czynności Dz. VI. Ten dział został pominięty celowo ze względu na brak nowej instrukcji. Jaka ma obowiązywać w br. Z chwilą ukazania się tej instrukcji wskazówki zostaną uzupełnione i przesłane oddziałom do wiadomości i wykorzystania.

Jedna sprawa wymaga jasnego postawienia: kto jest odpowiedzialny za wykonywanie kontroli wewnątrzoddziałowej i kto ją wykonuje.

Wydaje się nam rzeczą jasną, że odpowiedzialność za dopilnowanie wykonywania kon-

troli wewnętrznej w oddziałach — zgodnie z przepisami — ponosić musi kierownik oddziału. Kierownik oddziału ponosi pełną odpowiedzialność za działalność powierzonego mu oddziału, a tym samym i za wykonywanie kontroli.

Co się tyczy samego wykonywania kontroli, to należy, zdaniem naszym, pozostawić uznaniu kierownika oddziału (poza przypadkami, gdy na mocy oddzielnych przepisów jest on osobście obowiązany do dokonywania kontroli — czy ma sam to czynić, czy też zlecić upoważnionemu przez siebie, odpowiednio wykwalifikowanemu pracownikowi. Zależy to przede wszystkim od wielkości oddziału. W oddziałach małych (kat. VI-ej i V-ej) okresową kontrolę wewnętrzną sprawować może i powinien osobiście kierownik. W oddziałach większych może ważniejsze działy kontrolować kierownik, a mniej ważne — zlecać pracownikom. Jedno wydaje się nie ulegać wątpliwości, to mianowicie, że, niezależnie od wielkości oddziału, do obowiązków kierownika oddziału należeć powinno planowanie kontroli, określanie działań czynności podlegających kontroli pozaplanowej, ustalanie terminów, wyciąganie wniosków organizacyjnych z wyników kontroli, wydawanie potrzebnych zarządzeń i poleceń i wreszcie — wymierzanie kar dyscyplinarnych w ramach przysługujących kompetencji.

Rozważmy z kolei obowiązki, jakie przypadają w udziale oddziałom wojewódzkim z tytułu sprawowania nadzoru nad prawidłowym wykonywaniem kontroli wewnętrznej w oddziałach terenowych.

Oddziały wojewódzkie posiadają obszerny materiał sprawozdawczy, charakteryzujący przebieg i poziom pracy oddziałów. Otrzymują sprawozdania z wykonywania budżetu, kopie raportów dziennych, prowadzą rozliczenia między podległymi sobie oddziałami, otrzymują kopie reklamacyj, wykazy miesięczne dotyczące reklamacyj i wskaźnika wydajności itp. Z materiałów tych oddziały wojewódzkie orientują się czy i jakie w danym oddziale występują błędy i niedociągnięcia, świadczące z kolei o poziomie i skuteczności kontroli wewnętrznej.

Oddziały wojewódzkie w miarę potrzeby dokonują lustracji oddziałów terenowych. Potrze-

bę taką ustalają na drodze analizy posiadanego materiału sprawozdawczego i wskaźników reklamacyj oraz wydajności pracy. W czasie lustracji pracownicy oddziału wojewódzkiego (OKP) badają czy ujawnione błędy nie są rezultatem braku kontroli bieżącej, czy kontrola taka jest rzetelna i nie ogranicza się jedynie do formalistycznego (na zasadzie wzajemności) podpisywania przez „drugą rękę“. Badają czy kierownik posiada plany kontroli okresowej, czy częstotliwość kontroli jest logicznie powiązana z charakterem niedomagań, występujących w danej komórce organizacyjnej. Interesują się wynikami kontroli. Na tle analizy wniosków osadzają czy kontrola była dokonana prawidłowo i celowo i czy zgodnie z intencją obowiązujących przepisów. Jeżeli lustrujący dojdą do przekonania, że kierownik oddziału, lub osoby kontrolujące wykazują w pracy swej niedociągnięcia, lub nie potrafią prawidłowo kontrolować, albo też z kontroli wyciągają niewłaściwe wnioski — pomagają kierownikowi, udzielają mu wskazówek, instruują tych pracowników, którzy są powoływani do sprawowania kontroli.

Przy lustracji następnej należy badać, czy oddział skorzystał z udzielonych mu rad i wskazówek i czy w wyniku tego jakość i wydajność doznała poprawy. Gdyby tak nie było, należy zanalizować przyczyny i wyciągnąć wnioski organizacyjne i personalne.

Podkreślić z naciskiem należy, że kontrola wewnątrzoddziałowa nie jest celem sama w sobie, lecz tylko środkiem do celu. Celem jest podnoszenie jakości i wydajności pracy. Zakładamy jednak — i to założenie nie da się podważyć — że bez dobrze i sprawnie działającej kontroli bieżącej i okresowej, nie można udoskonalić jakości, ani też podnieść wydajności pracy. Jedno i drugie jest z sobą przyczynowo i funkcjonalnie powiązane. Dlatego też organizację kontroli wewnątrzoddziałowej należy badać nie w oderwaniu, lecz w ścisłym powiązaniu przyczynowym; innymi słowy, ze szczególną wnikliwością należy badać funkcjonowanie kontroli w tych przypadkach, w których wydajność i jakość prac wybitnie szwankuje.

Z tych więc powodów nie należy zarządzać lustracją w sposób mechaniczny. Dobrze pracujący oddział (wykaże to posiadany przez oddział wojewódzki materiał sprawozdawczy,

o czym była mowa wyżej) nie wymaga częstych lustracji, natomiast oddział słaby powinien być lustrwany częściej i to przez tak długi okres, dopóki w pracy jego nie nastąpi oczekiwana poprawa.

Chcielibyśmy przy tej okazji przestrzec tych kolegów z oddziałów wojewódzkich, którym przypadnie w udziale obowiązek nadzoru czuwania nad pogłębianiem kontroli wewnętrzno-oddziałowej, przed zniechęceniem, jakie łatwo może powstać na skutek braku szybkiego efektu w ich pracy. Należy pamiętać, że w obecnych warunkach praca taka jest niezmiernie trudna i mało efektywna. Wymaga ofiarności i dużego uporu. Jest pracą wychowawczą obliczoną na długą metę, nie zawsze dającą szybkie rezultaty. W wielu wypadkach — nawet nieznaczny, ale stale wzrastający wskaźnik wydajności — niewielki, ale systematyczny spadek wskaźnika reklamacyj — stanowiąc będzie świadectwo owocnych skutków ich pracy, będzie dowodem, że praca instrukcyjna i lustracyjna nie poszła na marne.

Aczkolwiek pomoc ze strony oddziałów wojewódzkich, szczególnie w okresie początkowym, będzie nieodzowna i bez pomocy takiej trudno jest wyobrazić sobie prawidłowe zorganizowanie kontroli wewnętrznej w oddziałach — szczególnie zaś w oddziałach mniejszych, organizacyjnie słabszych, uruchomionych w ostatnim czasie, lub pod koniec roku 1950 — to jednak należy z całym naciskiem podkreślić, że obowiązek sprawowania samej kontroli ciąży na oddziałach terenowych.

Oddziały terenowe są powołane do bezpośredniego wykonywania zadań ciężących na Banku. Nie jednostki organizacyjne centrali i nie oddziały wojewódzkie, lecz oddziały terenowe sprawują bieżącą kontrolę finansową przedsiębiorstw, kontrolują wykonanie funduszu płac, ustalają odchylenia od planów, obsługują kasowo jednostki budżetowe i jednostki uspołecznione, analizują wnioski do planu kasowego i kontrolują jego wykonanie, prowadzą rachunki bankowe i wszelkie rozliczenia między przedsiębiorstwami i instytucjami, itd. itd. Oddziały terenowe wykonują wszelkie czynności rachunkowe i techniczne, sporządzają sprawozdania okresowe i raporty dzienne — jed-

nym słowem, tu w oddziałach jest zśrodkowane pełne wykonawstwo wszystkich zadań bankowych. I dlatego, tu w oddziałach najwięcej jest potrzebna kontrola wykonawstwa, w oddziałach najbardziej jest uzasadniona kontrola wewnętrzna. Józef Stalin na XVII zjeździe partyjnym powiedział: „Mam przekonanie, że dziesięć dziesiątych naszych braków i załamań należy tłumaczyć niewłaściwą organizacją kontroli wykonania. Nie ma wątpliwości, że przy istnieniu takiej kontroli wykonania — z pewnością nie dopuszczonoby do tych braków i załamań“.

Kontrola wewnątrzoddziałowa jest podstawową formą kontroli w Narodowym Banku Polskim. Ta forma, a nie inna decyduje o poziomie pracy w oddziale, a więc i w Banku. Ta forma jest formą najbardziej operatywną. Tylko kontrola wewnętrzna w oddziale może skutecznie zapobiegać błędom. Tylko ten rodzaj kontroli może rościć tytuł do nazwy kontroli wykonania.

Jak już wspomnieliśmy poprzednio, organizatorem kontroli wewnątrzoddziałowej i jej gestorem powinien być kierownik oddziału. W oddziałach mniejszych może być również i wykonawcą.

Nie będziemy tu dłużej rozwodzić się nad organizacją i techniką kontroli bieżącej („na drugą rękę“). Ten temat był niejednokrotnie szeroko omawiany na łamach Wiadomości NBP. Ograniczymy się jedynie do przytoczenia wskazówek dotyczących wykonywania kontroli okresowej, tj. tej kontroli, która ma za zadanie wykrywać niedociągnięcia w wykonywaniu kontroli bieżącej oraz ujawniać błędy i niedomagania organizacyjne w poszczególnych komórkach.

A więc:

1) Kontrole poszczególnych komórek należy ujmować w plany kwartalne, a w ramach planów kwartalnych — w plany miesięczne; w tym celu należy założyć terminarze kontroli.

2) Przed przystąpieniem do kontroli należy uprzednio przejrzeć obowiązujące przepisy dotyczące zaplanowanego działu czynności; będzie to pożyteczne zarówno dla kontrolującego jak i dla zespołu kontrolowanego.

3) Lepiej jest kontrolować w zwężonym zakresie, za to częściej, niż w pełnym zakresie, lecz w długich odstępach czasu.

4) Poza kontrolą planowaną należy dokonywać doraźnej kontroli w tych przypadkach, gdy zajdzie tego konieczność, czy potrzeba. Z reguły potrzeba dokonania takiej kontroli poza planem występuje z okazji badania przyczyn reklamacyj. Moment ten należy wziąć pod uwagę przy układaniu planu.

5) Kierownik powinien wiedzieć o każdej reklamacji i dopilnować terminowego jej załatwienia; można to osiągnąć:

- a) przez kwalifikowanie każdej pisemnej reklamacji, jako korespondencji „K“ (kontrola) z zaznaczeniem w kontrolce terminu, do jakiego powinna być dana reklamacja załatwiona oraz —
- b) przez wywieszenie w sali operacyjnej obwieszczenia, że w sprawach reklamacyj należy zwracać się bezpośrednio do kierownika, albo do imiennie wyznaczonego pracownika, który będzie obowiązany reklamacje takie wciągać do rejestru i rejestr ten przedkładać kierownikowi do wiadomości i decyzji.

6) Prowadzony rejestr dokonanych kontroli należy periodycznie (raz w tygodniu, lub częściej) przeglądać, wyniki analizować i na podstawie analizy, przeprowadzać kontrolę (sprawdzać), czy wydane zalecenia zostały przez odpowiedniego pracownika wykonane — czy nie występują ponownie takie same błędy, jakie poprzednio zostały stwierdzone.

Są to rady i wskazania podstawowe. Szczegółowo zostały one rozwinięte w metodycznych

wskazówkach, o czym była mowa na wstępie. Zależy od stopnia zainteresowania i dobrej woli kierowników oddziałów czy z wskazówek tych zechcą korzystać. Od kierowników zależy czy wskazówki te spełnią pokładane w nich nadzieje, czy staną się one przewodnikiem w codziennej pracy.

* * *

Wśród wielu innych zadań władze Banku postawiły w roku bieżącym oddziałom zadanie zwiększenia wydajności pracy i poprawienia jej jakości. Zadania te zostały podane do wiadomości oddziałom w postaci konkretnych wskazań.

Centrala Banku pragnie przyjść oddziałom z pomocą w wykonaniu tych zadań i pomoc tę widzi w dostarczeniu nowych zarządzeń i wskazówek dotyczących wykonywania kontroli wewnętrznej w oddziałach. Oddziały wojewódzkie w razie potrzeby przyjdą z pomocą instrukcyjną. Reszta należy do oddziałów terenowych.

Znana nam jest ofiarność i ambicja pracowników operacyjnych w oddziałach. Mamy tego liczne dowody. Świadczą o tym wyniki współzawodnictwa. Potwierdzają to liczne samorzutnie podejmowane zobowiązania i rezultaty wykonania zadań doraźnych. Wiemy o zapale i entuzjazmie pracy ambitnych brygad młodzieżowych, twórczych współbudowniczych nowego życia w Polsce Ludowej.

Dlatego wierzymy, iż również i nowe, nałożone na oddziały zadania, zostaną w pełni wykonane.

Miroslaw Orłowski

SANKCJE BANKOWE

SANKCJE banku socjalistycznego, stosowane wobec przedsiębiorstw lub innych jednostek gospodarczych nie wypełniających swych obowiązków są jednym z bardziej skutecznych sposobów umocnienia rozrachunku gospodarczego i oddziaływania na przedsiębiorstwa w kierunku zmuszenia ich do przestrzegania ilościowych i jakościowych planów produkcji lub planów operacyjnych.

Dotychczasowe obserwacje w dziedzinie stosowania przez Narodowy Bank Polski sankcji

pozwalają stwierdzić niedostateczną ich skuteczność.

Sytuacja powyższa zaistniała na skutek niewłaściwego, ciasnego pojmowania roli i zadań sankcji bankowych. Jakże często obserwujemy bezduszne, mechaniczne stosowanie ich, jako jedynego środka uzdrowienia gospodarki finansowej przedsiębiorstw, bez jakichkolwiek prób pomożenia przedsiębiorstwu w wyjściu z impasu, w jakim ono się znalazło, nieraz z przyczyn od niego niezależnych. Nic też dziwnego,

że tak stosowane sankcje niejednokrotnie okazują się bezskuteczne, a nieraz nawet szkodliwe. Natomiast bardzo jeszcze rzadko spotykamy się w naszej praktyce bankowej z przypadkami, gdy pracownicy NBP, jednocześnie z zastosowaniem sankcji, rozpoczynają zdecydowaną walkę o uzdrowienie finansów przedsiębiorstwa, gdy równocześnie NBP rozpoczyna energiczną walkę z odbiorcami lub dostawcami naruszającymi na szkodę odnośnego klienta przepisy o kredytowaniu i rozliczeniach, organizuje dla dotkniętego sankcją przedsiębiorstwa pomoc ze strony jego organizacji nadrzędnych. W tych jednakże przypadkach widzimy, że sankcje bankowe dają zawsze bardzo pomyślne rezultaty.

W jaki sposób bank socjalistyczny może zabezpieczyć skuteczność swoich sankcyj wyjaśnimy na przykładach z praktyki Banku Państwa ZSRR.

Połtawska fabryka cukierków systematycznie, w pewnym okresie, zalegała w płaceniu dostawcom, na skutek braku środków obrotowych i na skutek nadmiernych remanentów towarowych, co w rezultacie doprowadziło do tego, że w pewnym momencie, fabryka zalegała w płatnościach na rzecz dostawców na sumę około 3 milionów rubli. W związku z tą sytuacją oddział Banku Państwa zastosował w stosunku do tego przedsiębiorstwa sankcję w postaci wprowadzenia w niej trybu tzw. „odpowiedzialnego przechowywania“ towarów nieopłaconych. Przy okazji najbliższej kontroli ujawniono, że przedsiębiorstwo zużyło jednak pewną ilość towarów nieopłaconych na kwotę 603 tysięcy rb. i wówczas oddział Banku Państwa nałożył na przedsiębiorstwo karę pieniężną z tego tytułu.

Przy powtórnej kontroli bank stwierdził dalsze zużycie nieopłaconego towaru na kwotę 462 tysięcy rb., w związku z czym nałożono na przedsiębiorstwo ponownie karę pieniężną, kierując jednocześnie sprawę do prokuratora. Niezależnie jednak od powyższych kroków bank zwrócił się równocześnie do miejskiego komitetu WKP(b) i do okręgowego zarządu przemysłu spożywczego z wnioskami o udzielenie przedsiębiorstwu pomocy w zakresie uzdrowienia jego sytuacji finansowej. Miejski komitet WKP(b) rozpatrzył na posiedzeniu egzekutywy finansowo-gospodarczą działalność fabryki cukierków, a okręgowy zarząd przemysłu spożywczego przedłożył Okręgowemu Komitetowi

Wykonawczemu WKP(b) oraz Centralnemu Zarządowi Przemysłu Cukierniczego konkretne propozycje przyścia z pomocą fabryce, celem zlikwidowania powstałych zakłóceń.

W konsekwencji organizacja nadrzędna została zmuszona do uwolnienia fabryki od nadmiernych ilości towaru, a okręgowy wydział finansowy został zmuszony do uzupełnienia brakujących przedsiębiorstwu środków obrotowych. W wyniku wszystkich tych zabiegów przedsiębiorstwo uzyskało możliwość zlikwidowania swych zaległości płatniczych, a wówczas bank cofnął zastosowaną sankcję w postaci trybu „odpowiedzialnego przechowywania“ nieopłaconych towarów.

Radzieckie doświadczenia w zakresie stosowania sankcji kredytowych wskazują, że np. jedną z najbardziej skutecznych jest częściowe lub całkowite zaprzestanie kredytowania. Skuteczność tej sankcji płynie stąd, że w rezultacie jej zastosowania w akcji uzdrowienia gospodarki przedsiębiorstwa powinny brać jak najaktywniejszy udział organizacje nadrzędne: centralny zarząd i ministerstwo, które podejmują w takim przypadku konkretne zarządzenia, zmierzające do wzmocnienia gospodarczej i finansowej sytuacji fabryki. Ponadto ważne jest przy tym, że przedsiębiorstwo „zdjęte z kredytowania“ przed wznowieniem kredytowania musi udowodnić, że istotnie poprawiło produkcyjne i finansowe wskaźniki swej pracy, a nie ograniczyło się jedynie do obietnicy poprawy swej działalności w przyszłości.

Dalszym typem sankcyj stosowanych często przez Bank Państwa ZSRR jest kredytowanie przedsiębiorstw pod gwarancją ich organizacji nadrzędnych, co zwiększa poczucie odpowiedzialności centralnych zarządów i zjednoczeń, odpowiedzialność za usunięcie niedociągnięć w działalności podległych im przedsiębiorstw oraz zapobiega powstawaniu długotrwałego przeterminowanego zadłużenia. Dzięki stosowaniu tej sankcji szereg oddziałów Banku Państwa uzyskało bardzo dobre wyniki w postaci szybkiego uporządkowania sytuacji finansowej odnośnych przedsiębiorstw, w szczególności szybkiego uzupełnienia ich środków obrotowych.

W stosunku do przedsiębiorstw handlowych Bank Państwa ZSRR stosuje z bardzo dobrym skutkiem system procentowego udziału własnych środków w opłacie za towary. System ten bowiem zmusza przedsiębiorstwa

handlowe do ubiegania się o uzupełnienie ich środków obrotowych, do starania się o zmniejszenie zadłużenia odbiorców oraz do przyspieszenia obiegu towarów.

Jeden z oddziałów Banku Państwa ZSRR zastosował tę sankcję do bazy zaopatrzenia sowchozów, która dopuściła się niezapłacenia bankowi i dostawcom znacznych kwot. Sankcja powyższa zmusiła bazę do zastosowania środków zaradczych w kierunku spłaty jej zadłużenia przeterminowanego.

Charakterystycznym objawem obserwowanym w dotychczasowej praktyce stosowania sankcyj przez NBP jest fakt, że np. oddziały stosują je w większości przypadków do przedsiębiorstw handlowych, przedsiębiorstw przemysłu miejscowego i spółdzielni pracy. Natomiast w stosunku do przedsiębiorstw przemysłowych, posiadających, jak wiemy, dość często, przeterminowane zadłużenie, nasze oddziały stosują sankcje kredytowe stosunkowo rzadko.

Tymczasem w warunkach nieustannego wzrostu kredytów NBP oraz w miarę coraz to większego rozszerzania stosunków kredytowych — terminowa spłata kredytów przez przedsiębiorstwa nabiera specjalnie ważnego znaczenia. Dlatego też czas najwyższy, żeby pracownicy NBP wzmogli walkę o obniżenie i likwidację zaległości w płatnościach przedsiębiorstw.

Trzeba więc stanowczo wzmocnić dyscyplinę płatniczą poprzez stosowanie właśnie sankcji

kredytowych i poprzez stałe kontrolowanie ich skuteczności. Po zastosowaniu sankcji kredytowych oddział powinien wespół z przedsiębiorstwem dotkniętym sankcją opracować konkretne środki zmierzające do uzdrowienia działalności przedsiębiorstwa oraz powinien wprowadzić ścisłą kontrolę ich wykonania. Chodzi przecież nie o to, aby stosować sankcje bankowe jako takie, lecz o to, aby osiągnąć cel, dla którego są one stosowane. Jeżeli bowiem przedsiębiorstwa nie usprawniają swej działalności, nie usuwają stwierdzonych u nich braków, nie upłynniają zamrożonych u nich środków, mimo wstrzymania im kredytów, wówczas oddziały powinny zawiadamiać o takich przypadkach miejscowe władze związkowe i partyjne oraz władze nadrzędne tych przedsiębiorstw oraz powinny przedsięwziąć wszystkie inne środki celem zlikwidowania stwierdzonych zakłóceń.

Pracownicy NBP powinni pamiętać, że sankcje kredytowe są częścią składową systemu kredytowego naszego banku.

Stosowane przez bank socjalistyczny sankcje bankowe są jednym z ważniejszych instrumentów niezbędnych dla zapewnienia dyscypliny płatniczej przedsiębiorstw i usprawnienia w ogóle ich działalności gospodarczej. Dlatego też czas już najwyższy zrozumieć istotną rolę sankcji bankowych, ich znaczenie i nauczyć się je stosować w codziennej praktyce naszej pracy bankowej.

Z doświadczeń radzieckich

NORMOWANIE ŚRODKÓW OBROTOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH ¹⁾

ŚRODKI obrotowe przemysłu socjalistycznego stanowią w ZSRR poważną część bogactwa narodowego tego kraju. Dlatego też prawidłowe określenie zapotrzebowania na środki obrotowe ma olbrzymie znaczenie w socjalistycznej gospodarce narodowej.

Normatywy środków obrotowych stają się z chwilą ich ustalenia zadaniem planowym. Uzyskanie stanów faktycznych środków materiałowych, w miarę możliwości, niższych od ustalonych

normatywów, przy całkowitym wykonaniu planu produkcji i planu realizacji, oznacza rzeczywiste zwolnienie z obrotu części środków. Zagadnienia prawidłowego normowania wartości materiałowych nabierają jeszcze większego znaczenia w związku z postawieniem przez państwo radzieckie zadania wprowadzenia progresywnych norm zapasów materiałów podstawowych i pomocniczych, norm zapewniających powiązanie planów zaopatrzenia materiałowo-technicznego z planem finansowym.

Każde przedsiębiorstwo socjalistyczne dla wypełnienia ustalonego przez państwo planu pro-

¹⁾ Na podstawie bezpośrednich materiałów radzieckich opracował M. Orłowski.

dukcji musi dysponować niezbędnymi środkami trwałymi i obrotowymi.

Środki trwałe są czynne w szeregu cyklów produkcyjnych, aż do zupełnego ich zużycia lub zmiany. Zachowują one swoją formę naturalną, a wartość ich sukcesywnie wchodzi w określonych częściach (w postaci amortyzacji) do kosztów własnych wyrobów gotowych.

Środki obrotowe restytuują się po każdym cyklu produkcyjnym, ich wartość bowiem wchodzi do kosztów własnych wyrobów gotowych i powraca w postaci pieniężnej po dokonaniu realizacji produkcji.

W celu zapewnienia ciągłości procesu reprodukcji część środków obrotowych jest wykorzystywana w sferze produkcji — w surowcach i materiałach oraz w produkcji w toku, a część w sferze obiegu — w wyrobach gotowych w magazynie, w towarach wysłanych, w niezakończonych rozliczeniach, w środkach pieniężnych.

W ten sposób środki obrotowe jednocześnie występują w sferze produkcji (fundusze obrotowe) i w sferze obiegu (fundusze obiegowe).

Społeczno-ekonomiczny charakter środków trwałych i obrotowych przemysłu socjalistycznego, wynikający ze społecznej, socjalistycznej własności środków produkcji, zasadniczo różni się od prywatnego charakteru kapitału trwałego i obrotowego w kapitalizmie.

W procesie ruchu okrężnego środki obrotowe kolejno przechodzą ze sfery obiegu (z postaci pieniężnej) do sfery produkcji (w zapasy materiałów produkcyjnych i produkcji w toku) i na nowo w sferę obiegu (wyroby gotowe i postać pieniężna). O ile chodzi o strukturę środki obrotowe dzielą się na normowane i nienormowane.

Do środków normowanych należą surowce, materiały podstawowe i pomocnicze, paliwo, produkcja w toku i półfabrykaty, wyroby gotowe oraz wydatki przyszłych okresów. Poza tym do środków obrotowych normowanych należą małowartościowe i szybko zużywające się narzędzia i części zapasowe przeznaczone do remontu bieżącego o wartości do 200 rb. z terminem używalności do jednego roku. Chociaż te środki są narzędziami pracy, ale dla wygody planowania, finansowania i rachunkowości zalicza się je do środków obrotowych.

Do środków obrotowych nienormowanych należą w ZSRR towary wysłane, towary i roboty wykonane a niezapłacone przez nabywców, towary znajdujące się na „odpowie-

dzialnym przechowywaniu“ u tych nabywców, którzy nie zaakceptowali żądań zapłaty, środki pieniężne, niezakończone rozliczenia.

Według danych przedwojennych (na 1 stycznia 1938 r.) udział normowanych środków obrotowych w ogólnej sumie aktywów obrotowych w przemyśle ZSRR stanowił 82,2% a nienormowanych środków obrotowych 17,8%¹⁾.

Normatywy, tj. minimalne stany środków obrotowych według ich poszczególnych składników są ustalane odrębnie dla surowców i materiałów podstawowych, materiałów pomocniczych, paliwa, produkcji w toku, części zapasowych, małowartościowych i szybko zużywających się narzędzi oraz dla wyrobów gotowych na składzie. Ustalenie normatywów przyczynia się do przyspieszenia obiegu środków obrotowych, do zmniejszenia i zwolnienia niepotrzebnych danemu przedsiębiorstwu zapasów. Podstawowe zasady ustalania normatywów dla sezonowych i niesezonej gałęzi przemysłu mają niektóre odrębności, mają swoją specyfikę.

Przy określaniu minimalnych remanentów zapasów materiałowych dla przedsiębiorstw otrzymujących sezonowe dostawy materiałów, względnie mających sezonową produkcję — za podstawę obliczenia przyjmuje się wydatki okresu najmniejszej produkcji lub wydatki okresów najmniejszego przywozu materiałów. Przy ustalaniu normatywów w planie rocznym dla przedsiębiorstw niesezonej, wychodzi się z zużycia danego rodzaju środków materiałowych w czwartym kwartale planowanego roku, tj. bierze się pod uwagę zapotrzebowanie środków obrotowych w okresie największej w ciągu roku produkcji. Minimalne stany środków materiałowych, potrzebnych przedsiębiorstwu dla wykonania jego planu produkcyjnego, tj. normatywy, są pokrywane z własnych środków obrotowych.

Dla nowouruchamianych przedsiębiorstw, w których po raz pierwszy tworzy się środki obrotowe, źródłem ich powstania jest znajdujący się w dyspozycji organizacji gospodarczej zysk odnośnej gałęzi gospodarstwa a w przypadku jego braku — dotacja z odpowiedniego budżetu. Kwoty przydzielone przedsiębiorstwu z budżetu stanowią ich fundusz statutowy, czyli tzw. środki (fundusze) własne w obrocie.

1) Por. prof. Z. S. Kacenenbaum: „Środki obrotowe w przemyśle ZSRR“. Gosfinizdat, Moskwa 1945, str. 130.

Dla przedsiębiorstw już czynnych źródłem pokrycia ustalonego w planie zwiększenia środków obrotowych, jest zysk i zwiększenie tzw. pasywów stałych, tj. środków zrównanych z własnymi środkami obrotowymi. Do pasywów stałych należą występujące stale, w danych warunkach dokonywania płatności, w obrocie przedsiębiorstw przejściowe zobowiązania z tytułu niewypłaconych płac i z tytułu nieodprowadzonych składek na ubezpieczenia społeczne (5 — 7-dniowe zobowiązania). Oprócz tego w przedsiębiorstwach o długim cyklu produkcyjnym (ponad cztery miesiące), które otrzymują wpłaty zaliczkowe w toku procesu wykonywania zamówienia według stopnia gotowości wytworu (według procentu wykonania zamówienia), z własnymi środkami obrotowymi zrównane są stale znajdujące się w obrocie przedsiębiorstwa kwoty z tytułu powyższych wpłat zaliczek.

Jeżeli przewidziane w planie zwiększenie własnych środków obrotowych nie jest uzupełniane z zysku lub zwiększenia się z innych środków zrównanych z własnymi środkami obrotowymi, wówczas, w tym przypadku, uzupełnienie własnych środków obrotowych następuje z dotacji odpowiedniego budżetu.

Dotowanie z odpowiedniego budżetu następuje na podstawie zatwierdzonego rocznego bilansu dochodów i wydatków (planu finansowego) z uwzględnieniem faktycznego wykonania planu.

Potrzeby o charakterze sezonowym, stosownie do warunków produkcji, zaopatrzenia lub realizacji, zmuszające do gromadzenia sezonowych zapasów z surowca, materiałów pomocniczych, paliwa, wyrobów gotowych, zmuszające do przejściowego powiększenia nakładów na produkcję w toku, są pokrywane **k r ó t k o t e r m i n o w y m k r e d y t e m b a n k o w y m**. Poza tym, kredyt może być udzielany na pokrycie potrzeb wynikających z przebiegu produkcji i obrotu.

W celu wzmocnienia kontroli ze strony Banku Państwa, od 1939 r. szereg przedsiębiorstw budowy maszyn jest kredytowanych w trybie częściowego pokrywania kredytem (w wysokości 20%) normowanych stanów produkcji w toku i wyrobów gotowych. Tytułem doświadczenia w szeregu przedsiębiorstw przemysłu ciężkiego ustalony został przed paru laty tryb kredytowania według obrotu nakładów produkcyjnych, w

określonym udziale, od momentu zapłacenia surowca, materiałów zasadniczych i pomocniczych, aż do momentu wykonania i realizacji wyrobów gotowych. W tym przypadku udział Banku Państwa obejmuje normowane stany zapasów produkcyjnych, produkcji w toku i wyrobów gotowych. Poza tym, Bank Państwa udziela kredytu przedsiębiorstwom — dostawcom, pod dokumenty rozliczeniowe w drodze, na towary wysłane, na okres normalnego obiegu faktur i żądań płatniczych od momentu ich przedstawienia w oddziale Gosbanku, obsługującym dostawcę, aż do momentu przesłania ich do oddziału obsługującego nabywcę i ich przebieg powrotny, z dodaniem okresu czasu określonego przez ustawę na akceptowanie i ulgowy termin płatności, a nawet czasu na załatwienie dokumentów rozliczeniowych w oddziałach Banku Państwa.

Sposoby ustalania normatywów środków obrotowych według ich oddzielnych składników nie są jednakowe. Przy określaniu normatywów środków obrotowych wpływ na ich wielkość na wielkość i rodzaj produkcji oraz koszty własne produkcji, a w szczególności: poziom wydajności pracy, normy zużycia materiałów na jednostkę produkcji, warunki zaopatrzenia i zbytu.

N o r m a t y w y zapasów materiałów produkcyjnych (surowce, materiały podstawowe i pomocnicze, paliwo) obliczane są w dniach zapasów w stosunku do zużycia danego rodzaju środków materiałowych, przewidzianego w programie produkcji.

Normatywy surowca, materiałów pomocniczych, nabywanych półfabrykatów i paliwa zależą od rozmiarów średniego zużycia dziennego tych środków oraz od możliwości zapewnienia ciągłości zaopatrzenia materiałowego i technicznego.

Średnie zużycieienne każdego poszczególnego rodzaju materiału w produkcji zależy od zużycia na jednostkę wyrobu, zależy od ogólnego zakresu produkcji, jej wielkości, od ceny danego rodzaju materiału, wielkości wydatków na transport, od kosztu robót załadunkowo-wyładunkowych i wydatków na przygotowanie danego rodzaju materiałów do chwili przekazania ich do produkcji. Im wyższe jest średnie zużycieienne danego rodzaju materiałów, tym większy musi być normatyw, jeżeli inne warunki produkcji pozostają bez zmian.

Zmniejszenie średniego zużycia dziennego materiałów osiąga się w drodze zmniejszenia zu-

życia materiałów na jednostkę wyrobu. Wprowadzanie średnich norm progresywnych zużycia materiałów, wykorzystywanie odpadków, konstruowanie lżejszych konstrukcyj, stosowanie pewnych materiałów tańszych ale nie obniżających jakości wykonywanych wyrobów, obniżanie wydatków transportowych i wydatków administracyjnych oraz innych — powoduje zmniejszenie kosztu materiałów, przypadającego na jednostkę wyrobu.

Zabezpieczenie ciągłości zaopatrzenia produkcji w przedmioty zaopatrzenia materiałowo-technicznego zależy:

a) od technologii produkcji (np. od wymagań technicznych i wyników analizy wpływających do przedsiębiorstwa materiałów, od zleżenia się odlewów żeliwnych, celem uniknięcia napięć wewnętrznych, od rodzaju surowca, np. materiały drzewne — odpowiednio wysuszone); czynniki powyższe określają wielkość niezbędnych zapasów z punktu widzenia technologii.

b) od warunków zaopatrzenia, wymagających tworzenia minimalnych zapasów gwarancyjnych, zapasów „żelaznych“ i zapasów minimalnych na okres znajdowania się zapasów materiałów produkcyjnych w drodze od przedsiębiorstwa — dostawcy do przedsiębiorstwa nabywcy (odbiorcy), włączając czas załadowania i dostawy ze stacji kolejowej lub przeładowania i przybycia do magazynu (zapas t r a n s p o r t o w y).

Należy przy tym bezwzględnie brać pod uwagę ten fakt, że w warunkach akceptowej formy rozliczeń, normatywy zapasów materiałów produkcyjnych w drodze pomniejsza się o dni pocztowe przebiegu dokumentów płatniczych za wysłane materiały, surowce, paliwo itd. z oddziału banku dostawcy do oddziału banku odbiorcy i o czas potrzebny na akcept płatności.

Obliczenie normatywu zapasów materiałów produkcyjnych w drodze można zilustrować na następującym przykładzie. Założmy, że okres znajdowania się określonego rodzaju materiałów w drodze, łącznie z czasem załadowania i dostawy, wynosi 25 dni. Czas przebiegu żądań płatniczych z oddziału dostawcy do oddziału nabywcy — 5 dni, czas na akcept — 5 dni. W tym przypadku normatyw danego przedmiotu zaopatrzenia materiałowo-technicznego w drodze będzie wyrażał się w 17 dniach (25 — 5 — 3).

Wielkość zapasu b i e ż ą c e g o przy określaniu normatywu takiego lub innego rodzaju

materiałów zależy od średniego zużycia dziennego danego rodzaju materiału w produkcji i od częstotliwości dostaw, przewidzianej w umowach.

Na częstotliwość dostaw ze swej strony wpływają z kolei warunki pracy transportu, konieczność przestrzegania norm transportu minimalnych ilości przyjmowanych do załadunku przez transport kolejowy i warunki produkcji dostawców, określające minimalne ilości zamówienia materiałów jednego typu (tzw. normy montażowe).

Czym krótsze są przerwy pomiędzy poszczególnymi dostawami lub czym krótszy jest cykl zaopatrzenia, tym mniejszy jest nam potrzebny zapas bieżący i na odwrót. Przy określaniu długości przerw pomiędzy dostawami należy brać pod uwagę warunki transportowania i ilość dostawców.

Zapas bieżący każdego rodzaju materiałów waha się od stanu maksymalnego, w dniu nadejścia kolejnej partii, równającego się zapotrzebowaniu na materiały produkcyjne na cały okres między dwoma dostawami — do stanu zerowego pod koniec przerwy, tj. na dzień nadejścia następnej partii. Średnia wielkość zapasu bieżącego równa się więc połowie sumy maksymalnego i minimalnego zapasu. Poszczególne materiały są dostarczane przez rozmaitych dostawców nie w tych samych terminach i nie w tym samym okresie. Podczas gdy jedne materiały w danym momencie osiągają maksimum zapasu, w innych materiałach zapasy w tym momencie są minimalne.

Przy tym normy bieżącego zapasu materiałów w dniach dla największych przedsiębiorstw mogą być przyjęte w wysokości połowy przerwy pomiędzy dostawami, ponieważ w większości dostaw odchylenia w tę lub inną stronę w różnych rodzajach materiałów wzajemnie kompensują się. W przedsiębiorstwach średnich i małych, w których ilość dostaw jest mniejsza niż w wielkich przedsiębiorstwach, norma zapasów może być przyjęta w wysokości od połowy okresu przerwy do całości przerwy.

Obliczenie norm zapasu gwarancyjnego powinno uwzględniać stopień odchylenia od regularności zaopatrywania produkcji w materiały i stopień regularności pracy transportu.

Dla określenia wysokości zapasu gwarancyjnego konieczne jest ustalenie, jak poważne opóźnienia dostaw występowały w ubiegłych o-

kresach sprawozdawczych i czy możliwe jest usunięcie przyczyn tych zatorów i zaburzeń w przyszłości. Oprócz tego należy ustalić, w jakim czasie można zorganizować otrzymanie następnej partii z innego źródła dostaw. Przy zaistnieniu niektórych okoliczności, wymagających tworzenia zapasu gwarancyjnego, wysokość tego zapasu ustala się według tych okoliczności, jakie wywołują największe odchylenia i tym samym pokrywają odchylenia z innych przyczyn. Zapasy gwarancyjne powinny być minimalne; ustala się je przy uwzględnieniu wszelkich okoliczności w mniejszej ilości dni, niż czas niezbędny dla uzupełnienia zapasu bieżącego pomiędzy dwoma kolejnymi dostawami.

W ostatecznym obliczeniu normatyw tego zapasu surowca, materiałów i paliwa powinien zapewnić:

- 1) zapasy materiałów będących w fazie odbioru i przygotowania materiałów do przekazania ich do produkcji (zapas t e c h n o l o g i c z n y),
- 2) m a t e r i a ł y stanowiące zapasy bieżące (na okres pomiędzy dostawami materiałów,
- 3) m a t e r i a ł y występujące jako minimalny zapas gwarancyjny, i wreszcie
- 4) zapasy materiałów w drodze od momentu akceptu — zapas t r a n s p o r t o w y.

Dla określenia normatywu materiałów podstawowych przytoczymy następujący przykład. Założmy, że przerwa pomiędzy dostawami wynosi 20 dni. W tym przypadku wielkość zapasu bieżącego dla ustalenia normatywu, biorąc pod uwagę nadchodzenie różnych materiałów od rozmaitych dostawców w różnych terminach, stanowi połowę okresu przerwy pomiędzy dostawami czyli 10 dni. Następnie założmy, że zapas gwarancyjny określony jest w wysokości 4 dni, zapas technologiczny — 1 dzień, a czas przebywania materiałów w drodze od momentu akceptu (zapas transportowy) wynosi 5 dni. W tym przypadku norma zapasów materiałów podstawowych stanowi 20 dni (10 + 4 + 1 + 5). Jeżeli w danym przedsiębiorstwie zużycie materiałów podstawowych według kosztorysu produkcji przedsiębiorstwa planuje się na rok w sumie 3.560 tys. rubli, w tym na IV kwartał 900 tys. rubli, to, wychodząc z normy zapasów materiałów podstawowych w wysokości 20 dni,

normatyw materiałów podstawowych powinien wynieść:

$$\frac{900.000 \times 20}{90} = 200 \text{ tys. rubli}$$

Materiały pomocnicze mają znaczenie podrzędne dla produkcji wyrobów podstawowych i nadają wytworowi pracy tylko niektóre właściwości (jak np. lakiery, farby, chemikalia itp.) lub przyczyniają się do wykonania samego procesu produkcyjnego (materiały ściernie, papier pakowy itp.).

Cechą wyróżniającą materiały pomocnicze jest to, że stanowią one dużą ilość pozycji listy artykułów zaopatrzeniowych, przy niewielkim ich udziale w ogólnej sumie nakładów na produkcję. W związku z tym przerwy w dostawach materiałów pomocniczych, używanych i potrzebnych w wytwórczości w niewielkich ilościach, ale w bardzo dużym asortymencie, są znacznie dłuższe, niż dla materiałów podstawowych. Dlatego też, chociaż materiały pomocnicze są tak samo normowane jak surowce oraz materiały podstawowe w zależności od ich zużycia według kosztorysów produkcji, normy zapasów w dniach materiałów pomocniczych są ustalane jako normy większe.

Obniżenie norm zapasów materiałów pomocniczych można osiągnąć organizując zaopatrzenie w te materiały poprzez składnice zaopatrzeniowe organizacji zbytu w siedzibie przedsiębiorstwa.

Przy obliczaniu zapotrzebowania na magazynowe zapasy paliwa (według jego rodzajów) trzeba brać pod uwagę:

- a) odnośnie paliwa dla celów technologicznych — normy zużycia na jednostkę wyrobu,
- b) odnośnie paliwa dla celów energetycznych — normy zużycia na jednostkę wytwarzanej energii elektrycznej,
- c) odnośnie paliwa na potrzeby transportu — normy zużycia na kilometr drogi, przyjmując za punkt wyjścia plan przewozów,
- d) odnośnie paliwa dla celów ogrzewniczych — normy zużycia na metr sześcienny ogrzewanych budynków.

Obliczenia normatywów surowca, materiałów podstawowych i opału można dokonać, przykładowo w sposób następujący:

Rodzaje materiałów	Jednostka miary	Zużycie w ciągu kwartału			Zużycie dzienne			Zapasy w dniach				Normatyw		
		ilość	cena	suma	ilość	cena	suma	W drodze od momentu zaakceptowania zamówienia zapłaty	Odbiór i analiza	Zapasy bieżący	Zapasy gwarancyjny	Ilość	Suma	Łączn.
1	2	3	4	5	6	7	8							

Przeprowadzając obliczenie należy uwzględnić, że:

a) suma poszczególnych normatywów rubryk 9, 10, 11, 12 daje ogólny normatyw w dniach (rubryka 13),

b) ogólny zapas w dniach (rubryka 13) pomnożony przez jednodniowe zużycie (rubryka 6) określa ogólną wielkość w wyrazie rzeczowym, według poszczególnych rodzajów materiałów, .

c) iloczyn otrzymany z pomnożenia sumy zużycia jednodniowego (rubryka 8) przez ilość zapasu w dniach (rubryka 13) wyznacza normatyw środków obrotowych każdego materiału lub ich grup,

d) iloraz otrzymany z podzielenia ogólnej sumy normatywów (suma rubryki 15) przez ogólną sumę zużycia dziennego (suma rubryki 8) określa ogólną sumę normatywu zapasów w dniach.

Wielkość zapasów każdego rodzaju materiałów pomiędzy dwoma dostawami zmienia się z maksymalnej na minimalną. W dzień nadejścia następnej partii zapas ten zmienia sumę zapasu technologicznego, bieżącego i gwarancyjnego. W momencie planowanego nadejścia następnej partii w przedsiębiorstwie pozostaje tylko zapas gwarancyjny i technologiczny, cały zaś zapas bieżący powinien być zużyty w okresie pomiędzy dostawami.

Doprowadzenie ustalonych normatywów surowca, materiałów podstawowych i pomocniczych, do poszczególnych ogniw rozrachunku gospodarczego przedsiębiorstwa może być pomyślnie przeprowadzone jedynie w następujących warunkach:

1) dla podstawowych grup materiałów w granicach ogólnego normatywu dla przedsiębiorstwa powinny być ustalone poszczególne normatywy zapasów dla oddzielnych materiałów i ich grup. Przy tym normatywy poszczególnych materiałów lub grup mogą być połączone według odrębnych magazynów (magazyn metali czarnych, magazyn metali kolorowych, magazyn chemikaliów itd.).

2) plany dostaw materiałów powinny być ustalone nie tylko ilościowo ale również wartoś-

ciowo. Przy tym powinny być uwzględnione przewidywane remanenty na początek planowanego kwartału i ustalone w planie zapasy przeciwnie na koniec kwartału.

3) dla każdego poszczególnego rodzaju lub grupy materiałów powinny być ustalone wartościowo minimalne i maksymalne remanenty oraz średni zapas według ustalonych w granicach normatywu zapasów w magazynach łącznie.

4) Dla każdego magazynu ustala się normę zapasów nie tylko w sumie, ale i w dniach w stosunku do zużycia danego rodzaju materiałów.

5) Wydawanie materiałów warsztatom powinno być przeprowadzane w granicach ustalonych limitów dla każdego rodzaju i wielkości materiałów.

Normy zapasów o p a k o w a n i a oraz innych materiałów do o p a k o w a n i a wyrobów gotowych określa się zgodnie z normatywami wyrobów gotowych w magazynach oddziału zbytu oraz w ekspedycji. Opakowanie może być własnej produkcji lub nabyte. Normatyw zapasów opakowań wysyłkowych zwrotnych określany jest długością cyklu obrotu opakowania od momentu wysłania do momentu jego powrotu od odbiorcy. Dla opakowań wysyłkowych bezzwrotnych, normatyw zapasów oblicza się wychodząc z wielkości średniej dziennej wysyłki wyrobów gotowych z uwzględnieniem warunków zakupu opakowania, jego przygotowania lub wytworzenia w tymże przedsiębiorstwie. Do normatywu opakowania nie wchodzi tzw. „opakowanie inwentarzowe“ dla materiałów i półfabrykatów, które występuje, w zależności od jego wartości i norm zużywalności, albo jako część środków trwałych, albo jako część inwentarza gospodarczego.

Normatyw małowartościowych i szybko zużywających się narzędzi i inwentarza powinien być określany odrębnie dla zwykłych narzędzi, dla specjalnych narzędzi, przyborów, części zapasowych do remontu bieżącego, inwentarza gospodarczego, specjalnej odzieży ochronnej. Podobnie jak normatyw innych elementów środków obrotowych — normatyw narzędzi powinien zabezpieczyć minimalnie niezbędną ilość

narzędzi potrzebnych dla nieprzerwanej pracy przedsiębiorstwa.

Normatyw narzędzi ma szereg specyfik, szereg odrębności:

1) przy ustalaniu wysokości normatywu narzędzi bierze się pod uwagę tylko 50% wartości znajdujących się w warsztatach narzędzi, tj pozostała część spisywana jest na wydatki administracyjne, przy wydawaniu narzędzi warsztatom,

2) normatyw zapasu eksploatacyjnego oblicza się oddzielnie dla narzędzi tnących i dla pomiarowych (sprawdzianów),

3) oprócz eksploatacyjnego zapasu narzędzi (na stanowiskach pracy, w ostrzeniu, w remoncie) do normatywu narzędzi włącza się narzędzia znajdujące się w centralnym magazynie narzędziowym, w rozdzielczych magazynach narzędziowych oraz znajdujące się w drodze od momentu akceptowania dokumentów płatniczych za narzędzia.

4) przy obliczaniu wielkości zapasu przechodniego w centralnym magazynie narzędziowym, zapas ten określa się tak samo jak i normatywy zapasów produkcyjnych, tj. przewiduje się zapasy bieżące i gwarancyjne. Jednakże zapas przy tym zmniejsza się o sumę wartości tych narzędzi, jakie znajdują się w warsztatowych magazynach narzędziowych i w magazynach rozdzielczych.

5) przy obliczaniu okresowości dostaw dla centralnego magazynu narzędziowego bierze się pod uwagę warunki dostawy narzędzi własnej produkcji i nabywanych.

Przesłanką dla obliczenia normatywu narzędzi są rozpracowane techniczne normy ich zużycia. Normy zużycia narzędzi zwykłych dla warsztatów określa się na podstawie technicznego obliczenia zużycia narzędzi, zgodnie z ustaloną technologią. W okresie wprowadzania produkcji nowych wyrobów normy zużycia narzędzi ustalane są na podstawie średnich współczynników zastosowalności narzędzi. Punktem wyjścia dla obliczenia norm zużycia zwykłych narzędzi tnących jest czas pracy narzędzia i normy jego zużywalności. Dla narzędzi (sprawdzianów) jednopomiarowych danymi wyjściowymi dla obliczania norm zużycia jest ilość dopuszczalnych pomiarów określana z kart technicznych oraz ilość dopuszczalnych pomiarów określana dla każdego rodzaju narzędzi na podstawie norm i wreszcie, na podstawie kart za-

stosowalności narzędzi, ustala się ilość typowych rozmiarów narzędzi pomiarowych (sprawdzianów).

Przy tzw. „rozwiniętej“ metodzie obliczania norm zużycia narzędzi jednopomiarowych, za dane wyjściowe przyjmuje się roczne zużycie narzędzi. Dla narzędzi ślusarsko-montażowych i narzędzi uniwersalnych danymi wyjściowymi dla określenia norm zużycia jest zużycie roczne, obliczane na podstawie norm amortyzacji instrumentów, czas zużywalności i ilość robotników posługujących się danym rodzajem narzędzi. Komplet narzędzi potrzebnych dla robotników każdego zakładu ustalany jest przez głównego technologa fabryki.

Zapas eksploatacyjny zwykłych narzędzi tnących oblicza się wychodząc:

a) z ilości narzędzi znajdujących się na stanowiskach pracy według każdego typu i rozmiaru (przyjmując jako minimum występowanie na każdym stanowisku pracy jednocześnie dwóch jednostek narzędzi),

b) z ilości czynności, w jakich stosuje się każdy typ i rozmiar narzędzia tnącego, na podstawie kart zastosowalności, i

c) współczynnika równoczesności pracy obrabiarek.

Iloczyn tych trzech wielkości określa wartość zapasu narzędzi tnących, znajdujących się w ostrzeniu. Zapas eksploatacyjny zwykłych narzędzi pomiarowych oblicza się według następującego wzoru:

$$\text{Zapas eksploatacyjny} = \frac{a}{b} \cdot w \cdot c,$$

gdzie a = ilość stanowisk pracy, punktów kontroli technicznej, w których stosuje się narzędzia,

b = ilość stanowisk pracy obsługiwanych jednym narzędziem pomiarowym (sprawdzianem),

w = ilość narzędzi pomiarowych (sprawdzianów), stosowanych jednocześnie na jednym stanowisku pracy,

c = średnia wartość jednostki narzędzia.

Zapas eksploatacyjny narzędzi ślusarsko-montażowych i narzędzi użytkowania indywidualnego oblicza się wychodząc ze średniej ceny jednostki narzędzia, pomnożonej przez ułamek, w którym licznikiem jest ilość stanowisk

pracy, w których stosuje się narzędzia, a mianownikiem ilość stanowisk pracy obsługiwanych jednym narzędziem.

Przy znacznej ilości używanych typowych rozmiarów zwykłych narzędzi (normalnych), obliczenie powyżej wskazaną metodą zaleca się przeprowadzać w stosunku do niewielkiej ilości typowych rozmiarów, które jednak w sumie stanowią główną część rozchodu narzędzi. Odnosnie pozostałych typów i rozmiarów (wielkości) zapas zwykłych narzędzi określa się w stosunku procentowym, jaki zajmują one w rozchodzie narzędzi, w obliczonej sumie zapasu eksploatacyjnego.

Suma warsztatowych zapasów eksploatacyjnych określa sumę zapasu eksploatacyjnego dla zakładu, a 50% tej kwoty (za potrąceniem spisanej na wydatki administracyjne) wchodzi jako część składowa do normatywu narzędzi.

Obliczenie normatywu narzędzi specjalnych i specjalnych przyrządów przeprowadzane jest zgodnie ze specjalnym preliminarzem wydatków, w których przewiduje się (na podstawie planu produkcji i na podstawie ustalonego klucza rozliczania nakładów na każdą jednostkę wyrobu) — wielkość nieodzownego zapasu specjalnych narzędzi i przyrządów.

Przy określeniu normatywu części zapasowych dla remontu bieżącego danymi wyjściowymi są: średnie zużycie miesięczne części i częstotliwość ich dostaw z podziałem na części zakupowane i własnej produkcji.

Normatyw specjalnej odzieży ochronnej składa się z wartości odzieży specjalnej, znajdującej się w magazynach w ustalonych normach i wartości odzieży specjalnej, będącej w użyciu (eksploatacji) po potrąceniu zużytej.

Produkcja w toku w przedsiębiorstwach — to część środków obrotowych, jaka znajduje się w samym procesie wytwarzania, w procesie obróbki, kontroli, transportu wewnątrz warsztatu lub między warsztatami, w międzyoperacyjnych zapasach na stanowisku pracy do czasu ich obróbki, lub po obróbce do momentu ich przekazania dalszym, innym stanowiskom pracy dla następnej operacji. Poza tymi remanentami produkcji w toku w skład jej wchodzi znajdujące się w magazynach międzywarsztatowych i ogólnozakładowych przedsiębiorstwa bieżące i gwarancyjne zapasy półfabrykatów — wyrobów z zakończoną obróbką w tym lub innym warsztacie, które mogą być

przekazane do innych warsztatów dla dalszej obróbki.

Bieżące zapasy półfabrykatów są tworzone w zasadzie zależnie od zdolności przepustowej poszczególnych warsztatów lub grup urządzeń wewnątrz warsztatu i zależą od czasu napraw i obciążenia stanowisk pracy, według jakości napraw i charakteru procesu technologicznego.

Zapasy gwarancyjne półfabrykatów — są to minimalne zapasy tworzone dla zabezpieczenia nieprzerwanego procesu produkcji. Równocześnie z półfabrykatami własnej produkcji przedsiębiorstwa otrzymują, w ramach współpracy, półfabrykaty z innych przedsiębiorstw. Nabywane półfabrykaty, w odróżnieniu od półfabrykatów własnej produkcji (będącej odmianą produkcji w toku), należą do materiałów podstawowych.

Normatyw środków obrotowych produkcji w toku zależy od:

- a) zakresu produkcji,
- b) długości cyklu produkcyjnego,
- c) poziomu kosztów własnych.

Przy innych tych samych warunkach zwiększenie zakresu produkcji wymaga zwiększenia normatywu produkcji w toku. Obniżenie zaś normatywu zależne jest od skrócenia długości cyklu produkcyjnego i obniżenia kosztów własnych.

Zmianie zakresu produkcji towarzyszy zazwyczaj zmiana poziomu kosztów własnych, a także zmiana długości cyklu produkcyjnego, ale jeśli abstrahować od innych czynników, wpływających na wielkość remanentów produkcji w toku, to wzrost zakresu wytwórczości wywołuje wzrost remanentów produkcji w toku. Jeżeli przedsiębiorstwo wypuszcza parę rodzajów wyrobów, to na wysokość remanentów produkcji w toku ma wpływ udział każdego rodzaju wykonywanych wyrobów w całości produkcji. Przy tym remanenty produkcji w toku mogą się powiększać lub zmniejszać, przy innych tych samych, niezmiennych warunkach, w zależności od zmiany udziału ich w całości wykonywanej produkcji o dłuższym lub krótszym cyklu produkcji.

Długość cyklu produkcyjnego składa się z czasu obróbki, czasu transportowania przedmiotów obróbki wewnątrz warsztatu lub między warsztatami. Ponieważ długość cyklu produkcyjnego zależy od charakteru pro-

dukcji, od asortymentu wykonywanych wyrobów, od poziomu techniki, technologii i organizacji produkcji, normowanie produkcji w toku wymaga przede wszystkim dokładnego zbadania procesu produkcyjnego. W procesie produkcji przedmioty obróbki są w różnym stopniu gotowości i mają różne koszty własne w rozmaitych stadiach wytwarzania.

Z każdym przejściem z jednego stadium do drugiego, zwiększa się procent gotowości tego lub innego wyrobu oraz zwiększa się procentowy stosunek kosztów własnych produkcji w toku — do kosztów własnych wyrobów gotowych.

Dla obliczenia procentowego stosunku produkcji w toku do kosztów własnych wyrobów gotowych lub inaczej mówiąc współczynnika narastania kosztów produkcji, konieczne jest określenie, jaka część nakładów jest dokonywana od razu, a jaka część nakładów jest dokonywana stopniowo w ciągu całego procesu produkcji.

Współczynnik wzrostu wydatków można, w sposób uproszczony, określić według następującego wzoru: $K = H.B. + \frac{1-HB}{2}$, gdzie

K = współczynnik wzrostu nakładów (albo też tzw. współczynnik gotowości), $H.B.$ = nakłady początkowe $\frac{1-HB}{2}$ = nakłady następne.

Załóżmy, że 40% nakładów dokonuje się od razu, rozpoczynając wytwarzanie wyrobu, a 60% nakładu w ciągu całego cyklu produkcyjnego.

$$\text{Wówczas } \frac{1-HB}{2} = \frac{1-0,4}{2} = 0,3.$$

W tym przypadku współczynnik narastania nakładów wyniesie:

$$K = 0,4 + 0,3 = 0,7.$$

Przy nierównomiernym narastaniu nakładów w ciągu cyklu produkcyjnego mianownik w części naszego wzoru „nakłady następne“ powinien być odpowiednio zmieniony. Przy innych tych samych warunkach — przy wyższym współczynniku narastania nakładów, remanenty produkcji w toku będą większe, niż przy niższym współczynniku nakładów. Dla przykładu weźmy dwa przedsiębiorstwa wytwarzające wyroby A i B o tych samych kosztach własnych (500 rubli) przy tej samej długości cyklu pro-

dukcyjnego — 5 dni, ale przy różnym współczynniku narastania nakładów:

Kolejny dzień cyklu produkcyjnego	I przedsiębiorstwo		II przedsiębiorstwo	
	Nakłady na koniec dnia dla wyrobu A (w rublach)	Koszty własne produkcji w toku na koniec dnia w % kosztów własnych wyrobu	Nakłady na koniec dnia dla wyrobu B (w rublach)	Koszty własne produkcji na koniec dnia w % kosztów własnych wyrobu
1 dzień	200	40	100	20
2 dzień	300	60	150	30
3 dzień	400	80	200	40
4 dzień	450	90	300	60
5 dzień	100	100	500	100
	1.850	370	1.250	250

Współczynnik narastania nakładów wynosi dla wyrobu A $370\% : 5 = 74\%$, a dla wyrobu B — $250\% : 5 = 50\%$.

Przy tym remanent produkcji w toku w naszym przykładzie dla wyrobu z wyższym współczynnikiem narastania nakładów wynosi 1850 rubli, podczas gdy dla wyrobu B, przy współczynniku narastania nakładów 50%, remanent produkcji w toku jest niższy — 1250 rubli. Niemniej ważne jest określenie długości cyklu produkcyjnego (okres czasu od momentu oddania materiałów do produkcji do wytworzenia wyrobu gotowego). Najbardziej skończoną metodą ustalania długości cyklu produkcyjnego jest ustalanie faktycznego przebiegu ruchu przedmiotów pracy w produkcji na podstawie obserwacji (chronometrażu, filmu itp.).

Jednakże istnieje możliwość przybliżonego określenia średniej wielkości cyklu produkcyjnego na podstawie danych sprawozdawczych. Niektórzy autorzy obliczają długość cyklu produkcyjnego według następującego wzoru:

$$C = \frac{O}{K}, \text{ gdzie}$$

C = długość cyklu produkcyjnego,

O = obrotowość środków obrotowych w produkcji w toku,

K = współczynnik narastania nakładów.

Jeżeli $O = 14$ dniom i $K = 0,7$, to C wynosi

$$\frac{14}{0,7} = 20 \text{ dniom.}$$

Cykl produkcyjny poszczególnych wyrobów (ponieważ praktycznie rzecz biorąc nie wszystkie nakłady na produkcję dokonywane są jednocześnie) zawsze jest dłuższy od obrotowości środków produkcji w toku danego wyrobu. Obrotowość środków w produkcji w toku jest

w tym samym stosunku do długości cyklu produkcyjnego, przy innych tych samych warunkach, jak koszty własne remanentów produkcji w toku do kosztów własnych wyrobów gotowych.

Podstawowymi warunkami, jakie powinny być uwzględniane przy obliczaniu normatywu środków obrotowych produkcji w toku są: 1) koszty własne jednostki wyrobu, 2) średnia dzienna produkcja wyrobów w sztukach, 3) długość cyklu produkcyjnego, i 4) współczynnik gotowości wyrobu. Normatyw środków obrotowych produkcji w toku może być określony, wychodząc z następującego wzoru:

$$P = K \times S \times D \times K_f, \text{ gdzie}$$

P = produkcja w toku,

K = koszty własne jednostki wyrobu,

S = średnia wielkość produkcji wyrobu,

D = długość cyklu produkcyjnego w dniach,

K_f = współczynnik gotowości wyrobu.

Np. jeśli K = 500 rb., S = 1.000 sztuk,

D = 25 dni, K_f = 75%, to w tym przypadku:

$$500 \times 1.000 \times 25 \times 75$$

$$P = \frac{\quad}{100} = 9.375.000 \text{ rubli.}$$

100

Suma normatywów ustalonych dla wszystkich wyrobów stanowi ogólnozakładowy normatyw produkcji w toku.

Wydatki przyszłych okresów sprawozdawczych zawierają wydatki dokonywane przez przedsiębiorstwa w procesie produkcji i należące do kosztów własnych produkcji, wykonywanej w następnych okresach. Tu należą wydatki na zorganizowanie rekrutacji sił roboczych, pobierane z góry czynsze itd. Danymi wyjściowymi dla określenia normatywu „wydatków przyszłych okresów sprawozdawczych“ są przewidywane wydatki przyszłych okresów na początek planowanego okresu, a więc suma wydatków, ustalona na podstawie kosztorysu produkcji, suma, która nie jest rozliczona i która nie należy do kosztów własnych produkcji danego okresu planowanego, z potrąceniem natomiast wydatków dokonanych w roku planowanym. Np. wydatki na początek roku planowanego, jako „wydatki przyszłego okresu sprawozdawczego“ stanowią 500 tys. rubli, wydatki które powinny być dokonane w bieżącym okresie planowanym — 400 tys. rb., rozliczenia wydatków, występujących w pozycji „wydatki przyszłych okresów sprawozdawczych“ — 300 tys. rubli. W tym przypadku normatyw pozycji

„wydatki przyszłych okresów sprawozdawczych“ wynosi 600 tys. rubli (500 tys. + 400 tys. — 300 tys.).

Wyroby gotowe w magazynie — są to wyroby zakończone, skompletowane stosownie do obowiązujących standardów i warunków technicznych, które przeszły wszystkie próby i w niektórych przypadkach przyjęte zostały przez zamawiających, ale, które nie są zapłacone i występują, do momentu wysłania, w bilansach fabryk w pozycji „wyroby gotowe w magazynie“. Normatyw wyrobów gotowych określa się, wychodząc z minimalnego okresu czasu, jaki jest konieczny dla stworzenia remanentu wyrobów gotowych, od momentu wykończenia produkcji w procesie wytwarzania do momentu udokumentowania towarów w postaci wysłania faktur i żądań zapłaty oraz załatwienia formalności złożenia dokumentów w banku. Normatyw środków obrotowych wyrobów gotowych zależy od czasu potrzebnego na skompletowanie asortymentu (tam gdzie to jest wymagane), czasu na opakowanie, załadowanie, wystawienie dokumentów przewozowych, wystawienie faktur dla nabywców, wystawienie żądań zapłaty i oddanie ich do banku.

Danymi wyjściowymi dla określenia wielkości normatywu wyrobów gotowych jest norma zapasu w dniach i wielkość wysyłki według planu kwartalnego. Np. norma zapasu w dniach odnośnie produkcji gotowej 5 dni, wielkość wysyłki kwartalnej według planu 9.000 tys. rubli.

W tych warunkach normatyw wyrobów gotowych wynosi:

$$9.000 \text{ tys. rb.} \times 5$$

$$\frac{\quad}{90} = 500 \text{ tys. rb.}$$

90

Suma poszczególnych normatywów środków obrotowych określa normatyw ogólny przedsiębiorstwa na planowany rok i kwartał. Jednym z ważniejszych środków przyczyniających się do efektywnego wykorzystania środków obrotowych jest doprowadzenie normatywnych środków obrotowych w każdym przedsiębiorstwie do poszczególnych jego ogniw i kontrola ich przestrzegania. O ile chodzi o zapasy produkcyjne konieczne jest doprowadzenie normatywów do każdego poszczególnego magazynu i warsztatu, dla produkcji w toku trzeba zaś ustalać normatywy dla każdego warsztatu i dla poszczególnych rodzajów wyrobów.

Biorąc pod uwagę regulującą i organizującą rolę normatywów środków obrotowych, niezbędne jest, ażeby te normatywy przyczyniały się do dalszego usprawnienia wykorzystania środków obrotowych przez przedsiębiorstwa przemysłowe. Dlatego też w nauce i praktyce radzieckiej uważa się że normatywy nie mogą

być traktowane jako niezmiennie. Przeciwnie celem każdego przedsiębiorstwa powinno być uzyskiwanie jak najlepszych rezultatów w zakresie wykorzystania środków obrotowych i stworzenie warunków do przejścia do bardziej p r o g r e s y w n y c h norm zapasów.

ORGANIZACJA i TECHNIKA FINANSOWA

Seweryn Karpiński

Nowe zadania i metody pracy działów „OKP“ oddziałów wojewódzkich

Zmiana struktury organizacyjnej oddziałów wojewódzkich, która wynikła na skutek dalszej decentralizacji niektórych agend centrali została spowodowana troską o jak najlepsze i jak najsprawniejsze wykonanie zwiększających się zadań Banku.

Nowe zadania i nowe obowiązki nałożone na oddziały wojewódzkie wymagają nie tylko zmiany wewnętrznej organizacji pracy poszczególnych komórek organizacyjnych o/wojewódzkiego, ale często i nowych form pracy. Dotyczy to przede wszystkim komórek organizacji i kontroli pracy, które nie tylko, że przekształcone zostały z referatów na działy, lecz którym przybyły nowe czynności jak: szkolenie zawodowe, zagadnienie gospodarki etatami, organizacja pracy pionu kredytowego itd.

PLANOWE ZADANIA DZIAŁÓW „OKP“ NA ROK 1952.

Wkroczyliśmy w trzeci rok realizacji planu sześcioletniego. Zadania jakie rok 1952 stawia naszej gospodarce narodowej są jeszcze większe, jeszcze trudniejsze niż w roku ubiegłym. Zwiększyły się i zwiększać się będą w dalszym ciągu również zadania Narodowego Banku Polskiego, przekształcającego się stopniowo w bank socjalistyczny. Wykonanie tych zadań będzie możliwe, jeżeli drogą poprawy jakości pracy i maksymalnego podniesienia jej wydajności wyzwolimy i wykorzystamy w pełni wszystkie

rezerwy osobowe. Zapewnimy przez to nie tylko wykonanie zadań ciężących na NBP, ale pośrednio przyczynimy się również do przedterminowego wykonania zadań nałożonych na gospodarkę narodową w 1952 r.

Aby założenia powyższe mogły być istotnie zrealizowane, Zarząd Banku ustalił na bieżący rok planowe zadania dla całego aparatu Banku, idące w kierunku podwyższenia wydajności i jakości pracy. Planowe zadania są dyrektywą zarządu, bezwzględnie obowiązującą wszystkie oddziały wojewódzkie, a nie propozycją, którą oddziały wojewódzkie mogłyby dowolnie zmieniać.

W roku 1952 powinny działy „OKP“ oddziałów wojewódzkich skoncentrować swą działalność w kierunku wykonania w szczególności następujących zadań:

- 1) Uzyskania dodatkowych oszczędności drogą **zwiększenia wydajności pracy** jednostek organizacyjnych Banku co najmniej o ca 15% przez
 - a) dalszą planową mechanizację pracy w oddziałach,
 - b) upowszechnienie metod pracy przodujących jednostek organizacyjnych i zespołów oraz właściwe zorganizowanie pracy w oddziałach we wszystkich pionach pracy bankowej,
 - c) właściwą ocenę pracy komórek kredytowych w wykazach czynności i obliczenie ich wydajności pracy, tj. ustalenie norm pracy dla tych komórek,

d) zacieśnienie współpracy aparatu administracyjnego z ogniwami związkowymi w zakresie umasowienia i pogłębienia współzawodnictwa i racjonalizatorstwa pracy.

2) **Poprawienia jakości pracy** i wpłynięcia na obniżenie wskaźnika reklamacji co najmniej o trzy punkty, drogą pogłębienia kontroli wewnętrzno-oddziałowej.

3) **Zorganizowania** w szerokim zakresie skutecznego **szkolenia zawodowego** i czuwania nad jego przebiegiem.

Normy ustalone przez Zarząd Banku dla poszczególnych województw oznaczają tylko minimum, jakie na odcinku wydajności i jakości pracy oraz mechanizacji oddziałów powinno być osiągnięte przez dane województwa w poszczególnych kwartałach br. Ambicją każdego o/wojewódzkiego, a w szczególności działów „OKP“, powinno być, by normy te nie tylko zostały osiągnięte, ale przekroczone. Otwiera to dla oddziałów wojewódzkich oraz dla oddziałów terenowych, wdzięczne pole do rywalizacji w ramach współzawodnictwa, o jak najlepsze i przedterminowe wykonanie zakreślonych planów.

ZAKRES I METODY PRACY DZIAŁÓW „OKP“

Z roli jaką dział „OKP“ mają do spełnienia, z obowiązków jakie na dział te nałożono oraz wypływającej stąd odpowiedzialności wynika, że dział „OKP“ muszą zmienić nie tylko dotychczasowe formy swej pracy, ale przede wszystkim dbać o stały, jak najżywszy i jak najściślejszy kontakt z oddziałami. W tym kierunku powinno też pójść oddziaływanie „OKP“ na inne komórki organizacyjne o/wojewódzkiego.

W celu wykonania zadań planowych powinny dział „OKP“ w pierwszym rzędzie podjąć starania zmierzające w kierunku **zwiększenia w oddziałach wydajności pracy co najmniej do norm ustalonych przez o/województki a tym samym osiągnięcie przez dane województwo przeciętnej normy wydajności, ustalonej przez władze Banku.**

Realizacja tego zadania wymaga:

- a) bezpośredniego nadzoru nad odpowiednim poziomem pracy w oddziałach,
- b) wskazywania poszczególnym komórkom organizacyjnym o/wojewódzkiego potrzeb od-

działów i mobilizowanie tych komórek do jak najenergiczniejszego oddziaływania na podległe oddziały,

c) kontrolowania formalnego i merytorycznego wykazów czynności oraz gruntownego analizowania tych wykazów i wyciągania na tej podstawie odpowiednich wniosków,

d) przedkładania Wydziałowi Organizacyjnemu wniosków, zmierzających do zwiększenia wydajności pracy w oddziałach i likwidacji godzin nadliczbowych,

e) udzielania wskazówek oddziałom odnośnie operatywnego wykorzystywania obliczeń wydajności,

f) rozpowszechniania racjonalnych metod pracy przodujących zespołów,

g) energicznego i skutecznego likwidowania płatnych i niepłatnych godzin nadliczbowych,

h) mechanizacji księgowości komórek: rachunków bankowych, rachunków jednostek budżetowych i rozliczeń inkasowych,

i) badania norm pracy; przedstawiania Wydziałowi Organizacyjnemu uzasadnionych projektów zmian; opracowywania projektów norm pracy dla nowych czynności i przedstawiania ich do zatwierdzenia Wydziałowi Organizacyjnemu.

Ponieważ szereg metod pracy działów „OKP“ było omawiane już niejednokrotnie bądź w referatach wygłaszanych na odprawach, bądź też na łamach „Wiadomości NBP“, opisuje się tylko specjalnie aktualne metody, które dział „OKP“ powinny w swych pracach uwzględnić.

Jako pierwszy wymóg pełnej realizacji zadań umieszczono, nie bez przyczyny, obowiązek sprawowania przez dział „OKP“ bezpośredniego nadzoru nad oddziałami. Z obowiązku tego wypływa konieczność bezpośredniego czuwania nad odpowiednim poziomem pracy oddziałów i nad prawidłowym wprowadzeniem nowych przepisów w oddziałach. Obowiązki te wynikają z odpowiedzialności jaka spoczywa na o/wojewódzkich za wykonanie zadań Banku przez podległe im oddziały.

Sformułowanie powyższe nie oznacza bynajmniej, by inne komórki o/wojewódzkich nie miały odtąd przeprowadzać np. bezpośredniego instruktazu w terenie. Instruktaz ten powinny one nadal przeprowadzać, lecz inicjatywa co do konieczności przeprowadzenia instruktazu w danym oddziale, na danym odcinku czynności po-

winna wyjść w pierwszym rzędzie z działu „OKP“. Dział ten ma poza tym obowiązek koordynowania całej akcji instruktażowej, prowadzonej przez poszczególne komórki organizacyjne o/wojewódzkiego.

W przypadku, gdy kompetentne komórki organizacyjne o/wojewódzkiego nie udzielą doraźnej pomocy wskazanym przez „OKP“ oddziałom i jeżeli w określonym przez „OKP“ terminie braki w danym oddziale nie zostaną usunięte, powinien dział „OKP“ zawiadomić o tym dyrektora o/wojewódzkiego zachowując obowiązującą drogę służbową.

Poza tym o trudnościach na odcinku instruktażu czynności bankowych należy poinformować Wydział Organizacyjny.

W dążności do jak największego uaktywnienia działalności o/wojewódzkiego działu „OKP“ powinny zbierać w terenie informacje, dotyczące poziomu prac innych komórek organizacyjnych o/wojewódzkiego i wykorzystywać je w formie wniosków składanych dyrektorowi o/wojewódzkiego, usprawniających działalność o/wojewódzkiego. Praca działu „OKP“ na terenie samego o/wojewódzkiego powinna zmierzać w kierunku wskazania poszczególnym komórkom organizacyjnym potrzeb oddziałów terenowych i tym samym mobilizować te komórki do jak najenergiczniejszego oddziaływania na podległe oddziały. Działy „OKP“ powinny odważnie niż dotychczas stosować zasadę krytyki i samokrytyki nieracjonalnych metod pracy oraz energicznie zwalczać wszelkie objawy biurokratycznego, względnie bezdusznego i formalistycznego załatwiania spraw przez inne komórki o/wojewódzkiego szczególnie jeśli sprawy te dotyczą podległych oddziałów względnie klientów Banku.

Następnie działy „OKP“ powinny zwrócić szczególną uwagę na wyszukiwanie, badanie, ustalenie i przenoszenie na inne oddziały racjonalnych metod pracy, pozwalających na zwiększenie jej wydajności i jakości we wszystkich działach czynności. Opracowane na podstawie tych badań opisy najlepszych metod pracy powinny być przesyłane Wydziałowi Organizacyjnemu przy miesięcznych sprawozdaniach celem ewentualnego przekazania ich innym oddziałom wojewódzkim.

Nierozpowszechnianie metod pracy oddziałów przodujących wpływa hamująco na rozwój ruchu współzawodnictwa i powoduje, iż nie-

którzy pracownicy innych oddziałów, nie znając osiągnięć przodującego oddziału oraz jego metod pracy, kwestionują obiektywność oceny wyników współzawodnictwa.

Na podkreślenie zasługuje również problem godzin nadliczbowych. Problemowi temu działy „OKP“ poświęcały dotychczas zbyt mało uwagi. Należy zatem wypowiedzieć walkę — i to natychmiastową — godzinom nadliczbowym spowodowanym nieracjonalną organizacją pracy w oddziałach. Instruktorzy „OKP“ powinni w czasie bytności w oddziałach zwrócić uwagę, czy nie istnieją możliwości **zróżniczkowania** czasu pracy niektórych pracowników j. np. sporządzających raport dzienny, wysyłających pocztę, dyżurujących przy telefonach itp. pracowników, których charakter pracy już w założeniu pociąga za sobą konieczność wykorzystywania godzin nadliczbowych.

Realizacja zadania polepszenia w oddziałach jakości pracy według wskaźników ustalonych przez o/wojewódzki, a tym samym osiągnięcia przez województwo średniego wskaźnika ustalonego przez władze Banku wymaga od oddziału „OKP“:

a) bieżącego analizowania reklamacji kierowanych pod adresem oddziałów, a nadsyłanych w odpisie o/wojewódzkiemu; natychmiastowej interwencji w oddziałach w przypadkach poważniejszych reklamacji np. niezgodności w raporcie dziennym; kontrolowania prawidłowości wyjaśnień oddziałów na reklamacje; śledzenia za terminowym załatwianiem reklamacji przez oddziały itd.; badania czy i jakie stosuje kierownik oddziału sankcje w przypadku powstania reklamacji z winy pracowników,

b) przedkładania Wydziałowi Organizacyjnemu wniosków organizacyjnych zmierzających do zwiększenia dokładności pracy w oddziałach,

c) wykorzystywania materiału reklamacyjnego do instruktażu w oddziale,

d) analizowania sprawozdań komisji kontrolnych i czuwania nad wykonaniem zarządzeń pokontrolnych Wydziału Inspekcji i Kontroli,

e) zorganizowania i nadzorowania działania kontroli wewnętrznej — bieżącej i okresowej — w oddziałach.

Zagadnienie polepszenia w oddziałach jakości pracy jest ważnym zadaniem planowym, nałożonym przez władze Banku na oddziały wojewódzkie. Zagadnieniu temu muszą działy „OKP“

w nadchodzącym okresie poświęcić dużo więcej uwagi, aniżeli to czyniły dotychczas. Nie wolno w żadnym oddziale dopuścić do tego, by wzrost wydajności pracy następował kosztem jej jakości. Szczególną uwagę należy zwrócić na właściwe zorganizowanie i funkcjonowanie kontroli wewnętrznej w oddziałach i to zarówno kontroli bieżącej „na drugą rękę“, jak również kontroli okresowej. Instruktorzy „OKP“ powinni w czasie bytności w oddziałach badać, czy przeprowadzana jest systematyczna kontrola wykonania pracy; — w jakich działach i jak często, czy działy słabsze kontrolowane są częściej i czy w razie potrzeby przeprowadzający kontrolę udziela koniecznych wskazówek i pouczeń oraz czy notuje w księdze kontroli rodzaje stwierdzonych błędów i treść wydanych pouczeń i poleceń. Ważne jest również stwierdzenie, czy kontrolujący bada wykonanie wydanych przez siebie poleceń oraz czy kierownik oddziału należycie pojmuje swe obowiązki w zakresie kontroli wewnętrznej. Do obowiązków działu „OKP“ należy nie tylko zorganizowanie kontroli wewnętrznej tam gdzie ona nie istnieje, nie tylko czuwanie nad jej wykonaniem, ale również instruktaz jak należy kontrolę tę przeprowadzać.

Dalszym z kolei zadaniem planowym nałożonym na działy „OKP“ oddziałów wojewódzkich, a wynikającym konsekwentnie z dwóch poprzednich zadań, jest **zadanie zorganizowania szkolenia zawodowego we wszystkich jednostkach organizacyjnych na terenie województwa.**

Realizacja tego zadania wymaga od działów „OKP“:

a) ustalenia w ścisłym porozumieniu z kompetentnymi komórkami oddziału wojewódzkiego potrzeb i form szkolenia zawodowego na terenie województwa z zakresu poszczególnych działów czynności bankowych,

b) ustalenia projektów planów i preliminarzy budżetowych szkolenia,

c) organizacji wykonania planów szkolenia po uzyskaniu zatwierdzenia ich oraz organizacji wykonania zleceń centrali w zakresie realizacji szkolenia,

d) czuwania nad właściwym, terminowym i skutecznym przebiegiem akcji szkolenia; kontrola rezultatów szkolenia,

e) prowadzenia ewidencji szkolonych i instruktorów szkoleniowych oraz sprawozdawczości z akcji szkoleniowej,

f) opracowania projektów i programów konferencji dyrektorów i kierowników oddziałów oraz odpraw kierowników poszczególnych działów czynności w oddziałach,

g) inicjowania i ustalania tzw. delegacji szkoleniowych.

Ten nowy obowiązek, jaki włączony został do zakresu prac działów „OKP“ nie oznacza, że pracownicy tych działów powinni zawsze sami, bezpośrednio szkolić. Nie znaczy to jednakże, by — jak to niekiedy ma miejsce — instruktor „OKP“ wyłącznie mówił w oddziale o organizacji pracy, podnoszeniu wydajności i jakości pracy oraz o konieczności szkolenia, a nie udzielał przy tym merytorycznych wyjaśnień jak np. należy rozstrzygać tę czy inną kwestię z zakresu badanej przez niego czynności. W związku z tym należy odpowiednio rozwinąć szkolenie samych pracowników „OKP“.

W związku ze szkoleniem należy zwrócić większą uwagę na konferencje dyrektorów i kierowników oddziałów oraz odprawy dla kierowników poszczególnych działów czynności w oddziałach. Ta forma szkolenia zawodowego była dotąd niedoceniana przez niektóre oddziały wojewódzkie. Większa aktywność oddziałów wojewódzkich na tym odcinku wpłynęłaby niewątpliwie na stan pracy w oddziałach.

Podkreśla się, że konferencje dyrektorów i kierowników oddziałów powinny być zwoływane co najmniej raz na kwartał, lecz nie częściej niż raz na miesiąc. Celem tych konferencji powinno być omówienie spraw zleconych przez zarząd Banku lub organa wykonawcze zarządu centrali, spraw wynikających z zakresu działalności dyrektorów oddziałów wojewódzkich oraz zagadnień dotyczących bezpośrednio roli i czynności kierowników oddziałów. Sprawy techniczne powinny być w zasadzie wyłączone z programów obrad konferencji, gdyż stanowią one raczej temat dla odpraw kierowników i pracowników komórek wewnętrznych w oddziałach. Odprawy te powinny być zwoływane co najmniej raz na kwartał i to zasadniczo oddzielnie dla każdej grupy poszczególnych typowych komórek w oddziałach. Celem tych odpraw to przede wszystkim szkolenie i instruktaz fachowy pracowników, wymiana doświadczeń i rozpowszechnianie oraz dokładne przedyskutowanie projektów usprawnień pracy.

Realizacja omówionych wyżej zadań na odcinku podniesienia wydajności i jakości pracy

oraz szkolenia zawodowego jest nie do pomyślenia bez równoczesnego uaktywnienia działalności działów „OKP“, która — jak już na wstępie wspomniano — powinna iść przede wszystkim w kierunku nawiązania jak najżywszego i jak najściślejszego kontaktu z terenem. **Kontakt ten powinien wyrażać się w formie instruktażu oraz w organizowaniu pomocy doraźnej dla oddziałów.**

Formy bezpośredniego instruktażu mogą być następujące:

a) instruktaże organizacyjno-ekonomiczne w oddziałach wykazujących spadek lub brak wzrostu wydajności pracy względnie nadmierne ilości godzin nadliczbowych,

b) instruktaże w oddziałach wykazujących wzrost lub brak obniżenia wskaźnika reklamacji,

c) instruktaże obejmujące całość działalności oddziału,

d) instruktaże fragmentaryczne, obejmujące tylko niektóre czynności,

e) instruktaże specjalne np. w zakresie mechanizacji prac,

f) doraźne badania wykonania zaleceń ekip instruktażowych lub zarządzeń pokontrolnych.

Wybór właściwej formy instruktażu zależy od dokładnej i obiektywnej oceny sytuacji organizacyjnej oddziału. Ustalenie sytuacji organizacyjnej oddziału należy do obowiązku działu „OKP“.

Stosunek instruktorów „OKP“ do pracowników podległych oddziałów powinien być koleżeński, a nie wyniosły i dygnitarski. Sprawę tę poruszano już niejednokrotnie na odprawach „OKP“, a ostatnio poruszył ją ob. Bursztyński na łamach „Wiadomości Narodowego Banku Polskiego“ (nr 2/52) w artykule pt. „O roli i znaczeniu porad pracy“.

Pobyty instruktorów „OKP“ w oddziale—poza pobytem dla wykonania pewnych specjalnych zadań, zleconych przez dyrektora oddziału wojewódzkiego jak np. lustracja, dochodzenie — nie może i nie powinien mieć charakteru inspekcji dokonywanej przez Wydział Inspekcji i Kontroli. Instruktor „OKP“ przyjeżdża normalnie do oddziału nie jako kontroler dla samego stwierdzenia tych czy innych niedociągnięć, lecz przede wszystkim po to aby ewentualnie zaistniałe niedociągnięcia czy usterki pomóc usunąć i przez bezpośrednie przeprowadzenie instruktażu, właściwie zorganizowanie pracy.

kontroli wewnętrznej, szkolenia itp. nie dopuścić do ich powtarzania się i tym samym przyczynić się do poprawy nie tylko jakości ale i wydajności pracy w danym oddziale.

Dlatego też jednym z głównych obowiązków instruktora „OKP“ jest okazanie oddziałowi przede wszystkim pomocy. Pomoc ta powinna wyrażać się we właściwym rozmieszczeniu stanowisk pracy, w doborze właściwych pracowników na właściwych miejscach, w jak najsprawniejszym podziale pracy, ustaleniu właściwego obiegu dokumentów oraz w usunięciu wszelkich rozbieżności pomiędzy pracą oddziału a obowiązującymi zarządzeniami, czyli w stworzeniu takich warunków, które zapewniłyby jak najsprawniejszą i bezbłędną pracę.

W tym celu powinien instruktor „OKP“ ustalić czy istniejące w oddziale harmonogramy pracy i obsługi klientów są właściwie sporządzone i przestrzegane, czy zapewniony jest szybki ruch dokumentów, czy zachowana jest rytmiczność pracy tzn. czy pracownicy zatrudnieni są w godzinach porannych i czy nie są przeciążeni w ostatnich godzinach urzędowania, czy posiadane przez oddział maszyny są właściwie i w pełni wykorzystywane, czy istnieje zespołowa i harmonijna współpraca pomiędzy pracownikami oddziału itp.

Wszelkiego rodzaju braki i odchylenia stwierdzone podczas przeprowadzanych badań, powinny być z miejsca usuwane i korygowane. Należy ponadto dopilnować by wszystkie zalecenia wydane w związku z przeprowadzonymi badaniami były przez dany zespół przyswajane na stałe.

Przeprowadzając swe badania powinni instruktorzy „OKP“ ponadto dążyć do ustalenia przyczyn błędnej organizacji pracy względnie powodujących naruszenie obowiązujących zarządzeń i instrukcji. Ustalone przyczyny powinni oni z miejsca wyjaśniać i usuwać, demonstrując w razie potrzeby prawidłowy sposób załatwiania czynności.

Z nowych czynności, które poza szkoleniem zostały przydzielone działom „OKP“, to **gospodarka etatami**. Zadaniem „OKP“ na tym odcinku powinno być ujawnienie i wyzwolenie wszystkich rezerw etatowych i stawianie ich do dyspozycji oddziału wojewódzkiego.

Zagadnienie to jest niezmiernie ważnej, gdyż jak już zaznaczono na wstępie, ma ono wpływ

na przedterminowe wykonanie zadań nałożonych na gospodarkę narodową w 1952 r.

Do innych zadań działów „OKP“ nie omówionych powyżej, należy m. in.:

- a) opracowywanie lub opiniowanie na polecenie Wydziału Organizacyjnego pewnych zagadnień; przeprowadzenie badań organizacyjnych itp.,
- b) organizowanie i realizowanie tzw. pomocy sąsiedzkiej dla województw wymagających pomocy z zewnątrz,
- c) czuwanie nad stosowaniem organizacyjnej formy przekazywania pracy przez zmieniających się kierowników czy organizatorów oddziałów,
- d) stwarzanie w oddziałach odpowiednich warunków pracy, korzystnych dla prawidłowego przebiegu prac, poprzez poprawę higieny pracy.

Przekazywanie prac oddziału powinno zawsze nastąpić protokółarnie i powinno być połączone z przeprowadzeniem dokładnej kontroli wewnętrznej oraz z wprowadzeniem nowego kierownika lub organizatora we wszystkie sprawy dotyczące oddziału. Przy przekazywaniu oddziału powinien z reguły być obecny przedstawiciel działu „OKP“.

Przedstawiciele oddziałów wojewódzkich nie interesowali się dotychczas dostatecznie warunkami higieny pracy w oddziałach i nie występowali z odpowiednimi wnioskami w tych sprawach. Działy „OKP“ powinny energiczniej zająć się poprawą higienicznych warunków pracy w oddziałach tj. zwracać uwagę na brak wentylacji w dusznych lokalach, na brak umywalk potrzebnych głównie dla pracowników sortowni, na odpowiednie oświetlenie itp. Działy „OKP“ powinny czuwać nad zrealizowaniem wniosków w sprawie poprawy warunków pracy w oddziałach.

Nad właściwym wykonaniem zadań i metod pracy działów „OKP“ czuwać będzie w dalszym ciągu Wydział Organizacyjny, a w zakresie szkolenia zawodowego Wydział Personalny.

ORGANIZACJA PRACY W DZIALE „OKP“

Wychodząc z założenia, że podstawowym zadaniem zespołów „OKP“ jest ich praca w oddziałach, skoncentrowano w nowym schemacie organizacyjnym oddziału wojewódzkiego w zakresie prac działu „OKP“ zasadniczo tylko te

czynności, które wiążą się bezpośrednio z oddziałami. Wskutek tego wyłączono w obecnym schemacie z zakresu prac „OKP“ różne czynności organizacyjno-porządkowe, i przydzielono je sekretariatowi oddziału wojewódzkiego.

Podział pracy w dziale „OKP“ nie został i nie będzie regulowany ogólnie i schematycznie, gdyż zależy on od lokalnych warunków oddziału wojewódzkiego. W większych oddziałach wojewódzkich wyłania się potrzeba stworzenia w działach „OKP“ następujących komórek:

- 1) statystyki oraz analizy wydajności i jakości pracy,
- 2) gospodarki etatami,
- 3) szkolenia zawodowego,
- 4) zespołu instruktorów.

W mniejszych oddziałach wojewódzkich można nie tworzyć grup lub referatów, lecz wyznaczyć pracowników odpowiedzialnych za poszczególne odcinki pracy.

Wszelkie prace statystyczno-ewidencyjne powinny być w miarę możliwości ograniczone do koniecznego minimum. Do czynności tych nie należy przydzielać więcej osób, niż tego wymagają istotne potrzeby, kierując się zasadą, że większość pracowników działu „OKP“ powinna pełnić funkcje instruktorów.

Przy ustalaniu podziału pracy wśród pracowników działu „OKP“ należy zopobiec nadmiernej specjalizacji. Zaznacza się, że w działach „OKP“ powinni pracować instruktorzy organizacyjni, którzy, aby móc dobrze wykonać swe zadania, powinni być wszechstronnie zorientowani w czynnościach Narodowego Banku Polskiego.

Pomimo dokonanego podziału pracy w dziale „OKP“ należy stale pamiętać, o tym, że sprawne wykonanie zadań przez dział „OKP“ zależy będzie m. in. od kolektywnej i harmonijnej współpracy całego zespołu pracowników tego działu. I tak np. w okresie sprawozdawczym powinni instruktorzy „OKP“ wraz z innymi pracownikami działu „OKP“ współpracować przy kontrolowaniu sprawozdań, co będzie miało jeszcze i tę dodatnią stronę, że pozwoli im na dokładne zapoznanie się z różnymi niedociągnięciami oddziału na tym odcinku. Z kolei pracownicy zajmujący się statystyką, etatami i szkoleniem zawodowym powinni wyjeżdżać do oddziałów na instruktaże.

PLANOWANIE PRAC DZIAŁÓW „OKP“ ORAZ SPRAWOZDAWCZOŚĆ Z WYKONANIA PLANÓW

Zgodnie z zarządzeniem dla oddziałów wojewódzkich nr 12/51 działy „OKP“ sporządzają miesięczne plany prac, które wraz z krótkim sprawozdaniem z wykonania poprzedniego planu pracy przesyłają w dniu 15 każdego miesiąca do Wydziału Organizacyjnego.

Przykładowy plan pracy działu „OKP“ podany był do wiadomości wyżej wymienionym zarządzeniem dla oddziałów wojewódzkich. Pomimo to zaobserwowano, że działy „OKP“ często zupełnie niepotrzebnie planują szereg prac bieżących i porządkowych. Przesyłanie Wydziałowi Organizacyjnemu zbyt szczegółowych planów prac jest zbędne. Nadsyłane plany prac powinny obejmować tylko te czynności, które się bezpośrednio wiążą z poprawą wydajności i jakości pracy w oddziałach. Powinny one być przede wszystkim bardziej niż dotychczas mobilizujące. Porównując obsadę personalną działów „OKP“ z ilością zaplanowanych wyjazdów należy stwierdzić, że we wszystkich prawie oddziałach wojewódzkich nie stosuje się zasady, podawanej już kilkakrotnie na odprawach „OKP“, iż instruktorzy organizacyjni powinni w ciągu miesiąca instruować w terenie podległe oddziały co najmniej przez dwa tygodnie.

To samo mniej więcej można by powiedzieć o sprawozdaniach nadsyłanych Wydziałowi Organizacyjnemu. Są one albo zbyt lakoniczne, nie zawierające żadnych konkretnych informacji, lub — co się częściej zdarza — zbyt obszerne. I jedno i drugie jest niewłaściwe.

Odpowiednio sporządzone sprawozdanie powinno w zwięzłej formie scharakteryzować sytuację organizacyjną w oddziałach, w których przeprowadzony został instruktaż lub innego rodzaju badania oraz podać kroki, jakie podjęte zostały przez oddział wojewódzki, dla poprawy sytuacji organizacyjnej w tych oddziałach.

W przypadkach, gdy poprawa sytuacji organizacyjnej w oddziałach nie leży w możliwościach oddziału wojewódzkiego, należy o tym informować Wydział Organizacyjny, podając konkretne trudności uniemożliwiające uzyskanie w oddziałach większej wydajności i lepszej jakości pracy wraz ze wskazaniem odpowiednich i realnych środków zaradczych.

Wydział Organizacyjny należy poza tym bieżąco informować o przebiegu wprowadzenia w oddziałach nowych zarządzeń prezesa Banku

oraz ich oddziaływaniu na kształtowanie się wydajności i bezbłędności pracy.

Sprawozdania „OKP“, nadsyłane do Wydziału Organizacyjnego, nie powinny zawierać szczegółowych informacji o wykonaniu planów na odcinkach szkolenia zawodowego. Sprawozdawczość szkolenia zawodowego należy sporządzać oddzielnie według wytycznych Wydziału Personalnego — i przysłać do tego wydziału.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ DZIAŁÓW „OKP“ W ODDZIAŁACH WOJEWÓDZKICH

W ramach odpowiedzialności spoczywającej na oddziałach wojewódzkich za wykonanie zadań Banku przez oddziały, we wszystkich działach czynności, odpowiedzialność za:

- 1) brak nadzoru nad oddziałami i nieprawidłową sytuację organizacyjną w oddziałach,
- 2) za niewykonanie zaplanowanych zadań przez oddziały,
- 3) za niedostateczny i nieskuteczny instruktaż oddziałów,
- 4) za niezorganizowanie dostatecznej pomocy dla oddziałów,
- 5) za brak skutecznego szkolenia w oddziałach.
- 6) za niewykonanie przez oddziały zarządzeń pokontrolnych Wydziału Inspekcji i Kontroli, w pierwszym rzędzie obarcza kierowników działów „OKP“.

W celu ściślejszego sprecyzowania odpowiedzialności w działach „OKP“ wskazane byłoby przydzielenie każdemu z członków zespołu instruktorów pewnej liczby oddziałów do bezpośredniego nadzoru.

Instruktor działu „OKP“, odpowiedzialny za pewną liczbę oddziałów, powinien czuwać nad całokształtem ich działalności i starać się o podwyższenie poziomu prac oraz poprawę warunków pracy w tych oddziałach. Nie znaczy to jednak, aby instruktor odpowiedzialny za pewne oddziały nie mógł instruować w miarę potrzeby względnie w ramach swej specjalności również i inne oddziały.

Powierzenie opiece poszczególnym instruktorom działu „OKP“ pewnych oddziałów spowoduje wśród nich niewątpliwie współzawodnictwo w osiąganiu co raz to lepszych rezultatów przez podopieczne oddziały.

Reasumując powyższe należy stwierdzić, że znaczenie działów „OKP“ jest bardzo duże. Po-

twierdzą to obserwacje działalności tych oddziałów wojewódzkich, które zrozumiały istotę i cel działów „OKP“ i potrafiły organizację tych komórek postawić na właściwym poziomie. Działy „OKP“ w tych oddziałach wojewódzkich podnoszą skutecznie poziom pracy w podległych oddziałach, dostarczają dyrektorom oddziałów wojewódzkich wartościowych materiałów do oceny działalności oddziałów i poszczególnych komórek oddziału wojewódzkiego — oraz stanowią nieodzowny łącznik oddziału wojewódzkiego z oddziałami terenowymi, zapobiegający

zbiurokratyzowaniu się pracy oddziału wojewódzkiego.

Pracownicy działów „OKP“ powinni pamiętać, że od ich pracy, od ich czujności, od ich bojowej postawy w walce o podniesienie wydajności i jakości pracy, zależy w bardzo dużym stopniu stan organizacyjny oddziałów powierzonych ich opiece, a im stan ten będzie lepszy, tym prędzej wykonane zostaną w pełni zadania nałożone przez władze Banku na oddziały wojewódzkie w 1952 r., a tym samym zadania nałożone na Narodowy Bank Polski w planie sześcioletnim.

Józef Dobrowolski

Wrocław

Wydział planowania w oddziale wojewódzkim

(Artykuł dyskusyjny)

Zarządzeniem prezesa Banku zostały powołane do życia z dniem 1.I.1952 r. nowe komórki organizacyjne — wydziały planowania. Dokonywane pod tym względem zmiany struktury organizacyjnej oddziału wojewódzkiego posiadały głęboki sens ekonomiczny. Dotychczasowym właśnie brakiem w schematach organizacyjnych oddziałów wojewódzkich było rozłożenie czynności planowania pomiędzy poszczególne komórki (kredytowe, kasowe) i oderwanie planowania kredytowego od kasowego. Tymczasem te obie dziedziny działalności Banku, chociaż dotyczą dwóch form obiegu pieniężnego, są ściśle ze sobą powiązane i bazują na jednakowych materiałach, to jest na planach produkcyjnych i planach obrotu towarowego.

Nie zmniejszając znaczenia i roli innych wydziałów oddziału wojewódzkiego (wydział kredytów, wydział ogólny, wydział rachunkowo-budżetowy) — można stwierdzić, że te trzy wydziały posiadają charakter organów wykonawczych, ściśle powiązanych z terenem — natomiast wydział planowania jest jakoby organem regulującym i koordynującym całą działalność danego województwa. Należy przy tym pamiętać, że wydział ten jest jednostką ściśle operatywną, bowiem jak mówi Stalin *).

„Sporządzenie planu jest tylko początkiem planowania. Prawdziwe kierownictwo planowe rozpoczyna się dopiero po sporządzeniu planu, po sprawdzeniu go w terenie, w toku realizacji, poprawiania i precyzowania planu“.

Po stwierdzeniu tak poważnej roli wydziału planowania należy z kolei zastanowić się nad jego wewnętrzną strukturą organizacyjną oraz nad poszczególnymi odcinkami pracy i jej zakresem.

W skład wydziału wchodzi dwa działy, to jest dział planowania kredytowego i dział planowania kasowego.

Metodą dedukacji, omawiając funkcje poszczególnych działów — będziemy się starali w wyniku ostatecznym skonkretyzować punkty styczności działalności obu działów oraz wydziału planowania i wydziału kredytów.

Dział planowania kredytowego zakresem swojej działalności obejmuje czynności związane z planem kredytowym oraz z interpretacją i instruktażem.

Funkcje działu można podzielić na pracę problemową i pracę ewidencyjną. Do funkcji części pierwszej zaliczyć należy:

- 1) sporządzanie wojewódzkich planów kredytowych w przekroju oddziałowym, rodzajowym i branżowym,

*) J. Stalin „Zagadnienia leninizmu“ wyd. X, str. 413).

- 2) sporządzanie wojewódzkich planów kredytu inkasowego i kredytu na nadzwyczajne potrzeby,
- 3) dysponowanie rezerwą kredytów normalnych i ponadnormalnych,
- 4) dysponowanie pulą kredytu na nadzwyczajne potrzeby,
- 5) dysponowanie cyframi kontrolnymi kredytu inkasowego,
- 6) analiza wykonania planów kredytowych, przeprowadzana w czasie trwania kwartału oraz po zakończeniu kwartału,
- 7) organizacja narad i odpraw kredytowych,
- 8) organizacja współpracy pomiędzy oddziałami w ramach akcji pomocy sąsiedzkiej,
- 9) organizacja szkolenia zawodowego,
- 10) interpretacje zarządzeń oraz instruktaż wewnątrz i na zewnątrz oddziału wojewódzkiego,
- 11) opracowywanie kwartalnych sprawozdań ekonomicznych.

Zagadnienia problemowe obejmują więc trzy grupy zagadnień, z których na czoło wysuwa się konstrukcja planów kredytowych.

Wojewódzki plan kredytowy sporządzany może być na razie jedynie w oparciu o kwartalne wnioski do planu kredytowego. Materiał zawarty w tych dokumentach nie jest dostateczny do sporządzenia planu kredytowego (patrz artykuły na ten temat w Wiadomościach NBP Nr 4/51, Nr 9/51 i Nr 12/51). Praktyka i doświadczenia Związku Radzieckiego wykazały niemożliwość konstruowania pełnych planów kredytowych na szczeblu oddziałów. Zarzucono całkowicie zasadę „kto kredytuje — ten planuje”. (Batyriew „Planowanie kredytowe i kasowe — strona 35). — Reforma kredytowa, przeprowadzona w latach 1929-1931 r. ustaliła, że całkowity plan kredytowy budowany jest na szczeblu centralnym. Sporządzenie planu kredytowego (w całym tego słowa znaczeniu) w układzie bilansowym na szczeblu województwa jest sprawą technicznie trudną i właściwie niewykonalną ze względu na niemożność skonstruowania strony pokrycia planu.

Wojewódzki plan kredytowy może obejmować — w układzie bilansowym, z jednej strony zapotrzebowanie na kredyty bankowe (pasywa), z drugiej zaś określone wartości materialne, będące zarazem zabezpieczeniem zaplanowanych kredytów. Wartości materialne

powinny być zgrupowane w trzech profilach, a mianowicie: oddziałowo, branżowo i rodzajowo. — O ile więc plan kredytowy centrali (planowy bilans NBP) rozwiązuje zagadnienie branżowe i rodzajowe — to wojewódzki plan kredytowy rozkłada ponadto całe zapotrzebowanie kwartalne na poszczególne oddziały, równoważąc to zapotrzebowanie zapasami materiałowymi.

Materiałem do sporządzania wojewódzkiego planu kredytowego są kwartalne wnioski do planu kredytowego, przesyłane przez oddziały terenowe dla wszystkich przedsiębiorstw pracujących na pełnym lub pełnym wewnętrznym rozrachunku gospodarczym. Dodatkowy materiał stanowią wnioski na kredyt inkasowy i kredyt na nadzwyczajne potrzeby.

Zawarty w tych dokumentach materiał, podany wnikliwej analizie — służy do budowy trzech planów wojewódzkich, a to planu kredytowego w układzie rodzajowym, planu kredytowego w układzie branżowym i planu kredytowego w układzie oddziałowym.

Planowane dane zarówno odnośnie wysokości kredytów, jak i przedmiotów kredytowania — są bardzo cennym materiałem, a ich analiza, rozpatrująca zjawiska gospodarcze w trzech przekrojach, tj. według terenowego (oddziałowego) kształtowania się przedmiotów i kredytów, według branżowego układu tych pozycji oraz rodzajowego układu — pozwala skoncentrować wynik analizy w decydującym centralnym punkcie.

Rozpatrywanie planów oraz wykonanie planów w układzie oddziałowym — pozwala skoncentrować dokładnie pracę oddziału terenowego na odcinku planu kredytowego, na odcinku mobilizacji wszystkich środków zmierzających do usprawnienia działalności przedsiębiorstw. Pod tym względem w dużym stopniu ułatwiona jest ciągła obserwacja kredytowych czynności oddziałów oraz umożliwiona szybka ingerencja oddziału wojewódzkiego w czynności oddziału.

Analizowanie planów z punktu widzenia branżowego — pozwala na skoncentrowanie uwagi na branżach, które z reguły zapotrzebowują, (a nawet dzięki tolerancyjnej polityce oddziałów) — wykorzystują kredyty bankowe oraz z drugiej strony nie czynią nic w kierunku upłynnienia lub odmrożenia uwieczonych środków obrotowych.

Analiza może dać duże wyniki, gdy działalność branży skonfrontuje się z odpowiednimi kontrahentami i na tle ich stosunków rozpatrzy się każdą pozycję środków obrotowych. Ponadto wykonywana co dekadę i raz na koniec miesiąca analiza danych cyfrowych pozwoli na szybkie zawiadomienie odpowiedniego departamentu centrali o stwierdzonych spostrzeżeniach.

Analizowanie planu oraz wykonanie z punktu widzenia rodzajowego pozwala na przeprowadzenie badań, który rodzaj kredytu jest wykorzystywany oraz czy istnieją podstawy do udzielania tego kredytu przez oddziały.

Jest rzeczą jasną, że pełna analiza wykonania planów kredytowych musi być przeprowadzona w powiązaniu wszystkich trzech przekrojów, a ponadto musi być przeprowadzona po raz pierwszy już w momencie konstrukcji samego planu.

Dlatego też bardzo ważną jest rzeczą ułożenie współpracy pomiędzy wydziałem planowania, a wydziałem kredytów. O idealnym ustawieniu tej współpracy w pierwszym kwartale trudno jest mówić, ale już drugi kwartał powinien pod tym względem wykazać dużo postępów.

Decydującym momentem jest tu ułożenie pracy w okresie konstrukcji planu. O ile bowiem przyjmie się dotychczasowy tryb, to okaże się, że wydział planowania odnośnie kredytów ponadnormatywnych nie ma nic do skorygowania, bowiem plany idą do centrali bezpośrednio. W związku z tym należy albo ograniczyć czynności działu planowania kredytowego, albo też pozostawić pewną ilość dni (3 dni) dla przeprowadzenia analizy branżowych wniosków do planu kredytowego.

Wydaje się nam, że pierwsze wyjście — to jest ograniczenie zadań wydziału planowania — miałyby się z celem jego stworzenia oraz likwidowałyby bardzo ważną funkcję mobilizującą cały aparat kredytowy.

Obecnie panuje pod tym względem taka sytuacja, że sporządzany przez pracownika plan kredytowy (wniosek do planu kredytowego) branży nie jest dokładnie przez nikogo analizowany, co wpływa z braku czasu. Takie postępowanie jest niewątpliwie dużym złem, bowiem pewne merytoryczne niedociągnięcia, a ponadto pewne odchylenia od polityki kredytowej mogą mieć miejsce. Można by więc w celu podda-

nia poszczególnych planów pewnego rodzaju analizie — organizować narady na każdym dziale w obecności kierownika tego działu i przedstawiciela działu planowania kredytowego, na których wnioski podlegałyby referowaniu (przez pracowników sporządzających), analizowaniu i formalnym zatwierdzeniu.

Dlatego też należałoby przedłużyć termin wysyłania planów do centrali o jeden dzień, w którym można by było przeprowadzić kontrolę planów oraz zbudować plan kredytowy wojewódzki w układzie branżowym.

Druga grupa zagadnień, wchodzących w problematykę działu planowania kredytowego polega na dysponowaniu limitami kredytowymi i analizie wykonania planu kredytowego.

Zagadnienie sprowadza się do problemu, czy limity kredytów normatywnych i ponadnormatywnych powinny być w całości bezpośrednio dzielone przez wydział kredytów, czy też powinny przejść przez cały aparat działu planowania kredytowego i dopiero potem skierowane do wydziału kredytów. Przy przejściu pierwszego wariantu odpowiedzialność za realne wykonanie planu kredytowego spoczywa jedynie na wydziale kredytów z równoczesnym wyeliminowaniem tej problematyki z działu planowania.

Drugi wariant rozkłada troskę o plan równomiernie pomiędzy oba wydziały. — Przysłane przez centralę limity w pierwszym rzędzie kierowane są do wydziału planowania, gdzie podlegają zaewidencjonowaniu (branżowo, rodzajowo i oddziałowo) oraz poddawane są podziałowi pomiędzy poszczególne działy finansowania.

Przy podziale dział planowania może pozostawić do swojej dyspozycji pewną rezerwę, której wykorzystanie przeprowadza się na wnioski działów finansowania wydziału kredytów.

Zagadnienie odrębne stanowi sprawa kredytu na nadzwyczajne potrzeby. Konstrukcja planu kredytu na nadzwyczajne potrzeby zezwala oddziałowi wojewódzkiemu na tworzenie pewnej rezerwy tego kredytu. Trudność tkwi w tym, na jakich przesłankach ma opierać się wysokość planowanej rezerwy. Wydaje się sprawą najrealniejszą, aby materiał do stworzenia rezerwy był podawany przez działy finansowania oraz, aby bazować przy tym na ewentualnych zwiększeniach (przez centralę) pierwotnych limitów z kwartału poprzedzającego plan. Oczywiście

należy przy tym brać również pod uwagę obie dekady pierwszego miesiąca okresu planowanego.

Podział tego kredytu nie może być przeprowadzany mechanicznie, na podstawie złożonych przez oddziały terenowe wniosków, a jedynie w drodze wnikliwej analizy stanu aktualnego zreferowanego przez oddziały finansowania.

Uboczne zagadnienie stanowi bieżąca kontrola limitów kredytowych. Kontrola ta na odcinku działalności wydziału planowania powinna być przeprowadzana fazowo — co 10 dni na podstawie wszelkich danych sprawozdawczych, otrzymywanych z oddziałów. Jak wspomniano na wstępie — należy ją przeprowadzać we wszystkich profilach, to jest branżowo, oddziałowo i rodzajowo. Skoncentrowanie kontroli na jednym przedsiębiorstwie jest rzeczą wydziału kredytów, który korzysta z uwag wydziału planowania.

Bardzo dużo ciekawych danych rzutujących na sytuację finansową branży — może dać przeprowadzona przez wydział planowania analiza wykazu należności i zobowiązań. Przeprowadzane przez wydział kredytów badania — dotyczą przeważnie jednej branży, bez powiązania otrzymanych wyników z wynikami innych branż, będących kontrahentami wzajemnych rozliczeń.

Badania, przeprowadzane przez wydział planowania — powinny wiązać na szczeblu województwa rozliczenie pomiędzy przedsiębiorstwem a w przypadku stwierdzenia pewnego zamkniętego obwodu należności z jednej strony i zobowiązania z drugiej.

Badania te powinny spowodować natychmiastową interwencję i w porozumieniu z jednostkami centralnymi — pewnego rodzaju akcją kompensacji.

Z chwilą zakończenia kwartału oraz otrzymania pewnych materiałów z oddziałów terenowych dział planowania przeprowadza ogólną analizę gospodarczą z wykonania planu kredytowego oraz w efekcie sporządza sprawozdanie. Sprawozdania te powinny mieć na celu ogólną ocenę działalności oddziałów i branż oraz wniosków na przyszłość co do wykonywania planu kredytowego następnego kwartału i ustawienia odpowiedniej polityki kredytowej.

Do trzeciej grupy zagadnień problemowych — należą sprawy interpretacji i in-

struktażu. W tym miejscu należy rozpatrzyć koncepcję stworzenia jednego działu interpretacji i instruktażu dla całego wydziału, obejmującego zakresem swej działalności zarówno problematykę kredytową jak i planowania kasowego i kontroli funduszu płac. Rozbijanie tych funkcji pomiędzy dwa oddziały — wydaje się nieszczęśliwym rozwiązaniem, bowiem ani nie daje oszczędności etatów, (które zresztą można by było oszczędzić w innym miejscu), oraz rozbija sztucznie — niepotrzebnie tę wspólną tematykę — skoncentrowanie natomiast tych funkcji w jednym dziale — jednoczyłoby cały wydział oraz dawałoby możliwośći większej teoretycznej i praktycznej współpracy pionu kredytowego z planowaniem kasowym.

Ten odcinek pracy wydziału planowania jest niezmiernie ważny, bowiem od powziętej tu decyzji zależy jakość wykonania prac na odcinku planowania kasowego i kredytowego.

Pomiędzy działem interpretacji i instrukcji, a jego odpowiednikiem w centrali powinien istnieć ścisły kontakt, zorganizowany na płaszczyźnie wymiany poglądów i rozwiązań. Ponadto dział ten powinien bardzo często kontaktować się z terenem i czerpać z terenu doświadczenia praktyczne.

Praca ewidencyjna działu planowania kredytowego należy do bardzo ważnych momentów przygotowawczych umożliwiających wykonywanie prac analitycznych przez wydział planowania i wydział kredytów. Ponadto w tym miejscu są wykonywane wszystkie sprawozdania wewnętrzne, orientujące dyrektora i kierownictwo oddziału wojewódzkiego o wykonaniu planu kredytowego.

Do najważniejszych sprawozdań i ewidencji należą:

- 1) zbiorczy wojewódzki wykaz dekadowy stanów rachunków bankowych,
- 2) zbiorczy wykaz należności i zobowiązań,
- 3) ewidencja limitów kredytowych w układzie rodzajowym, branżowym i oddziałowym,
- 4) ewidencja wykorzystanych kredytów w układzie oddziałowym,
- 5) miesięczne sprawozdanie z akumulacji, amortyzacji oraz wypłat na kapitalne remonty.

Bardzo istotnym momentem jest właściwa organizacja sporządzania arkuszy roboczych służących następnie do wykonania sprawozdania.

Referat sprawozdawczości i ewidencji (5 osobowy) powinien być personalnie bardzo troskliwie obsadzony, bowiem od jego pracy zależy w dużym stopniu dotrzymanie terminowości oraz podanie realnych danych do przeprowadzanej następnie analizy.

Komórką organizacyjną wydziału planowania jest **dział planowania kasowego**.

Do najważniejszych funkcji tego działu należy zaliczyć:

1) budowę wojewódzkiego planu kasowego oraz jego korektę, na podstawie danych centrali

2) kontrolę wykonania wojewódzkiego planu kasowego,

3) kontrolę funduszu płac (pośrednią).

Do tych trzech momentów sprowadza się merytoryczna działalność działu planowania kasowego.

Szczegółowe zadania polegają na kontroli:

a) wysokości limitowanych tytułów planu kasowego,

b) planu wpłat środków pieniężnych do kas banku,

c) ustalonych limitów kas obrotowych,

d) wykonywania bezpośredniej pracy na odcinku funduszu płac przez oddziały terenowe.

Jakość pracy działu planowania kasowego zależy od paru czynników, których stopień wypełnienia przesądza, czy przez to będzie dobrze wykonana czy też źle. Do czynników tych można na podstawie praktycznych spostrzeżeń zaliczyć:

1) częsty kontakt pracowników komórki wojewódzkiej z terenem, polegający na ciągłym instruktażu i szkoleniu w problematyce planowania kasowego,

2) nieustanna pisemna interpretacja zarządzeń, wykonywana w formie pisemnej,

3) codzienna kontrola procesów gospodarczych odzwierciedlających się w gotówkowym obrocie środków płatniczych.

Duże znaczenie posiada również analiza działalności przedsiębiorstw, których działy w sposób decydujący rzutują na wykonanie woje-

wódzkiego planu kasowego. Dlatego też wydaje się rzeczą konieczną, aby na tym odcinku istniała ścisła współpraca działu planowania kasowego i działu finansowania. Współpraca ta powinna się urzeczywistniać we wspólnym podejmowaniu akcji, zmierzających do mobilizacji tych przedsiębiorstw w kierunku wykonania zatwierdzonego przez oddziały planu kasowego oraz stosowania pewnych wspólnych środków zaradczych, aby plany na odcinkach zagrożonych były jak najsprawniej realizowane.

Istniejące pomiędzy planami kasowymi, a wnioskami do planów kredytowych cyfrowe powiązanie powinno być sprawdzane pod względem i zgodności i korelacji, a wszelkie dyferencje wyjaśniane i usuwane. Na tym odcinku planowanie kasowe powinno korzystać z doświadczeń aparatu kredytowego. Ponieważ plan kasowy jest wcześniej sporządzany, aniżeli plan kredytowy należy przy ich późniejszym porównywaniu dawać większe prawdopodobieństwo planowi kredytowemu.

Z wyniku tych krótkich uwag na temat funkcji i organizacji wydziału planowania dają się wysunąć pewne wnioski, które postaramy się w paru punktach skonkretyzować. A więc:

P o p i e r w s z e: — Wydział planowania, aby mógł spełniać swoje funkcje, musi być organizmem ściśle operatywnym, związanym z działalnością przedsiębiorstw, branż i oddziałów. Operatywność tę wydział będzie posiadał o ile włączy się aktywnie do budowy i wykonania planów kredytowych i planów kasowych.

P o d r u g i e: — Wydział planowania jest komórką jakby centralną oddziału wojewódzkiego — ustala plany kredytowe i kasowe, które są później realizowane przez wszystkie komórki wykonawcze.

P o t r z e c i e: — Pomiedzy wydziałem planowania, wydziałem kredytów oraz O.K.P., oraz wewnątrz wydziału pomiędzy działem planowania, kredytowego i działem planowania kasowego — musi istnieć głęboka współpraca. której założeniem jest jednakowy cel — wykonanie planów działalności Banku. — Płaszczyzną na której spotykają się zainteresowania tych komórek jest przede wszystkim działalność gospodarcza przedsiębiorstw, kontrolowanych oraz działalność oddziałów terenowych.

P o c z w a r t e: — W dużym stopniu zbieżna problematyka kredytowa i planowania kasowego ingeruje, aby w wydziale planowa-

nia został powołany jeden dział interpretacji i instruktażu, obejmujący obie dziedziny.

Przyjęcie powyższych koncepcji, podanych w dużym skrócie oraz w wielu miejscach nie-

dostatecznie rozwiązanych — ma za cel wywołanie dyskusji, której ostateczny efekt dałby pełne skoncentrowanie roli i zadań wydziału planowania.

Głos w dyskusji

Współpraca między oddziałem wojewódzkim i oddziałami terenowymi

W artykule kol. Gerlicza pt. „Organizacja i metody pracy działu finansowania w oddziale wojewódzkim“, ogłoszonym w Nr. 1 „Wiadomości NBP“ z br. zainteresowała mnie szczególnie część dotycząca współpracy oddziału wojewódzkiego z oddziałami terenowymi.

Ze względu na nierówny poziom fachowy personelu kredytowego, na podstawie doświadczenia praktycznego twierdzą, że najlepszą metodą współpracy z oddziałami terenowymi, dającą szybko pozytywne wyniki jest współpraca z oddziałami oparta na bezpośrednim kontakcie. Kontakt korespondencyjny oraz odprawy w oddziałach wojewódzkich uważam za uzupełnienie pierwszego sposobu współpracy.

Jednym z zasadniczych warunków uzyskania dobrych wyników przy stosowaniu wymienionej wyżej metody jest wysoki poziom fachowy pracownika oddziału wojewódzkiego, przeprowadzającego instruktaż, gwarantujący jednolity sposób podchodzenia do zagadnień kredytowych.

W pierwszej fazie organizacyjnej naszego oddziału wojewódzkiego (Koszalin) brak ludzi w wydziale kredytowym uniemożliwił właściwą współpracę z oddziałami terenowymi.

Po pomocy sąsiedzkiej, udzielonej przez wydział kredytowy oddziału wojewódzkiego w Bydgoszczy, w zorganizowaniu wydziału kredytowego, podziału funkcji i ustaleniu wytycznych w pracy wydziału, mogliśmy na przełomie III i IV kwartału ub. r. przeprowadzić szereg krótkich lustracji komórek kredytowych w oddziałach terenowych, mających za cel zapoznanie się z ich pracą w terenie oraz instruktaż dotyczący sprawozdawczości.

Z braku personelu na początku III kwartału stosowałem kontakt korespondencyjny z oddziałami i niestety stwierdziłem, że na 13 oddziałów kredytowych, zaledwie 3 oddziały odniosły jakąś korzyść. co odbiło się w poprawie

sprawozdawczości miesięcznej oddziału. Pozostałe oddziały nie wykazały odpowiedniego podejścia do uwag oddziału wojewódzkiego i w dalszym ciągu powtarzały się błędy wytknięte przez nasz wydział.

Taki wynik kontaktu korespondencyjnego zmusił nasz wydział do natychmiastowej akcji bezpośredniej i kosztem dużych wysiłków oraz przy pomocy oddziału wojewódzkiego w Bydgoszczy, kierownicy działów rozpoczęli planową akcję objazdów oddziałów terenowych. Akcję tę również przyspieszył i ugruntował fakt, że na odprawie kredytowej oddziałów terenowych, referenci komórek kredytowych ustosunkowali się do wyżej wymienionych akcji bardzo pozytywnie.

Już po pierwszym miesiącu planowych wizytacji oddziałów terenowych zauważyliśmy wybitną poprawę w sporządzaniu sprawozdań miesięcznych. Liczba oddziałów uzyskująca ujemne punkty spadła bardzo poważnie, ograniczając się do 4 — 5 oddziałów, zamiast jak przed rozpoczęciem akcji 13 oddziałów.

Ogół pracowników kredytowych na dalszych oddziałowych odprawach kredytowych wypowiedział się bardzo korzystnie o kontakcie bezpośrednim pracowników naszego wydziału z komórkami terenowymi.

Niemniej zdaję sobie sprawę, że nasze praktyczne doświadczenia nie mogą być uważane za najbardziej prawidłowe, lecz w województwach, w których wydziały kredytowe mają trudności personalne, a oddziały terenowe nie posiadają dostatecznie przeszkolonego, przygotowanego do pracy kredytowej personelu (krótki staż kredytowy) nasz sposób współpracy z oddziałami terenowymi okazał się pozytywny.

Województwa centralne posiadają personel kredytowy o stażu kredytowym liczonym na lata (7 — 2 lat), nasz personel na storkilkadziesiąt osób na terenie całego województwa za-

ledwie posiada 20% pracowników, których przygotowanie fachowe oraz staż kredytowy przekracza okres 2 lat, a pozostała część pracowników posiada staż kredytowy od trzech miesięcy do jednego roku.

W tych warunkach oparcie współpracy, względnie przerwienie głównego ciężaru na kontakt korespondencyjny mija się z zasadniczym celem współpracy i nie daje właściwych wyników.

Od kredytowca wymaga się dużo — musi być wnikliwy, szybki, systematyczny i analizować zagadnienia kredytowe, a tych cech nie osiąga się po trzech miesiącach pracy. Personelowi angażowanemu do NBP trzeba praktycznie pokazać jak należy podchodzić do zagadnień kredytowych i wyrobić w nim te cechy, które są potrzebne dla uzyskania miana kredytowca.

Dla wyżej wymienionych przyczyn jestem za oparciem współpracy z oddziałami terenowymi w głównej mierze na kontakcie bezpośrednim do momentu uzyskania odpowiedniego przygotowania fachowego personelu w oddziałach terenowych.

Tak jak powinniśmy znać dobrze przedsiębiorstwa kontrolowane i utrzymywać z ich przedstawicielami jak najściślejszy kontakt, tak również musimy znać komórki kredytowe w oddziałach terenowych, aby przez racjonalnie prowadzoną opiekę oraz instruktaż usuwać błędy w pracy, podciągać fachowo personel i użytkować materiał sprawozdawczy na odpowiednim poziomie.

Stanisław Szeib
Koszalin

Artykuł szkoleniowy

Zasady organizacji rachunkowości banku centralnego

I

Bank centralny w gospodarce typu socjalistycznego koncentruje wszystkie operacje związane z przyjmowaniem i dostarczaniem środków pieniężnych na bieżące potrzeby jednostek całej gospodarki narodowej, przechowuje wolne środki tych jednostek i jest jedynym bankiem udzielającym im w razie potrzeby kredytu krótkoterminowego. Ponadto bank centralny jest jedynym bankiem emisyjnym w kraju oraz pełni funkcje głównej kasy wszystkich jednostek gospodarczych.

Wszystkie te czynności przekształcają bank centralny w ośrodek rozrachunkowy organicznie związany z całym systemem finansowym gospodarki narodowej. Wszelkie operacje pieniężne zachodzące w tej gospodarce znajdują swe odbicie w rachunkowości banku centralnego, który w związku z tym staje się aparatem ogólnopaństwowej rachunkowości, ułatwiającym kontrolę przebiegu wykonania planów finansowo-gospodarczych oraz akumulacji środków pieniężnych niezbędnych dla wykonania tych planów. Jednocześnie bankowe zapisy księgowo dostarczają ważnych statystycznych i sprawozdawczych danych dla budowy planów finansowo-gospodarczych na następny okres.

Wszystkie funkcje banku centralnego w zakresie planowania oraz cała jego praca operatywna i kontrolna opiera się mocno o dane jego księgowości. Nieraz więc pozornie drobne zaniedbania lub opóźnienia w zakresie terminowości i dokładności księgowości, jak np. niewłaściwe zaliczenie przyjmowanych lub dostarczanych środków albo nieterminowe przeprowadzenie rozliczeń, mogą spowodować bardzo poważne trudności w systemie planowej gospodarki, korystającej z księgowych oraz — opartych o nie danych statystycznych banku centralnego.

Rachunkowość socjalistycznego banku centralnego służy interesom całego narodu. Pogłębienie tej prawdy w świadomości pracowników operacyjnych i rachunkowych banku centralnego dopomaga do wykonania zadań banku.

II

Zagadnienie organizacji rachunkowości banku centralnego obejmuje przede wszystkim: stosowany system księgowości i jej metody oraz strukturę komórek zajmujących się rachunkowością. Inne części tego zagadnienia, jak dokumentacja, obieg dokumentów, podział czynności pomiędzy poszczególnych pracow-

ków zasadniczo powinny być omawiane oddzielnie w powiązaniu z techniką operacyjną poszczególnych czynności banku.

Spośród znanych systemów księgowości jedynie system podwójnej księgowości można nazwać w pełni nowoczesnym. W systemie tym bowiem wszystkie zapisy wiążą się w łańcuch logicznej całości i jednocześnie poprzez proste zsumowanie i porównanie wszystkich obrotów Winien i Ma stosunkowo łatwo przeprowadza się ogólną kontrolę zgodności zaksięgowanych operacji. Dlatego też Bank Państwa ZSRR jak i Narodowy Bank Polski stosują zasadniczo system podwójnej księgowości.

Technicznie system księgowości podwójnej może być prowadzony przy pomocy różnych metod, których omawianie przekracza ramy niniejszego opracowania. Należy jednak stwierdzić, że w pierwszych latach swego istnienia, tj. do końca roku 1949, NBP stosował metodę uchodzącą za „klasyczną“ w bankach emisyjnych środkowo-europejskich krajów kapitalistycznych a polegającą na tym, że bank emisyjny traktuje zasadniczo wszystkie swoje operacje jako „kasowe“.

Całość operacji dziennych w oddziale banku zostaje zestawiona w formie raportu kasowego, podającego stan gotówki na początku dnia, wpłaty i wypłaty (łącznie gotówkowe i bezgotówkowe) na poszczególne konta bilansowe oraz stan gotówki przy końcu dnia. Raport ten jest podstawą do zaksięgowania obrotów w księdze głównej oraz sporządzenia bilansu. Przy takiej metodzie oczywiście księgowość nie dostarcza wielu niezbędnych danych sprawozdawczych i statystycznych, jak np. nie podaje ważnych dla planowania kasowego informacji o obrotach gotówkowych. Dane tego rodzaju musi się czerpać ze sprawozdań uzupełniających księgowość, które jednak z powodu braku oparcia o dane księgowości nie mogą być zupełnie dokładne. Podobnie na innych odcinkach metoda ta nie pozwalała księgowości dostarczać informacji, wymaganych od niej w gospodarce społecznej.

Czynności księgowania mogą być w mniejszym lub większym stopniu scentralizowane lub zdecentralizowane. Przy systemie księgowości scentralizowanej poszczególne jednostki operacyjne banku, tj. oddziały, nie prowadzą ksiąg lub kartotek dla systematycznego-ciągłego notowania obrotów na w s z y s t k i c h

kontaktach bilansowych i nie sporządzają bilansów. Codziennie natomiast przesyłają, do znajdującej się w centrali banku komórki „centralnej księgowości“, raport obrotów dziennych na poszczególnych kontaktach, z załącznikami szczegółowymi do niektórych kont. Prowadzenie poszczególnych kont bilansowych w księdze głównej, lub w tzw. centralnej kartotece kont bilansowych, sporządzanie okresowych bilansów brutto, zamknięć rachunkowych oraz bilansu netto, należy do obowiązków komórki centralnej księgowości.

Przy systemie księgowości zdecentralizowanej wprowadzone istnieje również zwykle w centrali banku komórka centralnej księgowości (zwana też „główną księgowością“), lecz czynności tej komórki polegają zasadniczo tylko na zestawianiu bilansów nadesłanych przez oddziały. Oddziały prowadzą więc nie tylko księgowość analityczną, tj. księgowość przedstawiającą szczegółowo poszczególne operacje, lecz również prowadzą pełną księgowość syntetyczną w formie bieżącego rejestrowania, na właściwych kontaktach, wskaźników rachunkowych niezbędnych dla sporządzania okresowych bilansów.

System scentralizowanej księgowości, dzięki kumulacji czynności jednakowych w jednej centralnej komórce, pozwala na podwyższenie wydajności pracy i na oszczędności osobowe oraz ułatwia daleko posuniętą kontrolę dyscypliny rachunkowości w oddziałach. Istnieje jednak pewna granica kumulacji czynności, po przekroczeniu której korzyści osiągnięte ze scentralizowania poczynają zmniejszać się.

III

Narodowy Bank Polski początkowo posiadał księgowość w pełni scentralizowaną. Obecnie jednak w miarę coraz to dalszego rozszerzania się aparatu NBP, przejmującego w pełni wszystkie funkcje socjalistycznego banku centralnego, zachodzi konieczność ograniczenia zbyt wielkiego nagromadzenia czynności rachunkowych w Centralnej Księgowości. Wprowadzone NBP nadal stosuje system księgowości scentralizowanej, wyrażający się w wyłącznie centralnym sporządzaniu bilansów, jednocześnie jednak następuje stałe rozszerzanie zakresu księgowości analitycznej w oddziałach przy częściowej decentralizacji na oddziały wojewódzkie kontroli obrotów podawanych przez oddziały w raportach dziennych.

Obecny system księgowości NBP charakteryzuje się więc tym, że:

a) oddziały prowadzą księgowość analityczną (w formie przeważnie rachunków bankowych) środków pieniężnych przyjmowanych od obsługiwanych jednostek gospodarczych i wydawanych im oraz własnych wydatków i dochodów. Oddziały nie prowadzą księgowości syntetycznej na wszystkich kontach bilansowych, to zn. nie prowadzą wszystkich kont kartotekowo lub książkowo z zachowaniem ciągłości zapisów sald i obrotów. Dane dotyczące ogólnych obrotów na kontach bilansowych oddziały zamieszczają w tzw. raportach dziennych dla Centralnej Księgowości, których kopie otrzymują również właściwe oddziały wojewódzkie;

b) oddziały wojewódzkie na podstawie otrzymanych kopii raportów dziennych wraz z załącznikami, przedstawiającymi szczegółowo operacje na niektórych kontach bilansowych, przeprowadzają kontrolę formalną i rachunkową należytego sporządzania raportów oraz sporządzają tzw. sprawozdawczość przyśpieszoną (w drodze dalekopisowej) dla Centralnej Księgowości, podającą obrotyienne w skali wojewódzkiej na najważniejszych kontach bilansowych. Ponadto jednak oddziały wojewódzkie na podstawie otrzymanych załączników do raportów dziennych przeprowadzają merytoryczną kontrolę zgodności i terminowości niektórych księgowości, a przede wszystkim dotyczących rozliczeń między oddziałami na terenie danego województwa, powstałych z tytułu różnych operacji przelewowych i obciążeniowych pomiędzy tymi oddziałami;

c) Centralna Księgowość prowadzi centralną kartotekę kont bilansowych (księgę główną) jako podstawę księgowości syntetycznej w skali całego Banku. Centralna Księgowość dokonuje w tej kartotece zapisów na podstawie raportów dziennych otrzymanych z oddziałów. Jednocześnie na podstawie raportów lub załączników do raportów, Centralna Księgowość przeprowadza księgowania w kartotekach szczegółowych (analitycznych) poszczególnych kont prowadzonych z podziałem na poszczególne oddziały Banku. Centralna Księgowość sporządza wszelkie bilanse Banku.

Obniżenie kosztów własnych stanowi jedną z podstawowych dyrektyw planu sześciolletniego. Z początkiem roku 1949 — u progu planu

sześciolletniego — NBP zerwał z metodami księgowości, nakazującymi *chronologiczne* notowania zaszłości w rozmaitych dziennikach lub primanotach. Aczkolwiek bowiem stosowanie tych metod ułatwiało uzgodnienie zapisów rachunkowych, to jednak osiągnięte dzięki temu korzyści nie były proporcjonalne do włożonego wysiłku i kosztów. Zasadniczą metodą techniki księgowości w oddziałach NBP jest obecnie tzw. „primanota szafkowa”. Metoda ta, która zostanie oddzielnie szczegółowo przedstawiona, polega na zniesieniu bieżących zapisów w dziennikach lub primanotach ręcznie prowadzonych i na oparciu się wyłącznie o odpowiednio posegregowane oraz zestawione dowody księgowo. Dowody księgowo segreguje się w specjalnych szafkach z przegródkami na dowody dotyczące poszczególnych kont bilansowych. Następnie raz lub kilka razy w ciągu dnia, przy pomocy maszyn sumujących, zestawia się kwoty dowodów według kont bilansowych, ogólne sumy wpisuje się do zestawienia obrotów, skąd — po uzgodnieniu całości zestawienia — przy końcu dnia przenosi się je do raportu dziennego dla Centralnej Księgowości.

Metoda ta jest prosta i oszczędna. Jest ona jednocześnie elastyczna tzn., że stosuje się ją z odpowiednimi niewielkimi uzupełnieniami tak w małych jak i w dużych oddziałach. Pewne trudności powoduje ona tylko w razie konieczności wyszukiwania błędów popełnionych czy to przy segregowaniu dowodów, czy to przy maszynowym zestawianiu ich kwot. Trudności te jednak są znikome po nabyciu przez pracowników dostatecznej wprawy i przy zachowaniu należytej dokładności pracy.

IV

W Banku Państwa ZSRR księgowość jest zdecentralizowana. W centrali Banku istnieje wprawdzie również komórka centralnej księgowości; komórka ta jednak — przy pomocy podlegającego jej Biura Zmechanizowanej Rachunkowości — zajmuje się zasadniczo tylko sporządzaniem ogólnych (okresowych i rocznych) bilansów Banku na podstawie bilansów sporządzanych przez oddziały i kantory. Mimo zdecentralizowania księgowości szybkie sporządzanie bilansów i innych sprawozdań rachunkowych jest możliwe, ponieważ kantory (repu-

blikańskie i obwodowe) przesyłają odpowiednie dane do centralnej księgowości już zestawione na miejscu. Nadmienić przy tym należy, że poszczególne oddziały, znajdujące się nieraz w znacznej odległości od właściwych kantorów lub w szczególnie trudnych warunkach łączności, przekazują drogą radiową dane swych sprawozdań rachunkowych, dzięki czemu ogólne zestawienia kantorów nie ulegają zwłoce.

Podstawę księgowości syntetycznej w oddziałach Banku Państwa stanowią zapisy w dzienniku prowadzonym metodą szachownicową lub amerykańską. Operacje zapisuje się w dzienniku chronologicznie z wyjątkiem operacji kasowych, które zapisuje się w oddzielnym dzienniku kasowym, skąd sumy obrotów przenoszone są z końcem dnia do dziennika ogólnego.

Metoda szachownicowa prowadzenia dziennika polega na wpisywaniu operacji dziennych do zestawienia mającego układ podobny do szachownicy. Jak uwidoczni to bowiem niżej podany uproszczony wzór, w pierwszej z lewej strony pionowej kolumnie wpisuje się nazwy lub numery kont obciążanych a w drugiej kolumnie obok numerów sumy; natomiast u góry dalszych kolumn — poziomo — wpisuje się nazwy lub numery kont uznawanych a pod nimi, na właściwej linii, sumy uznań.

W z ó r

W i n i e n		M a			
Numer konta	Suma	Konto nr 1 Suma	Konto nr 2 Suma	Konto nr 3 Suma	Konto nr 4 Suma
Nr 1	700	—	300	400	—
„ 2	200	200	—	—	—
„ 2	800	—	—	500	300
„ 2	100	—	—	—	100
„ 3	500	500	—	—	—
„ 4	400	—	200	200	—
Ogółem	2.700	700	500	1.100	400

Niewątpliwą zaletą tej metody jest możliwość wpisywania na konta Winien sumy ogólnej operacji, która dotyczy kilku kont przeciwstawnych. Jednocześnie metoda ta jasno przedstawia konta korespondujące ze sobą, co ułatwia analizę dziennych operacji.

Metoda ta jednak wymaga szczególnej uwagi ze strony pracownika dokonującego zapisów w dzienniku, celem uniknięcia omyłkowego wpisania pozycji w niewłaściwej linii poziomej.

Zasadniczą zaś jej ujemną stroną stanowi utrudnione sumowanie w tych przypadkach, gdy konta przeciwstawne nie mieszczą się na jednym arkuszu dziennika. Nie jest również łatwe określenie z góry potrzebnej ilości wolnych linii dla kont obciążeniowych (lewa pionowa kolumna).

Mniejsze oddziały Banku Państwa ZSRR prowadzą również dziennik metodą amerykańską — według ogólnie znanych i przyjętych zasad tej metody, której zasadniczą zaletą jest brak potrzeby zapisywania na tej samej linii sum przeciwstawnych. W przeciwieństwie do dziennika szachownicowego zsumowanie obrotów dotyczących kont, na których dokonano zapisów obciążeniowych, jest tak samo proste jak i na kontach wykazujących obroty uznaniowe.

Słabą stroną dziennika amerykańskiego jest jednak większy nakład pracy przy prowadzeniu go, duże zużycie papieru i brak przejrzystości przy wyszukiwaniu kont przeciwstawnych.

Ogólne sumy obrotów na każdym koncie, wykazane w dzienniku szachownicowym lub amerykańskim, codziennie przenosi się do dziennego wykazu obrotów i sald poszczególnych kont, który właściwie jest dziennym bilansem oddziału. Po upływie miesiąca dane wykazów dziennych łączy się w miesięczny wykaz obrotów (bilans miesięczny), podający salda kont na pierwszy dzień miesiąca, obroty miesięczne i salda w ostatnim dniu miesiąca. Wykaz ten jako podstawowe sprawozdanie rachunkowe przesyła oddział do właściwego kantoru.

V

Rozwinięciem księgowości syntetycznej jest księgowość analityczna, która — przedstawiając każdą operację we wszystkich jej szczegółach — podaje o niej informacje nie tylko w wymiarze pieniężnym, lecz w razie potrzeby również w innych, indywidualnych lub ilościowych wskaźnikach. Zasadniczą formę księgowości analitycznej w oddziałach banku centralnego stanowią indywidualne rachunki bankowe poszczególnych jednostek obsługiwanych przez bank. Z natury rzeczy rachunki te posiadają decydujący wpływ na organizację księgowości i całej rachunkowości banku centralnego. Na rachunkach tych są księgowane w zasadzie wszystkie usługowe operacje banku, skutkiem czego ręczny lub maszynowy system ich pro-

wadzenia ma szczególne znaczenie w organizacji księgowości.

Mechanizacja pracy w krajach kapitalistycznych nie ma na celu ułatwić i zaoszczędzić zbędnego wysiłku pracownikom, lecz jest jednym z narzędzi pozwalających na zwiększenie wyzysku mas pracujących, zagrożonych widmem bezrobocia. W przeciwieństwie do tego w krajach demokracji ludowej i socjalizmu wzrost wydajności pracy osiągany przez mechanizację przyczynia się do podniesienia stopy życiowej pracujących. Mechanizacja bowiem, wyzwalając oszczędności etatowe nie powoduje w tych krajach bezrobocia, lecz pozwala na skierowywanie pracowników na inne odcinki pracy, niezbędnej dla przyspieszenia wykonania w jak najkrótszym czasie gigantycznych planów rozwoju gospodarczego i podniesienia dobrobytu społeczeństwa. Dlatego Bank Państwa ZSRR i korzystający z jego doświadczeń NBP usilnie dążą do jak najpełniejszego zmechanizowania wszystkich czynności księgowania w oddziałach, a przede wszystkim czynności najbardziej masowo występujących, związanych z prowadzeniem rachunków bankowych obsługiwanych jednostek gospodarki.

Dzięki zwiększeniu wydajności pracy przez mechanizację, charakterystyczną cechą zmechanizowanej księgowości jest — w przeciwieństwie do księgowości ręcznej — wykonywanie przez jednego pracownika szeregu różnorodnych czynności, które urozmaicają jego pracę i podwyższają jego fachowe kwalifikacje. W systemie zmechanizowanej księgowości pracownicy uwolnieni są od technicznej pracy ręcznego pisania oraz pamięciowego dodawania i odejmowania, gdyż czynności te wykonuje za nich maszyna. Mogą więc wykonać więcej pracy, lecz muszą uważnie kontrolować pracę swoją, maszyny i współpracowników. Osiąganie bowiem wysokiej wydajności przy maszynowym księgowaniu uwarunkowane jest dokładnością i kolektywnością pracy.

VI

Na poszczególnych szczeblach struktury banku centralnego istnieją w poszczególnych jego organach komórki zajmujące się rachunkowością w różnym zakresie. W aparacie NBP, posiadającym trzystopniową strukturę organiza-

cyjną, sprawy rachunkowości podzielone są w sposób następujący:

1) W oddziałach cała rachunkowość, tj. prowadzenie rachunków bankowych, sporządzanie zestawień obrotów dziennych, raportów i załączników do raportów, prowadzenie analitycznych ewidencji niektórych specjalnych operacji, jak też analityczna księgowość wydatków i dochodów oddziału, sprawozdawczość operatywna w formie różnych wykazów oraz statystyka operacyjna należą do zakresu czynności pionu operacyjnego, obejmującego różne komórki organizowane według zasady rzeczowego podziału czynności. Odpowiedzialność za całość rachunkowości oddziału obarcza starszego księgowego oddziału, który — na mocy uchwały nr 343 Rady Ministrów z dn. 5.5. 1951 r. w sprawie praw i obowiązków głównych oraz starszych księgowych banków i gminnych kas spółdzielczych — posiada szerokie uprawnienia z zakresu organizacji i kontroli księgowości. Odpowiedzialność starszego księgowego nie zwalnia jednak kierownika oddziału od obowiązku ogólnego nadzoru nad właściwym wykonywaniem czynności w oddziale.

2) W każdym oddziale wojewódzkim istnieje komórka specjalna rachunkowości — wydział budżetowo-rachunkowy. W zakresie czynności tego wydziału leży ogólna kontrola i instruktaż rachunkowości oddziałów na terenie województwa oraz prowadzenie analitycznej księgowości i kontroli niektórych operacji, jak np. operacji związanych z przegrupowywaniem środków pieniężnych z rachunków bankowych w jednych oddziałach na terenie danego województwa do innych oddziałów w województwie. Wydział budżetowo-rachunkowy sporządza również wszelkie zbiorcze wojewódzkie zestawienia rachunkowo-sprawozdawcze i statystyczne na podstawie materiałów nadesłanych mu przez oddziały, sporządza listy płac pracowników zatrudnionych we wszystkich jednostkach organizacyjnych Banku na terenie województwa oraz prowadzi inne ewidencje analityczno-kontrolne, niezbędne dla nadzoru nad rachunkowością oddziałów. Naczelnik tego wydziału pełni obowiązki starszego księgowego oddziału wojewódzkiego i z tego tytułu sprawuje nadzór nad działalnością starszych księgowych oddziałów w województwie oraz odpowiada za całość rachunkowości aparatu Banku na terenie województwa

3) W centrali NBP istnieje Departament Budżetowo-Rachunkowy, koncentrujący wszystkie sprawy rachunkowości Banku. Zasadnicze znaczenie posiada istniejąca w tym Departamencie — na szczeblu wydziału — Centralna Księgowość. Centralna Księgowość bowiem na podstawie dziennych raportów oddziałów prowadzi księgowość syntetyczną w skali całego Banku, w formie księgi głównej (centralnej kartoteki kont bilansowych) oraz sporządza bilanse brutto i bilans roczny netto. Poza tym w niektórych jednostkach organizacyjnych centrali istnieją również komórki rachunkowości o zakresie czynności podobnym jak w oddziałach. Komórki takie istnieją przy jednostkach, które wykonują specjalne operatywno-rachunkowe czynności.

Cały aparat rachunkowości banku centralnego w zakresie wykonywanych funkcji rachunkowych podlega głównemu księgowemu banku. Główny księgowy sprawuje kontrolę i nadzór nad działalnością wszystkich komórek rachunkowości i wszystkich starszych księgowych, przy czym nadzór nad komórkami rachunkowości i starszymi księgowymi oddziałów sprawuje za pośrednictwem starszych księgowych organów nadrzędnych (w NBP oddziały wojewódzkie, w Banku Państwa ZSRR — kantory). Główny księgowy podlega służbowo bezpośrednio zarządzającemu bankiem (prezesowi), starsi zaś księgowi — kierownikom właściwych jednostek organizacyjnych, przy których pełnią swe funkcje. Główny i starsi księgowi są odpowiedzialni na równi ze swymi przełożonymi za zachowanie w banku należytej dyscypliny finansowej oraz zasad oszczędnej gospodarki.

Dyrektor kierujący Departamentem Budżetowo-Rachunkowym NBP jest jednocześnie głównym księgowym NBP.

VII

W końcu dla uzupełnienia ogólnego zarysu omówionych poprzednio systemów i metod księ-

gowości banku centralnego wspomnieć należy o systemach i metodach księgowości pozabilansowej, czyli księgowości rejestrującej fakultatywne należności i zobowiązania, nie wchodzące w skład aktywów i pasywów banku.

Bank Państwa ZSRR prowadzi księgowość pozabilansową systemem pojedynczym tzn., że poszczególne zaszłości są księgowane tylko z jednej strony (Winien lub Ma) na właściwym koncie, z pominięciem księgowania przeciwnego na innym koncie. Pomimo stosowania systemu pojedynczej księgowości pozabilansowej należyta jej dokładność zapewnią w Banku Państwa bieżące notowanie poszczególnych zaszłości pozabilansowych w dzienniku szachownicowym lub amerykańskim — na równi z operacjami dotyczącymi kont bilansowych oraz podobne przenoszenie ogólnych obrotów dziennych do wykazów obrotów i wyprowadzanie w tych wykazach sald kont pozabilansowych.

NBP przy księgowości pozabilansowej stosuje system podwójnej księgowości. System ten jednak realizuje w sposób uproszczony. Oddziały bowiem w zasadzie nie prowadzą specjalnych dzienników dla chronologicznego notowania zaszłości dziennych na kontach pozabilansowych (wyjątek — specjalny dziennik kredytów budżetu państwa). Zaszłości te — podobnie jak operacje dotyczące kont bilansowych — w większości przypadków raz na dzień zestawiają (ilościowo i wartościowo) na podstawie oryginalnych dowodów, po czym dzienne sumy ogólne zaszłości wpisują do właściwych ksiąg, kartotek lub dzienników zbiorczych (dziennik obrotów inkasowych), w których jednocześnie wyprowadzają stany. Po upływie miesiąca stany te na specjalnym zestawieniu oddziały podają Centralnej Księgowości. Centralna Księgowość na podstawie tych zestawień przeprowadza odpowiednie dwustronne księgowania na centralnie prowadzonych u siebie właściwych kontach pozabilansowych.

SS.

Grafiki w operatywnej pracy banku

Celowość stosowania grafików w operatywnej pracy banku

Pomiędzy opisowym sposobem wyrażania myśli, a **grafikiem** obrazującym tę myśl poglądowo istnieją zasadnicze różnice. Ujęcie opisowe daje obraz nieciągły. Czytając opis, wnikając w różne jego szczegóły, nie zawsze łatwo można stworzyć sobie pogląd na całość zagadnienia, względnie na specjalne powiązania organizacyjne. W grafiku ujmuje się pewne zagadnienia syntetycznie, na określonej płaszczyźnie, dając obraz ciągły; wyraża się myśli językiem rysunkowym, łatwiej przemawiającym do naszej wyobraźni, łatwiejszym do zapamiętania.

Aby jednak grafiki spełniały swój cel, muszą być odpowiednio opracowane i muszą być praktycznie używane w operatywnej pracy.

Grafiki w pracy banku

Korzyści stosowania grafików są niewątpliwe i w praktyce dowiedzione. W r. 1949 zostały wprowadzone grafiki obiegu dokumentów i obsługi klientów we wszystkich placówkach Banku Państwa ZSRR (A. Prosiokow, *Buchgaltierskij Ucziot* nr 10/1949 str. 8 — 13).

Grafiki bowiem:

1) oszczędzają czas potrzebny pracownikowi na zorientowanie się w całokształcie pewnych zagadnień lub powiązań organizacyjnych, usprawniają szkolenie, podwyższają poziom fachowy pracowników.

2) stanowią operatywną instrukcję pracy dla pracowników, którzy mają do czynienia z różnorodnymi zagadnieniami (różne rodzaje czynności, różne terminy, różne zależności funkcjonalne itd.). Stanowią więc narzędzie, zwiększające dokładność pracy, przyspieszają pracę.

3) ułatwiają przeprowadzanie badań racjonalizatorskich nad wyszukiwaniem możliwości dokonywanych usprawnień. Stanowią skuteczny środek przenoszenia doświadczeń przodujących oddziałów.

Ad 1. Zrozumienie i zapamiętanie różnych przepisów, które przeważnie są opracowywane bardzo dokładnie, które zawierają szereg szczegółów technicznych i są dość obszerne — byłoby znacznie łatwiejsze, gdyby dołączane były do nich odpowiednie grafiki.

System ten był niekiedy stosowany — np. do IS Dz. IV/B — „rozliczenia międzybankowe“ dołączono grafik obiegu dokumentów. Poza tym w niektórych zarządzeniach, zamieszczonych w Monitorze Polskim znajdują się np. grafiki systemów organizacyjnych.

Grafiki dołączane do zarządzeń dawałyby pogląd na całokształt **systemu** (np. rachunkowego, statystycznego, kontrolnego, czy sprawozdawczego lub na **szereg powiązań** (organizacyjnych, funkcjonalnych, obiegu dokumentów, różnych terminów itd.).

Grafiki ułatwiłyby zapoznanie się z przepisami nie tylko pracownikom specjalizującym się w tych czynnościach, ale również i innym pracownikom. Obecnie,

przeważnie tylko ci pracownicy dokładnie zapoznają się z czynnościami, którzy je bezpośrednio wykonują, nadzorują, względnie kontrolują. Taka specjalizacja jest jednak niewłaściwa, gdyż czynności bankowe są coraz ściślej ze sobą powiązane a jednostronnie wyspecjalizowani pracownicy nie będą posiadali ogólnej orientacji w funkcjonalności banku. Jednostkowa specjalizacja fachowa utrudni kolektywną współpracę w oddziale, wzajemną pomoc i zastępstwa chorobowe względnie urlopowe.

W celu zorientowania pracowników we wszystkich przepisach bankowych oraz w zagadnieniach ogólnogospodarczych należy opracowywać wydawać poglądowe grafiki. Grafiki będą pomocą przy studiowaniu przepisów, jak również przy praktycznym szkoleniu bieżącym w oddziałach, przy różnego rodzaju kursach, wykładach itp. Grafiki jako znakomity środek dydaktyczny niewątpliwie zwiększą wyniki szkolenia w Banku i podwyższą poziom fachowy pracowników.

Ad 2. Codzienną, operatywną pracę bankową cechuje obecnie dość duża różnorodność czynności, terminów, form kontroli itd., często wykonywanych względnie nadzorowanych przez jednego lub kilku pracowników.

Przy tej różnorodności zagadnień, dużym ułatwieniem byłyby dla tych pracowników odpowiednie grafiki. Takie grafiki można by opracować np. dla schematów organizacyjnych Banku, ze wskazaniem na powiązania funkcjonalne. Schematy takie ułatwiłyby współpracę poszczególnych komórek organizacyjnych, których pracownicy nie zawsze dobrze wiedzą, gdzie się z pewnymi sprawami należy zwracać. Następnie można by opracować grafiki np. Jednolitego Planu Kont Bankowych, który powinien być znany przez większą niż dotychczas ilość pracowników bankowych, dalej grafiki terminów sprawozdawczych, grafiki klasyfikacji budżetowej itd.

Odrębne zagadnienie będą stanowić grafiki różnorodnych prac dziennych w oddziałach których, odpowiednio zsynchronizowanie i terminowe wykonanie zapobiegnie powstawaniu godzin nadliczbowych (tzw. „harmonogramy“). Planowanie prac w oddziałach znaleźć powinno swój wyraz przede wszystkim w praktycznym wykorzystywaniu grafików. Kontrola realizacji planowanych prac, dokonana w formie graficznej, jest łatwiej zrozumiała dla pracowników, a tym samym bardziej mobilizująca. Należy przy tym zwrócić uwagę, iż ustalenie teoretycznych harmonogramów, w których terminy wykonania poszczególnych etapów prac będą nierealne, spowoduje, iż nie będą one w oddziałach praktycznie wykorzystywane. Grafiki powinny więc pogłębiać nie tylko planowanie prac w oddziałach, ale również ułatwiać kolektywność współpracy zespołów pracowniczych. Racjonalnie ustalony grafik planu pracy staje się instrukcją pracy dla całego zespołu. Metoda ta jest z powodzeniem stosowana przez niektóre przodujące oddziały.

Ad 3. Grafiki obrazujące przebieg czynności, obieg dokumentów, schemat organizacyjny itd. stanowią bar-

dzo ciekawą metodę pracy dla komisji, klubów, względnie dla indywidualnych racjonalizatorów, którzy analizując racjonalność pewnych systemów mogą w oparciu o grafiki opracowywać wnioski usprawnieniowe. Sam wniosek racjonalizatorski może być również opracowany w formie grafiku.

Stosując metodę graficznego ujęcia sposobu wykonywania prac w oddziałach można znacznie łatwiej niż inną formą opisać racjonalne metody stosowane w przodujących oddziałach, aby je przenieść do innych oddziałów, w celu podwyższenia poziomu ich prac. Grafiki takie mogą być opracowywane przez działy „Organizacji i Kontroli Pracy“ o/wojewódzkich i rozpowszechniane w oddziałach przy okazji udzielania instruktaży.

Grafiki będące tematem niniejszego artykułu nie są wykresami obrazującymi stosunki ilościowe, lecz jakościowe, a więc są wykresami odpowiadającymi nie na pytanie *ile*, lecz na pytanie *jak*. Dlatego też grafiki te wyjaśniają:

- jak wykonać bezbłędnie czynności bankowe,
- jak usprawnić pracę i zwiększyć jej wydajność,
- jak usprawnić pracę aby zapobiec godzinom nadliczbowym itd.

W celu dalszego podwyższenia jakości i wydajności pracy w Narodowym Banku Polskim wydaje się wskazane stosowanie grafików w szerszym niż dotychczas zakresie.

Metody opracowywania grafików

Brak opracowań zagadnień bankowych w formie grafików wynika nie tylko z niedoceniań korzyści stosowania metody graficznej, lecz spowodowany jest również niedostateczną znajomością zasad opracowywania grafików. Z zasadami tymi powinni zapoznać się zarówno pracownicy opracowujący projekty pewnych przepisów, jak również wszyscy pracownicy organizujący prace w oddziałach.

Opracowywane dotychczas w literaturze fachowej grafiki są niekiedy dość trudne do zrozumienia. Główną przyczyną trudności w zrozumieniu tych grafików było stosowanie różnorodnych zasad i metod opracowywania grafików.

W związku z powyższym, w celu ułatwienia pracownikom banku opracowywania grafików we własnym zakresie oraz w celu ustalenia najbardziej zrozumiałych sposobów konstruowania grafików, konieczne wydaje się ustalenie jednolitych metod opracowywania grafików.

Przy opracowywaniu grafików i różnego rodzaju wykresów należy w szczególności uwzględnić niebezpieczeństwo oderwania się formy od treści. Znamienna jest w tej mierze następująca wypowiedź W. I. Lenina (Dzieła, wyd. ros. 2, tom XV, str. 510 — 511): „Szeregi liczb pociągają. Radziłbym autorowi uwzględnić to niebezpieczeństwo; „nasze wyroczenie profesorskie“ bezwarunkowo duszą w ten sposób żywą, marksistowską treść danych. Topią klasową walkę w szeregach i szeregach liczb“. Nigdy więc nie należy zapominać ekonomicznego sensu, który kryje się poza liniami i liczbami grafiku.

Sporządzanie grafiku dzieli się zasadniczo na dwa etapy: pierwszy — kompozycja i drugi — wykonanie.

Najważniejszym etapem prac przy sporządzaniu grafiku jest kompozycja. Autorem kompozycji powinna być osoba znająca dobrze zarówno zagadnienie, jak również metody sporządzania grafików. W żadnym przypadku autorami kompozycji nie powinni być kreślarze lub graficy, którzy natomiast mogą zająć się wykonaniem grafiku.

Przy komponowaniu grafiku należy przestrzegać następujących zasad: (Ł. A. Byzow, Graficzne metody w statystyce, planowaniu i ewidencji str. 125, wydanie „Polgосу“ z 1951 r.)

Po pierwsze: treść wyrażona przez grafik powinna być ważna i ciekawa. Grafiki bywają nudne przez ich nieciekawą i mało znaczącą treść. W treści grafiku nie powinno być nic zbędnego, nic rozpraszającego uwagę.

Po drugie: grafiki powinny podawać bezwzględnie prawdziwe informacje, czyli powinny być oparte na dokładnych badaniach.

Po trzecie: grafik powinien być celowy, tzn. iż jego forma powinna odpowiadać zamierzeniom autora. Inaczej bowiem konstruuje się grafiki na przykład: dla wysokow kwalifikowanych czytelników pewnego artykułu fachowego, a inaczej grafiki dla słuchaczy technikum bankowego, względnie dla klientów. Grafiki mogą więc być bardziej szczegółowe, skomplikowane, lub też proste w treści i w formie ze specjalnym podkreśleniem całości obrazu graficznego lub pewnej jego części, która powinna być spostrzeżona w pierwszej kolejności.

Grafiki organizacyjne powinny umożliwiać szybkie stawianie decyzji, w oparciu o dane zawarte w grafiku. W związku z tym grafiki powinny być logiczne, łatwe do ogarnięcia wzrokiem, przystosowane do szybkiego wyszukiwania potrzebnych elementów.

Po czwarte: grafik powinien wyrażać swą wewnętrzną treść z jak największą wyrazistością, kompletnością i ścisłością. W celu znalezienia odpowiedniego wyrazu graficznego dla odzwierciedlenia treści należy układać szereg projektów grafiku i dobrać właściwe środki graficzne.

Po piąte: grafik powinien być oszczędny, tzn., iż jak najmniejszą ilością środków graficznych powinien wyrażać jak najwięcej sądów. Nie powinno być ani jednego znaku, ani jednej linii, pogrubienia, kreski, czy liczby w grafiku, które by nie ułatwiały interpretacji grafiku. Grafik traci nieomal sens, jeżeli trudno jest go pojąć w całości, skutkiem nadmiernej pstrokaczyny, dużej ilości napisów, szeregu splatających się linii itd.

Po szóste — grafik powinien być prosty, ale nie upraszczający, jasny i zrozumiały, ale nie powinien być banalny i pusty w treści.

Po siódme — grafik powinien być estetyczny i dobrze wykonany technicznie. Ciężki, nieregularny i nieładny styl graficzny, dość często spotykany w praktyce, może utrudnić zrozumienie grafiku i zniechęcić do czytania.

Opracowany według powyższych zasad grafik służyć może do praktycznego wykorzystania go w pracy. Racjonalne wykorzystanie grafiku będzie jednakże zależne jeszcze od umiejętności czytania grafiku.

(1) Czytanie należy rozpocząć od tytułu grafiku. Po zastanowieniu się nad tytułem można ustalić, jakich informacji żąda się od grafiku.

(2) Następnie należy się zapoznać z objaśnieniami znaków umownych zawartych w grafiku. Powyższe czynności, związane z początkowym badaniem grafiku przebiegają przy pewnej wprawie bardzo szybko i nieomal podświadomie, lecz jest ważne, aby przyzwyczać się w ten sposób do systematycznego czytania każdego grafiku.

(3) Po wyjaśnieniu budowy grafiku, należy odczytać treść i зміany jakie wyobraża grafik, zastanowić się nad ich znaczeniem i celowością. W pierwszym etapie należy grafik analizować w całości, a następnie fragmentarycznie. Najczęstszym błędem początkującego jest zagłębianie się w szczegóły, odczytywanie znaczenia poszczególnych punktów i zagubienie poglądu na całokształt zagadnień.

(4) Czytanie grafiku zależy zawsze od stopnia zainteresowania czytelnika problemem, który wyjaśnia grafik. Kierownik komórki organizacyjnej, pracującej według opracowanego grafiku-harmonogramu inaczej będzie się nim interesował, niż inny, postronny czytelnik. To specyficzne zainteresowanie należy możliwie dokładnie sformułować w postaci kolejności zapytań zadawanych grafikowi przez czytelnika. Ogólną intencją przewodnią przy czytaniu grafiku powinno być dążenie do ujrzenia poprzez grafik odzwierciedlanej przezeń rzeczywistości treści, a nie wyłącznie formy graficznej.

Rodzaje grafików

Przy opracowywaniu grafików należy również zastanowić się nad wyborem odpowiedniego rodzaju grafiku. Rodzaj grafiku należy ustalić zależnie od potrzeb. Podział grafików, będących tematem niniejszego artykułu, został ustalony w oparciu o cytowane dzieło Ł. A. Byzowa (str. 106).

Grafiki, znajdujące zastosowanie w pracy bankowej, można podzielić na następujące grupy i podgrupy:

Pierwsza grupa:

Grafiki wyrażające organizację (tj. strukturę, powiązania, stosunki) tzn. organogramy.

Podstawowe rodzaje:

1) Grafiki klasyfikacyjne i klasyfikacyjno-analityczne. Np. grafiki powiązań rachunków JPKB, klasyfikacji budżetowej itp. posiadające znaczenie instrukcyjno-szkoleniowe.

2) Grafiki organizacyjne, wyrażające strukturę jednostek organizacyjnych, schematy współzależności, podział odpowiedzialności itd. — tzn. organogramy. Np. grafiki schematów or-

ganizacyjnych banku, grafiki zakresu odpowiedzialności księgowych w poszczególnych jednostkach organizacyjnych, grafiki powiązania banku z innymi jednostkami organizacyjnymi itp. — posiadają znaczenie instrukcyjno-organizacyjne, usprawniają tym samym pracę, dokładnie obrazują pewne ustalenia i powiązania.

3) Grafiki procesu pracy, tzw. operogramy, wyrażające przebieg prac, podział pracy, powiązania w obiegu dokumentów (tzw. dokumentogramy), schematy planów itd.

Np.: grafiki czynności rachunków bankowych, kasowych, inkasowych, planowania kasowego, obsługi, budżetu państwa itp. — powiązane z obiegiem dokumentów. Grafiki takie ułatwiają organizowanie pracy w oddziałach, posiadają znaczenie praktyczne, zwiększają dokładność pracy.

Druga grupa:

Grafiki wyrażające rozplanowanie pewnych zjawisk w czasie, tzw. chronogramy:

1) Chronogramy historyczne, porównujące np. plany kalendarzowe i ich wykonanie przez jednostki organizacyjne banku (np. na odcinku rezultatów wydajności i dokładności pracy).

2) Chronogramy cykliczne — obrazujące systematycznie powtarzające się wydarzenia. np. harmonogramy prac poszczególnych komórek organizacyjnych, zsynchronizowane harmonogramy prac oddziałów, tzw. fotografie dnia roboczego oddziału, napływu klientów do banku, terminarze prac itd. posiadają duże znaczenie praktyczne, gdyż przyspieszają wykonanie prac, likwidują godziny nadliczbowe, a tym samym zwiększają wydajność pracy.

3) Chronogramy typowe, nieprzystosowane do określonych okresów czasu. Np. chronometraż wszystkich czynności związanych z realizacją czeku w banku posiadają znaczenie przy przyspieszaniu załatwiania klientów. Poza tym stosuje się chronometraż przy ustalaniu racjonalnych norm pracy i wykrywaniu przodujących metod pracy.

Chronogramy stanowią podstawowe narzędzie planowania w czasie i posiadają specjalne znaczenie przy kontroli wykonania tych planów, gdyż poglądowo obrazują wszystkie odchylenia od planu.

Różne rodzaje grafików, opisanych w niniejszym artykule, są stosowane za granicą. Duży postęp wiedzy na tym odcinku jest szczególnie widoczny w Związku Radzieckim. Korzystając ze zdobyczy naukowców Związku Radzieckiego można zastosować metodę graficzną również w pracy bankowej.

Metoda stosowania grafików w pracy bankowej powinna zainteresować wszystkich pracowników banku, doceniających znaczenie usprawnienia swego warsztatu pracy.

W związku z tym pożądanym wydaje się opracowywanie grafików dla różnorodnych czynności operacyjnych, dla prac terminowych, dla powiązania obiegu dokumentów oraz dla innych celów organizacyjnych i instrukcyjnych.

Opracowane grafiki, po praktycznym wypróbowaniu można nadsyłać do redakcji „Wiadomości NBP“ lub do Wydziału Organizacyjnego Centrali NBP w Warszawie w celu rozpowszechnienia ich na inne jednostki organizacyjne Banku. Grafiki trafnie obrazujące racjonalne metody pracy przodujących zespo-

łów, których zastosowanie może dać konkretne korzyści w innych zespołach, można przysyłać w formie wniosków racjonalizatorskich wprost do Głównej Komisji Usprawnienia Administracji w Centrali NBP.

Zbigniew Ładoś

W dążeniu do pogłębienia współpracy resortów z Bankiem nad podniesieniem dyscypliny finansowej przedsiębiorstw

W trosce o podniesienie dyscypliny finansowej przedsiębiorstw podjęte zostały próby wypracowania nowych metod współpracy między resortem górnictwa i Narodowym Bankiem Polskim.

Na wniosek Departamentu Finansowego Ministerstwa Górnictwa, postanowiono organizować w lokalach właściwych terenowo oddziałów NBP konferencje z udziałem przedstawicieli Departamentu Finansowego M. G., centralnych zarządów względnie zjednoczeń P.W., przedsiębiorstw kontrolowanych przez dany oddział NBP, oddziału wojewódzkiego oraz właściwego terenowo oddziału N.B.P.

Celem organizowanych konferencji jest omawianie całokształtu zagadnień finansowych związanych z kontrolą bankową przedsiębiorstw położonych w danym okręgu bankowym.

Pierwsze tego rodzaju konferencje odbyły się w dn. 6 i 7 lutego w oddziałach NBP: I O/M Katowice oraz Zabrze.

Tematem tych konferencji były trudności i uchybienia przedsiębiorstw powstające w toku kredytowania i kontroli, a w szczególności zagadnienia związane z:

- a) kwartalnymi wnioskami do planu kredytowego,
- b) udzielaniem, korzystaniem i spłatą kredytów,
- c) akumulowaniem funduszu amortyzacyjnego,
- d) akumulowaniem i korzystaniem z funduszy specjalnych,
- e) rozliczeniami z budżetem,
- f) blokowaniem rachunku rozliczeniowego,
- g) informacjami przedsiębiorstw do kwartalnych sprawozdań z sytuacji ekonomicznej,
- h) miesięcznymi planami kasowymi,
- i) kwartalnymi planami funduszu płac i wstrzymywaniem funduszu płac,
- j) przebiegiem inkasa,
- k) różnymi pozostałymi zagadnieniami jak np. kształtowanie się zapasów ponadnormatywnych.

Przebieg konferencji wykazał, że spełniły one zadanie na odcinku instruktażu przedsiębiorstw oraz interpretacji obowiązujących przepisów dotyczących gospodarki finansowej.

Zagadnienia oraz problemy poruszone na konferencji zostały w większości autorytatywnie wyjaśnione zebraniem przez przedstawicieli Ministerstwa Górnictwa oraz Banku.

Niedostatecznie natomiast uwypuklono i omówiono zagadnienia związane z uchybieniami dyscypliny fi-

ansowej wynikającymi z toku działalności poszczególnych przedsiębiorstw.

Powyższe niedociągnięcia spowodowane zostały następującymi przyczynami:

— zbyt duża ilość omawianych przedsiębiorstw: w Katowicach — 14 przedsiębiorstw z 5 branż, w Zabrzu — 19 przedsiębiorstw z 4 branż. Omawianie uchybień poszczególnych przedsiębiorstw spowodowałyby brak zainteresowania przedsiębiorstw podległych innym branżom.

— za szeroko nakreślona porządkiem dziennym tematyka konferencji;

— brak przedstawicieli działów zaopatrzenia przedsiębiorstw, którzy mogliby wyjaśnić przyczyny powstania nieprawidłowości w zakresie gospodarki zaopatrzeniowej oraz materiałowej;

Nie ulega jednakże wątpliwości, że po opracowaniu właściwych metod pracy, tego rodzaju konferencje organizowane przez resort i NBP staną się jednym z ważnych momentów pozwalających oddziałowi wojewódzkiemu na zorientowanie się w sytuacji finansowej przedsiębiorstw kontrolowanych przez oddziały terenowe, badanie prawidłowości sprawowanej przez oddziały kontroli, włączenie resortu do akcji bezpośredniego oddziaływania Banku na likwidację niedociągnięć w gospodarce finansowej przedsiębiorstw. Obecność przedstawicieli Ministerstwa Górnictwa na konferencji pozwoli na pełniejsze precyzowanie wyjaśnień oraz interpretacji obowiązujących zarządzeń.

*

W wyniku rozmów przeprowadzonych z przedstawicielami C. Z. Zaopatrzenia Ministerstwa Górnictwa (dawny Dep. Zaopatrzenia) oraz w oparciu o opinie przedstawicieli oddziału wojewódzkiego w Katowicach oraz kopalń „Katowice“ i „Polska“ ustalono nowe zasady kontroli limitów zakupu materiałowego na rok 1952 w przedsiębiorstwach podległych Ministerstwu Górnictwa.

Praktyka roku ub. wskazuje wyraźnie, że limit zakupu ustalony dla przedsiębiorstw w relacji rocznej jest niewystarczający dla zachowania równomierności zaopatrzenia w ciągu roku i utrzymania w ramach planu. W licznych przypadkach przedsiębiorstwa w pierwszych kwartałach roku dokonywały bez przeszkód mieszcząc się w rocznym limicie, zakupy materiałów łatwo osiągalnych na rynku w ilościach nadmiernych. Zazwyczaj w IV kwartale, przy wyczerpaniu limitu finansowego, występowały przy nadmiarze

jednych materiałów braki w innych materiałach niezbędnych dla celów produkcji. Czynniki nadrzędne postawione przed faktami dokonanymi musiały tolerować przekroczenia limitów zakupu, aby nie spowodować zaburzeń w produkcji.

W związku z tym, zdecydowano w r. 1952 ustalać kwartalne limity zakupu w oparciu o roczny limit. Oddziały NBP dysponując dostarczonymi im przez centralne zarządy względnie zjednoczenia P.W. operatywnymi limitami zakupów z podziałem na kwartały oraz miesięcznymi raportami wykorzystania limitów zakupu wzór ZF2 i obrotówkami materiałowymi przy stosunkowo małym nakładzie pracy, będą mogły wglądać w przebieg zaopatrzenia materiałowego i hamować zakupy przekraczające limit. Ponadto, w przypadkach gospodarczo uzasadnionych przekroczeń limitu zakupu oddziały uzyskują z centralnych zarządów względnie zjednoczeń P.W. zatwierdzenie tego stanu wraz z wyjaśnieniami. Wyjaśnienia te będą jedną z najważniejszych podstaw do kwalifikacji powstałych w ten sposób stanów ponadnormatywnych.

Wydział Kredytów Górnictwa w analogiczny sposób sprawować będzie kontrolę nad wykonaniem

kwartalnych limitów zakupu w skali centralnych zarządów i zjednoczeń P.W.

Na kwartalnych konferencjach przedstawiciele Departamentu Kredytów Przemysłu oraz Centralnego Zarządu Zaopatrzenia Materiałowego, które będą się odbywały 18 dnia ostatniego miesiąca kwartału, całością gospodarki materiałowej w poszczególnych przemysłach poddany zostanie szczegółowej analizie. Analiza ta oparta będzie na wynikach kontroli limitów zakupu i posłuży w pierwszym rzędzie do oceny realności odgórnych wniosków do planu kredytowego na kwartał następny.

Od Redakcji

Zagadnienie współpracy między resortami i NBP w walce o podniesienie dyscypliny finansowej w przedsiębiorstwach ma zasadnicze znaczenie. Informując o podjętych w tym zakresie próbach na odcinku resortu górnictwa prosimy o nadesłanie uwag odnośnie:

- a) *zasad organizowania konferencji o których piszemy,*
- b) *zasad kontroli limitów zakupów,*
- c) *możliwości przeniesienia tych prób na inne resorty.*

DZIAŁ i n s t r u k c y j n y

Wyciągi z pism departamentów kredytów

Fundusz Zakładowy

Obowiązki Banku w sprawie opiniowania odpisów na Fundusz Zakładowy są takie same w r. 1952 jak w latach poprzednich. Do tych obowiązków zalicza się opiniowanie każdego zaliczkowego odpisu. Jeśli przedsiębiorstwo nie przesyła Bankowi projektu odpisu kwartalnego do zaopiniowania — to postępuje ono niezgodnie z przepisami — co jednak nie zwalnia oddziału od wynikającego z przepisów obowiązku opiniowania. Należy w takich przypadkach zwrócić przedsiębiorstwu uwagę na niewłaściwość postępowania, zażądać przedłożenia projektu odpisu i zaopiniować go. Niezależnie od powyższego trybu postępowania należy honorować decyzję jednostki nadrzędnej dotyczącą odpisu kwartalnego. Jeśliby oddział nie zgadzał się z decyzją jednostki nadrzędnej odnośnie odpisu kwartalnego — to sprawa ta może ewentualnie być podniesiona przy opiniowaniu przez Bank odpisu rocznego, gdyż tylko o rocznych odpisach opinie Banku i jednostki nadrzędnej przedsiębiorstwa powinny być zgodne, a przy braku zgodności decyduje resortowy minister w porozumieniu z Ministrem Finansów.

PL/I/520/fz Warszawa dnia 27 lutego 1952 r.

Wypłata premii bilansowej

Wypłata rocznej premii bilansowej w kontrolowanych przedsiębiorstwach może nastąpić zgodnie z zarządzeniem 3/52 pkt. 2 po zatwierdzeniu bilansu przez jednostkę nadrzędną przedsiębiorstwa, uprawnioną do zatwierdzania bilansów. Treść powyższego zarządzenia została uzgodniona z Ministerstwem Finansów. Tryb zatwierdzania rocznych bilansów reguluje zarządzenie ministra finansów z dnia 13 lutego 1952 r.

PL/I/520/sb. Warszawa dnia 1 marca 1952 r.

Wydatki zrównane z funduszem płac

W związku z nasuwającymi się wątpliwościami co należy rozumieć pod pojęciem „Przelewy z tytułu składek na ubezpieczenia społeczne“ (§ 6 ust. 1-szy pkt a) Uchwały Prezydium Rządu z dnia 12 grudnia 1951 r.) wyjaśnia się, że w pojęciu przelewów z tytułu składek na ubezpieczenia społeczne mieszczą się zasiłki rodzinne i chorobowe, które przedsiębiorstwo wypłaca zastępczo w imieniu ubezpieczalni społecznej, potrącając odnośne kwoty z należnych jej składek. Wyżej wymienione wydatki są więc zrównane z płacami zarówno co do kolejności pokrywania z rachunku rozliczeniowego jak i finansowania kredytem na fundusz płac.

PL/I/520 kol. Warszawa dnia 1 marca 1952 r.

Departament Zagraniczny

TABELA KURSOWA Nr 8

Narodowy Bank Polski stosuje następujące kursy przy kupnie i sprzedaży dewiz i pieniędzy zagranicznych:

D e w i z y			B a n k n o t y		
Kupno zł	Sprzedaż zł		Kupno zł	Sprzedaż zł	
99,75	100,25	Z S.R.R.	100 Rubli	—	—
11,17	11,23	Anglia	1 £ sterling	11,15	11,22
—	28,14*)	Argentyna	100 Peso	18,—	20,—
8,94	8,98	Australia	1 £ australijski	8,10	8,40
—	15,50*)	Austria	100 Sz. austr.	15,—	15,50
7,98	8,02	Belgia	100 Fr. belg.	7,90	8,—
—	21,82*)	Brazylia	100 Cruzeiro	11,45	11,75
—	1,40 ^{1/2} *)	Bułgaria	100 Lewa	1,35	1,40
—	8,02*)	Czechosłowacja	100 Kr. czech.	7,90	8,—
57,77	58,05	Dania	100 Kr. duńsk.	50,—	55,—
11,46	11,52	Egipt	1 £ egipski	9,50	10,—
—	1,75*)	Finlandia	100 Mk. fińsk.	1,25	1,40
1,14	1,14 ^{1/2}	Francja	100 fr. franc.	1,10	1,15
11,17	11,23	Izrael	1 £ izr.	6,50	7,—
105,—	105,52	Holandia	100 Hfl.	100,—	105,—
3,98	4,—	Kanada	1 \$ kan.	3,95	3,99
119,82	120,42	Niem. Rep. Dem.	100 Mk. N.R.D.	—	—
—	—	Niemcy Zach.	100 Mk. zach.	75,—	83,50
55,86	56,14	Norwegia	100 Kr. norw.	50,—	55,—
—	2,68*)	Rumunia	100 Lei	—	—
3,99	4,01	Stany Zjedn. A. P.	1 \$ USA	3,98	4,01
91,30	91,76	Szwajcaria	100 Fr. szwajc.	9,—	92,—
77,13	77,51	Szwecja	100 Kr. szwedz.	172,—	77,—
—	34,42*)	Węgry	100 Forint	32,—	34,—
—	0,67*)	Włochy	100 Lirów it.	0,65	0,70

Skup złota:

1 gram czystego złota — zł 4,50

Bank skupuje:

1. Banknoty uszkodzone lecz nadające się do skupu oraz banknoty do larowe emisji sprzed roku 1928 tzw. długie wg kursów obniżonych o 5%
2. Obiegowe monety srebrne i bilon — wg kursów banknotów, obniżonych o 10 %

*) dla przekazów za usługi i na koszty utrzymania

Funtury angielskie w odcinkach wyższych niż £ 1.— oraz pieniądze zagraniczne nie objęte tabelą Oddziału NBP przyjmują tylko do inkasa.

Tabela Nr 7 przestaje obowiązywać.

DZIAŁ racjonalizacji

Ruch racjonalizatorski w NBP w roku 1951

Duże i odpowiedzialne zadanie, jakie ma do spełnienia w naszej gospodarce Narodowy Bank Polski, który wzorując się na Banku Państwa ZSRR — staje się w pełni bankiem socjalistycznym, wymagają odpowiednio wychowanego i przeszkolonego zespołu pracowników.

Walka o nowe, socjalistyczne kadry jest prowadzona konsekwentnie. Pracownicy NBP są systematycznie szkoleni na kursach zawodowych i ideologicznych, pogłębiając swój światopogląd i podnosząc kwalifikacje zawodowe.

Osiągnięcia w tym zakresie są już duże. Wyrazem ich jest m. in. rozwój ruchu racjonalizatorskiego.

zatorskiego, rozwój inicjatywy twórczej szerokiej rzesz pracowników bankowych.

Ruch racjonalizatorski na terenie naszego Banku zainicjowany został w 1948 roku. Jego rozwój w minionym okresie charakteryzuje wzrost z roku na rok ilości składanych projektów, o czym mówi poniższe zestawienie:

Rok	ilość złożonych projektów
1948	147
1949	153
1950	259
1951	652
razem 1.211	

W obecnej formie organizacji ruchu racjonalizatorskiego w NBP, projektodawcy przesyłają projekty do Głównej Komisji Projektów Usprawnienia Administracji przy Centrali NBP — bezpośrednio, lub za pośrednictwem lokalnych komisji istniejących przy wydziałach w centrali i oddziałach w terenie. Lokalne komisje są propagatorami ruchu racjonalizatorskiego na swoim terenie; Główna komisja projekty analizuje i opiniuje, zasługujące zaś na wyróżnienia przesyła do Centralnej Komisji Usprawnienia Administracji Publicznej przy Prezesie Rady Ministrów.

W roku 1951 wyróżniono 121 projektów racjonalizatorskich w NBP. Usprawnienia te dały Bankowi duże oszczędności w etatach, skróciły cykl obiegu dokumentów, podniosły wydajność pracy o 26% oraz — dzięki zrationalizowaniu formularzy — przyniosły w latach 1950/51 oszczędność 188 ton papieru.

Szereg projektów dało usprawnienia w skali ogólnopolskiej, jak np. projekt dotyczący układu planu finansowania dla PGR-ów, albo nowy sposób obliczania normatywów dla przedsiębiorstw usługowych.

Ruch racjonalizatorski na terenie NBP nie rozwijał się jednolicie. Największą aktywnością dotychczas wyróżniły się lokalne komisje:

w centrali — przy Departamencie Zagranicznym i Departamencie Kredytowym (obecnie: Departament Planowania, Departament Kredytów Przemysłu i Departament Kredytów Handlu i Usług),

w oddziałach — przy oddziałach wojewódzkich w Bydgoszczy, Katowicach i Poznaniu.

Projekty nadsyłane są z terenu całej Polski. Projektodawcami są pracownicy zarówno umysłowi jak i fizyczni. Wysiłki ich idą w kierunku usprawnienia pracy na każdym odcinku działalności banku. Są one wyrazem ich inicjatywy twórczej, wyrazem ich obywatelskiego uświadomienia.

Doceniając w pełni znaczenie ruchu racjonalizatorskiego dla rozwoju gospodarki narodowej, Zarząd Główny Związku Zawodowego Pracowników Finansowych R.P. organizuje w najbliższych tygodniach wystawę, która zapozna szerszy ogół pracowniczy z osiągnięciami poszczególnych banków w tej dziedzinie. Na wystawie tej można będzie zapoznać się i z osiągnięciami poszczególnych pracowników NBP w dziedzinie usprawnienia metod pracy, podnoszenia jej jakości, uzyskiwania coraz lepszych wyników ilościowych.

. L. R.

Komunikaty Głównej Komisji Projektów Usprawnienia Administracji w NBP

Z danych statystycznych zamieszczonych w poprzednim numerze „Wiadomości NBP“ dotyczących oddziałów Banku wynika, że w roku 1951 największą ilość projektów nadesłali pracownicy oddziałów z terenu województw: bydgoskiego (119), katowickiego (98) i poznańskiego (84).

Stan ten zawdzięczać należy między innymi również ożywionej działalności lokalnych komisji PUA przy oddziałach, a w szczególności przy oddziałach wojewódzkich.

Główna Komisja Projektów Usprawnienia Administracji przy Centrali NBP na posiedzeniu w dniu 26 lu-

tego 1952 r. powzięła uchwałę wyrażającą lokalnym komisjom specjalne uznanie za dotychczasową działalność oraz podziękowanie członkom tych komisji.

Jednocześnie zgodnie z powyższą uchwałą podaje się nazwiska pracowników oddziałów, którzy wybitnie wyróżnili się w akcji rozwijania ruchu racjonalizatorskiego.

BYDGOSZCZ
Reiss Kazimierz
Widota Ignacy
Ormiński Albin
Młodecki Andrzej

Becker Zbigniew
Piotrowski Józef
Czamarski Jan
Heyza Edmund
Zengel Franciszek

BRODNICA	Kruszczyński Aleksander
II O/M BYDGOSZCZ	Goździewiński Wojciech
CHEŁMNO	Wiliński Zygmunt
CHEŁMŹA	Zaorski Stanisław
CHOJNICE	Machel Bronisław
ŚWIECIE n/W	Pytel Paweł
I O/M TORUŃ	Zdrojewski Franciszek
TORUŃ	Hippner Zygmunt
TUCHOLA	Kowalska Elżbieta
ŻNIN	Welter Leon
Z WOJEWÓDZTWA KATOWICKIEGO	Lubawy Józef
Batko Józef	Drożdż Bronisław
Kostka Eugeniusz	Laskowski Paweł
Szudyga Hubert	Sadowski Marian
Kotyńska Jadwiga	Sosna Brunon
Z WOJEWÓDZTWA POZNAŃSKIEGO	
Wawrzyniak Piotr	Szyłhan Jarosław
Pielin Marian	Michałowski Bohdan

**REJESTR PROJEKTÓW PRZYJĘTYCH PRZEZ
GŁÓWNA KOMISJĘ PROJEKTÓW USPRAWNIA
ADMINISTRACJI I WYRÓŻNIONYCH PRZEZ CEN
TRALNĄ KOMISJĘ USPRAWNIA ADMINISTRA
CJI PUBLICZNEJ PRZY PREZESIE RADY
MINISTRÓW**

OB. ANDRZEJ MŁODECKI — pracownik Oddziału Wojewódzkiego w Bydgoszczy został nagrodzony kwotą zł 1.000 — za projekt nr 243/51 dotyczący zmechanizowania księgowości mniejszych oddziałów Banku przy pomocy maszyn typu „Continental 300“. Ponadto ob. EDMUND HEYZA, JERZY SOBCZAK, BERNARD BALCER i MARIAN DESKOWSKI, pracownicy Oddziału Wojewódzkiego w Bydgoszczy zostali nagrodzeni kwotami po zł 150.— za współpracę przy opracowywaniu i realizacji projektu ob. A. Młodeckiego.

Ob. A. Młodecki zaproponował zmechanizowanie księgowości w mniejszych oddziałach Banku przy pomocy maszyn typu „Continental 300“, używanych dotychczas jako maszyny — tylko sumujące.

Dotychczas w oddziałach była mechanizowana księgowość przy pomocy kosztownych i skomplikowanych maszyn typu „Continental 700“, „Continental 800“, „Astra 63“ i tym podobnych maszyn wielolicznikowych. Tego rodzaju maszyn jest stosunkowo mało i są kosztowne wskutek czego można było zmechanizować przy ich pomocy stosunkowo niewielką ilość oddziałów. Ob. A. Młodecki przestudiował pracę maszyn kilkakrotnie tańszych — typu „Continental 300“ i doszedł do wniosku, że możliwości tych maszyn nie były dostatecznie wyzyskane. Po przeprowadzeniu prób okazało się, że maszyny te mogą być użyte również jako maszyny księgujące przy zastosowaniu odpowiedniej metody pracy.

Ob. Heyza, Sobczak, Balcer i Deskowski zainteresowali się pomysłem ob. A. Młodeckiego, pomogli mu do opracowania projektu instrukcji, wypróbowali praktycznie użyteczność tych maszyn oraz za zezwoleniem centrali Banku zmechanizowali próbnie księgowość w dwóch oddziałach z wynikiem pozytywnym.

Projekt ob. A. Młodeckiego został zrealizowany. Przy pomocy maszyn dwulicznikowych zmechanizowano księgowość w szeregu oddziałach uzyskując w każdym 30% oszczędności obsady.

OB. WITOLD URBAŃSKI — pracownik I Oddziału Miejskiego w Poznaniu został nagrodzony kwotą zł 200 za projekt nr 547/51 dotyczący usprawnienia pracy w komórkach rozliczeń międzyoddziałowych.

Dla celów statystycznych oblicza się codziennie ilość pozycji wpisanych na awizach „uznań i obciążeń w drodze“ zarówno wysłanych jak i otrzymanych.

Ob. W. Urbański zaproponował, aby sporządzający awiz — przed wyjęciem kalki — umieszczał poniżej swego aparatu liczbę oznaczającą ilość pozycji zawartych w awizie. Dzięki temu oddział otrzymujący awizy nie potrzebuje już tych pozycji podliczać co zmniejszy o 50% ilość pracy koniecznej na wykonanie tego rodzaju czynności.

Projekt został zrealizowany przy ponawianiu nakładu F-4400/I przez dodanie na tym formularzu rubryki: „ilość zał.....“

OB. HENRYK FICENES — pracownik Oddziału Wojewódzkiego w Szczecinie został nagrodzony kwotą zł 1.000 — za projekt Nr 448/51 dotyczący zmechanizowania księgowości w oddziałach IV — VI kategorii przy pomocy maszyn do liczenia marki „Rheinmetall“ AES We 33.

Oddział Wojewódzki w Szczecinie otrzymał pewną ilość maszyn sumujących zamówionych przez Centralę Banku, a dostarczonych bezpośrednio przez Polskie Towarzystwo Maszyn Biurowych. Ponieważ maszyny te miały ruchomą karetkę, ob. H. Ficenes zainteresował się możliwością zastosowania ich jako maszyn księgujących.

Po przeprowadzeniu badań i opracowaniu instrukcji przez projektodawcę, na jego wniosek oddział wojewódzki przystąpił do próbnego zmechanizowania księgowości w jednym z oddziałów.

Ponieważ próba dała pozytywny wynik, oddział wojewódzki wykorzystał dalsze maszyny tego typu i zmechanizował przy ich pomocy księgowość w kilku oddziałach na terenie województwa szczecińskiego — za zgodą Centrali Banku.

Wykorzystując projekt ob. H. Ficenesa i doświadczenia Oddziału Wojewódzkiego w Szczecinie Wydział Organizacyjny opracował instrukcję i przystąpił do zmechanizowania księgowości w ca 180 oddziałach przy zastosowaniu maszyn typu „Rheinmetall“.

Realizacja projektu ob. H. Ficenesa przyniosła znaczne korzyści przez podniesienie wydajności pracy w działach zmechanizowanych o ca 30%.

OB. OB. OLGA RAFALSKA i DANUTA KARPOWICZ — pracowniczki Departamentu Zagranicznego zostały nagrodzone kwotami po' zł 100.— za projekt nr 611/51 dotyczący wprowadzenia nowego typu rejestru wniosków dewizowych.

Ob. ob. O. Rafalska i D. Karpowicz zaproponowały skoncentrowanie zapisów dotyczących załatwionych wniosków dewizowych w dwóch ksiązkach zamiast w siedmiu dotychczas prowadzonych.

Projekt został wprowadzony w życie wewnętrznym zarządzeniem. Realizacja tego projektu przyniosła znaczne korzyści dla Banku i dla klientów składających wnioski dewizowe. Przyspieszono czas załatwienia wniosków i zaoszczędzono wiele zbędnej pracy.

OB. JÓZEF TILLES — pracownik Oddziału Wojewódzkiego w Krakowie został nagrodzony kwotą zł 250.— za projekt nr 59/51 dotyczący przepisów o obrocie bezgotówkowym.

Projekt przepisów o obrocie bezgotówkowym zawiera całość dotychczas obowiązujących przepisów w zakresie obrotu bezgotówkowego odpowiednio uszeregowanych i zaopatrzonych komentarzem.

Projekt ten opracowany jasno i zwięźle został wykorzystany przez kompetentny wydział Centrali Banku przy redagowaniu części A — „Przepisów dla komórek kontrolnych Banku“. W szczególności przejęto do wyżej wspomnianych „Przepisów“ podział rzeczowy treści oraz niektóre omówienia zagadnień, które zostały rozwinięte i dostosowane do aktualnych wymogów interpretacyjnych uzgodnionych z Ministerstwem Finansów.

OB. MARIAN GROMSKI — pracownik Departamentu Zagranicznego otrzymał nagrodę książkową w postaci albumu pt. „Sześćdziesiąt lat Odbudowy Warszawy“ za projekt nr 168/50 dotyczący przesyłania przez oddziały Banku czeków zagranicznych listami poleconymi zamiast wartościowymi przy równoczesnym ich krosowaniu.

Projekt został zgłoszony w okresie opracowywania przez Wydział Walutowy instrukcji dotyczącej skupu czeków zagranicznych i został wykorzystany przy opracowywaniu nowej IS Dz. VII.

OB. KAROL PENIŃSKI — pracownik Oddziału Wojewódzkiego we Wrocławiu otrzymał podziękowanie za projekt nr 503/51 dotyczący arkusza kontroli wydatków POM.

Ob. K. Peniński zaproponował zastosowanie arkusza karty szczegółowej (form. 3401) dla potrzeb kontroli wydatków Państwowych Ośrodków Maszynowych.

Projekt był przez pewien czas wykorzystywany lokalnie na terenie województwa wrocławskiego. Zastosowanie projektu ob. K. Penińskiego pozwoliło na prowadzenie kontroli wydatków POM według podgrup JPK i przyczyniło się do usprawnienia współpracy oddziałów z ośrodkami maszynowymi oraz ułatwiło oddziałom kontrolę następną.

OB. JÓZEF SZYROCKI — z Oddziału Wojewódzkiego w Katowicach otrzymał nagrodę książkową w postaci albumu pt. „Sześćdziesiąt lat Odbudowy Warszawy“ za projekt nr 65/51 dotyczący numeracji oddziałów NBP.

Dotychczas oddziały otrzymują numery kolejne ustalone w zasadzie w kolejności powstawania oddziałów. Ob. J. Szyrocki zaproponował wprowadzenie numeracji oddziałów w ramach każdego województwa. Zgodnie z tą propozycją oddział wojewódzki np. w Białymstoku zostałby oznaczony nr 1, zaś oddziały na terenie województwa białostockiego otrzymałyby numerację: 1/1, 1/2, 1/3, itd. w przyznawaną w kolejności alfabetycznej, w kolejności wielkości oddziałów lub ich uru-

chamiania. Projekt powyższy został zrealizowany z pewną modyfikacją zarządzeniem numer 145/51.

OB. STEFAN KOWALSKI — pracownik Departamentu Planowania otrzymał podziękowanie za projekt nr 194/51 dotyczący zestawienia oddolnych planów finansowania.

OB. JERZY SOBCZAK — pracownik Oddziału Wojewódzkiego w Bydgoszczy został nagrodzony kwotą zł 200.— za projekt nr 342/51 dotyczący zmniejszenia o połowę formatu formularzy nr 3431 i 3432.

Ob. J. Sobczak analizując sposób wypełniania formularzy Nr 3431 i 3432 (sprawozdanie z wydatków i dochodów jednostek budżetowych) doszedł do przekonania, że formularze te nie są należycie wykorzystane i można je zmniejszyć o połowę uzyskując w ten sposób dość znaczne oszczędności przy dotychczasowym masowym zużyciu tych formularzy.

Po przeprowadzeniu badań propozycja ob. J. Sobczaka uznana została za słuszną i projekt został przyjęty. Zmniejszenie omawianych formularzy o połowę, po wprowadzeniu drobnych zmian, przewiduje Instrukcja Służbowa Dział III § 174.

OB. OB. HALINA GÓRSKA i JANINA FOGT — pracowniczki Departamentu Zagranicznego zostały nagrodzone kwotami po zł 300.— za projekt nr 577/51 dotyczący zmiany metody sporządzania sprawozdań z obrotów usługowych i różnych.

Zaproponowana zmiana polegała na przyspieszeniu o 4 — 5 dni zakończenia prac związanych ze sporządzeniem i uzgodnieniem miesięcznych sprawozdań z wykonania planów obrotów płatniczych z zagranicą dzięki zastosowaniu przebitkowej metody dokonywania zapisów obrotów i storn z poszczególnych miesięcy. Przez zrealizowanie projektu zmniejszono znacznie ilość błędów powstających przy przepisywaniu danych z poprzedniego miesiąca, zlikwidowano przestoje w pracy i przyspieszono w ten sposób termin sporządzania sprawozdań.

OB. HALINA MAŁACHOWSKA — pracowniczka Departamentu Zagranicznego została nagrodzona kwotą zł 150.— za projekt nr 213/51 dotyczący stałego terminarza.

Zaproponowany przez ob. H. Małachowską terminarz jest stosowany przez jeden z wydziałów Departamentu Zagranicznego i oddaje duże usługi przy wielkiej ilości spraw do pamiętania (600 — 2.000 miesięcznie).

Terminarz ten zasługuje na uwagę ponieważ:

a) jest bardzo prosty w konstrukcji i użyciu oraz może być sporządzony we własnym zakresie przy wykorzystaniu do tego celu makulatury,

b) wymaga minimalnego nakładu pracy przy obsłudze,

c) jest niezawodny i wyklucza możliwość przeoczenia terminu załatwienia sprawy np. z powodu nieobecności właściwego referenta.

Aby umożliwić innym jednostkom organizacyjnym Banku ewentualne zastosowanie omawianego terminarza podajemy szczegółowy opis jego urządzenia i stosowania.

Do założenia stałego terminarza należy zastosować pudełko z tektury lub skrzynkę z drzewa o wymiarach: długość 20 cm, szerokość 16,5 cm i wysokość 11 cm.

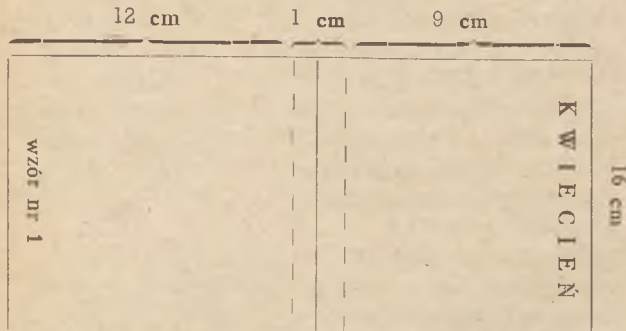
Następnie z grubszego kartonu (z wycofanych z użycia skoroszytów, teczek — o ile możliwości preszpanowanych) należy sporządzić w 3 kolorach, według podanego wzoru, 44 koperty nie zamykane, a mianowicie:

31 kopert np. koloru żółtego, przeznaczonych na poszczególne dni miesiąca. Koperty te oznacza się wyraźnie w lewym rogu u góry cyframi od 1 do 31.

12 kopert, np. koloru zielonego przeznaczonych na poszczególne miesiące. Na każdej z tych kopert wypisuje się nazwę danego miesiąca

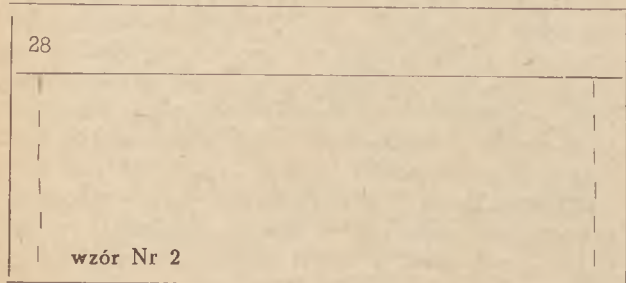
1 koperta, np. koloru niebieskiego z napisem: „Rok następny“.

Wszystkie koperty powinny być wycięte jednolicie według następującego wzoru (nr 1):



Wycięty karton należy złożyć według linii kreskowanych, z tym że linia środkowa powinna się znaleźć wewnątrz koperty. Po odpowiednim złożeniu kartonu boki spina się przy pomocy zszywacza.

W ten sposób sporządzone koperty powinny wyglądać według wzoru nr 2.



Koperty powinny być ułożone w pudełku w następującej kolejności:

- **najpierw** koperty oznaczone cyframi 1 — 31 (dni), Koperta dotycząca dnia jutrzejszego powinna być pierwsza, zaś dotycząca dnia dzisiejszego ostatnia w szeregu tych kopert. Jeżeli na przykład terminarz zakładamy w dniu 27 marca, to koperty powinny być ułożone w następującej kolejności liczb oznaczonych datami: 28, 29, 30, 31, 1, 2 itd aż do 27.
- **następnie** koperty oznaczone nazwami miesięcy, ułożone podobnie jak koperty przeznaczone na dni,
- **w końcu** koperta z napisem: Rok następny.

Sprawy wymagające załatwienia w późniejszym terminie odnotowuje się na kartkach papieru o dowolnych wymiarach, niezbyt małych i nie przekraczających wymiarów koperty.

Treść notatek ujęta bardzo zwięźle powinna być wpisywana w stałe jednakowej — niżej wymienionej kolejności:

1. Dział data wystawienia
2. sprawa
3. jak załatwić
4. przedłożyć komu dnia . . .

Oprócz terminów jednorazowych mogą być w razie potrzeby podawane terminy stałe np. 10, 20, 30 każdego miesiąca.

Kartki z terminarzami wypełniają referenci załatwiający daną sprawę i składają je u pracownika prowadzącego terminarz (np. w specjalnie na ten cel przeznaczonym pudełku). Pod koniec pracy prowadzący terminarz rozkłada kartki z terminami do odpowiednich kopert.

Rano, natychmiast po rozpoczęciu pracy prowadzący terminarz wyjmuje kartki z terminami z pierwszej koperty (oznaczonej datą bieżącego dnia), kopertę przekłada na koniec szeregu kopert dotyczących dni, kartki zaś przekazuje odnośnym referentom. W ostatnim dniu miesiąca rozsortowuje się kartki wyjęte z koperty oznaczonej danym miesiącem do kopert odpowiadających terminom. Podobnie postępuje się w końcu roku z kopertą oznaczoną „Rok następny“.

WSPÓŁZAWODNICTWO

Ocena wyników współzawodnictwa pracy w NBP za IV kwartał 1951 r.

Ocena wyników współzawodnictwa pracy w centrali Banku, w oddziałach wojewódzkich i oddziałach podległych oddziałom wojewódzkim za IV kwartał 1951 r. dokonana została przez komisję centralną w dniu 31 stycznia 1952 r. i nagrody wypłacono przed 2 lutego br.

Prezes Banku, na wniosek komisji centralnej wyróżnił następujące zespoły i przyznał im nagrody pieniężne w wysokości zależnej od stopnia wyróżnienia i ilości członków zespołu:

w Centrali Banku

I lokata

Departament Zagraniczny

1. Wydział Radziecki i NRD zł 7.000.—
2. Wydział Planowania zł 3.000.—

Departament Kredytów Handlu i Usług

3. Wydział Kredytów Przedsiębiorstw Kulturalno-Oświatowych zł 1.560.—

II lokata

Departament Kredytów Przemysłu

4. Wydział Kredytów Górnictwa zł 700.—

Departament Zagraniczny		II lokata	
Wydział Krajów Demokracji Ludowej		Bydgoszcz	
5. Dział Czeski	zł 1.800.—	4. Wydział Kredytów	zł 3.500.—
Departament Administracyjno-Gospodarczy		Koszalin	
Wydział Gospodarczy		5. Dział Obsługi Budżetu Państwa	
6. Warsztat samochodowy	zł 1.600.—	zł 400.—	
7. Wydział Organizacyjny	zł 2.420.—	Kraków	
III lokata		6. Wydział Kredytów	
Departament Zagraniczny		zł 2.600.—	
Wydział Zachodnio-Europejski		Opole	
8. Dział Zachodni	zł 1.680.—	7. Dział Finansowania Przemysłu	
Wydział Księgowości i Kontroli		zł 600.—	
9. Dział Księgowości	zł 1.050.—	8. Dział Finans. Handlu Kom. Żegl. i Usług	
Wydział Krajów Zamorskich		zł 250.—	
10. Dział Importu	zł 1.540.—	Poznań	
Departament Planowania		9. Dział Obsługi Budżetu Państwa	
11. Wydział Planowania Kredytowego	zł 1.750.—	zł 800.—	
12. Wydział Planowania Kasowego	zł 1.700.—	Warszawa	
Wydział Ekonomiczno-Statystyczny		10. Wydział Kredytów	
13. Zespół Biblioteki Centralnej	zł 350.—	zł 2.800.—	
Departament Budżetowo-Rachunkowy		11. Dział OKP	
Wydział Obsługi Budżetu Państwa		zł 800.—	
14. Dział I	zł 700.—	Wrocław	
Wydział Techniki Bankowej		12. Dział Obsługi Budżetu Państwa	
15. Dział I	zł 500.—	zł 450.—	
Departament Emisyjny		III lokata	
Skarbiec Emisyjny		Gdańsk	
16. Sortownia	zł 3.000.—	13. Wydział Kredytów	
Wydział Zabezpieczeń		zł 2.000.—	
17. Grupa Sygnalizacji	zł 600.—	14. Dział Księgowości i Budżetu Banku	
Departament Administracyjno-Gospodarczy		zł 350.—	
Wydział Gospodarczy		Koszalin	
18. Zespół szoferów	zł 1.080.—	15. Wydział Kredytów	
Wydział Inspekcji i Kontroli		zł 1.200.—	
19. Dział I	zł 1.820.—	Kraków	
20. Dział III	zł 350.—	16. Wydział Organizacyjno-Administra- cyjny	
razem w centrali		zł 1.500.—	
		17. Dział Kasowo-Skarbcowy	
		zł 1.000.—	
w Oddziałach Wojewódzkich		Łódź	
I lokata		18. Dział Obsługi Budżetu Państwa	
Katowice		zł 450.—	
1. Wszystkie zespoły oddziału	zł 16.000.—	19. Dział Administracyjno-Gospodarczy	
Poznań		zł 950.—	
2. Wydział Kredytów	zł 4.500.—	Opole	
Bydgoszcz		20. Dział OKP	
3. Wydział Obsługi Budżetu Państwa	zł 3.300.—	zł 500.—	
		Poznań	
		21. Dział Księgowości i Budżetu Państwa	
		zł 650.—	
		Rzeszów	
		22. Dział OKP	
		zł 300.—	
		Szczecin	
		23. Wydział Kredytów	
		zł 1.000.—	
		Warszawa	
		24. Dział Obsługi Budżetu Państwa	
		zł 600.—	
		Wrocław	
		25. Dział Kasowo-Skarbcowy	
		zł 1.500.—	
		Razem w oddziałach wojewódzkich	
		zł 48.000.—	

w Oddziałach

L. p.	Oddział	Województwo	kategoria	nagroda zł
I lokata				
1	Gliwice	katowickie	II	10.000.—
2	Gniezno	poznańskie	II	6.000.—
II. lokata				
3	II O/M. Bydgoszcz	bydgoskie	II	7.000.—
4	Włocławek	bydgoskie	II	6.800.—
5	Tczew	gdańskie	III	3.500.—
6	I O/M. Gdynia	gdańskie	II	4.300.—
7	Bielsko Biała	katowickie	II	7.500.—
8	Zawiercie	katowickie	III	5.200.—
9	Sandomierz	kieleckie	III	3.600.—
10	Słupsk	koszalińskie	III	3.200.—
11	I O/M. Kraków	krakowskie	III	5.000.—
12	Wadowice	krakowskie	IV	2.200.—
13	Chełm Lubelski	lubelskie	IV	2.600.—
14	Zduńska Wola	łódzkie	IV	2.200.—
15	Nowe M. n/Drwęca	olsztyńskie	VI	1.600.—
16	Racibórz	opolskie	III	4.800.—
17	Strzelce Opolskie	opolskie	V	1.700.—
18	Leszno	poznańskie	II	5.000.—
19	Chodzież	poznańskie	V	1.900.—
20	Sanok	rzeszowskie	IV	2.500.—
21	Świnoujście	szczecińskie	V	1.700.—
22	Siedlce	warszawskie	III	4.200.—
23	Jelenia Góra	wrocławskie	II	6.500.—
24	Wschowa	zielonogórskie	V	1.500.—
III lokata				
25	Suwałki	białostockie	IV	2.800.—
26	I O/M. Bydgoszcz	bydgoskie	II	4.800.—
27	Brodnica	bydgoskie	IV	2.500.—
28	Chojnice	bydgoskie	IV	2.500.—
29	IV O/M Gdańsk	gdańskie	II	3.200.—
30	Malbork	gdańskie	IV	1.700.—
31	Bytom	katowickie	II	5.000.—
32	Chorzów	katowickie	II	7.000.—
33	Świętochłowice	katowickie	III	2.600.—
34	Darłowo	koszalińskie	VI	700.—
35	I O/M. Opole	opolskie	II	5.400.—
36	Brzozów	rzeszowskie	V	1.000.—
37	W-wa Mokotów	warszawskie	II	5.500.—
38	III O/M. Warszawa	warszawskie	II	8.000.—
39	Kłodzko	wrocławskie	III	3.000.—
40	Milicz	wrocławskie	V	800.—

157.000.—

zestawienie:

Centrala	—	zł	35.000.—
Oddz. Wojew.	—	zł	48.000.—
Oddziały	—	zł	157.000.—

zł 240.000.—

Zasady rozdziału nagród ogłoszone w 1 numerze „Wiadomości NBP“ z 1952 r. na str. 65 pozostały niezmienione.

Spośród oddziałów wyróżnionych i nagrodzonych następujące otrzymały tytuł „Oddział Przewodzący“ za największe osiągnięcia w socjalistycznym współzawodnictwie w IV kwartale 1951 r.

1. W skali ogólnokrajowej

Oddział Wojewódzki w Katowicach

2. W skali kategorii

I Oddział Wojewódzki w Katowicach

II Oddział w Gliwicach

III Oddział w Zawierciu

IV Oddział w Sanoku

V Oddział w Chodzieży

VI Oddział w Nowym Mieście n/Drwęca

3. W skali województwa:

białostockiego	— Oddział w Suwałkach
bydgoskiego	— Drugi Oddział Miejski w Bydgoszczy
gdańskiego	— Oddział w Tczewie
katowickiego	— Oddział w Gliwicach
kieleckiego	— Oddział w Sandomierzu
koszalińskiego	— Oddział w Słupsku
krakowskiego	— Pierwszy Oddział Miejski w Krakowie
lubelskiego	— Oddział w Chełmnie
łódzkiego	— Oddział w Zduńskiej Woli
olsztyńskiego	— Oddział w Nowym Mieście n/Drwęca
opolskiego	— Oddział w Raciborzu
poznańskiego	— Oddział w Gnieźnie
rzeszowskiego	— Oddział w Sanoku
szczecińskiego	— Oddział w Świnoujściu
warszawskiego	— Oddział w Siedlcach
wrocławskiego	— Oddział w Jeleniej Górze
zielenogórskiego	— Oddział w Wschowie

B I B L I O G R A F I A

WAŻNIEJSZE POZYCJE Z ZAKRESU LITERATURY EKONOMICZNEJ NRD *)

1. „Die neue Etappe der Haushaltsreform“

— (Nowe etapy reformy budżetowej). Referaty, dyskusja i sprawozdania poszczególnych komisji, wygłoszone na trzeciej konferencji budżetowej NRD, odbytej w Berlinie w dniach 25 — 26 czerwca 1951 r. Schriftenreihe Deutsche Finanzwirtschaft. Verlag „Die Wirtschaft“ G.m.b.H. Berlin W 8 Heft 19/1951.

a) „Entschliessung der 3. Haushaltskonferenz“ — (Postanowienia trzeciej konferencji budżetowej. — Główne zadania konferencji — rozwiązanie problemu wprowadzenia zasady rozrachunku gospodarczego do przedsiębiorstw gospodarki społecznej. Zrealizowanie zaleceń pierwszej i drugiej konferencji budżetowej odnośnie: a) zasady jednolitości budżetu państwowego, b) nowej struktury planu budżetu państwowego w oparciu o zakres zadań i konta rzeczowe, c) przejęcia operacji kasowych przez Niemiecki Bank Biletowy, d) wprowadzenia jednolitej księgowości administracyjnej i utworzenia centralnych księgowości w powiatach. Nowe etapy reformy bud-

żetowej: a) przyswojenie sobie przez pracowników aparatu finansowego NRD doświadczeń Związku Radzieckiego w dziedzinie gospodarki finansowej, b) wzmocnienie funkcji kontrolnej Niemieckiego Banku Biletowego w zakresie wykonania planu budżetu państwowego, c) wyszkolenie nowych kadr pracowników finansowych, d) szersze wprowadzenie metody księgowości Losinski — Opitz do administracji państwowej, e) ujednoczenie druków w zakresie gospodarki finansowej oraz dostosowanie ewidencjonowania płac i podatków do systemu księgowości administracyjnej. b) Willi Georgino: „Das Prinzip der Wirtschaftlichen Rechnungsführung in der volkseigenen Wirtschaft“. — (Zasada rozrachunku gospodarczego w gospodarce społecznej). — Pierwsze osiągnięcia w ramach planu pięcioletniego. Budżet państwowy i plan kredytowy jako główne podstawy planowania finansowego NRD. Wymogi planu pięcioletniego w zakresie pogłębienia i sprecyzowania poszczególnych planów i ich przestrzegania. Źródło zasadniczych błędów w obecnych metodach planowania, kontroli i gospo-

*) Opracowane na podstawie księgozbioru biblioteki Wydziału Ekonomiczno-Statystycznego NBP.

darowania. Konieczność zastosowania w każdym przedsiębiorstwie uspołecznionym zasady rozrachunku gospodarczego, celem osiągnięcia maksymalnej wydajności i wykorzystania pełnej zdolności wytwórczej istniejącego aparatu produkcyjnego. Niedociągnięcia i wady aparatu finansowego. Krytyka istniejącego systemu funduszy dyrektorskich, utrudniającego podniesienie rentowności zakładów i obniżenie kosztów własnych produkcji. Niewłaściwe zużywanie przez kierownictwo zakładów środków obrotowych: gromadzenie nadmiernych zapasów surowców i materiałów, dopuszczenie do wysokiego zadłużenia handlowego oraz zużywanie środków obrotowych na cele inwestycyjne; wzrost w związku z powyższym kredytów przeterminowanych. Niezadowolający stan sprawozdawczości i duże zaległości w sporządzaniu bilansów. Konieczność wprowadzenia nowych form kierowania przedsiębiorstwami uspołecznionymi celem zapewnienia i podniesienia ich rentowności. Zastosowanie w każdym przedsiębiorstwie uspołecznionym zasady rozrachunku gospodarczego oraz wprowadzenie ogólnego systemu umów planowych i dalszy rozwój kontroli gospodarki uspołecznionej przy pomocy marki, jako decydujący krok w kierunku wprowadzenia nowych metod gospodarowania. Wyjaśnienie pojęcia „rozrachunku gospodarczego“. Szczegółne zadania organów finansowych i bankowych w zakresie kontroli zużycia materiałowego i pieniężnego, wprowadzenia surowego systemu oszczędności, przestrzegania ustalonych cen, mobilizowania rezerw wewnętrznych, przyspieszenia obracalności środków obrotowych oraz przestrzegania dyscypliny finansowej przez przedsiębiorstwa uspołecznione. Wprowadzenie systemu umów planowych między przedsiębiorstwami uspołecznionymi. Przedsiębiorstwo uspołecznione jako samodzielna jednostka bilansowa, działająca w ramach rozrachunku gospodarczego i bezpośrednio powiązana z budżetem państwowym. Przydział samodzielnym jednostkom bilansowym środków trwałych i środków obrotowych. Omówienie pojęcia środków trwałych i środków obrotowych. Szczegółne znaczenie funduszu dyrektorskiego, jego tworzenia i wysokości. Podział zysku przedsiębiorstwa i odprowadzanie jego reszty do budżetu państwowego. Obniżenie kosztów jako główny czynnik zwiększenia zysków przedsiębiorstwa. Decydujące zadania i rola Niemieckiego Banku

Biletowego przy wprowadzaniu i stosowaniu przez przedsiębiorstwa zasady rozrachunku gospodarczego. Niemiecki Bank Biletowy jako kontroler procesu gospodarczego. Plany kasowe jako główna podstawa kontroli bankowej. Konieczność wprowadzenia dalszego, skutecznego środka, inkasa bankowego. Problem cen. Reasumcja. c) Karl Pauligk: „Die Fortführung der Haushaltsreform und die Aufstellung des Staatshaushalts 1952“. — (Kontynuowanie reformy budżetowej i opracowanie budżetu państwowego na 1952 r.). — System rozrachunku gospodarczego jako nowy, wyższy stopień planowania gospodarczego. Powiązanie przedsiębiorstw gospodarki uspołecznionej z budżetem państwowym drogą wprowadzenia i stosowania w nich zasady rozrachunku gospodarczego. Konieczność dalszego usprawniania systemu powiązania wzajemnego przedsiębiorstw uspołecznionych z budżetem państwowym i jego organami, aparatem finansowym, administracją podatkową, bankami oraz wydziałami budżetowo-finansowymi w ministerstwach, w „krajach“ i powiatach. Wpływ zmienionych stosunków politycznych i gospodarczych po zakończeniu działań wojennych na zmianę polityki i techniki budżetowej NRD. Postanowienia i zalecenia konferencji budżetowych z kwietnia i października 1950 r. Zadania reformy budżetowej ogłoszonej na mocy ustawy z dnia 15 grudnia 1950 r.: a) utworzenie jednolitego budżetu państwowego oraz zniesienie dotychczasowej sprzecznej i zacofanej polityki finansowej w poszczególnych okręgach NRD, b) opracowanie takiego rodzaju struktury planu budżetowego, która by zapewniała zgodność między narodowym planem gospodarczym, a planem budżetu państwowego, c) zlikwidowanie wszystkich dawnych kas budżetowych, wszystkich kas administracji podatkowych oraz innych tego rodzaju komórek państwowych, a przejęcie obsługi operacji kasowych przez Niemiecki Bank Biletowy, d) stworzenie jednolitej i postępowej rachunkowości — jednolitego księgowania w administracji oraz wprowadzenia w powiatach i gminach centralnych księgowości, e) dokonanie zmiany w pracach administracji oraz zmiany nastawienia aparatu państwowego i ludności do budżetu. Pozytywne i negatywne zjawiska zaobserwowane przy realizacji reformy budżetowej. Nowy etap reformy budżetowej —

a) uprzyścislenie wszystkim pracownikom metod polityki finansowej ZSRR, b) wzmocnienie kontroli nad wykonaniem budżetu państwowego, przejęcie tej kontroli z początkiem 1952 r. przez Niemiecki Bank Biletowy, c) usprawnienie rozliczeń i sprawozdawczości z zakresu wykonania budżetu. Obowiązki i uprawnienia pracowników budżetowych. Kilka przykładów nieprzestrzegania dyscypliny budżetowej. Nowe, wielkie zadania w ramach planu gospodarczego na 1952 r. Cyfry kontrolne dla budżetów krajowych, powiatowych i gminnych. Wytyczne budżetu na 1952 r. d) Walter Schindler: „Die Haushaltsrichtlinien 1952“. (Wytyczne budżetu na 1952 r.). — Gruntowna zmiana funkcji budżetu państwowego po 1945 r. Nowe metody planowania budżetowego, odpowiadające w zasadzie wymogom planowania gospodarczego. Konieczność pewnych zmian w dotychczasowej metodzie opracowywania planu budżetu państwowego na 1952 r. Zmiana kontrowersyjnych w księgowości w związku z rozszerzeniem zakresu zadań gospodarki społecznej. Konieczność ujęcia wszelkich źródeł dochodów oraz najlepszego wykorzystania wszystkich możliwości pieniężnych i zasady oszczędności. Doniosłość zasady oszczędności. Cyfry kontrolne dla planu inwestycyjnego. Problem zachowania wartości środków trwałych; postępowanie w wypadku braku bilansów otwarcia. e) „Berichterstattung der Ausschüsse“ — (Sprawozdania poszczególnych komisji branżowych). I. Zasada rozrachunku gospodarczego w przemyśle miejscowym, w przedsiębiorstwach usługowych i zaopatrzeniowych (plany finansowe na 1952 r.). II. Normy wysokości kosztów dla zakładów, zaspokajających potrzeby kulturalne. III. Normy dla urzędów i zakładów socjalnych i zdrowotnych. IV. Normy obliczenia wysokości kosztów w administracji. V. Wytyczne budżetu na 1952 r. VI. Kompleks zagadnień gospodarowania majątkiem trwałym. VII. Rozporządzenie o angażowaniu i zadaniach fachowców budżetowych. VIII. Rozporządzenie o budżecie państwowym na 1952 r. IX. Księgowość administracyjna — Rozporządzenie o obsłudze kasowej — Kontrola Niemieckiego Banku Biletowego za pomocą marki. X. Istota sprawozdawczości. XI. Ustawa o finansach komunalnych. XII. Zarys planów budżetowych dla mniejszych gmin. Dyskusja

i podsumowanie wyników trzeciej konferencji budżetowej NRD.

2. „**Protokoll der Finanzpolitischen Konferenz von 17 bis 19 September 1951**“. (Protokół z konferencji finansowej z 17 — 19 września 1951 r.). Deutsche Finanzwirtschaft. Zeitschrift für das gesamte Finanzwesen. Verlag „Die Wirtschaft“ GmbH., Berlin W8. Nr 17/18 Septemberheft 1951.

a) „**Entschliessung der Finanzpolitischen Konferenz vom 17 bis 19 September 1951**“. (Postanowienia konferencji finansowej z 17 — 19 września 1951 r.). — Podniesienie wydajności pracy i obniżenie kosztów własnych jako zasadnicze zadania dla pomyślnego wykonania planu pięcioletniego. Przyjęcie przez konferencję finansową wniosków o wprowadzeniu rozrachunku gospodarczego, systemu umów planowych i wzmocnieniu kontroli za pomocą marki oraz zalecenie następujących środków: 1) nadanie osobowości prawnej poszczególnym przedsiębiorstwom jako jednostkom samodzielnie gospodarującym oraz wyposażenie ich we własne środki trwałe i obrotowe, 2) uzupełnienie zysków przedsiębiorstwa funduszu środków obrotowych i funduszu na kapitalne remonty, 3) zlikwidowanie systemu bezpośrednich rozliczeń między przedsiębiorstwami z tytułu dostaw towarowych i usług, 4) zlikwidowanie dotychczasowego systemu zaliczek w gospodarce społecznej, 5) uzależnienie tworzenia funduszu dyrektorskiego od wykonania planów, utrzymywanie tego funduszu na specjalnym koncie bankowym i niedopuszczenie, by fundusz dyrektorski służył do finansowania środków obrotowych przedsiębiorstwa, 6) wprowadzenie inkasa bankowego. Walka o polepszenie jakości produkcji, dostosowanie sortymentów produkcji do istniejącego zapotrzebowania oraz walka o osiągnięcie rytmicznego, sprawnego przebiegu produkcji. Konieczność przestrzegania przez gospodarkę społeczną terminowego regulowania zobowiązań wobec budżetu państwa. Zwiększenie osobistej odpowiedzialności kierownika przedsiębiorstwa społecznego. Wzmocnienie zasady oszczędności w produkcji przemysłowej. Zwiększenie kontroli finansowej we wszelkich jej formach: 1) wzajemna kontrola finansowa przedsiębiorstw poprzez umowy planowe, 2) analiza wyników bilansowych

i sprawozdań rewizyjnych poprzez zjednoczenia, centralne zarządy i poszczególne ministerstwa branżowe, 3) wzmocnienie i usprawnienie działalności kontrolnej organów administracji finansowej, 4) zwiększenie kontroli przez Niemiecki Bank Biletowy drogą czuwania nad zużyciem funduszu płac i zasobów materiałowych, nad realizacją planów obniżenia kosztów własnych, nad przebiegiem zbytu i zapasów oraz nad zużyciem funduszu środków obiegowych celem przyspieszenia obracalności środków obrotowych. Konieczność stabilizacji cen, jako ekonomicznej dźwigni dla obniżenia kosztów własnych. Zalecenia środków na odcinku inwestycyjnym: 1) natychmiastowe opracowanie przez inwestorów sprawozdań o realizacji planów inwestycyjnych w IV kwartale 1951 r. celem osiągnięcia terminowego wykonania planu inwestycyjnego na 1952 r., 2) sporządzanie miesięcznych planów realizacji inwestycji w 1952 r., 3) wprowadzenie na wyższą skalę w budownictwie rachunkowości metody Losinski-Opitz, 4) opracowanie przez społeczność przedsiębiorstwa budowlane obniżki kosztów własnych w 1952 r. przy uwzględnieniu technicznie uzasadnionych norm pracy i norm zużycia materiałowego, 5) zwalczanie inwestycji pozaplanowych i innych przekroczeń. Niezadowalający przebieg realizacji planu gospodarczego, przyczyny tego stanu oraz zalecenia. Zalecenia w odniesieniu do sporządzenia planu budżetu na 1952 r.: 1) wykrycie przy współudziale ludności wszystkich lokalnych rezerw, 2) ograniczenie dotacji dla organów lokalnych, 3) opracowanie planów budżetów w oparciu o pięcioletni plan gospodarczy. Problem kadr i szkolnictwa na tle nowych zadań organów finansowych w zakresie kontroli planu gospodarczego na odcinku wykonania planów budżetowych i finansowych. b) Otto Grotewohl: „Die Finanzpolitik der Deutschen Demokratischen Republik“ (Polityka finansowa Niemieckiej Republiki Demokratycznej). Polityka finansowa jako decydujący element ogólnej polityki Niem. Rep. Dem. Znaczna zależność wykonania planu pięcioletniego od planowego kierowania i kontroli finansów. Plan finansowy i jego wykonanie jako podstawowy warunek odpowiedniego wykonania planu gospodarczego. Plan finansowy i plan produkcyjny jako nierozdzielna jedność. Podwójna polityka finansowa: finansowa polityka śmierci w

krajach kapitalistycznych i Niemczech Zachodnich a finansowa polityka życia Niemieckiej Republiki Demokratycznej. Krytyczne uwagi o dotychczasowej gospodarce finansowej NRD: 1) przedsiębiorstwa gospodarki społecznej, 2) polityka cen i walka o obniżenie kosztów własnych, 3) polityka kredytowa banków, 4) polityka podatkowa, 5) praca administracji. Walka z bumelanctwem i szkodnikami w administracji. c) Willy Rumpf: „Die Finanzwirtschaft der Deutschen Demokratischen Republik“ (Gospodarka finansowa Niemieckiej Republiki Demokratycznej). Wstępne uwagi natury politycznej. Nowe metody gospodarowania. Zmiany w gospodarce NRD na odcinku produkcji i dystrybucji w oparciu o nowe metody planowania i kierowania oraz wyższe formy organizacji. Problem realizacji planów finansowych. Odzwierciedlenie osiągnięć gospodarczych w wykonaniu planu budżetu państwowego, planów finansowych i planów kredytowych. Znaczny wzrost wydajności pracy i spadek kosztów własnych produkcji w 1951 r. w porównaniu do 1950 r. w wyniku nowej postawy wobec pracy, skutecznego przeprowadzenia współzawodnictwa pracy i wprowadzenia nowych metod pracy. Niedociągnięcia kierownictwa przedsiębiorstw i zjednoczeń przemysłowych w szczególności wykroczenia przeciwko dyscyplinie finansowej. Niedociągnięcia w handlu społecznym. Rozrachunek gospodarczy. Konieczność wprowadzenia nowych form gospodarowania i kierowania w przedsiębiorstwach społecznych oraz nowych form gospodarki finansowej i kontroli finansowej. Surowe przestrzeganie dyscypliny finansowej jako zasadnicze zadanie i warunek skutecznego wykonania planu pięcioletniego, przewidującego rozbudowę gospodarczą i polepszenie stopy życiowej ludności NRD. Konieczność wprowadzenia zasady rozrachunku gospodarczego oraz ścisłej kontroli opracowywania planów i wydatkowania w ramach tych planów. Rozszerzenie działalności kontrolnej Niemieckiego Banku Biletowego. Konieczność zwiększenia wydajności pracy i obniżenia kosztów własnych nie tylko w przemyśle i handlu lecz również w komunikacji i rolnictwie. Istota rozrachunku gospodarczego. Warunki pracy przedsiębiorstw według zasady rozrachunku gospodarczego: 1) administracyjna i gospodarcza samodzielność przedsiębiorstwa, 2) pełna odpo-

wiedzialność kierownictwa przedsiębiorstwa za wykonanie planu, odpowiednie zużycie i powiększenie przydzielonych przedsiębiorstwu zasobów, 3) nadanie przedsiębiorstwu samodzielnej osobowości prawnej, 4) przydzielenie przedsiębiorstwu własnych środków — środków trwałych i środków obrotowych, 5) zainteresowanie pracowników sprawą wykonania planu — udział materialny pracowników poprzez fundusz dyrektorski. System umów planowych. Kontrola finansowa — kontrola gospodarki pieniądzem. Cztery formy kontroli finansowej: 1) wzajemna kontrola przedsiębiorstw poprzez system umów planowych, 2) kontrola finansowa poprzez branżowe ministerstwa i centralne zarządy, 3) kontrola organów finansowych w zakresie regulowania przez przedsiębiorstwa podatków i odprowadzania zysków do budżetu państwowego, 4) Kontrola ze strony Niemieckiego Banku Biletowego w postaci kontroli kredytu krótkoterminowego oraz kontroli zużycia własnych środków obrotowych przez przedsiębiorstwa. System finansowania i kredytowania — szersze omówienie i przykłady. Zalecenia głównych księgowych. System finansowania i kredytowania jako ważna część składowa zasady rozrachunku gospodarczego. Zalecenia Ministerstwa Finansów w sprawie zmiany z początkiem 1952 r. sposobu odprowadzania i uzupełniania środków obrotowych przedsiębiorstw oraz metody finansowania kapitałnych remontów. Problem odpowiedzialności indywidualnej kierownika przedsiębiorstwa. Inkaso bankowe. System umów planowych. Fundusz dyrektorski — krytyka dotychczasowego sposobu tworzenia i wydatkowania z tego funduszu. Zalecenia w sprawie funduszu dyrektorskiego. Istota rachunkowości. Krytyka kapitalistycznej rachunkowości przedsiębiorstwa — środka ukrywania zysków. Konieczność zlikwidowania starej i wprowadzenia nowej rachunkowości, jako operatywnego instrumentu kierowania w gospodarce społecznej. Metoda pracy w aparacie finansowym — krytyka i samokrytyka. Zadania organów finansowych. Problem kadr. d) Gerhard Ziller: „Fragen der Wirtschaftlichen Rechenführung in der volkseigenen Industrie“ (Problem rozrachunku gospodarczego w przemyśle społecznym). — Obecne formy kierowania przedsiębiorstwem. Niezbędność przeprowadzenia gruntownej reformy. Terminowe i wystar-

czające zaopatrzenie przedsiębiorstwa w środki finansowe. Uzgodnienie planu finansowego z planem produkcyjnym. Odpowiedzialność kierownictwa. Kontrola poszczególnego przedsiębiorstwa w ramach bezpośredniego powiązania z budżetem państwowym. Rentowność przedsiębiorstwa. Poziom kosztów własnych produkcji jako miernik rentowności przedsiębiorstwa. Walka o obniżkę kosztów własnych. Zasada rentowności — 1) warunki podstawowe, 2) konieczność lepszego wykorzystania doświadczeń aktywistów, inteligencji technicznej i współzawodnictwa ogólnego, 3) system układów planowych jako środek zabezpieczenia wykonania planu. e) Bernd Weinberger: „Das Vertragssystem und die Organisation und Tätigkeit der staatlichen Arbitrage in der volkseigenen Wirtschaft“ (System umów planowych oraz organizacja i działalność arbitrażu państwowego w gospodarce społecznej). — Analiza obecnych trudności w gospodarce NRD. Osiągnięcia produkcji i niedociągnięcia administracji. Usunięcie braków i niedociągnięć przez wprowadzenie rozrachunku gospodarczego. Zagadnienie współpracy i specjalizacji przedsiębiorstw. Chaos gospodarki w spadku po faszyzmie i jego pokonanie. Niedostateczna odpowiedzialność kierownictwa, jako przyczyna złego wykorzystania zdolności wytwórczej aparatu produkcyjnego. Konieczność zreorganizowania stosunków między przedsiębiorstwami. Ustalenie współpracy przedsiębiorstw na nowej podstawie, gwarantującej wykonanie planu gospodarczego we wszelkich okolicznościach, usuwającej obecny brak odpowiedzialności w stosunkach wymiennych między przedsiębiorstwami, zapewniającej najlepszy rozwój inicjatywy przedsiębiorstwa oraz umożliwiającej przedsiębiorstwu rentowność. System układów planowych między dostawcami i odbiorcami, jako nowa podstawa współpracy przedsiębiorstw. Omówienie negatywnej strony oraz pozytywnej roli systemów umów planowych. Powiązanie zasady rozrachunku gospodarczego z systemem umów planowych. Znaczenie kar umownych oraz arbitrażu państwowego. Wykazywanie kar umownych w bilansach. Warunki stosowania arbitrażu państwowego. Obowiązki organów arbitrażu państwowego. f) Greta Kuckhoff: „Die Finanzierung der Umlaufmittel, die Kreditkontrolle

und das Bankeninkasso durch die Deutsche Notenbank in der volkseigenen Wirtschaft“ — (Finansowanie środków obrotowych, kontrola kredytowa i inkaso bankowe przez Niemiecki Bank Biletowy w gospodarce społecznej). — Bank jako skuteczne narzędzie kontroli na odcinku produkcji dóbr i ruchu towarów. Podstawy nowej funkcji Niemieckiego Banku Biletowego. Wytyczne udzielania kredytów krótkoterminowych. Banki w Niemczech Zachodnich w służbie przygotowania nowej wojny. Istota systemu kredytowego Niemieckiej Republiki Demokratycznej. Błędy dotychczasowej polityki Banku Biletowego. Przyczyny trudności napotykane w dotychczasowej kontroli bankowej. Umocnienie świadomości ideologicznej. Kwartalne plany kredytowe. Stała kontrola przedsiębiorstwa przez Niemiecki Bank Biletowy drogą ścisłego pozwiązania kredytu krótkoterminowego z produkcją i dystrybucją towarów. Kontrola bankowa planowego zużycia zasobów materiałowych przez przedsiębiorstwo. Kontrola bankowa planowego użycia przez przedsiębiorstwo środków własnych oraz środków uzyskanych w formie kredytów bankowych. Kontrola bankowa planowego zużycia funduszu płac. Analiza sprawozdań kontrolnych. Tryb postępowania przy inkasie faktur. Opis techniki trybu postępowania przy inkasie faktur. Uczestnicy trybu postępowania przy inkasie faktur. Ulepszenie systemu przelewów bankowych w obrocie bezgotówkowym. g) Curt Lehmann: „Finanzierung und Kontrolle als Hilfsmittel für die Realisierung der grossen Investitionsvorhaben“ (Finansowanie i kontrola jako środki pomocnicze realizacji wielkich planów inwestycyjnych). — Rozmiary inwestycji w 1951 r. w świetle uchwalonych sum w ustawie o budżecie państwowym. Inwestycje w poszczególnych działach gospodarki narodowej. Zadania Niemieckiego Banku Inwestycyjnego — finansowanie, kontrola i sprawozdawczość z realizacji planów inwestycyjnych, wykrywanie niedociągnięć i zatorów na odcinku inwestycyjnym; współpraca w walce o wykonanie zadań inwestycyjnych. Zaobserwowane braki i niedociągnięcia w realizacji planów inwestycyjnych. Niedostateczne przygotowania na odcinku planów wstępnych dla działalności inwestycyjnej w 1951 r. Częste zmiany w ciągu roku wysoko-

ści sum planowanych na poszczególne inwestycje. Opóźnione decyzje i nieterminowe zatwierdzanie planów. Zaniedbania i opóźnienia inwestorów. Wykorzystanie wyników kontroli: 1) przesyłanie inwestorom sprawozdań z kontroli z zaleceń podjęcia nieodzownych środków, 2) konferencje Niemieckiego Banku Inwestycyjnego z inwestorami na szczeblu ministerialnym, 3) konsultacje z inwestorami na szczeblu powiatowym. Problem obniżki kosztów w budownictwie. Problem kadr. Kontrola pracowników budowlanych. Doniosłość ruchu współzawodnictwa. Współpraca z aktywem finansowym. Zalecenia i przygotowywane środki Niemieckiego Banku Inwestycyjnego: 1) ustalenie odpowiedzialności za finansowanie i kontrolę poszczególnych planów inwestycyjnych w 1952 r.: zniesienie dotychczasowego rozdziału finansowania od kontroli, 2) finansowanie planów inwestycyjnych w 1952 r. na podstawie przedłożonej dokumentacji technicznej i uregulowanego dokładnie stosunku umownego pomiędzy inwestorem a przedsiębiorstwem budowlanym, 3) opracowanie już na początku 1952 r. miesięcznych planów realizacji planów inwestycyjnych, 4) wzmocnienie kontroli materiałowej przez Niemiecki Bank Inwestycyjny na miejscu budowy, 5) uzależnienie wypłaty premii w przedsiębiorstwach budowlanych od przestrzegania dyscypliny finansowej, 6) karalność za przeprowadzanie inwestycji nielegalnych, zagrażających wykonaniu planów oraz karalność za przekroczenie kosztów przy inwestycjach, na które zostały udzielone zezwolenia, 7) poddanie przedsiębiorstw budowlanych ścisłej kontroli finansowej, 8) uprawnienie Niemieckiego Banku Inwestycyjnego w 1952 r. do nakładania kar za nieprzestrzeganie dyscypliny finansowej na odcinku inwestycyjnym. h) Willi Georgina: „Die Bewirtschaftung von öffentlichen Geldern durch die Räte der Gemeinden, Städte und Kreise und die Bürgermeister, Landräte und Fachminister als Mittel der Durchführung und Kontrolle des Volkswirtschaftsplanes“. (Gospodarowanie pieniędzmi publicznymi przez rady gminne, miejskie i powiatowe oraz przez burmistrzów, landratów i ministrów brażowych jako środek wykonania i kontroli planu gospodarczego). — Budżet państwowy jako środek kontroli i realizacji planu gospodarczego. Nowe

funkcje budżetu państwowego. Cyfry kontrolne dla funduszu płac, zasobów materiałowych, środków obiegowych i zysku w gospodarce uspołecznionej celem zwiększenia produkcji i obniżenia kosztów własnych. Budżet państwowy jako ważny czynnik przy opracowywaniu planu gospodarczego i jego wykonaniu. Wzajemna, organiczna współzależność między budżetem państwowym a planem gospodarczym. Funkcja budżetu państwowego w planowaniu gospodarczym — wykrywanie ukrytych rezerw przy sporządzaniu planu gospodarczego oraz spełnianie funkcji kontrolnej przy realizacji tego planu. Zadanie budżetu państwowego w zakresie podziału dochodu społecznego. Czy budżet państwowy spełnia swe zadanie na odcinku: 1) planowania gospodarczego, 2) sprawozdawczości, 3) analizy sprawozdań. Szersze omówienie dotychczasowych doświadczeń w świetle sprawozdania o wykonaniu budżetu państwowego za 1951 r. w zakresie: 1) dochodów budżetowych, 2) wydatków budżetowych, 3) przyczyn odchyleń od planów, 4) gospodarowania środkami, 5) wykonania swych zadań przez organa nadrzędne. Wnioski nasuwające się w związku z zaobserwowanymi faktami: 1) niedocenywanie znaczenia budżetu państwowego dla realizacji planów gospodarczych, 2) niedostateczny udział ludności przy sporządzaniu i wykonaniu budżetu państwowego; zalecenia przy ustalaniu budżetu państwowego na 1952 r., 3) konieczność wzmoczenia i rozszerzenia walki o ujawnienie rezerw oraz o ulepszenie norm, 4) poddanie dokładnej kontroli projektów budżetowych organów administracyjnych, 5) uproszczenie sprawozdawczości, 6) przeprowadzanie wnikliwej analizy i podawanie jej wyników do wiadomości zainteresowanych władz nadrzędnych, 7) przeszkolenie kadr. Uwagi końcowe. i) Gerhard Opitz: „Die neue Funktion der Hauptbuchhalter. Das Rechnungswesen und der Kontrollbericht als operatives Mittel zur Leitung der Betriebe und Instrument der Planung“ — (Nowe funkcje głównego księgowego. Rachunkowość i sprawozdania kontroli jako operatywny środek kierowania przedsiębiorstwem i jako instrument planowania). — Nowe zadania głównego księgowego w związku z wprowadzeniem rozrachunku gospodarczego. Funkcja kontrolna głównego księgowego. Stan i znaczenie krótko-

terminowych rozrachunków przedsiębiorstw. Nowe nastawienie głównego księgowego do pracy jako główna treść metody Losinski. Krytyczne uwagi do zastosowania metody Losinski w niektórych przedsiębiorstwach. Opowiedzialność głównego księgowego. Doniosłość szkolenia nowych kadr głównych księgowych. Rachunkowość jako operatywny środek kierowania przedsiębiorstwem. Reasumcja.

3. „Aus der Diskussion auf der Finanzpolitischen Konferenz vom 17, bis 19. September 1951“ — (Przegląd dyskusji na konferencji finansowej z 17 — 19 września 1951 r.). Deutsche Finanzwirtschaft. Zeitschrift für das Gesamte Finanzwesen. Verlag „Die Wirtschaft“ GmbH., Berlin W 8. 21 Novemberheft 1951.

T r e ś ć: Min. Selbmann — Krytyczne uwagi na temat polityki cen w NRD. Dr. Lemnitz — Stosunek organów finansowych do produkcji. Erhart Knauthe — O lepszą koordynację planowania finansowego z punktu widzenia ekonomicznego i fabrycznego. Kiss — niedocenywanie zagadnień finansowych przez handel uspołeczniony. Baender — Uwagi o niedociągnięciach w pracy centralnej organizacji handlowej. Stein — braki i niedociągnięcia w centralach handlowych. Rudolf Vogt — Uwagi o centralnej księgowości. Ruth Walter — Organizacja gospodarki finansowej w Państwowych Ośrodkach Maszynowych (MAS). Kellner — Zagadnienia zużycia środków z funduszu dyrektorskiego. Kluth — Przeprowadzanie analizy w dziedzinie budżetowości. Grotkopf — Zastosowanie metody Losinski-Opitz na odcinku budżetu. Schmidt — Wagemann — Stanowisko spółdzielni spożywczych (Konsumgenossenschaften) w układzie gospodarczym NRD. Friedrich Grünberg — O lepsze szkolenie na odcinku spółdzielczym. Böhme — O zwrócenie większej uwagi na akcję werbunkową w zakresie oszczędności. Havemann — Uwagi na temat obniżki kosztów w budownictwie. Rumpf — Reasumcja dyskusji.

4. DEWEY CHARLES. — „Fragen der Kontrolle durch die DM der Deutschen Notenbank im Bargeldsektor“ (Problem kontroli marką Niemieckiego Banku Biletowego na odcinku pieniądza gotówkowego). Deutsche Finanzwirtschaft. Zeitschrift für das gesamte Finanzwesen. Verlag „Die Wirtschaft“ GmbH, Berlin W 8. Nr 22. Novemberheft 1951.

T r e ś ć: Bilans pieniężny dochodów i wydatków ludności, stanowiących istotną część

w planie obrotów gotówkowych (planie kasowym) Niemieckiego Banku Biletowego. Podział obiegu pieniężnego na sektor bezgotówkowy i gotówkowy. Utargi handlu jako główne źródło powrotu gotówki do banków. Krążenie środków gotówkowych. Realizacja planów obrotu towarowego. Zmiana roli pieniądza po 1945 r. Zastosowanie pieniądza przez banki uspołecznione przy kontroli gospodarki za pomocą marki. Doniosłe znaczenie kontroli wykonania planów na odcinku obrotu towarów. Powiązanie w planie gospodarczym wolumenu siły nabywczej ludności z wolumenem towarów. Obniżenie kosztów obrotu towarowego oraz przyspieszenie szybkości obiegu środków obrotowych drogą wprowadzenia zasady rozrachunku gospodarczego. Problem usprawnienia dystrybucji towarów „brakujących“. Warunki skuteczności kontroli marką, szczególnie w sektorze handlowym. Koordynacja terminów zaopatrzenia handlu w towary z terminami wypłat płac; wypadki nieprzestrzegania tej zasady przez niektóre przedsiębiorstwa i jednostki budżetowe w 1951 r. Wysiłki Niemieckiego Banku Biletowego w 1951 r. w kierunku nowego uregulowania terminu wypłat płac. Wprowadzenie z początkiem września 1951 r. nowych przepisów, regulujących terminy wypłat płac we wszystkich przedsiębiorstwach, jednostkach budżetowych i bankach.

5. DEWEY CHARLES. — „Die Kontrolle durch die Deutsche Mark im Bargeldsektor“ (Kontrola marką niemiecką na odcinku pieniądza gotówkowego). Deutsche Finanzwirtschaft. Zeitschrift für das gesamte Finanzwesen. Verlag „Die Wirtschaft“ GmbH., Berlin W 8. Nr 23. Dezemberheft 1951.

T r e ś ć: Główne zadania Niemieckiego Banku Biletowego w świetle ustawy z dnia 31 października 1951 r. Usprawnienie planowania obrotu gotówkowego oraz kontroli wykonania planów produkcyjnych i planów obrotu towarowego w świetle drugiego rozporządzenia rządowego do ustawy o Niemieckim Banku Biletowym. Rola pieniądza w planowaniu gospodarczym. Pieniądz jako narzędzie wyzysku pracujących w gospodarce kapitalistycznej. Zmiana funkcji pieniądza w systemie gospodarki planowej. Oparcie kontroli finansowej o nowe funkcje pieniądza. Konieczność zachowania odpowiedniego stosunku pomiędzy wolumenem towarowym a wolumenem pieniężnym celem

zapewnienia skutecznej kontroli gospodarki pieniądzem. Cele planowania i regulowania obiegu pieniężnego — popierania usprawnienia w planowaniu, kontroli realizacji planów oraz wprowadzenia rozrachunku gospodarczego do gospodarki NRD. Związek między planem obrotu gotówkowego a bilansem dochodów i wydatków ludności. Istota bilansu dochodów i wydatków ludności. Obieg bezgotówkowy i obieg gotówkowy. Kontrola obrotu gotówkowego na odcinku produkcji; nowe metody i środki kontroli. Kontrola bankowa jako środek pobudzenia przedsiębiorstw do wprowadzenia surowego systemu oszczędzania oraz do obniżenia kosztów własnych produkcji. Kontrola w dziedzinie obrotu towarowego. Możliwości zwiększenia wydajności pracy i obniżenia kosztów obrotu towarowego przy pomocy kontroli marką na odcinku handlu uspołecznionego. Doniosłość kontroli bankowej obrotu gotówkowego na odcinku handlu uspołecznionego. Klasyfikacja utargów handlowych. Obserwacja rozwoju handlu i wykonania jego planów, stwierdzanie mankamentów i niedociągnięć w zaopatrzeniu i dystrybucji towarów oraz wprowadzenie odpowiednich środków dla usprawnienia obrotu towarowego przez Niemiecki Bank Biletowy. Przyspieszenie szybkości obiegu pieniężnego. Kontrola wydatków budżetowych. Kontrola bankowa funduszu płac oraz odprowadzeń podatku od uposażeń i składek ubezpieczeniowych. Zadania kontrolne organów finansowych odnośnie terminowego wpływu podatków. Problem usprawnienia realizacji planu obrotów gotówkowych (planu kasowego); sprawozdania urzędów finansowych, składane oddziałom Niemieckiego Banku Biletowego o wysokości wpłaconych podatków. Zadania pozostałych instytucji pieniężnych. Ważne zadania kas oszczędności. Ważna rola oddziałów Poczty Niemieckiej. Plan kasowy jako instrument regulowania obiegu pieniężnego i dalszego umacniania marki niemieckiej. Problem szkolenia kadr.

6. KOCH KURT und MEYER KURT. — „Der einheitliche Überweisungsverkehr der Kreditinstitute in der Deutschen Demokratischen Republik“ (Jednolity obrót przelewowy instytucji kredytowych w Niemieckiej Republice Demokratycznej). Deutsche Finanzwirtschaft. Zeitschrift für das gesamte Finanzwesen. Verlag „Die Wirtschaft“ GmbH W 8. Nr 17/18. Septemberheft 1951.

T r e ś ć: Przyspieszenie ruchu środków pieniężnych, jako jedno z głównych zadań obrotu przelewowego. Ujemne strony opóźnionego ruchu pieniężnego. Korzyści przyspieszonego ruchu pieniężnego: 1) umożliwienie gospodarce szybkiego dysponowania swymi środkami, 2) przyspieszenie szybkości obiegu pieniężnego a przez to zmniejszenie wolumenu pieniądza. Braki i niedociągnięcia obecnego obrotu przelewowego w instytucjach kredytowych NRD, w szczególności zbyt długi okres obiegu dokumentów obrotu przelewowego. Instrukcja Niemieckiego Banku Biletowego z 1.X.1951 r. o jednolitym obrocie przelewowym instytucji kredytowych NRD. Dotychczasowy rozwój obiegu przelewowego w Niemczech: 1) rozwój niemieckiego obiegu przelewowego do 1945 r., 2) obrót przelewowy po 1945 r. Poszczególne systemy obrotu przelewowego do 1945 r.: 1) Reichsbank, 2) banki prywatne, 3) kasy oszczędnościowe, 4) spółdzielczość, 5) poczta. Obrót przelewowy po 1945 r.: 1) Niemiecki Bank Biletowy, 2) kasy oszczędności, 3) spółdzielcze instytucje kredytowe, 4) pocztowy obrót czekowy. Nowe metody w obrocie przelewowym. Opracowanie nowego trybu postępowania w obrocie przelewowym. Możliwości płatnicze w jednolitym obrocie przelewowym. Specyfikacja druków w obrocie przelewowym. Załatwianie przez instytucje kredytowe poleceń przelewowych. Sposób rozliczeń przelewowych: 1) prosty, 2) bezpośredni A i B, 3) lokalny, 4) telegraficzny. Przykłady.

7. NITZSCHE WERNER und ZIEGLER MAX. — *Die Finanzplanung der Deutschen Post 1951 und deren Entwicklung* (Planowanie finansowe Poczty NRD w 1951 r. i jego rozwój). Deutsche Finanzwirtschaft. Zeitschrift für das gesamte Finanzwesen. Verlag „Die Wirtschaft“ GmbH, Nr 19. Oktoberheft 1951.

T r e ś ć: Konieczność zmiany dotychczasowej formy planu wyników w związku z uproszczeniem planowania finansowego w ramach drugiego etapu planowania finansowego na 1952 r. Rodzaje i stanowiska kosztów. Normatywy na 1952 r. Źródła finansowania obrotów. Stosunek środków własnych do kredytów. Planowanie inwestycji. Rozgraniczenia kapitalnych remontów od reparacji i remontów zapobiegawczych. Klasyfikacja kosztów związanych z utrzymaniem w stanie używalności pojazdów pocztowych. Planowanie sprzedaży pocztowej gazet. Wprowadzenie z dniem 1.I.1952 r. zasady roz-

rachunku gospodarczego. Dwa etapy planowania finansowego na 1952 r.

8. PFEIFFER JOACHIM. — *„Die finanziellen Abwicklung unseres volkseigenen Aussenhandels“* (Finansowe regulowanie uspołecznionego handlu zagranicznego NRD). Deutsche Finanzwirtschaft. Zeitschrift für das gesamte Finanzwesen. Verlag „Die Wirtschaft“ GmbH Berlin W 8. Nr 20. Oktoberheft 1951.

T r e ś ć: Regulowanie roszczeń i zobowiązań przedsiębiorstw handlu zagranicznego NRD w kraju i za granicą. Rodzaj transakcji zagranicznych i ich regulacja. Transakcje własne i komisowe. Funkcje i zadania handlu zagranicznego NRD. Planowanie finansowe handlu zagranicznego w oparciu o rozgraniczenia umów płatniczych z partnerami zagranicznymi od zobowiązań wobec kontrahentów krajowych. Używanie planowanych kredytów od Niemieckiego Banku Biletowego. Dwie główne grupy transakcji towarowych z zagranicą — transakcje importowe i transakcje eksportowe. Transakcje kompensacyjne. Akredytywa i inkaso jako sposoby finansowego regulowania importu i eksportu. Przykład regulowania transakcji importowych i eksportowych. Szczegółowe omówienie transakcji importowych. Szczegółowe omówienie akredytywy importowej, całego procesu związanego z jej uruchomieniem oraz uzyskaniem i spłatą kredytu krajowego. Odprowadzanie różnic cen do budżetu państwowego. Trzy rodzaje kredytów, niezbędnych przedsiębiorstwom handlu zagranicznego dla sprawnego regulowania transakcji importowych przy pomocy akredytyw: 1) kredyt na uruchomienie akredytywy, 2) kredyt „cesyjny“ dla spłaty kredytu, uzyskanego na uruchomienie akredytywy, 3) kredyt na wyrównanie różnicy cen w wypadku negatywnego jej charakteru. Szczegółowe omówienie transakcji importowych w oparciu o inkaso. Różnice trybu postępowania przy transakcjach importowych w oparciu o inkaso a przy transakcjach importowych, regulowanych drogą akredytyw importowych. Transakcje eksportowe. Szczegółowe omówienie akredytywy eksportowej. Transakcje eksportowe regulowane przy pomocy inkasa eksportowego. Szczegółowe omówienie trybu postępowania przy inkasie eksportowym. Kredyt na wyrównanie deficytowej różnicy cen. Finansowanie zapasów na składzie, przeznaczonych na eksport. Uwagi

końcowe o metodzie finansowania transakcji importowych i eksportowych NRD.

9. STIER WILFRIED. — „Die Reform der Kommunal Finanzen“ (Reforma finansów komunalnych). Deutsche Finanzwirtschaft. Zeitschrift für das gesamte Finanzwesen. Verlag „Die Wirtschaft“ GmbH, Nr 24 Dezemberheft 1951.

T r e ś ć: I. Podstawy reformy. Reforma budżetowa według ustawy z dnia 15 grudnia 1950 r., stanowiąca ważny krok na odcinku finansów NRD. Dalszy rozwój reformy budżetowej — reforma podatków gminnych. Konieczność ustawy o finansach komunalnych, obejmujących dochody gmin i powiatów. II. Klasyfikacja dochodów komunalnych: 1) wpływy z odprowadzeń zysków i środków obrotowych przez przedsiębiorstwa przemysłu miejscowego, 2) podatki gminne, które na podstawie programu pierwszej konferencji budżetowej mają ulec istotnej reorganizacji, 3) dochody z różnych opłat administracyjnych i usługowych, 4) dochody z obiektów majątkowych gmin, 5) dochody z otrzymanych kredytów na oddłużenie przedsiębiorstw komunalnych, 6) dochody z udziału gmin w podatkach państwowych. Dochody powiatów. III. Reforma podatków gminnych. Wielka swoboda gmin w przeszłości w dowolnym ustalaniu rodzajów i rozmiarów poszczególnych podatków, co jest sprzeczne z wymogami obecnej gospodarki planowej NRD. Konieczność ustalenia jednolitych i odpowiednich stawek podatkowych, zwolnień podatkowych i podstaw opodatkowania. Pięć rodzajów podatków gminnych w przyszłości: 1) podatek gruntowy, 2) podatek od pojazdów mechanicznych, 3) podatek od kart i różnych rozrywek, 4) podatek od kin i widowisk, 5) podatek od psów. Omówienie wymienionych pięciu podatków. Administrowanie podatkami gminnymi. IV. Realizacja reformy podatków gminnych, jako organicznej części reformy budżetowej NRD.

10. „Abgabenverwaltung diskutiert Finanzpolitische Konferenz“ — (Administracja podatkowa dyskutuje nad konferencją finansową). Deutsche Finanzwirtschaft. Zeitschrift für das gesamte Finanzwesen. Verlag „Die Wirtschaft“ GmbH. Berlin W 8. Nr 22. Novemberheft 1951.

T r e ś ć: Nowe wielkie zadania administracji podatkowej. Zadania organów finansowych — obok przygotowania ustaw podatkowych oraz zorganizowania i przeprowadzenia ściągania podatków również obserwowanie i analizowanie

zysków, funduszu płac, zużycia materiałów, rozwoju kosztów własnych zarówno w gospodarce uspołecznionej jak i prywatnej. Obserwacja i analiza zmian rentowności i obrotów w handlu i przemyśle uspołecznionym i prywatnym na podstawie wpływów podatku obrotowego. Organa administracji podatkowej jako czuły barometr obserwacji procesów gospodarczych. Konieczność ulepszenia analizy procesów w obrębie przedsiębiorstwa. Problem kadr — fachowców finansowych i specjalistów z poszczególnych gałęzi gospodarki narodowej. Przeszkolenie pracowników finansowych. Plan gospodarczy i rozrachunek gospodarczy. Współdziałanie pracowników finansowych przy ustalaniu planów finansowych. Współdziałanie organów administracji podatkowej w badaniu sprawozdań rewizyjnych i w komisjach rewizyjnych obok Niemieckiego Banku Biletowego i Niemieckiego Banku Inwestycyjnego. Konieczność zmiany i podwyższenia poziomu nauczania w szkołach finansowych. Projekt stworzenia szkół stopnia niższego, średniego i wyższego. Wysiłki w kierunku usprawnienia ściągania składek ubezpieczeń społecznych. Przejście przez urzędy finansowe ściągania składek ubezpieczeniowych. Trudności ściągania należności ubezpieczeń socjalnych w rolnictwie. Różnica między dawnymi urzędami podatkowymi a obecną administracją podatkową. Ściąganie podatków. Zasada niefinansowania przedsiębiorstw zaległościami podatkowymi. Szczególny nacisk na terminowe ściąganie podatku od wynagrodzeń oraz należności z tytułu ubezpieczenia społecznego. Konieczność reformy systemu wpłat zaliczek na podatek dochodowy. Trudności przejściowe w zakresie opodatkowania zakładów rzemieślniczych; w szczególności rzemieślników w małych miejscowościach, traktujących prace rzemieślniczą jako dodatkowe źródło utrzymania. Konieczność wydania nowych przepisów prawnych, rozporządzeń i okólników w sprawie opodatkowania rzemiosła.

11. „Gesetz über die Deutsche Notenbank“ — (Ustawa o Niemieckim Banku Biletowym). 1) Deutsche Finanzwirtschaft. Zeitschrift für das gesamte Finanzwesen. Verlag „Die Wirtschaft“ GmbH, Berlin W 8, Nr 22, Novemberheft 1951. 2) Gesetzblatt der Deutschen Demokratischen Republik. Berlin, 8.XI.1951, Nr 128.

T r e ś ć: Wielkie zadania Niemieckiego Banku Biletowego w związku z realizacją planu

pięcioletniego i wprowadzeniem zasady rozrachunku gospodarczego — popieranie pokojowej odbudowy, współdziałanie przy pomocy środków polityki pieniężnej i kredytowej w zakresie rozwoju gospodarki NRD oraz kontrolowanie wykonania planów produkcji i obrotów gospodarki uspołecznionej przy pomocy marki niemieckiej. Niemiecki Bank Biletowy jako bank państwowy NRD. Uprawnienia Prezesa Niemieckiego Banku Biletowego na zewnątrz — zasiadanie z prawem głosu w Radzie Ministrów. Wyłączne prawo emisji znaków pieniężnych. Operacje bankowe — czynne i bierne — Niemieckiego Banku Biletowego: 1) przyjmowanie wolnych środków przedsiębiorstw, instytucji gospodarczych, budżetu państwa, organizacji społecznych i instytucji kredytowych NRD, 2) przeprowadzanie obrotu płatniczego, rozliczeniowego, przekazowego oraz obrotu papierami wartościowymi, 3) regulowanie obrotu pieniężnego i opracowywanie w tym celu planu obrotu gotówkowego (planu kasowego) na każdy kwartał, 4) udzielanie kredytów krótkoterminowych w ramach opracowanego na każdy kwartał planu kredytowego, 5) obsługa kasowa budżetu państwa, 6) dokonywanie obrotu płatniczego NRD z zagranicą. Wyłączne prawo Niemieckiego Banku Biletowego do przechowywania zapasów zagranicznych środków płatniczych, dewiz i metali szlachetnych. Zatwierdzanie przez Radę Ministrów planu obrotu gotówkowego (planu kasowego) i planu kredytowego. Wysokość kapitału zakładowego Niemieckiego Banku Biletowego oraz podział czystego zysku rocznego. Sposób pokrycia strat bilansowych. Sprawozdania z działalności Niemieckiego Banku Biletowego. Władze Niemieckiego Banku Biletowego i tryb ich mianowania. Podział zadań między Niemieckim Bankiem Biletowym a pozostałymi instytucjami kredytowymi NRD na podstawie pierwszego zarządzenia wykonawczego do ustawy o Niemieckim Banku Biletowym. Przekazanie przez Niemiecki Bank Biletowy z dniem 1 stycznia 1952 r. pozostałym instytucjom kredytowym prowadzenia rachunków: 1) osób fizycznych, 2) gospodarstw chłopskich, 3) zakładów rzemieślniczych, 4) prywatnych przedsiębiorstw przemysłowych, handlowych i transportowych, zatrudniających ponad 10 osób. Przekazanie przez Kasy Oszczędności z dniem 1 stycznia 1952 r. oddziałom Niemieckiego Banku Biletowego rachunków prywatnych przedsię-

biorstw przemysłowych, handlowych i transportowych, zatrudniających powyżej 10 pracowników. Zwiększone możliwości współpracy instytucji kredytowych w realizacji planu pięcioletniego na podstawie ustawy o Niemieckim Banku Biletowym.

12. „Gesetz über den Fünfjahrplan“ — (Ustawa o planie pięcioletnim NRD). Statistische Praxis. Monatszeitschrift für theoretische und angewandte Forschungs — Verwaltungs — und Betriebsstatistik. Berlin, November 1951. Heft 11.

T r e ś ć: Przyjęcie ustawy o planie pięcioletnim przez parlament NRD w dniu 1.XI.1951 r. Podniesienie stopy życiowej ludności NRD w ramach planu pięcioletniego. Pomoc ZSRR. Główne zadania planu pięcioletniego: 1) szybki rozwój sił produkcyjnych w interesie całego narodu niemieckiego; podniesienie pokojowej produkcji przemysłowej w stosunku do 1950 r. o 92,3%; większe uniezależnienie gospodarki NRD od krajów kapitalistycznych drogą rozszerzenia i powiększenia zdolności produkcyjnej aparatu wytwórczego w metalurgii, budowie maszyn ciężkich i przemyśle chemicznym; podniesienie wydajności pracy w przemyśle uspołecznionym co najmniej o 72% drogą zastosowania nowych metod pracy oraz rozszerzenia ruchu aktywistów i współzawodnictwa; zwiększenie produkcji rolnej, co najmniej o 57%; 2) wprowadzenie zasady rozrachunku gospodarczego do przedsiębiorstw uspołecznionych; zapewnienie terminowych i odpowiadających jakościowo dostaw wszelkich towarów drogą rozszerzonego systemu dostaw planowych; rozwinięcie kontroli marką przez Niemiecki Bank Biletowy przy pomocy inkasa bankowego oraz rozwinięcie surowej kontroli finansowej w ważny dokument ekonomiczny w rękę państwa; 3) podniesienie poziomu technicznego w budownictwie drogą mechanizacji, zastosowania nowych konstrukcji, lepszego wykorzystania materiałów budowlanych i prowadzenia prac w okresie zimy; odbudowanie miast zniszczonych działaniami wojennymi; zbudowanie co najmniej 240 tys. mieszkań; 4) zwiększenie handlu zagranicznego, szczególnie z ZSRR, krajami demokracji ludowych i Chinami Ludowymi; 5) rozszerzenie naukowo-technicznej współpracy z ZSRR i krajami demokracji ludowych we wszystkich dziedzinach nauki, techniki i gospodarki; 6) osiągnięcie i znaczne przekroczenie przedwojennego poziomu życiowego lud-

ności; podniesienie poziomu kulturalnego całej ludności oraz dalszy rozwój szkolnictwa ludowego celem doprowadzenia do rozkwitu postępowej nauki niemieckiej, kultury i sztuki; 8) ochrona zdrowia pracujących poprzez zwiększenie liczby miejscowości wypoczynkowych, rozszerzenie organizacji podróży urlopowych i możliwości sportowych. Zadania administracji. Zadania Urzędu Statystycznego. Problem usprawnienia prac statystycznych drogą: 1) usunięcia resztek pozostałości pojęć burżuazyjnych, 2) wykonywanie pracy dokładnej, opartej na przesłankach naukowych, 3) skoncentrowania uwagi i pracy na głównych zadaniach. Dziesięć specjalnych zadań obecnej statystyki NRD. Doniosłe znaczenie statystyki dla sprawozdawczości i sporządzania planów. Zestawienia i tabele ważniejszych danych cyfrowych w ramach planu pięcioletniego: 1) produkcja przemysłowa — wskaźniki produkcji dla poszczególnych branż przemysłowych i dla poszczególnych wyrobów; 2) wielkość nakładów inwestycyjnych w poszczególnych działach gospodarki NRD w latach 1951 — 1955, 3) stan pogłowia zwierząt, 4) park maszynowy w Państwowych Ośrodkach Maszynowych, 5) komunikacja, 6) produkcja rolna na odcinku zbóż i okopowych, 7) obniżenie kosztów własnych w produkcji, 8) handel zagraniczny, 9) stopa życiowa ludności i obroty handlu detalicznego, 10) rzemiosło, 11) zdrowie, kultura i sport.

13. „Neuorganisation im Sparkassenwesen“ — (Reorganizacja kas oszczędności) — Deutsche Finanzwirtschaft. Zeitschrift für das gesamte Finanzwesen. Verlag „Die Wirtschaft“ GmbH, Berlin W 8, Nr 22, Novemberheft 1951.

T r e ś ć: Przyczyny utrzymania systemu kas oszczędności w dotychczasowej formie w ramach przepisów komunalnych. Zakres działania miejskich i powiatowych kas oszczędności. Częściowa centralizacja kas oszczędności w marcu 1951 r. Pozostałe 125 samodzielnych kas oszczędności bez własnej centrali. Utworzenie Związków Kas Oszczędności jako organu kierującego i nadzorującego kasy oszczędności. Ministerstwo Finansów NRD jako organ nadzorczy Związków Kas Oszczędności a dzięki temu również samych kas oszczędności. Finansowe zadania kas oszczędności w ramach nowej, demokratycznej gospodarki NRD. Cele utworzenia Związków Kas Oszczędności. Funkcje koordynacyjne Związków Kas Oszczędności w odniesieniu do kas oszczęd-

ności. Często kolizja interesów lokalnych z ogólnym interesem państwowym. Niedociągnięcia administracji kas oszczędności. Konieczność przeprowadzenia reformy na odcinku struktury organizacyjnej kas oszczędności. Powołanie we wrześniu 1951 r. centrali dla pięciu Związków Kas Oszczędności z siedzibą w Berlinie. Zadania nowoutworzonej centrali kas oszczędności.

14. „Planung im Versicherungswesen“ — (Planowanie na odcinku ubezpieczeń). Deutsche Finanzwirtschaft. Zeitschrift für das gesamte Finanzwesen. Verlag „Die Wirtschaft“, GmbH. Berlin W 8, Nr 22, Novemberheft 1951.

T r e ś ć: Rozwój planowania na odcinku ubezpieczeń w NRD. Opracowanie nowych metod pracy. Nowa jednolita struktura organizacyjna zakładów ubezpieczeń. Struktura organizacyjna central ubezpieczeniowych. Zasada centralizacji kierownictwa i decentralizacji prac. Rozwój planowania finansowego i opracowanie planów finansowych na 1951 r. Cyfry kontrolne. Główne zadania ubezpieczeń: 1) rozwinięcie masowej inicjatywy na odcinku ubezpieczeń, 2) obniżenie kosztów administracyjnych, 3) powiększenie dochodów ze składek ubezpieczeniowych oraz zwiększenie liczby ubezpieczonych, 4) ulepszenie ochrony ubezpieczeniowej. Podstawy planowania na odcinku ubezpieczeń. Powiązanie planów finansowych zakładów ubezpieczeniowych z budżetem państwowym oraz z rachunkiem dochodów i wydatków ludności. Planowanie szkód materialnych. Uwzględnianie prawdopodobieństwa katastrof. Znaczenie problemu cen przy planowaniu rocznym i długofalowym. Statystyka jako ważny środek pomocniczy przy opracowywaniu i kontroli planów. Plan finansowy zakładów ubezpieczeniowych. Plany szczegółowe do planu finansowego: 1) plan składek ubezpieczeniowych, 2) plan świadczeń ubezpieczeniowych, 3) plan prowizji inkasowych i od zawarcia umów ubezpieczeniowych, kosztów administracji oraz wydatków socjalnych, 4) plan wydatków osobowych, 5) plan podatków i opłat publicznych, 6) plan pozostałych wydatków i dochodów, 7) plan świadczeń, przeszkolenia i szkolenia. Bieżąca, miesięczna kontrola planu finansowego poszczególnego zakładu ubezpieczeniowego. Planowanie pracy w zakładach ubezpieczeniowych. Zadania planów pracy. Plany prac dyrekcji okręgowych, centrali i urzędu rewizyjnego. Plany zakładowe przedsiębiorstw ubezpieczeniowych. Plany szczegóło-

we, jako części składowe planu zakładowego. Plan ruchu stanów w ubezpieczeniu na życie. Plan dochodów ze składek ubezpieczeniowych. Plan świadczeń ubezpieczeniowych. Plan prac kolektywnych. Plan liczebności sił roboczych i sumy płac (funduszu płac). Plan szkolenia. Plan wydatków na cele socjalne, zdrowotne i kulturalne. Plan wydatków administracji. Plan wydatków na prace zewnętrzne. Plan wydatków społecznych. Plan podatków i opłat publicznych. Plan finansowy — plan dochodów i plan wydatków. Zestawienie ważniejszych celów planów. Odpowiedzialność dyrektorów okręgowych za opracowanie, wykonanie i kontrolę planów. Wytyczne do cyfr kontrolnych. Etapy prac przy opracowywaniu planów, w szczególności planu zakładowego: 1) analiza całej działalności planującej jednostki, 2) opracowanie głównych celów planowych przedsiębiorstwa, 3) ocena planów wstępnych, 4) szczegółowe przepracowanie projektowanych planów w oparciu o dyrektywy i cyfry kontrolne, 5) zakończenie opracowania planu zakładowego w oparciu o skonkretyzowane cele planowe poszczególnych dyrekcji okręgowych oraz przeprowadzenie niezbędnej koordynacji, 6) zatwierdzenie planu zakładowego przez głównego dyrektora i odesłanie go do Niemieckiego Urzędu Kontroli. Systematyczna kontrola planu — badanie na miejscu oraz szybka i dokładna sprawozdawczość. Reasumcja.

15. „Selbstkostenplanung der Industrieproduction“ — (Planowanie kosztów własnych w produkcji przemysłowej). Statistische Praxis. Monatszeitschrift für theoretische und angewandte Forschungs — Verwaltungs — und Betriebsstatistik. Berlin, August 1951. Heft 8.

T r e ś ć : Plan kosztów własnych jako część składowa planu gospodarczego. Opracowywanie planu kosztów własnych na podstawie planu produkcyjnego i planu pracy. Plan kosztów własnych, jako podstawa przy sporządzaniu planu finansowego. Wskaźniki w planach kosztów własnych produkcji przemysłowej. Koszty surowców i materiałów pomocniczych. Odpisy amortyzacyjne. Płace robocze (fundusz płac). Inne nakłady. Kosztorys całości kosztów własnych, obejmujących również koszty handlowe. Schemat kosztorysu nakładów, obejmujących całość kosztów własnych produkcji towarowej. Forma kalkulacji w kosztorysie kosztów produkcji. Plan kosztów własnych produkcji. Obniżenie kosztów własnych produkcji.

Głównie zadanie planu obniżenia kosztów własnych — wykrycie dalszych rezerw w zakresie obniżenia kosztów własnych a przez to osiągnięcie dodatkowych oszczędności. Oszczędności w zakresie zużycia surowców i materiałów pomocniczych na jednostkę produkcyjną. Obniżenie kosztów własnych produkcji jako najważniejszy warunek zwiększenia akumulacji socjalistycznej i gwarancji wysokiego tempa rozwoju rozszerzonej, socjalistycznej reprodukcji.

16. **Über die Erfahrungen und Aufgaben der Abgabenverwaltung bei der Einführung des Prinzips der Wirtschaftlichen Rechnungsführung in der VEW**“ (O doświadczeniach i zadaniach administracji podatkowej przy wprowadzaniu w gospodarce uspołecznionej zasady rozrachunku gospodarczego). Deutsche Finanzwirtschaft. Zeitschrift für das gesamte Finanzwesen. Nr 1. Januarheft 1952.

T r e ś ć : Obecny stan metody kierowania i gospodarowania w gospodarce uspołecznionej, nieodpowiadające już w pełni nowym zadaniom. Konieczność stosowania nowych form planowania i kierowania oraz wprowadzenia wyższych form organizacyjnych pracy zarówno na odcinku produkcji jak i w zakresie dystrybucji. Głównie zastosowanie zasady rozrachunku gospodarczego w każdym przedsiębiorstwie oraz wprowadzenie ogólnego systemu umów planowych i dalszy rozwój kontroli gospodarki uspołecznionej marką, jako decydujący krok na odcinku stosowania nowych metod. Warunki wprowadzenia i stosowania rozrachunku gospodarczego: w gospodarce uspołecznionej: 1) przyznawanie osobowości prawnej każdemu przedsiębiorstwu, sporządzającemu samodzielne bilanse, 2) zorganizowanie i wprowadzenie systemu umów planowych, 3) zastosowanie systemu inkasa faktur, 4) zapewnienie rozliczenia krótkoterminowego. Dalsze warunki i środki realizacji nowych zadań przez gospodarkę uspołecznioną: 1) utworzenie arbitrażu państwowego, 2) wyposażenie przedsiębiorstwa w planowe środki obiegowe, 3) usunięcie zapasów ponadplanowych, 4) opracowanie realnych planów finansowych, 5) likwidacja zaliczek własnych i obcych, 6) rozliczenie roszczeń i zobowiązań z tytułu dostaw towarowych i usług, 7) wpłata funduszu dyrektorskiego na specjalne konto bankowe, 8) sfinansowanie pozaplanowych inwestycji i kapitalnych remontów.

Wydawca: **Narodowy Bank Polski**

Redaguje Kolegium.

Redakcja i Administracja: **Narodowy Bank Polski**, Wydział Ekonomiczno-Statystyczny,
Warszawa, Jasna 1.

SZG-1. Zam. 539. Nakład 4.000 egz. Papier druk. sat. 61×86 — 70 g Kl. VII. Druk ukończ. 18.IV.52. 3-B-15083



