

# WIADOMOŚCI

## Narodowego Banku Polskiego

---



Miesięcznik

## TREŚĆ NUMERU

CZĘŚĆ ARTYKUŁOWA	Str.
22 lipca . . . . .	451
Rola Brygad Młodzieżowych w NBP — <i>Wiesław Szczepaniec</i> . . . . .	452
Planowanie kasowe w oddziałach wojewódzkich i terenowych — <i>Józef Batko</i> . . . . .	457
Kredyty inkasowe — instrumentem walki o przyspieszenie obiegu środków obrotowych — <i>Roman Michejda</i> . . . . .	463
Przejęcie przez NBP kredytowania i kontroli spółdzielni „Samopomoc Chłopska“ — <i>Tadeusz Jaroszkiewicz</i> . . . . .	471
Założenia reformy księgowości w Narodowym Banku Polskim — <i>Jan Szczepaniec</i> . . . . .	474
Z doświadczeń radzieckich — Kontrola finansowa w ZSRR . . . . .	480
ORGANIZACJA I TECHNIKA FINANSOWA	
Wzmocnić kontrolę rozliczeń — <i>Kazimierz Madura</i> . . . . .	485
Planowanie zadań oddziałów NBP w zakresie wydajności pracy — <i>Adam Skut</i> . . . . .	489
O większą operatywność kontroli funduszu płac — <i>Mieczysław Warchałowski</i> . . . . .	493
Właściwa analiza sytuacji finansowej przedsiębiorstw — instrumentem prawidłowego kredytowania — <i>Henryk Sadzikowski</i> . . . . .	497
Kredytowanie obrotów przedsiębiorstw przemysłowych — <i>W. R. Pacha</i> . . . . .	501
Przepisy o obrocie bezgotówkowym — <i>Janusz Hoszowski</i> . . . . .	508
Racjonalny instruktaż skutecznym środkiem podwyższania poziomu prac oddziałów — <i>Zbigniew Ładoś</i> . . . . .	510
Usprawniajmy nasz styl pracy — <i>Zespół OKP Łódź</i> . . . . .	513
DZIAŁ INSTRUKCYJNY	
Raporty z przeprowadzonego w oddziale instruktażu . . . . .	515
Metody wprowadzania mechanizacji pracy w jednostkach operacyjnych . . . . .	517
Wyciągi z pism Wydziału Organizacyjnego . . . . .	518
WSPÓŁZAWODNICTWO	
O treści i formie zobowiązań komórek kredytowych w NBP . . . . .	519
O właściwe warunki dla dalszego rozwoju współzawodnictwa . . . . .	522
PYTANIA I ODPOWIEDZI . . . . .	525

## 22 LIPCA

O SIEM lat temu, 22 lipca 1944 roku, powstała do niepodległego bytu, wyzwolona dzięki zwycięstwom Armii Radzieckiej, dowodzonej przez Wielkiego Stalina — Polska Ludowa. Powstała, jako państwo po raz pierwszy w swych dziejach rządzona przez lud pracujący, prawowitego gospodarza swej Ojczyzny.

Lud pracujący, który objął władzę w Polsce, wykorzystuje ją dla zbudowania socjalizmu, stroju zapewniającego społeczeństwu najpełniejsze możliwości rozwoju.

U progu naszej ludowej niepodległości stoi, wydany na pierwszym skrawku wyzwolonej ziemi polskiej, doniosły dokument programowy — Manifest Polskiego Komitetu Wyzwolenia Narodowego. Manifest Lipcowy wzywał naród do walki o pełne zwycięstwo nad bestią faszystowską, o uwolnienie kraju od okupacji hitlerowskiej, głosił zasadę sojuszu z naszym potężnym sąsiadem i oswobodzicielem, Związkiem Radzieckim i przyjaźni narodu polskiego z narodami ZSRR, proklamował przeprowadzenie wielkich przeobrażeń gospodarczych i społecznych, wreszcie zapowiadał szybką odbudowę zniszczonego przez wojnę kraju.

Lata 1944—1952 były okresem niezwykle doniosłych przemian w życiu narodu polskiego, stanowiły okres poważnych zwycięstw w walce o realizację socjalizmu w naszym kraju. Wywalczenie tych zwycięstw nastąpiło w toku pokonywania wielkich trudności, które przed nami stały, głównie w rezultacie działalności wrogich nam sił zewnętrznych i wewnętrznych.

Uwieńczenie naszych dotychczasowych wysiłków, bilans przebytej drogi, wspaniałe świadectwo naszych sukcesów, stanowić będzie Konstytucja Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej.

Nowa Konstytucja utrwała ustawodawczo fakt, że w Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej, będącej państwem demokracji ludowej, władza należy do ludu pracującego miast i wsi. Polska Rzeczpospolita Ludowa stoi na straży zdobyczy polskiego ludu pracującego i kieruje naszym rozwojem we wszystkich dziedzinach życia narodowego. Władza ludowa jest ściśle związana z masami pracującymi i opiera się na ich aktywnym współdziałaniu.

Państwo Ludowe w którego rękach znajdują się, jako mienie ogólnonarodowe, podstawowe środki produkcji, kieruje gospodarką na zasadach planowych, na bazie narodowego planu gospodarczego, określającego całokształt ekonomicznego rozwoju kraju.

Konstytucja Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej zapewnia obywatelom rozległe prawa i wolności. Konstytucja nie ogranicza się przy tym tylko do zadeklarowania tych praw i wolności, ale także podaje środki ich realizacji, stanowiące ich rzeczywistą gwarancję.

Podstawowe miejsce wśród praw obywatelskich zajmuje prawo do pracy, zabezpieczone przez istnienie społecznej własności podstawowych środków produkcji i planowy charakter gospodarki narodowej. Ważne znaczenie mają także takie prawa jak prawo do ochrony zdrowia, do pomocy w razie choroby lub niezdolności do pracy, prawo do wypoczynku i inn. ujawniające troskę Państwa Ludowego o wszechstronny rozwój człowieka pracy.

Praca jako podstawa potęgi naszej Ojczyzny, jako źródło dobrobytu mas jest otoczona w Polsce szczególną opieką, stanowiąc prawo, obowiązek i sprawę honoru każdego obywatela. Ci zaś którzy w pracy wyróżniają się — przodownicy pracy, cieszą się szacunkiem i ogólnym uznaniem.

Wyrazem nowego, socjalistycznego stosunku do pracy i twórczego entuzjazmu młodzieży polskiej, młodego pokolenia budowniczych socjalizmu jest Złot Młodych Przedowników Pracy w dniach 20 — 22 lipca, poprzedzony przez masowe podejmowanie i wykonywanie przez młodzież zobowiązań produkcyjnych. W czynie przedzłotowym ujawniła się ścisła więź i współdziałanie młodego i starszego pokolenia ludzi pracy, zgodnie współpracujących nad budową Nowej Polski.

\* \* \*

Lata rozwoju Polski Ludowej były także okresem powstania i rozwoju centralnej instytucji bankowej naszego kraju — Narodowego Banku Polskiego. Narodowy Bank Polski powołany do życia dekretem z dnia 15 stycznia 1945 r. na wszystkich stadiach naszego dotychczasowego marszu ku socjalizmowi pełnił funkcję ogólnokrajowego ośrodka w zakresie regulowania obrotu pieniężnego i kredytu, rozszerzając przy tym nieustannie swój zakres działania i doskonaląc metody i formy pracy.

Już na początku 1946 r. Narodowy Bank Polski przystąpił do bezpośredniego kredytowania i kontroli przedsiębiorstw. Zakres przedsiębiorstw kontrolowanych przez NBP ulegał stalemu rozszerzaniu, tak że w chwili obecnej

przygniatająca większość przedsiębiorstw gospodarki uspołecznionej jest kredytowana i kontrolowana przez NBP. NBP jest jedynym centrum emisyjnym, ośrodkiem kasowym i głównym ośrodkiem rozliczeń gospodarki narodowej. Do zadań NBP należy nadto prowadzenie działalności związanej z obrotem płatniczym i rozliczeniami z zagranicą.

NBP wykonuje ważne funkcje w dziedzinie planowania finansowego: od końca r. 1948 sporządza i wykonuje plan kredytowy, a od pierwszej połowy 1950 r. także plan kasowy. W związku z przebudową polskiego systemu budżetowego, zgodnie z postulatami gospodarki socjalistycznej, NBP przejął od początku roku 1951 wykonywanie obsługi budżetu Państwa. NBP dostarcza środków pieniężnych innym bankom. Ponadto NBP sprawuje kontrolę funduszu płac, przeprowadza finansowanie kapitalnych remontów i finansuje Państwowe Ośrodki Maszynowe.

Narodowemu Bankowi Polskiemu przypadło w udziale wykonanie postanowień ustawy o reformie pieniężnej w październiku — listopadzie 1950 r. oraz przeprowadzenie akcji związanej z realizacją Narodowej Pożyczki Rozwoju Sił Polski w ub. r.

Narodowy Bank Polski stanowi istotne ogniwo, naszej bujnie rozwijającej się gospodarki narodowej, wypełniając funkcje jej generalnego kredytodawcy, kasjera i kontrolera.

Świadomość wielkiej roli działalności Narodowego Banku Polskiego w życiu kraju powinna pobudzić każdego pracownika NBP do jak najsumienniejszego wypełniania obowiązków i stałego podnoszenia poziomu pracy.

Wspaniałym przykładem dla pracy Narodowego Banku Polskiego jest Bank Państwa ZSRR, z którego przebogatej skarbnicy doświadczeń obficie korzystamy. Biorąc wzór z pracy radzieckiego Banku Państwa przyspieszamy zbudowanie w pełni socjalistycznego aparatu bankowego w Polsce.

Przykład, przyjaźń i pomoc Związku Radzieckiego ma dla nas w każdej dziedzinie naszego życia ogromne, decydujące znaczenie. Dzięki Związkowi Radzieckiemu odzyskaliśmy 22 lipca 1944 r. — niepodległość, dzięki Związkowi Radzieckiemu uwolniliśmy się od okupacji hitlerowskiej. Związkowi Radzieckiemu i jego braterskiej, bezinteresownej pomocy zawdzięczamy szybką odbudowę kraju i pomyślną realizację planu sześcioletniego. Wspaniałym przykładem serdecznej przyjaźni narodu radzieckiego dla Polski jest piękny dar Związku Radzieckiego, gigantyczny Pałac Nauki i Kultury, który stanie w centrum naszej odbudowującej się Stolicy i stanowić będzie wieczysty pomnik przyjaźni radziecko-polskiej.

Dzięki Związkowi Radzieckiemu, jego potęgę, jego konsekwentnie pokojowej polityce możemy pomyślnie rozwijać się i mimo wojennej wrzawy imperialistów kontynuować nasze pokojowe budownictwo.

Naród Polski kierowany przez swą awangardę — Polską Zjednoczoną Partię Robotniczą, przyspieszać będzie jeszcze bardziej tempo marszu ku socjalizmowi, krocząc w jednym szeregu ze Związkiem Radzieckim i wszystkimi pokojowymi i postępowymi siłami na świecie. Utrwalenie pokoju i realizacja planu sześcioletniego — oto nasze podstawowe zadania!

*Wiesław Szczepaniec*

## ROLA BRYGAD MŁODZIEŻOWYCH W NBP

**P**RZEOBRAŻENIA ustrojowe, które dokonują się w naszym kraju w okresie ostatnich siedmiu lat — stawiają przed naszym narodem, jako całością i przed poszczególnymi grupami obywateli, pracującymi na różnych odcinkach życia państwowego — nowe, nieznane przedtem zadania, których treść, cel i znaczenie wymagają przeorganizowania społeczeństwa w sposób gwarantujący wykonanie tych zadań.

Objęcie — po wyzwoleniu naszego kraju — kierownictwa Państwem przez Władzę Ludową, przeprowadzenie rewolucyjnych reform społecznych, unarodowienie przemysłu, zlikwidowanie obszarnictwa, i demokratyzacja ustroju władz państwowych — to wszystko zapoczątkowało proces przemian prowadzących Polskę do socjalizmu, których dalszy bieg, choć niewątpliwie uwarunkowany wszystkimi wymienionymi wyżej wydarzeniami, zależy w pierw-

szym rzędzie od postawy całego narodu w jego codziennej pracy.

Na spotkanie nowych, olbrzymich zadań, skonkretyzowanych w planach narodowych, stawiających przed nami określone cele, wychodzić musimy zmobilizowani na wszystkich odcinkach, na których podejmujemy walkę o plan. Musimy umieć właściwie rozumieć wytyczne Partii i Rządu, zwracając uwagę na węzłowe dla naszego okresu zagadnienia i widzieć w naszym najbliższym otoczeniu możliwości ich wcielenia w życie przez usunięcie istniejących, a przedtem niedostrzegalnych błędów, przez wzbogacenie naszej pracy o nowe elementy, których przedtem nie umieliśmy wykorzystać.

Trzeba pracować nad wypełnieniem wszystkich pozostałości minionych czasów utrudniających pełne uczestniczenie w budownictwie socjalistycznym, a równocześnie używać wszystkich możliwych środków dla zmobilizowania sił

mogących przyczynić się do przyspieszenia i poprawienia wykonania planu i zaszczepienia w ludziach w jak najszerszej mierze tych wszystkich właściwości moralnych, których upowszechnienie w przyszłości stworzy z nas społeczeństwo socjalistyczne.

Jednym z czołowych zagadnień, o podstawowym znaczeniu dla naszego rozwoju, jest zadanie wychowania nowych kadr ludzi dobrze do pracy przygotowanych, umiejących pracować lepiej i szybciej, mających socjalistyczny stosunek do pracy, wynikający z mocnej postawy ideologicznej.

Zmiana ustroju gospodarczego naszego kraju — z kapitalistycznego na socjalistyczny, na ustrój gospodarki opierającej się na społecznej własności środków produkcji oraz planowaniu i kontroli procesów gospodarczych, stwarza stale rosnące zapotrzebowanie na nowych — fachowo przygotowanych pracowników dla aparatu kierującego życiem gospodarczym, dla jednostek planujących i kontrolujących.

Dla Narodowego Banku Polskiego, jako jednego z ogniw naszego aparatu kontrolującego życie gospodarcze, sprawa zasilenia go nowymi pełnowartościowymi zawodowo kadrami pracowniczymi ma pierwszorzędne znaczenie, tym bardziej, że nie zostało ono dotychczas w sposób zadowalający rozwiązane, mimo poważnych wysiłków i planowej akcji prowadzonej w dziedzinie szkolenia przez Ministerstwo Finansów i Bank.

„Kadry decydują o wszystkim“ i decydują również o tempie naszego marszu do socjalizmu, na naszym odcinku decydują o tempie przekształcania się Narodowego Banku Polskiego w bank socjalistyczny w pełnym tego słowa znaczeniu.

Jest w pełni zrozumiałe, że w pojęciu szkolenia nowych kadr mieści się i najważniejsze miejsce zajmuje wychowanie kadr młodzieżowych, bowiem spośród ludzi dzisiaj dorastających, kończących szkoły i rozpoczynających pracę, wyrosnie w przyszłości socjalistyczna załoga pracownicza naszej instytucji.

Dla jak najszybszego osiągnięcia zamierzonego celu konieczne jest zaatakowanie zagadnienia ze wszystkich stron, włączenie się do akcji wszystkich ośrodków i organizacji mających możliwość bezpośredniego lub pośredniego oddziaływania na pracę i kształcenie nowych kadr.

Od młodych pracowników przychodzących do Banku oczekiwać należy nie tylko rzetelnej pracy, w ramach dotychczas przyjętych pojęć, ale trzeba wymagać od nich ożywienia pracy bankowej, wzbogacenia jej o nowe, śmiało wprowadzane formy i rozwiązania, a równocześnie systematycznego dalszego podnoszenia kwalifikacji w szkoleniu praktycznym i teoretycznym.

Tak jak w wielu innych wypadkach podjęte działania stanowi przykład młodzieży radzieckiej i polskiej młodzieży robotniczej. Młodzież pracująca w produkcji, w przemyśle i budow-

nictwie stworzyła pierwsze brygady młodzieżowe, które stały się nie tylko ośrodkami wychowania młodych kadr, lecz również pionierskimi zespołami socjalistycznego współzawodnictwa i podnoszenia wydajności pracy. Spróbowano przenieść formy tam wypracowane na nasz odcinek pracy. Zakładanie brygad młodzieżowych na terenie naszego Banku, w szczególności zaś w centrali, skąd mamy bezpośrednie obserwacje, miało początkowo charakter żywiołowy i nie było akcją przeprowadzaną planowo.

Organizowanie brygad młodzieżowych stało się w pewnym momencie potrzebą chwili, wynikającą z nagromadzenia się niewykorzystanego naleźycie, a przecież cennego i kryjącego wielkie możliwości kapitału młodych sił pracowniczych.

Pierwszą brygadą młodzieżową w centrali Banku, była grupa tow. Stanisławy Winclechter, założona w kwietniu 1950 r. w statystyce Wydziału Planowania Departamentu Zagranicznego — pracująca na maszynach księgujących.

Inicjatywa wyszła od młodzieży ZMP i została przyjęta przychylnie przez czynnik partyjny i administrację, która udzieliła poczynaniom młodzieży wszechstronnej pomocy.

Początek był zrobiony — a po nim nastąpił dalszy rozrost brygad młodzieżowych w różnych departamentach centrali. Praca ta miała swoje wzloty i upadki, sukcesy i niepowodzenia. Trzeba było przełamywać uprzedzenia ze strony starszych pracowników i własną gnuśność, z uporem powracać wielokrotnie do prób, które początkowo nie miały powodzenia, uczyć i przekonywać siebie i innych.

Aczkolwiek nie byłoby słuszne powiedzenie, że administracja ustosunkowywała się niechętnie do poczynań młodzieży, to jednak trzeba stwierdzić, że w okresie pierwszych prób nie doceniano w większości wypadków ważności tych akcji i ich znaczenia dla Banku.

Zyczliwość przejawiała się przeważnie w do-raznej pomocy organizacyjnej i tolerowaniu brygad — nie było natomiast na ogół świadomego dążenia do rozszerzenia tej formy pracy w interesie młodzieży i instytucji.

Wynikało to z jednej strony z pewnego niedowierzania, braku zaufania i wiary w siły i możliwości młodzieży, z drugiej zaś z braku jakichkolwiek wytycznych administracyjnych w tej dziedzinie.

Ale większość brygad młodzieżowych zdobyła szybko zaufanie kierownictwa administracyjnego, które przekonało się o ich przydatności i możliwościach. W tej chwili w wielu jednostkach organizacyjnych kierownictwo stawia brygady na najcięższych odcinkach pracy, uważając je za czołowe zespoły.

Istotnym elementem, który oddziaływał na powstawanie i rozwój brygad młodzieżowych i w ogóle przyczyniał się do postawienia zagadnienia młodzieży — jako problemu, była energia zarządu koła ZMP, działającego na terenie

danej jednostki organizacyjnej oraz stopień zainteresowania tymi sprawami komórki partyjnej.

W centrali NBP sytuacja poprawiła się od momentu — uchwały aktywu organizacji zakładowej ZMP podjętej 6 stycznia 1951 r., na mocy której — sprawy zawodowe, obejmujące również i organizowanie brygad młodzieżowych, włączono na stałe do programu bieżących prac kół ZMP i ustanowiono w zarządzie zakładowym i zarządach kół członków zarządu, odpowiedzialnych za odcinek zawodowy.

Dla bliższego zaznajomienia się z zagadnieniem brygad młodzieżowych, spróbujmy na tle spostrzeżeń i doświadczeń zebranych w ciągu dwuletniego okresu istnienia brygad w centrali NBP oraz wydanych ostatnio wytycznych Zarządu Głównego ZZPF, zbudować pogląd na to, jak powinny wyglądać i jaką rolę powinny spełniać brygady młodzieżowe.

Rozważanie te podzielimy na cztery części, w których omówimy kolejno organizacyjne ustawienie brygad młodzieżowych, atmosferę panującą w brygadach, udział brygad we współzawodnictwie i ruchu racjonalizatorskim oraz sprawę ich szkolenia zawodowego.

Instrukcja ZG. ZZPF w sprawie działalności i organizacji brygad młodzieżowych ze stycznia br. rozesłana do wszystkich instytucji finansowych przy piśmie Ministerstwa Finansów z dnia 14 stycznia 1952 r. (Departament Organizacyjno-Gospodarczy Nr OR-45426/3/51), w którym Ministerstwo poleca władzom administracyjnym udzielanie organizującym się brygadam młodzieżowym wszelkiej niezbędnej pomocy oraz otaczanie ich stałą opieką, zawiera szereg wskazówek, które na ogół pokrywają się ze stosowaną poprzednio praktyką.

Brygada młodzieżowa ma obsługiwać samodzielnie pewien odrębny odcinek pracy bankowej. Na jej czele powinien stać kierownik brygady mianowany w porozumieniu z zarządem koła ZMP i Radą Miejscową ZZPF — mocny ideologicznie młodzieżowiec o odpowiednich kwalifikacjach zawodowych i kierowniczych, odpowiadający za wykonywaną przez brygadę pracę bezpośrednio i osobiście wobec kierownictwa administracyjnego jednostki w ramach której działa brygada.

W każdej brygadzie młodzieżowej powinna odbywać się co najmniej raz na miesiąc narada pracy, a brygady młodzieżowe działające na terenie jednego zakładu pracy powinny co kwartał zbierać się na wspólną naradę pracy o charakterze informacyjno-sprawozdawczym.

Nie te jednak ramy organizacyjne rozstrzygają o tym, że brygady młodzieżowe zdały egzamin życiowy. To atmosfera panująca w brygadach sprawia, że uzyskują one dobre wyniki w pracy i dopomaga młodym pracownikom rosnąć zawodowo.

Prawdziwe młodzieżowe koleżeństwo przyniesione przez ZMP, stanowiących większość

członków brygad, z organizacji młodzieżowej, sprzyja szczególnie wytworzeniu się w tych zespołach pracowniczych stosunków miłych — od strony współzycia ludzi z ludźmi, a społecznie pożytecznych, bo eliminujących niezdrową rywalizację, nieszczerłość, osobiste zawiści i spory.

W brygadach młodzieżowych panuje inny duch, wyrażający się we wzajemnym dopomaganiu sobie w pracy i poznawaniu jej tajników, wyjaśnianiu trudności i niejasności, w śmiałym wzajemnym wytykaniu, dyskusowaniu i usuwaniu błędów. Wytwarza się świadomość wspólnej moralnej odpowiedzialności za dobre wykonywanie pracy, zakorzenia się socjalistyczny styl pracy kolektywnej.

W brygadach młodzieżowych młodzi pracownicy pracują lepiej, niż poza nimi. Przynależność do brygady budzi w nich szlachetne ambicje jak najlepszego wykonania swych obowiązków, bowiem skierowanie do brygady jest z reguły pewnym awansem w zakresie usamodzielniania zawodowego, jest dowodem zaufania okazanego przez organizację ZMP i władze administracyjne.

Młody pracownik pracujący w brygadzie wie ponadto, że jego postępy dokonane w brygadzie prędzej zostaną ujawnione i ocenione, a tempo przyswajania sobie umiejętności zawodowych w brygadzie jest z reguły szybsze niż poza brygadą, ponieważ brygady młodzieżowe cieszą się dzisiaj największym bodaj, między zespołami pracowniczymi, zainteresowaniem i opieką ze strony władz Partii i Banku.

Mamy wiele przykładów wyraźnego oddziaływania brygad na poziom zawodowy członków, podamy dwa najbardziej znane — tow. Pasek Danuty z Departamentu Zagranicznego, wielokrotnej przodownicy pracy i tow. Pawłowskięgo Andrzeja z Departamentu Budżetowo-Rachunkowego — kierownika brygady młodzieżowej, których przydatność zawodowa przed wstąpieniem do brygad była oceniana jako słaba.

Nie sposób tu nie wspomnieć o oddziaływaniu brygad młodzieżowych na innych, starszych pracowników.

Młodzież rozrzucona pojedynczo po różnych komórkach, nawet w tej samej ilości nie stanowi elementu o znaczeniu równym brygadzie młodzieżowej.

Brygady młodzieżowe już wielokrotnie okazały się kolektywnymi agitatorami nowego stylu pracy i nowego stosunku do pracy. Można by podać szereg przykładów komórek organizacyjnych, które zaczęły się wysuwać na czoło wśród innych zespołów pracowniczych wówczas, gdy stworzono w nich brygadę młodzieżową, podczas gdy te same zespoły poprzednio uważane były za przeciętne i niczym się nie wyróżniały.

Odcinek współzawodnictwa pracy, choć na ogół brygady młodzieżowe nie biorą w nim udziału samodzielnie, lecz w ramach większych zespołów podpisujących umowy o współzawod-

nictwo, również daje bogaty materiał dla oceny pracy brygad.

Stwierdzić trzeba, że brygady młodzieżowe wniosły poważny i decydujący wkład w zmobilizowanie tych zespołów pracowniczych, które odegrały we współzawodnictwie na terenie centrali NBP rolę pionierską i nadal w wielu wypadkach przykład i doping brygad młodzieżowych powoduje rozwój współzawodnictwa tam, gdzie nie było ono dotychczas należycie postawione.

Przykłady — to tow. Wypych Krystyna — pierwsza w naszym Banku przodownica pracy, której sukcesy w zakresie wydajności pracy zelektryzowały w swoim czasie całą warszawską załogę pracowniczą Banku, to wspomniana już grupa tow. Winclechter, która pierwsza torowała drogi współzawodnictwa zespołowego w Departamencie Zagranicznym, — to grupy tow. tow. Orzechowskiej i Pawłowskiego w Centralnej Księgowości, które podniosły wydajność pracy o 100%, pociągając w ten sposób za sobą resztę zespołu rozliczeń międzydziałowych, przedtem wykazującego niską, przeciętną wydajność; to wreszcie młodzieżowy Dział NRD w Departamencie Zagranicznym, w którym pracują 3 brygady młodzieżowe, a który już pięciokrotnie zajął pierwsze miejsce we współzawodnictwie w skali centrali Banku.

Osiągnięcia racjonalizatorskie członków brygad młodzieżowych są dużo słabsze, co jest w pewnym sensie zrozumiałe, bowiem wprowadzenie usprawnień pochodzi najczęściej od pracowników doświadczonych, których wśród młodzieży bankowej jest niewielu, a poza tym wymaga gruntownego przygotowania zawodowego, które posiadają tylko nieliczni członkowie naszych brygad.

Lepiej przedstawia się zagadnienie narad pracy w brygadach, które wykazują dobry na ogół poziom. Śmiała wymiana myśli i krytyczna analiza wykonywanej pracy rodzicząstkoć zaczątki pomysłów pewnych ulepszeń organizacyjnych lub usprawnień w technice pracy albo oszczędności.

Narady są jednym z elementów podniesienia znajomości problematyki fachowej wśród członków brygad, uaktywniają ich udział w ogólnych naradach zespołów i przygotowują młodych pracowników do włączenia się do ruchu racjonalizatorskiego.

Ostatnie zagadnienie — to sprawa szkolenia zawodowego.

Znany ogólnie niedostateczny jeszcze, w przekroju całej centrali Banku, stan szkolenia zawodowego młodych pracowników i wynikający stąd nie zawsze dobry poziom ich przydatności zawodowej jest źródłem prawie wszystkich trudności, na które napotyka się przy organizowaniu i prowadzeniu brygad młodzieżowych.

Wprawdzie władze Banku dają wiele okazji do podnoszenia kwalifikacji zawodowych organizując kursy fachowe oraz szkolenie przy biurku, to jednak udział młodzieży w szkoleniu jest niedość liczny, a wyniki jeszcze niezadowalające, choć czynnik administracyjny idzie młodzieży na rękę, dba o rozwój umiejętności zawodowych ich członków, większości brygad przydziela stałych instruktorów spośród najlepszych doświadczonych pracowników, którzy są szczególnie przydatni w początkowym okresie po zorganizowaniu brygady.

Odbicie tych niedomagań znajdujemy w wartości zawodowej naszych brygad młodzieżowych, która w większości przypadków jest jeszcze jednostronna.

Brygady z reguły szybko prześcigają starszych pracowników w czynnościach prostych, mechanicznych, nie wymagających zastanowienia i szerszych wiadomości, ustępują natomiast najczęściej starszym pracownikom tam, gdzie dla wykonania pracy potrzebna jest większa uwaga, przeprowadzenie analizy i sprawdzenie cyfr, tam gdzie w czynnościach mieszczą się elementy pracy koncepcyjnej.

Wynika to i z tego częściowo, że duża część młodzieży podchodzi do pracy po sportowemu, emocjonuje się ilościowymi efektami — załatwienia jak największej liczby spraw, kieruje całą swą energią na walkę z czasem, a brak jej często konsekwencji i uporów na to, by wnikać w istotę zagadnień, wszechstronnie poznać wykonywaną pracę teoretycznie, od strony jej znaczenia gospodarczego, powiązania z całością aparatu finansowego i gospodarki narodowej.

Są to ujemne strony pracy naszych brygad młodzieżowych, ale tylko ich wyraźne uświadomienie sobie, może doprowadzić do usunięcia dotychczasowych błędów.

Powyższe uwagi, dotyczące w zasadzie brygad młodzieżowych działających w centrali NBP, prawdopodobnie można by odnieść z powodzeniem do tych ośrodków, w których zaawansowanie organizacyjne brygad młodzieżowych jest równorzędne, w większym jednak stopniu uwagi te mogą stanowić wytyczne dla tworzących się dopiero lub od niedawna istniejących brygad, które w oparciu o nasze doświadczenia i znając popełnione przez nas błędy, będą mogły ich uniknąć i krótszą drogą dojść do pozytywnych rezultatów.

Idea tworzenia brygad młodzieżowych w aparacie finansowym krzewi się już od przeszło dwóch lat i w całości pionu finansowego pozyczyć się może pewnymi osiągnięciami.

Próby uchwycenia całości ruchu — czyni ZG ZZPF — wyraziły się one m. in. zorganizowaniem dwóch ogólnokrajowych konferencji brygad młodzieżowych: w marcu ubiegłego roku i 28 lutego br.

Ta ostatnia konferencja, w której uczestniczyło przeszło 120 przedstawicieli brygad młodzieżowych z całego kraju, ze wszystkich instytucji finansowych, banków, wydziałów finansowych — prezydiów rad narodowych i P.Z. U.W., miała być okazją do zaprezentowania dorobku brygad młodzieżowych pionu Ministerstwa Finansów, do wymiany doświadczeń organizacyjnych i miała dać materiał do podsumowania wyników dotychczasowej pracy brygad.

Trudno ocenić czy konferencja spełniła wszystkie wymienione wyżej zadania, na pewno jednak nie pozostała ona bez znaczenia dla dalszego rozwoju brygad młodzieżowych w aparacie finansowym.

Konferencja tegoroczna, będąc imprezą zorganizowaną przez zarząd główny naszego związku zawodowego, w założeniu swym miała być również bilansem dotychczasowych osiągnięć i zapoczątkowaniem nowego okresu pracy ogniw związku zawodowego — na odcinku brygad młodzieżowych.

Przebieg konferencji wykazał że czynnikiem, który inicjował zakładanie brygad młodzieżowych, były organizacje ZMP — znajdujące poparcie i pomoc Partii, że bardzo istotne znaczenie dla rozwoju brygad miało dobre lub złe ustosunkowanie się czynnika administracyjnego do ich poczynań, nie widać było natomiast na ogół udziału ogniw związkowych, które mogą mieć w tej dziedzinie wiele do zrobienia.

Dane liczbowe przedstawione na konferencji, wykazujące ok. 120 brygad młodzieżowych w całym pionie związku, z czego na Narodowy Bank Polski przypada ok. 120 brygad, świadczą o tym, że rozpowszechnienie tej formy organizacyjnej nie jest zbyt szerokie.

Lepiej scharakteryzują zasięg oddziaływania brygad liczby obrazujące procentowy udział młodzieży finansowej w brygadach młodzieżowych w stosunku do ogólnej liczby młodych pracowników finansowych.

I tak — w Ministerstwie Finansów i Wydz. Fin. P.R.N. — odsetek ten wynosi 15,4%, w NBP — 31,8%, w Banku Inwestycyjnym — 36,9%, w Banku Rolnym 30,5%, w PKO — 41,1%, w Banku Handlowym 17,5%, w PZUW — 17,4%. Ponadto okazało się, że w niektórych okręgach ilość brygad jest bardzo mała. Są to m.in. Lublin, Rzeszów, Białystok, Olsztyn — 2 — 3 brygady.

Aczkolwiek ścisłość przytoczonych danych nie jest absolutnie pewna, wyciągnąć można z nich pewne wnioski.

Działalność Zarządu Głównego Z.Z.P.F. i zarządów okręgów na odcinku organizowania brygad młodzieżowych jest nie wystarczająca.

Ujawnia się to najjaskrawiej w białych plamach na mapie rozmieszczenia brygad w kraju, które tworzą wymienione wyżej okręgi

związkowe. Związek zawodowy jako organizacja obejmująca cały resort finansów, jest powołany przede wszystkim do czynności propagandowych i sprawozdawczych — czego właściwym wyrazem były zorganizowane przez zarząd główny konferencje, nie powinien natomiast zalecać przejmowania przez ognia związkowe inicjatywy organizowania brygad młodzieżowych tym bardziej, że inicjatywa ta, tam gdzie wystąpiła samorzutnie pochodziła z reguły od samej młodzieży, przede wszystkim młodzieży ZMP i wydaje się, że ten ośrodek jest niejako z natury rzeczy powołany do odegrania w akcji roli kierowniczej.

Stan organizacyjny brygad młodzieżowych w NBP, w skali całego kraju można ocenić również, jako nie wystarczający.

Ilość ok. 120 brygad, do których należy ok. 600 osób, w tym ok. 400 ZMP, w porównaniu z ogólną liczbą 280 brygad — jest co prawda pokaźna, lecz jeśli uwzględni się, że przeszło  $\frac{1}{5}$  z tego przypada na centralę Banku i przyjąć, że brak brygad we wspomnianych wyżej okręgach związkowych dotyczy również oddziałów NBP, to zanotowane osiągnięcia ulegną bardzo poważnemu osłabieniu.

Czy wobec niewątpliwej wagi zagadnienia powiązanego ze sprawami kadrowymi i otrzymaniu wytycznych oficjalnych z Ministerstwa Finansów, nie byłoby celowe włączenie się do akcji czynnika administracyjnego — w pionie personalnym, co może spowodowałoby rozszerzenie zainteresowania organizowaniem brygad młodzieżowych na oddziały Banku znajdujące się w okręgach, w których brygad jest mało lub w ogóle ich nie ma.

W centrali Banku — bezpośrednim następstwem konferencji ogólnokrajowej, była zorganizowana w dn. 14 marca br. przez zarząd zakładowy ZMP narada brygad młodzieżowych centrali NBP — z udziałem ZMP i młodzieży niezorganizowanej, pracującej w brygadach oraz wielu młodych pracowników z poza brygad. Narada w obszernej i ożywionej dyskusji, w której wypowiedzieli się delegaci wszystkich bez wyjątku brygad młodzieżowych, dostarczyła obecnym przedstawicielom Zarządu Banku, POP PZPR i Rady Miejskowej ZZPF wszechstronnego oświetlenia zagadnień młodzieżowych.

Na naradzie wysunięto postulat skierowania większej ilości młodzieży do pracy w Departamentach Kredytowych, w których liczba młodzieży jest mała, a z tych tylko nieliczni pracują w problematyce kredytowej, inni zaś wykonują czynności pomocnicze.

Członkowie brygad młodzieżowych, istniejących w innych departamentach, wystąpili z wnioskami powierzania młodym pracownikom poważniejszych i bardziej odpowiedzialnych prac.



Narada ujawniła szereg braków w szkoleniu zawodowym, występujących tak po stronie instruktorów, i metod szkolenia, jak i po stronie szkolonych.

Narada wykazała, że dzięki pracy brygad młodzieżowych i działalności prowadzonej na odcinku spraw zawodowych przez zarząd zakładowy ZMP i zarządy kół, wykrystalizowała się zupełnie nowa forma udziału samej młodzieży w walce o wykonanie planów i wychowanie nowych kadr.

Kierujący tymi pracami zarząd zakładowy ZMP dąży do ujęcia całej młodzieży, pracującej w centrali Banku, w ramy organizacyjne brygad młodzieżowych, troszczy się o szkole-

nie zawodowe, stara się o odpowiednie wykorzystanie młodych pracowników w pracy i zapewnienie im możliwości rozwojowych.

Praca ta jest nie tylko wynikiem dbałości o interesy młodzieży lecz jest również konsekwencją dobrze rozumianego interesu NBP, dla którego mobilizacja młodzieży do wzmocnienia wysiłków zawodowych i pomoc w wychowaniu nowych kadr jest sprawą dużej wagi.

Praca ta jest wyrazem właściwie pojętej potrzeby włączenia wysiłków młodzieży do ogólnopanstwowego dzieła walki o nowe kadry.

Wygranie tej walki jest jednym z podstawowych warunków zwycięskiego wykonania planu sześcioletniego .

Józef Batko

Katowice

## PLANOWANIE KASOWE W ODDZIAŁACH WOJEWÓDZKICH I TERENOWYCH

Z górą dwuletni okres dzieli nas od momentu gdy aparat NBP zetknął się po raz pierwszy w swej codziennej pracy z zagadnieniem planowania kasowego. W okresie tym na łamach „Wiadomości NBP“ ukazało się wiele artykułów naświetlających wszechstronnie szereg zagadnień tak od strony teoretycznej jak i od strony ich praktycznego rozwiązywania. Również i temat planowania kasowego był kilkakrotnie w tym okresie poruszany jednak zagadnienie to było dotychczas ujmowane raczej od strony teoretycznej, brak było natomiast wypowiedzi na temat jego wprowadzenia w życie w terenie. Jeśli można przyjąć, że ilość odgłosów z terenu jest do pewnego stopnia miarą zainteresowania się pewnym zagadnieniem, to należy zastanowić się nad przyczynami tak słabego zainteresowania dla zagadnień planowania kasowego oraz nad przyczynami znanego powszechnie niskiego poziomu prac terenowych komórek zainteresowanych tym zagadnieniem.

Kwestia ustalenia przyczyn hamujących pełny i szybki rozwój planowania kasowego oraz ich usunięcia i podniesienia poziomu planowania kasowego w Polsce staje się obecnie zagadnieniem palącym, z uwagi na to, że jesteśmy w okresie najbardziej wzmoczonych wysiłków w kierunku zrealizowania planu sześcioletniego i należałoby również aparat planowania kasowego w pełni wykorzystać do ujawniania i wykorzystania poważnych rezerw tkwiących jeszcze w naszej gospodarce.

Zadaniem niniejszego artykułu będzie zwrócenie uwagi na możliwości uoperatywnienia aparatu planowania kasowego w oparciu o właściwą jego organizację.

Rozpatrując zagadnienie od strony terenu, do głównych przyczyn zaistnienia powyższego stanu należałoby zaliczyć:

— niezrozumienie istoty, i roli jaką planowanie kasowe może odegrać w naszym życiu gospodarczym.

— niewłaściwe metody pracy stosowane przez aparat planowania kasowego.

— niewłaściwe organizacyjne ustawienie aparatu planowania kasowego w o/terenowych.

— brak elastyczności planowania i ścisłego powiązania planów kasowych z planami gospodarczymi.

— brak precyzyjnego i w pełni mobilizującego działania aparatu kontroli wykonania planu kasowego tj. kas obrotowych.

— słabe zainteresowanie sprawami planu kasowego ze strony władz i organizacji mających wpływ na wykonanie planu kasowego.

Zagadnienie planowania kasowego jest w Polsce zagadnieniem stosunkowo nowym i tym też należy tłumaczyć niejednokrotnie spotykane niezrozumienie istoty i ważnej roli, jaką planowanie kasowe może i powinno odegrać w naszym życiu gospodarczym. Zakorzeniony głęboko i tkwiący jeszcze w aparacie bankowym pogląd, że aparat planowania kasowego to aparat statystyczno-analityczny, powinien być bezwzględnie zwalczony i należy zdać sobie sprawę, że plan kasowy powinien odgrywać czynną rolę w naszym życiu gospodarczym i przez pobudzanie i przyspieszanie procesów gospodarczych powinien stać się motorem życia gospodarczego. Rola planu kasowego powinna być silniej podkreślana niż dotychczas i to nie tylko na łamach Wiadomości NBP lecz

również przez zapewnienie w praktyce pionowi planowania kasowego odpowiedniej pozycji w hierarchii aparatu NBP.

Jeśli zadaniem planu kredytowego jest dostarczanie dodatkowych środków płatniczych gospodarce narodowej i kontrola czy każda złotówka wypuszczona przez Bank ma pokrycie towarowo-materiałowo-usługowe, to głównym zadaniem planu kasowego jest scharonizowanie popytu wynikającego z określonego planu dochodów i wydatków pieniężnych ludności z masą towarów i usług przeznaczonych do indywidualnego spożycia, czyli plan kasowy łączy się ściśle z obsługą ludności. Aparat bankowy, aby utrzymać ruch emisji w granicach wynikających z planu kredytowego i kasowego powinien dążyć do tego, aby do konsumenta była doprowadzona taka masa towarów i usług, która by spowodowała zainkasowanie gotówki przez uspołecznione jednostki gospodarcze i odprowadzenie jej do kas Banku. W przypadku jeśli po stronie podaży towarów i usług wystąpią pewne luki, zadaniem aparatu bankowego, a ściślej mówiąc aparatu planowania kasowego jest te luki wypełnić przez ustalenie i wykorzystanie istniejących rezerw, głównie lokalnych. Dlatego też planista kasowy musi znać dokładnie obie strony zagadnienia tj. z jednej zapotrzebowanie ludności, z drugiej możliwości ich pokrycia przez sektor uspołeczniony.

Aby warunek ten mógł być spełniony praca planisty kasowego nie może być wykonywana zza biurka. Komórka planowania kasowego, aby wykonać nałożone na nią zadania musi włączyć się jak najściślej w życie gospodarcze swego okręgu, docierać do najniższych komórek aparatu gospodarczego, a w szczególności handlu detalicznego i interesować się najdrobniejszymi nawet przejawami życia gospodarczego.

Przystępując do rozpatrywania zagadnień planu kasowego należy koniecznie zdać sobie sprawę, że wykonanie planu kasowego zawierającego zadania mobilizujące jest, przy braku sztucznie podwyższonego popytu, zadaniem z reguły bardzo trudnym z uwagi na to, że zależy ono w dużym stopniu od czynników (ludność) na które Bank nie ma wpływu. O ile komórki kredytowe dla zabezpieczenia wykonania planu kredytowego mają prawo dokonywania przymusowej spłaty kredytów w terminach płatności w ciężar kredytu przeterminowanego względnie częściowego lub całkowitego wstrzymania finansowania, to komórki planowania kasowego nie zostały wyposażone w żadne poważniejsze uprawnienia (poza limitowaniem niektórych wydatków planu kasowego), które by pozwoliły na wykonanie planu kasowego nawet w przypadkach niekorzystnego kształtowania się obrotów gotówkowych. Z tego względu wykonanie planu kasowego wymaga od aparatu planowania kasowego wiel-

kiej inicjatywy, systematycznej i uporczywej walki o wpływy oraz zastosowania przez komórki planowania kasowego metod pracy dotychczas w praktyce bankowej nie spotykanych.

Metody te wobec niemożności i niecelowości ich odgórnego ustalenia muszą być wypracowane oddolnie przez oddziały terenowe, a następnie spopularyzowane na łamach Wiadomości NBP w tym celu aby w drodze wymiany doświadczeń pomiędzy oddziałami terenowymi i o/wojewódzkim można osiągnąć w możliwie najkrótszym okresie podniesienie poziomu planowania kasowego i skuteczności walki o wykonanie planu kasowego.

Do specyficznych zadań i warunków pracy na odcinku wykonywania planów kasowych powinna być dostosowana organizacja aparatu planowania kasowego, pozwalająca na jak najściślej powiązanie i skoordynowanie czynności tych komórek, których działalność ma bezpośredni wpływ na obieg pieniężny i wykonanie planu kasowego.

Postulat ten w poważnym stopniu został zrealizowany w organizacji planowania kasowego w oddziałach wojewódzkich. Dział planowania kasowego o/wojewódzkich przez wyłączenie z oddziałów wojewódzkich bezpośredniej obsługi klienteli, został poważnie odciążony od znacznej ilości pracy manipulacyjnej, co pozwoliło mu na skierowanie wszystkich wysiłków na pracę w terenie.

Nowy schemat organizacyjny wprowadzony w życie ZP 135/51 zakończył okres odrębności planowania kasowego w oddziałach wojewódzkich, mianowicie przez połączenie działu planowania kasowego z działem planowania kredytowego, stworzył sprzyjające warunki dla zapieczętowania współpracy między działem planowania kasowego a pionem kredytowym oraz powiązania zagadnień planowania kasowego z zagadnieniami kredytowymi, mającymi poważny wpływ na wykonywanie planów kasowych. Że akcja kredytowa wiąże się z zagadnieniami planu kasowego świadczy ścisła współpraca, jaka wytwarza się w o/wojewódzkim w Katowicach między działem planowania kredytowego a działem planowania kasowego. Dział planowania kredytowego dostarcza działowi planowania kasowego cennego materiału informacyjnego odnośnie wzrostu obliiga kredytowego przedsiębiorstw produkujących względnie rozprowadzających towary przeznaczone na konsumpcję. Ponieważ wzrost kredytu wiąże się często ze wzrostem zapasów, dział planowania kasowego ma możliwość szybkiego stwierdzenia miejsca zarzemywania się masy towarowej i przeprowadzania interwencji w kierunku jak najszybszego doprowadzenia jej do konsumenta i tym samym stworzenia odpowiedniejszych warunków dla uzyskania możliwie największych wpływów go-

tówkowych. Z tego względu wnioski o/terenowych o podwyższenie limitu kredytu na nadzwyczajne potrzeby, na sfinansowanie przejściowego wzrostu zapasów materiałowo-towarowych, rozpatrywane są wspólnie przez dział planowania kredytowego i dział planowania kasowego.

Na skutek tej współpracy można było stwierdzić np. takie przypadki, że oddział występował o podwyższenie kredytu na nadzwyczajne potrzeby, na sfinansowanie spiętrzenia dostaw jednej z central handlowych, podczas gdy dział planowania kasowego posiadał informacje, że centrala ta nie wykonuje, bez odpowiednio uzasadnionych przyczyn, zaplanowanych na rzecz detalu dostaw. — Ponieważ najpoważniejszym tytułem planu kasowego jest „Utarg handlu i żywienia zbiorowego“ i wskutek tego głównym polem działania na odcinku wpływów jest dla aparatu planowania kasowego handel uspołeczniony byłoby celowe dalsze pogłębienie współpracy i współzależności między działalnością aparatu planowania kasowego a akcją kredytową handlu, zwłaszcza w kierunku uelastycznienia i umożliwienia szybkiego dostosowania kredytów do przesuwania masy towarowej pomiędzy poszczególnymi szczeblami. Pozwoliło by to na wyeliminowanie spotykanej obecnie „sprzeczności interesów“ między kredytowcem, który skrzepowany dotychczasowym trybem udzielania kredytów, zmuszony był korzystać z dość dalekiej drogi wiodącej do podwyższenia limitu kredytowego, zwłaszcza wtedy, gdy przerzut następował między różnymi branżami, a równocześnie dążąc do utrzymania obliża kredytowego przedsiębiorstwa handlu detalicznego w granicach ustalonego limitu wykazuje raczej z konieczności tendencję do ograniczania dopływu masy towarowej do detalu, podczas gdy w interesie planisty kasowego leży niewątpliwie możliwie szybkie przesunięcie towaru z hurtu do detalu, gdyż przez to uzyskuje on korzystniejsze warunki do jego sprzedaży i ściągnięcia gotówki na rachunki bankowe organizacji handlowych, a tym samym wykonania planu kasowego i powiększenia pokrycia akcji kredytowej.

Włączenie do działu planowania kasowego o/wojewódzkiego komórki kontroli funduszu płac umożliwiło komórce planowania kasowego wywieranie wpływu na kształtowanie się i kontrolę obrotów najpoważniejszego rozchodowego tytułu planu kasowego jakim są „płace“. Aczkolwiek niesharmonizowanie terminów składania planów funduszu płac z terminami składania wniosków kasowych jak również brak rozbicia branżowego obrotów gotówkowych, ewidencjonowanych w komórkach planowania kasowego nie pozwala na szczeblu województwa na pełne wzajemne wykorzystanie posiadanych materiałów, to niemniej

jednak zbliżenie kontroli funduszu płac do planowania kasowego jest wykorzystywane obecnie w celu wzajemnego informowania się odnośnie zmian taryf płac, terminów płatności wynagrodzeń, znaczniejszych ponadplanowych odchyleń w tytule planu kasowego „płace“ w poszczególnych okręgach i w związku z tym konieczności skierowania do nich działalności lustracyjnej funduszu płac itp. i z tego względu powiązanie planowania kasowego i kontroli funduszu płac należy uważać za celowe i uzasadnione.

Należałoby tu jednak podkreślić, że aczkolwiek zbliżenie kontroli funduszu płac do planowania kasowego było celowe, niemniej jednak nie wymagało ono włączenia kontroli funduszu płac jako referatu do działu planowania kasowego, a mogło ograniczyć się do utworzenia w ramach wydziału planowania samodzielnej grupy lub działu kontroli funduszu płac. Kontrola funduszu płac stanowi bowiem specjalny dział czynności wymagający znajomości całego szeregu przepisów, instrukcji, układów zbiorowych itp. i włączenie go do działu planowania kasowego zmusza kierownika działu planowania kasowego do dokładnego opanowania tych materiałów, co może ujemnie odbić się na znajomości bardzo obszernej na szczeblu wojewódzkim ściślej tematyki planowania kasowego.

Połączenie czynności planowania kasowego i kontroli funduszu płac spowodowała niewątpliwie słuszną tendencją do skoncentrowania w jednej komórce wszystkich zagadnień związanych bezpośrednio z pieniądzem gotówkowym. Tendencja ta nie została jednak zrealizowana całkowicie w schemacie organizacyjnym o/wojewódzkich, gdyż do działu planowania kasowego o/wojewódzkich nie został włączony referat kontroli obrotu bezgotówkowego. Do referatu tego na szczeblu wojewódzkim należy nie tylko interpretacja przepisów o obrocie bezgotówkowym i udzielanie wyjaśnień w tym zakresie, co uzasadniałoby ewentualnie pozostawienie referatu kontroli obrotu bezgotówkowego o/wojewódzkich w wydziale organizacyjno-administracyjnym, lecz załatwianie również wszelkich czynności wynikających z przepisów w obrocie bezgotówkowym, a więc kontrola i instruktaż oddziałów terenowych, udzielanie zezwoleń na wypłaty gotówkowe ponad 5.000 zł itp. co ściśle wiąże się i ma wpływ na stronę rozchodową planu kasowego i moment ten powinien zdecydować o włączeniu referatu obrotu bezgotówkowego do działu planowania kasowego.

Za połączeniem zagadnień planowania kasowego, kontroli funduszu płac i obrotu bezgotówkowego przemawiałaby nie tylko możliwość ściślej współpracy między tymi komórkami, lecz przede wszystkim to, że bodziec jaki stwarza konieczność wykonania planu ka-

sowego działałby w równej mierze na wszystkie komórki mające wpływ na wykonanie planu. Rozdział wyżej wymienionych czynności mógłby być przyczyną różnic w intensywności ich działania. Np. jeśli dział planowania kasowego w przypadku trudności w wykonaniu planu kasowego będzie walczył dosłownie o zdobycie każdej złotówki, referat kontroli obrotu bezgotówkowego należący do innego wydziału może nie odczuwać potrzeby chwili, a podchodząc ewentualnie liberalnie, przy udzielaniu zezwoleń, do wypływu gotówki z sektora uspołecznionego może obniżać skuteczność wysiłków działu planowania kasowego.

O ile aparatowi planowania kasowego na szczeblu wojewódzkim została zapewniona odpowiednia pozycja i stworzono warunki do wypełnienia nakładanych na niego zadań, o tyle w oddziałach terenowych kwestia organizacji planowania kasowego oczekuje rozwiązania. W dotychczasowej organizacji oddziałów terenowych wytworzył się w praktyce dość wyraźny (można dyskutować czy zupełnie słuszny) podział na dwa zasadnicze piony (a mianowicie pion kredytowy (dz. cz. V i VI) i pion manipulacyjny (dz. cz. III, IV, VII, VIII, IX i X). W pionie kredytowym skupiła się głównie praca koncepcyjna, kontrolna, w pionie manipulacyjnym przeważa praca mająca charakter wykonawczy. Statystyczno-analityczny charakter jaki miało planowanie kasowe w początkowym okresie doświadczalnym zdecydował prawdopodobnie o zaliczeniu komórek planowania kasowego do pionu manipulacyjnego. Potraktowanie czynności planowania kasowego w wykazach czynności na równi z komórkami typowo manipulacyjnymi przesądziło do reszty o manipulacyjnym charakterze planowania kasowego. Odtąd wysiłki oddziałów na odcinku planowania kasowego idą w kierunku osiągnięcia jak największej wydajności. Dla podniesienia wydajności ograniczono ilościowo personel, a ponieważ uzgodnienie obrotów w statystyce planowania kasowego mogło być przeprowadzane w dniu następnym, przydzielano przeważnie w oddziałach terenowych do komórek planowania kasowego słabsze siły manipulacyjne, gdyż nie groziło to koniecznością pracy w godzinach nadliczbowych. Co więcej komórki planowania kasowego stały się rezerwuarem, który zasilał inne działy pracowników wykazującymi inicjatywę i zdolności.

W międzyczasie nastąpiła w planowaniu kasowym radykalna zmiana. Plany kasowe stały się normą obowiązującą, a czynności statystyczne, które początkowo zdecydowały o manipulacyjnym charakterze planowania kasowego, mają obecnie w planowaniu kasowym charakter pomocniczy. Mimo, że zmianie charakteru i roli planowania kasowego dają niejednokrotnie wyraz wypowiedzi na odprawach

w centrali NBP oraz na łamach Wiadomości NBP, na odcinku organizacji planowania kasowego nie nastąpiły żadne zmiany, które doprowadziłyby w terenie do ostatecznego zerwania z poglądem, że czynności planowania kasowego posiadają jeszcze charakter statystyczno-manipulacyjny.

Organizacja planowania kasowego w o/terenowych powinna iść po takiej linii po jakiej poszła w o/wojewódzkich. Najwłaściwszym więc rozwiązaniem byłoby połączenie referatów planowania kasowego, kontroli funduszu płac i obrotu bezgotówkowego w samodzielny dział czy grupę, która odciążona możliwie najwięcej od czynności statystycznych prowadziłaby operatywną działalność na odcinku wykonania planu kasowego.

Niezależnie od usprawnień organizacyjnych konieczne wydaje się wprowadzenie pewnych zmian w samej technice planowania oraz kontroli wykonania planu kasowego w celu usunięcia trudności, jakie na tym odcinku spotyka się w terenie.

Każdy plan, którego wykonania wymaga się od pewnego zespołu powinien być realny, gdyż w przeciwnym przypadku stanie się demobilizujący. Stwierdzenie, że wykonanie planu przekracza realne możliwości, wykonawcy, jak również poniesienie wysiłków w kierunku wykonania zawyżonego planu, przy równoczesnym nie osiągnięciu zamierzonych rezultatów, z reguły zniechęca wykonawców. Z tego względu należałoby bezwzględnie dążyć do ustalania wykonalnych planów.

Warunek ten będzie spełniony wówczas, jeśli plany kasowe będą ściśle powiązane z planami gospodarczymi i finansowymi, od których wykonania zależy wykonanie planu kasowego. Powiązanie to uzyskamy przez dokładną analizę wniosków kasowych, składanych przez uczestników planowania kasowego, z obowiązującymi ich planami a następnie przez ewentualne korygowanie ich na szczeblu wojewódzkim, przez porównanie ich z planami gospodarczymi o zasięgu wojewódzkim oraz na szczeblu centralnym przez Wydział Planowania Kasowego w porównaniu z planami gospodarczymi centralnymi. Jeśli zasada ta będzie ściśle przestrzegana to ewentualne rozbieżności, jakie zaistnieją między planem kasowym a planami gospodarczymi, mającymi wpływ na jego wykonanie, będą wynikiem niedokładności prac aparatu sporządzającego plany kasowe, polegającej głównie na niewłaściwym ustaleniu gotówkowej realizacji tych planów. Nieprawidłowości te, aczkolwiek obecnie niewątpliwie mają jeszcze miejsce, za chwilę podniesienia się poziomu planowania kasowego, jeśli w ogóle nie zostaną wyeliminowane, to będą one minimalne i nie będą miały znacniejszego wpływu na wykonanie planów kasowych. Jednak powiązanie planu kasowego

z planami gospodarczymi musi być nie tylko w momencie sporządzania planu kasowego lecz również w toku jego wykonywania.

Niestety w praktyce jest obecnie inaczej. Plan kasowy raz zatwierdzony nie ulega zmianie, podczas gdy plany gospodarcze, które były podstawą do sporządzenia planu kasowego, niejednokrotnie nie są obowiązujące w ciągu całego okresu planowanego. I tak np. zdarza się, że oddział terenowy zaplanował we wniosku kasowym utarg w oparciu o plany obrotu towarowego (względnie projekty) organizacji handlowych, wynikające z narodowego planu gospodarczego, podczas gdy w ciągu kwartału zostały organizacjom tym ustalone inne plany (operacyjne względnie tzw. plany rakazy), które są dla organizacji handlowych obowiązujące i stanowią podstawę premiowania.

Tego rodzaju sytuacja powoduje, że wysiłki organizacji handlowych, którym np. plan obniżono i które mogą go względnie łatwo wykonać, są niewspółmierne z wysiłkami oddziału terenowego walczącego w tych przypadkach mało skutecznie o powiększenie swych wpływów, co oczywiście bardzo ujemnie odbija się na wykonaniu planu kasowego. Dlatego też wydaje się słuszne, aby z chwilą zmiany planów gospodarczych ulegały również zmianie i odpowiedniemu dostosowaniu plany kasowe. Po spełnieniu tego warunku, wymagającego jak najściślejszej współpracy między aparatem NBP, a władzami gospodarczymi regulującymi procesy gospodarcze wiążące się z obiegiem gotówkowym, stopień wykonania planu kasowego mógłby być dopiero podstawą do ewentualnej oceny pracy i wyników poszczególnych oddziałów terenowych i oddziału wojewódzkiego.

Uelastycznienie planowania kasowego w sensie dopuszczalności zmian planu kasowego nie naruszałoby zasady, że plan kasowy powinien być sprawdzianem wykonywania planów gospodarczych, gdyż sprawdzenie takie można by uzyskiwać również przez porównanie pierwotnego planu kasowego z faktycznym wykonaniem, natomiast w aparacie bankowym wzbudziłoby przekonanie, że ustalane dla oddziałów terenowych, a więc bezpośrednich wykonawców, plany są realne i że niewykonanie przez oddział planu kasowego świadczy o nieprawidłowościach w pracy uczestników planowania kasowego oraz o ewentualnie niewystarczających wysiłkach oddziału w kierunku ich zwalczania.

Zasadę tę stosujemy już w odniesieniu do oddziałów terenowych i dokonujemy zmian planów kasowych w przypadku jeśli zmiana dotyczy dwu oddziałów naszego województwa np. w przypadku przeniesienia rachunku uczestnika z jednego oddziału do innego, zmian w kierunkach ruchu gotówki itp. Zmiany te

mogą jednak mieć tylko charakter lokalny z uwagi na nieprzewidzianą w obowiązujących przepisach możliwość zmiany wojewódzkiego planu kasowego, nie mogą więc uwzględnić zjawisk o szerszym zasięgu jak np. zmniejszenie masy towarowej dla województwa, podwyżka płac wprowadzona w toku wykonywania planów, itp. Walka aparatu bankowego o wykonanie planu kasowego powinna być uporczywa i systematyczna, a kontrola wykonania planu powinna być na każdym szczeblu bieżąca. Na skutek wprowadzenia w NBP kas obrotowych i przyspieszonej sprawozdawczości kontrolę tę bieżącą może wykonywać oddział wojewódzki oraz Wydział Planowania Kasowego. Wprowadzenie kas obrotowych wraz z przyspieszoną sprawozdawczością nie miało jednak na celu wyłącznie informowania o wojewódzkich i centrali NBP o dokonanych obrotach gotówkowych lecz przede wszystkim bieżące mobilizowanie oddziałów terenowych do wysiłków w kierunku zapewnienia sobie wpływów gotówkowych które by pozwoliły wykonać zadanie wynikające z planu kasowego (odprowadzenie do zapasu emisyjnego względnie pokrycie nadwyżki wypłat nad wpłatami w granicach zaplanowanego zasiłku z zapasu emisyjnego) bez konieczności zwracania się do o/wojewódzkiego o zezwolenie na dodatkowe zasilenie się z zapasu emisyjnego.

Występowanie przez o/terenowe z wnioskami o dodatkowe zasiłki z równoczesnym składaniem sprawozdania z poniesionych wysiłków niewątpliwie dodatnio wpływa na wykonywanie planów kasowych w tych wszystkich przypadkach, gdy nie nabierze ono cech automatyzmu i to tak od strony oddziałów terenowych jak i o/wojewódzkich. Obecna organizacja kas obrotowych nie zapewnia jednak jeszcze w dostatecznym stopniu sprawnego i skutecznego ich funkcjonowania i wymagałaby wprowadzenia pewnych zmian i uzupełnień.

Przepisy o kasach obrotowych zabraniają pod odpowiedzialnością dyrektora (kierownika) oddziału naruszać zapas emisyjny bez zezwolenia o/wojewódzkiego, nie nakładają natomiast na oddziały bezwzględne obowiązku wykonania planu kasowego tzn. że oddział, który ma zgodnie z planem kasy obrotowej odprowadzić pewną sumę do zapasu emisyjnego nie ma obowiązku dokonywać przerzutu tej kwoty z kasy obrotowej (nawet w przypadku gdyby jej zapas na to pozwalał) do zapasu emisyjnego.

Podział obrotów gotówkowych na 5-dniowe okresy, dokonywany w arkuszu kontroli kasy obrotowej dla celów operatywnej kontroli wykonania planu, przewiduje z reguły, przy obowiązujących obecnie terminach płatności wynagrodzeń w 1-szym, 2-gim, 4-tym i 5-tym

okresie 5-dniowym (1—10 i 15—25) każdego miesiąca nadwyżkę wpłat nad wypłatami, a tym samym odprowadzenie do zapasu emisyjnego pewnej kwoty, a w pozostałych okresach 5-dniowych (3-cim i 6-tym), z uwagi na płatność przeważającej części wynagrodzeń, nadwyżkę wypłat nad wpłatami tj. ewentualne zasilenie kasy obrotowej z zapasu emisyjnego.

Z tego względu oddziały terenowe, przy obowiązujących przepisach o kasach obrotowych występują w praktyce do o/wojewódzkiego tylko raz w miesiącu w ostatnim okresie pięciodniowym oraz ewentualnie drugi raz w 3-cim 5-dniowym okresie. Jeśli w obecnej fazie rozwojowej planowania kasowego przyjęto dla kontroli 5-dniowe okresy, kontrola operatywna powinna działać co najmniej raz na 5 dni tj. w ostatnim dniu każdego 5-dniowego okresu. Ewentualny ponadplanowy niedobór, jaki wynika w kasie obrotowej na medio i ultimo miesiąca i który zmusza oddział terenowy do wystąpienia do o/wojewódzkiego o dodatkowy zasiłek, jest wynikiem całomiesięcznych (względnie półmiesięcznych) obrotów i wysiłków oddziału, a nie tylko tego okresu, w którym oddział występuje o zasiłek. W związku z tym oddział powinien być zaalarmowany niedoborem w kasie obrotowej już w momencie zaistnienia braków we wpływach gotówkowych w nadwyżkowych okresach 5-dniowych, aby mógł podjąć odpowiednie wysiłki w kierunku usunięcia zła w zarodku. Spełnienie tego warunku wydaje się tym konieczniejsze, że działalność komórek planowania ma raczej większe możliwości na odcinku wpłat, gdyż wpływ oddziałów na wysokość wypłat jest stosunkowo mały i ogranicza się w praktyce do limitowania wydatków planu kasowego i stosowania sankcji wynikających z kontroli funduszu płac.

Przy obecnej organizacji kas obrotowych, na skutek wyżej wymienionego braku obowiązku wykonania planu kasowego, mobilizującemu wpływowi kas obrotowych nie podlegają zupełnie oddziały nadwyżkowe, których wpływy gotówkowe również uzależniają wykonanie planu kasowego. Jeśli weźmie się pod uwagę, że np. w województwie katowickim z uwagi na gęstą sieć oddziałów jest wiele oddziałów wybitnie przychodowych o znacznych obrotach, w których w ogóle nie zaistniała od zorganizowania w NBP kas obrotowych, potrzeba wystąpienia do o/wojewódzkiego o zezwolenie na zasilenie kasy obrotowej, to niewątpliwie dochodzi się do przekonania, że zrównanie tych oddziałów pod względem konieczności występowania do o/wojewódzkiego o zasilenie kas obrotowych w przypadku niekorzystnego kształtowania się obrotów z oddziałami deficytowymi byłoby wskazane dla wzmocnienia ich operatywności.

W końcu należy zaznaczyć, że przedstawione powyżej faktyczne wyeliminowanie z działalności kas obrotowych, oddziałów przychodowych, które obecnie mają obowiązek przeniesienia do zapasu emisyjnego tylko nadwyżek gotówkowych ponad limit kasy obrotowej, nie pozwala oddziałowi wojewódzkiemu na wykonywanie wojewódzkiego planu kasowego ewentualnie kosztem obniżenia stanu kas obrotowych i stwarza możliwość naruszenia zapasu emisyjnego w skali wojewódzkiej bez zezwolenia Wydziału Planowania Kasowego. Możliwość tę ilustruje następujący przykład:

Plan uzupełnienia kas obrotowych z zapasu emisyjnego (oddziały deficytowe) — zł 80/M.

Plan przeniesienia do zapasu emisyjnego (oddziały przychodowe) — zł 50/M.

Możliwość uzupełnienia kas obrotowych z zapasu emisyjnego w skali wojewódzkiej — zł 30/M.

Planowany zasiłek z zapasu emisyjnego w skali wojewódzkiej (zł 30/M) stanowi saldo odprowadzeń oddziałów nadwyżkowych i uzupełnień oddziałów deficytowych i może być utrzymany w granicach zaplanowanych, jeśli uzupełnienia nie przekroczą sumy zaplanowanej (zł 80/M), a odprowadzenia osiągną co najmniej sumę zaplanowaną (zł 50/M).

O ile kwota uzupełnień nie może być przekraczana z uwagi na bezwzględny zakaz naruszenia zapasu emisyjnego bez zezwolenia o/wojewódzkiego, to o/wojewódzki nie może dokładnie przewidzieć jaką kwotę osiągną odprowadzenia i nie ma wpływu na jej regulowanie.

W powyższym więc przykładzie, jeśli odprowadzenia nie osiągną kwoty zł 50/M przy uzupełnieniu kas obrotowych na kwotę zł 80/M, nastąpi naruszenie zapasu emisyjnego bez zezwolenia Wydziału Planowania Kasowego. Aby uniknąć tego rodzaju sytuacji o/wojewódzki wydaje polecenia o/terenowym obniżania kas obrotowych w okresach trudności w wykonaniu planu kasowego, ale system ten nie zdaje egzaminu w praktyce i prowadzi do różnego rodzaju nieporozumień.

Wydaje się, że najważniejszym rozwiązaniem tego zagadnienia, byłoby wprowadzenie w życie uzupełniającego przepisu, który nałożyłoby na o/terenowe obowiązek dokonywania w ostatnim dniu każdego 5-dniowego okresu odprowadzeń do zapasu emisyjnego, chociażby kosztem obniżenia stanu kas obrotowych. W przypadku gdyby stan kasy obrotowej obniżył się do poziomu nie zezwalającego na pokrywanie bieżących wypłat, i o/terenowy przewidywał, że na koniec danego 5-dniowego okresu nie będzie mógł wykonać zaplanowanego odprowadzenia do zapasu emisyjnego występowałoby do o/wojewódzkiego o zezwolenie na

zasilenie kasy obrotowej. Zrealizowanie tej zasady umożliwiłoby o/wojewódzkiemu wykonywanie wojewódzkiego planu kasowego w razie potrzeby kosztem obniżenia kas obrotowych oraz mobilizowało by wszystkie o/terenowe na przestrzeni całego miesiąca do podejmowania wysiłków w kierunku osiągnięcia zaplanowanych wpływów.

Należy zaznaczyć, że trudności w wykonaniu planu kasowego stwarza dla aparatu NBP słabe z reguły zainteresowanie dla spraw planu kasowego władz i organizacji, które regulują obrót towarowy, a tym samym wpływają również na kształtowanie się wpływów planu kasowego. W. M. Batyriew w swej książce „Planowanie kredytowe i kasowe“ wyraźnie podkreśla iż „wykonanie planu kasowego to sprawa nie tylko Banku Państwa, ale również przedsiębiorstw i organizacji powołanych do zapewnienia wpływów gotówkowych do kas banku. Wielkie znaczenie posiada również aktywna pomoc ze strony okręgowych i obwodowych organizacji związkowych i partyjnych, przeprowadzających na miejscu walkę o wykonanie planów obrotu towarowego o przyspieszenie ruchu towarów do konsumenta, wykorzystanie miejscowych źródeł surowcowych, o terminowe i całkowite wpłaty przez ludność należności na rzecz systemu finansowego, o po-

większenie płatnych usług na rzecz ludności, o oszczędności w wydatkach“.

Z powyższego wynika, że mimo, iż plan kasowy jest planem Banku, aparat bankowy w walce o jego wykonanie nie powinien być odosobniony lecz powinien wciągać do współpracy na tym odcinku przedstawicieli organizacji mających wpływ na wykonanie planu kasowego. Dużym postępem na tym odcinku jest powołanie do życia wojewódzkich komisji dla spraw planu kasowego. Aby jednak komisja ta w pełni była wykorzystana dla wykonania planu kasowego należałoby wyposażyć ją w pewną władzę, gdyż jak dotychczas jest ona organem raczej o charakterze opiniodawczym.

Na zakończenie należy podkreślić, że poruszenie powyższych spraw nie wyczerpuje w całości zagadnień planowania kasowego występujących w terenie i miało na celu głównie wywołanie na łamach Wiadomości NBP na ten temat dyskusji, która by w ostatecznym wyniku doprowadziła do pełnej operatywnej i skutecznej walki aparatu terenowego o wykonywanie planów kasowych. Dyskusja ta wy-daje się tym konieczniejsza, że zagadnienie planowania kasowego jest zagadnieniem w Polsce stosunkowo nowym i w praktycznym jego stosowaniu napotyka się w terenie szereg trudności.

*Roman Michejda*

## KREDYTY INKASOWE – INSTRUMENTEM WALKI O PRZYSPIESZENIE OBIEGU ŚRODKÓW OBROTOWYCH\*)

### II

DO rozważeniu w części pierwszej roli jaką I w walce o przyspieszenie obiegu środków obrotowych spełniać może i powinien kredyt na należności fakturowe przejdziemy do zbadania w jakim stopniu i w jaki sposób to samo zadanie spełniają inne rodzaje kredytów wchodzących do grupy kredytów inkasowych — a więc kredyt na należności z tytułu sprzedaży ratalnej oraz kredyty na limitowane książeczki czekowe, na akredytywy i na inne rozliczenia.

#### KREDYT NA NALEŻNOŚCI Z TYTUŁU SPRZEDAŻY RATALNEJ

Przedmiotem kredytu na należności z tytułu sprzedaży ratalnej są należności od odbiorców, wynikające ze sprzedaży towarów, za które odbiorca — na podstawie umowy indywidualnej lub zbiorowej — płaci ratami. Tego rodzaju należności w istocie swej niczym się nie różnią od należności fakturowych — i tak samo stanowią dla przedsiębiorstwa-dostawcy unieruchomienie pewnej sumy środków pieniężnych w cyklu obiegu aż do chwili zainkasowania. Unierucho-

miczna suma środków pieniężnych musi być w identyczny sposób antycypowana, jeśli ciągłość produkcji czy obrotu nie ma ulec zahamowaniu. Funkcję polegającą na uzupełnieniu przedsiębiorstwu unieruchomionych w ten sposób środków pieniężnych spełnia kredyt na należności z tytułu sprzedaży ratalnej.

Jakkolwiek istota należności fakturowych i należności z tytułu sprzedaży ratalnej jest ta sama, to jednak istnieją między nimi różnice, które powodują konieczność zróżniczkowania tych należności jako przedmiotów kredytowania. Różnice te polegają na długości cyklu rozliczeniowego i odmiennym trybie inkasowania. Podczas, gdy o długości cyklu rozliczeniowego przy należnościach fakturowych decydują takie elementy jak termin akceptu, dni pocztowe i dni manipulacyjne przy czym niektóre z tych elementów określa przepis, a o niektórych decyduje stan faktyczny (dni pocztowe) — to o długości cyklu rozliczeniowego przy należnościach z tytułu sprzedaży ratalnej decyduje umowa stron w granicach dopuszczalnych przepisem. Cykl rozliczeniowy należności z tytułu

\*) Część pierwsza w Nr 6/52.

sprzedaży ratalnej jest z założenia znacznie dłuższy niż cykl rozliczeniowy należności fakturowych.

Druga różnica polega na odmiennym trybie inkasowania. Należności realizowane są jednorazowo i to bądź w trybie inkasa bankowego, bądź w trybie innych rozliczeń — natomiast należności z tytułu sprzedaży ratalnej realizowane są stopniowo w miarę zapadania terminów rat i z reguły gotówką — jakkolwiek, z wyjątkiem trybu inkasa bankowego, nie jest wykluczony tryb innych rozliczeń.

Obie te różnice razem wzięte eliminują możliwość potraktowania należności fakturowych i należności z tytułu sprzedaży ratalnej jako jednolitego przedmiotu kredytowania, jakkolwiek od strony ekonomicznego sensu tych należności nie stałoby temu nic na przeszkodzie.

System kredytowy traktuje więc należności z tytułu sprzedaży ratalnej jako oddzielny, samostanny przedmiot kredytowania — i ustala, że właściwym i wyłącznym źródłem finansowania tego aktywu jest — zgodnie z ogólnymi zasadami systemu finansowego kredyt bankowy w postaci kredytu na należności z tytułu sprzedaży ratalnej. Zasada wyłączności kredytu, jako źródła finansującego te należności sprawia, że kredyt na należności z tytułu sprzedaży ratalnej jest nie tylko źródłem uzupełniającym przedsiębiorstwu środki unieruchomione w długim cyklu rozliczeniowym tych należności ale ponadto kredyt ten jest de facto jedynym instrumentem kontrolnym szybkości obiegu środków obrotowych na odcinku należności z tytułu sprzedaży ratalnej. A zatem kredyt na należności z tytułu sprzedaży ratalnej spełnia identyczną funkcję jak kredyt na należności fakturowe.

Dla umożliwienia mu spełnienia tej funkcji system kredytowy ustalił, iż kredyt ten może być udzielony jedynie przy zaistnieniu określonych warunków dotyczących przedmiotu, wysokości i terminu kredytu.

Przedmiotem kredytu na należności z tytułu sprzedaży ratalnej mogą być wyłącznie należności nieprzeterminowane — a zatem tylko te należności, które zgodnie z umową stron mieszczą się w ramach ustalonego indywidualnie cyklu rozliczeniowego, przy czym przez cykl rozliczeniowy należy rozumieć nie tylko całość okresu trwania umowy o sprzedaż ratalną, ale i poszczególne tego okresu etapy, odpowiadające z reguły okresom miesięcznym.

Nie może być przedmiotem kredytu na należności z tytułu sprzedaży ratalnej ta część należności, która nie została rozliczona, zainkasowana w którymkolwiek z etapów cyklu rozliczeniowego.

Należność taka staje się przeterminowana, wybiega poza ustalony umową a więc prawidłowy cykl rozliczeniowy a tym samym znika przesłanka ekonomiczna będąca podstawą i gospodarczą racją kredytowania tego aktywu.

Wyeliminowanie z kredytowania przeterminowanych należności z tytułu sprzedaży ratalnej ma być — podobnie jak przy kredycie na należności fakturowe — instrumentem nacisku na przedsiębiorstwo w kierunku likwidowania i zapobiegania wydłużenia się cyklu obiegu ponad gospodarczo uzasadniony okres czasu. Dalsze warunki kredytowania należności z tytułu sprzedaży ratalnej, a dotyczące wysokości i terminu spłaty kredytu, wynikają z zasady wyłączenia spod kredytowania należności przeterminowanych. Wysokość kredytu zależna jest bowiem od stanu należności nieprzeterminowanych, a terminy spłat pokrywają się z terminami rat.

System kredytu na należności z tytułu sprzedaży ratalnej jest w swej konstrukcji bardzo prosty, tak samo zresztą jak i system kontroli zabezpieczenia tego kredytu, który polega na sprawdzaniu wiarygodności lub prawdziwości danych o stanie należności.

Systemy te zmierzają do stałego utrzymania ścisłej zależności kredytu od zabezpieczenia tj. od stanu nieprzeterminowanych należności z tytułu sprzedaży ratalnej i bezpośredniego powiązania tego kredytu z zachodzącym tu procesem gospodarczym, w postaci prawidłowo przebiegającego cyklu obiegu. Poprzez ścisłe stosowanie zasad kredytowania należności z tytułu sprzedaży ratalnej Bank ma możliwość oddziaływania na kształtowanie się cyklu obiegu na tym odcinku, który aczkolwiek jest odcinkiem wąskim niemniej jednak ma swoje znaczenie i nie może być bagatelizowany lub pomijany.

#### KREDYT NA LIMITOWANE KSIĄŻECZKI CZEKOWE.

Wprowadzony przez nowy system kredytowy, kredyt na limitowane książeczki czekowe wiąże się z kredytem na należności fakturowe jakkolwiek spełnia odmienne nieco zadanie.

Jaka jest różnica między funkcją jaką spełnia kredyt na limitowane książeczki czekowe a funkcją kredytu na należności fakturowe? Kredyt na należności fakturowe finansuje określony aktyw przedsiębiorstwa w postaci należności od odbiorców. Należność ta powstaje w momencie zafakturowania wykonanej dostawy, usługi lub roboty, a środki pieniężne przedsiębiorstwa unieruchomione w cyklu rozliczeniowym uzupełniane są kredytem na należności fakturowe od chwili złożenia w Banku żądań zapłaty aż do momentu, w którym kończy się prawidłowy cykl rozliczeniowy. A zatem kredyt na należności fakturowe finansuje całą należność wynikającą z wykonanego zamówienia i to w okresie cyklu rozliczeniowego.

Przedsiębiorstwo-dostawca ma jednak inne jeszcze potrzeby wynikające z unieruchomienia swych środków pieniężnych przed rozpoczęciem cyklu rozliczeniowego a już po rozpoczęciu cyklu obiegu.

Do chwili wyjścia wyrobu gotowego lub towaru z magazynu potrzeby przedsiębiorstw, wy-



nikające z konieczności utrzymania ciągłości produkcji lub obrotu, znajdują źródło pokrycia bądź to we funduszach własnych, bądź też w kredycie przeznaczonym na finansowanie zapasów. Źródła te przestają jednak działać w chwili kiedy wyrób lub towar wychodzi z magazynu. Trzy dni przeznaczone na zafakturowanie, jeden dzień przeznaczony na złożenie w Banku żądań zapłaty i praktycznie rzecz biorąc jeszcze jeden dzień, jaki musi upłynąć zanim przedsiębiorstwo będzie mogło wykorzystać kredyt na należności fakturowe — dni te reprezentują sumę środków pieniężnych, które stale pozostają unieruchomione w pierwszej fazie cyklu obiegu. Jeśli przedsiębiorstwo potrafi szybciej fakturować i składać żądania zapłaty w Banku może to unieruchomienie zmniejszyć — niemniej jednak zjawisko to — w mniejszych lub większych rozmiarach zawsze musi występować.

Teoria normowania środków obrotowych wskazuje na potrzebę zwiększenia normatywu wyrobów gotowych o ilość dni potrzebną przedsiębiorstwu na zafakturowanie dokonanej wysyłki — maximum oczywiście 3 dni. Wydaje się to oczywistym skoro Uchwała Nr 877 Prezydium Rządu z dnia 12.12.1951 r. przyznaje przedsiębiorstwu prawo do fakturowania w ciągu trzech dni od daty wykonania zamówienia. Stan faktyczny jednak jest taki, że ustalone normatywy poza nielicznymi wypadkami nie obejmują okresu fakturowania, a kredyt, który musi być związany z konkretnym przedmiotem kredytowania nie może wchodzić w rachubę z powodu braku przedmiotu. Wyrobu gotowego bowiem już nie ma, a należności do chwili zafakturowania jeszcze nie ma. W rezultacie przedsiębiorstwo na okres zalegalizowanego fakturowania pozbawione jest możliwości korzystania z prawidłowego źródła uzupełniającego potrzebne mu środki pieniężne na utrzymanie ciągłości produkcji czy obrotu. Przedsiębiorstwo pracujące z ponadplanowym zyskiem znajdzie częściowo pokrycie swych potrzeb w tej części zysku ponadplanowego, która może u niego w obrocie przez rok pozostać, ale ponieważ trzydniowa sprzedaż niefakturowana odpowiadać może 10% realizacji miesięcznej — wątpliwe staje się, czy 25% ponadplanowego zysku może pokryć te potrzeby. W przedsiębiorstwie, które nie wypracowuje zysku ponadplanowego — a pracuje poza tym prawidłowo i nie dysponuje luzami finansowymi — automatycznie potrzeby te finansować muszą fundusze obce — konkretnie zobowiązania wobec dostawców — co oczywiście pociąga za sobą kary za zwłokę i łańcuchowy wzrost zobowiązań u dostawców.

Suma środków pieniężnych unieruchomionych, bez możliwości sfinansowania w pierwszej fazie cyklu obiegu tj. w okresie fakturowania — odpowiadać będzie wartości trzydniowych wysyłek w zasadzie po cenie kosztu wytworzenia — i suma ta — jak o tym była wyżej mowa — nie będzie przedsiębiorstwu — w istniejącym obecnie układzie rzeczy — zwrócona i stanowić bę-

dzie niesfinansowaną żadnym źródłem potrzebę. Przedsiębiorstwo ma jednak w pierwszej fazie cyklu obiegu inną jeszcze potrzebę, która ściśle wiąże się z wykonaniem zamówienia.

Przedsiębiorstwo — dokonując wysyłki wyrobu gotowego lub towaru, obowiązane jest uiścić opłatę za transport związany z wysyłką. Koszt transportu ponosi z reguły odbiorca, u którego wydatek ten stanowi element kosztu zaopatrzenia materiałowego. Ponieważ jednak zgodnie z obowiązującymi w tym względzie przepisami, opłata za transport z reguły uiszczana musi być z góry — przeto dostawca, wysyłając towar opłaca przewóz i przerzuca ten wydatek na odbiorcę, doliczając w fakturze do ceny towaru poniesiony na transport wydatek. A zatem dostawca już w momencie rozpoczęcia pierwszej fazy cyklu obiegu ponosi dodatkowy ciężar w formie jak gdyby wykładu zwrotnego. Zwrot wydatkowanej na opłacenie transportu sumy następuje w chwili wykorzystania przez dostawcę kredytu na należności fakturowe, gdyż wydatek na transport wchodzi w fakturę i podwyższa należność od odbiorcy. Zwrot poniesionego wydatku jest dość szybki, jednakże od chwili poniesienia tego wydatku do momentu zwrotu minąć może pięć dni na co składa się trzy dni fakturowania, jeden dzień na złożenie żądania zapłaty w Banku oraz jeden dzień na wykorzystanie kredytu na należności fakturowe.

Z tego wypływa wniosek, że pięciodniowy wydatek na transport zostaje stale unieruchomiony, a wynikające z tego potrzeby powinny być sfinansowane.

Potrzeba, o której mowa, kwotowo rzecz biorąc ma niewątpliwie mniejsze dla przedsiębiorstwa znaczenie niż potrzeba wynikająca z niesfinansowanej trzydniowej sprzedaży niefakturowanej. Niemniej jednak zagadnienie to jest bardzo ważne, gdyż w przypadku niesfinansowania tej potrzeby z odpowiedniego źródła — pogłębią się w dotkliwy sposób trudności wynikające z niesfinansowanej trzydniowej sprzedaży niefakturowanej, a ponadto i co ważniejsze jeszcze nastąpić mogłoby zahamowanie wysyłek w zasadzie po cenie kosztu wytworzenia — transportu.

System kredytowy uznał wagę tego zagadnienia. Do roku 1951 finansowanie przedsiębiorstwa w formie każdorazowego dopływu środków na rachunek rozliczeniowy z rachunku kredytu przeterminowanego na wymagalne płatności automatycznie rozwiązywało zagadnienie opłat za transport. Gdy od kwietnia 1951 r. system ten został zmieniony uznano opłaty za transport jako zrównane z płacami, co również zabezpieczało przed komplikacjami, gdyż w ostateczności mógł być udzielony na ten cel kredyt na fundusz płac. System kredytowy roku 1952 — przechodząc definitywnie i wyłącznie na kredytowanie określonych aktywów-przedmiotów kredytowania, nie mógł utrzymać jako zasady finansowania wydatków na transport kredytem na fundusz płac.

Ponoszony przez przedsiębiorstwo wstępnie wydatek na transport stanowi konkretny element należności od odbiorcy. Ponieważ zaś element ten stanie się należnością dopiero po zafakturowaniu i w związku z tym nie może być do tego czasu finansowany kredytem na należności fakturowe — przeto trzeba było uznać ten element jako odrębny aktyw, pokrewny akredytywie — i jako taki dopuścić do kredytowania w postaci odrębnego przedmiotu kredytowania.

W ten sposób powstała procedura wykupywania limitowanych książeczek czekowych i powstał kredyt na limitowane książeczki czekowe.

Limitowana książeczka czekowa w istocie swej nie jest niczym innym jak formą otwartej akredytywy na rzecz przedsiębiorstwa świadczącego usługi transportowe. Dla zachowania dyscypliny finansowej i zawarowania, iż każdy czek z książeczki limitowanej, reprezentujący wydatek na transport, będzie miał pokrycie — wprowadzono zasadę, że każde nabywanie limitowanej książeczki czekowej, będące jak gdyby otwarciem akredytywy — połączone musi być z wyksięgowaniem jej równowartości — czego wyrazem jest obowiązek wykupienia limitowanej książeczki czyli opłacenie z góry całej równowartości.

To zakupienie limitowanej książeczki czekowej równoznaczne jest z unieruchomieniem pewnej sumy środków obrotowych, odpowiadającej opłaconemu jak gdyby z góry X-dniowemu kosztowi transportu. Prawidłowo pracujące przedsiębiorstwo nie może mieć w obrocie środków pozwalających na tego rodzaju unieruchomienie, a zatem musi nastąpić uzupełnienie środków przedsiębiorstwa do wysokości potrzebnej na tę operację. Ponieważ zaś wykupiona tj. opłacona z góry limitowana książeczka czekowa jest podobnie jak akredytywa konkretnym aktywem przedsiębiorstwa, malejącym w miarę realizowania czeków a rosnącym w miarę wykupywania nowych książeczek — przeto aktyw ten uznano jako nadający się do kredytowania przedmiot i wprowadzono kredyt na limitowane książeczki czekowe, który jako finansujący aktyw nienormowany a związany z należnością fakturową zaliczony został do grupy kredytów inkasowych.

Na tle tej jak gdyby genezy kredytu na limitowane książeczki czekowe można określić rolę jaką spełniać powinien ten kredyt. Celem tego kredytu jest udostępnienie przedsiębiorstwu środków potrzebnych mu na uregulowanie opłat za transport. Potrzeba ta powstaje w momencie zakupu limitowanej książeczki czekowej — kończy się zaś w chwili wykorzystania kredytu na należności fakturowe. Kredyt ten powinien być dla przedsiębiorstwa wyłącznym źródłem uzupełnienia środków jakie w tym okresie są mu potrzebne na wydatki transportowe, a jednocześnie powinien być instrumentem kontroli prawidłowego zużycia udo-

stępionych środków i prawidłowego przebiegu rozliczeń z odbiorcą z tytułu opłat za transport. Ponadto kredyt ten spełniać powinien rolę dodatkowego nacisku na przedsiębiorstwo w kierunku niewydłużania a raczej skracania okresu fakturowania.

Zbadajmy teraz czy kredyt na limitowane książeczki czekowe spełnia swą rolę i czy w obecnej swej konstrukcji zdolny jest do jej spełnienia.

Zajmiemy się najpierw konstrukcją tego kredytu.

1) Merytoryczną podstawą udzielenia kredytu na limitowane książeczki czekowe jest fakt, iż przedsiębiorstwo ponosi wydatki z tytułu transportu. Wydatki z tytułu transportu może przedsiębiorstwo ponosić albo wówczas gdy występuje w charakterze dostawcy, albo też gdy występuje w charakterze odbiorcy.

Sytuacja pierwsza jest zrozumiała i gospodarczo całkowicie uzasadniona. Opłata za transport uiszczana przez dostawcę obciąża jako element kosztu odbiorcę, poprzez zafakturowanie jej łącznie z wartością towaru, a dostawca w chwili regulowania opłaty za transport nie ma i nie powinien mieć środków na ten cel — przed uzyskaniem kredytu na należności fakturowe. Lukę tę uzupełnia mu kredyt na limitowane książeczki czekowe.

Sytuacja druga natomiast nie ma moim zdaniem uzasadnienia ekonomicznego. Jeśli przedsiębiorstwo jako odbiorca uiszcza opłatę za transport — to opłata ta albo będzie dla niego stanowiła element kosztu albo element nakładów przyszłych okresów w zależności od tego czy opłata za transport w całości czy też w części dotyczyć będzie zaopatrzenia materiałowego, wchodzącego w danym okresie czasu do produkcji, czy też gromadzonego na składzie z przeznaczeniem zużycia w okresie późniejszym. W pierwszym przypadku — gdy opłata za transport stanowi element kosztu — przedsiębiorstwo powinno mieć środki pochodzące z realizacji i przeznaczone na pokrycie wszystkich elementów kosztu jak robocizny, zużycie materiałów łącznie z kosztami zaopatrzenia (a więc i tej opłaty za transport) oraz wszystkich innych składników kosztów.

W przypadku drugim — gdy opłata za transport stanowi element nakładów przyszłych okresów — przedsiębiorstwo powinno dysponować odpowiednimi funduszami jeśli opłata za transport mieści się w ramach normatywu przyszłych okresów lub może ubiegać się o kredyt na nadzwyczajne potrzeby — jeśli opłata za transport przekracza normatyw i stanowi ponadnormatywny stan nakładów przyszłych okresów.

W obu zatem przypadkach przedsiębiorstwo powinno dysponować lub ma możliwość ubiegać się o odpowiednie fundusze — a nie powinno korzystać z kredytu na limitowane książeczki czekowe — gdyż brak na to uzasadnienia w sensie ekonomicznym.

I tak byłoby niewątpliwie, gdyby nie to, że potrzebę uzupełnienia środków w związku z opłatą za transport wywołuje sama forma regulowania opłat za transport. Skoro bowiem opłata za transport uregulowana może być tylko czekiem z limitowanej książeczki — to przedsiębiorstwo musi wykupić limitowaną książeczkę czekową co jest zawsze równoznaczne z unieruchomieniem pewnej sumy wyższej niż w danej chwili zachodzi potrzeba, na co przedsiębiorstwo — zwłaszcza przy nieregularnej aczkolwiek prawidłowo przebiegającej sprzedaży — może nie mieć odpowiednich środków pieniężnych. Z tej więc racji — ściśle związanej z formą regulowania opłat za transport — może zachodzić potrzeba uzupełnienia przedsiębiorstwu środków potrzebnych na wykupienie limitowanej książeczki czekowej — pomimo braku przesłanek natury ekonomicznej.

Uwzględniając tę okoliczność system kredytowy dopuścił do udzielania kredytu na limitowane książeczki czekowe na potrzeby wynikające z opłat za transport ponoszonych zarówno przez dostawcę jak i przez odbiorcę. To pewnego rodzaju odchylenie od ustalonej ekonomicznej funkcji kredytu na limitowane książeczki czekowe nie ma jednak w praktyce większego znaczenia wobec zasady opłacania transportu przez dostawcę i wobec obowiązującego systemu cen franco.

2) Kredyt na limitowane książeczki czekowe może być udzielony jedynie wtedy, gdy przedsiębiorstwo rozlicza wydatki na transport czekami z książeczek limitowanych. A zatem jeśli przedsiębiorstwo rozlicza opłaty za transport na podstawie faktur wystawianych przez wykonawcę usługi transportowej i realizowanych w trybie rozliczeń inkasowych lub przelewem — to kredyt ten w rachubę nie wchodzi.

Wynika to z założenia, że tylko w tych przypadkach, gdy usługa transportowa zgodnie z obowiązującymi w tej mierze przepisami musi być uregulowana z góry i gotówką — wówczas tylko zachodzi konieczność uiszczenia opłaty za transport przez dostawcę, co z kolei stwarza dodatkowe roszczenie dostawcy w stosunku do odbiorcy i daje ekonomicznie uzasadniony przedmiot kredytowania. W innych przypadkach wykonawca usługi transportowej może dochodzić swych należności wprost u odbiorcy usługi, a jego faktura i ewentualne żądanie zapłaty ma charakter normalnego rozliczenia z tytułu wykonanej usługi.

A zatem prawo do korzystania z kredytu na limitowane książeczki czekowe uzależnione jest od formy i trybu rozliczeń z tytułu opłat za transport i ograniczone do tych przypadków gdzie formą rozliczenia jest limitowana książeczka czekowa.

3) Dla konstrukcji kredytu na limitowane książeczki czekowe rzeczą bardzo istotną jest — aby czek z limitowanej książeczki, na którą kredyt jest udzielany — mógł być środkiem zapłaty wyłącznie za transport. Zrozumiałe jest

bowiem, że zarówno zasada zabezpieczenia kredytu jak i ogólne zasady dyscypliny finansowej wymagają, aby kredyt finansował wyłącznie określone potrzeby, związany był z określonym procesem gospodarczym i przedmiotem kredytowania. A zatem czek z limitowanej książeczki, na wykupienie której udzielony został kredyt przeznaczony wyłącznie na finansowanie opłat za transport — czek taki nie może być — jak to się już zdarzyło — np. środkiem zapłaty w PDT za rower czy motocykl jakkolwiek naiwne (lub podstępne) przedsiębiorstwo twierdziło — że tu również chodzi o transport.

Ten zasadniczy dla kredytu na limitowane książeczki czekowe postulat prowadzi do ustalenia zasady wyłączności tej formy rozliczeń do opłat transportowych. System dotychczasowy dopuszczający użycie czeku z książeczki limitowanej jako formy zapłaty ogólnej jest nieprzydatny i tak jak powodował w przeszłości tak i nadal powodować może nadużycia przedsiębiorstw i nieprawidłowości nieświadomego finansowania przez Bank różnego rodzaju zakupów wolnorynkowych. W związku z tym rozpatrywane są (maj) różne formy zapłaty, które zastąpić mogą czek z książeczki limitowanej przy równoczesnym ograniczeniu tej formy zapłaty do regulowania wydatków na transport. Ograniczenia te jednak idą, przynajmniej w obecnym stadium rozważań, za daleko, gdyż ustalają czek z limitowanej książeczki czekowej jako formę zapłaty za transport stały i wykonywany przez imiennie określone uspołecznione przedsiębiorstwa transportowe.

Takie ustawienie zasady uważam za niepraktyczne, gdyż trudno będzie zdefiniować (i stosować) pojęcie stałych usług transportowych, a niesłuszne będzie ograniczenie tej formy rozliczeń, np. tylko do PKP, PKS.

Intencją wprowadzenia pojęcia stałych usług transportowych jest wyeliminowanie manipulacyjnych czynności Banku w przypadkach b. rzadko pojawiających się opłat za transport (np. przewóz mebli przez PKS — przeprowadzającej się jednostki administracyjnej). Zasada ta jednak spowodować może dużo kłopotu, gdyż kryterium podziału na stałe i niestałe usługi transportowe dotyczy raczej odbiorcy usług a nie świadczącego usługi — dla którego usługa transportowa zawsze jest stała. Wykonawca usługi może mieć przy zastosowaniu tej zasady do czynienia z różnymi formami zapłaty za ten sam rodzaj usług, co nie jest pożądane.

Ograniczenie stosowania formy czeku z limitowanej książeczki do określonych tylko przedsiębiorstw transportowych również nie wydaje się słuszne, gdyż forma ta powinna być stosowana zawsze w stosunku do tych wykonawców usług transportowych, którzy na mocy odpowiednich przepisów upoważnieni są do inkasowania należności za transport z góry.

Pomijając jednak tę sprawę — istotne jest jak najszybsze ograniczenie czeku z książeczki limitowanej jako formy zapłaty dopuszczalnej jedynie przy regulowaniu opłat za transport. Ograniczenie to jest istotnym warunkiem rozwinięcia się systemu kredytu na limitowane książeczki czekowe.

4) Dalszym zagadnieniem związanym z kredytem na limitowane książeczki czekowe i rzutującym na zasięg tego kredytu jest sporne zagadnienie co należy rozumieć przez usługi transportowe. Usługi świadczone przez tego rodzaju przedsiębiorstwa jak Polskie Koleje Państwowe, Państwowa Komunikacja Samochodowa, Żegluga Śródlądowa, Polskie Linie Lotnicze „Lot“ itd. — są typowymi usługami transportowymi i nie ulega dyskusji, że jeśli które z tych przedsiębiorstw wyposażone jest z tych przedsiębiorstw wyposażone jest w przywilej pobierania opłaty za przewóz z góry, to jego usługi kwalifikuje się do zapłaty czekami z limitowanej książeczki czekowej, a przedsiębiorstwo regulujące opłatę za taki przewóz ma prawo korzystać z kredytu na limitowane książeczki czekowe.

Są jednakże przedsiębiorstwa, których usługi — agendy są ściśle związane z transportem lecz przedsiębiorstwa te nie są przedsiębiorstwami transportowymi w tym znaczeniu, aby dokonywały przewozu osób lub towarów. Klasyfikacją takim przedsiębiorstw będzie „Hartwig“ lub „Półfracht“. Usługi tego rodzaju przedsiębiorstwa polegają na załatwianiu pewnych agend w imieniu i na rachunek zleceniodawcy np. centrali handlu zagranicznego, ponoszenia w imieniu i na rachunek zleceniodawcy pewnych wydatków itp. Przedsiębiorstwo takie uiszcza opłatę za transport morski, kolejowy czy samochodowy i z tej racji — jeśli może płacić czekiem z limitowanej książeczki czekowej (w obrocie krajowym) to ma prawo korzystać z kredytu na limitowane książeczki czekowe, gdyż wydatki te przerzuca w fakturze na zleceniodawcę. Przedsiębiorstwo to jednak wystawia na centralę handlu zagranicznego fakturę obejmującą poza tzw. wykładem za transport, również należności za inne usługi własne lub obce, jak np. sztanerkę, opakowanie, przepakowanie, magazynowanie itp. Faktura taka jest rozliczona w trybie inkasa bankowego, a co za tym idzie w razie trudności finansowych centrali handlu zagranicznego regulowana jest z opóźnieniem, powodując zamrożenie należności takiego przedsiębiorstwa i trudności w regulowaniu ponoszonych w formie wykładu wydatków na transport. Dla uniknięcia tych trudności dyskutuje się zagadnienie czy całość usług spedycyjnych np. „Hartwiga“ nie należy traktować jako usług transportowych, co z kolei dałoby możliwość centrali handlu zagranicznego regulowania należności „Hartwiga“ w formie czeków z książeczki limitowanej w każdej sytuacji bez względu na jej trudności finansowe.

Wydaje się jednak że ten punkt widzenia nie jest słuszny i gospodarczo nie jest uzasadniony. Usługa spedytora nie jest usługą transportową jakkolwiek jest z nią związana. Istotą tej usługi jest pośrednictwo. Ale jeśli by nawet przyjąć, że ten typ usługi można — rozszerzając interpretację — wziąć za usługę transportową, to nie przesądza to jeszcze konieczności regulowania należności za tego rodzaju usługę czekiem z limitowanej książeczki, która z założenia przeznaczona jest dla tych przypadków, gdy opłata za transport następuje z góry i za gotówkę. Usługi świadczone przez przedsiębiorstwa typu „Hartwig“ lub „Półfracht“ — są i powinny być regulowane w trybie rozliczeń inkasowych — a trudności wynikające z opóźnionego inkasowania powinny być rozpatrywane na innej płaszczyźnie.

5) Wyżej omówione zasadnicze założenia systemu limitowanych książeczek czekowych oraz kredytu na limitowane książeczki czekowe — sprowadzają się do stwierdzenia, że limitowana książeczka czekowa i odpowiedni kredyt może mieć zastosowanie tylko wówczas gdy:

- a) chodzi o usługę natury ściśle transportowej,
- b) rozliczenie następuje z uspołecznionym przedsiębiorstwem transportowym,
- c) przepisy przewidują system regulowania opłat za transport z góry i gotówką.

Z systemu tego może korzystać natomiast zarówno dostawca jak i odbiorca.

Przyjrzyjmy się z kolei konstrukcji kredytu na limitowane książeczki czekowe i rozważmy wynikające z tego konsekwencje.

6) Kredyt na limitowane książeczki czekowe, zgodnie ze swą istotną funkcją, może być udzielony w zasadzie tylko do wysokości 5-ciodniowych wydatków na transport. Dlaczego ustalona została granica 5-ciodniowego zapotrzebowania na wydatki transportowe?

Teoretycznie rzecz biorąc wydatek na transport poniesiony np. dnia 1 lipca — zostaje unieruchomiony na 5 dni. Jeśli na uregulowanie tego wydatku udzielimy kredytu w dniu 1 lipca to powinien on być spłacony w dniu 6 lipca ze środków jakie w tym dniu uzyska przedsiębiorstwo z kredytu na należności fakturowe. Wydatek przewidziany do uregulowania 2 lipca — zrefundowany zostanie 7 lipca itd. Prowadziłoby to do konieczności codziennego udzielania kredytu (zakupywania książeczki limitowanej) oraz codziennego spłacania kredytu. Ponieważ zaś cykl unieruchomienia jest 5-ciodniowy przeto udziela się kredytu na całe 5-dniowe zapotrzebowanie i jest to w zasadzie słuszne, gdyż kredyt finansuje unieruchomienie i nie powinien go przekraczać. Założenie to jest niewątpliwie słuszne, ale tylko w warunkach równomiernie rozłożonych wysyłek i w związku z tym mniej więcej równomiernie kształtujących się wydatków na transport. Praktycznie sytuacja ta będzie raczej

rzadka, a najczęściej zdarzać się będzie okresowo wysyłek lub różniczkowanie opłaty za transport w zależności od adresu odbiorcy, który w danym okresie towar otrzymuje. W związku z tym dopuszcza się podwyższenie granicy odpowiadającej średniemu unieruchomieniu do wysokości faktycznego unieruchomienia — co oczywiście przedsiębiorstwo musi udowodnić.

Istnieje jednak jeszcze drugie zagadnienie powodujące komplikacje. Zagadnienie to wynika z systemu kontroli zabezpieczenia kredytu na limitowane książeczki czekowe. Jak wiadomo kontrola zabezpieczenia kredytu na limitowane książeczki czekowe polega na okresowym porównywaniu stanu zadłużenia z tytułu kredytu na limitowane książeczki czekowe z sumą aktualnych stanów niewykorzystanych limitów nabytych książeczek limitowanych. Czek z limitowanej książeczki wydany w formie zapłaty zmniejsza limit danej książeczki już w momencie wydania go. Jednakże limit (tej samej książeczki) — jaki ewidencjonuje u siebie oddział, który książeczkę tę przedsiębiorstwu jak gdyby sprzedał — umniejsza się o wydany przez przedsiębiorstwo czek dopiero w chwili gdy czek ten przedstawiony zostaje do realizacji tj. w chwili, gdy oddział obciąża konto bilansowe 145 — równowartością czeku i odnotowuje przedstawienie czeku na karcie kontowej (kontrolnej) danej książeczki (F. Nr 471). W tym dopiero momencie następuje zmniejszenie pierwotnego limitu o sumę prezentowanego czeku i to zarówno na F nr 4771 jak i — co jest bardzo istotne — na koncie bilansowym 145 — którego stan jest przedmiotem kredytowania.

Istota zagadnienia polega na tym jaki czas mija od chwili wykorzystania kredytu na limitowane książeczki czekowe do chwili efektywnego zmniejszenia limitu w wyniku prezentacji czeku. Jeśli okres ten nie trwa dłużej niż 5 dni — to znaczy pokrywa się z cyklem unieruchomienia wydatku na transport — sytuacja jest prawidłowa, gdyż piątego dnia z chwilą pojawienia się powtórnego zapotrzebowania na kredyt w ramach przewidywanych wydatków — pojawia się równocześnie wolny limit na F. 4771 i koncie bilansowym 145 — co umożliwia spłatę zadłużenia niezabezpieczonego i wykorzystanie nowopowstałej wolnej marży kredytu.

Jeśli jednakże czas obiegu czeku od chwili wykorzystania kredytu do realizacji czeku przekracza 5 dni — cykliczne zapotrzebowanie na kredyt nie znajduje odpowiednika w zmniejszonym limicie i kredyt nie może być udzielony. Hamuje to oczywiście sprawność regulowania opłat za transport i grozi opóźnieniem wysyłek. Aby temu zapobiec dopuszcza się podwyższenie ustalonej pierwotnie granicy wykorzystania kredytu w przypadku, gdy przedsiębiorstwo udowodni odcinkiem grzbietowym limitowanej książeczki czekowej, iż cze-

ki już wydane obiegiem swym przekroczyły 5-ciodniowy okres unieruchomienia. Ta możliwość uelastycznienia górnej granicy kredytu na limitowane książeczki czekowe powinna być stosowana z dużą oględnością, gdyż przyczyną tego stanu rzeczy jest wydłużony obieg czeku — co pociąga za sobą zbędne unieruchomienie środków. Podwyższenie granicy wykorzystania kredytu powinna w zasadzie poprzedzać analiza przyczyn wydłużonego obiegu czeku.

7) Instrukcja Służbowa Dz. VI przewiduje dekadową kontrolę zabezpieczenia kredytu na limitowane książeczki czekowe. Z punktu widzenia potrzeb kontroli Banku jest to niewątpliwie częstotliwość w zupełności wystarczająca.

Z punktu widzenia jednak potrzeb przedsiębiorstwa okresy te — wydaje mi się — są za długie. Skoro bowiem przedsiębiorstwo otrzymuje kredyt w wysokości 5-ciodniowego zapotrzebowania na wydatki transportowe, to kredyt ten starczyć mu może jedynie na 5 dni. Szóstego dnia przedsiębiorstwo będzie musiało zakupić dodatkowe książeczki. Wykup dodatkowych książeczek uzależniony jest z kolei od istnienia wolnej marży tego kredytu czyli różnicy między ustaloną granicą wykorzystania (5-ciodniowe wydatki) a stanem zadłużenia, które nie może przekroczyć zabezpieczenia, tj. sumy aktualnych stanów niewykorzystanych limitów nabytych z kredytu książeczek limitowanych.

Aby ustalić zaś wolną marżę musi oddział porównać zadłużenie z zabezpieczeniem, spłacić nadwyżkę zadłużenia ponad zabezpieczenie czyli dokonać pełnej regulacji tego kredytu.

W wyniku tego wydaje się pewne, że oddział będzie musiał siłą rzeczy, na żądanie przedsiębiorstwa stale przeprowadzać regulacje częstsze niż to przewiduje instrukcja.

8) Kredyt na limitowane książeczki czekowe nie jest kredytem obligatoryjnym — jak zresztą żaden z kredytów bankowych.

Zasada ta w konsekwencji prowadzi do tego że przedsiębiorstwo jakkolwiek w rozliczeniach z tytułu transportu musi stosować formę czeku z limitowanej książeczki, to jednak książeczkę tę wykupić może bądź z kredytu na limitowane książeczki czekowe, bądź też ze sum jakimi dysponuje na rachunku rozliczeniowym. Będzie się to zdarzało zwłaszcza w tych przypadkach, gdy przedsiębiorstwo dysponuje luzami finansowymi. Będące w takiej sytuacji przedsiębiorstwo może jednak w pewnych dniach na skutek zbiegu wymagalnych płatności znaleźć się w kłopotcie wobec braku dostatecznych środków na rachunku rozliczeniowym na wykupienie limitowanej książeczki czekowej.

W takich przypadkach oddział może udzielić przedsiębiorstwu kredytu na fundusz płac z tej racji, że wydatki na transport opłacone gotówką są zrównane z funduszem płac.

Jeśli jednakże przypadki takie zachodzą zbyt często i sytuacja finansowa nie wskazuje na ist-

nienie jakichś trwalszych luzów finansowych — oddział powinien odmówić przedsiębiorstwu udzielenia kredytu na fundusz płac — wskazując że na ten cel istnieje przewidziany systemem kredytowym specjalny rodzaj kredytu. Takie stanowisko oddziału nie wskazuje oczywiście na obligatoryjność kredytu na limitowane książeczki czekowe, gdyż zapotrzebowanie na kredyt wynika z wniosku kredytowego przedsiębiorstwa tyle tylko, że przedsiębiorstwo żąda kredytu niewłaściwego — wobec czego oddział ma prawo odmówić mu go i zamienić na kredyt właściwy.

9) Omówiona pokrótce konstrukcja kredytu na limitowane książeczki czekowe wskazuje wyraźnie na rolę jaką ma do spełnienia ten kredyt. Istotna funkcja tego kredytu sprowadza się do uzupełnienia przedsiębiorstwu środków potrzebnych mu do regulowania opłat za transport w okresie od wydatkowania do refundacji w postaci kredytu na należności fakturowe. Kredyt ma uzupełnić taką tylko sumę środków jaka przedsiębiorstwu jest niezbędnie potrzebna oraz kontrolować czy okres uzasadnionego unieruchomienia środków nie wydłuża się i nie powoduje dodatkowych zamrożeń wydłużających cykl obiegu i zwalniających rotację. Równocześnie jednak kredyt ten ma zabezpieczać przedsiębiorstwu możliwość punktualnego regulowania opłat za transport — toteż jest rzeczą konieczną tak umiejętne operowanie nim przez oddział, aby bez obluźnienia istotnej dyscypliny, kredyt ten — był elastyczny, dostosowany do istotnych i uzasadnionych potrzeb i aby poprzez sformalizowanie udzielania go nie doszło do zahamowania płatności i opóźnienia wysyłek.

Aby tę funkcję kredyt na limitowane książeczki czekowe mógł spełnić — powinien on być kredytem powszechnym i wykorzystywany powinien być w zasadzie przez każde przedsiębiorstwo tak jak wykorzystywany jest i być powinien kredyt na należności fakturowe.

Obecna jednak konstrukcja kredytu na limitowane książeczki czekowe, a szczególnie zasady regulujące nabywanie limitowanych książeczek czekowych i przedstawianie czeków do zapłaty — uniemożliwiają odpowiednio rozpowszechnienie kredytu na limitowane książeczki czekowe.

Kredyt na limitowane książeczki czekowe może być udzielany jedynie jednostce samodzielnej — gdyż tylko taka jednostka może być w zasadzie kredytobiorcą. Sprawa jest prosta jeśli jednostka samodzielna jest przedsiębiorstwem jednozakładowym. Jeśli jednak mamy do czynienia z przedsiębiorstwem wielozakładowym sytuacja staje się skomplikowana. Wydatki na transport ponosić może zarówno jednostka macierzysta jak i podporządkowane jej zakłady. Jednostka macierzysta może zakupić limitowaną książeczkę z kredytu — zakład niesamodzielny może ją kupić jedynie ze środków na rachunku bieżącym, które albo otrzyma w formie dotacji, albo w formie zasilenia rachunku bieżącego systemem obciążeń w drodze w ciężar

rachunku rozliczeniowego jednostki macierzystej. Jednostka macierzysta dla przesłania dotacji na zakup limitowanych książeczek czekowych lub też dla uzupełnienia środków na rachunku rozliczeniowym potrzebnych jako pokrycie obciążeń w drodze z zakładów — powinna otrzymać kredyt na limitowane książeczki czekowe. W obowiązującym systemie jednak kredytu tego nie uzyska. Przyczyny tego tkwią w systemie kontroli zabezpieczenia kredytu na limitowane książeczki czekowe, który polega na konfrontowaniu stanu zadłużenia z sumą wolnych limitów wszystkich książeczek zakupionych z kredytu. Do przeprowadzenia zatem kontroli zabezpieczenia i do udzielenia kredytu potrzebne jest, aby wszystkie чеки z limitowanych książeczek prezentowane były w oddziale, który udziela kredytu — to zaś byłoby możliwe tylko wtedy, gdyby jednostka samodzielna miała prawo zakupić książeczki limitowane dla swych jednostek niesamodzielnych. Skoro według obecnych zasad jednostka samodzielna nie może kupić książeczek limitowanych dla podległych zakładów — o czym zdecydowały względy obciążenia manipulacją oddziału właściwego dla jednostki samodzielnej — to tym samym nie może uzyskać kredytu na limitowane książeczki czekowe — celem przekazania go w formie dotacji zakładom na zakupienie książeczek.

W związku z tym, jeśli samodzielna jednostka dysponuje jakimiś luzami finansowymi to będzie mogła przesłać dotację, jeśli zaś luzów tych nie ma — to jednostka niesamodzielna zakupi limitowane książeczki czekowe poprzez obciążenia w drodze w ciężar rachunku rozliczeniowego jednostki samodzielnej.

W wyniku tego — w razie braku środków na rachunku rozliczeniowym — udzielony zostanie na ten cel jednostce samodzielnej kredyt na fundusz płac — zamiast właściwego kredytu na limitowane książeczki czekowe.

Konstrukcja ta ogranicza możliwości szerszego stosowania kredytu na limitowane książeczki czekowe. W tym układzie kredyt ten udzielony być może przedsiębiorstwu jednozakładowemu lub jednostce macierzystej przedsiębiorstwa wielozakładowego ale jedynie na te opłaty za transport, które reguluje sama jednostka macierzysta. Reszta potrzeb finansowana może być tylko kredytem na fundusz płac.

Wyjściem najprostszym i najbardziej prawidłowym byłoby uważam przywrócenie jednostce samodzielnej prawa kupowania książeczek limitowanych także dla zakładów podległych pomimo zwiększenia czynności manipulacyjnych właściwego dla niej oddziału. Zwiększenie to byłoby zresztą tylko względne gdyż zmniejszyłyby się zato czynności w oddziałach właściwych dla zakładów niesamodzielnych. Inne rozwiązania, które można by rozważać jak np. repartycja kredytu na jednostki niesamodzielne, okresowe, przekazywanie drogą sprawozdawczą danych o wolnych limitach książeczek

zeczek zakupionych przez jednostki niesamodzielne itp. dadzą zawsze zawodną i sztuczną konstrukcję a nadto sprawić mogą, że kontrola zabezpieczenia tego kredytu mogłaby być iluzoryczna.

Sumując powyższe, luźne uwagi o kredycie na limitowane książeczki czekowe — którykolwiek na pozór prosty i o mniejszej niż inne kredyty wadze — okazał się już bardzo kłopotliwy i sporo sprawia trudności w praktyce oddziału — wydaje się celowe zwrócenie w oddziałach pilniej uwagi na tę instytucję kredytową, uważne obserwowanie powstających tu zagadnień, zbieranie spostrzeżeń zainteresowanych przedsiębiorstw i w oparciu o cały ten materiał sumienne przestudiowanie celowości i skuteczności ewentualnych modyfikacji. Instytucja kredytu na limitowane książeczki czekowe jest w nowej Instrukcji Służbowej Dz. VI — zarysowana tylko i są możliwości bardziej precyzyjnego jej ustawienia jeśli obserwacje i spostrzeżenia oddziałów wskażą na potrzebę

i celowość wycieniowania systemu, który jako nowy przechodzi dopiero próbę życia.

Rozpatrywaniu tego zagadnienia musi oczywiście towarzyszyć pełna świadomość funkcji jaką kredyt ten spełniać powinien na odcinku skrócenia cyklu obiegu. To, że odcinek cyklu obiegu obsługiwany przez kredyt na limitowane książeczki czekowe jest stosunkowo mały nie powinno wpływać na zmniejszenie zainteresowania i wysiłku oddziału.

Wachlarz kredytów inkasowych rozbudowany został w tym właśnie celu, aby poprzez wyodrębnienie i uchwycenie poszczególnych procesów gospodarczych a co za tym idzie poprzez większe zróżniczkowanie przedmiotów kredytowania — stworzyć z kredytów inkasowych precyzyjny i prawidłowo pracujący system, który jako jedyny instrument kontroli kształtowania się cyklu obiegu powinien i może odegrać dużą rolę w stałej i konsekwentnej walce o przyspieszenie obiegu środków obrotowych.

*Tadeusz Jaroszkiewicz*

## PRZEJĘCIE PRZEZ NBP KREDYTOWANIA I KONTROLI SPÓŁDZIELNI „SAMOPOMOC CHŁOPSKA“

NARODOWY Bank Polski przejął z dniem 1 lutego br. od Banku Rolnego kredytowanie i kontrolę przedsiębiorstw podległych Ministerstwu Handlu Wewnętrznego. Wśród nich stosunkowo duże znaczenie, ze względu na wykonywane zadania, charakter działania, warunki i formy pracy ma pion **Centrali Rolniczej Spółdzielni „Samopomoc Chłopska“**. Centrali tej podlegają spółdzielnie działające na pełnym rozrachunku gospodarczym oraz zakłady zorganizowane na zasadach pełnego wewnętrznego rozrachunku gospodarczego, które spełniają głównie zadania usługowe, bądź to w stosunku do innych jednostek podległych CRS (np. Zakłady Remontowo-Montażowe), bądź to w stosunku do bezpośrednich odbiorców tych usług — chłopów (np. Rejonowe Zakłady Młynów Gospodarczych).

Zasadnicze zadania gospodarcze tj. organizowanie i wykonywanie obrotu towarowego między miastem i wsią oraz zadania społeczno-wychowawcze tj. wciągnięcie ludności wiejskiej do życia społeczno-gospodarczego spełniają Gminne Spółdzielnie i Powiatowe Związki Gminnych Spółdzielni „Samopomoc Chłopska“.

Do zadań gospodarczych spółdzielczości wiejskiej należą:

- a) zaopatrywanie ludności wiejskiej w artykuły przemysłowe i spożywcze,
- b) skup całej nadwyżki płodów rolniczych i hodowlanych,

c) prowadzenie — w okresie przejściowym — zakładów wytwórczych związanych ściśle z rolniczą bazą surowcową, jak np. przetwórci owocowo-warzywniczych, olejarni, kwaszarni itp.

Ponadto Gminne Spółdzielnie prowadzą i inną działalność, jak np. zagospodarowanie resztek, eksploatację torfu, eksploatację stawów rybnych, niezwiązaną zupełnie z ich podstawowymi zadaniami wymienionymi w punkcie a) i b). Wykonywanie jednak tych dodatkowych zadań ma charakter przejściowy, gdyż Uchwała Prezydium Rządu z dn. 1.12.1951 r. w przedmiocie poprawy zaopatrzenia wsi i usprawnienia działalności CRS „Samopomoc Chłopska“ na odcinku dystrybucji — wyraźnie zleca CRS przekazanie, a właściwym ministrom spowodowanie przejęcia zakładów nie stanowiących bezpośredniego zaplecza produkcyjnego dla działalności handlowej CRS „Samopomoc Chłopska“. Ma to na celu odciążenie CRS „Samopomoc Chłopska“ i umożliwienie skoncentrowania jej uwagi na podstawowych zadaniach tj. dystrybucji i skupie. Obecnie odbywa się właśnie przekazywanie omawianych wyżej zakładów do właściwych jednostek gospodarczych.

Wykonywanie podstawowych zadań postawionych przed spółdzielczością wiejską odbywa się w odmiennych warunkach, niż przez inne podobnego typu przedsiębiorstwa. Dlatego też formy, metody działania muszą być nie-

co odmienne. I tak: gminne spółdzielnie są jedynym detalistą uspołecznionym na rynku wiejskim. Dlatego też oprócz czystej dystrybucji zajmują się prowadzeniem zakładów produkcyjnych zorganizowanych na zasadach wewnętrznego ograniczonego rozrachunku gospodarczego, wytwarzających artykuły spożywcze przeznaczone do szybkiej konsumpcji, jak: masarnie, piekarnie, wytwórnie wód gazowych, rozlewnie piwa, zakłady żywienia zbiorowego. Potrzeby rynku wiejskiego są na ogół inne niż potrzeby rynku miejskiego, stąd płynnie obowiązki właściwego pod względem asortymentu, jakości i ceny doboru artykułów przez obsługujące dane regiony GS i PZGS. GS prowadzą swą działalność gospodarczą w małych b. często znacznie oddalonych od szlaków komunikacyjnych — miejscowościach, co odbija się bardzo niekorzystnie na wynikach gospodarczych i powoduje rozluźnienie organizacyjne w całym pionie CRS. Ponadto należy pamiętać, że GS — jako jedyny uspołeczniony detalista na rynku wiejskim działa na wsi w dobrej ostrej walce klasowej w obronie małego i średniorolnego chłopca, a przeciw kulakowi.

Ze specyficznych warunków handlu wiejskiego, wymienionych tu przykładowo, wynika konieczność specyficznej formy działania.

Zapewnienie handlowi wiejskiemu właściwego zaopatrzenia towarowego powinno być troską wszystkich ogniw tego handlu. Specjalne znaczenie mają tu powiatowe związki gminnych spółdzielni, które jako hurtownik a jednocześnie jednostka nadrzędna GS powinny bardzo dokładnie znać potrzeby wsi i o zaspokojenie tych potrzeb odpowiednio energicznie ubiegać się w centralach branżowych i zakładach wytwórczych. Szerokie możliwości w tym kierunku daje wspomniana już Uchwała Prezydium Rządu z dn. 1.12.1951 r., która zobowiązywała ministrów: przemysłu lekkiego, przemysłu drobnego i rzemiosła oraz handlu wewnętrznego do zmiany planów produkcji i zaopatrzenia na 1952 r. pod kątem gustów i potrzeb odbiorcy wiejskiego.

Zaopatrzenie we właściwy asortyment towarowy i zastosowanie odpowiednich i właściwych form działania przy obsługiwaniu tak znacznej ilości ludności, zamieszkałej na tak znacznym obszarze kraju, ma za zadanie odciągnąć chłopca od szukania towaru w odległym mieście, a skłonić go do kupowania w swoim przedsiębiorstwie — w GS. Stąd właśnie stosowana ostatnio w coraz szerszym zakresie przez GS forma handlu obwoźnego, organizowanie na zasadach komisowych nawet w najmniejszych gromadach punktów sprzedaży detalicznej, mających zaspokoić potrzeby chłopca w zakresie podstawowych artykułów. Gminna spółdzielnia ma dotrzeć z towarem jak najbliżej konsumenta — chłopca. Ponadto w celu przedstawienia konsumentom

wiejskim szerokiego wachlarza asortymentów towarów szczególnie odzieżowych i obuwniczych stosuje się coraz częściej zasadę uruchamiania na terenie działalności GS oprócz uniwersalnych sklepów gromadzkich również sklepów branżowych.

Polityczny aspekt w wykonywaniu przez spółdzielczość wiejską jej zadań w zakresie zaopatrzenia znajduje swój wyraz przede wszystkim w stosowanym powszechnie rozdzielnictwie artykułów deficytowych przez działające przy sklepach komitety członkowskie w pierwszym rzędzie między mało- i średniorolnych chłopów.

W zakresie dokonywania skupu występują w GS również charakterystyczne i różnorodne formy działania. Podstawową zasadą jest tutaj zasada, aby przez właściwe zorganizowanie skupu zachęcić chłopca do odsprzedaży spółdzielni całej nadwyżki płodów rolniczych i hodowlanych. Spółdzielnia więc ma jak najbliżej dojść do chłopca, przez unikanie zbędnych i szkodliwych formalności zachęcić chłopca do sprzedaży jego artykułów w punkcie uspołecznionym. Stąd też zachodzi potrzeba stosowania różnorodnych form skupu, zależnych od warunków miejscowych oraz od rodzaju skupowanych artykułów. Najczęściej spotykamy się z prowadzeniem skupu w wyznaczonych punktach skupu, które pracują codziennie, albo tylko w określonych dniach, mogą więc mieć charakter stały względnie niestały — w zależności od miejscowych warunków i potrzeb.

Ponadto prowadzi się skup za pośrednictwem szerokiej sieci sklepów detalicznych, jak również poprzez specjalnych zbieraczy, którzy dokonują skupu bezpośrednio na terenie gospodarstwa chłopca.

Należy podkreślić, że ta różnorodność stosowanych form skupu ma swoje uzasadnienie w różnych warunkach terenowych wsi, jak również w różnorodności skupowanych artykułów. GS skupują np.: zboże, żywiec, butelki, mleko, rośliny włókniste, złom, jaja, drób, skóry surowe, skórki futerkowe itp.

Do skupu można by zaliczyć czynności związane z zapewnieniem dostawy pewnej ilości płodów rolniczych i artykułów hodowlanych, a więc akcje kontraktacji. Spółdzielczość wiejska przeprowadza kontraktacje we własnym imieniu i na własny rachunek w odniesieniu do nielicznych artykułów, jak: ziemniaki jadalne, gorczyca biała i czarna oraz mak.

Częściej jednak spółdzielnie — jako przedsiębiorstwa sięgające najgłębiej w teren wykorzystywane są do zawierania kontraktów na dostawę płodów rolniczych i hodowlanych — jako pośrednicy i działają wtedy na rachunek właściwych jednostek kontraktują-



cych, głównie Polskich Zakładów Zbożowych i Centrali Mięśnej.

Omówione wyżej główne zadania spółdzielczości wiejskiej zostały w systemie finansowym CRS i w Uchwale Prezydium Rządu z dn. 1.12.1951 r. wyraźnie określone. Spółdzielnie jednak w okresie 1948 — 1951 rok prowadziły z konieczności gospodarczej wiele akcji bardzo ważnych dla gospodarki narodowej, na których to akcjach poniosły bardzo poważne straty. Straty te dotyczą przede wszystkim okresu organizacyjnego (unifikacja spółdzielczości wiejskiej), ponadto zostały poniesione na nierentownie ustalonym skupie skór surowych i odpadków użytkowych, na prowadzeniu spółdzielczych ośrodków maszynowych oraz na akcjach zleconych, jak np. — akcja siewna, magazynowanie zboża, przyjmowanie zboża i ziemniaków na podatek gruntowy itp.

Poniesione straty bardzo poważnie zaciążyły na sytuacji finansowej GS i PZGS, co znalazło swój wyraz w korzystaniu przez nie (za zgodą właściwych władz finansowych) z kredytów wyraźnie udzielonych na sfinansowanie niedoborów powstałych wskutek poniesienia strat oraz częściowo z kredytów finansujących teoretycznie aktywa obrotowe, które jednak nie znajdowały zabezpieczenia w odpowiednich przedmiotach kredytu.

Sytuację na tym odcinku uporządkowała wreszcie Uchwała Prezydium Rządu z dn. 8 marca 1952 r. w sprawie uzdrowienia finansów spółdzielni zrzeszonych w Centrali Spółdzielni „Samopomoc Chłopska“, przewidująca konkretne środki uzdrowienia oraz ustalająca tryb i termin ich zastosowania.

Wprowadzenie w życie postanowień wspomnianej uchwały powinno stanowić punkt zwrotny w gospodarce finansowej GS i PZGS. Stąd też na wszystkich ogniach CRS „Samopomoc Chłopska“ ciąży obecnie szczególny obowiązek stałego czuwania, aby sytuacja finansowa spółdzielni ulegała poprawie.

Wpływają stąd również dla oddziałów Banku jako instytucji kredytującej i kontrolującej obowiązki, które muszą być wykonywane w swoisty nieco sposób w związku ze specyfikacją warunków i form działania spółdzielczości wiejskiej. Obowiązki te znajdują przede wszystkim swój wyraz w konieczności ciągłego czuwania, aby wykorzystywane kredyty — poza kredytami udzielonymi na sfinansowanie zamrożeń oraz kredytami uznanymi za niezabezpieczone i rejestrowanymi obecnie na koncie 233 (kredyty różne) — znajdowały bezwzględnie zabezpieczenie w przedmiotach.

Badanie to ma być przeprowadzane przede wszystkim na podstawie składanych przez spółdzielnie przynajmniej raz w miesiącu oświadczeń o stanie zapasów, należności i zo-

bowizań. Nie wystarczy jednak poprzestać na przeanalizowaniu „oświadczenia“ przy biurku. Kontrola musi być jak najbardziej operatywna. Należy możliwie najczęściej, a zawsze w przypadku wątpliwości badać na miejscu prawdziwość danych spółdzielni. Wiadomo, że na ogół w spółdzielniach są znaczne zaległości w księgowości. Z uwagi na to konieczne jest w wielu przypadkach ustalanie wartości aktywów w spółdzielniach na podstawie aktualnych i dostępnych materiałów, jak np.: raportów sklepowych, kartotek magazynowych, protokołów z przeprowadzanych inwentaryzacji itp. Formy i metody kontroli mogą być rozmaite w zależności od miejscowych warunków i możliwości oddziału. W każdym razie inicjatywa oddziałów w tym zakresie jest pożądana.

Siedziba wielu spółdzielni jest stosunkowo odległa od siedziby oddziałów. Dlatego częste inspekcje oddziału w wielu spółdzielniach będą utrudnione, nie znaczy to jednak, aby nie były przez długie okresy przeprowadzane. Ponadto dla utrzymania stałego kontaktu ze spółdzielniami należy wykorzystywać comiesięczne odprawy prezesów i głównych księgowych GS, organizowane przez PZGS, na których powinno się omawiać aktualne problemy finansowe i gospodarcze pionu CRS na terenie powiatu oraz stwierdzone uchybienia w gospodarce spółdzielni, jak również — przeprowadzać instruktaż w zakresie zasad kredytowania przedsiębiorstw spółdzielczości wiejskiej.

Na obecnym etapie, przy dużych brakach na odcinku kontroli wewnętrznej i przy dość powierzchownie stosowanym rozrachunku gospodarczym istnieje poważne niebezpieczeństwo powstawania w spółdzielniach strat. Stała, systematyczna kontrola bankowa ma właśnie za zadanie pogłębić rozrachunek gospodarczy i w porę informować jednostkę nadrzędną, oraz Centralę Banku o stwierdzeniu ponoszenia strat, wysuwając jednocześnie postulat i kierunek poprawy.

Należy pamiętać, że tolerowanie strat w spółdzielniach ma bardzo ujemne skutki dla gospodarki narodowej przejawiające się w niewykonywaniu planu, tak potrzebnej dla rozbudowującego się naszego kraju, akumulacji oraz prowadzi do zamrażania kredytów obrotowych spółdzielni i powoduje braki w zabezpieczeniu kredytów bankowych. Postępowanie oddziału w stosunku do spółdzielni deficytowych powinno być stanowcze i konsekwentne — mogą one korzystać z kredytów bankowych pod warunkiem uzyskania dotacji na wyrównanie niedoborów albo pod warunkiem przyjęcia przez Departament Kredytów Handlu i Usług od CRS zapewnienia o wysokości i terminie uruchomienia dotacji.

Ciągłą troską oddziałów przy wykonywaniu kontroli nad działalnością spółdzielni musi być

czuwanie nad pełnym zabezpieczeniem kredytów oraz nad prawidłowością obiegu środków pieniężnych i wykorzystanie — w ramach obowiązujących przepisów — możliwości przyspieszenia ich obiegu. W obrocie między miastem i wsią zaangażowane są znaczne sumy pieniężne i niewielkie nawet usprawnienie na odcinku obiegu środków pieniężnych daje gospodarce narodowej poważne korzyści. Możliwości w tym zakresie są dość duże z uwagi na przeprowadzanie obrotów pieniężnych między oddziałem i spółdzielnią za pośrednictwem gminnych kas spółdzielczych, co stwarza możliwości zahamowań tych obrotów.

Od 1 lutego br. rozliczenia między GS a PZGS odbywają się w trybie inkasa bankowego (forma akceptowa). Tryb ten w porównaniu do stosowanej przez Bank Rolny formy rozliczeń (dokonywane przelewy przed nabyciem towaru) jest korzystniejszy, gdyż ułatwia przede wszystkim spływ masy towarowej z hurtu do detalu. Z niewłaściwością korzystania z tego trybu rozliczeń związane jest niebezpieczeństwo nabywania towarów przez GS bez względu na możliwości płatnicze oraz stwierdzona już kilkakrotnie niezdrowa tendencja, spychania do GS towarów — również bez liczenia się z potrzebami danej gminy oraz z możliwościami płatniczymi GS. Stała obserwacja kształtowania się należności i zobowiązań między GS i PZGS ma w porę zasygnalizować nieprawidłowości w gospodarce spółdzielni, spowodować szukanie przyczyn tych nieprawidłowości i możliwości ich usunięcia.

Sytuacja finansowa i organizacyjna spółdzielczości wiejskiej wymaga bardzo poważnego

zwiększenia wnikliwości kontroli bankowej na tym odcinku. Konieczne jest przeprowadzenie wnikliwej analizy przyczyn, które powodują zachwianie się równowagi gospodarczej spółdzielni. Znalezienie przyczyn — powinno umożliwić zastosowanie odpowiednich środków zaradczych, których wykonywanie i wpływ na sytuację spółdzielni powinien oddział bacznie obserwować. Zdarzają się przypadki, że w niewielkich spółdzielniach występują w znacznych kwotach kredyty przeterminowane, przez dłuższy czas utargi — przeznaczone są na spłatę tego kredytu, co z kolei uniemożliwia dokonywanie przez GS zakupów towarów i zaopatrzenie obsługiwane terenu. Tego rodzaju przypadki powinny być przedmiotem szczególnego zainteresowania oddziałów i oddziałów wojewódzkich. Analiza trudności powinna doprowadzić do wykrycia przyczyn trudności finansowych i zastosowania odpowiednich środków zaradczych.

Powyższe uwagi w sprawie działalności spółdzielczości wiejskiej oraz poruszone problemy z zakresu kontroli i kredytowania tych spółdzielni mają charakter jak najbardziej ogólny. Poznajemy dopiero problematykę pionu CRS „Samopomoc Chłopska“ i wypracowujemy właściwe metody kredytowania i kontroli. Pracownicy terenowi NBP mają niewątpliwie ciekawe spostrzeżenia i własne pomysły rozwiązań wielu zagadnień. Pożądane byłoby podzielenie się tymi doświadczeniami i spostrzeżeniami na łamach „Wiadomości NBP“ z innymi pracownikami Banku, a to w celu pogłębienia w ten sposób kontroli bankowej nad spółdzielczością wiejską i wypracowania jak najlepszych metod tej kontroli.

*Jan Szczepaniec*

## ZAŁOŻENIA REFORMY KSIĘGOWOŚCI W NARODOWYM BANKU POLSKIM

**N**ARODOWY Bank Polski zorganizował się w ciągu lat 1944/5 na wzorach banków kapitalistycznych, a w szczególności Banku Polskiego. Uzasadnione to było w tym czasie wielu okolicznościami, ale przede wszystkim przejęciem na wielu odcinkach dziedzictwa banków kapitalistycznych oraz opinią doskonale zorganizowanego banku, jaką cieszył się w świecie kapitalistycznym Bank Polski.

Nic więc dziwnego, że pierwszy okres pracy Narodowego Banku Polskiego nacechowany był wyraźnym naśladownictwem form organizacyjnych Banku Polskiego, zarówno w aparacie centralnym jak w oddziałach. Organizacja pracy oraz jej technika i metody były również w ogromnej przewadze przeniesione z Banku Polskiego. W miarę jednak przekształcania się naszego ustroju gospodarczego i w miarę przejmowania

przez NBP nowych zadań do wykonania, zarówno organizacja jak i metody pracy ulegały stopniowym zmianom. Zupełnemu przeobrażeniu uległ system kredytowania przedsiębiorstw, zmieniły się całkowicie założenia i metody gospodarki pieniądzem, wprowadzono zupełnie nową organizację i technikę rozliczeń. Całkowitym lub częściowym zmianom uległy prawie wszystkie dziedziny pracy NBP, w rezultacie czego trudno byłoby dzisiaj znaleźć odcinek, który przetrwał od czasów Banku Polskiego w niezmienionej formie.

Stosunkowo najmniejszym przeobrażeniem uległa księgowość NBP. Nie było to dziełem przypadku.

Jest rzeczą oczywistą, że w miarę następowania zmian strukturalnych w gospodarce na-

rodowej musiały być niezwłocznie dostosowywane do tych zmian narzędzia, obsługujące tę gospodarkę na odcinku bankowym, a więc przede wszystkim organizacja kredytowania przedsiębiorstw, przy czym nowa organizacja i nowe formy obsługi wymagały stosowania zwiększonej czujności i nieustannej obserwacji wyników.

Danych do tej obserwacji dostarczała głównie księgowość NBP. Zadania i waga księgowości NBP były w tym okresie tym większe, że na skutek złego stanu organizacyjnego komórek księgowości w przedsiębiorstwach i bardzo poważnych zaległości w pracach tych komórek, dane księgowości NBP były często podstawowym, a niekiedy nawet jedynym materiałem, mogącym orientować w przebiegu procesów gospodarki finansowej. Stąd też utrzymywanie w stanie ramowej stabilizacji organizacyjnej technicznie dobrze pracującego aparatu księgowości NBP było w tym okresie konieczne.

Opisana sytuacja uległa jednak w ciągu ostatnich lat zasadniczym zmianom, gdyż:

1. Narodowy Bank Polski przeprowadził już podstawowe i najważniejsze reformy na drodze przekształcania się w bank socjalistyczny;
2. Przedsiębiorstwa usprawniły swoją działalność do tego stopnia, że pracują na odcinku księgowości i sprawozdawczości księgowej, jak to wykazała odbyta w Warszawie w dniach 21 i 22 kwietnia 1952 r. narada głównych księgowych przedsiębiorstw, na ogół zadowalająco i terminowo;
3. Treść ekonomiczna księgowości NBP rozbudowana została równocześnie do takich rozmiarów, że coraz wyraźniej nie mieści się w dotychczasowych formach organizacyjnych Centralnej Księgowości NBP, a w szczególności:
  - a) scentralizowanie księgowości nie sprzyja sprawnemu wykonywaniu przez oddziały ich zasadniczej funkcji: bankowej kontroli przedsiębiorstw;
  - b) scentralizowana księgowość nie odpowiada wymogom rozrachunku gospodarczego, który Zarząd NBP zdecydował zastosować nie tylko w skali całego Banku, ale i w poszczególnych jego oddziałach;
  - c) bardzo znaczna rozbudowa sieci oddziałów NBP i ogromny ilościowy i jakościowy wzrost zadań, wykonywanych przez NBP, są dalszymi nowymi elementami, które wykazują w różnorodny i wieloraki sposób niedostosowanie scentralizowanej księgowości do potrzeb obsługi nowej treści i nowych form organizacyjnych NBP.

W oparciu o te, najogólniej jeszcze sformułowane, stwierdzenia postawić już można tezę, że nadeszła chwila, która nie pozwala na dalsze

odkładanie reformy księgowości w Narodowym Banku Polskim. W artykule niniejszym spróbuję tezę tę rozwinąć, uzasadnić konieczność przeprowadzenia reformy księgowości w NBP oraz wytyczyć kierunki, w których powinna ona pójść.

#### KONTROLA WYKONANIA PLANU KREDYTOWEGO I PLANU KASOWEGO

Księgowość NBP jest dotąd scentralizowana, tzn. prowadzi syntetyczną księgowość dopiero na szczeblu centralnym i tylko na szczeblu centralnym sporządza bilans.

Wiadomo, że bez bieżących danych księgowości syntetycznej nie można prowadzić obserwacji i oceny tych istotnych procesów, zachodzących w gospodarce narodowej, które mają swe odbicie w księgowości NBP. Chodzi tu w pierwszym rzędzie o kontrolę wykonania planu kredytowego i planu kasowego.

Plan kredytowy NBP zestawiany jest oddzielnie, w oparciu o wnioski składane przez poszczególne przedsiębiorstwa we właściwych oddziałach NBP. Jakkolwiek zatwierdzanie tego planu odbywa się na szczeblu centralnym, to jednak jest on doprowadzany w postaci zdetylizowanych limitów i liczb kontrolnych do wszystkich oddziałów, prowadzących działalność kredytową. **Wykonywanie planu kredytowego** odbywa się więc na szczeblu oddziału terenowego, którego działalność kredytowa wyznaczona jest limitami i liczbami kontrolnymi, obowiązującymi bezwzględnie, albowiem tylko bezwzględne ich przestrzeganie zapewnić może pełną dyscyplinę w wykonaniu planu. Kontrola wykonania limitów i liczb kontrolnych planu kredytowego w skali województwa prowadzona jest przez oddział wojewódzki NBP, przy czym obowiązują tu, również **bezwzględnie**, normy wyznaczone przez centralę NBP.

Brak księgowości syntetycznej w oddziałach, dającej codziennie stany odpowiednio ustawionych kont bilansowych i brak opartej na niej księgowości zbiorczej w oddziałach wojewódzkich, jest w obecnym stanie rzeczy zastępowany przez sporządzanie w oddziałach, w okresach dekadowych lub miesięcznych, wykazów i sprawozdań, dostarczających niezbędnego materiału do analizy wykonania planu kredytowego. Sporządzanie tych wykazów i sprawozdań jest jednak bardzo pracochłonne i kosztowne i nie daje, mimo wszystko, możliwości prowadzenia bieżącej kontroli wykonania limitów planu kredytowego, sprowadzając tę kontrolę do okresowych terminów sporządzania wykazów i sprawozdań.

Ponadto dane, uzyskiwane w oddziałach na drodze sumowań nie kontrolowanych księgowo, odbiegają niekiedy dość znacznie od stanów faktycznych, co ujawnia się dopiero przez ich porównanie z danymi Centralnej Księgowości.

Brak pełnej księgowości na szczeblu oddziału NBP oddziałuje również niepomyślnie na przebieg planowania kasowego oraz bieżącą kontrolę wykonania planu kasowego. Czynna, operatywna rola planu kasowego zapewniona jest poprzez jego rozrzut terytorialny i ustalanie odcinkowych planów kasowych dla poszczególnych oddziałów NBP, przy zachowaniu jednak warunku, że istnieje w toku wykonywania planu kasowego możliwość bieżącego określania stopnia prawidłowości tego wykonania.

Tylko współistnienie i współdziałanie obu tych warunków umożliwia mobilizację wszystkich terenowych czynników do likwidacji nieprawidłowości i odchyleń, powstających w toku wykonywania terytorialnych wycinków planu kasowego.

Scentralizowana księgowość NBP, wyrażająca się w oddziale prowadzeniem zapisów szczególnych na rachunkach bankowych i sporządzeniem raportu dziennego, zawierającego jedynie **dziennie obroty na czynnych w danym dniu** kontach bilansowych, nie daje wystarczającego materiału do obserwacji i oceny przebiegu wykonywania planu kasowego. Materiał ten uzyskują oddziały na drodze mozolnego sumowania dziennych elementów wykonania planu kasowego i porównywania ich z obowiązującymi normami.

Droga ta jest jednak, analogicznie jak to ma miejsce przy kontroli wykonywania planu kredytowego, bardzo pracochłonna, a wyniki uzyskane na niej nie są nigdy pewne, jako nie sprawdzalne na drodze księgowości.

Uzyskiwany w organizacji księgowości zdecentralizowanej codzienny bilans brutto oddziału NBP, wykazujący obroty i stany wszystkich kont bilansowych, kontrolujący, przez codzienne uzgadnianie księgowości analitycznej z syntetyczną, prawidłowość sporządzonych zestawień, zaspokoi całkowicie, nawet w ramach dziś obowiązującego JPKB, potrzeby kontroli wykonania limitów planu kredytowego, a po dokonaniu nieznacznych adaptacji JPKB — również potrzeby kontroli wykonania norm planu kasowego.

Jest to pierwszy argument zasadniczego znaczenia, przemawiający za organizacją zdecentralizowanej księgowości w NBP, organizacją usamodzielniającą i uoperatywniającą oddział w wykonywaniu jego podstawowych zadań.

#### WSPÓLDZIAŁANIE NBP Z RADAMI NARODOWYMI W KONTROLI WYKONYWANIA PLANÓW GOSPODARCZYCH

Organizacja administracji państwowej poszła w kierunku skupienia pełni władzy ludowej w radach narodowych.

Artykuł 6 Ustawy z dnia 20 marca 1950 r. o terenowych organach jednolitej władzy państwowej, określający zakres i tryb działania rad narodowych, stanowi, że rady narodowe:

- a) **kierują na swoim terenie działalnością gospodarczą**, społeczną i kulturalną,
- b) uchwalają w ramach narodowego planu gospodarczego terenowe plany gospodarcze i **nadzorują ich wykonanie**,
- c) uchwalają w ramach jednolitego budżetu państwowego terenowe budżety i **nadzorują ich wykonanie**.

Z tego fragmentarycznego cytatu wynika wyraźnie, że przytoczone postanowienia ustawy oznaczają ugruntowanie i rozbudowę istoty państwa demokracji ludowej w formie skupienia na radach narodowych, jako organach jednolitej władzy państwowej, zarówno władzy uchwałodawczej jak i wykonawczej. Wykonywanie tej władzy na odcinku gospodarczym jest zupełnie nowym zadaniem, którego rady narodowe, istniejące od niedawna obok organów administracji ogólnej, nie wykonywały.

Nie ulega wątpliwości, że takie sformułowanie w ustawie zadań gospodarczych, ciężących na radach narodowych decyduje o organizacji oddolnego planowania i umiejscowienia kontroli wykonywania planów gospodarczych na szczeblu poszczególnych rad narodowych, a więc gminnym, powiatowym i wojewódzkim.

Ze sformułowania tego wynika nadto, że wykonywana przez rady narodowe kontrola realizacji planów gospodarczych powinna być operatywna, co jest możliwe tylko w warunkach posiadania przez organy kontrolujące bieżących danych o stopniu wykonywania planów. Jest oczywiste, że zbieranie tych materiałów powinno się odbywać i będzie się odbywać na drodze pozabankowej i prawdopodobnie nie napotyka na trudności wszędzie tam, gdzie księgowość przedsiębiorstw i jednostek budżetowych prowadzona jest bieżąco i prawidłowo. Wszędzie jednak, gdzie nastąpią załamania w księgowości i sprawozdawczości, prowadzonej dla celów kontrolnych, a przypadki takie zdarzają się jeszcze dość często, dane oddziału NBP, sprawującego kontrolę bankową nad przedsiębiorstwem, mogą być często jedynym aktualnie wiarygodnym materiałem, na którym oprą się decyzje czynników terenowych, odpowiedzialnych za wykonanie planów.

Silniejsza potrzeba powiązania się władz terenowych z organami NBP wystąpi zapewne w skali powiatu i województwa, tam, gdzie kontrola wykonania nie zawsze dotyczyć będzie planów poszczególnych przedsiębiorstw, ale obejmie często zbiorcze plany grup branżowych lub grup gospodarczych.

Jakkolwiek i na tym poziomie NBP nie jest i nie może być źródłem zaopatrywania rad narodowych w materiały do bieżącej kontroli wykonywania planów gospodarczych, to jednak w oddziale NBP, prowadzącym pełną księgowość, mogłyby być uzyskiwane bieżąco różnorodne dane, niewątpliwie mogące bardzo interesować

organy kontrolujące gospodarkę narodową w jej terytorialnych wycinkach.

Przykładowo wymienić tu można następujące dane: środki przedsiębiorstw na ich rachunkach rozliczeniowych; kredyty w ekonomicznej klasyfikacji planu kredytowego; stany należności i zobowiązań za dostawy i usługi; wydatki i dochody budżetu centralnego; obroty i stany rachunków środków budżetów terenowych itd.

Dane te, będące stale i bieżąco w dyspozycji oddziałów NBP, mogłyby uzupełniać periodyczną sprawozdawczość przedsiębiorstw i zbiorczą sprawozdawczość ich jednostek nadrzędnych z wykonania planów produkcyjnych.

Jakkolwiek w obecnej chwili współpraca taka między prezydiami rad narodowych a właściwymi terytorialnie oddziałami NBP nie jest zorganizowana na odcinku kontroli wykonania terenowych planów gospodarczych, to jednak wydaje się, że dla wykonania wielostronnych i bardzo odpowiedzialnych zadań rad narodowych, jako organów władzy państwa nowego typu i w interesie gospodarki narodowej współpraca ta powinna być podjęta i dostosowywana stopniowo do rosnących potrzeb, aktywizujących się w działalności gospodarczej rad narodowych.

Księgowość oddziału NBP może mieć w realizacji tego postulatu pierworzędne zadanie do spełnienia.

Jest to drugi argument, również zasadniczego znaczenia, przemawiający za pełnym zdecentralizowaniem księgowości na oddziały NBP.

#### POGŁĘBIENIE ROZRACHUNKU GOSPODARCZEGO

Banki są przedsiębiorstwami na rozrachunku gospodarczym. Rozróżniamy, jak wiadomo, trzy stopnie rozrachunku gospodarczego, a mianowicie:

- a) pełny rozrachunek gospodarczy,
- b) pełny wewnętrzny rozrachunek gospodarczy,
- c) ograniczony wewnętrzny rozrachunek gospodarczy.

Przedsiębiorstwo, jego część, oddział lub zakład, posiadające własny plan działalności, pełną samodzielność gospodarczą, finansową i bilansową oraz rozliczające się ze swej działalności bezpośrednio z budżetem państwa — jest przedsiębiorstwem na pełnym rozrachunku gospodarczym. Brak któregośkolwiek z wymienionych elementów ogranicza ten rozrachunek i mamy wtedy do czynienia z ograniczonym wewnętrznym rozrachunkiem gospodarczym.

Najczęściej spotykaną formą wewnętrznego rozrachunku gospodarczego oddziału lub zakładu przedsiębiorstwa jest ograniczenie lub całkowite wyłączenie jego bezpośredniego rozliczania się z budżetem.

Wszystkie wymienione stopnie rozrachunku gospodarczego dają samodzielność, która umożliwia takie wykorzystywanie przez przedsiębiorstwo lub jego zakład oddanych do jego dyspozycji środków, aby planowane zadania zostały w jak najwyższym stopniu wykonane.

Rozrachunek nastawiony jest więc na zabezpieczenie wykonania ustalonych planów produkcji dóbr i usług. Zadanie to ma jednakową treść na szczeblu całego przedsiębiorstwa i jego części, a więc i oddziału, i zawsze mieć będzie na celu wykonanie planów. Okolicznościami warunkującymi prowadzenie rozrachunku są:

- a) analityczne opracowanie planów dla części przedsiębiorstwa, będącej na rozrachunku (oddziału),
- b) możliwość wykonywania bieżącej częstotliwej i operatywnej analizy wykonywania planowych zadań.

Jest rzeczą oczywistą, że rozrachunek, jako metoda socjalistycznego gospodarowania, wtedy tylko zapewni uzyskanie pełnego wyniku, jeżeli każdy zespół, a nawet każdy pracownik przedsiębiorstwa lub będącej na rozrachunku części przedsiębiorstwa, zapoznany będzie z planem działalności i świadom będzie tego, jak wyniki jego własnej pracy wpływają na wykonanie planowych zadań. Świadomość taka może być źródłem skrupulatności i wytrwałości w pracy oraz może być źródłem inicjatywy w walce o obniżenie kosztów. Świadomość taka może więc rozwijać współzawodnictwo i racjonalizatorstwo oraz wyrabiać nawyk oszczędzania.

Analiza i ustalanie wyników w osiąganiu planowych zadań muszą być dokonywane w jednostce będącej na rozrachunku, a więc w oddziale. Powinna tam zatem istnieć możliwość określania ilości wykonanej pracy oraz wysokości kosztów poniesionych przy jej wykonywaniu, tylko bowiem zestawienie tych danych pozwoli na określanie wskaźników porównawczych dla kilku lub wielu oddziałów, będących na wewnętrznym rozrachunku gospodarczym.

Materialna zachęta i wynagradzanie pracowników muszą być również oparte o wymienione obiektywne wskaźniki oceny.

Podsumowując charakterystykę rozrachunku gospodarczego, stwierdzić możemy, że:

- a) rozrachunek gospodarczy jest doskonałą metodą zarządzania przedsiębiorstwem, jego częścią lub nawet wycinkiem pracy,
- b) rozrachunek gospodarczy urealnia odpowiedzialność kierownika i całej załogi za powierzony im odcinek pracy,
- c) rozrachunek gospodarczy daje konkretne korzyści gospodarcze, zmusza bowiem do takiego gospodarowania, aby plan był wykonany,
- d) w oparciu o mierzenie wydajności pracy i kosztów własnych rozrachunek gospo-

darczy daje możność właściwego prowadzenia współzawodnictwa, mobilizującego zespoły pracownicze do walki o obniżenie kosztów, które są syntezą wydajności i nakładów.

Wynika z tego jasno, że sprowadzenie rozrachunku gospodarczego do oddziałów przedsiębiorstw stwarza możliwości likwidacji niegospodarności, wykrywania niewykorzystanych rezerw i mobilizacji wysiłków całych zespołów pracowniczych.

Wydaje się, że nie powinna wobec tego ulegać wątpliwości konieczność pogłębienia rozrachunku gospodarczego w Narodowym Banku Polskim przez doprowadzenie tego rozrachunku do jego oddziałów.

Konieczność ta wydaje się być tym bardziej oczywista, że realizacja budżetu NBP, wyrażającego się wielu setkami milionów złotych, daje w oparciu o wewnętrzny rozrachunek ogromne możliwości prowadzenia systematycznej i planowej akcji, zmierzającej do obniżenia kosztów, świadczonych przez NBP usług.

Potrzeba doprowadzenia rozrachunku gospodarczego do oddziałów NBP została właściwie już pośrednio uznana przez kreowanie w oddziałach funkcji starszych księgowych, których najważniejszym zadaniem, obok obowiązku organizowania księgowości, jest organizacja gospodarki budżetowej, w oparciu o zasady rozrachunku gospodarczego. Rozrachunku gospodarczego w oddziale nie można jednak prowadzić bez równoczesnego prowadzenia w tym oddziale pełnej księgowości.

Konieczność pogłębienia rozrachunku gospodarczego jest więc trzecim motywem zasadniczej wagi ekonomicznej, przemawiającym za decentralizacją księgowości w NBP.

#### MOTYWY ORGANIZACYJNO-TECHNICZNE

Do omówionych motywów podstawowego znaczenia dochodzi dalszy, natury organizacyjno-technicznej.

Centralizacja księgowości powoduje gromadzenie się na szczeblu centralnym dużej ilości dokumentów do zaksięgowania i skontrolowania prawidłowości księgowania, przeprowadzonych w oddziałach. Aparat Centralnej Księgowości ustawiony jest od strony ilościowej i jakościowej na średnią dzienną ilość tych operacji.

Zachodzą jednak w życiu gospodarczym naszego kraju okoliczności, które powodują w zakresie niektórych operacji bankowych wzrost, dochodzący niekiedy do 50%, jak to miało miejsce np. z ilością przelewów na skutek wprowadzenia w życie nowej instrukcji o rozliczeniach inkasowych oraz przeprowadzenia kompensaty zobowiązań i należności w rozliczeniach inkasowych. Wiadomą jest również rzeczą, że wzrost operacji w ultimowych dniach roku

wynosi 500 i więcej procent. Jeśli więc scentralizowany aparat księgowości zatrudnia np. 200 osób personelu dla wykonywania bieżących zadań, to opisany wzrost nagromadzenia czynności na szczeblu centralnym wymagałby dla ich bieżącej obsługi doraźnego zwiększenia stanu zatrudnienia również o kilkaset osób, co nie jest ani możliwe, ani nie byłoby ekonomiczne.

Dłuższe obserwacje pracy Centralnej Księgowości w NBP wykazały, że istnieje nie ustalony bliżej próg optymalnej wydajności pracy księgowości scentralizowanej oraz, że przekroczenie tego progu powoduje w prawie geometrycznym postępie narastanie trudności w opanowaniu materiału roboczego. Przykład: ilość dokumentów w rozliczeniach międzyoddziałowych wzrosła w dniu 31.12.1951 r. o 400% w stosunku do przeciętnej dziennej ilości, lecz czas zużyty na przeprowadzenie kontroli tych dokumentów wzrósł, przy tej samej obsadzie personalnej, o 1400%.

Opisane wahania w ilości operacji powodują poważne trudności w ilościowym i jakościowym ustawieniu scentralizowanego aparatu księgowości w NBP, a planowanie pracy i oparcie jej na stałym dziennym harmonogramie czynności — jest na dłuższy okres czasu niemożliwe. Rozłożenie wzrostu ilości operacji do księgowania na wszystkie oddziały NBP wymagać będzie również w oddziałach doraźnego wzmocnienia obsady i dokonywania chwilowych przesunięć, odbywać się to jednak będzie w granicach realnych możliwości oddziałów i przy proporcjonalnie słabszym powiększeniu się pola błędów, niż to ma miejsce przy wykonywaniu analogicznych czynności w organizacji księgowości scentralizowanej.

Jest to czwarty argument, uzasadniający celowość decentralizacji księgowości w NBP.

#### TEZY DLA ORGANIZACJI

##### ZDECENTRALIZOWANEJ KSIĘGOWOŚCI

Organizacja księgowości w aparacie Narodowego Banku Polskiego oparta być powinna na następujących zasadach:

- 1) Każdy oddział NBP prowadzi pełną analityczną i syntetyczną księgowość zaszłości na wszystkich kontach bilansowych oraz zestawia samodzielnie roczny bilans netto.
- 2) Sprawozdawczość oddziału Narodowego Banku Polskiego opiera się wyłącznie o dane księgowości i musi być z nimi zgodna.
- 3) Oddział NBP sporządza następujące sprawozdania dla oddziału wojewódzkiego:
  - a) dzienne sprawozdanie przyspieszone, podawane oddziałowi wojewódzkiemu telefonicznie lub telegraficznie do godz. 8-mej dnia następnego po dniu operacyjnym;
  - b) dekadowy bilans obrotów i sald, przesyłany oddziałowi wojewódzkiemu w dniu następnym po zakończeniu dekady sprawozdawczej;

- c) miesięczne sprawozdanie z wykonania budżetu państwa, sporządzane według dotychczasowych zasad i doręczane oddziałowi wojewódzkiemu do dnia 3-go następnego miesiąca po miesiącu sprawozdawczym;
  - d) miesięczne sprawozdanie z wykonania budżetu Banku, doręczane oddziałowi wojewódzkiemu do dnia 4-go następnego miesiąca po miesiącu sprawozdawczym;
  - e) kwartalne opisowe sprawozdanie z działalności oddziału, przesyłane do oddziału wojewódzkiego do dnia 10-go następnego miesiąca po upływie kwartału sprawozdawczego.
- 4) Oddział wojewódzki prowadzi pełną księgowość wszystkich obrotów własnych.
  - 5) Oddział wojewódzki przeprowadza kontrolę wszystkich liczbowych materiałów bilansowych i sprawozdawczych, otrzymywanych z oddziałów, porównuje je z prowadzoną u siebie obrotówką poszczególnych oddziałów, zestawia zbiorcze bilanse i sprawozdania wojewódzkie i przesyła je do Centralnej Księgowości NBP w ciągu dni dwóch od daty wyznaczonej dla dostarczenia ich przez oddziały.
  - 6) Centralna Księgowość NBP prowadzi księgowość obrotów własnych jednostek organizacyjnych centrali.
  - 7) Centralna Księgowość przeprowadza kontrolę bilansów i liczbowych materiałów sprawozdawczych, nadsyłanych przez oddziały wojewódzkie, porównuje je z prowadzoną u siebie obrotówką poszczególnych województw i zestawia w zbiorcze bilanse i sprawozdania NBP.
  - 8) Centralna Księgowość sporządza zbiorczy roczny bilans netto NBP i zbiorczy rachunek wyników.

#### PRZEPROWADZENIE REFORMY

Sprawa organizacji księgowości w NBP była i jest przedmiotem zainteresowania wysokich czynników państwowych, co jest w pełni uzasadnione, jeśli się zważy, że

- a) około  $\frac{3}{4}$  wszystkich czynności NBP stanowią czynności operacyjno-rachunkowe,
- b) sprawozdawczość oparta o dane księgowości NBP wykorzystywana jest dla potrzeb państwowych.

Analiza zagadnienia organizacji księgowości prowadzona była w zespołach o różnym składzie osobowym i na różnych poziomach hierarchii administracyjnej, zawsze z tym samym, niemal jednomyślnie ustalonym wynikiem narad, że księgowość NBP powinna ulec decentralizacji.

Wykonanie decyzji Zarządu NBP o decentralizacji księgowości z dniem 1.I.1953 r. nie przeraża możliwości załogi NBP ani ich nie wyczerpuje. Niemniej jednak podkreślenia wymaga

okoliczność, że zadanie nie jest łatwe ze względu na rozmiary sieci oddziałów NBP, że wymaga podejścia do jego wykonania z pełnym poczuciem odpowiedzialności oraz, że przeprowadzone być może jedynie przy mobilizacji wysiłku całej załogi pracowniczej.

W szczególności uświadomić sobie należy:

- 1) że na reformę księgowości w NBP złożyć się musi szereg prac, z których najważniejszymi będą:
  - a) kontrola kadry starszych księgowych i ich zastępców,
  - b) wymiana i uzupełnienia tej kadry stosownie do rozszerzonych wymagań kwalifikacyjnych, jakie postawić trzeba starszym księgowym wobec bardziej rozbudowanych i bardziej odpowiedzialnych zadań oddziałów w organizacji księgowości zdecentralizowanej,
  - c) przeprowadzenie korekty schematu jednostek organizacyjnych na wszystkich stopniach,
  - d) opracowanie nowej szczegółowej instrukcji, regulującej organizację rachunkowości w NBP,
  - e) przeorganizowanie gospodarki budżetowej z gospodarki prowadzonej w przewadze centralnie na całkowicie zdecentralizowaną,
  - f) szybkie przeprowadzenie szkolenia całej załogi pracowników rachunkowych w formach i proporcjach, odpowiadających bardzo zróżnicowanym potrzebom poszczególnych zespołów pracowniczych,
  - g) wcześniejsze i dokładniejsze, niż to miało miejsce w latach ubiegłych, przygotowanie zamknięć roku 1952, wobec zbiegu terminów sporządzenia bilansu rocznego i przejścia na księgowość zdecentralizowaną;

- 2) że reforma księgowości w NBP nie może w najmniejszym nawet stopniu obniżyć istniejącego poziomu pracy operacyjno-rachunkowej i nie może spowodować **żadnych opóźnień terminów** sprawozdawczości przyspieszonej i bilansowej.

Jesteśmy na takim etapie socjalizacji naszej gospodarki, któremu potrzebny jest bank w pełni socjalistyczny. Jak już na wstępie zaznaczyłem, trwające od r. 1945 systematyczne i planowe przystosowywanie Narodowego Banku Polskiego do wykonywania nowych zadań, mimo wielostronności tego przystosowywania, nie uwzględniło dotąd tych przeobrażeń ekonomicznej treści rachunkowości, które nastąpiły w Polsce w ostatnich latach, w wyniku rozwoju stosunków społecznych i politycznych.

Reforma rachunkowości, jaką obecnie przeprowadza NBP powinna w znacznym stopniu wypełnić istniejącą jeszcze lukę i podnieść stopień przekształcenia się NBP w bank socjalistyczny.

Z doświadczeń radzieckich**KONTROLA FINANSOWA W ZWIĄZKU RADZIECKIM<sup>1)</sup>**

## ZNACZENIE KONTROLI FINANSOWEJ

Owoc pracy całego społeczeństwa stanowi produkt społeczny, ponieważ w ustroju socjalistycznym praca jest zawsze procesem społecznym. Zanim dojdzie do konsumpcji wytwory pracy muszą być podzielone. Zachodzi pytanie, według jakiej zasady ma być podzielony wspólnie wytworzony produkt społeczny.

Wśród możliwości najróżnorodniejszego dzielenia owoców wspólnej pracy wysuwają się na czoło trzy:

- 1) podział równy,
- 2) podział według pracy,
- 3) podział według potrzeb.

Podział równy nie byłby sprawiedliwy, ponieważ nie wszyscy w jednakowym stopniu przyczyniają się do wytworzenia produktu i podział taki nie stanowiłby żadnej zachęty do rozwijania swych sił produkcyjnych.

W ustroju socjalistycznym uznaje się za obowiązujący podział według zasady: „od każdego według jego możliwości, każdemu według jego pracy“. Jest to podział według ilości i jakości pracy. Dopóki praca jest zróżnicowana, dopóki istnieją, jako przeciwstawne, pojęcia pracy kwalifikowanej i niewykwalifikowanej, umysłowej i fizycznej, pracy na wsi i w mieście, dopóty zasada podziału — każdemu według jego pracy może być realizowana tylko przy pomocy pieniądza.

Podział według zasady: od każdego według jego zdolności każdemu według potrzeb byłby najbardziej sprawiedliwy. Jednakże dopóki siły produkcyjne nie osiągnęły jeszcze takiego rozwoju, który zapewniałby obfitość wszelkiego rodzaju produktów i ich podział według potrzeb oraz dopóki praca nie stała się naturalną potrzebą wszystkich obywateli — dopóki więc istnieje potrzeba materialnej zachęty do pracy — dopóty podział ten jest w praktyce niemożliwy. Zasada ta będzie zrealizowana w komunizmie.

W okresie socjalizmu potrzebna jest jeszcze materialna zachęta do rozwijania wydajności pracy w postaci płacy według ilości i jakości pracy.

Realizowanie tej zasady wymaga stałej i planowej kontroli ilości i jakości pracy, nakładu pracy, wielkości konsumpcji, produkcji oraz rozdziału produktów.

Kontrola stosowana w ZSRR obejmuje całość procesów socjalistycznej reprodukcji i jest realizowana przy pomocy systemu pieniężnego. System pieniężnej zapłaty za pracą pozwala na dokładną ewidencję i kontrolę ilości

i jakości pracy oraz kontrolę wielkości spożycia — ilość i wartość produktów rozdzielanych między pracujących odpowiada ilości i jakości ich pracy.

Wzajemnej kontroli jednostek gospodarczych w zakresie wykonywania ilościowych i jakościowych wskaźników planu gospodarczego dokonuje się przy pomocy systemu umów planowych, ponieważ w umowach przewiduje się dostawę towarów w określonej ilości i jakości, asortymencie oraz w ściśle określonych terminach. W ten sposób odbiorca kontroluje jakość pracy dostawcy.

Oprócz kontroli wzajemnej przedsiębiorstw działających na zasadach rozrachunku gospodarczego, istnieje kontrola zewnętrzna, państwowa obejmująca wszystkie socjalistyczne przedsiębiorstwa i organizacje.

Kontrola realizowana przez Państwo Radzieckie jest wykorzystywana jako narzędzie umocnienia zasad rozrachunku gospodarczego, sprzyja oszczędnemu wykorzystywaniu środków państwowych, ujawnia wewnętrzno-gospodarcze rezerwy przedsiębiorstw czyli wpływa bezpośrednio na zwiększenie akumulacji socjalistycznej. Odtwarzanie środków trwałych zużytych w procesie produkcji oraz ich zwiększenie drogą nowych nakładów inwestycyjnych, właściwe wykorzystanie środków obrotowych przez niedopuszczenie do ich zmniejszenia i osiągnięcie planowanego wzrostu, rozchodowanie według planu funduszu płac itd. podlega systematycznej i ścisłej kontroli ze strony państwa socjalistycznego.

Planowanie różnorodnych dziedzin działalności różnorodnych gałęzi gospodarki narodowej związane jest ściśle z przestrzeganiem surowej dyscypliny państwowej oraz stałego i ścisłego wykonywania zarządzeń i dyrektyw partii oraz władz — przez wszystkie ogniwa skomplikowanego aparatu administracyjnego i gospodarczego państwa radzieckiego.

Wzorem ustawioną kontrola i rewizja oraz ściśle przestrzeganie przepisów, zarządzeń i dyrektyw partii oraz władz — to główna zasada w systemie administracji państwowej.

W. I. Lenin i J. W. Stalin od pierwszej chwili ustanowienia władzy radzieckiej wskazywali na konieczność położenia specjalnego nacisku na zorganizowanie systematycznej kontroli, jako niezbędnego elementu rządzenia.

Kontrola wykonania zadań winna być tak postawiona i zorganizowana, aby nie było ani jednego resortu, ani jednej organizacji państwowej.

<sup>1)</sup> Na podstawie materiałów radzieckich opracował St. Pichula.



które nie odczuwałyby na sobie wszystkowiedzących oczu kontroli, powołanej do wzmocnienia dyscypliny państwowej, do podnoszenia odpowiedzialności za swą pracę pracowników aparatu administracyjnego i gospodarczego, kontroli powołanej do usuwania wszelkich braków, które nie mogą być absolutnie tolerowane w gospodarce Państwa Radzieckiego.

Kontrola wykonania zadań zapobiega powstawaniu dysproporcji w gospodarce narodowej, ujawnia osiągnięcia i wyzwala ukryte rezerwy, wykrywa niedociągnięcia i braki, współdziała w wykonaniu planu.

Na podstawie przeprowadzonej kontroli wykonania, przedsiębrane są odpowiednie kroki w celu umocnienia i rozpowszechnienia osiąganych rezultatów, usuwania wykrytych braków i niedociągnięć, uaktywniania robotników na pozostających w tyle odcinkach pracy. Na podstawie wyników kontroli precyzowane są odpowiednio plany dla poszczególnych gałęzi produkcji oraz rejonów, zgodnie z faktycznym ich wykonywaniem.

Kontrola wykonania planów jest nierozdzieloną częścią planowania gospodarki narodowej. „Plany są nam potrzebne dlatego — mówił tow. Mołotow — aby kontrolować jak idzie nasza praca gospodarcza. Jeżeli plan nie jest związany z kontrolą wykonania, to staje się on papierkiem, balastem“<sup>1)</sup>.

Wielomiliardowe wartości materiałowe i środki pieniężne, będące w rozporządzeniu państwa są własnością socjalistyczną, którą każdy obywatel ZSRR powinien strzec i umacniać, jako uświęconą i nietykalną podstawę ustroju radzieckiego, jako źródło bogactwa i potęgi państwa, jako podstawę życiową i kulturalną wszystkich pracujących. Ochrona własności socjalistycznej zalicza się do szeregu najważniejszych funkcji urzeczywistnianych przez Państwo Radzieckie.

W związku z tym wielkiego znaczenia nabiera kontrola państwowa w dziedzinie dokładnej ewidencji ogólnonarodowego mienia, w dziedzinie oszczędnego i racjonalnego wykorzystania rezerw materiałowych i pieniężnych, aby przy jak najmniejszych nakładach osiągnąć maksymalne efekty dla państwa socjalistycznego, dla narodu radzieckiego.

We wszystkich ogniwach gospodarki narodowej i administracji państwowej należy ustawnie wzmacniać socjalistyczny stosunek do własności narodowej. Surowe przestrzeganie oszczędności, walka z wszelkimi przejawami marnotrawstwa, nieprodukcyjnymi kosztami, trwonieniem materiałowych i pieniężnych środków, niegospodarnością — oto prawo socjalistycznej gospodarki.

<sup>1)</sup> J. W. Mołotow. „Trzeci pięcioletni plan rozwoju gospodarki narodowej w ZSRR“. Gospolitizdat 1939 r str. 20—21.

Zadanie organów kontroli polega nie tylko na tym aby wykrywać działalność niezgodną z przepisami oraz nieprzestrzeganiem planów i pociągać winnych do odpowiedzialności, ale głównie na tym, aby nie dopuścić do szkodliwej działalności, uprzedzać ją oraz naprawiać błędy i wpływać na polepszenie pracy instytucji i przedsiębiorstw. Pozytywne natomiast wyniki przenosić (uogólniać) do innych jednostek.

Wszystko co zostało powiedziane o znaczeniu kontroli w gospodarce socjalistycznej odnosi się w całości do finansów państwowych i wymaga zorganizowania specjalnej kontroli finansowej.

Finansową bazą państwowego planu narodo-gospodarczego jest budżet państwowy ZSRR. Bez całkowitego i terminowego wykonania budżetu w zakresie dochodów i wydatków, niemożliwe jest wykonanie planu narodo-gospodarczego.

Wykonanie budżetu, jako podstawowego i kierowniczego państwowego planu finansowego podporządkowane jest ogólnym zasadom gospodarki planowej. Narodowo-gospodarcze i polityczne znaczenie budżetu uzasadnia konieczność surowej kontroli jego wykonania — kontroli, która jest najważniejszym elementem kontroli finansowej. Kontrola ta powinna wzmacniać osiągnięcia w zakresie mobilizacji rezerw, ujawniać braki i przestoje, podciągnąć i organizować pracę na odcinkach opóźniających wykonanie, przez wykrywanie i usuwanie niedociągnięć.

Realizacja dochodów państwowych zapewniona jest przez kontrolę wszystkich przedsiębiorstw, instytucji i organizacji w zakresie wypełniania ich obowiązków wobec budżetu. Na podstawie kontroli planów finansowych i wskaźników wykonania planów produkcyjnych, określających stan finansowy przedsiębiorstw i organizacji, wykrywane są i włączane do budżetu rezerwy znajdujące się w gospodarce.

Kontrola stoi na straży wydatkowania środków w ścisłej zgodności z zatwierdzonym budżetem, na straży celowości i prawidłowości dokonywanych wydatków, przestrzegania zatwierdzonych limitów i norm, wydatkowania środków budżetowych wyłącznie w miarę rzeczywistego wykonywania ilościowych i jakościowych wskaźników planów produkcyjno-operatywnych.

Rezerwy finansowe państwa socjalistycznego stanowią ogólnonarodową własność, do ochrony której powołane jest Państwo Radzieckie. Dlatego najważniejszymi elementami kontroli finansowej jest kontrola oszczędnego zużywania środków, stosowania surowego systemu oszczędności, celowości wydatków i maksymalnej efektywności nakładów — tak przy sporządzaniu jak i wykonywaniu preliminarzy, bilansów, dochodów i wydatków oraz budżetów poprzez system ewidencji i sprawozdawczości wszystkich przedsiębiorstw, instytucji i organizacji. „Powinniśmy osiągnąć to, ażeby wszyscy nasi ro-

botnicy, od małych do dużych, ustawicznie pamiętali o swej odpowiedzialności przed państwem i narodem, ustawicznie pamiętali o swym obowiązku strzeżenia dobra narodowego, obchodzenia się z nim po gospodarsku, przestrzegania oszczędności w wydatkach i w pracy, strzegli grosz narodowy“<sup>1)</sup>.

Zadaniem kontroli finansowej jest także kontrola ścisłego przestrzegania przez wszystkie instytucje, przedsiębiorstwa i organizacje ustaw, zarządzeń i rozporządzeń organów władzy państwowej i administracji — w zakresie wszystkich zagadnień finansowych oraz wymogów dyscypliny finansowej.

Kontrola państwowa w ZSRR organicznie wypływa z urzeczywistnienia zasad socjalizmu, z planowego systemu gospodarki, ze specyficznej funkcji gospodarstwa socjalistycznego oraz jego roli ekonomicznej, jako organizacji gospodarczej o gigantycznej skali, rozporządzającej ogromnymi środkami produkcji ze specyficznego stanu i znaczenia budżetu państwowego ZSRR w gospodarce narodowej.

Zupełnie inną rolę odgrywa kontrola państwowa stosowana w państwach kapitalistycznych. Kontrola przeprowadzana jest tam jedynie odnośnie części ściąganych i wydatkowanych środków budżetu i zupełnie nie obejmuje gospodarki kapitalistycznej. Kraje kapitalistyczne obawiają się nadać kontroli państwowej charakter obiektywnego organu stojącego na straży interesów całego narodu. Ustawodawstwo tych państw deklaruje niezależność państwowej kontroli od władz i parlamentarnej walki partyjnej. „Ponadklasowy“ jednak charakter kontroli państwowej w krajach kapitalistycznych jest niezgodny z klasowym charakterem tych państw.

Kontrola w państwach kapitalistycznych jest jedną z form, przy pomocy których kapitaliści usiłują wprowadzić w błąd masy pracujące odnośnie klasowego charakteru państwa. Dopóki państwo kapitalistyczne w całości znajduje się w rękach gospodarki kapitalistycznej, dopóty cała kontrola państwowa ma wyraźny charakter klasowy, poczynając od rzekomo wyższej kontroli sprawowanej przez organa parlamentu nad rządem. „Parlamente wierzą, że rzeczywiście kontrolują rządy. A w rzeczywistości okazuje się, że skład rządów wyznacza się, a działalność ich kontrolują większe konsorcja finansowe“<sup>2)</sup>.

Praktyka stosowanej kontroli państwowej w krajach kapitalistycznych w zupełności potwierdza fakt, że kontrola ta jest na służbie klasy kapitalistów. Charakterystyczny rys kontroli kapitalistycznej — to stosowanie różnych miar w stosunku do tych, którzy naruszyli ustawy. Dla przedstawicieli, związanego z rządem, kapitału monopolistycznego istnieje jedna miara, dla biednych natomiast druga. Kontrola wykrywa

i karze drobne przekroczenia, a jednocześnie nie dostrzega wielkich przestępstw i oszustw popełnianych przez magnatów kapitału, z którymi walczyć państwo nie chce i nie ma na to siły. Całe zagadnienie kontroli państwowej w krajach kapitalistycznych ma ostro zarysowany charakter biurokratyczny kapitaliści nie mogą dopuścić do kontroli demokratycznej i udziału w niej całego narodu. Dlatego w krajach kapitalistycznych kontrola państwowa ma charakter czysto formalny i papierkowy. Uwaga tej kontroli ześrodkowuje się na prawidłowym papierkowym udokumentowaniu wydatków, na sporządzaniu ewidencji i sprawozdawczości, a nie na całokształcie działalności gospodarczej i odpowiednim kierowaniu wydatkami dla dobra ogólnonarodowego.

#### ORGANIZACJA KONTROLI FINANSOWEJ W ZSRR

Najwyższą kontrolę polityczną w ZSRR przeprowadzają organy władzy państwowej.

Rada Najwyższa ZSRR przy szczegółowym rozpatrywaniu w komisjach budżetowych projektu budżetu państwowego oraz sprawozdania z jego wykonania sprawdza szczegółowo podstawy prawne, prawidłowość i celowość wszystkich pozycji dochodów i wydatków, a także poddaje krytyce działalność poszczególnych ministerstw.

Analogiczne prawa, w stosunku do państwowych budżetów republik przysługują radom najwyższym związkowych i autonomicznych republik, a w stosunku do budżetów lokalnych — właściwym terytorialnie radom delegatów pracujących.

Ta najważniejsza polityczna kontrola organów władzy państwowej mimo jej wielkiego autorytetu i znaczenia nie jest jeszcze wystarczająca i ostateczna. Odnosi się ona do działalności władz centralnych, organów wykonawczych lub oddzielnych ministrów i ocenia całość budżetu oraz ogólne zadania i stan gospodarki państwa. Wobec tego konieczny jest specjalny aparat kontrolny, który codziennie i wnikliwie bada pracę instytucji, przedsiębiorstw organizacji, ustanawia surową systematyczną kontrolę ochrony własności socjalistycznej, kontrolę ewidencji i wydatkowanie państwowych środków pieniężnych oraz wartości materiałowych, dokonuje kontroli wykonywania zarządzeń i rozporządzeń władz.

Kontrolując bieżącą działalność finansowo-gospodarczą wszystkich instytucji, przedsiębiorstw i organizacji, aparat kontrolny winien przyczyniać się do uporządkowania działalności poszczególnych jednostek, zapobiegać nieprawidłowym i niezgodnym z przepisami wydatkom, usuwać i naprawiać poczynione państwu szkody oraz pociągać winnych do odpowiedzialności.

Głównym organem kontroli państwowej jest Ministerstwo Kontroli Państwowej ZSRR.

Ministerstwo Kontroli Państwowej dokonuje kontroli wstępnej i następnej całokształtu działalności organizacji, instytucji i przedsiębiorstw państwowych oraz spółdzielczych. Kontroluje

<sup>1)</sup> W. Mołotow: „Trzeci pięcioletni plan rozwoju gospodarki narodowej ZSRR. Gospolitizdat, r. 1939, str. 36.

<sup>2)</sup> J. W. Stałin — Dzieła t. 10, str. 100.

gospodarkę materiałową, finansową, stosowanie się do obowiązujących przepisów oraz daje władzom państwowym opinie odnośnie sprawozdania o wykonaniu budżetu państwowego ZSRR.

Działalność Ministerstwa Kontroli Państwowej zmierza do wzmocnienia dyscypliny państwowej, do wzmocnienia odpowiedzialności kierowników i pracowników aparatu administracyjno-gospodarczego za wykonywaną pracę, do wpojenia w nich zasady oszczędnego obchodzenia się ze środkami państwowymi.

Ministerstwo Kontroli Państwowej rozporządza szerokimi uprawnieniami, co zapewnia wykonanie zamierzeń kontroli. Przy stwierdzeniu np. nieprzestrzegania ustaw i rozporządzeń władz — ministerstwo ma prawo wydawać przedsiębiorstwom i instytucjom zarządzenia wykonawcze, oczywiście w granicach obowiązującego ustawodawstwa.

Na winnych niewykonywania zarządzeń władz odnośnie sprawozdawczości, niegospodarnego zużywania środków materiałowych i pieniężnych — na podstawie decyzji Rady Ministrów — Ministerstwo Kontroli Państwowej może nakładać sankcje dyscyplinarne aż do usunięcia od wykonywania działalności w ogóle, a w przypadku stwierdzenia przestępstwa pociągać winnych do odpowiedzialności sądowej. Przy stwierdzeniu nieprawidłowej działalności odpowiedzialnych osób, które swą działalnością wyrządziły państwu szkodę — Ministerstwo Kontroli Państwowej ZSRR jest uprawnione do nakładania na winnych kar pieniężnych, zgodnie z obowiązującymi przepisami.

Kontrola całej działalności finansowej instytucji i przedsiębiorstw, walka o planowy system oszczędzania, o przestrzeganie budżetowo-finansowej dyscypliny, o prawidłowe i celowe rozchodowanie środków państwowych, o wykonanie obowiązków finansowych wobec państwa, jest głównym zadaniem aparatu finansowego, we wszystkich stadiach jego pracy. Kontrola finansowa urzeczywistniana jest we wstępnej formie przy sporządzaniu budżetu i rozpatrywaniu preliminarzy oraz planów finansowych; bieżąco przy ich wykonywaniu w procesie finansowania instytucji i przedsiębiorstw, przy pobieraniu na rzecz budżetu ustalonych ustawami płatności oraz w formie następnej — przy kontroli przez organy finansowe wyników działalności przedsiębiorstw i instytucji, na podstawie przedstawionych przez nie materiałów sprawozdawczych.

Przy sporządzaniu budżetu, preliminarzy i planów finansowych, kontrolowana jest prawidłowość obliczania dochodów i wydatków. Wszystkie pozycje zawarte w budżecie, preliminarzach i planach finansowych kontroluje się z punktu widzenia ich zgodności z planem narodowo-gospodarczym oraz ustawami. Kontrolowana jest zarówno prawidłowość obliczeń jak też celowość i niezbędność zarówno samego wydatku jak i jego wysokości. Efektywność tej kontroli zabezpieczona jest tym, że wydatki

wnoszone są do projektu budżetu dopiero po skorygowaniu i zatwierdzeniu ich przez organy finansowe, które mają prawo nie włączać w ogóle projektów poszczególnych resortów do projektu budżetu, bez uzasadnienia celowości planowanych wydatków.

Wstępną formę kontroli stanowi również rejestracja przez organy finansowe etatów, stawek funduszu płac oraz preliminarzy wydatków administracyjno-gospodarczych.

Kontrola bieżącego wydatkowania środków w toku wykonywania budżetu wyraża się w tym, że środki wydaje się na określony cel, rodzaj i przedmiot, przy surowym przestrzeganiu zgodności z wymienionym w budżecie przeznaczeniem i wyłącznie w miarę rzeczywistego wykonywania planów operatywno - produkcyjnych i zużycia zgodnie z planem wcześniej udzielonych z budżetu środków.

W procesie finansowania jednostek gospodarczych, na podstawie analizy materiałów sprawozdawczych z księgowości, organy finansowe dokonują kontroli: zabezpieczenia i prawidłowego wykorzystywania środków obrotowych, przyspieszenia ich obiegu, wykonania planu akumulacji, przestrzegania dyscypliny płatniczo-rozliczeniowej oraz właściwego wydatkowania środków udzielonych z budżetu.

Finansowanie inwestycji związane jest z wszechstronną kontrolą sprawowaną przez specjalne banki finansujące inwestycje — odnośnie legalności inwestycji, wydatkowania środków według bezpośredniego przeznaczenia, przestrzegania zatwierdzonych cen, funduszu płac i kosztorysów wydatków administracyjnych, wykonania zadań na odcinku obniżki kosztów, wykonania planu własnych nakładów jednostek gospodarczych itd.

Finansowaniu instytucji całkowicie opartych na środkach budżetu towarzyszy kontrola organów finansowych odnośnie: wydatkowania środków zgodnie z faktycznym stanem działalności oraz wykonania operatywnych planów prac, celowego i oszczędnego wykorzystania środków budżetowych, przestrzegania ustalonych etatów i stawek funduszu płac oraz preliminarzy wydatków administracyjno-gospodarczych.

Organym finansowym przy ściąganiu do budżetu należności od jednostek gospodarczych, kontrolując wykonanie planowych zadań w dziedzinie produkcji i zbytu towarów, w zakresie kosztów własnych i akumulacji — wykrywają rezerwy tych jednostek — zwiększając akumulację.

Jednym z głównych rodzajów kontroli następnej jest rozpatrywanie przez organy finansowe sprawozdań i bilansów jednostek gospodarczych i instytucji, przy której to kontroli sprawdza się wszystkie elementy planów, na podstawie danych o faktycznym ich wykonaniu.

W przeprowadzaniu kontroli działalności finansowej przedsiębiorstw socjalistycznych najważniejszą rolę odgrywa Bank Państwa ZSRR (Gosbank), kontrolujący wykonanie produkcyj-

no-finansowych planów przedsiębiorstw, kontrolujący oszczędne i właściwe wydatkowanie środków państwowych. Skuteczność kontroli sprawowanej przez Bank Państwa zabezpieczona jest celowym, zwrotnym i terminowym charakterem kredytów udzielanych przedsiębiorstwom. Celowy charakter kredytu wiąże bezpośrednio kontrolę banku z wykonywaniem przez przedsiębiorstwa planów produkcji i obrotu towarowego. Kredyty banku są terminowe i udzielane na ściśle określony czas, wynikający z cyklu obrotowego przedsiębiorstwa, w którym biorą udział kredytowane wartości. Jeżeli przedsiębiorstwo nie wykonało ustalonej planem produkcji, to nie może spłacić w ustalonym terminie zadłużenia wobec banku — z czego wynika, że kontrola bankowa terminowego zwrotu kredytów jest jednocześnie kontrolą wykonania planów produkcyjnych.

Udzielając kredytów pod dokumenty rozliczeniowe, Bank Państwa kontroluje wykonanie planu zbytu, a kredytując w poszczególnych gałęziach przemysłu produkcję niezakończoną i produkcję gotową — kontroluje również szybkość obiegu środków.

Bank Państwa kontroluje także wydatkowanie środków budżetowych ściśle według przeznaczenia i w granicach otwartych kredytów, prawidłowe wydatkowanie funduszu płac przez instytucje budżetowe i organizacje gospodarcze finansowane z budżetu, a przy finansowaniu stacji maszynowo-traktorowych (MTS) przydzielanie im środków w miarę wykonywania planów produkcyjnych.

Kontrola uprzednia przy sporządzaniu budżetu, udzielaniu środków budżetowych lub kredytów bankowych i kontrola następna przy rozpatrywaniu sprawozdań i bilansów — nie wystarcza całkowicie. Formy tej kontroli powinny być uzupełniane przeprowadzanymi na miejscu rewizjami. Przy rewizjach badaniu podlega: prawidłowość ewidencji i wydatkowanie środków państwowych, wykonanie przez przedsiębiorstwa i instytucje obowiązków wobec budżetu itd. J. Stalin uczy: „Kontrolować wykonanie zadań, to znaczy kontrolować je nie tylko w biurze i nie tylko według formalnego sprawozdania, ale przede wszystkim kontrolować je na miejscu pracy według faktycznych wyników wykonania“<sup>1)</sup>.

Dokonywanie kontroli metodą rewizji w instytucjach i przedsiębiorstwach należy do kompetencji Wydziału Inspekcji i Kontroli Ministerstwa Finansów ZSRR oraz jego republikańskich i miejscowych organów.

Głównymi zadaniami tego wydziału i jego organów jest: kontrola przestrzegania ustaw o prawach budżetowych republik związkowych i autonomicznych oraz lokalnych — zarówno przez republikańskie i miejscowe organa jak i przez ministerstwa oraz instytucje ZSRR; kon-

trola wykonania budżetów związkowego, republikańskich i miejscowych; prawidłowego i oszczędnego wykorzystania udzielonych przez budżet środków; przestrzegania ustalonych etatów oraz funduszu płac; prawidłowego tworzenia i wykorzystania własnych środków jednostek budżetowych; kontrola terminowego wykonania obowiązków wobec budżetu przez organizacje państwowe i spółdzielcze.

Oprócz tego na Wydział Inspekcji i Kontroli oraz jego organa nałożono obowiązki kontroli: pracy organów finansowych, organów ubezpieczenia państwowego, państwowych kas oszczędności i banków inwestycyjnych (specjalnych); przestrzegania przez placówki Banku Państwa zasad kasowego wykonania budżetu państwowego ZSRR; ustawienia i działania wewnętrznej kontroli finansowej w ministerstwach, instytucjach i organizacjach; wykonywania przez głównych i starszych księgowych nałożonych na nich ustawą obowiązków.

Poza tym Wydział Inspekcji i Kontroli oraz jego organa sprawdzają na miejscu wykorzystanie środków budżetowych przez organizacje gospodarcze i społeczne, a w koniecznych przypadkach również własnych środków tych jednostek.

Wydział Inspekcji i Kontroli Ministerstwa Finansów ZSRR oraz jego organa mają prawo udzielania wskazówek kierownikom instytucji i organizacji, odnośnie wykazanych przez kontrolę uchybień na odcinku dyscypliny finansowej.

Kontrola nad wydatkowaniem i zużywaniem środków może być skuteczna i operatywna tylko wtedy, jeśli jest przeprowadzana systematycznie i obejmuje wszystkie instytucje budżetowe oraz organizacje gospodarcze. Konieczne jest periodyczne, coroczne kontrolowanie każdej instytucji i każdego przedsiębiorstwa. Zadania tego nie można wykonać posługując się jedynie siłami aparatu organów finansowych. Kontrola organów finansowych powinna być uzupełniana kontrolą wewnątrzresortową. Nadzędne władze resortowe ponoszą odpowiedzialność za stan gospodarki finansowej w podległych przedsiębiorstwach i instytucjach oraz za prawidłowe wykorzystanie środków państwowych przez te jednostki. Dlatego na władze nadrzędne nałożono obowiązek dozoru gospodarki finansowej w podległych im jednostkach i przedsiębiorstwach.

We wszystkich ministerstwach związkowych i republikańskich, oddziałach komitetów wykonawczych rad oraz we władzach (zjednoczeniach) gospodarczych organizowana jest wewnątrzresortowa kontrola podległych jednostek i przedsiębiorstw — kontrola, która ma zapewnić pełną dokumentalną inspekcję jednostek — nie rzadziej niż raz na rok.

Główni i starsi księgowi instytucji i przedsiębiorstw ponoszą całkowitą odpowiedzialność za przestrzeganie finansowo-budżetowej dyscypliny, za prawidłowe sporządzanie dokumentów

<sup>1)</sup> J. Stalin: „O brakach pracy partyjnej i sposobach likwidacji trockistowskich i innych dwulicowców“ — Partizdat 1937 r. str. 53.

księgowych oraz prowadzenie rachunkowości, za jakość i terminowość sprawozdawczości księgowej. Wszystkie dokumenty o charakterze pieniężnym, materiałowym, majątkowym, rozliczeniowym i kredytowym uważane są za nieważne, jeśli nie są opatrzone podpisem głównego (starszego) księgowego instytucji lub przedsiębiorstwa.

W przypadku otrzymania nieprawidłowo sporządzonego polecenia główny lub starszy księgowy — nie wykonując go — powinien piśmiennie zawiadomić o przekroczeniu przepisów osobę lub jednostkę dającą polecenie. Przy otrzymaniu piśmiennego potwierdzenia polecenia, główny lub starszy księgowy wykonuje je, ale jednocześnie zawiadamia o tym kierownika władzy nadrzędnej oraz odpowiednie ministerstwo, sprawujące kontrolę nad przedsiębiorstwem. Jeśli główny lub starszy księgowy otrzyma polecenie wykonania czynności o charakterze przestępstwa, obowiązany jest — nie wykonując polecenia — natychmiast zawiadomić o tym wyżej wymienione organa.

Główni i starsi księgowi posiadają dostateczne uprawnienia w tym kierunku, aby nie tylko

ujawniać przekroczenia, ale także nie dopuścić do ich powstania, uprzedzać je. Oni dokonują zarówno kontroli wstępnej wewnątrz instytucji i przedsiębiorstw w zakresie prawidłowego i zgodnego z prawem wydatkowania środków państwowych, jak i kontroli następnej w stosunku do podległych resortom instytucji, przedsiębiorstw i organizacji.

W ten sposób w odróżnieniu od wąskiej, formalno-biurokratycznej kontroli w państwach kapitalistycznych, radziecka kontrola obejmuje całość, ujmuje wszystkie przejawy działalności gospodarczej, finansowej i budżetowej. Główne jej zadanie — to zapewnić szybkie i bezbłędne wykonanie planów ustroju socjalistycznego.

Charakterystyczną cechą radzieckiej kontroli finansowej jest szerokie powołanie do jej wykonywania radzieckich organizacji społecznych i pracujących (komisji miejscowych, rad delegatów pracujących i ich aktywu, kontrolnych placówek związków zawodowych w przedsiębiorstwach, wybranych przez organizacje związkowe jako pomoc organom kontrolnym — są to tzw. inspektorzy społeczni) Radziecka kontrola finansowa jest kontrolą ogólnonarodową.

## ORGANIZACJA i TECHNIKA FINANSOWA

*Kazimierz Madura*

### Wzmocnić kontrolę rozliczeń

Nowy system rozliczeń za dostawy, usługi i roboty między jednostkami gospodarki uspołecznionej (p. W. NBP Nr 1/52 strz 38-44) ma w pierwszym rzędzie na celu wzmocnienie dyscypliny finansowej, a tym samym rozrachunku gospodarczego. Nie ulega wątpliwości, że rygorystyczne przestrzeganie dyscypliny finansowej i jej wzmocnienie poprzez sumienne i bezstronnie wykonywaną kontrolę bankową wiąże się ściśle z pomyślnym wykonaniem zadań planu sześcioletniego i jest nader ważnym elementem walki o wykonanie tego planu. Nie możemy dlatego — jako pracownicy bankowi, świadomi celów tej walki — ani przez chwilę zapominać o pierwszoplanowych zadaniach banków na odciśnięciu kontroli finansowej, jej stałego pogłębiania i zwalczania wszelkich przejawów łamania dyscypliny finansowej przez kontrolowane przedsiębiorstwa i organizacje gospodarcze oraz przez jednostki budżetowe.

W świetle powyższego konieczne jest wzmocnienie dyscypliny rozliczeń za dostawy, usługi

i roboty nie tylko przez odpowiednią organizację tych rozliczeń, której zasady ustaliła Uchwała Prezydium Rządu z dnia 12 grudnia 1951 r., lecz również przez odpowiednią kontrolę bankową przebiegu tych rozliczeń i to we wszystkich jego fazach. Zagadnienie właściwej dyscypliny rozliczeń jest nie tylko zagadnieniem wewnętrznym dostawców i odbiorców, którzy powinni być w pierwszym rzędzie zainteresowani szybkim przebiegiem rozliczeń, lecz również musi być stałą troską banków w kierunku odpowiedniego zorganizowania terminowości i przyspieszenia rozliczeń.

Nie należy bowiem zapominać, że w rozliczeniach inkasowych (akceptowych i bezakceptowych) rola banku nie ogranicza się jedynie do wykonania dyspozycji klientów i do bezkrytycznego przyjmowania do inkasa dokumentów rozliczeniowych oraz ich pokrywania, lecz bank w tych rozliczeniach musi wziąć bardziej żywy i bezpośredni udział, czy to występując w charakterze banku dostawcy czy też banku płatni-

ka. Bowiern poprzez aktywną postawę, poprzez dokładną i wnikliwą kontrolę wszystkich etapów rozliczeń, poprzez wczesne odkrywanie wszelkich nieprawidłowości oraz poprzez odpowiednią współpracę z dostawcami i płatnikami, bank wypełni szybciej i skuteczniej swoje zadanie przyspieszenia rozliczeń, a w związku z tym przyspieszenia obiegu środków pieniężnych i wzmocnienia rozrachunku gospodarczego, co przyczyni się do spiesznej realizacji zadań narodowego planu gospodarczego.

Nowe zasady i nowa technika operacyjna rozliczeń, opierająca się na bogatych doświadczeniach Związku Radzieckiego, uwzględniły w znacznej mierze wyżej wymienione postulaty i przyczynią się bezwątpienia do dalszej mobilizacji rezerw wewnętrznych gospodarki narodowej.

Prawidłowość, szybkość i terminowość rozliczeń są nieodłącznym warunkiem właściwej dyscypliny rozliczeń. Realizacja tych podstawowych założeń w dużej mierze zależy od właściwej kontroli bankowej rozliczeń, od właściwej pracy komórek rozliczeń inkasowych, których obowiązki ściśle określa instrukcja służbowa dla banków o rozliczeniach inkasowych. Dokładna znajomość przepisów i ich właściwe stosowanie, odpowiednie przeszkolenie i dobór pracowników zatrudnionych w komórkach rozliczeń, kontrola wykonywanych przez nich czynności oraz bezbłędny przebieg operacji są czynnikami gwarantującymi właściwe wykonywanie przez banki odpowiedzialnych zadań, wynikających z nowego systemu rozliczeń.

Na podstawie obserwacji pracy oddziałów w minionym okresie kilkumiesięcznym od czasu wejścia w życie nowych przepisów, podamy poniżej niektóre uwagi, zmierzające do wyeliminowania w przyszłości błędów w pracy niektórych oddziałów, wzmocnienia kontroli rozliczeń oraz do usunięcia objawów pewnej niedoceny pracy komórek rozliczeń inkasowych, pracy — jak wyżej już wspomnieliśmy — bardzo odpowiedzialnej. Postaramy się również zwrócić uwagę na te momenty, które powodują opóźnienie rozliczeń lub też są powodem słusznych reklamacji ze strony klientów.

Pierwszą fazą rozliczeń jest przyjmowanie przez bank dostawcy dokumentów rozliczeniowych do inkasa. Przy kontroli dokumentów (żądanie zapłaty, kopie faktury, wykaz żądań zapłaty) należy zwracać baczniejszą uwagę czy

dostawca wystawił fakturę w terminach przewidzianych, czy nie zwleka z wysłaniem oryginału faktury i dokumentów wysyłkowych do odbiorcy oraz czy złożył w banku żądanie zapłaty w odpowiednim terminie. Należy wpływać na dostawców w kierunku przyspieszenia fakturowania i składania żądań zapłaty, a bezwzględnie nie dopuszczać do jakichkolwiek opóźnień, które są złamaniem dyscypliny rozliczeń i powodują spóźniony wpływ środków pieniężnych na rachunki bankowe dostawców. Jak duże znaczenie ma terminowa wysyłka faktur do odbiorcy świadczy fakt pobierania przez Bank Państwa ZSRR grzywny od dostawcy w wysokości rb 100.— za nieterminowe przesyłanie faktury. Dla uniemożliwienia składania do inkasa fikcyjnych rachunków należałoby w niektórych przypadkach — przy żądaniach zapłaty na wyższe sumy i w odniesieniu np. do dostawców, otrzymujących zbyt często odmowy akceptu — zastosować badanie pokrycia towarowego przez porównanie żądań zapłaty z dokumentami wysyłkowymi. Nadmienić należy, że wystawienie faktur bez pokrycia towarowego m. in. karane jest w Związku Radzieckim grzywną w wysokości 5% od sumy faktury.

Jak już wyżej wspomnieliśmy, bank powinien dążyć do przyspieszenia fakturowania, dlatego też z dużą ostrożnością powinien podchodzić do wniosków dostawców o przedłużanie terminu wystawienia faktur. Przedłużenie tego terminu może nastąpić jedynie w wyjątkowych i uzasadnionych przypadkach jak np. przy tranzycie rozliczanym (p. Zarządzenie Przewodniczącego PKPG Nr 490 z 24.12.1951 r.) o konieczną ilość dni pocztowych, potrzebnych dla otrzymania od bezpośredniego dostawcy, przez jednostkę rozliczającą rachunku, zawiadomienia czy też specyfikacji wysłanego towaru, przy żądaniach zapłaty, otrzymanych drogą pocztową od dostawców, mających siedzibę poza siedzibą oddziału banku (np. G. S.) itp. Również ograniczać należy do minimum, zezwolenia na składanie żądań zapłaty po upływie 30 dni od terminu przewidzianego dla wystawienia faktur.

Dalszym ważnym elementem prawidłowego obiegu dokumentów jest dokładne zbadanie sposobu wypełniania żądania zapłaty, głównie co do rubryk: nazwa płatnika i numer jego rachunku bankowego oraz bank płatnika. Przy olbrzymiej ilości składanych w bankach żądań zapłaty jest to szczególnie ważny, niewłaściwy bowiem nu-

mer rachunku płatnika spowodować może błędne obciążenie przez bank płatnika rachunku. W zasadzie bowiem banki — zgodnie z obowiązującymi przepisami — kierują się przy księgowaniach tylko numerami rachunków, a za wszelkie omyłki powinni ponosić konsekwencje wystawcy dokumentów. Niemniej jednak nie należy dopuszczać do przesady i jeśli oddział banku płatnika stwierdzi błąd w numerze rachunku bankowego płatnika, powinien raczej ten błąd poprawić, aniżeli z tego powodu zwracać żądanie zapłaty do banku dostawcy, który nie ma możliwości sprawdzenia właściwego numeru rachunku płatnika. Dużą wagę należy przykładąć do kontroli umieszczania przez dostawców na żądaniach zapłaty stempla, wskazującego z jakich środków (eksploatacja, inwestycja, kapitalny remont) nastąpić powinno pokrycie. Dla usprawnienia obiegu dokumentów powinny oddziały banku dostawcy bezwzględnie zaniechać przyjmowania do inkasa w formie rozliczeń akceptowych dawnych list inkasowych, co niejednokrotnie było przyczyną nieporozumień między bankiem dostawcy a bankiem płatnika oraz powodowało reklamacje ze strony dostawcy w razie zwrotu tego rodzaju list inkasowych przez bank płatnika. Zwrot powodował w tych przypadkach wydłużenie terminu obiegu dokumentów oraz pretensje dostawcy do kar za zwłokę.

Dla utrzymania prawidłowego obiegu dokumentów oraz dla przyspieszenia rozliczeń, niezmiernie ważna jest konieczność bezwzględnego przestrzegania wysyłania przez bank dostawcy dokumentów rozliczeniowych do banku płatnika w t y m s a m y m d n i u, w którym dostawca złożył je do inkasa oraz wysyłanie przez bank płatnika wezwania do zapłaty w dniu otrzymania kompletu żądań zapłaty. Jakakolwiek zwłoka w tych terminach jest n i e d o p u s z c z a l n a. Powoduje ona bowiem wydłużenie terminu akceptu a tym samym otrzymanie przez dostawcę wpływu z tytułu żądań zapłaty w czasie opóźnionym, co z kolei ma ujemny wpływ na terminowe wywiązywanie się z zobowiązań dostawcy wobec jego wierzycieli. Nadmienić należy, że w tego rodzaju przypadkach pracownicy Banku Państwa ZSRR płacą grzywnę w wysokości rb 100.— tak za opóźnioną wysyłkę dokumentów rozliczeniowych, jako też za omyłkowe wysłanie ich do niewłaściwego oddziału banku płatnika.

Do zakresu kontroli rozliczeń należy również prawidłowo i bieżąco prowadzona ewidencja i księgowanie należności i zobowiązań inkasowych. Bank dostawcy powinien zwracać uwagę na bieżące prowadzenie wykazów żądań zapłaty, na bezbłędne przechowywanie żądań zapłaty w odpowiednim portfelu (A, B lub C) oraz na terminowe (z upływem terminu obiegu dokumentów) przekładanie żądań zapłaty z portfela A do B. Aktualność stanu portfela A ma bowiem wpływ na właściwą regulację kredytu na dokumenty rozliczeniowe w drodze (kredyt na należności fakturowe). W banku płatnika należy szczególną troską otaczać prawidłowość przechowywania i przekładania żądań zapłaty w odpowiednich kartotekach. Kartoteka Nr 1 powinna zawierać jedynie płatne żądania tj. takie, których termin akceptu jeszcze nie minął. Bezbłędne i bieżące prowadzenie portfeli, kartotek, kart należności i zobowiązań inkasowych, dziennika obrotów inkasowych oraz wykazów żądań zapłaty jest warunkiem nieodzownym. Pozwała ono na prawidłowe ustalanie wartości, będących zabezpieczeniem kredytu na należności fakturowe, jest podstawą właściwego i odpowiadającego stanowi faktycznemu księgowania na kontach pozabilansowych w oddziałach, oddziałach wojewódzkich i w Centralnej Księgowości oraz umożliwia uzgodnienie sald należności i zobowiązań inkasowych z dostawcami i płatnikami.

Niedokładną pracą oddziałów na tym odcinku utrudnia oddziałom wojewódzkim i Centralnej Księgowości prawidłową księgowość na kontach pozabilansowych oraz powoduje często reklamacje obrotów i stanów, podawanych przez oddziały w miesięcznych raportach należności i zobowiązań inkasowych (F 10123). Przy prawidłowej ewidencji i księgowaniu kwartalne uzgadnianie stanów należności i zobowiązań z klientami nie powinno natrafiać na trudności, w praktyce uzgodnienie pociągało dużą stratę czasu w banku i u klientów. Trudności te wystąpiły jaskrawo w okresie poprzedzającym jednorazową kompensatę, przeprowadzoną w marcu br. Przyczyny tych niezgodności leżały niejednokrotnie po stronie dostawców i płatników, głównie na skutek niewłaściwego wyrównywania w ub. roku list inkasowych za pomocą poleceń przelewu i braku odnotowania tych zapłat w bankowych portfelach i kartotekach. Należy — dla uniknię-

cia tego rodzaju niezgodności — pouczać stale płatników o niedopuszczalności pokrywania żądań zapłaty poleceniami przelewu.

Błędne prowadzenie kartotek powoduje niejednokrotnie przeterminowanie żądań zapłaty z winy banku płatnika, a następnie uzasadnione reklamacje ze strony płatników z powodu niesłusznie pobranych od nich kar za zwłokę, co w danym przypadku obciążyć musi winnych pracowników. Dlatego też jeszcze raz podkreślamy wagę prawidłowego prowadzenia portfeli i kartotek, bieżącego ich uzgodnienia z kartami należności i zobowiązań inkasowych, konieczność wzmocnienia kontroli wewnętrznej oraz konieczność wprowadzenia — w razie zmiany pracowników — protokółarnego przejmowania żądań zapłaty, znajdujących się w portfelach i kartotekach.

Obowiązujące zasady rozliczeń dopuszczają możliwość odmowy akceptu przez płatnika, przy czym wachlarz powodów odmowy jest dużo obszerniejszy w stosunku do przepisów obowiązujących do końca r. 1951. Banki nie mają obowiązku merytorycznego badania przyczyn odmowy (poza błędem arytmetycznym w fakturze lub żądaniu zapłaty) i wszelkie spory z tego powodu rozstrzygane są przez komisje arbitrażowe. Natomiast obowiązkiem banku jest zbadanie formalne przyczyn odmowy akceptu t.j. czy powód odmowy, podany przez płatnika, jest przewidziany odpowiednimi przepisami (Uchwała Nr 877, odpis umowy). W zasadzie odmowa akceptu powinna być raczej rzadkością w rozliczeniach między jednostkami gospodarki społecznej, przestrzegającymi zasad dyscypliny finansowej i zasad rozliczeń. W Związku Radzieckim przypadki odmowy akceptu wynoszą 2—3% ogólnej sumy żądań zapłaty.

Bank nie może przyjąć odmowy akceptu, jeśli jej motywy sprzeczne są z obowiązującymi przepisami (np. brak towaru, brak u odbiorcy oryginału faktury, brak środków). Przedterminowe nadesłanie towaru przez dostawcę może być uzasadnionym powodem odmowy jedynie wtedy gdy umowa między dostawcą a odbiorcą uprawnia wyraźnie odbiorcę do złożenia w takich przypadkach odmowy akceptu. Również nieuzasadniona jest odmowa akceptu, oparta na tym, że odbiorca towaru nie zamawiał, przy rozliczeniach z tytułu upłynięcia remanentów, z uwagi na specyfikę tego zagadnienia. Zwraca się uwagę, że niedopuszczalne jest przyjmowanie

odmowy akceptu przez innych pracowników poza kierownikiem oddziału lub też kierownikiem komórki kredytowej. Przepis ten ma na celu zwrócenie uwagi odpowiedzialnym pracownikom banku na każdy fakt odmowy akceptu, jako zjawisko nienormalne i niepożądane oraz daje im możliwość należytego zbadania prawidłowości odmowy akceptu, która — jak wyżej już zaznaczyliśmy — jest z jednej strony dużej wagi bronią w ręku odbiorcy, z drugiej zaś strony podrywa normalną gospodarkę finansową u dostawcy. Należy zwracać specjalną uwagę na przypadki zbyt częstego korzystania z tego oręża przez tego samego odbiorcę lub w stosunku do tego samego dostawcy, gdyż te objawy mogą być dla banku sygnałem nieprawidłowości u odbiorcy bądź dostawcy. Reczą pożądaną jest w tego rodzaju przypadkach zarządzać bezzwłoczną kontrolę na miejscu u płatnika bądź dostawcy i w razie potrzeby stosować odpowiednie sankcje. Przykładem charakterystycznym jest złożenie odmowy akceptu z powodu dostarczenia całości lub części towaru nieodpowiedniego — ze względu na wady istotne — co do jakości, bez równoczesnego przedstawienia formalnego protokołu z przeglądu towarów, bądź gdy przedstawiony protokół budzi pewne wątpliwości. Oczywiście nie należy bezwzględnie przyjmować odmowy akceptu po upływie terminu akceptu (zapłaty).

Wysokie kary za zwłokę powinny być dostatecznym bodźcem mobilizującym opieszłych płatników i w konsekwencji przyczyniać się do przyspieszenia trybu rozliczeń. Dlatego też obliczenie kar za zwłokę powinno przebiegać w bankach w sposób bezbłędny i pod należytą kontrolą tak, by ograniczyć do minimum i wyeliminować ewentualne reklamacje ze strony płatników bądź dostawców.

Kontrola wewnętrzno-bankowa powinna zwracać uwagę na słuszność i prawidłowość obliczonych przez bank kar za zwłokę oraz badać wszelkie reklamacje klientów. Niejednokrotnie stwierdzono, że brak jest podpisów pracowników obliczających kary za zwłokę i kontrolujących obliczenie w odpowiednich rubrykach żądań zapłaty.

Mamy przekonanie, że powyższe uwagi zmobilizują odpowiednio pracowników bankowych a tym samym przyczynią się do pogłębienia dyscypliny rozliczeń przez wzmocnienie kontroli tych rozliczeń przez banki.



Adam Skut

## Planowanie zadań oddziałów NBP w zakresie wydajności pracy

Statystyka pracy jest prowadzona w Narodowym Banku Polskim już od szeregu lat i służy do badania wzrostu ilości czynności bankowych, do ustalania ilości etatów, klasyfikowania oddziałów według kategorii itd. W wyniku badań organizacyjnych przeprowadzanych przez Wydział Organizacyjny rozpoczęto w okresie 1949/1950 r. obliczanie wydajności prac oddziałów, zaś w r. 1950/1951 wykorzystano statystykę pracy jako jeden z elementów dla oceny wyników socjalistycznego współzawodnictwa. Nowe formularze wprowadzone w 1951 roku na podstawie projektu racjonalizatorskiego ob. Romana Grabiańskiego z Warszawy, umożliwiły obliczanie i analizowanie wyników wydajności pracy przez każdy oddział, a nawet przez każdy współzawodniczący zespół w oddziale. Udoskonalono w końcu jednostkowe normy pracy wyrażone w punktach, będące miernikami ilości czasu zużytego dla poszczególnych czynności oraz przyjęto normę statystyczną dla określonej ilości pracy, którą wykonać powinien jeden pracownik pionu operacyjnego w ciągu dnia roboczego.

Obliczenia wydajności pracy, będące wykładnikami stosunku ilości pracy do ilości czasu zużytego na jej wykonanie, objęły w pierwszym etapie tylko pracowników komórek operacyjnych, nie uwzględniając zupełnie pracowników pozostałych komórek. Obecnie obowiązujące normy są normami statystycznymi i jak wyjaśniają „przepisy o sporządzaniu wykazów czynności“ (Zarządzenie nr 12/52), uwzględniają nie tylko czas potrzebny na wykonanie konkretnie określonej czynności **głównej** (np. zaksięgowanie pozycji), lecz również czas wykonania różnych czynności **pobocznych** (np. przygotowanie kart kontowych, segregowanie i zestawianie dowodów, archiwowanie dokumentów itp.). Przyjmuje się bowiem, iż stosunek ilości czynności pobocznych jest we wszystkich oddziałach jednakowo proporcjonalny do ilości czynności głównych, ewidencjonowanych w statystyce pracy. Niektóre różnice w stosunku czynności pobocznych do głównych są ujęte przy pomocy norm dodatkowych, np.: normy dla wyciągów (2,5 lub 3,5 punktów), wyrównują różnicę jaka istnieje niewątpliwie pomiędzy ilością pracy w oddziałach o dużej lub też o małej częstotliwości księgowania na poszczególnych rachunkach bankowych.

Dalsze badania Wydziału Organizacyjnego zmierzają w kierunku skumulowania niektórych norm jednostkowych, a tym samym dalszego uproszczenia statystyki pracy, gdyż jak wykazują obliczenia, istnieje ścisła współzależność ilościowa pomiędzy niektórymi ewidencjonowanymi czynnościami, co obecnie u-

możliwia skontrolowanie prawidłowości sporządzenia wykazu czynności przez oddział. Stosowany w Narodowym Banku Polskim system obliczania wyników własnej pracy umożliwił pracownikom operacyjnym w oddziałach analizę statystyki pracy i w rezultacie spowodował walkę z zatorami w pracy, z błędami organizacyjnymi, z niesprawiedliwym podziałem czynności w zespołach, ujawnił rezerwy etatowe i wykrył bumelantów, którzy nie zastosowali się do socjalistycznej dyscypliny pracy. Wynikiem walki współzawodniczących zespołów był wzrost wydajności pracy w 1951 r., przeciętnie we wszystkich oddziałach o 36%.

Od 1.I.1952 r. nastąpiła dalsza zmiana w obliczeniach statystyki pracy w Narodowym Banku Polskim. Na podstawie projektu racjonalizatorskiego ob. Tadeusza Ligenzy, kierownika działu „organizacji i kontroli pracy“ oddziału wojewódzkiego w Gdańsku, popartego uchwałą narady pracy załogi I oddziału miejskiego w Gdyni z dn. 29.XII.1951 r. („Wiadomości NBP“ nr 3 str. 222), włączono częściowo do obliczeń wydajności pracy oddziałów (w formie narzutu pracogodzin), również pracowników komórek: ogólnej, kontroli wewnętrznej i budżetowo-rachunkowej, nie objętych poprzednio wykazem czynności. Zastosowanie projektu ob. Ligenzy było uzasadnione obliczeniami statystycznymi, które wykazały, iż ilość pracowników w wyżej wymienionych komórkach powinna być we wszystkich oddziałach proporcjonalna do ilości pracowników zatrudnionych w komórkach pionu operacyjnego i kredytowego. Realizacja projektu ob. Ligenzy spowodowała wykrycie szeregu zbędnych etatów w tych komórkach oraz wykorzystania ich dla potrzeb innych komórek oddziałów. Poza tym, zastosowanie projektu ułatwiło kontrolę rzeczywistej wydajności pracy w oddziałach w których pracownicy komórek: ogólnej, kontroli wewnętrznej i budżetowo-rachunkowej, czynnie pomagali pracownikom komórek objętych obliczeniami wydajności pracy.

Częściowa zmiana systemu obliczania wydajności pracy, o której wyżej wspomniano zbiegła się z wprowadzeniem nowej, wyższej formy planowania pracy, a mianowicie z ustaleniem zadań planowych wydajności pracy. Planowanie wzrostu wydajności pracy jest przewidziane planem sześcioletnim i jest warunkiem wykonania wszystkich pozostałych zadań tego planu. Tow. Hilary Minc w referacie wygłoszonym na V Plenum KC PZPR w dn. 15.VII.1950 r. przedstawił celowość planowania wydajności pracy następująco: „Osiągnięcie przewidzianego w planie minimalnego wzrostu wydajności pracy jest koniecz-

nym warunkiem realizacji planu. Żeby dokładnie uświadomić i wyjaśnić znaczenie zaplanowanego wzrostu wydajności pracy, przytoczę następującą, w pewnym stopniu paradoksalną ilustrację liczbowa: gdyby wydajność w r. 1955 miała pozostać na tym samym poziomie co w r. 1949, to przy zaplanowanych na 1955 r. rozmiarach produkcji trzeba byłoby zatrudniać znacznie więcej pracowników, niż przewiduje plan, a mianowicie: w przemyśle państwowym więcej o 1.300.000, w budownictwie — więcej o 530.000, a w obrocie towarowym więcej o 130.000 itd. Czy to jest możliwe? Oczywiście jest to niemożliwe. Dodatkowo zatrudnienie takiej ilości osób niezmiernie zwiększyłoby koszty własne i doprowadziłoby do kompletnego załamania finansowego, nie mówiąc już o tym, że takiej liczby robotników nie znaleźlibyśmy w ogóle, nie znaleźlibyśmy dla nich mieszkań itd. Wynika stąd jasno i wszyscy sobie musimy w pełni uświadomić to, że bez przewidzianego w planie minimalnego wzrostu wydajności pracy nie może być w ogóle mowy o wykonaniu planu sześcioletniego“.

W związku ze zwiększającym się stale zakresem czynności Banku, przy jednoczesnej konieczności wyzwolenia wszystkich rezerw osobowych dla ułatwienia i przyspieszenia realizacji wielkiego planu sześcioletniego Zarząd Banku podjął w dn. 18.I.1952 r. uchwałę w sprawie zadań planowych na 1952 r., w której między innymi ustalili, iż wydajność pracy przy końcu roku 1952 powinna być wyższa o 15% w stosunku do wydajności pracy z listopada r. 1951. Jako podstawę wzięto obliczenia za listopad 1951 r. ponieważ wydajność pracy w miesiącu grudniu 1951 r. była w Banku nietypowa z uwagi na niewspółmiernie duży wzrost ilości operacji w okresie zakończenia roku bilansowego. Zadanie powyższe zostało przedstawione do wykonania

wszystkim dyrektorom, kierownikom i pracownikom oddziałów, dyrektorom, naczelnikom i pracownikom oddziałów wojewódzkich, współzawodniczącym zespołom i racjonalizatorom bankowym.

W celu prawidłowego wykonania powyższego zadania planowego konieczna więc była rewizja systemu statystyki pracy, stosowanego w 1951 r., dla urealnienia wyników obliczeń wydajności pracy. Wykonanie zadań planowych powinno nastąpić poprzez dalsze usprawnienie pracy w oddziałach w wyniku: wzmożonego szkolenia, prac racjonalizatorów bankowych, inicjatywy współzawodniczących zespołów — oraz w skutek dalszej mechanizacji komórek rachunków bankowych, komórek obsługi budżetu państwa, rozliczeń inkasowych i innych. W związku z tym, uchwałą Zarządu Banku zaplanowano mechanizację w:

I kwartale	—	68 różnych komórek w oddziałach
II „	—	23 różnych komórek w oddziałach
III „	—	73 różnych komórek w oddziałach
IV „	—	92 różnych komórek w oddziałach

R a z e m 256

Zadania planowe na odcinku wydajności pracy zostały ustalone w następujący sposób: jako podstawę przyjęto **wydajność ogólną 126%** uzyskaną przez wszystkie oddziały w listopadzie 1951 r., **zmniejszoną o 10%** tytułem zmiany norm jednostkowych w oparciu o założenie podane w „przepisach sporządzania wykazów czynności“ (zarządzenie prezesa nr 12 Dz. I/E/2 punkt 6 — ostatnie zdanie),

	wydajność uzysk. w XI 1951	wydajność za XI 51 minus 10% l.1.52 r.	wydajność zaplanowana na			
			31. 3.	30. 6.	30. 9.	31.12 52
Białystok	114	102,6	106	110	114	118
Bydgoszcz	125	112,5	117	122	125	130
Gdańsk	123	110,7	119	120	124	129
Katowice	152	136,8	137	140	152	158
Kielce	109	98,1	102	106	110	114
Koszalin	117	105,3	109	113	117	121
Kraków	116	104,4	109	113	117	121
Lublin	121	108,9	113	117	121	125
Łódź	119	107,1	111	115	119	123
Olsztyn	110	99,0	102	106	110	114
Opole	133	110,7	124	128	133	138
Poznań	127	114,3	118	122	126	131
Rzeszów	120	108,0	113	117	121	125
Szczecin	114	102,6	106	110	114	118
Warszawa	124	111,6	116	120	124	129
Wrocław	142	127,8	132	137	142	147
Zielona Góra	114	102,6	106	110	114	118

a następnie zwiększoną o 15% tytułem wzrostu zaplanowanej wydajności w 1952 r. Wzrost wydajności pracy w 1952 r. rozplanowano następnie na poszczególne kwartały, przy czym analogicznie do przebiegu wzrostu wydajności w 1951 r., przewidziano odpowiedni wzrost w 1952 r.

	planowana przeciętna wydajność	planowany przeciętny wzrost wydaj.
1. I. 1952	113,4%	0,8%
31. III. 1952	114,2%	4,2%
30. VI. 1952	118,4%	4,1%
30. IX. 1952	122,5%	5,9%
31. XII. 1952	128,4%	
		Razem 15,-%

Wydajność oddziałów w poszczególnych województwach zaplanowano następująco: (patrz str. 490).

Oddziały wojewódzkie ustalały zadania planowe dla podległych oddziałów w podobny sposób, jednakże z pewnymi indywidualnymi zmianami. Korekty te były spowodowane przede wszystkim częściową zmianą systemu obliczeń w statystyce pracy, która ujawniła szereg niedokładności w obliczeniach wydajności pracy niektórych oddziałów za listopad 1951 r. W stosunku do niektórych oddziałów zadania zostały jednakże ustalone mało mobilizująco, tak iż w pierwszym kwartale br. oddziały te wykonały już zadania zaplanowane na koniec bieżącego roku. W tych i tym podobnych przypadkach zadania planowe wy-

magają rewizji. W związku z powyższym, wskazane wydaje się przypomnienie następującej znamiennej wypowiedzi tow. Hilarego Minca, wygłoszonej w powyżej cytowanym referacie: „Przez pewien czas bardzo rozpowszechniona była tendencja, która i teraz gdzieś ma swoich zwolenników do tzw. ostrożnego planowania. Lepiej, mówili zwolennicy tej tendencji, i mówią jeszcze niekiedy teraz, planować świadomie mniej, niż dany zakład produkcyjny może dać, a za to wykonać plan z wielką nadwyżką, otrzymawszy za to „nadwyżkowe“ wykonanie planu pochwały, premie i nagrody. Nie trzeba tłumaczyć jak wysoce szkodliwa i niebezpieczna jest taka tendencja. Zakłada ona, nie mobilizację wszystkich pracowników, dla wykorzystania w pełni wszystkich możliwości produkcyjnych i rezerw, a postawienie minimalistyczne i demobilizujące, a w rezultacie systematyczne niewykorzystanie możliwości szybkiego marszu naprzód“.

Zadanie planowe na odcinku wydajności pracy zostało w pierwszym kwartale br. wykonane w skali ogólnobankowej w 106,8%. Zamiast zaplanowanej na ultimo marca wydajności w wysokości 114,2% uzyskana została wydajność w 122%. Tym samym już na koniec pierwszego kwartału została teoretycznie osiągnięta wydajność zaplanowana na koniec trzeciego kwartału br. Powyższe tłumaczy się jednak specyficznym charakterem pracy bankowej, w której ilość czynności posiadających wpływ na wydajność pracy jest

Województwo	wydajność pracy na koniec I kw. w % normy		% wykonania planu	Stos. % oddziałów, które		Stos. % oddziałów, które w I kw. wykonały	
	zaplanowana	uzyskana		wykonały plan	nie wykonały planu	plan roczny	plan na III kw.
Białystok	106	103	97,2	36	64	7	—
Bydgoszcz	117	117	100	65	35	23	15
Gdańsk	116	121	104,3	79	21	32	21
Katowice	137	137	100	*)	—	—	—
Kielce	102	118	115,7	88	12	53	—
Koszalin	109	111	101,8	59	41	24	12
Kraków	109	116	106,4	78	22	26	11
Lublin	113	130	115	94	6	56	19
Łódź	111	119	107,2	65	35	35	15
Olsztyn	102	113	110,8	71	29	29	24
Opole	124	120	96,8	88	12	—	—
Poznań	118	118	100	66	34	3	16
Rzeszów	113	113	100	58	42	10	5
Szczecin	106	118	111,3	86	14	57	21
Warszawa	116	129	111,2	74	26	44	6
Wrocław	132	125	94,7	52	48	20	13
Jelenia Góra	106	116	109,4	79	21	42	11
W skali krajowej	114,2 %	122 %	106,8 %	73 %	27 %	25 %	10 %

\*) Brak danych ponieważ wysokie stosunkowo zadania dla okręgu katowickiego, wymagały szeregu zmian organizacyjnych w oddziałach, które spowodowały ustalenie szczegółowego planu dla oddziałów dopiero po upływie I kwartału.

niezależna od oddziału i ulega różnym wahaniom. I tak — ilość pracy wyrażana w punktach kształtowała się w poszczególnych miesiącach następująco:

styczeń	1952	—	72.789	tys. punktów
luty	„	—	79.802	„ „
marzec	„	—	95.998	„ „
kwiecień	„	—	82.993	„ „

Wzrost ilości pracy w lutym 1952 r. w stosunku do stycznia wynosił tylko 9,7%, zaś w marcu w stosunku do lutego 20,3%. Spadek ilości czynności w styczniu w stosunku do grudnia ubiegłego roku jest zjawiskiem powtarzającym się co roku. W styczniu br. wykonywano poza tym nie objęte statystyką pracy, a jednak obsorbujące czas, prace związane z bilansem ubiegłego roku. Stosunkowo znaczny wzrost ilości czynności w marcu br. był spowodowany akcją kompensacyjną i NPR.

Wykonanie zadań planowych na odcinku wydajności pracy przez oddziały w I kwartale 1952 r. według okręgów wojewódzkich przedstawia następujące zestawienie: (patrz str. 491).

Analizując powyższą tabelę należy stwierdzić, iż w skali krajowej większość, bo 73% oddziałów wykonało określone im przez oddziały wojewódzkie zadania planowe. Zadań planowych określonych dla województw nie wykonały tylko:

województwo białostockie	(97,2%)
województwo opolskie	(96,8%)
województwo wrocławskie	(94,7%)

W poszczególnych województwach stosunek oddziałów, które wykonały względnie przekroczyły plan, kształtował się różnorodnie i wynosił od 36% (woj. białostockie) do 94% (woj. lubelskie).

Niewykonanie przez 27% oddziałów oraz przez województwa: białostockie, opolskie i wrocławskie zadań planowych na pierwszy kwartał, wobec wykonania analogicznych zadań przez większość pozostałych oddziałów i województw, dowodzi o nie dołożeniu dostatecznych starań przez zespoły pracownicze i kierownictwo tych oddziałów i oddziałów wojewódzkich, które nie przewyciężyły trudności na jakie niewątpliwie napotyka się przy realizacji zadań planowych, trudności które jednakże nie są niepokonalne. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę, iż wydajność pracy jest funkcją nie tylko ilości pracy (punktów), która jest w pewnym stopniu niezależna od pracowników i kierownictwa banku, lecz również funkcją ilości pracogodzin zużytych dla wykonania tej pracy. Ilość pracogodzin jest z kolei zależna od ilości pracowników oraz od ilości godzin nadliczbowych i może być regulowana przez poszczególne zespoły oraz kierownictwo oddziałów i oddziałów wojewódzkich. W celu wykonania zadań planowych wydajności pracy konieczne jest więc zachowanie właściwego stosunku pomiędzy

ilością pracy, a ilością pracowników przewidzianych do wykonania tej pracy. Sezonowe, przejściowe wahania ilości pracy nie wskazują jeszcze na celowość zmniejszenia ilości etatów w danej komórce oddziału uzyskującej niską wydajność pracy. Niemniej jednak, niewykonanie przez dłuższy okres czasu zadań planowych na odcinku wydajności pracy, zwraca już uwagę na konieczność rewizji ilości etatów w danym oddziale czy też województwie. Ilość pracogodzin zużytych dla wykonania tych samych ilości punktów pracy, różnorodnie kształtuje się w poszczególnych oddziałach, czyli że te same prace są w jednych oddziałach wykonywane znacznie szybciej i sprawniej, a w innych wolniej i mniej wydajnie.

Przykłady	Ilość punktów	Ilość pracogodz. bez narzut	Narzut	Ilość punkt. na jedn. pracogodzin	
O) Zabrze	629.404	7.142	(89%)	856 (11%)	79
O) Poznań I O/M	602.228	8.320	(90%)	966 (10%) 2.425	65
O) Toruń	680.389	9.771	(80%)	(20%)	55

Powyższe zestawienie wskazuje, iż I O/M. Poznań wypracowuje mniej punktów — lecz zużywa dla wykonania tych prac znacznie więcej pracogodzin niż O/Zabrze.

O/Toruń wykazuje również znacznie mniejszą ilość punktów wypracowanych w ciągu jednej pracogodziny. Przyczyną tych różnic jest przede wszystkim niedostateczne przeszkolenie pracowników oraz brak kolektywnej pracy w oddziałach wykazujących niższą wydajność pracy.

Niewykonanie zadań planowych wskazuje więc kierownictwu oraz pracownikom oddziału wojewódzkiego i oddziału na konieczność energicznego wzmoczenia szkolenia zawodowego, zaś organizacjom społeczno-politycznym w tych oddziałach przede wszystkim na potrzebę wprowadzenia socjalistycznego stylu pracy.

W niektórych oddziałach, które nie wykonały zadań planowych, zaobserwowano zbyt dużą ilość etatów wykorzystanych w komórkach grupy „C“ (administracyjnych) w skutek czego narzut roboczogodzin z tych komórek na roboczogodzinę komórek pionu operacyjnego powodował bardzo poważny spadek wyliczonej wydajności pracy oraz niepomyślnie kształtowanie się wydajności bezwzględnej tych oddziałów. Oddziały te wymagają przeprowadzenia rewizji etatów i zbadania czy ilość zatrudnionych pracowników w komórkach grupy „C“ jest dostosowana do rzeczywistych potrzeb oddziału. Przyczyną niewykonania zadań planowych przez nie-

które oddziały są poza tym: wadliwa organizacja pracy, niezaradność organizacyjna, niejednokrotnie zaś beztroski lub też biurokratyczny stosunek do postawionych zadań. W związku z tym niewykonanie zadań planowych będzie podstawą do ujemnej oceny wyników współzawodnictwa pracowników oraz podstawą ujemnej oceny wyników pracy kierowników czy też dyrektorów tych oddziałów.

Przebieg wykonywania zadań planowych w oddziale powinien być omawiany na specjalnym zebraniu aktywu społeczno-politycznego i zawodowego, co najmniej raz na miesiąc. Podczas tego zebrania należy wnikliwie i dokładnie zanalizować przyczyny ewentualnego niewykonywania zadań planowych oraz podjąć konkretne kroki zmierzające do poprawy wydajności pracy oddziału.

Trudności na jakie napotyka oddział przy realizacji zadań planowych, a które nie mogą być pokonane we własnym zakresie należy zgłaszać oddziałowi wojewódzkiemu. Podobne zebrania powinny również organizować oddziały wojewódzkie w okręgach, w których podległe oddziały nie wykonują planowych zadań. Podczas tych zebrań, przedstawiciele wszystkich komórek organizacyjnych oddziału wojewódzkiego powinni przeanalizować wszelkie możliwości wykonania prac zmierzających do poprawy sytuacji organizacyjnej w podległych oddziałach. Oddziałowi nie wykonującemu zadań planowych należy zapewnić odpowiednią opiekę, a w szczególności należy wzmóc instruktaż organizacyjny i szkoleniowy, aby skutecznie i szybko podwyższyć poziom pracy oddziału. Poza tym w oddziałach, które nie wykonały zadań planowych, a których praca nie jest zmechanizowa-

na należy możliwie jak najszybciej wprowadzić mechanizację pracy. Zadania planowe na odcinku mechanizacji wykonane zostały w pierwszym kw. br. w 166%. Zamiast przewidzianych do mechanizacji 68 komórek, zmechanizowano 113 komórek w różnych oddziałach.

Warunkiem pomyślnego wykonania zadań planowych wydajności pracy w bieżącym roku, warunkiem który nie jest jeszcze dostatecznie doceniany przez oddziały i oddziały wojewódzkie jest przeniesienie racjonalnych metod pracy, usprawnień i osiągnięć oddziałów przodujących w socjalistycznym współzawodnictwie pracy na wszystkie pozostałe oddziały. Dotychczas oddziały i oddziały wojewódzkie nie wykazywały dostatecznego zainteresowania metodami jakimi posługują się oddziały przodujące, nie dołożyły starań, aby metody te zostały dokładnie i fachowo zbadane oraz rozpowszechnione! Rozpowszechnienie przodujących metod pracy należy więc uważać za jeden z najważniejszych czynników ułatwiających realizację zadań planowych wydajności pracy.

Na podstawie doświadczenia za pierwszy kwartał 1952 r. można przewidywać iż wykonanie zadań planowych wydajności pracy wyznaczonych na II, III i IV kwartał przez pracowników oddziałów Narodowego Banku Polskiego jest zadaniem realnym i niewątpliwie zostanie wykonane z nadwyżką.

Przez wykonanie zadań planowych wydajności pracy będą pracownicy Narodowego Banku Polskiego mogli przyczynić się częściowo do realizacji zadań Sześcioletniego Planu Rozwoju Gospodarczego i Budowy Podstaw Socjalizmu w Polsce Ludowej.

*Mieczysław Warchałowski*

Katowice

## O większą operatywność kontroli funduszu płac

W artykule „Niektóre zadania Narodowego Banku Polskiego na rok 1952“, który ukazał się w numerze 2/52 Wiadomości NBP zostały ogólnie omówione najważniejsze zadania jakie Narodowy Bank Polski ma do wypełnienia w trzecim roku planu sześcioletniego. Jednym z tych zadań jest wzmocnienie dyscypliny płac w przedsiębiorstwach kontrolowanych przez NBP.

Dyskusja, zapoczątkowana przez kol. Beckera w n-rze 6/51 „Wiadomości NBP“ zachęci niewątpliwie kolegów do wypowiedzania się w tej sprawie, a wzajemna wymiana poglądów pozwoli na ustalenie najważniejszych

metod pracy, jakie zastosowane przez ogół pracowników komórek kontroli funduszu płac, przyczynią się niewątpliwie do pełnego wykonania postawionych zadań.

Na ewentualnie wysunięte zastrzeżenia czy wobec mnogości aktualnych problemów chwila obecna sprzyja podjęciu szerszej dyskusji na temat tak stosunkowo wąskiego odcinka pracy bankowej, jakim jest kontrola funduszu płac i czy istnieje konieczność przeprowadzenia takiej dyskusji — odpowiem twierdząco. Że zagadnienie dyscypliny płac jest problemem ważnym, nie trzeba specjalnie udowadniać. Wskazuje na to głębokie zainteresowanie się nim najwyższych władz gos-

podarczych państwa co przejawiało się m. in. w powzięciu Uchwały Prezydium Rządu, regulującej system wynagrodzeń w pionie spółdzielczym. Konieczność omawiania kontroli funduszu płac w jak najszerszym zakresie wynika ze spotykanych jeszcze niejednokrotnie w terenie niesłusznych poglądów, określających bankową kontrolę funduszu płac jako pracę w istocie rzeczy manipulacyjną, jako pracę o charakterze czysto formalnym i pozbawioną głębszego wpływu na kształtowanie się wykonania funduszu płac w przedsiębiorstwach kontrolowanych. Ponadto niektórzy z pracowników zajmujących się kontrolą funduszu płac, chociaż zdają sobie sprawę z ważności i odpowiedzialności ich pracy to jednak nie widzą sposobów szerszego realizowania swych zadań w praktyce i ograniczają się wyłącznie do mechanicznego wyliczania przekroczeń funduszu płac z otrzymanych sprawozdań miesięcznych przedsiębiorstw i również mechanicznego, a nieraz opóźnionego stosowania sankcji. Uważamy, że tak pojmowana kontrola funduszu płac nie spełnia w całości swych zadań, a ścieśnianie jej zakresu tylko do jednego jej aspektu, jakim jest „kontrola z za biurka“ świadczy o niewłaściwym podejściu do tego zagadnienia.

W dalszym ciągu niniejszego artykułu nie będę poruszał strony teoretycznej samego zagadnienia kontroli funduszu płac: jej wpływu na kształtowanie się kosztów własnych i akumulacji, jej powiązania z wykonaniem planu kasowego itp., lecz omówię w ogólnym zarysie organizację i metody pracy stosowane — po przezwycięzeniu początkowych oporów i trudności wymienionych uprzednio — w oddziale wojewódzkim i oddziałach terenowych województwa katowickiego.

Racjonalne rozłożenie czynności zapewnia pełne wykorzystanie czasu jak to ilustruje poniżej harmonogram:

1 — 13 przeprowadzanie lustracji w zakresie kontroli funduszu płac, opracowywanie sprawozdań i listów polustracyjnych. Odprawy szkoleniowe i prace bieżące.

14 — 15 załatwianie czynności związanych z podejmowaniem gotówki, na wynagrodzenia, przyjmowanie sprawozdań, stosowanie sankcji.

16 — 25 analiza otrzymanych sprawozdań, wysyłanie zawiadomień o stwierdzonych przekroczeniach, opracowanie sprawozdania zbiorczego z przebiegu kontroli funduszu płac.

26 — 29 uzupełnianie arkuszy kontrolnych i innych ewidencji, uzgodnienie kwot wynikających z zapotrzebowań wzór Nr 4z kwotami wykazanymi w sprawozdaniach miesięcznych (w pierwszym miesiącu kwartału analizy otrzymanych planów funduszu płac).

30 — 31 załatwianie czynności związanych z podejmowaniem gotówki na wypłatę wynagrodzeń i ew. zastosowaniem sankcji.

Zaznaczam, że wyodrębnienie komórek kontroli funduszu płac zostało powszechnie przyjęte w oddziałach województwa katowickiego, a poziom wykonywanej kontroli funduszu płac w oddziałach posiadających wyodrębnione referaty kontroli funduszu płac na ogół odbijał się korzystnie w stosunku do oddziałów, w których takie wyodrębnienie jeszcze nie nastąpiło.

Z kolei przejdę do opisanie metod pracy i planu pracy w zakresie kontroli funduszu płac, jaki wytyczył sobie Oddział Wojewódzki w Katowicach. Opracowując kwartalne plany pracy, przyjęliśmy, że działalność oddziałów NBP, zmierzająca do pełnego przestrzegania dyscypliny płac w przedsiębiorstwach kontrolowanych i walce z wszelkimi objawami nadmiernego wydatkowania funduszu płac bez należytego uzasadnienia gospodarczego powinna iść w kierunku prawidłowego i rygorystycznego wykonywania przepisów instrukcji i zarządzeń Dz. V, przeprowadzania w jak najszerszym zakresie lustracji funduszu płac w przedsiębiorstwach kontrolowanych, awizowania kompetentnym władzom nadrzędnym stwierdzonych w toku lustracji nieprawidłowości oraz dopilnowania by nieprawidłowości te zostały usunięte, nawiązania bliskiego kontaktu z przedsiębiorstwami i ich jednostkami nadrzędnymi, inicjowania wspólnych konferencji na temat nieprawidłowego kształtowania się funduszu płac i innych napotykanym w tym zakresie uchybień.

W dalszym rozwinięciu tematu przedstawię jak Oddział Wojewódzki w Katowicach realizuje podane powyżej wytyczne.

Celem zapewnienia bezbłędnej i jednolitej interpretacji przepisów Dz. V oraz ich pełnego wykonywania we wszystkich oddziałach n/województwa, zaplanowaliśmy w pierwszym kwartale br. 20 wyjazdów kontrolno-instruktażowych do oddziałów terenowych. Program każdego wyjazdu zawiera: przeprowadzenie wstępnej rozmowy na temat bolączek i trudności na jakie napotyka oddział w wykonywaniu kontroli funduszu płac, wyjaśnienie, względnie odnotowanie do załatwienia wszelkich wątpliwości odnośnie trybu postępowania w pewnych specyficznych przypadkach, dokonanie szczegółowej kontroli prawidłowości przeprowadzonych przez oddział analiz planów i sprawozdań, sprawdzenie czy oddział prowadzi arkusze kontrolne czy posiada zaprowadzone terminarze refundacji nakładów osobowych na inwestycje i kapitalne remonty, czy uzgadnia zapotrzebowania środków płatniczych ze sprawozdaniem itp. Zwracamy tu również baczną uwagę na wczesne powiadamianie przedsiębiorstw o stwierdzo-

nych przekroczeniach funduszu płac oraz na operatywne stosowanie sankcji zarówno z § 16 jak i 17 I.S.Dz. V. Stwierdzone uchybienia są przedmiotem dyskusji z zainteresowanymi pracownikami i kierownictwem oddziału, w toku której ustala się również zalecenia pokontrolne. Na zakończenie przeprowadza się instruktaż w zakresie prawidłowej interpretacji obowiązujących przepisów, ze szczególnym uwzględnieniem najnowszych zarządzeń oraz omawia się ewentualne możliwości usprawnienia pracy przez np. zastosowanie odpowiednich formularzy pomocniczych, właściwe rozłożenie pracy w czasie itp.

Z każdego wyjazdu kontrolno-instruktażowego sporządza się pisemne sprawozdanie.

W pewnych odstępach czasu, oddział wojewódzki zwołuje narady robocze referentów kontroli funduszu płac wszystkich oddziałów terenowych. Tematem tych narad jest ogólna wymiana poglądów i dotychczasowych doświadczeń oraz wygłaszane referaty dotyczące wybranych zagadnień kontroli funduszu płac.

Dodatkową formą nadzoru nad właściwym wykonywaniem przez oddziały terenowe postanowień zawartych w § 16 I.S.Dz. V stanowi prowadzona w oddziale wojewódzkim ewidencja (w formie kartoteki) wszystkich stwierdzonych przekroczeń funduszu płac. Każde przedsiębiorstwo posiada osobną kartę kontową do której wpisów dokonuje się na podstawie kopii pism wystosowanych do danego przedsiębiorstwa przez oddział terenowy oraz otrzymywanych zawiadomień o dokonanych wstrzymaniach i odblokowaniach. Ewidencja powyższa pozwala na śledzenie przebiegu sprawy każdego przekroczenia funduszu płac od momentu jego stwierdzenia aż do ostatecznego załatwienia sprawy. Jest to o tyle ważne, że oddziały terenowe częstokroć nie stosują operatywnie sankcji, lecz powodując się interwencjami czynników lokalnych samowolnie prolongują termin dokonania wstrzymań wypłat. Ponadto dane zawarte w wspomnianej ewidencji umożliwiają szybkie zebranie odnośnego materiału cyfrowego do konferencji z przedstawicielami jednostek nadrzędnych oraz pozwalają na wytypowanie do lustracji przedsiębiorstw w których przekroczenia funduszu płac permanentnie się powtarzają.

Szczególną wagę przywiązujemy do lustracji przedsiębiorstw w zakresie kontroli funduszu płac, które zgodnie z § 18 I.S.Dz. V uważamy za **niezbędne** uzupełnienie kontroli bieżącej. Doświadczenia minionego okresu wykazały, że niektóre przedsiębiorstwa, celem uniknięcia stwierdzenia przez oddziały finansujące przekroczeń funduszu płac i co za tym idzie częściowego zablokowania wypłat, wykazują w miesięcznych sprawozdaniach z wykonania planu funduszu płac nieścisłe a cza-

sem wręcz fałszywe dane. Jako przykład przytoczę, że lustracja pewnej spółdzielni wykazała, że spółdzielnia posiadając zaplanowanych 114 etatów pracowników administracji ogólnej zatrudniała faktycznie 205 pracowników administracyjnych, wykazując w sprawozdawczości miesięcznej wykorzystanych 114 etatów. Analiza sprawozdań wyżej wymienionej spółdzielni nie wykazywała zatem żadnych przekroczeń, podczas gdy faktycznie zaistniałe przekroczenia funduszu płac pracowników administracji ogólnej wynosiły przeciętnie ok. 100.000.— zł miesięcznie. W wyniku przekazania sprawozdania polustracyjnego kompetentnym władzom, plan zatrudnienia spółdzielni został zrewidowany, ponadplanowo zatrudnieni pracownicy zostali zwolnieni a odpowiedzialni członkowie zarządu spółdzielni ponieśli odpowiednie konsekwencje.

Do innych, może mniej jaskrawych, lecz często spotykanych w czasie lustracji uchybień z zakresu dyscypliny płac należy zaliczyć:

- niezgodność danych wykazywanych w miesięcznych sprawozdaniach z wykonania planu funduszu płac z odnośnymi zapisami księgowości przedsiębiorstwa, listami płac itp.,
- niewłaściwe rozgraniczenie pracowników administracji ogólnej od pracowników produkcyjnych, z tendencją ukrywania płac przekroczonych etatów administracji w funduszu płac pracowników produkcyjnych.
- niewłaściwe rozgraniczanie i wyodrębnianie nakładów osobowych na inwestycje i kapitalne remonty prowadzone systemem gospodarczym z funduszu płac pracowników produkcyjnych,
- zaszeregowanie pracowników niezgodne z obowiązującą umową zbiorową (taryfikatorem), pobieranie nie przysługujących dodatków funkcyjnych i premii,
- wadliwe wyliczenia wynagrodzeń na kartach pracy przy jednoczesnym braku podpisów osób odpowiedzialnych na tych kartach,
- wydatkowanie pewnych kwot z funduszu prac zleconych na prace wchodzące w zakres normalnych czynności danego pracownika i jako takie nie przewidziane regulaminem prac zleconych,
- udzielanie nieuzasadnionych i nie przewidzianych umową zbiorową zaliczek przy czym zaliczki te nie są często rozliczane przez okres paru miesięcy,
- w przypadkach spodziewanego przekroczenia funduszu płac, dokonywanie wypłat wynagrodzeń dla pracowników własnych w ciężar konta „usługi obce“,
- dokonywanie wypłat dotyczących funduszu płac z pogotowia kasowego bez zezwolenia banku.

Znaczna ilość napotykaných uchybień o których mowa powyżej zmusiła nas do rozpoczęcia szeroko zakrojonej akcji lustracyjnej przedsiębiorstw i wciągnięcia do niej ogółu pracowników komórek kontroli funduszu płac.

Na początku natrafialiśmy na znaczne trudności wynikające przede wszystkim z niewystarczającego przygotowania referentów kontroli funduszu płac do przeprowadzania lustracji funduszu płac w przedsiębiorstwach do których dokonywania potrzebna jest znajomość przynajmniej podstawowych zasad ekonomii i rachunkowości, organizacji wewnętrznej przedsiębiorstw, wiadomości z zakresu przepisów normujących system wynagrodzeń oraz pewna praktyka lustracyjna. Poza tym dała się zaobserwować pewna niechęć wśród pracowników kontroli funduszu płac do przeprowadzania kontroli w przedsiębiorstwach i w związku z tym konieczności zagłębiania się w dość skomplikowaną dziedzinę rachunkowości zarobkowej i organizacji zatrudnienia.

Aby trudności te przezwyciężyć, rozpoczęliśmy intensywne szkolenie zawodowe w tym zakresie. Początkowo ograniczaliśmy się do przeprowadzania lustracji szkoleniowych, polegających na tym, że odpowiednio kwalifikowany pracownik oddziału wojewódzkiego przeprowadzał wspólnie lustracje z referentami komórki funduszu płac oddziału terenowego w którego okręgu bankowym leżało kontrolowane przedsiębiorstwo, udzielając w toku lustracji odpowiednich wskazówek i wyjaśnień. Ponieważ jednak wspomnianymi lustracjami nie można było objąć wszystkich zainteresowanych pracowników oddziałów terenowych, a to ze względu na szczupłość obsady komórki kontroli funduszu płac w oddziale wojewódzkim i konieczność przeprowadzenia kilku wspólnych lustracji, by szkoleni się pracownicy mogli przeprowadzić już samodzielne lustracje, nasunęła się nam koncepcja zorganizowania na okres przejściowy „zespołu lustracyjnego“ złożonego z wyżej kwalifikowanych pracowników oddziałów terenowych i oddziału wojewódzkiego.

Celem powołania tego zespołu jest przeszkolenie „specjalistów“ w dziedzinie lustracji funduszu płac, którzy by następnie przekazali zdobyte doświadczenie ogółowi pracowników komórek kontroli funduszu płac. Plan przeszkolenia przewiduje zorganizowanie dość częstych odpraw szkoleniowych w oddziale wojewódzkim oraz przeprowadzenie wspólnych lustracji przez członków zespołu, którzy w następnym etapie będą przeprowadzać lustracje wzorcowe z nieprzeszkolonymi dotychczas referentami komórki funduszu płac. Do przeprowadzania lustracji szkoleniowych wykorzystujemy przede wszystkim okres słabego nasilenia prac związanych z bieżącą

kontrolą funduszu płac tj. od 1 do 13 każdego miesiąca, przy czym ilość dokonanych lustracji w pierwszym kw. br. wynosiła 42, nie licząc lustracji przeprowadzonych samodzielnie przez oddziały terenowe.

Dla uniknięcia chaotyczności w przeprowadzanych w czasie lustracji badaniach, ustaliliśmy orientacyjne dyspozycje dla lustratorów, sprowadzające się w skróceniu do następujących punktów:

1. zbadać czy przedłożone Bankowi kwartalne plany funduszu płac są zgodne z założeniami kwartalno-miesięcznych planów przemysłowych, względnie z przyznanymi etatami i limitami funduszu płac. Należy zwrócić tu uwagę czy dokonany został właściwy podział na pracowników administracyjnych i produkcyjnych względnie operacyjnych.

2. sprawdzić czy ilość etatów jest zgodna z zatwierdzonym planem.

3. skontrolować czy zaszeregowanie pracowników oparte jest na umowie zbiorowej (taryfikatorze) i czy odpowiada wykonywanym przez nich funkcjom. Dotyczy to nie tylko przyznaných stawek uposażenia zasadniczego, lecz także wszelkich dodatków i stawek premiowania.

4. zbadać czy przedsiębiorstwo nie dokonuje nieuzasadnionych wypłat, będących formą sztucznego podwyższania zarobków,

5. sprawdzić czy dane wykazywane w miesięcznych sprawozdaniach przedkładanych Bankowi, wynikają z ksiąg i dokumentów przedsiębiorstwa (porównać z zestawieniami list płac, zapisami księgowości, raportami kasowymi itp.),

6. skontrolować czy przedsiębiorstwo nie dokonuje wypłat dotyczących funduszu płac z pogotowia kasowego oraz, czy wypłaty dokonywane są w ustalonych terminach.

7. Sprawdzić czy ewentualne wypłaty zaliczek dokonywane są zgodnie z obowiązującymi przepisami oraz, czy zaliczki są terminowo potrącane w liście płac.

8. Zbadać czy przedsiębiorstwo właściwie rozgranicza i ujmuje w sprawozdawczości poniesione nakłady osobowe na inwestycje i kapitalne remonty wykonywane sposobem gospodarczym oraz przebieg ich refundacji.

9. Sprawdzić czy wypłaty z tytułu nagród oraz prac zleconych dokonywane są zgodnie z obowiązującymi przepisami.

10. Zbadać powody stwierdzonych przekroczeń planu funduszu płac względnie innych stwierdzonych uchybień.

Praktyczne metody wykonywania powyżej podanych dyspozycji, a także referaty teoretyczne dotyczące zagadnienia dogłębnej kontroli funduszu płac oraz omówienie dotychczasowych wyników i doświadczeń jest treścią odpraw szkoleniowych, organizowanych przez oddział wojewódzki.



Pragnę tu jeszcze nadmienić, że należy oczywiście raczej zwracać uwagę na „jakość“ przeprowadzanych lustracji, mierzoną efektywnymi wynikami, niż na ich ilość, jednakże nie należy się zrażać początkowymi trudnościami — gdy z braku doświadczenia kontrolujących, pierwsze lustracje nie dadzą w pełni spodziewanych rezultatów.

Niezależnie od sprawozdań przesłanych jednostkom nadrzędnym, i listów polustracyjnych, planujemy, celem uoperatynienia naszej kontroli, zwoływać konferencje z przedstawicielami jednostek nadrzędnych tych przedsiębiorstw, w których zarówno lustracje jak i kontrola bieżąca funduszu płac wykazały najczęstsze uchybienia. Konferencje takie przyczynią się niewątpliwie do polepszenia współpracy między przedsiębiorstwami a bankiem oraz do pełniejszego przestrzegania dyscypliny na odcinku funduszu płac. Przedstawiciele przedsiębiorstw zrozumią lepiej wymagania Banku, które częstokroć wydają im się objawami „szykanowania“, a z drugiej strony pracownicy Banku zaznajomią się dokładniej z problemami i bolączkami występującymi w przedsiębiorstwach.

Pierwsze próby poczynione w tej mierze przez Oddział Wojewódzki w Katowicach po-

*Henryk Sadzikowski*

### Właściwa analiza sytuacji finansowej przedsiębiorstw — instrumentem prawidłowego kredytowania

Przeprowadzona w marcu akcja kompensacyjna miała za zadanie zmniejszenie trudności finansowych przedsiębiorstw przez usunięcie wtórnych przyczyn powstawania tych trudności oraz wykazanie przyczyn pierwotnych, powstających w samych przedsiębiorstwach.

Analizując sprawozdania z sytuacji finansowej za pierwszy kwartał w połączeniu ze sprawozdaniem z akcji kompensacyjnej, dochodzi się do wniosku, że poważna część trudności finansowych przedsiębiorstw wynika z niedokredytowania, powodem którego jest zbyt mechaniczne sporządzanie przez oddziały sprawozdań miesięcznych bez głębszej analizy danych sprawozdawczych i wyprowadzanie z nich właściwych wniosków.

Pewne niedociągnięcia na tym odcinku mogą być częściowo usprawiedliwione dotychczasowym brakiem przejrzystego układu analitycznego, według którego sprawozdania te powinny być sporządzane. Luki te usuwa nowa instrukcja kredytowa na rok 1952. Niemniej jednak stwierdzić należy, że i sprawy najbardziej podstawowe, jak wykazywanie trudności finansowych i wskazywanie przyczyn ich powstawania, są w sprawozdaniach ujmowane w niewłaściwy sposób, wykazujący

zwalają przypuszczać, że i ten sposób oddziaływania na przedsiębiorstwa w kierunku wzmocnienia dyscypliny płac okaże się w zastosowaniu celowy i przyniesie pozytywne rezultaty. Zaznaczam, że używany przeze mnie termin „akcja lustracyjna“ nie jest zbyt szczęśliwym określeniem, gdyż masowe przeprowadzanie lustracji i operatywne interwencje w przypadkach stwierdzonych nieprawidłowości, traktujemy nie jako przejściową akcję, lecz jako długofalową „normalną metodę pracy“.

Powyższy, dość zresztą pobieżny opis naszych metod pracy nie wyczerpuje nawet w części poruszonego zagadnienia uoperatynienia kontroli funduszu płac, i stanowi raczej postawienie dopiero problemu do rozwiązania.

Chciałem tylko podkreślić, że istnieją duże a nie zawsze wykorzystane możliwości bardziej operatywnego oddziaływania Banku na właściwe kształtowanie się funduszu płac w przedsiębiorstwach.

Artykuł ten spełni w całości swoje zadanie, gdy zachęci kolegów z innych oddziałów do przemyślenia tego problemu i podzielenia się swymi spostrzeżeniami i projektami, a przeprowadzona dyskusja choć w części przyczyni się do udoskonalenia naszego stylu pracy.

w większej ilości przypadków brak zrozumienia dla wagi prawidłowości kredytowania, jako czynnika mającego bardzo poważny wpływ na normalny przebieg rozliczeń z budżetem państwa i między przedsiębiorstwami.

Jako dowód mechanicznego sporządzania sprawozdań i wyciągania z nich fałszywych wniosków niech posłuży poniższe sprawozdanie z sytuacji finansowej jednego z kontrolowanych przedsiębiorstw.

Wobec tego, że w artykule tym postawiłem sobie za zadanie omówienie tylko trudności finansowych i przyczyn ich powstawania, analizuję tylko dane cyfrowe na ultimo pierwszego kwartału i włączając się z nimi pozycje z części I i II sprawozdania.

DANE Z CZĘŚCI I — (w tysiącach złotych)

	wg planu rocznego	wyko- nanie
Zysk bilansowy	6.091	7.850
Strata bilansowa	—	—
Odprowadzenie nadwyżek środków obrotowych	6.667*)	480
Wpłaty z zysku	6.009	2.722
Realizacja	—	74.169

\*) Planowane odprowadzenie głównie z powodu obniżenia normatywu o ca zł 6.000/m.

DANE Z CZĘŚCI II  
Stany ponadnormatywne na ultimo I kwartału

Poz.	T r e ś ć	Norma- tyw na I kw.	Z a p a s y	
			celowe	inne
1	2	3	4	5
1. Materiały		12.179	4.566	11.867
2. Produkcja w toku i wyroby półgotowe		2.190	1.067	278
3. Wyroby gotowe		2.457	—	624
4. Rozliczenia międzyokresowe czynne		353	—	267
Razem (1—14)		17.179	5.633	13.036*

\*) w tym zapasy nie nadające się do kredytowania:  
zapasy materiałowe — zł 1.520  
produkcja w toku i wyroby półgotowe — zł 278  
wyroby gotowe — zł 624  
rozliczenia międzyokresowe czynne — zł 267  
Razem — zł 2.689

Powyższe wartości zapasów z braku ich stanów na dzień 31.3 i jakiegokolwiek wzmianki w sprawozdaniu oddziału o ich zmianach przyjąłem z danych do planu kredytowego na drugi kwartał.

CZĘŚĆ III

1. Materiały	zł 28.612
2. Produkcja w toku i wyroby półgotowe	„ 3.535
3. Wyroby gotowe	„ 3.081
4. Rozliczenia międzyokresowe czynne	„ 620
5. Rachunek rozliczeniowy	„ 2.648
6. Należności fakturowe	„ 12.194
7. Faktury nie oddane do inkasa	„ 1.619
8. Inne aktywa	„ 4.365
9. Ogółem środki obrotowe (1—8)	zł 56.674

SPRAWOZDANIE W UKŁADZIE ANALITYCZNYM

(w tysiącach złotych)

Środki obrotowe		Pokrycie środków obrotowych	
GRUPA I			
Środki normatywne	17.179	Fundusze obrotowe własne	19.031
		Pasywa stałe	472
Razem grupa I	17.179		19.503
GRUPA II			
Zapasy ponadnormatywne nadające się do kredytowania		Kredyty:	
1) Materiały	14.913	na materiały	3.390
2) Wyroby gotowe	1.067	na produkcję w toku i wyroby półgotowe	1.067
		na nadzwyczajne potrzeby	3.153
		dostawy niefakturowane	1.718
		zobowiązania fakturowe prawidłowe	1.165
razem grupa II	15.980		10.493

10. Fundusze własne w obrocie	zł 28.505
11. Kredyt na materiały	zł 3.390
12. Kredyty na produkcję w toku i wyroby półgotowe	„ 1.067
13. Kredyt na nadzwyczajne potrzeby	„ 3.153
14. Kredyt inkasowy na należności fakturowe	„ 4.479
15. Ogółem (11 do 14)	zł 12.089
16. Dostawy niefakturowane	zł 1.718
17. Zobowiązania fakturowe prawidłowe	„ 1.165
18. Zobowiązania z tytułu podatku obrotowego	„ 6.395
19. Zobowiązania z tytułu funduszu płac i ubezpieczeń społecznych	„ 972
20. Inne pasywa	„ 5.830
21. Ogółem (16 do 20)	zł 16.080
22. Ogółem pokrycie środków obrotowych	zł 56.674

Oddział w uzasadnieniu tej części sprawozdania stwierdza, że sytuacja finansowa przedsiębiorstwa kształtuje się pomyślnie, zawdzięczając dużej ponadplanowej rentowności, która nie tylko finansuje przedterminowe należności fakturowe, faktury nie oddane do inkasa i posiadane przez przedsiębiorstwo zapasy nie nadające się do kredytowania (w sumie zł 2.689/m), ale jednocześnie pozwala na mniejsze wykorzystanie kredytów od wysokości stanów ponadnormatywnych, mogących być przedmiotem kredytowania. Ponadto nie wykorzystany jest również w pełni kredyt na należności fakturowe.

Dla jaśniejszego zobrazowania sytuacji finansowej przedsiębiorstwa grupuję dane sprawozdania według wprowadzonego instrukcją kredytową na 1952 r. układu analitycznego, który pozwalał sobie, nie zmieniając zupełnie jego zasadniczych wytycznych, bardziej rozwinąć, zwłaszcza na odcinku funduszy obrotowych własnych i podatku obrotowego.

Środki obrotowe		Pokrycie środków obrotowych	
GRUPA III			
Należności fakturowe prawidłowe	9.064	Kredyt inkasowy na należności fakturowe	4.479
		Podatek obrotowy odpowiadający należnościom fakturowym prawidłowym	2.266
<b>Razem grupa III</b>	<b>9.064</b>		<b>6.745</b>
GRUPA IV			
Rachunek rozliczeniowy	2.648	Zobowiązania wobec budżetu z tytułu nieodprowadzonych nadwyżek środków obrotowych własnych i wpłat z zysku	9.474
Należności fakturowe przeterminowane	3.130	Zaległy podatek obrotowy	2.275
Faktury nie oddane do inkasa	1.619	Podatek obrotowy od faktur przeterminowanych i nie oddanych do inkasa	1.191
Zapasy nie nadające się do kredytowania	2.689	Wolna do dyspozycji część prawidłowa podatku obrotowego	663
Inne aktywa	4.365	Zobowiązania z tytułu funduszu płac i ubezpieczenia społecznego	500
		Inne pasywa	5.830
<b>Razem grupa IV</b>	<b>14.451</b>		<b>19.933</b>
<b>Razem grupy (I do IV)</b>	<b>56.674</b>		<b>56.674</b>

Fundusze obrotowe własne ustalają na zł 19.031 według następującego wyliczenia: (w tys. zł)

fundusz obrotowy ustalony według bilansowych zasad obliczenia	28.505
---	--------

#### Dane z części I sprawozdania

planowane odprowadzenie nadwyżki środków obrotowych	zł 6.667	
planowane wpłaty z zysku	„ 6.009	
<b>razem odprowadzenia obowiązkowe do budżetu</b>	<b>zł 12.676</b>	
<b>odprowadzenia rzeczywiste</b>		
nadwyżka środków obrotowych	zł 480	
wpłaty z zysku	„ 2.722	
<b>zobowiązanie wobec budżetu</b>	<b>zł 9.474</b>	<b>zł 9.474</b>
<b>rzeczywisty, pozostający do dyspozycji przedsiębiorstwa fundusz obrotowy własny</b>	<b>zł 19.031</b>	

Powyższe rozliczenie przeprowadzam dlatego, że fundusz w wysokości zł 28.505 może być formalnie traktowany w pełnej wysokości jako własny tylko dlatego, że planowane do odprowadzenia nadwyżki środków obrotowych i wpłaty z zysku nie zostały w pełni odprowadzone. W rzeczywistości zaś nieodprowadzo-

na część tych nadwyżek i wpłat z zysku przestają być funduszem własnym i stają się zobowiązaniem wobec budżetu, które umieszczam w grupie IV, pomniejszając o nie fundusz obrotowy własny.

Pasywa stałe zł 472 zgodnie z planem. Wstawiając sumę tę do pokrycia środków normatywnych odpowiednio zmniejszam pozycję zobowiązań z tytułu funduszu płac i ubezpieczeń społecznych.

Grupa II nie wymaga specjalnych wyjaśnień. Obejmuje ona po stronie środków obrotowych stany ponadnormatywne mogące być przedmiotem kredytowania i przeciwstawne im prawidłowe źródła finansowania tych środków.

W grupach III i IV pozostaje do wyjaśnienia sprawa właściwego rozdziału podatku obrotowego.

Wobec tego, że podatek ten powinien finansować odpowiedni procent należności fakturowych prawidłowych, przeterminowanych i faktur nie oddanych do inkasa przeprowadzam odpowiedni jego podział według następującego rozliczenia:

Podatek na ultimo miesiąca powinien wynieść kwotę przypadającą od sprzedaży w dwóch ostatnich dekadach. Ustalając przeciętną dzienną sprzedaż (realizacja w I kwartale — 74.169 : 90) na zł 824/m, zakładam, że sprzedaż w dwóch ostatnich dekadach (20-dniowa) wyniosła zł 16.480/m a podatek od niej przy 25% stopie podatkowej da nam sumę zł 4120 i w tej wysokości uważam zobowiązania podatkowe za całkowicie prawidłowe.

Rzecz oczywista, że przyjęcie za podstawę do tego obliczenia przeciętnej dziennej sprzedaży może prowadzić do ustalenia mylnej sumy prawidłowego podatku obrotowego, przypuszczam jednak, że większego odchylenia nie popełniam, o czym świadczy suma prawidłowych należności fakturowych zł 9.064 równająca się jedenastodniowej sprzedaży, odpowiadającej jedenastodniowemu cyklowi inkasowemu z czego wnioskować można, że sprzedaż przebiega w poszczególnych dekadach mniej-więcej równomiernie.

Wobec tego, że zobowiązania z tytułu podatku obrotowego wynosiły na 31.3. — zł 6.395 a w tym podatek prawidłowy zł 4.120, to pozostała suma zł 2.275 stanowi podatek zaległy, którego termin płatności już minął i dlatego zaliczam go do zobowiązań wobec budżetu natychmiast płatnych.

Podatek obrotowy prawidłowy zł 4.120 powinien finansować 25<sup>0</sup>/<sub>0</sub>.

1) należności fakturowych prawidłowych	zł 2.266
2) należności fakturowych przeterminowanych i faktur nie oddanych do inkasa	zł 1.191

pozostała zaś jego część w kwocie zł 663 pozostaje jako efektywny luz finansowy.

Kierując się powyższym podziałem odpowiednio ująłem poszczególne części podatku obrotowego w grupach III i IV.

Przechodząc do zanalizowania sytuacji finansowej przedsiębiorstwa w tym nowym układzie można zupełnie dokładnie stwierdzić że:

- 1) w grupie I mamy nadwyżkę pokrycia w sumie zł 2.324.
- 2) w grupie II niedokredytowanie w sumie zł 5.487 i to prawie w całości w kredycie na nadzwyczajne potrzeby, gdyż kredyty na materiały oraz produkcję w toku i wyroby półgotowe po uwzględnieniu sumy zobowiązań fakturowych prawidłowych i celowych stanów ponadnormatywnych tych zapasów w części II sprawozdania, są udzielone we właściwej wysokości,
- 3) w grupie III niedokredytowanie w sumie zł 2.319.

Analizując poszczególne pozycje grupy IV stwierdzamy następujące trudności finansowe przedsiębiorstwa:

1) Zobowiązania wobec budżetu z tytułu nieodprowadzonych nadwyżek środków obrotowych i wpłat z zysku	zł 9.474
z tytułu zaległego podatku obrotowego	zł 2.275

Razem zaległe zobowiązania wobec budżetu zł 11.749

Zobowiązania te należy traktować jako niewątpliwie natychmiast płatne i bagatelizowanie tej sprawy wprowadza poważne perturbacje w rozliczeniach a mianowicie:

- a) nie doprowadza w terminie wpływów do budżetu,
- b) opóźnia wpływy centralnego zarządu na „Rachunek rozliczeń z budżetem z tytułu zysków i strat“, powodując tym samym opóźnienie wyrównywania przez centralny zarząd z tego rachunku strat planowanych przez inne przedsiębiorstwa tej samej branży, stwarzając im tym samym poważniejsze trudności finansowe.

Odnosi się wrażenie, że wszystkie zaległości przedsiębiorstw z tytułu odprowadzania nadwyżek środków obrotowych i wpłat z zysku są w dużym stopniu bagatelizowane przez oddziały, a przecież zobowiązania te mają pierwszeństwo w kolejności ich spłacania przed innymi zobowiązaniami, czyli tym samym podkreśla się ich wagę i konieczność regulowania ich w pierwszym rzędzie.

Nieprzestrzeganie tych zasad jest świadomym nieprzestrzeganiem dyscypliny finansowej przez przedsiębiorstwa.

Jeżeli w tej sytuacji finansowej przedsiębiorstwo nie ma zupełnie przeterminowanych zobowiązań za dostawy, to znaczy, że zużywa ono wpływy swoje w pierwszym rzędzie na pokrycie wydatków osobowych i faktur za dostawy, zalega natomiast z wypłatami do budżetu i może robi to nawet celowo z uwagi na to, że w praktyce od tych zaległości nie ściągane były odsetki zwłoki.

W tych warunkach przedsiębiorstwa nawet od strony kalkulacyjnej korzystały chętnie z tego źródła finansowania jako nieoprocentowanego i jest to, moim zdaniem, jednym z głównych powodów niewykorzystywania kredytów we właściwych wysokościach kosztem stwarzania trudności finansowych innym przedsiębiorstwom, otrzymującym z poważnym opóźnieniem wyrównanie strat planowanych.

W tego rodzaju przypadkach oddziały powinny zwracać uwagę przedsiębiorstwom na ich niewłaściwe finansowanie się i interweniować w centralnych zarządach, jeżeli przedsiębiorstwa nie reagują na zwróconą im uwagę.

Z przytoczonego przykładu widzimy, że istotnymi trudnościami finansowymi przedsiębiorstwa są zaległe zobowiązania wobec budżetu w kwocie zł 11.749 a głównymi przyczynami ich powstania — niedokredytowanie w sumie zł 7.806, zbyt wysoki stan rachunku rozliczeniowego, przeterminowane należności fakturowe w ich części niepokrytej podatkiem obrotowym oraz zapasy zakwalifikowane jako nie nadające się do kredytowania.

O ile należności przeterminowane możemy zaliczyć do przyczyn wtórnych, powodujących

nieprawidłowości w gospodarce przedsiębiorstw, to niedokredytowanie i nadmierny stan rachunku rozliczeniowego oraz zapasy nie nadające się do kredytowania są niewątpliwie przyczynami pierwotnymi, które powinny być bezwzględnie usuwane.

Musimy sobie zdać sprawę z tego, że jeżeli niedokredytowanie powstaje w przypadkach kiedy w przedsiębiorstwie występują trudności finansowe w postaci zaległych zobowiązań wobec budżetu, przeterminowanych zobowiązań fakturowych, kredytu przeterminowanego lub płatnej części „innych zobowiązań“, to jest ono bardzo szkodliwe, gdyż automatycznie wywołuje trudności finansowe innych przedsiębiorstw i zaburzenia w ich rozliczeniach.

Nowy układ analityczny sprawozdań z sytuacji finansowej przedsiębiorstw w bardzo przejrzysty sposób wykazuje trudności finansowe i przyczyny ich powstawania i ułatwia

w poważnym stopniu wyciąganie właściwych wniosków i umożliwia szybką reakcję w kierunku usuwania pierwotnych przyczyn powstawania nieprawidłowości w gospodarce przedsiębiorstw.

Sporządzane w tym układzie sprawozdania staną się dla wydziałów operacyjnych centrali bardziej dokładnym instrumentem kontroli pracy oddziałów wojewódzkich, a tym ostatnim ułatwią w bardzo dużym stopniu kontrolę działalności oddziałów terenowych na odcinku kredytowym.

Gruntowne przeszkolenie personelu w kierunku zrozumienia zasad analizy sprawozdań w nowym układzie przyczyni się niewątpliwie do znacznego podniesienia jakości pracy na odcinku kredytowym i ułatwi referentom kredytowym dobre wykonanie powierzonych im zadań.

*W. R. Pacha*

**Katowice**

## Kredytowanie obrotów przedsiębiorstw przemysłowych

Metoda kredytowania obrotów, w odróżnieniu od kredytowania remanentów, jest metodą, która w roku 1933 znalazła w ZSRR zastosowanie w praktyce, w odniesieniu do przedsiębiorstw handlowych. Dnia 16.8.1933 ukazało się rozporządzenie Rady Komisarzy Ludowych ZSRR o trybie kredytowania obrotu towarowego przedsiębiorstw handlowych. Stały rozwój sowieckiego handlu wymagał usprawnienia aparatu radzieckiego gospodarki finansowej, spotęgowanie gromadzenia własnych środków obrotowych, a co najważniejsze bardziej elastycznych metod kredytowania obrotu towarowego i lepszego przystosowania kredytu bankowego do zaspokojenia potrzeb wzrastającego obrotu.

Kredytowanie obrotów w przemyśle zostało zrealizowane dopiero w roku 1939 z następujących powodów:

Poważne gałęzie przemysłu, które wydatnie rozwinęły się w latach dwu pięcioletek stalinowskich, i które spełniają wielką rolę w rozwoju całej gospodarki socjalistycznej, okazały się słabo powiązane z bankiem, stały one poza zasięgiem kontroli bankowej, względnie istniały tylko luźne stosunki kredytowe z tymi jednostkami.

W tym stanie rzeczy zastosowano nową metodę kredytowania na obrót również w przemyśle, co oznaczało uszczuplenie pokrycia środków obrotowych przedsiębiorstw funduszami własnymi i wprowadzenie częściowego pokrycia normatywu kredytem normatywnym. Tę formę kredytowania zastosowano w pierwszym rządzie w przemyśle budowy maszyn ciężkich, uzyskując w ten sposób wzmocnienie kontroli bankowej środków obrotowych tej tak ważnej gałęzi przemysłu.

Realizacja omawianego systemu kredytowania przebiegała dwoma etapami. W pierwszym etapie stosowa-

wano kredytowanie na obrót produkcji w toku i wyrobów gotowych. Kredytowanie produkcji w toku odbywało się w oparciu o udział kredytu w pokryciu normatywu w wysokości 20%, przy czym wysokość kredytu regulowano co miesiąc na podstawie bilansu przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu stopnia wykonania planu produkcji towarowej za miesiąc ubiegły. Jeśli plan produkcji został wykonany albo przekroczony natenczas kredytu udzielano na okres następny w wysokości ustalonego limitu.

Kredytowanie wyrobów gotowych według obrotu przeprowadzono w oparciu o faktyczne wykonanie produkcji i na okres planowanej szybkości obiegu.

Podstawa udzielenia kredytu to sprawozdania o wartości gotowych wyrobów wyprodukowanych w ubiegłej dekadzie. Limit ustalono w wysokości 50% normatywu wyrobów gotowych. W wypadku przekroczenia planu produkcji bank kredytował całą ponadplanową wartość produkcji na okres planowanej szybkości bez procentowego udziału własnych funduszy przedsiębiorstwa. W razie nie przestrzegania harmonogramu produkcji kredyt umniejszano.

Mimo niewątpliwych zalet tego systemu kredytowania, stwarzających warunki dla wzmocnienia kontroli bankowej, nie znalazł on szerokiego zastosowania.

Efektywność nowego sposobu kredytowania była obniżana tym, że kredyt obejmował tylko część cyklu produkcyjnego, bowiem ważna faza cyklu produkcyjnego a mianowicie zapasy materiałowe nie były kredytowane. Ponadto udzielanie kredytów na wyroby w toku oraz na wyroby gotowe, które w cyklicznym obrocie środków przedsiębiorstwa są organicznie powiązane i ułożone w kolejnym porządku, odbywało się jakby dla operacji niezależnych od siebie. Regulowanie kredytów dokonywało się niejednolicie

tak co do samej metody jak i terminów. Kredyty udzielone na roboty w toku regulowane były raz na miesiąc na podstawie bilansu miesięcznego, natomiast udzielone na wyroby gotowe w zależności od zaplanowanych terminów cyklu nie mniej niż dwa do trzech razy w miesiącu, na podstawie danych przedsiębiorstwa z raportów produkcyjnych. Przy kredytowaniu robót w toku bank w istocie wykonywał kontrolę za czas ubiegły nie zaś bieżący, co miało być celem tej formy kredytowania.

W roku 1941 Bank Państwa ZSRR rozpoczął nowy etap kredytowania na obrót według sposobu więcej doskonałego, zaprowadzając tzw. kredytowanie całego cyklu produkcyjnego zapasów materiałowych, robót w toku i wyrobów gotowych. Kredyt bankowy bierze udział we wszystkich fazach obrotu środków przedsiębiorstw przemysłu ciężkiego, zaczynając od zaopatrzenia materiałowego aż do realizacji wyrobów gotowych.

Nasza instrukcja kredytowa na rok 1952 podaje w zarysie zasady kredytowania na obrót w przedsiębiorstwach przemysłowych, zasady które wyrażają metodę kredytowania całego cyklu produkcyjnego, poprzez kredyt pierwotnie udzielony na opłacanie surowców, materiałów pomocniczych, paliwa i innych materiałów a który przekształca się z kolei w pewnej części w kredyt na produkcję w toku i wyroby gotowe, będąc odpowiednikiem ruchu kredytowanych przez Bank wartości materiałowych uczestniczących w produkcji.

Na tle tych ogólnych zasad poddaję pod dyskusję następujące wytyczne dla techniki kredytowania całego cyklu produkcji przedsiębiorstwa z przykładem.

W tym miejscu należałoby zwrócić uwagę na artykuł ob. Komara w Nr 1 Wiadomości NBP z rb., którego zasługą jest utworzenie drogi dla techniki uruchamiania kredytu na obrót w przedsiębiorstwach handlowych, w warunkach obowiązującego systemu kredytowego.

1) Istotą kredytowania na obrót w przedsiębiorstwach przemysłowych jest kredytowanie środków w ramach całego cyklu obrotowego tj. kredytowanie części nakładów produkcyjnych od momentu zaopatrzenia materiałowego aż do realizacji wyrobów gotowych.

2) Warunkiem udzielenia kredytu normatywnego na obrót jest w zasadzie:

- a) wykonywanie przez przedsiębiorstwo czynności wytwórczych lub usługowych o długim cyklu produkcyjnym,
- b) odpowiednia wysokość własnych funduszy obrotowych przedsiębiorstwa,
- c) uporządkowana sprawozdawczość,
- d) wykonywanie planu produkcji, realizacji i akumulacji oraz planu obniżenia kosztów własnych w okresie ostatnich trzech miesięcy.

3) Kredyt normatywny na obrót jest kredytem nie-limitowanym, udzielanym na wniosek generalny.

4) Terminowość i zwrotność uzależniona jest od planowej długości cyklu obrotowego. Miernikiem długości cyklu będzie wskaźnik w dniach ustalony dla normatywu zapasów materiałowych i produkcyjnych, względnie współczynnik obracalności środków, wynikający z planu przyspieszenia rotacji.

5) Zabezpieczenie kredytu odbywa się według zasad ogólnych przewidzianych instrukcją VI.

6) Kredyt uchwycony jest na specjalnym rachunku pożyczkowym i jest oprocentowany według zasad podanych w osobnym zarządzeniu. Wykorzystywanie kredytu następuje przez opłacanie w dług tego rachunku podanych przez dostawców rachunków za materiały (żądania zapłaty, przelewy, czeki itp.). Reguluje się wszystkie zobowiązania bez względu na to, czy dotyczą bieżących dostaw i usług, względnie z okresów ubiegłych (patrz pkt 10).

7) wysokość kredytu zostaje bieżąco regulowana w zależności od:

- a) wielkości normatywu i jego pokrycia funduszami własnymi i zrównanymi z nimi,
- b) wielkości stanu faktycznego środków obrotowych,
- c) limitu zakupu materiałowego, wynikającego z planu obrotów materiałowych,
- d) przebiegu wykonania produkcji i realizacji.

8) Spłata kredytu następuje w ratach, a terminy płatności rat ustala się na okres równy cyklowi obrotowemu, obejmującemu czas od momentu zakupu materiałów do sprzedaży wyprodukowanych wyrobów. Początek terminu biegnie od połowy okresu obrachunkowego, obejmującego okresy 15-dniowe tj. od 8 wzgl. 23 każdego miesiąca.

9) Również bieżąco (codziennie lub co kilka dni) w zależności od częstotliwości wysyłek wyrobów gotowych przedsiębiorstwo przelewa z rachunku rozliczeniowego na rachunek pożyczkowy planowy udział funduszu własnego w pokrywaniu zakupu materiałowego. Udział ten oblicza się na podstawie wielkości planu nakładów, przy uwzględnieniu stosunku procentowego nakładów materiałowych do ogólnej sumy nakładów planowanych na okres kwartalny oraz wysokości pokrycia normatywu funduszami własnymi i zrównanymi z nimi (patrz przykład).

Przelew udziału dokonuje się z sum uzyskanych z kredytu inkasowego z którego przedsiębiorstwo korzysta obligatoryjnie.

10) Niezależnie od dokonywanej bieżąco spłaty zadłużenia (przez planowane udziały funduszu własnego) przeprowadza się tzw. regulacje kredytu w terminach i w sposób jak następuje:

Regulacja A — w terminach stałych każdego 15-go miesiąca, Regulacja B — z końcem każdego miesiąca lub w terminach ustalonych w porozumieniu z przedsiębiorstwem a zależnych od terminów sprawozdawczości. Regulacja C — w terminach płatności rat.

**Regulacja A** — polega na sprawdzaniu udziału własnych funduszy obrotowych przedsiębiorstwa w po-

kryciu opłaconych w okresie obrachunkowym zakupów materiałowych (patrz przykład).

**Regulacja B** — polega na korygowaniu kredytu w wyniku kontroli wykonania miesięcznego limitu zakupu (patrz przykład). Faktury nie mieszczące się w limicie zakupu nie mogą być opłacane według rachunku kredytu normatywnego na obrót, o ile przychód materiałów nie znajduje wyrównania w większym zużyciu spowodowanym przekroczeniem planu produkcji. Pokrycie kredytem powiększa się proporcjonalnie o procent przekroczenia planu produkcji w okresie ubiegłym (ostatni okres obrachunkowy). Opłacone faktury dotyczące dostaw z ubiegłych okresów należy przy regulacji wyeliminować z sumy opłaconych rachunków przy porównywaniu z limitem zakupu.

**Regulacja C** — to spłata rat kredytu ściśle według terminarza (patrz przykład).

11) W razie braku środków na rachunku rozliczeniowym dla wpłaty planowanego udziału funduszu własnego, lub dla spłat kredytu w ramach regulacji A, B, C, należy ustalić przyczyny braku środków i rozliczenia z tytułu kredytu normatywnego na obrót dokonać środkami uzyskanymi:

- z kredytu celowego — o ile zahamowanie w rozliczeniach nastąpiło z powodu celowego narastania zapasów materiałowych względnie produkcyjnych,
- z kredytu na nadzwyczajne potrzeby — o ile brak środków spowodowany został okolicznościami, które stwarzają potrzebę udzielenia takiego rodzaju kredytu,
- z kredytu na należności przeterminowane — o ile trudności finansowe powstały na tle niezawinionych przez przedsiębiorstwo zamrożeń należności u odbiorców.
- według kredytu przeterminowanego — o ile brak uzasadnienia na udzielenie kredytu na remanenty jak wyżej według pktu a) i b), względnie kredytu na należności przeterminowane według pktu c).

W razie zadłużenia na rachunku kredytu przeterminowanego wstrzymuje się regulowanie zobowiązań w ciężar kredytu normatywnego na obrót i wznowienie kredytowania może nastąpić dopiero po zupełnej likwidacji kredytu przeterminowanego.

#### PRZYKŁAD

(w tys. złotych)

Przedsiębiorstwo posiada na IV kwartał normatywy w wysokości zł 16.093.

Stan faktyczny środków obrotowych wynosi na dzień 30.9. zł 27.321, nadwyżka zatem stanowi zł 11.228 i pokryta jest częściowo kredytami celowymi, częściowo kredytem na nadzwyczajne potrzeby.

Rozpoczynając kredytowanie na obrót należy w pierwszym rzędzie:

- ustalić stosunek pokrycia normatywy funduszem własnym i zrównanym z nim oraz kredytem normatywnym,

b) odprowadzić część funduszu własnego, zastąpioną kredytem normatywnym,

c) ustawić kredyty ponadnormatywne zgodnie z przedmiotami przy uwzględnieniu zobowiązań nieprzeterminowanych i dostaw niefakturowanych,

W wyniku tych rozliczeń przyjmując, że normatyw będzie pokryty w 70% funduszami własnymi i zrównanymi z nimi a w 30% kredytem normatywnym, pokrycie normatywu wynosić będzie:

1) fundusz własny i zrównany z nim	zł 11.265
2) kredyt normatywny	zł 4.828
	zł 16.093

Z kolei ustalamy **planowany udział funduszu własnego** w opłacaniu rachunków za materiały jak następuje:

Plan nakładów na IV kwartał wykazuje następujący układ rodzajowy nakładów w cyfrach relatywnych:

nakłady materiałowe	— 73%
nakłady osobowe	— 15%
nakłady inne	— 12%
	100%

Nakłady planowane na kwartał wynoszą zł 17.637. Mając na uwadze, że pokrycie normatywu funduszem własnym wynosi 70%, ustalamy wielkość planowanego udziału funduszu własnego.

Nakł. plan. x udział nakł. mat. x stos. pokr.  
norm. fund. wł.

przez dni kw. x 100 x 100.

$$\text{czyli } \frac{17.637 \times 73 \times 70}{90 \times 100 \times 100} = 100,1$$

Cyfra 100,1 przedstawia udział planowany funduszu własnego ca zł 100/m w opłacaniu średniego dziennego planowanego nakładu materiałowego.

Następnie ustalamy **wielkość wskaźnika w dniach dla cyklu obrotowego** wynoszącego w danym przypadku ca 51 dni z następującego wyliczenia:

Ogół środków obrotowych (normatywy)

Plan. realizacja po koszcie wytw. ilość dni okr. plan.

$$\text{czyli } \frac{16.093}{28.500} \times 90 = 50,8 \text{ (51 dni)}$$

Limit zakupu materiałów wynosi kwartalnie zł 12.303, czyli miesięcznie przeciętnie 4.100 zł.

Po ustaleniu tych podstawowych danych przystępujemy do opłacania rachunków za materiały według specjalnego rachunku pożyczkowego, gdzie obroty kształtować się będą jak następuje:

(dla jasności przykładu podajemy obok obroty na rachunku rozliczeniowym).

Okresy obra- chunkowe	Opis zmian	R-k pożyczk.	R-k rozlicz.	Terminarz płatn. rat	
				Suma	Termin
1.10.	stan początkowy	4.828	1.430		
1 — 15.10.	wpływy		+ 2.577		
	wykup faktur	+ 2.284			
	wpłata udziału fund. wł. (15 dni x 100)	— 1.500	— 1.500		
	inne wypłaty		— 600		
15.10	sald a	5.612	1.907		

## REGULACJA A —

70% udziału fund. własnego

od opłaconych r-ków

zł 2.284 = 1.598

wpłacony udział

zł 1.500

do regulacji

98 — 98 — 98

sald a po regulacji A

5.514

1.809

rata 686

pł. 30.11

16 — 31.10.	wpływy		+ 2.510		
	wykup faktur	+ 2.242			
	wpłata udziału fund. wł. (15 dni x 100)	— 1.500	— 1.500		
31.10.	sald a	6.256	2.819		

## REGULACJA B —

wykup faktur w m-cu X. (2.284+2.242) 4.526

udziały fund. wł. wpłacone w m-cu X. 3.098

Opłacono kr. norm.

1.428

Limit zakupu wynosi 4.100, przekroczenie  
planu prod. o 5%.

Limit skorygowany (4.100+205) = 4.305

Do pokrycia kredytem 30% od 4.100 = 1.230

100% od 205 = 205

1.435

pozostaje do regulacji z kred.

7 + 7 + 7

1 — 15.11.	sald a	6.263	2.826	rata 749	pł. 15.12
	wpływy		+ 2.305		
	wykup faktur	+ 2.106			
	inne wypłaty		— 1.000		
	planow. udział fund. wł. (15 x 100)	— 1.500	— 1.500		
	do przeniesienia:	6.869	2.631		



Okresy obra- chunkowe	Opis zmian	R-k pożyczk.	R-k rozlicz.	Terminarz płatn. rat	
				Suma	Termin
	z przeniesienia	6.869	2.631		

## REGULACJA A —

70% × 2.106	= 1.474				
wpłaty udz.	1.500				
zwrot na r-k rozliczeniowy	26	+ 26	+ 26		
saldą po regulacji		6.895	2.657	rata 632	pl. 30.12
16 — 30.11. wpływy			+ 3.027		
wykup faktur		+ 1.719			
inne wypłaty			— 900		
planow. udział fund. wł. (15 × 100)		— 1.500	— 1.500		
		7.114	3.284		

## REGULACJA B —

Wykup faktur w m-cu XI.	3.825				
udziały fund. wł. wpłacone	2.974				
opłacono kred. normat.	851				
Limit zakupu 4.100 nieprzekroczony					
Prod. wykonana zgodnie z planem.					
Należałoby opłacić kredytem 30% od 3.825 =	1.148				
Różnica stanowi nadmiar udziału fund. wł. do regulacji		+ 297	+ 297		
		7.411	3.581	rata 516	pl. 15. 1.

## REGULACJA C —

Splata terminowa raty zł 686 jak wyżej pl. 30.11.	— 686	— 686		
saldą po regul. A. B. C	6.725	2.895		

Ustalenie rat nastąpiło w wysokości różnicy między saldem wyjściowym danego okresu obrachunkowego a saldem końcowym na rachunku kredytu normatywnego na obrót. Termin spłaty liczy się od początku okresu obrachunkowego, tj. od 8, względnie 23 na czas cyklu, który w danym przypadku wynosi 51 dni. Np. stan wyjściowy 4.828, stan na 15.10 po regulacji A 5.514. Różnica stanowi wykorzystanie kredytu (wzrost kredytu) w pierwszym okresie obrachunkowym o 686. Dla sumy tej opłacającej 30% zakupu materiałów ustalamy termin płatności na cykl rozpoczynający się od tworzenia zapasów materiałowych do realizacji produkcji gotowej, który wy-

nosi w danym przypadku 51 dni. Zatem termin płatności powyższej raty przypada, licząc początek od początku okresu obrachunkowego (8) na 30.XI. Zaznacza się, iż wysokość rat należy ustalić przed dokonaniem regulacji C. Suma wszystkich rat równa się wysokości różnicy wynikającej z porównania stanu wyjściowego kredytu ze stanem końcowym.

Następująca tabelka wykazuje obroty w następnym miesiącu, przy czym podaje się przykładowo regulację przy założeniu, że przedsiębiorstwo zamroziło swoje środki obrotowe i wymagana jest rewizja sytuacji finansowej.

Okresy obra- chunkowe	Opis zmian	R-k pożyczk.	R-k rozlicz.	Terminarz płatn. rat	
				Suma	Termin
1 — 15.12.	salda z przeniesienia:	6.725	2.895		
	wpływy		+ 324		
	wykup faktur	+ 3.000			
	wypłaty różne		— 2.000		
	udział planowany tylko (12 × 100) zamiast 15 × 100	— 1.200	— 1.200		
		8.525	19		

**Regulacja A** — wymagałaby dalszej spłaty kredytów o sumę zł 900/m, która wynika z następującego obliczenia:

wykup faktur	$3.000 \times 70\% =$	2.100
wpłacone planow. udz. fund. wł.		1.200
pozostaje do regulacji		<u>900</u>

Brak środków na rachunku rozliczeniowym uniemożliwia tę spłatę i Bank powinien dokonać spłaty według kredytu przeterminowanego. Przedsiębiorstwo stawia wniosek o udzielenie kredytu ponadnormatywnego dokumentując, że nastąpiły zahamowania produkcji w toku z powodu braku pewnych materiałów. Spiętrzenie stanu wyraża się sumą zł 1.900, co odbiło się na realizacji. Okoliczność tę potwierdza

jednostka nadrzędna. Bank po zbadaniu w przedsiębiorstwie przedmiotu kredytowania udziela kredytu na nadzwyczajne potrzeby w wysokości 1.800 zł. (po potrąceniu dostaw niefakturowanych). Następuje uruchomienie kredytu na dobro rachunku rozliczeniowego i zarazem regulacja A kredytu normatywnego jak niżej:

Okresy obra- chunkowe	Opis zmian	R-k pożyczk.	R-k rozlicz.	Terminarz płatn. rat	
				Suma	Termin
	z przeniesienia	8.525	19		
	udzielenie kredytu na nadzw. potrzeby (215)		+ 1.800		
	Regulacja A jak wyżej	— 900	— 900		
		7.625	919	rata 900	pl. 30.1.
	wobec płatności raty zł 749 przeprowadza się zarazem regulację C	— 749	— 749		
		6.876	170		
16 — 31.12.	wpływy		+ 3.652		
	wykup faktur	+ 1.312			
	wypłaty inne		— 2.317		
	plan wypłaty udz. wł.	— 1.500	— 1.500		
		6.688	5		

#### REGULACJA B —

Wykup faktur w m-cu XII	4.312		
udział fund. wł. wpl.	3.600		
opłacono kred. normat.	712		
Limit zakupu	4.100		
Niewykonanie planu prod. o 10%			
Do pokrycia kred.			
norm. 30% od 4.100 =	1.230		
Różnica stanowi nadmiar wpłaconego udziału f. wł.	518	+ 518	+ 518
do regulacji		7.206	523
			rata 330 pl. 15.2.

#### REGULACJA C —

płatna rata 30.12. z braku środków na r-ku rozl. częściowo pokryta z kredytu przeterminowanego	— 632	— 523	
	6.574	—	

Przedsiębiorstwo wpadło w kredyt przeterminowany, który do czasu jego spłaty zamyka kredytowanie na obrót.

Bliższa analiza sprawozdawczości krótkoterminowej przedsiębiorstwa wykazała, że trudności finansowe powstały:

- a) w związku z przekroczeniem planu nakładów, przy niezmienionej produkcji (zł 100/m),
- b) zamowaniem należności od odbiorców o ca 150/m zł.
- c) spiętrzeniem wyrobów gotowych spowodowanym złą jakością wyrobów co w szczególności zdecydowało o zmniejszeniu się wpływów (realizacji).

Podając powyższy przykład kredytowania na obrót w przedsiębiorstwie przemysłowym i powiązań z kredytowaniem remanentów, należy zwrócić uwagę na pewne zagadnienie wymagające ustalenia zasad:

1) Czy regulację B należałoby przeprowadzić w skali miesięcznej, czy kwartalnej? Jak wiadomo plan zakupu obejmuje okresy kwartalne a ustalenie limitu miesięcznego jako średniej arytmetycznej wielkości planowanej na kwartał może być niesłuszne. Z drugiej strony względy bieżącej kontroli przedsiębiorstwa przemawiają za stosowaniem regulacji w okresach miesięcznych. Możliwość błędu można by usunąć przez stosowanie średniej ważonej w oparciu o miesięczny operatywny plan produkcji.

2) Czy przy regulacji B uwzględnić limit zakupu materiałów w oderwaniu od limitu zużycia materiałowego, biorąc pod uwagę, że mogą powstać pewne zapasy ponadnormatywne planowane? Ponieważ zapasy te będą finansowane kredytem ponadnormatywnym, można by przyjąć zasadę regulacji kredytu normatywnego w oparciu tylko o limit zakupu.

3) Regulacja A — ma na celu konfrontację planowanych wpłat udziału funduszu własnego z wysokością udziału z jaką przedsiębiorstwo powinno uczestniczyć w pokryciu opłaconych w okresie obrachunkowym dostaw materiałowych. Regulacja B ma również na celu korektę wysokości udziału funduszu własnego, ponadto jest czynnikiem bieżącej kontroli kształtowania się wykonania planu zakupu materiałów na tle wykonania planu produkcji. Zachodzi pytanie, czy ustalenie limitu skorygowanego należałoby dokonać proporcjonalnie o procent przekroczenia planu produkcji z okresu jednego miesiąca lub dwóch miesięcy, poprzedzającego okres obrachunkowy. Mając na uwadze, że przedmiotem kredytowania na obrót mają być jednostki gospodarcze o długim cyklu produkcyjnym, należałoby za podstawę wziąć okresy porównawcze dłuższe. Wchodzi tu również w grę współczynnik narastania kosztów materiałowych w produkcji.

4) Nasuwa się ponadto pytanie, czy należy wprowadzić limit skorygowany w przypadku niewykonania planu produkcji?

Trudności finansowe wynikające z niewykonania planu produkcji znajdują swój wyraz w braku środków na pokrycie udziału funduszu własnego w opłaceniu materiałów, o ile naturalnie przedsiębiorstwo nie korzysta z pozabankowych źródeł finansowania. Wprowadzenie limitu skorygowanego w dół powiększy

niewątpliwie te trudności, co nie jest celem kredytu na obrót, który przedstawia elastyczną formę kredytowania i ma przyczynić się do przyspieszenia rozliczeń należności dostawców w interesie przyspieszenia obiegu środków w całości. Dodać tu należy, że w przypadku zaistnienia trudności o których mowa wyżej, przedsiębiorstwo ma możliwość wystąpienia o ewentualny kredyt na nadzwyczajne potrzeby, na stany ponadnormatywne, spowodowane niewykonaniem planu produkcji z przyczyn od przedsiębiorstwa niezależnych.

5) W związku z ściąganiem planowanego udziału funduszu własnego na opłacanie materiałów należałoby rozważyć, czy należy bezwzględnie regulować kredyt przy braku środków w dług kredytu przeterminowanego w przypadku nadmiernych dostaw materiałów nie z winy przedsiębiorstwa. Można by bowiem w miejsce stosowania ewentualnego kredytu ponadnormatywnego decydować się na odroczenia planowanych wpłat udziału funduszu własnego na zgóry ustalony okres (np. najdalej 10 dni). Przemawia za tym cel kredytowania na obrót, — wyrobienia elastycznych stosunków kredytowych z przedsiębiorstwem.

6) Czy terminowanie płatności rat jest słuszne, licząc początek terminu od połowy okresu obrachunkowego? Podzielał w tym miejscu stanowisko ob. Komara, który w swoim artykule o kredytowaniu obrotu towarowego słusznie wyjaśnia, że ustalenie w ten sposób biegu terminu nie krzywdzi przedsiębiorstwa, bowiem ustalenie terminu od pierwszego dnia okresu obrachunkowego wywołałoby skrócenie cyklu obrotowego, zaś od dnia 15 wydłużenie tego cyklu. A przecież środki wchodzą sukcesywnie w objęg w okresie od 1-go do 15-go, dlatego też ustalenie początku cyklu od połowy okresu obrachunkowego (jako średnia arytmetyczna) jest niewątpliwie słuszne.

Reasumując wydaje się, że omawiany system kredytowania niewątpliwie daje możliwość wytworzenia elastycznych stosunków kredytowych Banku z przedsiębiorstwem, Bank współpracuje ściślej z przedsiębiorstwem w tworzeniu zapasów w granicach planu. System ten zabezpiecza normalny tok pracy przedsiębiorstwa, ułatwia powiększenie rozmiaru produkcji, względnie zapobiega tworzeniu ponadplanowych stanów. Rozpatrując bliżej korzyści wypływające z stosowania omawianej metody kredytowania, polegającej praktycznie na prolongowaniu kredytu udzielonego na materiały na okres ich przetwarzania w procesie produkcji, można by je skonkretyzować, jak następuje:

Ten sposób kredytowania daje duże możliwości przyspieszenia obracalności środków w skali ogólnej, o ile większość przedsiębiorstw będzie z niego korzystała, względnie o ile sposób ten będzie stosowany do grup przedsiębiorstw gospodarczo ze sobą powiązanych. Opłacanie bowiem kredytem wszystkich faktur dostawców przyspiesza ruch okrężny środków u jednych i drugich w sferze obiegu, względnie w sferze produkcji.

Niejako bieżące egzekwowanie udziału planowanego funduszu własnego stanowi instrument bieżącej

kontroli gospodarki przedsiębiorstwa. Udział ten jest czynnikiem pozwalającym na wykrycie nieprawidłowości w gospodarce przedsiębiorstwa. Możliwość dokonywania planowych wpłat udziału funduszu własnego jest uwarunkowana.

- a) cyklicznością dostaw materiałów,
- b) przebiegiem wykonania planu produkcji i realizacji,
- c) kształtowaniem się zapasów produkcyjnych,
- d) rozmiarem środków nienormowanych w szczególności należności fakturowych,
- e) rozmiarem źródeł pozabankowych dofinansowania się przedsiębiorstwa.

Jest oczywiste, że zakłócenia w gospodarce przedsiębiorstwa odbijają się na regulacji wielkości udziału funduszu własnego w opłacaniu dostaw materiałowych. Np. zamrożenie środków w robotach w toku powoduje brak realizacji, co z kolei ujawnia brak środków na rachunku rozliczeniowym, potrzebnych dla pokrycia planowanego udziału funduszu własnego.

*Janusz Hozowski*

## Przepisy o obrocie bezgotówkowym

W Związku Radzieckim obowiązek uczestniczenia w obrocie bezgotówkowym wynika z samego systemu finansowego i układu prawa własności w państwie socjalistycznym, dlatego zagadnienia obrotu bezgotówkowego nie wymagają ujmowania ich w osobnych przepisach. Obowiązek uczestniczenia w obrocie bezgotówkowym dotyczy w równym stopniu wszystkich jednostek uspołecznionych a jest uregulowany odmiennie jedynie na odcinku drobnotowarowym (kołchozy) w dostosowaniu do specyficznych wymogów rozliczeń na wsi.

W warunkach ustroju gospodarczego Polski Ludowej, przy istnieniu sektora kapitalistycznego i drobnotowarowego miejskiego — przepisy uczestniczenia w obrocie bezgotówkowym musiały być uregulowane odrębnym aktem ustawodawczym, w celu powiązania rozliczeń, w sensie rozszerzenia obrotu bezgotówkowego, pomiędzy uspołecznionymi i nieuspołecznionymi uczestnikami obrotu bezgotówkowego, jak również dla umożliwienia przeprowadzania kontroli bankowej z punktu widzenia uzasadnienia gospodarczego dokonywanych wypłat gotówkowych uspołecznionych uczestników na rzecz ich kontrahentów — nieuczestników obrotu bezgotówkowego, osób prywatnych. W postępie i rozwoju socjalizacji ustroju gospodarczego dekret o obowiązku uczestniczenia w obrocie bezgotówkowym z dnia 3.3.1947 r. został zastąpiony ustawą z dnia 1.7.1949 r. Przepisy tej ustawy, działającej już z górami dwa lata, zostały z biegiem czasu wzbogacone licznymi interpretacjami w stosunku do grup zagadnień i przypadków szczególnych, którymi ustawa nie mogła się zająć z racji ramowego ujmowania zagadnień obrotu bezgotówkowego.

Obowiązującą wykładnię przepisów ustawy, zatwierdzoną przez Ministerstwo Finansów na wniosek Ko-

Jeśli chodzi o efektywność omawianego kredytu w naszych warunkach systemu kredytowego, należałoby zwrócić uwagę na moment zamrożeń środków w należnościach od odbiorców. Mechanizm kredytu normatywnego na obrót wymaga bezwzględnej wpłaty (pod rygorem kredytu przeterminowanego) planowanego udziału funduszu własnego na pokrycie opłaconych z kredytu dostaw. O ile celem tego kredytu ma być oddziaływanie Banku na przyspieszenie obiegu środków, to należałoby w przypadku stwierdzenia niezawinionych przez przedsiębiorstwo zamrożeń w rozliczeniach, decydować się na udzielenie kredytu na należności przeterminowane. Ma to zasadnicze znaczenie dla gałęzi przemysłu, która ma być właśnie podmiotem kredytowania na obrót. Jest to gałąź, która wytwarza dobra inwestycyjne a wiemy, że zasadniczą przyczyną zamrożeń należności w tych przedsiębiorstwach są zahamowania w rozliczeniach dokonywanych ze środków inwestycyjnych.

Otwierając dyskusję na ten temat, pragnę w końcu zaznaczyć, iż praktyka radziecka notuje na tle stosowania opisanej formy kredytowania w przemyśle ciężkim znaczne osiągnięcia w walce o wykonanie planu produkcji, realizacji oraz akumulacji.

misji Międzybankowej dla Spraw Obrotu Bezgotówkowego, zebrano i wydano w „Przepisach dla obrotu bezgotówkowego“ dla użytku wszystkich banków — celem jednolitego rozwiązywania takich samych przypadków. Jak również dla jednolitego stosowania przepisów wykonywanej przez banki kontroli nad uczestnikami obrotu bezgotówkowego, w sposób możliwie najprostszy i najskuteczniejszy.

Omawiając pierwsze skodyfikowane przepisy dla obrotu bezgotówkowego, ustalone na tle obowiązującej ustawy — chcemy zwrócić uwagę na najważniejsze zagadnienia, które w przepisach są odmiennie uregulowane niż to w praktyce do tej pory było stosowane. Dotyczy to w pierwszym rzędzie uprawnień uczestników do uzupełniania pogotowia kasowego z wpływów bieżących oraz szerszego obejmowania wypłat z tytułu wynagrodzeń, kwalifikacją wynagrodzeń za pracę (art. 8 ust. 1 pkt 3). Poza tym na tle zarządzenia Prezesa Banku uległa zmianie również organizacja kontroli obrotu bezgotówkowego w oddziałach NBP, w związku z nowym ustaleniem kompetencji komórek kredytowych i uruchomieniem komórki dysponenta rozliczeń

★

Po wprowadzeniu w życie ustawy z dnia 1.7.1949 r. — NBP interpretował ściślej przepis art. 2 ust. 1 pkt 3, kierując się koniecznością ograniczenia uprawnień uczestników obrotu bezgotówkowego uzupełnienia pogotowia kasowego z wpływów bieżących — do chwili, kiedy poziom przestrzegania dyscypliny finansowej przez uczestników obrotu bezgotówkowego dawałby gwarancję wykorzystywania przez nich pełnych uprawnień ustawowych, w sposób nie budzący poważniejszych zastrzeżeń. Praktykowane w okresie minionych dwóch lat uzupełnianie pogotowia kasowego ze środków po-



wych o dużej częstotliwości wypłat) będą dokonywać oddziały NBP w ramach swoich kompetencji.

Z powyższego podziału czynności między banki w zakresie udzielania zezwoleń na wnioski najczęściej rozpatrywane oraz przez uznanie z góry za uzasadnione gospodarczo wypłaty z umowy zlecenia i umowy o dzieło, podlegające opodatkowaniu podatkiem od wynagrodzeń — uzyskano znaczne zmniejszenie ilości wydawanych zezwoleń i przyspieszono realizację zobowiązań uczestników bez hamowania wypłat zbędnymi formalnościami.

Zwolnione zostały również od konieczności stwierdzenia uzasadnienia gospodarczego wypłaty należności z tytułu czynszów, dzierżaw oraz należności zasądzonych prawomocnym wyrokiem sądowym. Dla przejrzystości włączono je do pktu 8 zarządzenia ministra skarbu z dn. 27.12.1949 r. (§ 41 „Przepisów“) jako uzupełnienie przypadków wyliczonych w powołanym rozporządzeniu ministra skarbu.

Zakupy dokonywane przez uspołecznionych uczestników obrotu bezgotówkowego w sklepach komisowych w kwotach przewyższających zł 900.— powinny być regulowane bezgotówkowo — czekiem lub przelewem bankowym, przy równoczesnym złożeniu przez zainteresowanego uczestnika obrotu bezgotówkowego w sklepie komisowym kopii pisemnego zezwolenia NBP. Jest to jedna z form dodatkowego zabezpieczenia prawidłowego obiegu dokumentów rozliczeń i kontroli zakupów dokonywanych przez uspołecznionego uczestnika w źródle zrównanym z handlem nieuspołecznionym.

W przepisach dla obrotu bezgotówkowego nie zostały omówione sprawy ustalania pogotowia kasowego dla jednostek budżetowych i spółdzielni produkcyjnych,

Zbigniew Ładoś

### Racjonalny instruktaż skutecznym środkiem podwyższania poziomu prac oddziałów

Oddziały wojewódzkie z tytułu swej odpowiedzialności za poziom prac podległych oddziałów, udzielają im instruktaży w celu podwyższenia wydajności i poprawienia jakości ich pracy. Do udzielania instruktaży zobowiązane są wszystkie komórki oddziału wojewódzkiego, naturalnie każda w ramach swych specjalności. I tak np.: wydział planowania, dział planowania kasowego troszczy się o terminową sprawozdawczość oraz bezbłędną pracę komórek planowania kasowego w podległych oddziałach i w tym celu udziela im odpowiednich instruktaży. Akcję instruktażową koordynuje w oddziale wojewódzkim dział organizacji i kontroli pracy („OKP“), którego przedstawiciele przeprowadzają badania organizacyjne w oddziałach, udzielają w miarę możliwości instruktażu o jak najszerszym zakresie oraz mobilizują inne komórki oddziału wojewódzkiego do jak najenergiczniejszego oddziaływania na podległe oddziały.

Instruktaże mogą być przeprowadzane **pośrednio**: np. korespondencyjnie, telefonicznie, poprzez indywidualne lub wspólne odprawy z przedstawicielami oddziałów oraz **bezpośrednio** tj. przez przedstawiciela oddziału wojewódzkiego w oddziale.

które będą uregulowane w czasie późniejszym. Do czasu wydania osobnych zarządzeń, jednostki budżetowe mogą pobierać zaliczki budżetowe z właściwych rozdziałów rachunku wydatków i przetrzymywać niewydatkowane kwoty w wysokości pogotowia kasowego, ustalonego dla nich w r. 1951. Spółdzielnie produkcyjne według projektowanych zarządzeń będą zwolnione od obowiązku uczestniczenia w obrocie bezgotówkowym a osobne zarządzenie ustali zakres ich rozliczeń bezgotówkowych przy uwzględnieniu wytycznych zawartych w Uchwale Prezydium Rządu Nr 105 z 1.3.1952 r.

Co się tyczy sprawozdawczości oddziałów wojewódzkich NBP to z nielicznymi wyjątkami materiał sprawozdawczy obejmujący okres kwartału — nie dawał obrazu wykonywanych zadań jakie w szczególności spoczywają na oddziałach wojewódzkich w przedmiocie realizowania i rozwijania obrotu bezgotówkowego. Oddziały ograniczały się do stereotypowego stwierdzenia przeprowadzania akcji pogłębiania obrotu bezgotówkowego, stalej poprawy i zmniejszania się przypadków naruszeń ustawy a omijały omówienia istotnych zagadnień dotyczących działania w terenie systemu rozliczeń bezgotówkowych, występowania trudności w realizowaniu obrotu bezgotówkowego, rozbieżności w stosowaniu przepisów ustawy itp.; z reguły nie otrzymywaliśmy z oddziałów uwag i wniosków wynikłych na tle ich pracy. Sądzimy, że kopie protokołów zebrań kwartalnych urządzanych dla omawiania spraw obrotu bezgotówkowego, które należy do wglądu przysyłać Generalnemu Sekretariatowi — zaznajamiać nas będą dodatkowo z problemami obrotu bezgotówkowego, wynikłymi z praktyki oddziałów NBP i innych banków.

Instruktaże pośrednie są bardzo ważną formą podwyższania poziomu prac oddziałów i powinny być stosowane przez wszystkie komórki oddziału wojewódzkiego. Niewłaściwe jest postępowanie tych komórek oddziału wojewódzkiego, które po otrzymaniu, skontrolowaniu i poprawieniu jakichkolwiek sprawozdań, wykazów, zestawień itp. nadsyłanych przez podległe oddziały, a wykazujących różne błędy i inne braki, nie udzielają odpowiedniego instruktażu korespondencyjnego, umożliwiającego oddziałom uniknięcie w przyszłości analogicznych błędów. Oddziały wojewódzkie powinny poza tym energicznie zwalczać nieterminowe nadsyłanie różnych sprawozdań, wykazów, zestawień itp. i w tym celu przysyłać reklamacje do oddziałów. Reklamacje są bowiem również formą instruktażu pośredniego. W razie potrzeby udzielenia wszystkim podległym oddziałom instruktażu o określonej tematyce, celowe jest wydanie odpowiedniego zarządzenia przez dyrektora oddziału wojewódzkiego lub zorganizowanie odprawy. Odprawę w oddziale wojewódzkim zwołuje się przeważnie wówczas, gdy temat instruktażu wymaga szerszego i dokładniejszego omówienia. Przy różnego rodzaju

akcjach specjalnych, względnie dla doraźnych potrzeb korzysta się również z instruktażu telefonicznego, ograniczonego okresem czasu rozmowy telefonicznej. Niektóre oddziały wojewódzkie stosują system przekazywania informacji telefonicznych do kilku wybranych oddziałów, które z kolei są zobowiązane podać te informacje do wiadomości sąsiednim oddziałom.

Instruktaże bezpośrednie przeprowadza się przeważnie wówczas, gdy np.: oddział kilkakrotnie nadsyła nieterminowo, względnie błędnie opracowaną sprawozdawczość, lub też w innych dostatecznie uzasadnionych przypadkach (poważne reklamacje, braki organizacyjne itp.).

Należy jednak dokładnie zbadać, czy przeprowadzanie bezpośredniego instruktażu jest istotnie konieczne, aby nie potrzebnie nie powodować kosztów delegacji i straty czasu delegowanego.

Stosowanie formy bezpośredniego instruktażu ma przede wszystkim uzasadnienie w oddziałach o niskim poziomie pracy, w których formy pośredniego instruktażu nie dają pozytywnych rezultatów. W walce o obniżenie kosztów własnych banku, należy starać się, aby przeprowadzany instruktaż był istotnie skuteczny. Jak zaobserwowano, nie zawsze instruktorzy dokładają dostatecznych starań, aby instruktaż był skuteczny np.: nie są odpowiednio przygotowani, nie stosują właściwych metod pracy, które wymagają większego wysiłku pracy, a które dawałyby pożądane rezultaty ich pracy w oddziale w skutek czego nawet kilkakrotny przyjazd takich instruktorów nie podwyższa poziomu prac oddziału.

Aby instruktaż w oddziale był skuteczny, musi być przede wszystkim jasno określony cel instruktażu. Poinstruować to znaczy jasno i zrozumiale wskazywać w jaki sposób praca powinna być wykonywana, demonstrować prawidłowe wykonywanie pracy, szkolić na podstawie zaobserwowanych błędów, wydawać zalecenia, doradzać, przekonywać oraz tak ustawić pracę w instruowanych komórkach organizacyjnych oddziału, aby po wyjeździe instruktora praca była wykonywana poprawnie.

Praca instrukcyjna musi być konstruktywna i dlatego instruktor nie może absolutnie ograniczać się do stwierdzenia błędów, udzielania wskazówek, pouczenia, lecz jeśli zachodzi potrzeba, musi ściśle współpracować z wykonawcami swych zaleceń, musi im osobiście pokazać jak czynności te należy wykonywać oraz musi niejednokrotnie czynnie pomóc w pracy. Oddziały zaś powinny pamiętać, że pomoc instrukcyjna nie może ich zwalniać np. od obowiązku przeprowadzania we własnym zakresie szkolenia.

Po zadecydowaniu w oddziale wojewódzkim, iż powinien oddział zostanie poinstruowany, dyrektor względnie naczelnik kompetentnego wydziału oddziału wojewódzkiego udziela instruktorowi lub ekipie instruktorów wytycznych określających możliwie dokładnie cel instruktażu. Przed instruktorem należy postawić konkretne zadanie, które musi wykonać dokładnie. Rezultat instruktażu tzn. poprawa poziomu prac oddziału powinien być skontrolowany.

Każdy pracownik oddziału wojewódzkiego, przed wyjazdem do oddziału, powinien poza tym zgłosić się

do wszystkich naczelników wydziałów oddziału wojewódzkiego po ewentualne instrukcje dla danego oddziału, a w szczególności powinien porozumieć się z działem „OKP“, który udzieli mu dokładnych informacji odnośnie dokładności i wydajności prac oddziału, wyników poprzednich instruktaży, braków organizacyjnych oddziału itp. Instruktor wyjeżdżający do oddziału musi być poza tym dokładnie zorientowany we wszystkich przepisach dotyczących tematu udzielanego przez niego instruktażu. Przy instruktażu o charakterze wyłącznie organizacyjnym niezbędna jest znajomość całości pracy banku. Zakres instruktażu udzielanego oddziałowi może w wyjątkowych przypadkach ulec zmianie podczas pobytu instruktorów w oddziale, gdy stwierdzą oni iż zachodzi uzasadniona potrzeba rozszerzenia względnie ograniczenia zakresu instruktażu względnie zmiany tematu instruktażu. Rozszerzenie zakresu instruktażu może również nastąpić na wniosek kierownika oddziału, który we wstępnej konferencji z instruktorami uzasadni potrzebę dodatkowego poinstruowania innych komórek oddziału.

Oddziały wojewódzkie stosowały dotychczas różnorodne formy instruktaży o niejednolitej nomenklaturze, co utrudniało zorientowanie się w ilości i rodzaju wykonywanych prac instruktażowych. Również pracownicy oddziałów, nie znając charakteru i celu przyjazdu przedstawicieli oddziału wojewódzkiego nie zawsze potrafili nawiązać z nimi ścisłą współpracę. Dlatego wydaje się wskazane przyjęcie następującej klasyfikacji instruktaży:

- 1) Instruktaże organizacyjno-ekonomiczne,
- 2) Instruktaże szkoleniowe,
- 3) Instruktaże specjalne.

Poza powyżej podanymi instruktażami, oddziały wojewódzkie przeprowadzają również w oddziałach badania i kontrole nie posiadające charakteru instruktażu (np. badania przodujących metod pracy w celu rozpowszechnienia ich na inne oddziały, badania wykonania zaleceń ekip instruktażowych lub zarządzeń pokontrolnych wydziału inspekcji i kontroli, lustracje oraz dochodzenia itp.).

ad 1. Instruktaże organizacyjno-ekonomiczne przeprowadzone są przeważnie w oddziałach wykazujących: a) spadek lub brak wzrostu wydajności pracy, b) nadmierne ilości godzin nadliczbowych, c) nadmierne ilości różnych absencji, przerzutów oraz narzutów roboczo-godzin itp., d) brak lub nadmierną ilość etatów, niewłaściwe rozplanowanie etatów w schemacie organizacyjnym oddziału, niewłaściwe wykorzystanie etatów itd., e) wzrost lub brak obniżenia wskaźnika reklamacji, f) reklamacje dowodzące o poważniejszych brakach w oddziale, g) niewykonanie zadań planowych itd.

Udzielanie instruktażu poprzedza się porównaniem posiadanych informacji o oddziale ze stanem faktycznym prac w oddziale. Porównanie to wiąże się często z przeprowadzaniem bardzo dokładnych badań wydajności i dokładności pracy w każdej komórce oddziału. Badania te muszą wykazać jakie są istotne przyczyny poszczególnych niedomagań organizacyjnych. Od badającego wymaga się obiektywnego sto-

sunku i dokładnej znajomości badanej pracy oraz żywej współpracy z pracownikami wykonującymi te prace. Instruktor organizacyjny w oparciu o swe doświadczenie nabyte częstymi wyjazdami do różnych oddziałów, o najwyższym i najniższym poziomie pracy może i powinien poprzez dogłębne badania przebiegu pracy odkryć braki organizacyjne, niedostrzeżone często przez pracowników i kierownictwo oddziału. Wyciągnięte wnioski z badań powinny być podstawą do udzielenia bardzo szczegółowych zaleceń. Udzielanie zaleceń ramowych, ogólnikowych np.: „podwyższyć wydajność pracy w sortowni“, albo „przeprowadzić kontrolę na drugą rękę“ itp. — jest niewystarczające. Zalecenia muszą dokładnie przewidywać sposób ich realizacji, powinny imiennie wskazywać wykonawców np.: „zreorganizować pracę w sortowni poprzez delegowanie jednej osoby np. (ob. Wiatr) na 4 godziny dziennie, pomiędzy 11—15 do księgowania maszynowego na rachunkach bankowych, po odpowiednim przeszkoleniu w okresie 2-tygodniowym, przez co wydajność pracy w sortowni wzrośnie o 15% czyli będzie wynosić 105%. W związku z powyższą pomocą zaleca się polecić jednej osobie, dotychczas księgującej (np. Ob. Kowalskiemu), dokładną kontrolę księgowania w czasie od godz. 13,30 do 14,15. W pozostałym czasie tj. od godz. 11 — 13,30 ob. Kowalski może wykonywać następujące czynności . . . . . itd.“

Instruktaż organizacyjno-ekonomiczny powinien więc nie tylko wyjaśniać przyczyny niedomagań organizacyjnych oddziałów, ale spowodować aby przyczyny te zostały usunięte.

Niektóre z wniosków instruktora, dotyczące różnych spraw wymagających dalszego załatwienia, po zaakceptowaniu ich przez dyrektora oddziału wojewódzkiego powinny być zrealizowane przez inne komórki oddziału wojewódzkiego. Nad realizacją tych wniosków czuwa dział „OKP“.

ad 2. Tematem instruktaży szkoleniowych mogą być wszystkie czynności bankowe (tzw. instruktaże pełne) lub tylko niektóre (tzw. instruktaże fragmentaryczne). Instruktaże pełne są udzielane przeważnie przez kiluosobową ekipę instruktorów w okresie kilku dni, przeważnie w oddziałach nowootwartych, w oddziałach w których istnieje stosunkowo dość duża płynność kadr oraz w innych oddziałach, w specjalnie uzasadnionych przypadkach. Przed przeprowadzeniem instruktażu pełnego, instruktorzy dokonują podziału pracy i każdy z nich w ramach swej specjalności instruuje pewne działy pracy. Nad całokształtem prac powinien czuwać jeden z instruktorów, przewodniczący ekipy. Podczas przeprowadzania instruktażu pełnego, powinni instruktorzy dokładnie zapoznawać się ze stanem prac w każdej komórce oddziału, jednakże czynności zapoznawcze nie mogą mieć charakteru inspekcyjnego, gdyż nie jest celem instruktażu przeprowadzanie regularnej inspekcji. W związku z tym pracownicy oddziału, którzy chcą skorzystać z instruktażu np.: dowiedzieć się jakie błędy popełniają, w jaki sposób błędem zapobiegać, w jaki sposób błędy pousuwać, powinni o wszystkich szczegółach swej pracy bezstronnie informować in-

struktorów. Jeżeli instruktorzy nie mogą się oprzeć na uzyskanych informacjach, muszą się uciec do dokładniejszych badań. Podczas udzielania instruktażu powinni instruktorzy notować udzielane zalecenia, aby oddział wojewódzki mógł skontrolować realizację zaleceń. Podczas instruktażu szkoleniowego instruktorzy powinni również, w miarę potrzeby osobiście demonstrować racjonalny sposób wykonywania niektórych czynności, opracowywania sprawozdań, wykazów itp., powinni następnie przypilnować, aby czynności te były wykonywane w analogiczny sposób przez instruowanych pracowników. Po godzinach urzędowych instruktorzy mogą szkolić pracowników na specjalnie zwoływanych w tym celu odprawach szkoleniowych.

Instruktaż szkoleniowy pełny musi również obejmować zagadnienia organizacyjno-ekonomiczne. W związku z tym należy zrewidować i w miarę potrzeby usprawnić: podział pracy, obieg dokumentów, harmonogram pracy itp. Pobyt instruktorów podczas instruktażu pełnego jest nieco dłuższy, jednakże ta forma podwyższania poziomu prac oddziału daje bardzo dobre rezultaty.

Instruktaże fragmentaryczne są udzielane w oddziałach, w których wyjątkowo niski poziom pracy wykazuje jedna lub dwie komórki organizacyjne. Instruktaży fragmentarycznych udziela zwykle jeden przedstawiciel oddziału wojewódzkiego w przeciągu 1 — 6 dni. Poza tym metoda pracy jest analogiczna jak przy instruktażach pełnych.

Instruktaże szkoleniowe mogą być przeprowadzane przez oddział wojewódzki przy współudziale odpowiednio wykwalifikowanych pracowników oddziałów.

ad 3. Instruktaże specjalne są to instruktaże w zakresie np.: mechanizacji prac, przeprowadzania kontroli wewnętrznej w oddziale, uzgadniania kont bilansowych oraz inne instruktaże, których zadania są każdorazowo ustalane, a które często wiążą się z przeprowadzaniem różnych akcji specjalnych. Instruktaże specjalne mechanizacji np.: rachunków bankowych, rozliczeń inkasowych, planowania kasowego, OBP itp. powinny równocześnie objąć instruktaż szkoleniowy oraz organizacyjno-ekonomiczny z zakresu mechanizowanych czynności bankowych. Instruktaże pokazowe, pouczające w jaki sposób należy prawidłowo przeprowadzać kontrolę wewnętrzną oddziału, stosuje się w oddziałach w których kontrola ta od dłuższego czasu nie jest realizowana. Instruktaż w przeprowadzaniu kontroli wewnętrznej w oddziale powinien również wiązać się ze szkoleniem w oparciu o stwierdzone błędy oraz z instruktażem organizacyjno-ekonomicznym.

Instruktaże specjalne z zakresu uzgadniania kont bilansowych powinny nie tylko wskazywać np.: na sposób wyszukania pewnych zaległych niezgodności na kontach bilansowych, lecz w miarę potrzeby również konkretnie pomóc przy uzgadnianiu.

Przebieg prac przedstawicieli oddziału wojewódzkiego przyjeżdżających na instruktaż do oddziałów jest przeważnie następujący:

1) Przedstawianie kierownikowi oddziału celu przyjazdu. Kierownik oddziału informuje instruktorów



o sytuacji organizacyjnej oddziału oraz w poziomie prac poszczególnych komórek, które mają być instruowane. Wstępna konferencja powinna trwać nie dłużej jak 30 minut. Po konferencji kierownik oddziału powinien przedstawić delegowanych zespołowi oraz zakomunikować zespołowi pracownikom cel przyjazdu instruktorów.

2) Przedstawiciele oddziału wojewódzkiego przeprowadzają następnie właściwy instruktaż; przy czym wydawane zalecenia i ewentualnie wprowadzane zmiany organizacyjne uzgadniają z kierownikami kompetentnych komórek organizacyjnych i z kierownikiem oddziału. W przypadku jeśli kierownik oddziału nie uważa iż zalecenia wydane przez instruktora są słuszne, wówczas ewentualna realizacja zaleceń następuje dopiero po zatwierdzeniu ich w oddziale wojewódzkim.

Instruktor jest obowiązany w swym raporcie z instruktażu przedstawić stanowisko oddziału odnośnie realizacji zaleceń.

3) Po uzgodnieniu z kierownikiem oddziału wszystkich zaleceń, jakie zostały wydane podczas przeprowadzania instruktażu, jest wskazane zwołanie narady pracy. Podczas narady pracy powinien przedstawić oddziału wojewódzkiego przedstawić swe zalecenia, podać motywy wydania tych zaleceń oraz wskazać na sposób ich realizacji. Pracownicy powinni przedyskutować sposób wykonywania poszczególnych prac oraz zanalizować celowość i możliwość wykonania zaleceń instruktora. Niektóre trudniejsze do wykonania zalecenia instruktora wymagające wyjątkowo poważnego wkładu dodatkowej pracy, mogą być włączone do tematyki współzawodnictwa (np.: uzyskanie wydajności ponad normę) i być przedmiotem podejmowanych podczas narady pracy zobowiązań. Narady pracy dają wyraz uświadomienia społeczno-politycznego zespołu i są w oddziałach bardzo poważnym czynnikiem podwyższania poziomu prac, naturalnie tylko wówczas gdy realizacja uchwał narady pracy jest czujnie kontrolowana przez organizację społeczno-polityczną w oddziale. Wyniki dyskusji nad realizacją zaleceń udzielonych przez przedstawicieli oddziału wojewódzkiego reasumuje kierownik oddziału. Protokół z takiej narady pracy po-

winien być w zasadzie wysłany do oddziału wojewódzkiego, wydziału organizacyjno-administracyjnego.

Wyżej podane metody dotyczą wprawdzie instruktaży udzielanych przez przedstawicieli wszystkich komórek oddziału wojewódzkiego, lecz nie wyczerpują wszelkich form obecnie stosowanych instruktaży i mogą ulegać indywidualnym zmianom, zależnie od lokalnych potrzeb. Np.: oddział Wojewódzki Katowice stosuje instruktaże przy pomocy dwóch ekip wzorcowych. Ekipa taka wyjeżdża przeważnie do mniejszych oddziałów. Instruktorzy zastępują w oddziale wszystkich pracowników, którzy całkowicie wyłączają się na ten dzień z bieżących prac i przyglądają się tylko pracy instruktorów. Instruktorami są najlepsi fachowcy, praktycy, każdy w swej specjalności. Praca ekipy wzorcowej oddaje duże korzyści dydaktyczne, gdyż pracownicy zapoznają się nie tylko z racjonalnym sposobem wykonywania poszczególnych prac, w najdrobniejszym szczególe, ale również przekonywują się naocznie, jak należy skoordynować pracę, przestrzegać harmonogramu prac i wzajemnie, ściśle współpracować w zespole. Instruktaż taki jest wskazany w oddziałach, w których od dłuższego czasu praca przedłuża się poza godziny urzędowania wskutek nieracjonalnej organizacji pracy.

Jak wynika z powyższego skuteczność instruktażu zależy w pierwszym rzędzie od doboru odpowiedniej metody instruktażowej, która z kolei zależy od obiektywnej oceny potrzeb oddziału.

Poza tym skuteczność instruktażu zależy w dużym stopniu od umiejętności i taktu instruktora oraz od współpracy pracowników i kierowników oddziałów z instruktorem. W zrozumieniu potrzeby podwyższania poziomu prac oddziału, wspólnego celu prac zarówno pracowników oraz kierownictwa oddziału, jak i przedstawicieli oddziału wojewódzkiego, współpraca podczas instruktażu powinna być jak najściślejsza.

W trosce o właściwą wydajność i jakość pracy w oddziałach oraz o terminowe wykonanie zadań planowych Banku, należy dołożyć wszelkich starań, w celu podwyższenia poziomu instruktaży przeprowadzanych przez oddziały wojewódzkie w podległych oddziałach.

## Zespół OKP Łódź

### Usprawniamy nasz styl pracy

Jedną z największych bolączek naszej pracy są godziny nadliczbowe. Fakt ich częstego występowania w różnych komórkach i we wszystkich kategoriach oddziałów spowodowany jest różnymi przyczynami. Obserwacje poczynione przez Dział OKP O/Wojewódzkiego Łódź ustaliły, że przyczyny powstawania godzin nadliczbowych są następujące:

- 1) spiętrzenie się czynności w pewnych okresach czasu
- 2) niewłaściwa gospodarka etatami
- 3) błędy w pracy
- 4) brak pracy kolektywnej w zespole.

Badając szczegółowo przytoczone elementy doszliśmy do wniosku, że likwidacja przyczyny pierwszej, tj. „spiętrzenia się czynności w pewnych okresach czasu“ może być przez odpowiednią organizację pracy przeprowadzona, a w najgorszym razie mogą być ograniczone znacznie jej skutki.

Akcja kompensacyjna, a zwłaszcza jej pierwsza faza dała nam wiele ciekawego materiału i wykazała, że poprzez rozważne, planowe, wnikające w każdy szczegół przygotowanie akcji można ją przeprowadzić bez przeciążenia pracowników przedłużeniem pracy w godzinach nadliczbowych.

Druga przyczyna, a mianowicie niewłaściwa gospodarka etatami odbija się również ujemnie na wskaźniku godzin nadliczbowych. Trudno bowiem uznać za właściwe stanowisko oddziału, który żąda podwyższenia kredytów na godziny nadliczbowe, mając niewykorzystane etaty, lub też koncentruje pracowników o wyższych uposażeniach w jednej komórce, co nie daje możliwości właściwego ustawienia wykwalifikowanego personelu we wszystkich komórkach.

Jasne, że tego rodzaju „praktyki“ mające niewątpliwy wpływ na występowanie godzin nadliczbowych mogą być względnie szybko zlikwidowane.

Do najtrudniejszych, jeżeli chodzi o likwidację, zaliczyć należy trzecią przyczynę powstawania godzin nadliczbowych, a mianowicie „błędy w pracy“. Tę przyczynę można podzielić na 2 typy: 1) błędy pracownika i 2) błędy maszyny.

Błędy pracowników mają swe źródło w a) niedostatecznej znajomości przepisów, b) w nieuważnej pracy.

Braki w znajomości przepisów wyrugować można poprzez systematyczne szkolenie i to nie tylko przez szkolenie odgórne, tzn. przeprowadzane na zarządzenie władzy zwierzchniej, ale także poprzez samokształcenie. Zapoznanie się z całokształtem przepisów regulujących sposób wykonywanych przez danego pracownika czynności nie powinno nastręczać specjalnych trudności, ani też nie pochłania ono zbyt wiele czasu. Poznanie tych zagadnień, a co ważniejsze zrozumienie sensu wykonywanej pracy pozwala na znacznie łatwiejsze spełnianie niejednokrotnie nużących monotonią czynności. Na tym odcinku z przykrością to trzeba stwierdzić, koledzy nasi z oddziałów nie grzeszą zbytnią aktywnością, a wręcz przeciwnie spotkać się nieraz można z niezrozumiałą beztroską. Zrozumienie właściwego stosunku do pracy jest niewątpliwie kwestią indywidualną, ale wdzięczne pole do popisu na odcinku wychowania jednostki ma aktyw związkowy i kierownictwo poprzez stojące do ich dyspozycji środki, np.: narady pracy.

Brak uwagi przy pracy jest również częstą przyczyną powstawania błędów, podobnie jak brak znajomości zarządzeń.

Błędy powstające wskutek tego pochłaniają niejednokrotnie stratę wielu godzin pracy wielu ludzi, stratę szkodliwą i dla pracy i dla zdrowia pracowników. Dobrze byłoby, byśmy przy wykonywaniu naszej pracy skoncentrowali całą swoją uwagę przez czas pracy na materiale, który rozpracowujemy, a unikniemy przez to odpowiedzialności, która nas obciąża za popełniony błąd. Dobrze byłoby, byśmy pamiętali o tym, że błędy nasze, które z tych czy innych powodów nie ujawniają się natychmiast w komórce, w której pracujemy, spowodować mogą wielogodzinne poszukiwania w innych jednostkach organizacyjnych, do których trafi błędnie sporządzony materiał. Człowiek jest omylny, co nie znaczy jednak, że człowiek musi się mylić, nie znaczy, że za parawan ludzkiej ułomności możemy chować własną winę. Jest rzeczą niewątpliwą, że oddziały, w których widoczna jest koncentracja uwagi u pracowników, pracują prawie bezbłędnie, a godziny nadliczbowe występują w tych oddziałach **sporadycznie**.

Najtrudniejsze do wyszukania są błędy maszynowe. Błędy te wskutek tego pożerają największą ilość godzin. Uniknięcie tego typu błędów uzależnione jest od należytej konserwacji maszyn i właściwego ich obsługiwanie. Nasza ślepa wiara w nieomyślność „Continental“ czy „Astry“ dochodzi do tego, że nie zwracamy dostatecznej uwagi na należytą opiekę nad maszyną, która skutkiem tego jako instrument niezwykle czuły pada niejednokrotnie ofiarą mniej, lub bardziej poważnego uszkodzenia. Widzieliśmy kiedyś maszynę przywiezioną do naprawy z diagnozą „robi błędy“, z której wnętrza mechanik wyjął ni mniej ni więcej tylko 14 spinaczy. Dziwić się jedynie należy, że maszyna ta aż tyle okazała cierpliwości. Jest to niewątpliwie dowodem braku staranności przy obsłudze maszyny, co w konsekwencji mści się niejednokrotnie przez niepotrzebną stratę czasu na wyszukiwanie błędów popełnionych przez maszynę.

Należy również pamiętać o tym, że obsługa maszyny musi być bezwzględnie przystosowana do jej konstrukcji. Troskliwa opieka nad maszyną, utrzymywanie jej w nienagannej czystości to obowiązek, a nie dobra wola.

Czwartym elementem, który powoduje powstawanie godzin nadliczbowych jest wreszcie brak kolektywności pracy.

Praca w naszej instytucji jest zasadniczo pracą zespołu, a nie pracą jednostek. Suma pracy jednostek daje wyniki zespołu. Praca zatem zespołu jest uzależniona od pracy jednostek. Zdolności i kwalifikacje jednostek są cechami indywidualnymi i trudno sobie wyobrazić zespół składający się z wyrównanych poziomem jednostek. Fakt, że praca nasza ma charakter pracy zespołu powoduje, że w wyniku ostatecznym zanikają różnice występujące w pracy poszczególnych jednostek.

Na czym, praktycznie biorąc, polega praca kolektywna? Polega ona na zrozumieniu przez pracownika, że zakres prac, które wykonuje nie on, ale cały zespół musi być wykonany na określonej godzinie, w określony sposób. Przy takim podejściu do pracy nie będziemy się zastanawiali ani przez moment jeżeli po zakończonej przez nas czynności zauważymy, że nasz kolega nie zdążył się jeszcze uporać ze swoim przydziałem pracy i przyjdziemy mu natychmiast z pomocą. Powinniśmy wykształcić w sobie to poczucie koleżeńskie pomocy, która każe nam z miejsca wesprzeć naszego kolegę bez czekania na polecenie kierownika.

Okres wymiany dał nam piękne przykłady ofiarnej, kolektywnej pracy. Taka właśnie ówczesna forma naszej pracy pozwoliła nam na sprężyste wykonanie ogromnych zadań. Takie podejście do pracy każdego dnia pozwoli nam na sprawne wykonanie naszych czynności. Takie koleżeńskie podejście kolegi do kolegi, taki kolektywny stosunek do pracy jest niewątpliwie wyrazem wewnętrznego zdyscyplinowania i świadomego przestrzegania socjalistycznej dyscypliny pracy

Pragnąc wpoić kolegom z oddziałów terenowych konieczność kolektywnej pracy sięgnęliśmy do harmonogramów pracy jako do instrumentu, który może zmobilizować zespół do wykonania określonych zadań

w określonym czasie. Harmonogramy zdały egzamin i przyniosły realne korzyści w postaci zmniejszenia godzin nadliczbowych. Zauważyliśmy jednak, że zespoły pracujące według ustalonego harmonogramu realizują go w ciągu dnia z wyliczeniem takim, by całość prac zakończona została w określonej godzinie, natomiast poszczególne etapy harmonogramu były niejednokrotnie załamywane. Należało temu przeciwdziałać i mobilizować zespoły do wykonania w określonych godzinach części całego harmonogramu. Biorąc pod uwagę ściśle powiązanie pracy poszczególnych komórek, zaprowadziliśmy jeden wspólny zsynchronizowany harmonogram dla tych komórek.

Zastosowanie zsynchronizowanych harmonogramów w kilku oddziałach terenowych dało realne korzyści w postaci:

- 1) wzmocnienia dyscypliny pracy zespołu, który jako całość czuje się zobowiązany do wykonania określonych dla niego czynności w ustalonym czasie,
- 2) harmonijnego przebiegu pracy przy równomiernym tempie pracy,
- 3) eliminowania godzin nadliczbowych.

Te trzy elementy pozwalają nam widzieć w harmonogramach istnienie pozytywnych wartości, gdyż stanowią niewątpliwie instrument wychowania jednostki jako członka zespołu.

# DZIAŁ i n s t r u k c y j n y

## Raporty z przeprowadzonego w oddziale instruktaza

Podczas odprawy kierowników działów organizacji i kontroli pracy (OKP), odbytej w Warszawie w dniu 25 lutego br., niektórzy uczestnicy odprawy wysunęli projekt ujednoczenia formy raportów z instruktaży, przeprowadzanych w oddziałach przez przedstawicieli o/wojewódzkich. Projekt powyższy został uznany w zasadzie za słuszny, ponieważ spodziewano się, że wprowadzenie go w życie:

- ułatwi pracę instruktorów dzięki możliwie dokładnemu określeniu treści raportu,
- na szczeblu wojewódzkim ułatwi analizę pracy instruktorów i sytuacji w instruowanych oddziałach, jak też ułatwi wyciąganie odpowiednich wniosków,
- wzmocni dyscyplinę pracy instruktorów.

Celem zebrania danych, niezbędnych dla ujednoczenia formy raportów z instruktażu, Wydział Organizacyjny opracował odpowiednią ankietę dla wydziałów organizacyjno-administracyjnych w kilku o/wojewódzkich. Odpowiedzi o/wojewódzkich potwierdziły potrzebę ustalenia formy raportów z instruktaży — z tym, że tylko jeden o/wojewódzki wypowiedział się za jednolitą formą raportu dla wszelkich rodzajów instruktażu. Inne uznały konieczność uzależnienia formy raportu od rodzaju instruktażu, gdyż — jak właściwie uzasadnił to O/Wojewódzki w Gdańsku — jeden typ raportu „znormalizowanego“ musiałby być bardzo ogólny i nie spełniłby swego zadania, ponieważ nie pomagałby instruktorom (a szczególnie spoza działu OKP) ujawnić istotnych dla danego rodzaju instruktażu informacji, spostrzeżeń i wniosków.

Instruktaże przeprowadzane przez przedstawicieli o/wojewódzkich posiadają rozmaity charakter, zależnie od zadań zleconych pracownikom wyjeżdżającym na instruktaż. Ustalenie według życzeń o/wo-

jewódzkich jednolitych form raportów z poszczególnych rodzajów instruktaży wymaga więc najpierw ustalenia klasyfikacji instruktaży. Klasyfikacja taka będzie jednak zawsze tylko mniej lub więcej ogólnikowa (np. instruktaże organizacyjne, szkoleniowe, specjalne) mimo tego, że zasadniczo wszystkie instruktaże posiadają jeden wspólny ostateczny cel ekonomiczny — podniesienie jakości i wydajności pracy.

Przypuszczalnie więc z tego względu o/wojewódzkie nie podały projektów wzorcowych raportów, lecz tylko z jednym wyjątkiem wszystkie stwierdziły, że w treści raportu nie należy zamieszczać wykazu stwierdzonych błędów i usterek, natomiast niezbędne jest określanie zasadniczych braków w danym dziale czynności oddziału, stwierdzonych podczas instruktażu. Jednocześnie jednak zgodnie z opinią wszystkich o/wojewódzkich każdy instruktor obowiązany jest sporządzić oddzielny wykaz zauważonych błędów w pracy oddziału i doręczyć go kierownictwu oddziału, ponieważ w przeciwnym przypadku zdarza się, że przy następnym instruktażu ponownie spotyka się w oddziale te same braki, mimo udzielenia odpowiednich wyjaśnień.

Wszystkie bez wyjątku o/wojewódzkie, które otrzymały ankietę, wypowiedziały się za ustaleniem jednolitych wytycznych dla opracowywania raportów z instruktaży, w formie **wyliczenia zagadnień**, do omówienia w raporcie. Należy jednak zauważyć, że jednocześnie nadesłany dla przykładu przez O/Wojewódzki w Gdańsku raport z instruktażu zaprzecza możliwości ustalenia wytycznych dla zagadnień, które powinny być omówione w raporcie. Raport ten podaje się poniżej jako w swoim rodzaju **wzorowy**, lecz na jego przykładzie uwidoczni się niewłaściwość jakiegokolwiek normowania zagadnień według tematyki ustalonej „a priori“, centralnie.

„Raport z przeprowadzonego w dniu ... instruktażu mającego na celu zbadanie i usunięcie przyczyn powstawania dużej ilości reklamacji w oddziale . . . . . przez pracownika Działu OKP w O/Gdańsk ob . . . . .

### 1. Ewidencja reklamacji

Każda komórka organizacyjna oddziału prowadzi oddzielnie zeszyt ewidencji reklamacji według podziału podanego w ZP 76/51. Po otwarciu poczty i przeczytaniu korespondencji reklamacje przesyłane są bezpośrednio do odnośnych komórek. Sposób ten daje możliwość ukrycia reklamacji przez zainteresowaną komórkę. Jak się okazało w praktyce w lutym oddział w swoim zestawieniu wykazał 17 reklamacji z innych oddziałów i z Centralnej Księgowości — żadnej, podczas gdy OKP jest w posiadaniu 25 kopii słusznych reklamacji z oddziałów i 3 kopii reklamacji z Centralnej Księgowości.

Wykazując szczegółowo, na podstawie posiadanych przez o/województki kopii, które reklamacje nie zostały przez oddział zaewidencjonowane, zwrócono na uchybienie to uwagę kierownika oddziału i zalecono by reklamacje były ewidencjonowane przez kierownika oddziału lub jego zastępcę w jednym zeszycie dla wszystkich komórek — przed oddaniem ich do załatwienia właściwym pracownikom.

### 2. Przyczyny powstawania reklamacji

W grudniu ub. r. wskaźnik reklamacji oddziału wynosił 15, w styczniu br. 12, a w lutym znowu 14,2. Na wzrost wskaźnika w lutym wpłynęło 25 reklamacji, otrzymanych z oddziałów i 3 z Centralnej Księgowości.

Do najbardziej typowych reklamacji w lutym należy zaliczyć przede wszystkim reklamacje z powodu braku stempla dziennego na awizach (7), mylnie wysłanych awizów (6), złej numeracji awizów (3) i niewłaściwej likwidacji kosztów podróży (5).

Jedną z zasadniczych przyczyn powstawania dużej ilości reklamacji były zbyt częste i nie zawsze konieczne zmiany pracowników niezupełnie jeszcze wyszkolonych między komórkami pionu operacyjnego. Kontrola na drugą rękę, aczkolwiek istnieje, jest przeprowadzana niewłaściwie, niedokładnie i przez pracowników nieodpowiednich, śpieszących się na godz. 15-tą do szkoły.

Przyczyną błędów przy rozliczaniu kosztów podróży jest niedostateczne jeszcze opanowanie wszystkich przepisów przez starszego księgowego.

### 3. Sposoby usunięcia reklamacji — wydane zalecenia.

Celem zapobieżenia powstawaniu dużych ilości reklamacji omówiono szczegółowo z kierownikami komórek i poszczególnymi pracownikami sposoby, przy pomocy których można uniknąć reklamacji. Szczególnie odnośnie poszczególnych typowych reklamacji zalecono:

- a) wobec pracowników powodujących większą ilość typowych błędów (brak stempla dziennego, mylne wysłanie awizu), czy to z powodu lekceważenia pracy czy też z powodu niestosowania obo-

wiązujących przepisów, kierownik oddziału powinien w przyszłości wyciągnąć konsekwencje służbowe,

- b) wszystkie otrzymywane reklamacje ewidencjonować w jednym zeszycie kontrolnym,
- c) uczynić odpowiedniego pracownika odpowiedzialnym za należyte prowadzenie ewidencji reklamacji,
- d) reklamacje zapisywać w ewidencji przed oddaniem ich do załatwienia właściwym pracownikom,
- e) przeprowadzać dokładną kontrolę „na drugą rękę” każdej czynności, a szczególnie przy prowadzeniu rachunków bankowych przedsiębiorstw, jednostek budżetowych i innych,
- f) ustalić, za jaki odcinek czynności jest odpowiedzialny każdy pracownik,
- g) wprowadzić metodę stosowaną z powodzeniem w innych oddziałach naszego okręgu, a mianowicie: — pod kartę kontrolną awizów doczepić z rana każdego dnia już zaadresowaną kopertę i bezpośrednio po skontrolowaniu numeru awizu kopertę odczepić, umieszczając w niej awiz wraz z załącznikami do wysyłki,
- h) kontrolą wewnętrzną, okresową objąć przede wszystkim czynności, przy których powstaje najwięcej reklamacji. O wykonaniu zaleceń oddział powinien zawiadomić wydział organizacyjno-administracyjny (dział OKP) o/wojewódzkiego do dnia....

Przy wszelkich wyjazdach przedstawicieli o/wojewódzkiego do oddziałów obowiązuje zawsze podanie wyjeżdżającym zadań do wykonania w odpowiednim oddziale. W związku z tym oraz na tle tego, co poprzednio stwierdzono, jako minimalne wymaganie odnośnie formy i treści raportu z każdego rodzaju instruktażu można ustalić, że raport powinien podawać:

- a) w nagłówku, lub na wstępie, **zadania** ustalone w o/wojewódzkim przed wyjazdem;
- b) **opis stwierdzonej sytuacji** z wymienieniem zasadniczych braków na każdym badanym odcinku pracy oddziału (lub wyjaśnienia stosowanych w oddziale specjalnych metod pracy, usprawnień itp, o ile przeprowadzenie odpowiednich badań było celem wyjazdu do oddziału, albo też w razie stwierdzenia ich podczas przeprowadzonych badań) oraz krótkie wyjaśnienie, na czym polegały czynności instruktora, jeżeli nie wynika to z opisu sytuacji;
- c) **wydane zalecenia i wnioski** odnośnie sposobu usunięcia braków, zastosowania w oddziale nowych metod pracy, rozpowszechnienia pośród innych oddziałów stwierdzonych usprawnień, konieczności pomocy ze strony kompetentnych komórek o/wojewódzkiego itp.

Podkreśla się, że z uwagi na ekonomiczny charakter wszelkiego rodzaju instruktaży i z uwagi na obowiązek o/wojewódzkiego stałego czuwania nad podnoszeniem wydajności oraz jakości pracy w pod-

porządkowanych oddziałach raport z każdego instruktażu, każdej lustracji, czy sprawdzenia wykonania zaleceń wydanych podczas poprzedniego instruktażu, powinien w zakończeniu zawierać informacje, podane w pkt. c). Bez tego instruktaż byłby tylko rewizją formalną lub bezpośrednią pomocą personalną dla właściwego wykonania przez oddział określonych czynności.

## Metody wprowadzania mechanizacji pracy w jednostkach operacyjnych

Przejęcie z ręcznego na maszynowy system księgowania powoduje zasadnicze zmiany w obiegu dokumentów i jest zadaniem dość skomplikowanym, ale nie przedstawiającym specjalnie dużych trudności.

Zasadniczym warunkiem, gwarantującym, że zmechanizowanie pracy nie spowoduje nawet przejściowych zahamowań normalnego toku czynności w dziale, jest odpowiednie przygotowanie pracowników do wykonywania nowych funkcji oraz obecność instruktora wprowadzającego mechanizację co najmniej przez pierwsze 2 dni pracy nowym systemem.

Zadanie wprowadzenia mechanizacji należy powierzyć pracownikowi, który zna w stopniu co najmniej dobrym całość pracy zarówno przy systemie ręcznym jak i maszynowym.

Ponadto wymagana jest dobra znajomość obsługi maszyny księgującej oraz umiejętności usuwania drobniejszych zacięć i zablokowań maszyny.

Oddział, w którym ma być wprowadzona mechanizacja, powinien być zawiadomiony o wyznaczonym terminie przejścia na księgowanie maszynowe na 2 — 3 tygodnie wcześniej.

W okresie tym zainteresowany dział powinien wykonać następujące prace przygotowawcze:

1. Przygotować karty kontowe (wypisać nazwy firm, numery rachunków itp.).
2. Sporządzić alfabetyczny i numeryczny wykaz wszystkich prowadzonych rachunków.
3. Przygotować szafkę do rozdziału opracowanych dowodów, przeznaczonych do bezpośredniego podłożenia pod karty kontowe.
4. Przygotować pudło do przechowywania kart kontowych.
5. Przygotować zapas zaadresowanych kopert do wysyłki wyciągów.

Należy położyć specjalny nacisk na to, aby wyznaczony termin został przez oddział bezwzględnie dotrzymany i aby instruktor po przybyciu do oddziału zastał wszystkie prace przygotowawcze wykonane według wydanych poleceń.

Pierwszą czynnością instruktora po przybyciu do oddziału powinno być skontrolowanie działania maszyn księgujących. W przypadku stwierdzenia, nie dających się doraźnie usunąć usterek należy wezwać mechanika dla dokonania naprawy. Po stwierdzeniu, że maszyny znajdują się w stanie gotowym do natychmiastowej pracy, należy przystąpić do omówienia ze wszystkimi pracownikami działu zmian, które wystąpią przy stosowaniu maszynowego systemu księgowania.

Natomiast szczegółowy wykaz ewentualnie stwierdzonych usterek w stosunku do obowiązujących przepisów, powinien być oddzielnie sporządzony i doręczony kierownictwu oddziału, jako materiał do bieżącej i okresowej kontroli wewnętrzno-oddziałowej oraz do dalszego szkolenia pracowników na przykładach popełnionych błędów.

Sz.

Przy omawianiu zasad tego systemu instruktor powinien wykazać wszelkie ułatwienia i usprawnienia pracy, wynikające z zastąpienia wysiłku myślowego pracą maszyny. Przekonanie pracowników o wyższości systemu księgowania maszynowego nad ręcznym wywiera bardzo dodatni wpływ na przełamywanie początkowych trudności. Na wszystkie postawione w trakcie dyskusji pytania należy odpowiadać przystępnie i wyczerpująco tak, aby wszyscy pracownicy mieli dokładny obraz całokształtu pracy nowym systemem.

Następnie należy wespół z pracownikami ułożyć tymczasowy harmonogram pracy, tj. dokonać przydziału poszczególnych czynności pracownikom i określić czas ich wykonywania.

Bardzo ważną rzeczą jest tu równomierne, rozłożenie czynności na poszczególnych pracownikach, przy jednoczesnym uwzględnieniu ich kwalifikacji i przydatności do pełnienia przydzielonych funkcji.

Szczególnie starannie należy wybrać pracowników do kontroli po księgowaniu, z uwagi na dominujące znaczenie tej czynności dla całokształtu pracy.

Następnym etapem pracy instruktora jest zaznajomienie pracowników z obsługą maszyny księgującej. Pożądane jest, aby z obsługą maszyny zapoznała się jak największa liczba pracowników danego działu (w oddziałach mniejszych wszyscy).

Specjalną uwagę należy zwrócić na sposób stornowania błędów. Przy maszynach typu „Continental 700 i 800“, z uwagi na dość trudny sposób przeprowadzania storn jednostronnych, należy w początkowym okresie zapoznać pracowników z metodą tzw. dwustronnego stornowania, polegającą na powtórzeniu błędnie zaksięgowanej pozycji po przeciwstawnej kolumnie obrotów względnie sald początkowych oraz zaksięgowaniu sumy poprawnej po właściwej stronie i następnym odjęciu kwot stornowanych od ogólnych sum obrotów względnie sald początkowych po stronie zarówno W-n jak i M-a.

Przy omawianiu szczegółów konstrukcyjnych maszyny należy (przy maszynach wielolicznikowych) wyjaśnić powiązanie i zależność pomiędzy licznikami pionowymi i saldującym oraz wytłumaczyć istotę i znaczenie tzw. kontroli zerowej, występującej przy czyszczeniu liczników.

Należy także podkreślić konieczność chronienia maszyn przed wszelkiego rodzaju zanieczyszczeniami, przez częste odkurzanie i nakrywanie pokrowcem na czas, kiedy nie są używane.

Po stwierdzeniu, że pracownicy opanowali dostatecznie zasady pracy nowym systemem i że znajo-

mość obsługi maszyn jest zadowalająca, można przystąpić do pracy już całkowicie według zasad systemu maszynowego.

Pierwszą czynnością w tym etapie jest przeniesienie sald na przygotowane uprzednio karty kontowe. Czynność tę należy przeprowadzić w godzinach rannych. Przeniesienie sald dokonuje się na maszynie księgującej. Ogólną sumę przeniesionych sald należy bezwzględnie uzgodnić z kontrolką sald.

Termin wprowadzenia mechanizacji należy wyznaczać na dni, w których nie przypada zakończenie jakiegokolwiek okresu obrachunkowego, czy sprawozdawczego (dekada, koniec miesiąca, kwartału, roku itp.), ani nie występuje specjalnie duże nasilenie podaży dokumentów. Do sprawy tej należy podchodzić indywi-

dualnie dla każdego oddziału w zależności od lokalnych warunków, aby nie narażać pracowników na niepotrzebny dodatkowy wysiłek i pracę w godzinach pozabiurowych.

Po pewnym okresie samodzielnej pracy działu według nowego systemu, należy dokonać krótkiej lustracji i przeprowadzić ewentualnie potrzebne zmiany w sporządzonym harmonogramie czynności.

Przestrzeganie opisanych zasad przy wprowadzaniu mechanizacji pracy w poszczególnych działach czynności daje rękojmię, że zadanie zmiany systemu księgowania nie przysporzy specjalnych kłopotów instruktorowi ani nie sprawi wielkich trudności pracownikom.

## Wyciągi z pism Wydziału Organizacyjnego

### Uwzględnianie przez dysponenta rozliczeń dziennych wpływ na rachunek przedsiębiorstwa

Podanym w załączniku do ZP 42/52 przykładów nie należy traktować jako obowiązującej reguły, co zresztą wynika z faktu, że ZP w odniesieniu do sprawy uwzględniania dziennych wpływów nie zawiera polecenia odnotowywania wszelkich wpływów. ZP sprawy tej w ogóle nie porusza, natomiast w załączniku do ZP starano się podać wszelkie możliwości z jakimi spotka się w swej pracy dysponent. Nie można więc było wyłączyć przykładu, kiedy uchwycenie przez dysponenta dziennego wpływu np. z tytułu udzielonego kredytu lub z tytułu przelewu jest możliwe a czasem nawet konieczne.

Dysponent **zasadniczo** operuje w ramach końcowego salda poprzedniego dnia. Jednakże w niektórych przypadkach, gdy np. przedsiębiorstwo dając dyspozycję przelewu wskazuje wyraźnie na przewidywane pokrycie na rachunku rozliczeniowym z oczekiwanego w tym dniu wpływu np. z tytułu inkasa należności na dostawę, dysponent nie może i nie powinien ograniczać się tylko do stwierdzenia stopnia wyczerpania salda z dnia poprzedniego, lecz powinien się starać — w miarę technicznych możliwości — o uchwycenie wszelkich wpływów dziennych na rachunek klienta a w szczególności o ustalenie czy nastąpił wpływ wskazany przez przedsiębiorstwo.

Oczywiście w praktyce — zwłaszcza w oddziałach większych — uchwycenie wszystkich dziennych wpływów nie zawsze będzie możliwe, jednakże dyspozycje uznaniowe komórki kredytowej i co najmniej wpływy z pierwszej poczty dysponent będzie mógł uwzględnić. Twierdzenie oddziału, że przy kilku dysponentach niemożliwą rzeczą jest odnotowanie wszystkich wpływów, nie jest uzasadnione, gdyż ilość dysponentów nie ma na te możliwości żadnego wpływu.

Wysuwając swe wątpliwości oddział łączy je z pokrywaniem rozchodów „zwłaszcza tytułem inkasa“, kwestionując słuszność przykładu podanego w załączniku do ZP 42/52. Należy wziąć pod uwagę, że w przykładzie (rk 52/110/165) nie mogły być pokryte z salda dnia poprzedniego wszystkie płatności zgłoszone przez komórkę rozliczeń.

Przy ewentualnie dodatkowym wyznaczaniu na nie limitu z dziennego wpływu należy oczywiście uwzględnić możliwość wykonania przez komórkę rozliczeń (zależnie od godziny i harmonogramu kom. rozliczeń). ZP 42/52 podkreśla bowiem wyraźnie (pkt 3), że praca dysponenta — a więc jego dyspozycje — musi być zharmonizowana z pracą innych komórek wewnętrznych oddziału.

O/710 z 20.5.1952 r.

### Stosowanie „arkuszy roboczych“ dysponenta rozliczeń

Z treści pisma oddziału wynika, że nie zwrócił on dokładnej uwagi na to, że wzór „arkusza roboczego“ dysponenta rozliczeń, podany jako załącznik do ZP 42/52 jest tylko przykładem. Rozmieszczenie rubryk na arkuszu jest rzeczą obojętną a wykorzystywanie jednego arkusza dla kilku przedsiębiorstw, lub jednego dla każdego przedsiębiorstwa oddzielnie, ZP 42/52 pozostawia do swobodnego wyboru oddziałom. Oczywiście w drugim przypadku jeden arkusz dla przedsiębiorstwa będzie służył dysponentowi na szereg dni.

Z pisma oddziału wynika również, że oddział sporządza arkusze robocze dysponenta rozliczeń ręcznie, co musi naturalnie pochłaniać dużo czasu i pracy. Celowe i racjonalne będzie sporządzanie większego nakładu na powielaczu; jeżeli oddział go nie posiada przez o/województki.

ZP 42/52 przewiduje poza tym możliwość wykorzystania — zwłaszcza w mniejszych oddziałach — dla zapisów dysponenta kart kontowych bądź aktualnych (z komórki rachunków bankowych) bądź czystych tzw. ślepych kont przy czym w ogóle odpada potrzeba sporządzania specjalnych formularzy arkuszy roboczych a tym bardziej ich rysowania.

...zapewnieniem poufności wobec osób niepowołanych powinna być znajomość dysponenta obowiązujących w NBP przepisów o zabezpieczeniu tajemnicy służbowej, zgodnie z którymi „studiowanie rozliczeń z przedstawicielem przedsiębiorstwa“ nie może umożliwiać temu przedstawicielowi jakiegokolwiek wglądu do zapisów bankowych (w tym przypadku do arkuszy roboczych dysponenta), co zresztą jest zupełnie zbyteczne.

O/75 z 16.5.1952 r.

### Wyznaczanie przez dysponenta rozliczeń limitów dla komórki rozliczeń

Oddział uważa, że redakcja punktu 6 ZP 42/52 powinna uwzględnić wyraźnie, że oznaczenie limitów dla komórki rozliczeń może nastąpić dopiero po uwzględnieniu płatności wymagalnych kredytów i za-rezerwowaniu odpowiedniej kwoty zaplanowanej na dany dzień dla zakumulowania dostatecznych środków na wypłatę z funduszu płac.

Ten pogląd oddziału jest błędny. Limit dla komórki rozliczeń musi być oznaczony przede wszyst-

kim, gdyż dotyczy płatności dnia poprzedniego, którymi tylko ze względów technicznych bank ma prawo, zgodnie z § 5. Uchwały Nr 877 Prez. Rządu z 12.12.1951 r. obciążyć rachunek płatnika następnego dnia roboczego w ramach jednak salda dnia płatności (tj. dnia poprzedniego). Tym samym limit dla komórki rozliczeń w dniu płatności ma zasadniczo ostatnią kolejność, następnego dnia jednak powinien być wyznaczony jako pierwszy z salda końcowego poprzedniego dnia.

O/15 z 18.5.1952 r.

## WSPÓŁZAWODNICTWO

### O treści i formie zobowiązań komórek kredytowych

Współzawodnictwo jest najwyższą formą socjalistycznego stylu pracy, pobudzającą do osiągania coraz to lepszych wyników.

Współzawodnictwo jest szlachetną rywalizacją, w ramach której wszystkie zespoły podnoszą jakość pracy, czym przyczyniają się do szybszego wykonania zadań.

Współzawodnictwo jest ważnym elementem planowania, stanowiąc czynnik mobilizujący do śmiałego zakreślania planowanych zadań i do ich przekraczania.

Inicjator współzawodnictwa W. Pstrowski i kontynuatorzy jego inicjatywy czynem swoim wykazali, iż jest to nowa forma walki o wykonanie zadań, ciążyących na pokoleniu w kierunku przeobrażenia naszego kraju w kraj socjalizmu.

Współzawodnictwo przeprowadzane w ramach zespołów Narodowego Banku Polskiego zatacza coraz to szersze kręgi, źródło zaś tego leży w zrozumieniu idei współzawodnictwa i w podawaniu do wiadomości wyników osiągnięć; to ostatnie mobilizuje zespoły do dalszych wysiłków.

Niewątpliwie w porównaniu z zespołami współzawodniczących przemysłu, teren naszych prac znajduje się w sytuacji gorszej, a przodownicy pracy przemysłu poszczycić się mogą bardziej okazałymi wynikami, wynikającymi już z ich treści działalności. Przytoczmy dla przykładu zobowiązania produkcyjne budownictwa, które związane bezpośrednio z rozszerzoną socjalistyczną reprodukcją dają bezpośredni efekt i to efekt widoczny i namacalny w postaci nowych fabryk, hut itp. To samo można powiedzieć o górnikach, hutnikach, metalowcach i włókniarzach, których osiągnięcia mierzone są ilością ton węgla, surówki, ilością metrów tkanin itp. Jasne natomiast jest, że nie mogą pozostać w tyle zobowiązania wszystkich innych dziedzin działalności, gdyż dopiero wszystkie razem wzięte tworzą całość działania gospodarczego.

W ramach tej całości działania gospodarczego mieści się także działalność Narodowego Banku Polskiego i to Banku występującego z jednej strony jako instytucja rozliczeń, z drugiej strony jako instytucja kontrolująca i kredytująca działalność sektora społecznego.

Narodowy Bank Polski może się już poszczycić osiągnięciami na odcinku współzawodnictwa, którego wyniki obrazują stały wzrost wydajności pracy, jakości pracy i jej terminowości — nie oznacza to jednak, by to było wszystko i by utrzymanie dotychczasowego stanu rzeczy było wystarczające. Instytucja zobowiązań musi być pogłębiana a przede wszystkim rozszerzana i obejmować powinna wszystkie zespoły, a ponadto zespoły te powinny podejmować zobowiązania na najwyższym i ciągle doskonalonym poziomie. Pomocna w tym względzie będzie wymiana doświadczeń i publikowanie osiągnięć poszczególnych zespołów,

gwoili stworzenia podstaw jak najszerszego rozbudowania formy i treści zobowiązań.

Celem artykułu jest podzielenie się pewnymi doświadczeniami i sugestiami, wpływającymi z uczestniczenia we współzawodnictwie w ramach wydziału kredytów; w szczególności chodzi o wymianę poglądów na temat treści i formy zobowiązań podejmowanych przez zespoły wydziału kredytów i komórek kredytowych oddziałów.

Wypada więc najpierw zestawić cechy zobowiązań, którymi muszą się odznaczać, by spełnić cel; tematycznie ujęte są w L.O. 97/50, L.O. 25/51, L.O. 47/51; stanowiąc ogólny i ramowy zarys tematyki Narodowego Banku Polskiego na odcinku kontroli i kredytowania i będąc podstawą do podejmowania zobowiązań. Cechami tymi są:

- 1) konkretność zobowiązań,
- 2) wymierność i porównywalność,
- 3) sprawdzalność i mobilizacyjny ich charakter,
- 4) terminowość,
- 5) zgodność z planem prac objętych normalnymi obowiązkami,
- 6) celowość.

Przed wszystkim zaś zobowiązania komórek kredytowych dzielone być powinny na zobowiązania bezpośrednie i pośrednie.

Zanalizujmy te poszczególne cechy, poczynając od ich podziału, na zobowiązania bezpośrednie i pośrednie.

Charakter pracy komórek kredytowych, bazujący na współpracy z jednostkami kontrolowanymi na odcinku kredytowania i kontroli, z góry zakłada osiągnięcie pewnego rodzaju wyników jedynie przy współudziale wszystkich lub niektórych jednostek kontrolowanych, względnie z nimi gospodarczo związanych innych organizacji. Np. przyczynienie się do upłynienia remanentów w przedsiębiorstwie X, na sumę zł Y, w terminie do..., przez zastosowanie określonego trybu pracy. Ten rodzaj zobowiązań, przewidujący efektywną i skonkretyzowaną pomoc Banku dla jednostek kontrolowanych, nie ograniczający się do normalnych obowiązków wynikających z kredytowania i kontroli — należy do typu zobowiązań pośrednich: nawet bowiem przy maksimum nakładu pracy komórki kredytowej, zła wola względnie nawet bierne ustosunkowanie się jednostki kontrolowanej do tej akcji, nie doprowadzi do właściwych rezultatów.

Bezpośrednim zato zobowiązaniem jest powzięcie prac związanych z przeprowadzeniem bezpłatnego kursu kredytowego dla niezaawansowanych pracowników kredytowych, zwłaszcza na tle nowej instrukcji służbowej VI; chodzi o kurs określony tematyką i czasem trwania, składem wykładowców i słuchaczy i zakończony egzaminem. Tego rodzaju zobowiązania zalicza się do bezpośrednich, gdyż na wykonanie względnie niewykonanie, a nawet na stopień wykonania, nie

ma żadnego wpływu osoba lub osoby trzecie, skoro zarówno wykładowcy jak i słuchacze należą do tego samego zespołu współzawodniczących.

Przy dalszym dociekaniu spotkamy się jeszcze z typem zobowiązań graniczących z pojęciem bezpośrednich, względnie pośrednich; np. kurs kredytowy, zorganizowany dla pracowników innego zespołu współzawodniczących; ciągłe absencje, względnie w ogóle niestawienie się, mogą doprowadzić do niewykonania zobowiązania, mimo, iż — gdyby nie te przeszkody — wykonawcy, tj. wykładowcy wykonaliby swe zadania. Nie miałyby bowiem celu urządzenie wykładu przy pustej sali jedynie w celu wykonania zobowiązania z powodów o których mowa wyżej; zabezpieczeniem przeciwko temu powinno być **ujęcie obustronnych obowiązków w formę zobowiązań.**

**Konkretność** zobowiązań polega na ścisłym ujęciu zamierzeń z podaniem „objektu“, którego one dotyczą i rodzaju pracy, która w wykonanie zamierzenia będzie włożona, by zostało ono w pełni wykonane.

Zobowiązaniem np. niekonkretnym jest zamierzenie przyczynienia się do upłynnienia remanentów, jeśli nie przewiduje się ani przedsiębiorstwa, w którym to nastąpi, ani rodzaju zapasu mającego być upłynnionym, ani rodzaju pracy, który doprowadzi do wykonania zadania. Pomijamy w tym przypadku inne braki zobowiązań, tj. nieokreślenie terminu jego wykonania i nieokreślenie wartości upłynnionych remanentów, do czego wrócimy przy omawianiu dalszych cech zobowiązań.

**Wymierność i porównywalność** zobowiązań występuje jaszkrawo zwłaszcza na tle porównania ze sobą zobowiązań bezpośrednich i pośrednich.

Które z niżej przytoczonych zobowiązań posiadają większą wartość z punktu widzenia oceny współzawodnictwa, czy:

- przyczynienie się do upłynnienia 100/M zł w dużym przedsiębiorstwie,
- przeprowadzenie kursu kredytowego w ilości 30 godzin wykładowych,
- przyczynienie się do upłynnienia 1/M zł w małym przedsiębiorstwie.

Z punktu widzenia gospodarki narodowej niewątpliwie największym efektem gospodarczym jest upłynnienie zapasów na sumę zł 100/M (pkt a), dla oceny jednak wyników współzawodnictwa wzięć trzeba pod uwagę, iż nie jest to wyłączną zasługą danego zespołu. Zasługa ta (tj. zespołu współzawodniczącego) określona być musi wartością wkładu pracy włożonego w wykonanie tego zobowiązania. Czyż bowiem jest pewne, że przyczynienie się do upłynnienia 100/M zł w dużym przedsiębiorstwie kosztowało 100 razy więcej wysiłku, aniżeli przyczynienie się do upłynnienia 1/M zł w małym przedsiębiorstwie? Nie. Na pewno nie. Obiekt, na płaszczyźnie którego uzyskano upłynnienie 100/M zł był bardziej — nazwijmy to „intratny“. Słuszne niewątpliwie jest wykazanie kwoty zł 100/M jako efektu gospodarczego na skalę krajową, ale poza tym — dla porównywalności z innymi zobowiązaniami — ważne jest określenie wkładu pracy włożonego w dane przedsięwzięcie, które może, aczkolwiek nie musi kształtować się właśnie na korzyść przyczynienia się do upłynnienia 1/M zł w małym przedsiębiorstwie. Jak bowiem przedstawiałaby się porównywalność zobowiązań dotyczących upłynnienia 100/M zł z zobowiązaniami dotyczącymi przeprowadzenia kursu, jeśli dla pierwszego przyjęłoby efekt wartościowy upłynnienia a dla drugiego z konieczności ograniczonoby się do wyliczenia wartościowego wkładu pracy według obowiązujących w tej mierze stawek. Jasne jest, że tej porównywalności zastosować nie można i że dla obydwu tych typów zobowiązań, tj. zobowiązań bezpośrednich i pośrednich wprowadzić należy wspólną płaszczyznę porównawczą, którą być może jedynie wycena wkładu pracy, mierzonego wartością właściwą dla rodzaju i zakresu włożonej pracy. Niezależnie od tego konieczne jest podanie efektu gospodarczego mierzonego skalą gospodarki narodowej, gdyż

w tej wysokości następuje oddziaływanie danego zobowiązania na życie gospodarcze i w tej wartości następuje przyspieszenie zadań.

**Sprawdzalność i mobilizacyjny charakter** zobowiązań dotyczą zarówno zobowiązań bezpośrednich jak i pośrednich, specjalnie jednak zobowiązań pośrednich, które wykonywane na bazie przedsiębiorstwa muszą się opierać na ścisłych danych wyjściowych, ujmować efekt zobowiązania — wartościowo lub ilościowo oraz kształtować treść zobowiązań mobilizująco. Nie będzie bowiem zobowiązaniem przyczynienie się do upłynnienia, jeśli upłynnienie to już nastąpiło, albo jeśli przebiega pomyślnie nawet bez podjęcia tego zobowiązania ze strony zespołu. Nie będzie też zobowiązaniem przyczynienie się do zmniejszenia stanu zapasów, z np. 200/M zł do 180/M zł, jeśli cyfra wyjściowa była fałszywa, gdyż w rzeczywistości wynosiła np. 179/M.

Niepełnym wykonaniem zobowiązania będzie przyczynienie się do upłynnienia 10/M zł przy równoczesnym dopuszczeniu do ponadplanowych dostaw bieżących, które doprowadzają do ukształtowania się stanu ogólnego zapasów w wysokości pierwotnej. Celowo określono to „niepełnym“ wykonaniem zobowiązania, gdyż jeśli w konkretnym przypadku upłynniono materiałów na sumę zł 10/M, nieprzydatnych (dla danego przedsiębiorstwa) i leżących od dawna, a w miejsce to nadeszły zapasy materiałów z dostaw bieżących i to materiałów przydatnych — zobowiązanie wykonało swój sens gospodarczy i dyskwalifikowane być nie może. Zobowiązania nie mogą przewidywać zastrzeżeń tego rodzaju jak np. „w miarę możliwości...“, „dołożymy starań...“, „jeśli coś nie stanie na przeszkodzie“ itp., gdyż zobowiązania takie nie mobilizują, wręcz przeciwnie przy najmniejszej napotykannej trudności zezwalają sugerować się niemożnością ich wykonania.

Zobowiązania podejmowane są zasadniczo na okresy kwartałne, w wyniku czego domniemywa się, iż w tych przypadkach, w których nie wskazano terminu ich wykonania rozumieć go należy jako przypadający na koniec kwartału, a bazę wyjściową na początek kwartału.

Terminy te kształtować można też odmiennie, a więc zakreślać je na przypadające przed końcem kwartału lub też jeśli chodzi o zobowiązania długofalowe — termin ten wychodzić może poza dany kwartał. W tych ostatnich przypadkach wskazane jest jednak ustalenie terminów kontrolnych nie dłuższych od kwartału. Jeśli zaś chodzi o zobowiązania specjalne, podejmowane z okazji wydarzeń o charakterze państwowym, termin ich wykonania względnie okresy ich wykonywania muszą być ściśle sprecyzowane. Na wiele kłopotów napotyka się dotychczas przy kwalifikacji zobowiązań z punktu widzenia, **czy wykonanie ich nie należy do normalnych obowiązków.**

Dla przykładu — czy można podejmować zobowiązania dotyczące przestrzegania dyscypliny pracy? Na pewno nie. Jeśli zaś z tego rodzaju zobowiązaniem spotykaliśmy się dotychczas przy analizowaniu zobowiązań poszczególnych zespołów, to chyba tylko ze względu na niewłaściwe zrozumienie intencji ramowych wytycznych, dotyczących podejmowania zobowiązań. Przestrzeganie dyscypliny pracy jest bowiem moralnym obowiązkiem każdego pracownika, usankcjonowanym ponadto ustawą, której przekraczać nie wolno.

A czy można podjąć zobowiązania dotyczące zmniejszenia reklamacji — kiedy bezbłędna praca należy też do obowiązków pracownika i zespołu? Można. Można z tego względu, iż jakość pracy każdego zespołu zależy od kilku warunków, personalnych i organizacyjnych, stanowiących problem złożony a nie indywidualny, który niekoniecznie ustawiony był na najwyższym poziomie (np. niewłaściwa organizacja pracy nie mogąca być ujęta legislacyjnie, gdyż w każdym miejscu pracy zachodzą odmienne jej potrzeby). Usunięcie



więc tych braków i to jak najszybsze należy zaliczyć do wyników pozytywnych. Należy jednak podać rozmiar zobowiązania np. zmniejszenie ilości reklamacji z 8% do 2% i sposoby, jakimi do tego zespół dojdzie. Podejmowanie bowiem zobowiązania bez tego przewidzenia sposobu ich wykonania jest zwykłym liczeniem się z przypadkowością, graniczącym z oczekiwaniem litości ze strony klientów i jednostki nadrzędnej w sensie niezgłaszania reklamacji. **Efektom zaś tego rodzaju zobowiązania powinno być stworzenie trwałych podstaw uniemożliwiających powstawanie reklamacji.**

Trzeba jeszcze dodać, iż treścią zobowiązań, dotyczących obniżenia wskaźnika reklamacji mogą być tylko te rodzaje pracy, które w momencie ich sporządzania nie zezwalają się uchwycić w sensie „sprawdzenia na krzyż”, względnie których ilość w pewnym okresie czasu nie stoi na przeszkodzie, by to sprawdzenie przeprowadzić. Np. nie może być przedmiotem zobowiązania zobligowanie się do wysłania (w ramach komórki księgowości) uzgodnionego raportu, gdyż i tak należy to do obowiązków starszego księgowego. Zasadzie tej wcale nie przeczy fakt, iż raporty niezgodnione docierają do Centrali i są przedmiotem reklamacji. Może natomiast być przedmiotem zobowiązania (nota bene bardzo ryzykownego) zobligowanie się do nie popełnienia ani jednego błędu matematycznego a tym bardziej technicznego lub — merytorycznego w miesięcznych sprawozdaniach z kontroli stanu finansowego przedsiębiorstw, gdyż krótki okres czasu stojący do dyspozycji a dotyczący dużej ilości przedsiębiorstw lub branż na to 100% zobligowanie się nie zezwala. Poza tym, co jest decydujące — **obraz analizy sprawozdań z kontroli stanu finansowego nie traci całości wartości przez popełnienie nie zasadniczej wagi błędów rachunkowych, co właśnie ma miejsce i to o decydującym znaczeniu odnośnie raportu.**

Przykłady i uzasadnienia z tego zakresu można by mnożyć, wydaje się jednak, że do ścisłego rozgraniczenia nie dojdzie się tą drogą, lecz jedynie drogą zastosowania wycucia uwzględniającego rodzaj pracy i wpływ błędów na całość zagadnienia

Na trudności nie mniejsze napotykamy przy klasyfikacji innych rodzajów prac, graniczących z obowiązkiem normalnego ich wykonywania.

Np. zobowiązanie dotyczące lustracji. Zasadniczo należy to do normalnych obowiązków, przedmiotem zobowiązania może jednak być wtedy, kiedy ich ilość względnie zakres przekracza te normalne obowiązki.

To samo dotyczy wszystkich innych prac, których celem jest albo przekroczenie przewidzianej zarządzeniami ilości (naturalnie przy zachowaniu jakości) albo zastosowanie nowych metod przyczyniających się do podniesienia jakości. To ostatnie jest specjalnie wtedy cenne, kiedy te nowe metody okażą się wartościowe i będą mogły być w przyszłości stosowane względem całości danego rodzaju prac.

Przedmiotem zobowiązań w ramach tej ich cechy nie powinny też być te, które dotyczą dochowywania terminów ustalonych zarządzeniami, gdyż to należy do normalnych obowiązków; może natomiast być treścią zobowiązania zobligowanie się do wykonania prac przed terminem. W tym ostatnim względzie trzeba jednak wniknąć w celowość zobowiązania, a więc w sens przedterminowego jego wykonania i w korzyści, jakie z tego tytułu wypływają albo dla jednostki sporządzającej, albo dla jednostki te prace otrzymującej. Niejednokrotnie wcześniejsze otrzymanie sprawozdania może się przyczynić do głębszej analizy na szczeblu jednostki nadrzędnej do sprawozdanie otrzymującej, co należy uważać za objaw pozytywny. Zastrzeżeniem generalnym odnośnie treści przedterminowego wykonywania poszczególnych prac jest, by nie następowało to kosztem jakości pracy.

Troską zespołów współzawodniczących powinno być, by podjęte zobowiązania zostały w pełni wykonane,

W związku z tym podejmowanie zobowiązań powinno być przeanalizowane pod kątem widzenia posiadania cech, o których mowa wyżej, a nadto skoordynowanie z ogólnym planem prac i ujęte w harmonogram. Nic bowiem gorszego jak wykonywanie zobowiązań kosztem prac normalnych lub niewykonanie zobowiązań ze względu na prace normalne.

Harmonogram ten ustalony być powinien ramowo już na początku kwartału, tj. w momencie podejmowania zobowiązań, harmonogramy zaś ściśle ustalone być powinny na okresy miesięczne, a nawet tygodniowe.

Czy zobowiązania podejmowane być powinny indywidualnie czy zespołowo?

Odpowiedź nie może być ani przecząca ani twierdząca, gdyż jest indywidualna dla każdego miejsca pracy.

W zasadzie zobowiązania zespołowe są bardziej pozytywne, gdyż wiążą ze sobą kilku lub kilkunastu współzawodniczących, prowadząc do wzajemnego dopingowania się. Zespołowość ta nie może iść jednak za daleko w sensie wiązania ze sobą zespołów o różnym zakresie działalności; np. w górnictwie zespołem współzawodniczącym może być grupa pracowników wykonywujących swoją pracę na tym samym „terytorium”, nie może zato zespół współzawodniczących być tworzony z górników dołowych i powierzchniowych.

W ramach organizacji Banku mieć będą miejsce zarówno zobowiązania indywidualne jak i zespołowe; te pierwsze w tych przypadkach, w których dana osoba wykonuje odrębny rodzaj pracy, zespołowe zaś w tych wszystkich przypadkach, w których kilka lub kilkanaście osób wykonuje takie same, aczkolwiek nie te same prace. Np. w Wydziale Budżetowo-Rachunkowym zobowiązania podejmowane mogą być w ramach działów; w dziale planowania kredytowego Wydziału Planowania, którego struktura organizacyjna i potrzeby pracy uwzględniają podział pracowników na statystyków i analityków — zespoły muszą według tego rozgraniczenia współzawodniczyć; wydział kredytów zato, cechujący się jednym kierunkiem działania nie umniejszonym przez to iż dotyczy ono różnych przedsiębiorstw lub branż, powinien podejmować zobowiązania jako wydział.

Zobowiązania zespołowe są niewątpliwie bardziej wartościowe i bardziej pobudzają do czynu, co zaś najważniejsze, odpadnięcie jednego pracownika nie eliminuje zobowiązania, gdyż może on być zastąpiony.

Powyższe omówienie zespołów podejmujących zobowiązania nie jest równoznaczne z określeniem zespołów z punktu widzenia ich oceny w rozumieniu „ogólnych zasad socjalistycznego współzawodnictwa pracy w NBP” (str. 2 pkt. IV — 1 a), b), c), dołączonych do L.O. 97/50. Jeśli bowiem chodzi o ocenę zespołów współzawodniczących, to o/terenowe stanowią jeden zespół a w o/wojewódzkich zespołem jest wydział; wypada się jednak zastanowić czy to jest słuszne. W szczególności chodzi o o/terenowe. Wielokrotnie się zdarzyło, iż komórka kredytowa o/terenowego zajmuje czołowe miejsce w ramach danego województwa względnie kategorii, gdy tymczasem komórki manipulacyjne nie dotrzymały kroku — względnie na odwrót. Oddział jako całość obniża wówczas swe wyniki w porównaniu z innymi oddziałami, występującymi też jako całość.

Czy nie byłoby bardziej słuszne uznanie za odrębny zespół współzawodniczących komórek kredytowych i komórek manipulacyjnych w o/terenowych?

Jasne jest, że muszą one ze sobą współpracować i że jakkolwiek praca jednej z nich uzależniona jest w pewnej mierze od jakości pracy drugiej, nie wydaje się jednak, by było to decydujące i by obydwie te komórki sprowadzać do jednego mianownika, tj. do jednego zespołu.

Spróbujmy w reasumcji zagadnienia zestawić kilka rodzajów zobowiązań wydziału kredytów, względnie — po przeprowadzeniu pewnej korekty treści — komórek kredytowych oddziałów:

1) W związku z nową instrukcją służbową VI zobowiązujemy się na przestrzeni II kwartału przeprowadzić bezpłatny kurs kredytowy, obejmujący przedmioty dostosowane do poszczególnych części instrukcji. Kurs ten obejmuje 30 słuchaczy ilością 35 godzin wykładowych, odbywanych 2 razy w tygodniu, w łącznej ilości po 5 godzin tygodniowo. Zakończony zostanie do dnia 5.6 br., w dniach zaś między 15 a 20.6 br. przeprowadzone zostanie kolokwium seminaryjne.

2) Mając na względzie ważność zagadnienia znajomości zasad systemu kredytowego przez jednostki kontrolowane zobowiązujemy się pogłębić ten temat w tym sensie, iż na przestrzeni II kwartału przeprowadzimy 20 odpraw szkoleniowych w o/terenowych województwa, na które zaprosimy przedstawicieli jednostek kontrolowanych w liczbie 200 przedsiębiorstw. Odprawa ta oparta na referacie dotyczącym zasad nowej instrukcji służbowej VI zezwoli na przeanalizowanie systemu kredytowego oraz na wyjaśnienie ewentualnych wątpliwości nasuwających się jednostkom kontrolowanym z punktu widzenia współpracy z o/terenowymi oraz z punktu widzenia interpretacji wyciągu z I.S. doręzonego przedsiębiorstwom.

3) W celu należytego opracowania planu kredytowego na III kw. br. sporządzimy specjalne arkusze analityczne według wzoru przez nas wypracowanego, obejmujące dane, wywierające wpływ na kształtowanie się sytuacji finansowo-gospodarczej w 15 wytypowanych na naszym terenie branżach, ze specjalnym uwzględnieniem właściwości poszczególnych branż. Dane te przeanalizujemy i przedyskutujemy z przedstawicielami jednostek nadrzędnych (w formie konferencji w 14 przypadkach w stosunku do jednostek centralnych mających siedzibę na terenie województwa i w formie pisemnej w jednym przypadku względem jednostki nadrzędnej pozamiejscowej) dla zbudowania podstaw do założeń planu kredytowego. Analizę tę ukończymy do dnia X, tj. na 7 dni przed przystąpieniem do opracowania planów.

4) W związku z niewykonaniem planu obniżenia kosztów przez niektóre kontrolowane jednostki, zobowiązujemy się względem 12 branż, których jednostki nadrzędne mają siedzibę na terenie województwa, podać koszty specjalnej analizy według zakładów i rodzajów kosztów, materiał ten przedyskutować na szczelbu jednostki nadrzędnej i następnie w dwóch zakładach danej branży przeprowadzić analizę na miejscu w zakładzie z wykorzystaniem tamtejszych materiałów. Wyniki tych badań przedyskutujemy

z jednostką nadrzędną i poprzez nią zobligujemy zakład do usunięcia stwierdzonych niewłaściwości.

5) W związku ze stwierdzeniem niedotrzymywania terminu składania faktur do inkasa, zobowiązujemy się przeanalizować pod tym względem wszystkie branże w oparciu się o materiały uzyskane z o/terenowych, które podejmują analogiczne zobowiązania. W konsekwencji analizy wytypujemy 10 najgorzej pod tym względem pracujących zakładów i przeprowadzimy w tych zakładach badania strony organizacyjnej tego rodzaju działalności. Badania te, opierające się w swych istotnych momentach o jednostki nadrzędne, doprowadzić powinny do skrócenia terminu wystawiania faktur, względnie będą podstawą do zalegalizowania dłuższego terminu, zgodnie z Uchwałą Prezydium Rządu z dnia 12.XII.1951. Wyniki tych badań ujęte w formie omówienia metod pracy i ich wyników podamy o/terenowym w formie pisemnej.

6) W związku z istnieniem ponadnormatywnych zapasów niekredytowanych, zobowiązujemy się przeprowadzić lustrację w 10 wytypowanych zakładach, przeanalizować rodzaj tych zapasów, zbadać dotychczasowe poczynania zakładu na tym odcinku a następnie:

- doprowadzić do zgłoszenia tych zapasów, ośmienie których to dotychczas nie uczyniono,
- wspólnie z zakładami i PUR'em ustalić nabywców odnośnych materiałów, co do których to na razie nie jest wiadome,
- przeprowadzić interwencje w jednostkach branżowo właściwych dla tych zapasów w kierunku jak najszybszego ich odebrania względnie doprowadzenia do ich zafakturowania po upływie dwóch miesięcy od daty zgłoszenia.

Akcja powyższa przyniesie upłynnienie w wysokości 17.200/m.

7) W związku ze stwierdzeniem stanu ponadnormatywnych zapasów wyrobów gotowych w pięciu wytypowanych przedsiębiorstwach, zobowiązujemy się przeprowadzić lustrację, zmierzającą do stwierdzenia faktycznego stanu rzeczy, a w szczególności rodzaju wyrobów gotowych i ich gatunku, skontaktować się z odbiorcami odnośnie nieodebrania wyrobów — przy wiadomym nam braku ich na rynku — rozwiązać wspólnie ze szczeblem hurtu, a w razie potrzeby przy współudziale KW PZPR, zatory na tym odcinku i doprowadzić do szczeblu detalu wyrobów tych rodzajów wartości zł 5/M.

Wydaje się, iż te przykładowe zobowiązania zawierają wszystkie właściwe cechy, stanowiąc mobilizujące i realne zamierzenia, które wykonane wniosą wkład w dzieło przyspieszenia zadań stojących przed NBP a zespołom wykonywującym je przysporzą sporo satysfakcji i doświadczenia na przyszłość.

Józef Szyrocki

## O właściwe warunki dla dalszego rozwoju współzawodnictwa w Narodowym Banku Polskim

Współzawodnictwo pracy, będące wyrazem nowego, socjalistycznego stosunku do pracy pracowników Narodowego Banku Polskiego, stało się w roku 1951 powszechnym ruchem w oddziałach, oddziałach wojewódzkich i jednostkach organizacyjnych centrali Banku, czego dowodem jest następujące zestawienie:

Kwartały	Ilość jednostek organizacyjnych biorących udział we współzawodnictwie	Ilość pracowników
I — 1951	64 %	51 %
II — 1951	80 %	62 %
III — 1951	82 %	62 %
IV — 1951	90 %	70 %
I — 1951	80 %	70 %

Tematyka zobowiązań podejmowanych przez pracowników oddziałów w ramach współzawodnictwa pracy obejmowała w 1951 r:

2191 zobowiązań w zakresie kredytowania i kontroli przedsiębiorstw,

1724 zobowiązań w zakresie czynności operacyjnych i rachunkowych,

3781 zobowiązań w zakresie dotyczącym wszystkich działów pracy.

Ilość wyróżnionych zespołów w oddziałach oraz wysokość udzielonych nagród wynosiła:

za IV kwart. 1950 r. — 20 zesp. wyróżn. nagrod. zł 107.500  
 za I kwart. 1951 r. — 38 zesp. wyróżn. nagrod. zł 141.700  
 za II kwart. 1951 r. — 52 zesp. wyróżn. nagrod. zł 150.900  
 za III kwart. 1951 r. — 67 zesp. wyróżn. nagrod. zł 240.000  
 za IV kwart. 1951 r. — 63 zesp. wyróżn. nagrod. zł 205.000

Nagród udzielono w 1951 r. łącznie 5091 wyróżnionym pracownikom. Większość z tych nagród została udzielona pracownikom w oddziałach następujących województw:

katowickiego	— 1185	pracownikom
bydgoskiego	— 694	„
poznańskiego	— 428	„
wrocławskiego	— 406	„
krakowskiego	— 335	„
gdańskiego	— 312	„
opolskiego	— 307	„ itd

Rozwój ruchu racjonalizatorskiego, ściśle związanego z ruchem współzawodnictwa pracy, ilustruje zestawienie ilości zgłoszonych projektów racjonalizatorskich do Głównej Komisji Projektów Usprawnienia Administracji przy Centrali NBP.:

w 1947 r. — 147
1948 r. — 153
1950 r. — 269
1951 r. — 652
w I kw. 52 r. 142

Jak z powyższych zestawień wynika, ruch współzawodnictwa i racjonalizatorstwa pracy rozwinął się w Narodowym Banku Polskim w 1951 r. bardzo poważnie. Rozwój ten jest niewątpliwie rezultatem bardziej ożywionej niż w poprzednich latach działalności ogniw Związku Zawodowego Pracowników Finansowych, organizujących i kierujących ruchem współzawodnictwa i racjonalizatorstwa pracy w Narodowym Banku Polskim.

Nie ulega wątpliwości, iż ten dodatkowy wkład pracy pracowników Narodowego Banku Polskiego, przejawiający się w zorganizowanej formie ruchu współzawodnictwa i racjonalizatorstwa pracy umożliwił w 1951 r. sprawne wykonanie wzrastających zadań Narodowego Banku Polskiego, którego rola w planowym zarządzaniu gospodarką Polski Ludowej staje się coraz donioślejsza.

Osiągnięcia w rozwoju ruchu współzawodnictwa i racjonalizatorstwa nie mogą nam jednak przesłonić szeregu braków i niedomagań, jakie jeszcze istnieją na tym odcinku zarówno w pracy administracji jak i związków zawodowych, a na które zwrócił uwagę tow. Kłosiewicz w swym referacie wygłoszonym na VIII Plenum Centralnej Rady Związków Zawodowych. Jak stwierdził tow. Kłosiewicz najważniejsze z tych niedociągnięć to: „niewypleniony jeszcze bez reszty biurokracyzm i formalizm w organizowaniu współzawodnictwa, tendencje odrywania treści i form współzawodnictwa od istotnych zadań planowych, niedostateczna pomoc w stworzeniu warunków dla wykonania zobowiązań pracowniczych, niedostateczna praca w podchwytowaniu i rozwijaniu twór-

czej inicjatywy pracowników i w upowszechnianiu doświadczeń“.

Plenum wykazało, iż przyczyną powyższych braków było między innymi niedostateczne współdziałanie administracji ze związkami zawodowymi w organizowaniu współzawodnictwa, co również występowało w szeregu oddziałów, oddziałów wojewódzkich i w niektórych wydziałach centrali Banku.

W pierwszym okresie rozwoju współzawodnictwa na terenie Narodowego Banku Polskiego przejawiała się w wielu jednostkach organizacyjnych tendencja przejmowania kierownictwa nad ruchem współzawodnictwa przez administrację. W oparciu jednak o wytyczne II Kongresu Związków Zawodowych, kierownictwo i organizację współzawodnictwa pracy ujął sprawnie Związek Zawodowy Pracowników Finansowych. W niektórych jednostkach organizacyjnych Banku powstała w związku z tym sytuacja, iż kierownicy tych jednostek, bezpośrednio odpowiedzialni za wykonanie zadań Banku, zachowali wobec rozwijającego się żywiołowo ruchu współzawodnictwa postawę bierną, nie wykorzystywali w odpowiedni sposób inicjatywy mas związkowych. Tymczasem kierownicza rola związków zawodowych w ruchu współzawodnictwa pracy nie oznacza, że związki posiadają wyłączność na współzawodnictwo, lecz przeciwnie, zobowiązuje je do włączenia do tego ruchu wszystkich czynników, a więc również kierowników poszczególnych komórek i jednostek organizacyjnych Banku. Kierownicy administracyjni, odpowiedzialni bezpośrednio za wykonanie zadań Banku nie mogą jednak ograniczać się do wykazywania i tylko formalnego zainteresowania rozwojem współzawodnictwa, lecz muszą ściśle współdziałać ze Związkiem Zawodowym Pracowników Finansowych oraz stwarzać jak najkorzystniejsze warunki dla rozwoju tego ruchu.

VIII Plenum CRZZ stwierdziło konieczność zmiany stosunku administracji do zagadnień współzawodnictwa oraz wykazało, iż współpraca związków zawodowych z administracją ma bardzo duże i coraz większe znaczenie w rozwoju ruchu współzawodnictwa pracy. Kierownicy poszczególnych jednostek oraz komórek organizacyjnych Banku powinni wspólnie z właściwymi ogniwami związku zawodowego wytyczyć każdorazowo aktualne zadania dla współzawodniczących zespołów, zadania najważniejsze dla danego zespołu. Zadania te mogą być przedmiotem zobowiązań. Do obowiązków kierowników administracji należy następnie udzielanie fachowej rady, aby zobowiązania były konkretnie sformułowane. Szczególnie ważne jest sprecyzowanie korzyści wynikających z realizacji zobowiązania, wyrażających się w kwotach złotych, pracodniówkach, ilościach dni przyspieszonego wykonania pewnych prac oraz innych wartościach szacunkowych, ale realnych i wiarygodnych. Ustalanie i określanie wytycznych kierunków rozwoju współzawodnictwa pracy nie może jednak w żadnym przypadku prowadzić do krępowania w czymkolwiek oddolnej inicjatywy w zakresie rozwoju i upowszechniania współzawodnictwa pracy. Wszelkie sprawdzone, praktyczne przejawy twórczej inicjatywy w tym zakresie należy podtrzymać i wziąć pod uwagę przy kolejnym ustalaniu wytycznych rozwoju współzawodnictwa. Kierownicy poszczególnych jednostek i ko-

mórek organizacyjnych Banku powinni wspólnie z ogólnymi związkami zawodowymi czynnie dopomagać współzawodniczącym zespołom do dokładnego wykonania podjętych zobowiązań.

Powzięta ostatnio uchwała przez Prezydium Rządu (Monitor Polski Nr A/21 z dn. 12.3.52 poz. 253) precyzuje zasady odpowiedzialności administracji gospodarczej za warunki rozwoju współzawodnictwa oraz zadania w zakresie współdziałania związków zawodowych z administracją w rozwijaniu współzawodnictwa pracy. Pełna realizacja tej uchwały niewątpliwie przyczyni się do ściślejszego powiązania inicjatywy zespołów współzawodniczących, organizowanych i kierowanych przez Związek Zawodowy Pracowników Finansowych, z wykonaniem zadań oddziałów, oddziałów wojewódzkich i jednostek organizacyjnych centrali, co spowoduje lepsze i szybsze wykonanie zadań postawionych Narodowemu Bankowi Polskiemu w wielkim planie sześcioletnim. W celu więc nadania współzawodnictwu jeszcze pełniejszej treści, konieczne jest ściślejsze powiązanie współzawodnictwa z walką o wykonanie zadań planowych, konieczne jest stałe i dokładne planowanie prac. Zadania planowe poszczególnych jednostek organizacyjnych Banku powinien znać każdy współzawodniczący zespół, każdy uczestnik tego zespołu.

Wykonanie zadań planowych powinno być przedstawiane na naradach pracy, ilustrowane w liczbach i wykresach, wspólnie analizowane, a w wyniku tej analizy powinna być podjęta wspólnie energiczna walka z przejawiającymi się trudnościami, zaś obowiązkiem administracji w tej walce jest udzielanie współzawodniczącym zespołom jak naczynniejszej pomocy. Stwierdzono bowiem, iż w roku ubiegłym niektóre zobowiązania w ramach współzawodnictwa pracy nie zostały właściwie wykonane wskutek braku dostatecznej opieki i pomocy ze strony administracji. Opieka ta i pomoc jest niezbędna i musi być jak najskuteczniejsza, gdyż za niewykonanie zobowiązania ponosi odpowiedzialność cały zespół, a więc również kierownicy poszczególnych komórek i jednostek organizacyjnych Banku.

Dalszym zaniedbanym odcinkiem pracy było dotychczas niewyciąganie przez administrację w dostatecznym stopniu odpowiednich wniosków z osiągnięć przodujących zespołów, nierozpowszechnianie przodujących metod pracy. Postępowanie takie powodowało, iż powstawały duże dysproporcje pomiędzy osiągnięciami zespołów przodujących, a pozostałymi zespołami, powodowało następnie to, iż przodownictwo niektórych oddziałów monopolizowało się, co stwarzało jak gdyby uprzywilejowanie tych oddziałów w stosunku do innych. Poza tym brak opisów osiągnięć przodujących zespołów powodowało zrozumiałe zainteresowanie pozostałych zespołów, jakimi metodami i w jaki sposób można przodownictwo to osiągnąć.

Niektóre zespoły, zaniepokojone bezowocnymi wysiłkami w kierunku uzyskania przodującego stanowiska zniechęcały się, a niekiedy nawet demobilizowały się w pracy na skutek nieuzasadnionych podejrzeń, iż ocena wyników współzawodnictwa jest dokonywana niesprawiedliwie. W związku z powyższym, konieczne jest podjęcie energicznych starań w celu fachowego i dokładnego opisywania przez działy „OKP“ oddziałów

wojewódzkich metod pracy każdego przodującego i wyróżnionego zespołu. Opis taki powinien konkretnie przedstawić dlaczego ten, a nie inny zespół został uznany za przodujący. Poza tym mogą być stosowane również i inne formy rozpowszechniania doświadczeń oddziałów przodujących, np.: przez delegacje szkoleniowe pracowników innych zespołów do oddziałów przodujących, przez delegacje instruktażowe pracowników oddziału przodującego do innych oddziałów itp. Poprzez przenoszenie racjonalnych metod pracy przodujących we współzawodnictwie zespołów na inne oddziały, równomiernie będzie się zwiększać ogólny poziom prac w oddziałach, lepiej będą wykonywane zadania Banku.

Oddziałom, które w ocenie dokonywanej na szczeblu wojewódzkim nie zostały uznane za przodujące, powinny oddziały wojewódzkie, działy „OKP“ wytknąć każdorazowo wszystkie braki i niedociągnięcia oraz udzielić wskazań i wytycznych w jaki sposób oddziały te mogą niedomagania te usunąć i uzyskać lepsze wyniki. Rozpowszechnianie przodujących metod pracy i instruowanie oddziałów wykazujących szereg braków organizacyjnych należy do bezspornych obowiązków administracji.

W celu dalszego rozwinięcia ruchu współzawodnictwa pracy wskazane jest szersze niż dotychczas stosowanie różnorodnych form wyróżnień. Stosowane więc mogą być tablice honorowe, księgi wyróżniających się, listy pochwalne itp. lokalne formy wyróżnień. Czynny udział w popularyzacji wyróżniających się w pracy oraz pełne zabezpieczenie materialnych środków propagandy jest również obowiązkiem administracji.

Kierownicy jednostek i komórki organizacyjnych Banku powinny również przeprowadzać kwartalnie ocenę i podsumowywanie wyników współzawodnictwa na wspólnych zebraniach z przedstawicielami właściwych ogniw związków zawodowych i z wybitniejszymi racjonalizatorami, inicjującymi nowe formy współzawodnictwa pracy.

Dalsze usprawnienie organizacji współzawodnictwa pracy w Narodowym Banku Polskim wymaga poważnej pracy nie tylko ze strony ogniw związków zawodowych, ale również i kierowników jednostek i komórek organizacyjnych Banku, ściśle, wzajemnie ze sobą współpracujących. Szczególnie zwraca się uwagę na konieczność wyzbicia się resztek tkwiącego jeszcze formalistycznego i biurokratycznego podejścia do współzawodnictwa pracy.

Swym szerokim uczestnictwem w socjalistycznym współzawodnictwie pracy, pracownicy Narodowego Banku Polskiego potwierdzają słowa wypowiedziane przez tow. Stalina, że „współzawodnictwo jest tą dźwignią, za pomocą której klasa robotnicza powołana jest do dokonania przewrotu w całym gospodarczym życiu kraju na bazie socjalizmu“.

W każdej komórce i jednostce organizacyjnej Banku musimy włączyć żywiołowy ruch współzawodnictwa pracy, kierowany przez związek zawodowy, w wykonanie zadań Banku, aby poprzez zwiększanie rezultatów współzawodnictwa zapewnić prawidłową i jak najszybszą realizację naszych zadań gospodarczych, realizację wielkiego planu sześcioletniego, planu wiodącego nas do S O C J A L I Z M U.

# Pytania i odpowiedzi

## PLANOWANIE KASOWE

**Jak przedstawia się sprawa uczestnictwa w planowaniu kasowym gminnych kas spółdzielczych i jednostek przez nie obsługiwanych w związku z ukazaniem się Zarządzenia Prezesa Nr 43/52?**

Zarządzenie Prezesa Nr 43/52, polecające otwarcie w oddziałach NBP zastępczych rachunków bieżących dla wszystkich gminnych kas spółdzielczych i zserodkowanie obrotów gotówkowych GKS na tych rachunkach, znajduje odbicie w sferze planowania kasowego, co wymaga komentarza do dotychczas wydanych przepisów o uczestnictwie jednostek obsługiwanych kasowo przez GKS w planowaniu kasowym. Komentarz niniejszy opiera się na założeniu, że wyżej wymienione postanowienia Z.P. Nr 43/52 są w pełni zrealizowane. Wyjaśnienia nasze podzielimy na trzy części, traktujące o 1) właściwym planowaniu (wnioski kasowe), 2) sprawozdawczości dekadowej i 3) sprawozdawczości miesięcznej uczestników (miesięczne rozliczenia kasy uczestnika).

**Wnioski kasowe.** Uczestnicy planowania kasowego mający obroty gotówkowe z GKS składają swe wnioski kasowe bezpośrednio do banku właściwego (Banku Rolnego lub NBP).

Bank Rolny kontroluje wnioski otrzymane od własnych uczestników obsługiwanych przez GKS i sporządza na ich podstawie zbiorczy wniosek na formularzu 1D, obejmujący obroty tych uczestników z GKS, przy czym zapisuje je wyłącznie w części A tego formularza. Na treść tego zbiorczego wniosku złożą się zawiadomienia wz. 1Z, zawierające obroty, jakich uczestnicy mają dokonać z GKS — traktując oni obroty z gminną kasą spółdzielczą jako obroty z bankiem innym. Wniosek ten przesyłany jest przez Bank Rolny do właściwego NBP. Uzupełniony on być musi zbiorczym terminarzem zapotrzebowania gotówki (wz. 1T), zestawionym na podstawie danych z zawiadomień wz. 1Z.

Na wniosek kasowy Banku Rolnego (wz. 4 i 5) składają się:

- a) wnioski uczestników podległych BR, zarówno nie mających obrotów z GKS jak i obsługiwanych przez GKS,
- b) pomocniczy wniosek kasowy BR.

Uczestnicy podlegli NBP podzielić się dadzą na trzy grupy:

- 1) uczestnicy nie mający obrotów z GKS,
- 2) uczestnicy utrzymujący obroty zarówno z NBP jak i z GKS,
- 3) uczestnicy mający obroty wyłącznie z GKS (gminne spółdzielnie „Samopomocy Chłopskiej“).

Uczestnicy grupy 2) sporządzając wnioski kasowe powinni traktować obroty z NBP jako obroty z bankiem właściwym, obroty zaś z GKS jako obroty z bankiem innym, dołączając odpowiednie zawiadomienie wz. 1Z.

Uczestnicy grupy 3) składają wnioski wypełnione w części A oraz w części B, gdzie sumy kwartalne w części A powtórzą się w rubryce dotyczącej banku innego (wyjątkowo, w celu zachowania porównywalności rubryki odnoszące się do obrotów z bankiem właściwym we wz. 5 oddziału NBP z sumami w I części wniosku oddziału NBP wz. 4.). Obowiązkiem oddziału NBP jest oszacowanie wpłat wieczorowych, jakich GS będą dokonywać z tytułu utargu w ciągu kwartału planowanego.

GKS przesyła swój pomocniczy wniosek kasowy (wz. 1C) do oddziału NBP, w którym posiada rachunek zastępczy. Odbywa się to za pośrednictwem Banku Rolnego, gdzie wniosek jest poddawany kontroli merytorycznej.

Wniosek kasowy oddziału NBP w odróżnieniu od wniosku BR obejmuje dwie części: pierwszą, „bankową“ i drugą, ujmującą obroty GKS.

Część I wniosku NBP (wz. 4 i 5) zawiera następujące elementy:

- a) wnioski uczestników podległych NBP z grupy 1),
- b) wnioski uczestników podległych NBP z grupy 2),
- c) wpłaty wieczorowe uczestników grupy 3) — we wz. 4; część B wniosków tych uczestników wchodzi w całości do wz. 5,
- d) wniosek BR i ewentualnie innych banków,
- e) pomocniczy wniosek kasowy NBP.

Na II część wniosku NBP (wz. 4) złożą się materiały:

- a) obroty z GKS uczestników z grupy 2) według wz. 1Z,
- b) część A wniosków uczestników grupy 3) prócz wpłat wieczorowych,
- c) zbiorczy wniosek na form. 1D, otrzymany z BR i obejmujący obroty uczestników podległych BR z GKS,
- d) pomocniczy wniosek kasowy GKS, otrzymany za pośrednictwem BR.

Skonstruowany w ten sposób wniosek kasowy oddziału NBP umożliwia porównywalność obrotów z bankiem właściwym umieszczonych we wz. 5 z I częścią wniosku NBP (wz. 4).

Część I wniosku NBP zawiera m.in. globalne sumy obrotów z GKS, ustalone szacunkowo przez NBP, przy czym saldo wynikające z tych obrotów powinno być równe saldu zamykającemu II część wniosku NBP.

**II. Sprawozdania dekadowe.** Sprawozdanie dekadowe GKS powstaje z załączników do dowodów wpłat i czeków gotówkowych, składanych przez uczestników (podległych zarówno NBP jak i BR) obsługiwanych przez GKS, oraz z notowań na wz. 2C prowadzonym przez GKS; sumy te zapisywane są codziennie na wz. 6, na podstawie którego GKS sporządza sprawozdanie dekadowe (wz. 7) i przesyła je do oddziału NBP, w którym posiada rachunek zastępczy.

Na sprawozdanie dekadowe oddziału Banku Rolnego składają się następujące materiały:

- a) załączniki składane przez uczestników obsługiwanych bezpośrednio przez BR,
- b) notowania na wz. 2C prowadzonym przez BR.

Sprawozdanie oddziału NBP powinno składać się z dwóch części:

- a) pierwszej, „bankowej“ o zakresie obrotów odpowiadającym I części wniosku NBP (wz. 4),
- b) drugiej, ujmującej pełne obroty GKS, a więc odpowiadającej II części wniosku NBP (wz. 4).

Podobnie jak we wniosku NBP, saldo wynikające z wpłat GKS do NBP i wypłat NBP na rzecz GKS, zapisanych w I części dekadówki NBP, powinno być równe saldu bilansującemu sprawozdanie dekadowe GKS (z wyjątkiem rozbieżności wynikających z różnych dat księgowania na przełomie dekady).

Ewentualne obroty między GKS a oddziałem NBP, w którym GKS nie posiada rachunku zastępczego, należy zapisywać w pozycji „zasilanie gotówkowe“; dotyczy to obu partnerów zarówno, jeśli idzie w niowski jak i sprawozdania dekadowe (wz. 2C, 6 i 7). W wypadku obrotów między GKS należy również używać pozycji „zasilanie gotówkowe“.

**Rozliczenia miesięczne kasy uczestników.** Rozliczenia miesięczne uczestników składane są przez nich

do banków właściwych, przy czym podział obrotów na bank właściwy i bank inny przebiega analogicznie jak we wnioskach kasowych. Tak więc uczestnicy podlegli Bankowi Rolnemu i utrzymujący obroty gotówkowe zarówno z tym bankiem jak i z GKS powinni traktować GKS jako „bank inny“; uczestnicy NBP z grupy 2) i 3) umieszczają swe obroty z GKS również w pozycjach odnoszących się do „banku innego“ w rozliczeniu miesięcznym. Dzięki takiemu rozwiązaniu uzyskujemy porównywalność obrotów dotyczących banku właściwego w zbiorczym zestawieniu rozliczeń z:

1) wz. 4 wniosku kasowego Banku Rolnego i I częścią wniosku NBP (wz. 4),

2) wz. 5 tak Banku Rolnego jak i NBP (rubryka 4),

3) sprawozdaniem miesięcznym BR i I częścią sprawozdania miesięcznego NBP.

Z drugiej strony obroty z bankiem innym w zbiorczym zestawieniu rozliczeń uczestników zarówno na szczeblu BR jak i NBP są porównywalne ze wz. 5 oddziału Banku Rolnego lub NBP.

Z. T.

## TABELA KURSOWA Nr 11

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

Dewizy			Banknoty		
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
—	53,97*)	Bulgaria	100 Lewa i Rb. = 1.70	55,—	58,—
—	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 <sup>1/2</sup> )	Francja	100 Fr. franc.	1,10	1,15
11,17	11,23	Izrael	1 £ izr.	3,50	4,—
105,—	105,52	Holandia	100 Hfl.	100,—	105,—
3,99	4,01	Kanada	1 \$ kan.	3,98	4,—
119,82	120,42	Niem Rep Dem.	100 Mk. N.R.D.	—	—
—	95,59*)	Niemcy Zach.	100 Mk. zach.	82,—	88,—
55,86	56,14	Norwegia	100 Kr. norw.	50,—	55,—
—	36,19*)	Rumunia	100 Lei	—	—
3,99	4,01	Stany Zjedn. A.P.	1 \$ USA	3,98	4,01
92,10	92,55	Szwajcaria	100 Fr. szwajc.	92,—	93,—
77,13	77,51	Szwecja	100 Kr. szwedz.	72,—	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 dolarowe 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 na koszty utrzymania

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

Tabela Nr 10 przestaje obowiązywać.

Wydawca: Narodowy Bank Polski

Redaguje Kolegium

Redakcja i Administracja: Narodowy Bank Polski, Departament Planowania,  
Wydział Ekonomiczno-Statystyczny, Warszawa — Warecka 10.

SZG-1. Zam. 1013. Nakł. 4.000 egz. Pap. druk. sat. 61 × 86 — 60 g kl. VII. Druk ukończ. w lipcu 1952 r.

3-B-21575.

