

# WIADOMOŚCI

## Narodowego Banku Polskiego

---



Miesięcznik

## TREŚĆ

### DZIAŁ ARTYKUŁOWY

1. Zagadnienie zapasów w gospodarce narodowej — <i>L. Gluck</i> . . . . .	61
2. Podstawy polityki kredytowej wobec przemysłu maszynowego — <i>W. Kruczkowski, W. Szostek</i> . . . . .	68
3. Oddziaływanie Banku na przedsiębiorstwa gospodarki komunalnej — <i>J. Biegun</i> . . . . .	71
4. Niektóre aspekty nowego systemu rozliczeń — <i>E. Kaczmarek</i> . . . . .	77
5. O niektórych zasadach kontroli funduszu płac — dyskusyjnie — <i>A. Firlejczyk</i> . . . . .	82
6. Plan kredytowy w Czechosłowacji — <i>O. Vinar</i> . . . . .	87
7. Szkolenie i dobór kadr pracowników bankowych — <i>K. Gładzowski</i> . . . . .	91

### Z DOŚWIADCZEŃ I PRAKTYKI BANKOWEJ

1. Klienci o pracy oddziałów NBP — <i>T. Rezler, P. Litwiński, T. Szylar</i> . . . . .	95
2. Kierunki specjalizacji oddziałów Banku — <i>J. Szyrocki</i> . . . . .	97
3. Kontrola wewnętrzna w oddziałach — <i>S. Szalowski</i> . . . . .	99
4. Ocena wniosku na kredyt na inwestycje zdecentralizowane w przedsiębiorstwach pionu CRS — <i>J. Kuczyński</i> . . . . .	103
5. Decentralizacja kontroli rozliczeń międzyoddziałowych — <i>W. Maciejewski</i> . . . . .	106
6. Udział przedstawicieli oddziałów w radach nadzoru społecznego przedsiębiorstw handlu hurtowego — <i>S. Kozłowski</i> . . . . .	107

### DZIAŁ INSTRUKCYJNY

1. Pojęcie nieodwołalności akredytywy w rozliczeniach z zagranicą — <i>M. Dietrich</i> . . . . .	103
--	-----

SPIS TREŚCI ZA ROK 1958



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

Nadesłanych maszynopisów Redakcja nie zwraca

Wydawca: Polskie Wydawnictwo Gospodarcze, Warszawa, ul. Poznańska 15, tel. 8-60-71, w. 57. Redaguje Kolegium

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

Zam. PWG. TT-9 — CZ./59, Druk ukończ. 21.II.59 Nakł. 6.700 egz. Pap. gazetowy 50 g A1 Ark. wyd. 9,6  
Stołeczne Zakłady Graficzne. Zakład Wydawniczy Zam. 25 — W-12,





## ZAGADNIENIE ZAPASÓW W GOSPODARCE NARODOWEJ\*)

### I. Uwagi ogólne

Przy ocenie aktualnej sytuacji gospodarczej kraju zagadnienie zapasów jest jednym z centralnych punktów rozważań. Wśród zjawisk niepokojących słusznie wysuwa się zagadnienie nadmiernego nieprawidłowego przyrostu zapasów w przemyśle. Z drugiej strony do ważnych czynników stabilizacji gospodarczej należy słusznie zaliczyć postępującą odbudowę zapasów towarów rynkowych.

W przyszłości w ocenie sytuacji gospodarczej analiza stanu zapasów odgrywać będzie coraz większą rolę. Należy podzielić pogląd, że w gospodarce kierowanej planem, gdzie ceny nie podlegają swobodnym wahaniom rynkowym, obserwacja struktury i rodzaju zapasów w przedsiębiorstwach jest najlepszym „barometrem” sygnalizującym o stanie równowagi gospodarczej<sup>1)</sup>. Trzeba się zgodzić i z dalszym stwierdzeniem, że „ten, kto posiada wpływ na kształtowanie się zapasów, ma również dużo do powiedzenia w utrzymaniu równowagi”.

Można postawić tezę, że zagadnienie analizy prawidłowego lub nieprawidłowego kształtowania się zapasów oraz wpływania na te zjawiska powinno być uznane za stały przedmiot zainteresowania ze strony teorii i praktyki gospodarczej. Dotychczas zainteresowanie tym zagadnieniem było zbyt jednostronne, zbyt doraźne, co doprowadziło w konsekwencji do niedostatecznej skuteczności użytych dotychczas środków i dotychczasowych poczynań.

Niezależnie od aktualnego zainteresowania kształtowaniem się zapasów w naszej gospodarce chodzi o ustalenie wspólnego zasadniczego poglądu na rolę zapasów w gospodarce polskiej, na ocenę prawidłowości lub nieprawidłowości ich kształtowania się oraz na środki i metody oddziaływania na stan i ruch zapasów i to nie w kontekście aktualności, ale w dążeniu do wypracowania pewnego systemu poglądów na ten temat.

### II. Kilka informacji liczbowych

Na wstępie kilka informacji liczbowych, ilustrujących stosunek zmian rzeczywistych do zmian planowanych

stanu zapasów w naszej gospodarce uspołecznionej w latach 1953 — 1958:

w miliardach złotych

	Planowane zmiany zapasów	Rzeczywiste zmiany zapasów	Procent
1953 rok	12,6	18,9	150
1954 rok	8,1	9,9	122
1955 rok	4,9	11,1	227
1956 rok	4,1	7,8	190
1957 rok	7,7	21,8	283
1958 rok	11,2	21,1	188

Liczby te wyglądają niepokojąco. Na przestrzeni tych lat tylko w roku 1954 mieliśmy taką sytuację, że rzeczywiste zmiany wskaźników w porównaniu do planowanych były wyższe o 22%. Z reguły wskaźnik ten jest znacznie wyższy. Widzimy więc, że rzeczywistość odbiegała bardzo daleko od planowanego przyrostu zapasów. Uwzględniając nawet w ocenie tego ciągu wskaźników istnienie czynników zakłócających porównywalność musimy dojść do przekonania, że faktyczna dwrektywność planu w stosunku do kształtowania się zapasów była w omawianym okresie znikoma.

Sytuacja zatem w roku 1958 nie jest sytuacją całkowicie nową, aczkolwiek występują w niej pewne nowe elementy. Stan faktyczny w roku 1958 scharakteryzować można w sposób następujący.

Przy planowaniu ruchu zapasów na rok 1958 przyjęto zasadnicze dwa założenia:

1. Zahamowanie tendencji, charakteryzującej rok 1957, do wzrostu zapasów w przemyśle.

Wyrazem tego założenia było przyjęcie w planie na rok 1958 wzrostu o 3 miliardy złotych, to jest o 4,7% wobec wzrostu zapasów w przemyśle w roku 1957 o 12,1 miliarda złotych, to jest o 24,8%.

2. Odbudowa w handlu zapasów towarów przeznaczonych na zaopatrzenie ludności, obniżonych na przełomie lat 1956/57. Wyrazem tego założenia było przyjęcie w planie na rok 1958 wzrostu zapasów towarów przeznaczonych na zaopatrzenie ludności o 7 miliardów złotych (190%), wobec wzrostu stanu tych zapasów w roku 1957 o 3,3 miliarda złotych (10%).

\*1) Artykuł opracowany na podstawie obszernego referatu L. Glucka, wygłoszonego w Radzie Ekonomicznej w dniu 11.XI.1958 roku.

\*2) Sulmicki „Zapasy, i kredyt obrotowy” „Wiadomości NBP” Nr 3/58.



Sytuacja ukształtowała się odmiennie. Do końca pierwszego półrocza 1958 roku zapasy w przemyśle wzrosły o około 6 miliardów złotych i szacuje się, że w ciągu całego roku 1958 przyrost zapasów w przemyśle osiągnął 9 miliardów złotych. Wzrost stanu zapasów towarów rynkowych w handlu wynosił w pierwszym półroczu 5,5 miliarda złotych, a w ciągu całego roku osiągnął około 9,8 miliarda złotych (23%). Zatem założenie odbudowy zapasów w handlu jest w zasadzie wykonane.

### III. Ocena przyrostu i stanu zapasów

Z analizy danych statystycznych wynika, że mamy do czynienia w liczbach zbiorczych z danymi wynikowymi kryjącymi w sobie różnorodne i różnokierunkowe procesy. Dlatego też ocena wynikowych danych zbiorczych musi być szczególnie ostrożna.

Negatywna ocena wszelkiego przyrostu zapasów w gospodarce stanowi niedopuszczalne uproszczenie bardzo skomplikowanego problemu, którego rozszyfrowanie wymaga dogłębnej znajomości przyczyn wywołujących przyrost zapasów. Trzeba pamiętać, że wartościowy wyraz stanu (i ruchu) zapasów, w oderwaniu od ich morfologii, nie może odzwierciedlać całej złożoności zjawisk. I tak, przy nadmiernych i nieprawidłowych zapasach mogą stany w poszczególnych grupach zapasów pozostawać poniżej ustalonego normatywu. Przykład: w końcu pierwszego kwartału 1958 roku w wielu resortach przemysłowych, w których stan i przyrost zapasów oceniano jako nadmierny i nieprawidłowy, wystąpiły stany zapasów niższe od normatywów w przemyśle ogółem o 2,356 milionów złotych, w tym na przykład w Ministerstwie Przemysłu Lekkiego o 716 milionów złotych, w Ministerstwie Przemysłu Ciężkiego o 379 milionów złotych, w Centralnym Związku Spółdzielczości Pracy o 437 milionów złotych.

Gdy zapasy kształtują się na poziomie określonym przez normatyw w skali resortu, może to być wynikiem znoszących się odchyłeń od normatywu w poszczególnych przedsiębiorstwach. W przedsiębiorstwie zaś występować mogą w zapasach, w granicach normatywu, na przykład zapasy surowców nieprzydatnych do produkcji, towary niechodliwe itp. Również ocena stanu lub przyrostu zapasów z punktu widzenia zgodności lub niezgodności z planem nie może być generalizowana. Przy analizie przyrostu zapasów trzeba uwzględniać, że może on być wywołany równoczesnym występowaniem nieprawidłowości oraz prawidłowych, zdrowych procesów gospodarczych, na przykład sezonowych przyrostów zapasów. Istnieje w niektórych gałęziach przemysłu wyraźna, prawidłowa sezonowość. Na przykład w przemyśle lekkiem, w pierwszym półroczu 1958 roku, następuje przyrost zapasów i surowców, natomiast w drugim półroczu tego roku albo spadek, albo znikomy przyrost. Ustalając kryteria oceny trzeba przyjąć, że gospodarka rozwojowa pracuje z reguły przy rosnących zapasach.

Te wszystkie stwierdzenia nie powinny prowadzić do poglądu, że w Polsce nie egzystuje problem nadmiernych przyrostów zapasów. Rysuje się on wyraźnie. Ocena przyrostu zapasów jest bardzo trudna, wymaga bowiem oparcia się o pewne kry-

teria prawidłowego stanu zapasów. Normatyw nie spełniał dotychczas roli miernika prawidłowości kształtowania się zapasów, wyznaczany był bowiem przede wszystkim aktualnymi możliwościami finansowymi budżetu państwa, a nie uzasadnionymi gospodarczo stałymi potrzebami przedsiębiorstw. Przejście na nowy system (ustalania normatywów przez przedsiębiorstwa) może prowadzić do ustalania normatywów na wyższym niż pożądany poziom. Z drugiej strony podział zapasów na normatywne i ponadnormatywne jest z punktu widzenia oceny prawidłowego kształtowania się zapasów niewystarczający, gdyż zapasy ponadnormatywne obejmują również jak najbardziej prawidłowe zapasy sezonowe oraz zapasy specjalne, których przyrost jest w określonych przypadkach bardzo pożądany.

W poszukiwaniu podstaw dla oceny przyrostu zapasów trzeba go oceniać w zestawieniu z dochodem narodowym. Przyrost zapasów pochłania bardzo wysoki odsetek dochodu narodowego. Na przestrzeni lat 1954 do 1957 i przewidywanego wykonania w roku 1958 przyrost ten kształtuje się w sposób następujący:

	1954 r.	1955 r.	1956 r.	1957 r.	Przewidywane wykonanie 1956 r.
Przyrost zapasów w miliardach złotych (w cenach nominalnych) . . . . .	7,2	9,3	6,8	26,5	20,4
Procentowy udział przyrostu zapasów w dochodzie narodowym . . . . .	3,6	4,2	2,7	8,6	6,5

Przy powyższym wylczeniu nie eliminowano wpływu zmian cen i przeszacowania zapasów. Byłaby to operacja niezmiernie pracochłonna, a trend jest wyraźny.

Stosunek przyrostu zapasów do dochodu narodowego w innych krajach jest znacznie niższy. Stworzenie danych porównywalnych jest bardzo trudne i co więcej, ilość tych danych, publikowanych w taki sposób, aby mogły służyć do porównania, nie jest duża. W krajach europejskich, należących do Europejskiej Organizacji Współpracy Gospodarczej, za lata 1948 — 1953 procent przyrostu zapasów w dochodzie narodowym wynosi średnio 1,5%; w Stanach Zjednoczonych średnia za lata 1950 — 54 wynosi 1,1%, natomiast w Niemieckiej Republice Federalnej średnia za te same lata wynosi 3,4%.

Wysokie przyrosty zapasów uzasadnione mogą być wtedy, jeżeli gospodarka danego kraju pracuje przy relatywnie niskich stanach zapasów i musi wskutek tego uzupełniać je szybko do wysokości dyktowanej potrzebami techniczno — gospodarczymi. Wydaje się jednak, że taka sytuacja w Polsce obecnie nie istnieje. Wprawdzie, w wielu artykułach istnieją jeszcze braki, lecz w innych są tak poważne nadmiary zapasów, że ogólnie nie można uznać stanu zapasów w Polsce za zbyt niski.

2) Patrz artykuł St. Ficowskiego „Kształtowanie się zmian zapasów na tle dochodu narodowego w Polsce i krajach kapitalistycznych” — Wiadomości NBP, Nr 4/58.



Dla szczegółowej oceny zapasów można posłużyć się danymi Narodowego Banku Polskiego. Struktura zapasów według klasyfikacji kredytowej świadczy o poważnym zamrożeniu środków obrotowych w tak zwanych zapasach wyłączonych z kredytowania. Są to zapasy zbędne lub wybrakowane, nie znajdujące odbiorcy. Zapasy te na koniec 1957 roku osiągnęły wysokość około 3 miliardów 200 milionów złotych i wykazują stałą tendencję wzrostu. Dane na dzień 30 czerwca 1958 roku wykazały, że zapasy niekredytowane osiągnęły poziom 4.400 milionów złotych. Liczbę tę należałoby na pewno znacznie podwyższyć, gdyż część zapasów zbędnych, wadliwie wykonanych, wybrakowanych jest ukryta w innych grupach zapasów, jak również w normatywie.

Wszystkie te dane prowadzą do wspólnego wniosku: gospodarka polska pracuje przy relatywnie dużych przyrostach zapasów. Spadek przyrostu zapasów w roku 1956 dotyczył przede wszystkim handlu, miał charakter przejściowy i był spowodowany specyficznymi i dobrze wszystkim znanymi przyczynami. Natomiast w innych latach w okresie lat 1953—1958 przyrost zapasów kształtował się zarówno relatywnie jak i w liczbach bezwzględnych na bardzo wysokim poziomie. Mamy tu więc do czynienia z pewną tendencją utrzymującą się przez wiele lat, w związku z czym należy zakładać konieczność przeciwstawienia tej tendencji nie środków doraźnych, lecz systematycznego i stale stosowanego systemu środków. Po to jednak, aby stworzyć taki skuteczny system środków, trzeba przede wszystkim poznać przyczyny nieprawidłowego kształtowania się zapasów, określić choroby trawiące nasze życie gospodarcze i wywołujące objawy chorobowe, zwane nieprawidłowym kształtowaniem się zapasów.

#### IV. Przyczyny nieprawidłowego kształtowania się zapasów

Badanie sprawozdań, uchwał, uwag, artykułów, danych, jakie były opracowane w latach od końca 1956 roku aż po uchwałę Nr 56, prowadzi do wniosku, że: faktyczny wpływ na procesy gospodarcze, stanowiące istotną przyczynę nieprawidłowego kształtowania się zapasów, był dotychczas, jeżeli nie znikomy, to w każdym razie wysoce nieudostateczny.

Mając to na uwadze należy spróbować usystematyzować przyczyny ujawnione w dotychczasowych dociekaniach, ilustrując je niektórymi konkretnymi przykładami. W ten sposób będzie można w przyszłości skierować uwagę przede wszystkim na mechanizm i procesy gospodarcze, powodujące powstawanie nieprawidłowości w stanie ruchu zapasów, a nie na poszczególne fakty. Nie należy się ludzi, aby systematyka taka mogła być wyczerpująca; przerasta to możliwości jednego artykułu.

Dalsze rozważania będą stanowiły pewne zwięźlenie tematu do problematyki zapasów nadmiernych oraz nieprawidłowego przyrostu zapasów. W aktualnej sytuacji zagadnienia te wysuwają się na plan pierwszy, a nadto w obiektywnych warunkach rozwoju naszej gospodarki jesteśmy w pewnym sensie skazani na stałą i systematyczną walkę

z tendencją do nadmiernych stanów i przyrostu nieprawidłowych zapasów.

W gospodarce kraju opóźnionego w rozwoju gospodarczym, dążącego do likwidacji tego opóźnienia przez szybkie uprzemysłowienie działają bowiem pewne obiektywne czynniki, które powodują zmianę istniejących proporcji, wpływają w dużej mierze na kształtowanie się zapasów w gospodarce narodowej. Uprytomnienie sobie tego ogólnego tła procesów deformujących ruch zapasów może być pożyteczne dla zrozumienia zagadnień, o których będzie mowa.

Zmiana już istniejących proporcji w gospodarce narodowej dokonywana jest przez centralne decyzje kierunkowe o charakterze raczej długofalowym. Decyzje te opierają się na przewidywaniu i kształtowaniu się przyszłych potrzeb odbiorcy końcowego, to znaczy inwestora, konsumenta, importera zagranicznego, w dłuższych okresach czasu.

Kierunki inwestycji i kształtowanie się zapotrzebowania inwestora wyznaczane są przez postęp techniczny i długofalowe zmiany popytu konsumenta. Nowe wynalazki, nowe metody produkcji powodują konieczność zmian istniejących proporcji gospodarczych drogą budowy nowych gałęzi przemysłu lub rozbudowy już istniejących. Oto kilka charakterystycznych przykładów.

Klasyczną niejako ilustracją tego stwierdzenia może być rozwój przemysłu stoczniowego i przestawianie stoczni na budowę nowoczesnych, pełnomorskich jednostek pływających. Jest to przemysł o długim cyklu produkcyjnym i wymagający szerokiej kooperacji. W konsekwencji mamy tu do czynienia z natury rzeczy z dużą dynamiką wzrostu zapasów. Budowa silników okrętowych przez Zakłady H. Cegielskiego w Poznaniu i Zakłady Urządzeń Technicznych „Zgoda” w Świętochłowicach, produkcja turbin dla elektrowni przez Zakłady Mechaniczne im. Generała Świerczewskiego w Elblągu, przestawienie „Pafawagu” na produkcję elektrowozów i trójczłonów — to wszystko są procesy długofalowe, wpływające na zwiększenie dynamiki wzrostu zapasów również i w ramach prawidłowego kształtowania się. Występują jednak obok tego nieprawidłowości związane z charakterem tych procesów. Uruchamianie nowych gałęzi przemysłu wymaga mianowicie opanowania nie znanych dotychczas procesów produkcji. Dlatego przez pewien okres czasu, aż do zupełnego opanowania procesu technologicznego, występują zakłócenia w produkcji, które znajdują swój wyraz w gromadzeniu się nadmiernych zapasów materiałów, produkcji w toku i wyrobów gotowych (wadliwie wykonanych). Zjawisko to pogłębia się w związku z brakiem wykwalifikowanej kadry technicznej.

Nadto w gospodarce narodowej okresu przejściowego od kapitalizmu do socjalizmu występują silne, długofalowe zmiany w proporcjach popytu konsumenta. Zjawisko to rysuje się szczególnie ostro w kraju takim jak Polska, który przekształca odziedziczoną po kapitalizmie strukturę ekonomiczną o zdecydowanej przewadze rolnictwa. Przepływ ludności ze wsi do miast, towarzyszący procesowi industrializacji oraz stały wzrost dochodów ludności, wywołują długofalowe zmiany w popycie konsumpcyjnym. Przewidywane nowe kierunki po-



pytu powodują konieczność zasadniczych zmian proporcji w strukturze przemysłu, budowę nowych i rozbudowę istniejących gałęzi przemysłu, czego efektem jest między innymi przyrost zapasów. Nawet bowiem przy całkowitej likwidacji jednej gałęzi (grupy, asortymentu) produkcji i zastąpieniu jej przez nową gałąź (grupę, asortyment), która założmy może pracować przy relatywnie niższych zapasach, będzie przez pewien okres trwał proces narastania nowych zapasów przy istnieniu pewnej części starych zapasów.

Brak trafnej oceny kształtowania się popytu może spowodować decyzje produkcyjne, a czasem i inwestycyjne, których planowa realizacja prowadzi do wzrostu zapasów wyrobów gotowych trudnych do upłynnienia, w przypadku zaś przestawienia produkcji na inny asortyment — do wzrostu nieprawidłowych, gospodarczo nieuzasadnionych zapasów surowców i materiałów przygotowanych dla zabezpieczenia wstrzymanej produkcji planowej. Historia przemysłu maszyn rolniczych w ciągu kilku ostatnich lat może dostarczyć niezmiernie bogatej dokumentacji potwierdzającej tę tezę.

Wpływ importu na zmiany w proporcjach gospodarczych sprowadza się do tych samych zasadniczych czynników, to znaczy postępu technicznego i nowych kierunków popytu.

Można zatem stwierdzić, że zmiany ogólnych proporcji gospodarczych, zwłaszcza w okresie szybkiej industrializacji, powodują przyrost zapasów, który należy uznać za uzasadniony pewnymi prawidłowościami rozwojowymi gospodarki narodowej. Przyrost ten następuje nawet w warunkach zgodnej z planem i sprawnej gospodarki.

Niezależnie od wpływu planowych zmian proporcji na kształtowanie się zapasów, występują w rozwoju gospodarczym bądź dysproporcje nieuniknione, bądź też wynikające z popełnionych błędów, z przyczyn modelowych, organizacyjnych itp.

W okresie przejściowym od kapitalizmu do socjalizmu występują dysproporcje związane z szybką industrializacją kraju gospodarczo zacofanego, a spowodowane są przede wszystkim dwoma czynnikami: tempem i charakterem industrializacji oraz zmianami w strukturze zawodowej ludności.

Dla wytropienia przyczyn nieprawidłowego kształtowania się stanu i ruchu zapasów należy przyjąć wyniki analizy zagadnienia zapasów w przemyśle, gdyż tam występują najpoważniejsze nieprawidłowości w kształtowaniu się zapasów.

Przyrost zapasów w przemyśle ma charakter bardzo niejednorodny. W okresie ostatnich lat poprawiło się bardzo zaopatrzenie przemysłu w surowce rolnicze, co znalazło wyraz w bardzo poważnym przyroście zapasów w przemyśle spożywczym. Poprawiło się również zaopatrzenie w niektóre podstawowe surowce, również i importowane, takie jak: bawełna, skóry, tłuszcze i oleje techniczne. Z drugiej strony wystąpiły zjawiska nieprawidłowego kształtowania się zapasów, szczególnie w przemyśle ciężkim, ale również i w przemyśle lekkim, państwowym przemyśle terenowym, spółdzielczości pracy oraz w przemyśle leśnym i drzewnym (patrz tabela obok).

Najwyższy udział w przyroście ponadplanowym ma przemysł ciężki. Wskazuje na to między innymi wielkość zapasów wyłączonych przez bank z kre-

dytowania. Dla przemysłu ciężkiego wynosiła ona w połowie 1958 roku 1.286 milionów złotych, co stanowiło 39,6% ogółu zapasów wyłączonych z kredytowania w przemyśle. Przyczyny nieprawidłowe-  
w milionach złotych

Przemysł	Rok 1957		Rok 1958	
	Odcylenie od planu rocznego	Udział po zczęgólnego przemysłu w przekroczeniu planu	Odcylenie od planu rocznego	Udział poszczególnego przemysłu w przekroczeniu planu
Przemysł ogółem (bez przemysłu spożywczego, spółdzielczości mleczarskiej) w tym:	+ 4.757	100%	+ 5.468	100%
przemysł ciężki . . . . .	+ 1.618	34%	+ 2.003	36%
przemysł lekki . . . . .	- 261	×	+ 763	14%
spółdzielczość pracy państwowy przemysł terenowy . . . . .	+ 667	14%	+ 348	6%
przemysł leśny i drzewny . . . . .	- 58	×	+ 205	4%
	+ 667	14%	+ 603	11%

\*) — po wyeliminowaniu przyrostu zapasów spowodowanego zmianami organizacyjnymi, przejęciem agendy skupienia surowców roszarniczych.

go kształtowania się zapasów w przemyśle ciężkim są różne. Częściowo wynikają one z przyczyn niezależnych, częściowo zaś z błędów w pracy przedsiębiorstw. Wydaje się, że postawienie tezy, iż przedsiębiorstwa przemysłu ciężkiego generalnie pracują gorzej od innych, byłoby niesłuszne. Badania wskazują na kilka zasadniczych powodów trudności tego przemysłu. Przede wszystkim tempo rozwoju przemysłu ciężkiego było bardzo szybkie. Tak na przykład produkcja przemysłu maszynowego w latach 1955—1958 wzrosła o 47%. Odpowiednio szybko rosły i zapasy. Do głównych przyczyn można nadto zaliczyć trudności z opracowaniem właściwych planów produkcji i częste zmiany planów w toku ich realizacji.

W przemyśle maszynowym plan produkcji do momentu zatwierdzenia zmieniany jest cztero- pięciokrotnie, a nawet ośmiokrotnie, podczas gdy znaczna część zamówień na materiały musi być lokowana już na podstawie pierwszej wersji planu; na przykład plan produkcji Dolnośląskich Zakładów Wytwarzających Maszyny Elektryczne M-5 we Wrocławiu na rok 1957 ulegał — w okresie do złożenia pierwszego projektu w maju 1956 roku do ostatecznego zatwierdzenia w kwietniu 1957 roku — ośmiokrotnym zmianom, podczas gdy większość zamówień na materiały wysłana została w czerwcu 1956 roku. Plan produkcji na rok 1958 ulegał czterokrotnym zmianom. Ogólna wartość materiałów zamówionych niepotrzebnie, w świetle czwartej wersji planu, wynosiła łącznie 800 tysięcy złotych, w tym materiały importowane 300 tysięcy złotych.

Zmiany w planach produkcji, niepewność co do zadań, jakie czekają przemysł w najbliższej przyszłości, wynikają z charakteru i metod działania podstawowych odbiorców przemysłu ciężkiego, do których należą inwestorzy i centrale eksportowe. Centrale eksportowe uzyskują często doraźne zamówienia



wienia maszyn i urządzeń u nas nie produkowanych. Zamówienia te są niejednokrotnie już w toku realizacji zmieniane lub anulowane; często przemysł nie potrafi sobie dać z nimi rady, przekracza ustalone terminy, produkuje maszyny i urządzenia nie odpowiadające wymaganiom zamawiającego. Jakkolwiek jest to bardzo kłopotliwe i powoduje wiele trudności, nie wydaje się jednakże, aby można było radykalnie i w szybkim tempie zmienić sytuację w tej dziedzinie. Wymaga to bowiem ustabilizowania się na określonych rynkach zagranicznych. Można się jedynie zastanowić nad wyeliminowaniem tej części kłopotliwych zamówień, która wynika z błędów pracy central handlu zagranicznego. Zawieranie na przykład umów bez udziału zainteresowanych przedsiębiorstw przemysłu ciężkiego powoduje przyjmowanie zamówień niemożliwych do wykonania przez przedsiębiorstwa.

Inaczej przedstawia się sytuacja z drugim odbiorcą przemysłu ciężkiego — z inwestorami. W tej dziedzinie zmiany spowodowane są zmianami w planie inwestycyjnym. Powoduje to, że inwestor albo anuluje zamówienie, albo przesuwając termin wykonania, w każdym razie przeważnie po zakupie przez przemysł ciężki materiałów niezbędnych do wyprodukowania zamówionych maszyn i urządzeń. Wynika to stąd, że plan inwestycyjny jest precyzowany na okresy roczne, wobec czego inwestor angażuje się w zamówienia maszyn i urządzeń na okresy przyszłe bez żadnej pewności, że istotnie będzie posiadał na to środki finansowe.

Dalszą poważną przyczyną nieprawidłowego kształtowania się zapasów w przemyśle ciężkim jest wadliwa dokumentacja lub podejmowanie produkcji bez dokumentacji lub bez wykonania prototypów.

Wśród wielu powodów opracowywania wadliwych dokumentacji, poza powodem oczywistym jakim jest brak doświadczenia, często wspomina się o oderwaniu biur konstrukcyjnych od zakładów produkcyjnych i o braku odpowiedzialności tych biur za wady wykonanej dokumentacji. Często dokumentacja opracowywana dla jednego zakładu jest w niezmienionej formie przekazywana innemu zakładowi, pomimo że zakład ten ma zupełnie inne warunki techniczne od zakładu, dla którego dokumentacja została pierwotnie opracowana.

Czynnikiem pogłębiającym trudności w przemyśle maszynowym jest szeroki rozwój kooperacji. Klasyk jest przykładem jest Warszawska Fabryka Motocykli, gdzie w roku 1958 nagromadzone zapasy wartości 60 milionów złotych do produkcji skuterów, do której nie można było przystąpić, gdyż Zakłady „Łabędy” nie dostarczyły karoserii.

Niekorzystnie również odbija się nadmierna centralizacja decyzji w tym przemyśle. Zagadnienie to nie jest proste. Specyfika przemysłu ciężkiego i maszynowego jest tego rodzaju, że decentralizacja jest znacznie utrudniona. Jednak trzeba sobie zdać sprawę z tego, że gdy asortyment i wielkość produkcji są ustalane przez zjednoczenia, to przedsiębiorstwa nie czują się odpowiedzialne za błędy wynikające z realizacji w ten sposób ustalonych planów produkcji. Ta metoda nie zabezpiecza planowości w pracy przemysłu ma-

szynowego, czego dowodzi częsta zmiana podejmowanych decyzji, ciągle korekty planów itp.

Do specyficznych trudności przemysłu maszynowego należy również zaliczyć niewłaściwą jakość produkcji przemysłu odlewniczego, ze względu na bardzo dużą ilość braków. Według niektórych szacunków w odlewach stalowych braki stanowią 34%, a w odlewach kolorowych 61%. W tej sytuacji przedsiębiorstwa zamawiają znacznie większe ilości odlewów, aniżeli potrzebują do produkcji.

Kształtowanie się zapasów w przemyśle lekkim, państwowym przemyśle terenowym i spółdzielczości pracy ma inny charakter i wiąże się przede wszystkim z nową sytuacją, w jakiej znalazły się przemysły produkujące środki konsumpcji. W wyniku stabilizacji rynku i polepszenia zaopatrzenia ludności wzrosły wymagania konsumenta. Spowodowało to trudności w sprzedaży niektórych artykułów i znaczny przyrost zapasów wyrobów gotowych w przemysłach produkujących środki konsumpcji. O ile w roku 1957 przyrost zapasów wyrobów gotowych stanowił zaledwie 7% ogólnego przyrostu zapasów przemysłu lekkiego, państwowego przemysłu terenowego i spółdzielczości pracy, to w roku 1958 stanowił on 38%.

W 1957 roku w przemyśle lekkim przyrost zapasów wynosił 107 milionów złotych, w roku 1958 — 406; w spółdzielczości pracy w 1957 roku — 47, a w roku ubiegłym — 463; w państwowym przemyśle terenowym w roku 1957 był spadek zapasów o 36, w roku 1958 przyrost o 180 milionów. Te trzy pionierzy przemysłu łącznie wykazały przyrost zapasów wyrobów gotowych o miliard złotych. W przemyśle lekkim przyrost zapasów w roku 1958 jest w pewnej mierze uzasadniony zmianą w organizacji sprzedaży, polegającą na likwidacji składnic.

Szczególnie niepokojący jest natomiast wzrost zapasów wyrobów gotowych w państwowym przemyśle terenowym, a szczególnie w spółdzielczości pracy, ponieważ wiąże się on z wytwarzaniem produktów o jakości często znacznie gorszej od wyrobów przemysłu kluczowego, a jednocześnie o znacznie wyższej cenie. Zjawisko to, z uwagi na niski poziom techniczny wielu przedsiębiorstw przemysłu terenowego oraz spółdzielczości posiada charakter strukturalny.

W ciągu ostatnich dwóch lat wystąpiły również zjawiska wzrostu zapasów w przemyśle leśnym. Podwyższenie cen drzewa spowodowało poważne zmniejszenie popytu. Nie zmniejszono jednak planu cięć na rok 1958, wobec tego nastąpił przyrost zapasów tarcicy.

Jak widać z przytoczonych przykładów przyrost zapasów odzwierciedla nie tylko błędy przedsiębiorstw, lecz również ogólne dysproporcje wynikające z decyzji podejmowanych poza przedsiębiorstwami.

Powyższe stwierdzenie nie zmienia tezy, że punkt ciężkości walki o prawidłowy ruch zapasów leży w przedsiębiorstwie. Przyrost zapasów w przedsiębiorstwie zależy od warunków zaopatrzenia, procesu produkcyjnego i zbytu oraz rozmiarów i rodzaju produkcji. Ocena przyrostu uzależniona jest więc od analizy konkretnych przyczyn w określonych warunkach i przy określonej specyfice przedsiębiorstwa. W określonych warunkach dynamika zapasów zależy od sprawności pracy przedsiębior-



stwa. Im rozleglejsza jest sfera decyzji przedsiębiorstwa, tym większy jest jego wpływ na zapasy.

Nie wolno również zapominać o tym, że ujawnienie przyczyn tkwiących poza przedsiębiorstwem może i powinno dokonywać się także w wyniku prawidłowej analizy działalności i sytuacji finansowej przedsiębiorstw. Prowadzi to do wniosku, że działalność kredytowa powinna przyczyniać się do wskazywania wszystkim (również i tkwiących poza przedsiębiorstwem) przyczyn nieprawidłowego kształtowania się zapasów. Dlatego też należy zdecydowanie przeciwstawić się tendencji do tak zwanego obiektywizowania przyczyn narastania nieprawidłowych zapasów.

Uogólniając dotychczasowe rozważania dochodzi się do następującego ramowego katalogu przyczyn nadmiernego przyrostu zapasów. Pierwsza grupa przyczyn wiąże się z problematyką zaopatrzenia przemysłu. Idzie tu o konsekwencje faktu, że decyzje zaopatrzeniowe muszą poważnie wyprzedzać w czasie podjęcia procesu produkcyjnego zarówno w przypadku prawidłowego przygotowania produkcji, jak i nieprawidłowego przygotowania produkcji. W przypadku prawidłowego przygotowania produkcji może zachodzić konieczność gromadzenia materiałów do produkcji, która ma być uruchomiona w przyszłości. Natomiast w przypadku nieprawidłowego przygotowania produkcji wskutek zmian (planu produkcji, dokumentacji, inwestycji) powstają przyrosty materiałów, które w obowiązującym trybie i terminach zostały zamówione przez zaistnienie zmian. W tym przypadku rozsądne zamawianie materiałów przez przedsiębiorstwa może mieć pewien wpływ na kształtowanie się zapasów.

Do tej grupy należy również współpraca z dostawcami (nierytmiczność dostaw zaopatrzeniowych, niezgranie wielkości importu z bieżącymi potrzebami, zła jakość dostaw, zdublowanie importu i zaopatrzenia krajowego). Wymienić należy w tej grupie przyczyn niedomogi kooperacji, a to: problem zbyt rozbudowanej kooperacji, nieterminowość kooperacji i zła jakość dostaw z kooperacji, mające wpływ na przyrost zapasów.

Drugą grupę przyczyn można by określić ogólnie jako trudności w opanowaniu technologii procesu produkcji (nierytmiczność produkcji, przedłużanie się procesu produkcji, produkcja niesezonowa, niedostateczne kwalifikacje i niedostateczne przygotowanie kadr). Odrębną grupę stanowią te przyczyny, które wiążą się z trudnościami zbytu. Należy tu zaliczyć — niedostateczne przystosowanie produkcji do potrzeb ostatecznego odbiorcy (produkcja bezumowna, produkcja jakościowo lub asortymentowo nie odpowiadająca potrzebom odbiorców, produkcja nie mająca zbytu ze względu na zbyt wysoką cenę). W tej grupie przyczyn mamy także produkcję nie mogącą znaleźć zbytu z uwagi na to, że popyt uległ nieprzewidywanym zmianom. We wszystkich przypadkach związanych z trudnościami zbytu, z wyjątkiem nieprzewidywanych zmian w popycie, przedsiębiorstwo ponosi przeważnie wyłączną odpowiedzialność za zbędną produkcję.

Trzeba natomiast zwrócić uwagę na fakt, że decyzja o zaprzestaniu lub ograniczeniu produkcji, nie przystosowanej do popytu, natrafiającej na

trudności w zbyciu, wiąże się z problemem zatrudnienia.

Ponadto mamy grupę przyczyn, na skutki których wpływ przedsiębiorstwa jest ograniczony. Składają się na nią:

IV zbyt pochopne i nie oparte na pełnym rozeznaniu podejmowanie decyzji zarówno inwestycyjnych jak i produkcyjnych. Brak odpowiedzialności za tego rodzaju decyzje.

V zmiany decyzji inwestycyjnych i produkcyjnych. I tu brak dostatecznego rozeznania na przykład co do konsekwencji zmian i brak odpowiedzialności za zmiany decyzji.

#### V. Środki przeciwdziałania nieprawidłowemu kształtowaniu się zapasów

Z kolei należy przejść do problemu środków przeciwdziałania nieprawidłowemu kształtowaniu się zapasów. Cechą charakterystyczną dotychczasowych poczynań dla usprawnienia gospodarki zapasami było dążenie do leczenia objawów nieprawidłowości w gospodarce, a nie do usuwania ich przyczyn. Kilkakrotnie podejmowane były decyzje zobowiązujące władze gospodarcze do utrzymania zapasów w granicach limitów. Ostatnią decyzją tego rodzaju była uchwała Nr 86 Rady Ministrów z dnia 31 marca 1958 roku. Uchwała ta podawała liczne środki sprowadzenia zapasów do ustalonych rozmiarów oraz zobowiązywała kolegia resortów do przeanalizowania zapasów i ustalenia środków właściwych dla danego przemysłu w celu przeciwdziałania nadmiernemu przyrostowi zapasów. Uchwała Rady Ministrów polecała zredukować przydziały artykułów rozdzielanych centralnie w wypadkach, gdy faktyczne zapasy tych artykułów były wyższe od założeń przyjętych przy opracowaniu planu rozdziału na rok 1958.

Ogólne wyniki realizacji tego postanowienia nie są znane, jednakże w niektórych przypadkach istotnie nastąpiło obniżenie przydziałów.

Niektóre przemysły uzależniły premie dla pracowników działu zaopatrzenia od prawidłowej gospodarki zapasami. W praktyce nie są znane przypadki pozbawienia pracowników zaopatrzenia premii, lub zmniejszenia jej wysokości. Zdarzają się co najwyżej przypadki wstrzymania premii.

Podjęto wiele środków dla upłynnienia zapasów nieprawidłowych. Ministerstwo Przemysłu Ciężkiego powołało w tym celu specjalne przedsiębiorstwo. Urządzane są również wystawy i targi oraz giełdy materiałów do upłynnienia. Wyniki były jednakże znikome.

W związku z uchwałą Nr 86 wprowadza się system bodźców przeciwdziałających gromadzeniu nadmiernych zapasów wyrobów gotowych w spółdzielczości pracy. Tworzy się mianowicie w ciężar rachunku wyników spółdzielni fundusz przeznaczony na przecenę wyrobów gotowych, nie znajdujących przez dłuższy czas nabywców, w wysokości od 20% do 80% wartości wyrobów gotowych w zależności od czasu ich zalegania w magazynie.

Użyłowano skonstruować w dziedzinie finansów przedsiębiorstwa mechanizm nakłaniający je do prawidłowej gospodarki zapasami. Stanowiąc go miały zasady tworzenia i podziału funduszu rozwoju



przedsiębiorstwa. Ustalono jednak wpłaty z zysku do budżetu na takim poziomie, że wielkość pozostawionego przedsiębiorstwu do dyspozycji funduszu rozwoju często nie odpowiadała wielkości potrzeb tych przedsiębiorstw w dziedzinie przyrostu zapasów i inwestycji zdecentralizowanych. Brakujące środki własne mogą być, na czas ich wygospodarowania, zastąpione kredytem bankowym. Bank analizuje zapotrzebowanie przedsiębiorstwa na kredyt i może odmówić udzielenia kredytu. Zainteresowanie banku kształtowaniem się zapasów jest zrozumiałe, gdyż wielkość zapasów jest jednym z głównych czynników wyznaczających wielkość potrzeb przedsiębiorstwa w dziedzinie funduszy obrotowych, a więc i zapotrzebowania na kredyt bankowy. Z tego względu bank podejmuje środki przeciwdziałania nieprawidłowemu przyrostowi zapasów. Do środków tych należy zaliczyć nie tylko odmowę kredytu normatywnego na wzrost środków normatywnych (nieuzasadniony wg oceny Banku) ale również odmowę udzielania kredytu na sfinansowanie nieprawidłowych zapasów oraz oddziaływanie przy pomocy stopy procentowej.

Trzeba tu wspomnieć o działaniu banku przy pomocy ceny kredytu. W tej dziedzinie duże zmiany wprowadzono w roku ubiegłym. Pierwsza zmiana polega na podniesieniu oprocentowania zadłużenia przeterminowanego z 8% do 12%. Druga zmiana polega na wprowadzeniu zasad elastycznego stosowania podwyższonego oprocentowania przy udzielaniu kredytów przedsiębiorstwom prowadzącym nieprawidłową gospodarkę zapasami. Bank może stosować oprocentowanie od 6% do 10%, podczas gdy zasadniczo oprocentowanie kredytów obrotowych wynosi 4%. Tego rodzaju środki mogą dawać tym lepsze wyniki, im większa jest samodzielność przedsiębiorstwa i na odwrót, przy małym stopniu samodzielności przedsiębiorstwa stają się one nieskuteczne.

Jakie środki należałoby podjąć w przyszłości w celu istotnego polepszenia sytuacji w dziedzinie zapasów? Można je podzielić na:

- 1) środki przeciwdziałające powstawaniu nieprawidłowych zapasów i,
- 2) środki zmierzające do usunięcia nagromadzonych już nieprawidłowych zapasów.

Do grupy pierwszej należy zaliczyć:

- 1) środki przeciwdziałania działające na przedsiębiorstwa,
- 2) środki przeciwdziałania zjawiskom niezależnym od przedsiębiorstwa.

Jeśli chodzi o środki przeciwdziałania, których działanie koncentruje się w przedsiębiorstwie, to cała dotychczasowa praktyka świadczy o tym, iż mechaniczne środki działania, jak na przykład limity, mogą mieć tylko znaczenie pomocnicze. Główny nacisk należy położyć na środki typu ekonomicznego. Można by tu rozważyć:

— zainteresowanie załogi przedsiębiorstwa prawidłowym kształtowaniem się zapasów. Problem trudny, gdyż gospodarka zapasami jest trudna do uchwycenia przez załogę. Ale wydaje się, że powiązanie konsekwencji nieprawidłowości z funduszem zakładowym mogłoby stworzyć sytuację, w której załoga byłaby zainteresowana prawidłowym kształtowaniem się zapasów. Tutaj można by rozważyć stworzenie funduszu na sfinansowanie nie-

prawidłowych zapasów w ciężar rachunku, wyników przedsiębiorstwa,

— rzeczywiste uwzględnienie prawidłowego kształtowania się zapasów w premiowaniu kierownictwa przedsiębiorstwa, służby zaopatrzeniowej, technicznej, inwestycyjnej,

— stałe aktywizowanie wpływu banku na przedsiębiorstwa między innymi przez:

— rosnący wpływ na kształtowanie się normatywów w przedsiębiorstwach,

— zaostrzoną politykę kredytową banku (wyłączanie z kredytowania zapasów nieprawidłowych),

— likwidowanie luzów finansowych w przedsiębiorstwach,

— pełne wykorzystanie możliwości podwyższenia oprocentowania kredytów obrotowych w przypadku gromadzenia przez przedsiębiorstwa nadmiernych zapasów.

Te kierunki powinny być stosowane z uwzględnieniem konkretnej sytuacji w resorcie, branży, a nawet w poszczególnym przedsiębiorstwie.

Jeśli chodzi o drugą grupę środków trzeba poświęcić nieco uwagi tym przyczynom, które tkwią w zasadzie poza przedsiębiorstwem. Obciążenie przedsiębiorstw wyłącznym obowiązkiem przeciwdziałania tym przyczynom jest po prostu bezskuteczne. Chodzi tu bowiem o szereg zmian w dziedzinie metodologii planowania, usprawnienia zarządzania przedsiębiorstwami, pogłębienia decentralizacji oraz stworzenia lepszych warunków dla podejmowania decyzji. W szczególności:

— należy dążyć do opierania centralnych decyzji inwestycyjnych na skrupulatnym zbadaniu trafności decyzji. Przy wszelkich zmianach decyzji należy brać pod uwagę, jakie będą konsekwencje zmian między innymi w dziedzinie zapasów. Należy położyć nacisk na zagadnienie odpowiedzialności za decyzje błędne,

— należy dążyć do takich zmian w metodologii planowania, aby ograniczyć do minimum ryzyko podejmowania zbyt pochopnych decyzji i ich częstych zmian,

— w tym celu należy pogłębić elementy wieloletniego planowania w przemyśle ciężkim.

Działanie w tym kierunku mogłoby obejmować między innymi następujące konkretne posunięcia:

a) przydzielenie środków inwestycyjnych od razu na cały cykl wykonywania inwestycji i przestrzeganie zasady niedokonywania zmian w stosunku do raz zatwierdzonych inwestycji — poza zupełnie wyjątkowymi przypadkami;

b) zwiększenie odpowiedzialności handlu zagranicznego za zawierane umowy zagraniczne, wprowadzenie wysokich kar konwencjonalnych za zmiany poprzednio udzielonych zamówień, zapewnienie bliższej współpracy między centralami handlu zagranicznego i przedsiębiorstwami wytwórczymi w kraju. Realizacja dawno już stawianego postulatu, aby dużym zakładem produkcyjnym przyznać prawo do prowadzenia działalności eksportowej,

c) zwiększenie odpowiedzialności przedsiębiorstw — kooperantów za dotrzymywanie terminów dostaw, wprowadzenie wysokich kar konwencjonalnych za naruszenie tych terminów,

— konieczne jest poprawienie prac związanych z opracowaniem dokumentacji technicznej. Tutaj zwiększyć należy odpowiedzialność biur konstruk-



cyjnych za opracowywaną dokumentację i uwzględnić możliwość stosowania kar konwencjonalnych, obniżających płace pracowników biur konstrukcyjnych za ujawnione poważniejsze braki w dokumentacji,

— istnieje potrzeba zastanowienia się nad lepszym powiązaniem planu zaopatrzenia i produkcji na tle potrzeb i warunków pracy przemysłu nie tylko w przemyśle ciężkim,

— poza sferą możliwości rozstrzygnięcia przez przedsiębiorstwa leży problem decyzji likwidacyjnych (asortyment, produkcja, zakład) w powiązaniu z zagadnieniem zatrudnienia.

Wreszcie, jako tendencja generalna — teza optymalnego rozgraniczenia sfery decyzji pomiędzy przedsiębiorstwem i jednostki nadrzędne, przy założeniu, że głównym adresatem środków przeciwdziałających nieprawidłowemu kształtowaniu się zapasów powinno być przedsiębiorstwo i, że skuteczność tych środków zależy od stopnia samodzielności przedsiębiorstwa.

## VI. Zagadnienie upłynnienia już nagromadzonych nieprawidłowych zapasów

Pozostaje jeszcze zagadnienie upłynnienia już nagromadzonych zapasów nieprawidłowych. Problem ten pozostaje w ścisłym związku z poprzednim. Wydaje się, że skuteczność dla zahamowania dalszego kształtowania się nieprawidłowych zapasów w przyszłości będzie znacznie większa, gdy nie będzie obciążenia przeszłością.

Rada Ekonomiczna opracowała koncepcję spisu zbędnych, nadmiernych i nieprawidłowych zapasów. Przez spis zapasów należy tutaj rozumieć zarówno ich szczegółowe zinventaryzowanie z natury jak i skrupulatne zbadanie rzeczywistej użyteczności poszczególnych składników zapasów i ich realnej wartości pieniężnej, możliwości ich wykorzystania w przedsiębiorstwie itp., ażeby dysponować kompletną wiedzą o spisanych zapasach. Spisem zapasów można nie objąć tych przemysłów, w

których to zagadnienie nie rysuje się tak ostro. Spis nie powinien objąć zapasów, które w stosunkowo niedługim czasie mogą być prawidłowo zużyte. Spis powinien stworzyć podstawy do uregulowania wartości zapasów. W przedsiębiorstwach tkwią poważne sumy zapasów bezwartościowych, które powinny ulec przecenieniu.

Spis zapasów powinien być punktem wyjścia dla wyodrębnienia zapasów. Wyodrębnienie to powinno nastąpić w księgowości przedsiębiorstwa na przykład przez spisanie wartości zapasów nieprawidłowych z bilansu zarejestrowaniu na kartach pozabilansowych.

Należałoby nałożyć obowiązek upłynnienia wyodrębnionych księgowo zapasów zbędnych i nadmiernych na przedsiębiorstwa i zjednoczenia, z wyznaczeniem jednakże maksymalnego okresu na przeprowadzenie tej akcji.

Powodzenie w dalszej walce z nieprawidłowym kształtowaniem się zapasów zależy od uwzględnienia w tej walce kilku podstawowych zasad. Nie istnieje żadne panaceum na wszystkie choroby gospodarcze. Trzeba stosować system środków różnicowanych i dostosowanych do specyficznych warunków. Muszą być zaangażowane do tej walki wszystkie zainteresowane czynniki i konieczny jest realizm w planowaniu zapasów oraz w programie upłynnienia zapasów. Planowany przyrost zapasów powinien uwzględniać wykorzystanie istniejących zapasów, ale powinien też liczyć się z faktem, że asortyment zapasów nagromadzonych nie trafia do programu produkcyjnego roku następnego. Dlatego arytmetyczne działanie przy planowaniu zapasów na rok następny wydaje się niecelowe. Cykl upłynnienia nieprawidłowych zapasów oraz przeciwdziałania tworzeniu się nowych podlega pewnym, obiektywnym ograniczeniom. Ustalenie zbyt krótkiego cyklu może spowodować bezskuteczność zastosowanych środków.

L. Gluck

# PODSTAWY POLITYKI KREDYTOWEJ WOBEC PRZEMYSŁU MASZYNOWEGO

(Część II)

Poza koniecznością nadania kierunku polityce w zakresie kredytowania zapasów (zagadnienie omówione w części pierwszej niniejszego artykułu) wyłoniła się — na tle aktualnej sytuacji w przemyśle maszynowym — potrzeba ujednoczenia stosunku oddziałów Banku do następujących zagadnień:

- określania stałych potrzeb przedsiębiorstw przemysłu maszynowego,
- wielkości i podziału funduszu rozwoju,
- rozmiarów pomocy kredytowej przy kredytowaniu stałych potrzeb,
- potrącania luzów finansowych, występujących w przemyśle maszynowym.

Właściwe ustosunkowanie się oddziałów Banku do wyżej wymienionych zagadnień ma decydujący

wpływ na skuteczność oddziaływania kredytem na gospodarkę przemysłu maszynowego.

Do roku 1957 wysokość normatywów uzależniona była od możliwości budżetowych w wyposażeniu przedsiębiorstw w fundusze obrotowe. Upoważnienie przedsiębiorstw do samodzielnego obliczania normatywów związane było z niebezpieczeństwem ustalania normatywów w wysokości przekraczającej niezbędne stany środków normowanych, gwarantujące wykonanie zadań planowych. Dowodem tego są stwierdzone liczne nieprawidłowości w normatywach obliczonych w roku 1957 przez komisje zakładowe w wytypowanych przedsiębiorstwach przemysłu maszynowego. Komisje zakładowe w niektórych przypadkach uwzględniły w normatywie zapasy nie wchodzące w normalny cykl produkcji,



jak na przykład zapasy po zaniechanej produkcji, zapasy o charakterze rezerw, zapasy sezonowe, zapasy wynikające z nierytmiczności produkcji i okresowych trudności transportowych.

Oddziały Banku były nieprzygotowane do opiniowania normatywów, czego dowodem było składanie podpisów pod błędnie wyliczonymi normatywami w roku 1957 przez komisje zakładowe.

W tej sytuacji zaistniała konieczność zastosowania takiej uproszczonej metody obliczania normatywów przez Bank, która wprowadzie nie likwidowałaby wszystkich błędów w normatywach poszczególnych zakładów ale zapewniałaby utrzymanie wzrostu normatywów w skali całego resortu w granicach gospodarczo uzasadnionych. Wobec tego przyjęto następujący tryb postępowania przy uproszczonej metodzie obliczania normatywów. Zalecono oddziałom wyliczenie prawidłowej wysokości środków normowanych na początek roku 1958, w drodze wyeliminowania ze stanu faktycznego przede wszystkim zapasów wynikających ze spiętrzenia dostaw, produkcji wstrzymanej i zaniechanej, potrzeb sezonowych, konieczności tworzenia rezerw resortu oraz z nieprawidłowej gospodarki przedsiębiorstwa (zapasy zbędne i nadmierne). Jako górną granicę normatywów na ultimo 1958 roku zalecono przyjąć prawidłowy stan środków normowanych na uoczątek roku 1958 (obliczony w podany poprzednio sposób) pomnożony przez wskaźnik procentowy, obrazujący planowany wzrost produkcji globalnej w roku 1958 w porównaniu z wykonaniem za rok 1957. Jednocześnie upoważniono oddziały do korygowania — w przypadkach szczególnie uzasadnionych — normatywów na dzień 1 stycznia 1958 roku (chodziło o przypadek rażących błędów w normatywach niektórych przedsiębiorstw na ultimo roku 1957).

Stosowanie opisanej, uproszczonej metody obliczania normatywów wymagało zachowania dużej ostrożności przy ustalaniu normatywów dla przedsiębiorstw wykazujących szczególną dynamikę rozwoju (niektóre przedsiębiorstwa planowały wzrost produkcji o kilkadziesiąt procent w porównaniu z wykonaniem za rok 1957).

W celu wdrożenia oddziałów do bardziej wnikliwej oceny stałych potrzeb przedsiębiorstw zalecono przeprowadzenie analizy prawidłowości wyliczenia przez zakłady wskaźników w dniach i planowanego zużycia, będących podstawą do ustalenia częściowych normatywów dla wybranych, decydujących asortymentów materiałów. Takie prace miały być wykonane w najważniejszych przedsiębiorstwach przemysłu maszynowego.

W przypadku ustalenia przez oddział normatywu odmiennego od proponowanego przez przedsiębiorstwo w planie rocznym nałożono na oddziały obowiązek żądania od przedsiębiorstwa przeprowadzenia w ciągu miesiąca korekty normatywu w planie rocznym. Jeśli przedsiębiorstwo nie dokonało w podanym terminie korekty normatywu, to wówczas oddział obowiązkowo ograniczał wysokość kredytów na środki normowane.

Planowany fundusz rozwoju dla przemysłu maszynowego na rok 1958 wynosił 1.014 milionów złotych, z czego na inwestycje zdecentralizowane przeznaczono w planie 167 milionów złotych, a na pokrycie wzrostu środków obrotowych 847 milio-

nów złotych. Inwestycje zdecentralizowane, zaplanowane w wysokości 167 milionów złotych zostały wyłączone z planu inwestycji scentralizowanych i dlatego wymagały pełnego pokrycia z funduszu rozwoju. W związku z tym, mimo że część funduszu rozwoju, przeznaczona na pokrycie wzrostu środków obrotowych, stanowiła zaledwie 21% żądań przedsiębiorstw wynikających z planów techniczno-przemysłowo-finansowych na rok 1958, zdecydowano się nie zgłaszać zastrzeżeń co do kwot ustalonych przez centralne zarządy (bądź zjednoczenia przemysłu) na inwestycje zdecentralizowane.

Zainteresowanie przeznaczeniem części funduszu rozwoju na pokrycie wzrostu środków obrotowych przejawiało się w tym, że uzależniano udzielenie kredytu normatywnego od zmniejszenia kwoty przeznaczonej na finansowanie inwestycji zdecentralizowanych:

— gdy przedsiębiorstwo planowało większe kwoty na inwestycje zdecentralizowane, niż to wynikało z kwot zalimitowanych przez jednostkę nadrzędną,

— gdy przedsiębiorstwo przeznaczało na inwestycje zdecentralizowane te środki, które uzyskało dzięki wygoszodarowaniu większego funduszu rozwoju niż to założono w planie.

Wiele przedsiębiorstw planowo-deficytowych nie miało zabezpieczonych w planie rocznym żadnych dotacji celowych na pokrycie wzrostu środków obrotowych bądź też zakładało w planie dotacje w minimalnej wysokości w porównaniu z planowanym wzrostem normatywów. Ministerstwo Przemysłu Ciężkiego nie dysponowało takimi funduszami, które mogłoby przeznaczyć na sfinansowanie wzrostu normatywów w przedsiębiorstwach planowo-deficytowych. Fundusz rezerwowy, administrowany przez poszczególne zjednoczenia również nie wystarczał na pokrycie w pełni wspomnianych potrzeb. Wobec tego polityka Centrali Banku zmierzała do spowodowania przekazania dotacji celowych z funduszu rezerwowego zjednoczeń dla przedsiębiorstw planowo-deficytowych w takiej wysokości, aby planowany wzrost normatywów pokryty był co najmniej w 20% funduszami własnymi przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwom planowo-deficytowym, które miały zapewnioną dotację celową na pokrycie co najmniej 20% uzgodnionego z Bankiem wzrostu normatywów oddziały uzupełniały niedobór kredytem normatywnym. W przypadkach, gdy zjednoczenie nie udzieliło takiej dotacji, to wówczas Centrala Banku, na wniosek zainteresowanego oddziału, żądała od zjednoczenia złożenia gwarancji.

Zarówno Bankowi jak i przedsiębiorstwu i jego jednostce nadrzędnej trudno było określić termin spłaty kredytu normatywnego, gdyż w roku 1958 nie było wiadomo jak się będzie kształtował fundusz rozwoju w latach przyszłych. W związku z tym uznano, że oddział może nie wnikać w zagadnienia dotyczące spłacalności kredytu normatywnego w latach przyszłych. Natomiast uwaga oddziału powinna koncentrować się na obserwacji przebiegu wykonania podstawowych założeń planu a szczególnie na śledzeniu powiększania akumulacji w drodze obniżania kosztów produkcji. Na Centrali Banku spoczywa obowiązek ustosunkowania się do planów resortu i opiniowanie wysokości funduszu rozwoju.



aby w ten sposób zatroszczyć się o właściwy wzrost funduszy własnych w latach następnych, z punktu widzenia spłaty kredytu normatywnego.

Opiniujący wspomniane plany powinien mieć na uwadze zachowanie odpowiedniego udziału kredytu bankowego w pokryciu środków normowanych przemysłu maszynowego.

Rozmiary luzów finansowych, występujących w przemyśle maszynowym, przedstawiliśmy już w części pierwszej artykułu. Potrącanie wspomnianych luzów od kredytów na środki normowane zmniejszało możliwość oddziaływania Banku kredytem na zapasy, tym bardziej, że przedsiębiorstwo korzystało jednocześnie bez ograniczeń z kredytu na należności od odbiorców.

Oddziaływanie kredytem na gospodarkę zapasami jest możliwe dopiero wówczas, gdy przedsiębiorstwo zostanie zmuszone do zabiegania o kredyt ponadnormatywny. Rozmiary luzów finansowych uniemożliwiały w roku 1957 dostateczne oddziaływanie kredytem na gospodarkę zapasami w przemyśle maszynowym. Wobec tego postanowiono konsekwentnie pomniejszać w pierwszym rzędzie kredyt na należności od odbiorców o występujące luzy finansowe. Stosowanie tej zasady miało stworzyć warunki, w których przedsiębiorstwa pozbawione kredytu na należności od odbiorców będą zmuszone energiczniej niż dotychczas usuwać przyczyny i skutki trudności płatniczych. Warunki takie powstaną przede wszystkim w tych przypadkach, gdy stan luzów finansowych przekroczy stan prawidłowych należności fakturowych.

Przedstawione dotychczas elementy polityki kredytowej wyznaczają wprawdzie kierunki działania ale wymagają od prowadzącego politykę kredytową dokładnej znajomości specyficznej problematyki, decydującej o wynikach gospodarczych przemysłu maszynowego. Stosowanie przedstawionych zasad polityki kredytowej bez opanowania specyfiki przemysłu maszynowego mogło doprowadzić do mechanicznego traktowania obserwowanych przez Bank zjawisk w tym przemyśle.

Jednocześnie Centrala Banku otrzymywała informacje z oddziałów, ujmujące zaledwie fragmenty bardzo istotnych zagadnień. Odcinkowych materiałów z oddziałów nie można było wykorzystać do przedstawienia całokształtu danego zagadnienia. Należy przy tym podkreślić, że w takich przypadkach chodziło o bardzo istotne zagadnienia, do których Bank powinien się ustosunkować odpowiednio i sugerować pewne rozwiązania władzom gospodarczym.

Do zagadnień takich zaliczyć należy:

- wadliwą dokumentację techniczną i nieterminowe dostarczanie dokumentacji technicznej do podejmowanej produkcji,
- wstrzymywanie i skreślanie z planów produkcji już rozpoczętej,
- brak koordynacji terminów planowania produkcji z terminami składania zamówień na materiały,
- częste zmiany planów produkcji,
- wadliwą kooperację,
- nierytmiczność produkcji,
- straty na brakach produkcyjnych,
- anulowanie przez inwestorów zamówień na

wyroby przemysłu maszynowego (zmiany planu inwestycyjnego),

— uruchamianie nowej produkcji.

Jak już wspomnieliśmy w pierwszej części artykułu na przemyśle maszynowym ciążył obowiązek intensywnego powiększania produkcji eksportowej. Przebieg wykonania ambitnego planu eksportu był uzależniony od wpływu wymienionych zagadnień na tok produkcji. Problem produkcji eksportowej wymagał odrębnego potraktowania i ustosunkowania się Banku do obserwowanego niewykonania eksportu w zaplanowanym asortymencie.

Wdrożenie oddziałów do powiązania znajomości problematyki przemysłu maszynowego z kredytowaniem przedsiębiorstw rozpoczęto od przeglądu struktury zapasów pod koniec roku 1957 z punktu widzenia nieprawidłowości towarzyszących wymienionym poprzednio zagadnieniom w przemyśle maszynowym. Centrala Banku była przygotowana na to, że po raz pierwszy i w taki sposób opracowane materiały o strukturze zapasów mogą być niekompletne. Opracowanie morfologii zapasów traktowano jako niezbędny etap do poznania niektórych zagadnień oraz ich wpływu na kształtowanie się zapasów.

Opracowania otrzymane z oddziałów umożliwiły Centrali Banku nie tylko podsumowanie pewnych nieprawidłowości i wskazanie skutków finansowych odchylenia od gospodarki prawidłowej, ale jednocześnie umożliwiły zajęcie stanowiska wobec władz gospodarczych co do unieruchomienia środków obrotowych na skutek wadliwej dokumentacji technicznej i nieterminowego dostarczania dokumentacji technicznej, wstrzymywania i skreślenia planów produkcji już rozpoczętej, częstych zmian planów produkcji, braku koordynacji terminów planowania produkcji z terminami lokowania zamówień na materiały. Ponadto opracowania otrzymane z oddziałów umożliwiły, po konsultacji z władzami gospodarczymi, wprowadzenie zaostrzonej polityki w zakresie zapasów wobec przemysłu maszynowego. Poza tym umożliwiły wprowadzenie jednolitej, zaostrzonej polityki kredytowej wobec tego przemysłu.

Tezę o konieczności pogłębienia znajomości specyficznej problematyki przemysłu maszynowego, w celu prawidłowego stosowania ogólnych zasad polityki kredytowej, przedstawiono oddziałom wojewódzkim na naradzie w Centrali Banku w dniu 12 marca 1958 roku. W wyniku przeprowadzonej dyskusji oddziały wojewódzkie postanowiły rozszerzyć znajomość problematyki przemysłu maszynowego w drodze opracowania szeregu ankiet. Metody badań poszczególnych zagadnień opracowały następujące oddziały:

Oddział Wojewódzki we Wrocławiu — Kooperacja w Zjednoczeniu Przemysłu Taboru Kolejowego.

Oddział Wojewódzki w Krakowie i Łodzi — Straty na brakach.

Oddział Wojewódzki w Poznaniu — Rytmiczność produkcji.

Oddział Wojewódzki w Katowicach i Oddział w Pruszkowie — Produkcja eksportowa.

Oddział w Gliwicach — Nakłady na uruchomienie nowej produkcji.

Oddział Wojewódzki w Gdańsku — Kooperacja w Zjednoczeniu Przemysłu Okrętowego.



Oddział Wojewódzki w Warszawie — Kooperacja w Zjednoczeniu Przemysłu Motoryzacyjnego, VI Oddział Miejski w Warszawie — Koszty napraw w ramach udzielonych gwarancji.

W wyniku konsultacji zainteresowanych oddziałów z Centralą Banku stwierdzono konieczność utrzymania kontaktu pomiędzy oddziałami kredytującymi dostawców i oddziałami kredytującymi odbiorców przy opracowywaniu zagadnień dotyczących strat na brakach i kooperacji w przemyśle taboru kolejowego oraz w przemyśle okrętowym. Wychodzą z założenia, że tylko w ten sposób oddział kontrolujący dostawcę może sobie wyrobić właściwy pogląd na badane zagadnienia.

Przez wszystkie badane zagadnienia przewijały się sprawy związane z dostawami odlewów w przemyśle maszynowym. Nieterminowe i złej jakości dostawy odlewów utrudniały odbiorcom wykonanie planu produkcji eksportowej maszyn i urządzeń, dezorganizowały kooperację międzyzakładową oraz nie pozostawały bez wpływu na kształtowanie się kosztów produkcji przemysłu maszynowego. Obecne wyposażenie odlewni i brak odpowiednio kwalifikowanych pracowników powodował poważny procent braków produkcyjnych w odlewniach. Nie wszystkie błędy odlewów można było stwierdzić jeszcze przed wysyłką odlewów, gdyż odlewnie nie posiadały takich aparatów, które wykrywają ukryte błędy w odlewach. Taki stan rzeczy powodował powstawanie wysokich strat związanych z pierwszymi operacjami do momentu wykrycia przez odbiorcę ukrytej wady odlewu a ponadto związanych z kosztami transportu zabrakowanych przez odbiorcę odlewów. Na przykład w Zakładach Przemysłowych 1 Maja w Pruszkowie w pierwszym kwartale 1958 roku na ogólną liczbę 778.998 roboczogodzin zarejestrowanych, przepracowanych przez warsztat, kalkulewanych, przepracowanych przez warsztat, zarejestrowano 32.722 roboczogodziny stracone na operacjach bankowych, w tym czas stracony z winy dostawców wyniósł 10.583 roboczogodziny. W ciągu stycznia i lutego 1958 roku Zakłady Przemysłowe 1 Maja w Pruszkowie odesłały do Fabryki Urządzeń Mechanicznych „Poreba” 44.000 kilogramów odlewów (na ogólną ilość 84.000 kilogramów).

Większość odbiorców nie żąda od odlewni pokrycia kosztów poniesionych na pierwszych opera-

cjach zabrakowanych odlewów, gdyż obawia się, że odlewnia — z uwagi na przeciążenie — nie przyjmie dalszych zamówień.

Odbiorca w przekonaniu, że w dostawie odlewów otrzyma pewien procent odlewów wadliwych z reguły zamawia więcej odlewów niż to wynika z potrzeb ujętych w planie zapotrzebowania, gdyż w ten sposób pragnie zabezpieczyć sobie ciągłość produkcji maszyn i urządzeń. Postępowanie takie (aczkolwiek konieczne) powoduje powstawanie zbędnych zapasów odlewów przy produkcji maszyn i urządzeń nietypowych albo przy produkcji małej serii maszyn i urządzeń.

Powyzsza sytuacja w odlewnictwie wymaga ustosunkowania się w roku 1959 do znanych Bankowi zagadnień z tego zakresu. Do sprawy tej powrócimy przy omawianiu kierunków polityki kredytowej na rok 1959.

Wartość nadesłanych do Centrali Banku opracowań oddziałów na temat:

- produkcji eksportowej,
- kooperacji w przemyśle taboru kolejowego i w przemyśle okrętowym,
- strat na brakach produkcyjnych,
- nakładów na uruchomienie nowej produkcji,
- kosztów napraw w ramach udzielonych gwarancji,

świadczy o tym, że oddziały wybitnie pogłębiły znajomość specyficznej problematyki w przemyśle maszynowym.

Te osiągnięcia oddziałów należy traktować jako przejście do drugiego etapu przygotowania do umiejętnego kredytowania przedsiębiorstw (pierwszym etapem było zdobycie wiadomości z zakresu przyczyn niekorzystnej struktury zapasów w przemyśle maszynowym).

Trzecim z kolei etapem powinno być dalsze pogłębienie wiadomości o omawianych zagadnieniach i osiągnięcie umiejętności właściwego wykorzystywania zdobytej sumy tych wiadomości przy stosowaniu ogólnych zasad polityki kredytowej wobec przedsiębiorstw przemysłu maszynowego.

(c.d.n.)

W. Kruczkowski  
W. Szostek

## ODDZIAŁYWANIE BANKU NA PRZEDSIĘBIORSTWA GOSPODARKI KOMUNALNEJ

Wprowadzenie nowej instrukcji kredytowej w Narodowym Banku Polskim było prostą konsekwencją pogłębiającego się procesu decentralizacji decyzji gospodarczych oraz zwiększenia samodzielności przedsiębiorstw.

W okresie poprzednim decyzje w sprawach gospodarczych a często i w sprawach poszczególnych przedsiębiorstw podejmowane były na szczeblu centralnym w wyniku czego przedsiębiorstwa czuły się do pewnego stopnia zwolnione z odpowiedzialności za zaistniałe u nich nieprawidłowości. Również Bank wyciągał konsekwencje z tego układu i analizując nieprawidłowości stwierdzone w przedsiębiorstwach badał ich przyczyny a następnie wyciągał wnioski

zależnie od tego czy nieprawidłowość powstała z winy przedsiębiorstwa, czy też z przyczyn od niego niezależnych.

W miarę zrzekania się przez jednostki centralne prawa decyzji w różnych sprawach i przesuwanie tego uprawnienia na przedsiębiorstwa zanikało znaczenie wspomnianych wyżej przyczyn obiektywnych powstawania różnych nieprawidłowości. W miarę więc przyznawania przedsiębiorstwom różnych uprawnień następowało przesunięcie odpowiedzialności za wyniki działalności przedsiębiorstwa na samo przedsiębiorstwo.

Z momentu tego skorzystał również Bank przyjmując zasadę oceniania samego zjawiska ekono-



micznego i wynikających z niego konsekwencji, bez względu na ich przyczyny. Pozwoliło to na bardziej skuteczne oddziaływanie kredytem na usuwanie nieprawidłowości w przedsiębiorstwach. Oddziaływanie to staje się więc zasadniczym instrumentem Banku.

Zachodzi jednak pytanie czy oddziaływanie kredytem pozwoli na usunięcie wszelkich nieprawidłowości w przedsiębiorstwach. Otóż praktyka wykazuje, że w gospodarce planowej skuteczność tego instrumentu będzie zawsze w pewnej mierze ograniczona, chociażby z uwagi na większe znaczenie ogólnych założeń gospodarczych od interesów poszczególnych przedsiębiorstw. Ograniczenie to wprawdzie będzie znacznie mniejsze niż dotychczas niemniej jednak musimy sobie zdawać sprawę z faktu, że nie pozwoli ono nam nadal na pełną skuteczność działania. Dlatego też Bank musi posługiwać się również i innymi formami oddziaływania, określonymi ogólnie jako formy oddziaływania administracyjnego czy organizacyjnego. Zaliczyć tu możemy na przykład interwencje w jednostkach nadrzędnych, jeżeli chodzi o oddziały operacyjne, czy u naczelnych władz gospodarczych, jeżeli chodzi o oddziały wojewódzkie, a zwłaszcza Centralę Banku. Wypływa stąd konieczność częstego informowania oddziałów wojewódzkich przez oddziały operacyjne o stwierdzonych czy obserwowanych nieprawidłowościach oraz o skutkach dotychczasowego oddziaływania.

Do metod oddziaływania administracyjnego zaliczyć można również organizowanie czy też udział w różnego rodzaju konferencjach (na przykład samorządu robotniczego), współpracę z organami władzy terenowej itp. Uwagi te odnoszą się szczególnie do przedsiębiorstw gospodarki komunalnej, które w stopniu minimalnym zaangażowane są w kredytach bankowych albo też w ogóle nie korzystają z nich. Spośród dziewięciu przedsiębiorstw komunalnych kontrolowanych przez nasz oddział, obecnie tylko cztery przedsiębiorstwa korzystają stale z kredytu bankowego, a mianowicie:

- 1) Miejskie Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji,
- 2) Zarząd Zieleni Miejskiej,
- 3) Miejskie Przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej w Skawinie,
- 4) Miejskie Pralnie.

Zanim przystąpimy do omówienia nieprawidłowości, jakie występowały lub występują w przedsiębiorstwach gospodarki komunalnej i środków oddziaływania na te przedsiębiorstwa, jakie podejmowano w celu usunięcia tych nieprawidłowości, scharakteryzujemy pokrótce dynamikę kształtowania się zapasów i stopnia ich kredytowania w tych przedsiębiorstwach (patrz tabela obok).

Jeżeli porównamy procent skredytowania zapasów nadających się do skredytowania na dzień 30.VI. 1958 roku, to stwierdzimy, że wynosi on 74% i 73% dla podanych okresów. Wiele przedsiębiorstw komunalnych nie korzysta z kredytów pomimo występowania u nich zapasów nadających się ewentualnie do kredytowania z uwagi na to, że dofinansowują się one luzami finansowymi w postaci przedpłat odbiorców za świadczone usługi (pralnie i miejskie przedsiębiorstwa komunikacyjne) oraz w postaci zysków z tytułu świadczeń za rzekome oczy-

szczenie ulic, doliczonych do należności za wodę (Miejskie Przedsiębiorstwo Oczyszczania).

### Zapasy przedsiębiorstw gospodarki komunalnej

w tysiącach złotych

Treść	Stan na 30.VI. 1957 r.	Stan na 30.VI. 1958 r.	Zmiany w okresie I.VII.57 - 30.VI. 1958 r.	Przyrost w procentach
1. Zapasy ogółem . . .	29.726	34.686	+ 4.960	+ 16
2. Zapasy normatywne	25.165	30.030	+ 4.865	+ 19
3. Zapasy ponadnormatywne, kwalifikujące się do kredytowania . . . .	2.869	3.103	+ 234	+ 9
4. Zapasy wyłączone z kredytowania . .	2.034	1.916	- 118	- 6

Z porównania podanych wyżej cyfr można wyciągnąć następujące wnioski:

1) normatywy na rok bieżący ustalone zostały bardziej realnie niż to miało miejsce w latach ubiegłych, na co wskazuje przyrost zapasów normatywnych o 19%, przy wzroście ogółem tylko o 16%.

Dotychczasowe interwencje oddziału czy to na konferencjach z jednostką nadrzędną i wydziałem finansowym, czy też w formie pisemnej, z zapowiedzią zastosowania oddziaływania kredytem — doprowadziło do podwyższenia normatywów w większości przedsiębiorstw i równoległe z tym do zwiększenia funduszy własnych w obrocie.

2) zmniejszenie wyłączeń z kredytowania to efekt częściowego uporządkowania gospodarki zapasami i upłynnienia zapasów zbędnych (pralnie, Miejski Zarząd Budynków Mieszkalnych, Zarząd Zieleni Miejskiej). Nie ulega wątpliwości, że w tych przedsiębiorstwach, które nie korzystają z kredytu ponadnormatywnego występują i obecnie zapasy zbędne i nadmierne, które mogą być upłynnione. Niemniej jednak na przedsiębiorstwa tego rodzaju oddział nie ma możliwości oddziaływania ekonomicznego w celu zmuszenia ich do upłynnienia zapasów zbędnych i nadmiernych. Z drugiej strony na tę grupę przedsiębiorstw nie zawsze wywierano nacisk w formie interwencji, gdyż w większości przypadków zbędność i nadmierność zapasów jest w dużej części pozorna, a to z tego względu, że są to często zapasy niestandardowe, służące do remontu i konserwacji nietypowych już obecnie urządzeń komunalnych.

Środki oddziaływania przewidziane nową instrukcją mają na celu uzdrowienie gospodarki przedsiębiorstw, w których występują stwierdzone przez Bank nieprawidłowości.

Nieprawidłowości występujące w kontrolowanych przedsiębiorstwach komunalnych przejawiały się najczęściej w występowaniu ponadnormatywnych stanów przedmiotów nietrwałych w użytkowaniu, w niedostatecznym sfinansowaniu funduszami własnymi normowanych należności od odbiorców, nieterminowym i niedostatecznym wyposażeniem przedsiębiorstw komunalnych w fundusze własne na przestrzeni roku w stosunku do wysokości zało-



zeń planowych oraz w nieściągnięciu wierzytelności zaległych za świadczone usługi.

Przedmioty nietrwałe w takich przedsiębiorstwach, jak na przykład Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacji, Wodociągi, Miejskie Przedsiębiorstwo Oczyszczania, Hotele, pomimo podwyższenia ich normatywów w planach roku 1958 zostały w dwóch przedsiębiorstwach skredytowane warunkowo kredytem ponadnormatywnym z uwagi na ich gospodarczo uzasadnione występowanie i to tylko do czasu uzyskania dodatkowego podwyższenia normatywu na ten cel w wyniku prowadzonych pertraktacji przez oddział i zainteresowane przedsiębiorstwa z jednostką nadrzędną. Ponieważ nasze propozycje w tej mierze zostały zrealizowane przez jednostkę nadrzędną, to znaczy że normatywy na przedmioty nietrwałe nie zostały przez Miejski Zarząd Gospodarki Komunalnej podwyższone do kwot przez nas proponowanych stanęliśmy na stanowisku, że w czwartym kwartale roku 1958 zapasy te kredytować będziemy nadal ale przy podwyższonej stopie procentowej i pod warunkiem udzielenia nam przez jednostkę nadrzędną zapewnienia na piśmie o podwyższeniu normatywów na rok 1959, poparte go równocześnie gwarancją na kwotę udzielonego kredytu i upoważniającą nas do ściągnięcia tej kwoty z rachunku jednostki nadrzędnej w przypadku, gdyby podwyższenie normatywu było niższe niż udzielony kredyt. Z rozmów przeprowadzonych wstępnie z wydziałem finansowym i Miejskim Zarządem Gospodarki Komunalnej należy wnioskować, że koncepcja kredytowania na tych warunkach jest raczej niewygodna dla tych organów, gdyż wymaga od nich podjęcia ścisłej, konkretnej i zobowiązującej decyzji, a także czynnego zaangażowania się środkami budżetowymi. Od koncepcji tej nie będziemy jednak odstępować, gdyż tylko w ten sposób będzie można doprowadzić normatywy przedmiotów nietrwałych w przedsiębiorstwach komunalnych do stanu prawidłowego, określonego charakterem ich działalności. Dotyczy to w szczególności Miejskiego Przedsiębiorstwa Komunikacji, Miejskiego Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji, Miejskiego Przedsiębiorstwa Oczyszczania i Hotelu.

W niektórych przedsiębiorstwach występują normowane należności od odbiorców, przy czym pozycja z tego tytułu stanowi poważny procent ogółu normatywów, na przykład w Miejskim Przedsiębiorstwie Oczyszczania wynosi 27%/1051/m na ogólny stan normatywów wynoszący 3,858/m a w Miejskim Przedsiębiorstwie Wodociągów i Kanalizacji — 31%/1 800/m na ogólny stan normatywów wynoszący 5.736/m.

Przy normatywach zaniżonych stan ponadnormatywny był kredytowany i wówczas Bank mógł oddziaływać kredytem na ewentualne nieprawidłowości. Według stanu na ultimo czerwca 1958 roku normatyw w omawianych przedsiębiorstwach finansował nie tylko pełny stan „odbiorców normowanych” ale również poważną część należności przeterminowanych, pozbawiając Bank częściowo lub całkowicie możliwości oddziaływania kredytem na całkowite należności przeterminowanych.

Ponieważ należności od odbiorców stanowią bardzo poważną pozycję środków obrotowych, a równocześnie w tej grupie zapasów kryją się poważne stany nieprawidłowe nasuwa się wniosek, aby tę

część środków obrotowych finansować kredytem bankowym, co da oddziałowi pełną możliwość oddziaływania kredytem. Równocześnie pozwoli na wycofanie części funduszy obrotowych z omawianych przedsiębiorstw i przesunięcie ich do przedsiębiorstw innych, wykazujących poważne zaniżenie normatywów.

Zagadnienie to nabiera specjalnego znaczenia wobec znanych trudności finansowych budżetu. Trudności te powodują niedostateczne wyposażenie większości przedsiębiorstw komunalnych w fundusze własne i nieterminowe dotowanie przedsiębiorstw deficytowych lub nieterminowe zwroty nadpłat. Powodowało to z kolei przejściowe trudności finansowe przedsiębiorstw oraz konieczność udzielania w niektórych przypadkach kredytu płatniczego. Ponadto należy zwrócić uwagę na brak powiązań planów finansowych z budżetem miejskim. Na przykład plan Miejskiego Przedsiębiorstwa Komunikacyjnego zakłada dotację na finansowanie planowanych strat w roku 1958 w kwocie 25.207/m złotych, natomiast w budżecie miejskim planowana dotacja na ten cel wynosi 20.477/m złotych. Moment ten nabiera specjalnego znaczenia z uwagi na fakt, że w założeniach planowych na rok 1959 stwierdzamy brak powiązania planu przedsiębiorstwa i wniosków Miejskiego Zarządu Gospodarki Komunalnej z założeniami wydziału finansowego. Brak powiązania planu przedsiębiorstwa z budżetem na rok 1959 wynosi 2.680/m złotych na niekorzyść przedsiębiorstwa. Przy okazji zaznaczyć należy ciekawą rzecz — wydział finansowy, który nie uznaje wysokości planowanej straty przedsiębiorstwa jeżeli chodzi o pokrycie jej dotacją — uznaje tę wysokość przy obliczaniu wysokości odpisów na fundusz zakładowy.

Oddziaływanie Banku w kierunku usunięcia tych nieprawidłowości ograniczyło się do podjęcia interwencji w jednostce nadrzędnej i do uzależnienia kredytowania w przyszłości od właściwego ustawienia funduszy własnych i normatywów przez jednostkę nadrzędną dla podległych przedsiębiorstw.

Zastosowanie jednego ze środków oddziaływania, przewidzianych nową instrukcją, nie uważaliśmy za wskazane w początkowym okresie obowiązywania przepisów nowej instrukcji. Uzależnienie kredytowania na przykład Miejskiego Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji w drugim kwartale 1958 roku od podwyższenia normatywu i wyposażenia przedsiębiorstwa w odpowiednie fundusze własne miało ten skutek, że w trzecim kwartale 1958 roku jednostka nadrzędna wygospodarowała środki na częściowe uzupełnienie funduszy własnych dla tego przedsiębiorstwa w drodze przesunięć budżetowych. (Podwyższono normatywy z 5/M na 5,7/M, podczas gdy stałe potrzeby przedsiębiorstwa kształtują się w wysokości 6,4/M).

Podobnie rzecz się ma w przedsiębiorstwie Miejskie Hotele — mimo podwyższenia, w wyniku naszej interwencji — normatywy na nakłady przyszłych okresów do kwoty 600/m i przedmiotów nietrwałych do kwoty 1.800/m normatywy te nie pokrywają stałych potrzeb przedsiębiorstwa w tym zakresie i w związku z tym oddział nie kredytuje stanów ponadnormatywnych w tych grupach środków. Prowadzi to do zadłużenia przeterminowanego. Obecnie zadłużenie to spłacane jest — na pod-



stawie odrębnej umowy z przedsiębiorstwem i jego dyspozycji — codziennie po złotych 5.000. Ponieważ spłata ta jest zbyt powolna i przy jej dalszym stosowaniu zadłużenie to nie będzie spłacone do końca roku 1958, a oddział nadal żąda zwiększenia normatywów przez jednostkę nadrzędną, zmuszeni będziemy uciec się do zastosowania ostrzejszych środków oddziaływania ekonomicznego — jakim jest przymusowa spłata zadłużenia przeterminowanego. Uważamy, że tą drogą zwrócimy uwagę jednostce nadrzędnej na konieczność uwzględnienia w planach na rok 1959 odpowiedniego ustawienia normatywów i funduszy własnych dla wyżej wymienionego przedsiębiorstwa.

Innym rodzajem nieprawidłowości, jakie najczęściej występują w przedsiębiorstwach komunalnych nie normujących należności od odbiorców są zaległe należności z tytułu świadczonych usług, w szczególności z tytułu najmu lokali i pokrywania zapotrzebowania na wodę oraz usługi wykonane przez miejskie pralnie. Tak na przykład Miejski Zarząd Budynków Mieszkalnych wykazuje na dzień 30.VI.1958 roku stan zaległych należności z tytułu najmu lokali w kwocie złotych 973/m.

Blizsza analiza tych należności wykazała, że w dużej mierze są to należności trudno ściągalne czy wątpliwe i że ściągalność zaległych należności nie była postawiona na właściwym poziomie. Poza tym nie bez wpływu na wysokość należności zaległych pozostawał dotychczasowy, mało skuteczny tryb egzekucji należności. W tym stanie rzeczy oddział ograniczył się do oddziaływania na gospodarkę przedsiębiorstw w drodze interwencji w przedsiębiorstwach i jednostce nadrzędnej, czy też konferencji z tymi jednostkami. Uważaliśmy bowiem, że zastosowanie środków oddziaływania ekonomicznego nie da od razu zamierzonych efektów, gdyż rozwiązanie omawianego zagadnienia (ściągnięcia należności) wymaga odpowiedniego czasu i odpowiedniego ustawienia organizacyjnego przedsiębiorstwa. Obecnie praktyczne wykorzystanie środków oddziaływania przewidzianych w instrukcji będzie możliwe i uzasadnione z uwagi na lepsze możliwości przedsiębiorstw w ściąganiu zaległych należności w trybie administracyjnym oraz na upływ czasu, w jakim usunięcie nieprawidłowości mogło być dokonane przez przedsiębiorstwa zainteresowane, tym bardziej, że w odpowiednim czasie zostały przez nas podjęte środki interwencyjne.

Drugim przedsiębiorstwem, które wykazuje nieprawidłowości w ściąganiu zaległych należności z tytułu najmu lokali jest Miejskie Przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej w Skawinie.

W czasie inspekcji, przeprowadzonej w trzecim kwartale ubiegłego roku, stwierdzono, że przedsiębiorstwo nie wprowadziło nowego trybu ściągania zaległych należności, o czym świadczy stosowany dotychczas tryb przesyłania do prezydium powiatowej rady narodowej tytułów egzekucyjnych do zatwierdzenia i ściągnięcia należności w drodze egzekucji. Poza tym przedsiębiorstwo ściąga czynsze za najem lokali niezgodnie z obowiązującymi przepisami, to jest z „dołu” zamiast z „góry”. Powoduje to zamrożenie u lokatorów własnych środków obrotowych w wysokości miesięcznego przypisu. W tej sytuacji wstępem do zastosowania środków oddziaływania kredytowego wobec tego przedsię-

biorstwa były podjęte interwencje w przedsiębiorstwie i jednostce nadrzędnej. W przypadku stwierdzenia braku poprawy na odcinku ściągania należności z tytułu najmu lokali oddział zastosuje przewidziany instrukcją środek oddziaływania. Oprócz tych nieprawidłowości w Miejskim Przedsiębiorstwie Gospodarki Komunalnej w Skawinie stwierdzono rozbieżności między planowanym a wykonanym zakresem robót kapitalnych. Mianowicie zaplanowane w pierwszym półroczu ubiegłego roku roboty kapitalne urządzeń kanalizacyjnych zostały wprawdzie wykonane, ale potraktowane — na polecenie jednostki nadrzędnej — jako usługi odpłatne na rzecz Prezydium Miejskiej Rady Narodowej w Skawinie. Spowoduje to zapewne komplikacje w rozliczeniach z budżetem.

W wykorzystywaniu środków oddziaływania ekonomicznego oddział stosuje pewną elastyczność, po uprzednim dokładnym rozeznaniu przyczyn powstania nieprawidłowości i możliwości ich usunięcia przez przedsiębiorstwo. Z uwagi jednak na szczególny charakter działalności przedsiębiorstw komunalnych i fakt, że przedsiębiorstwa te świadczą znaczną część swych usług na rzecz prezydium rad narodowych (usługi Zarządu Zieleni Miejskiej, Miejskiego Przedsiębiorstwa Oczyszczania itp.) samodzielność tych przedsiębiorstw zarówno pod względem organizacyjnym jak i gospodarczym jest ograniczona. W tych warunkach Bank częściej korzysta ze środków oddziaływania organizacyjnego w drodze interwencji. Tak na przykład w Miejskich Pralniach na skutek interwencji oddziału zastąpiono kosztowne i pracochłonne znakowanie bielizny znakowaniem tasiemkowym, co w efekcie dało zmniejszenie zatrudnienia w dziale znakowania o trzy osoby oraz oszczędność na materiale, łącznej wartości około 100/m rocznie. Poza tym w wyniku interwencji zajęto się usprawnieniem w tym przedsiębiorstwie gospodarki cieplnej, co w efekcie dało dość dużą oszczędność na opale (węgiel). Tak samo zmiana podmuchu parowego na podmuch powietrzny ma przynieść znaczne oszczędności.

Nastąpiło również połączenie dwóch oddziałów farbiarni, co dało oszczędności na barwnikach. Sugerowana przez nas w swoim czasie zmiana organizacji produkcji przyniosła poważne obniżenie kosztu jednostkowego produkcji, a w efekcie poprawę wyników. Stan ten w dużej mierze przypisać należy zmianom organizacyjnym, sugerowanym przez Bank. Tak na przykład przerzucono na dział najbardziej zmechanizowany pranie bielizny prostej w obróbce (poszwy, prześcieradła), wskutek czego odpadła konieczność pracochłonnego, ręcznego prasowania oraz uporządkowano gospodarkę środkami trwałymi. Wyżej wymienione zmiany organizacyjne przedsiębiorstwo przeprowadziło na skutek sugestii oddziału Banku w wyniku przeprowadzonej analizy kosztów w czterech oddziałach białej bielizny i w dwóch oddziałach chemicznego czyszczenia oraz w dziale farbowania.

W związku z tym nastąpiła zasadnicza zmiana w rentowności przedsiębiorstwa. Jeżeli w roku 1957 działalność przedsiębiorstwa zamknęła się stratą około 300/m złotych, to w pierwszym półroczu roku 1958 przedsiębiorstwo wygoszparowało zysk w wysokości około 400/m złotych.



Należy jednak podkreślić, że bardzo poważna poprawa rentowności przedsiębiorstwa wynikała nie tylko z wprowadzenia wielu usprawnień organizacyjnych i lepszego wykorzystania parku maszynowego, lecz również i to w poważnym stopniu, przez wprowadzenie pewnych zmian działających na niekorzyść klientów. Mamy tu na myśli wprowadzenie tak zwanych usług ekspresowych, znacznie droższych od usług normalnych. Praktycznie usługi te wykonywane są w okresie dwutygodniowym, co spowodowało z kolei przedłużenie okresu wykonywania usług zwykłych. Ponadto punkty usług ekspresowych dostępne są do późnych godzin wieczornych, bo do godziny dwudziestej, podczas gdy pozostałe punkty otwarte są tylko do godziny siedemnastej.

Usunięciem tej nieprawidłowości zajmie się oddział w najbliższym okresie a zwłaszcza przy wyliczaniu funduszu zakładowego. Z zagadnieniem tym łączy się pobieranie przedpłat za usługi ekspresowe, co stwarza dla przedsiębiorstwa dodatkowe luzy finansowe, nie ujęte w planowanych pasywach stałych na rok bieżący. Wysokość tych luzów finansuje cały stan zapasów ponadnormatywnych, zarówno nadających się do kredytowania, jak i zapasów nie nadających się do kredytowania. Do zapasów nieprawidłowych zaliczamy te wyroby gotowe, które nie zostały odebrane na skutek niedotrzymania terminów wykonania przez pralnie, co z kolei powoduje, że odbiorcy nie zgłaszają po odbiór w ustalonym terminie nawet w tych przypadkach kiedy usługa została terminowo wykonana. W stanie wyrobów gotowych znajduje się również garderoba nie odebrana od roku a nawet dłuższego okresu czasu. Zapasy tego rodzaju nie są kredytowane i w celu zachowania pełnej konsekwencji oddziaływania oddział przystąpi do dalszego szczegółowego rozpoznania wysokości zapasów i luzów. Po otrzymaniu konkretnych materiałów dalsza część zapasów zostanie wyłączona z kredytowania a nadwyżka luzów zostanie potrącona z kredytu na należności od odbiorcy.

Do nieprawidłowości wymagających reakcji Banku należy również zniżenie przez przedsiębiorstwa rocznych zadań planowych. Dotyczy to zarówno zniżania planów produkcji, jak i zniżania rentowności przez zawyżanie planowanych kosztów. Odcinek ten wymaga specjalnej uwagi ze strony Banku, gdyż sytuacja na tym odcinku jest gorsza w przedsiębiorstwach gospodarki komunalnej niż w przedsiębiorstwach pozostałych. Wynika to z charakteru działalności przedsiębiorstw komunalnych, ich dużego uzależnienia od rad narodowych oraz w poważnym stopniu z małej fachowości i wnikliwości jednostki nadrzędnej.

Tak na przykład miejskie pralnie założyły niższe zadania na pierwsze półrocze 1958 roku o 10% w stosunku do analogicznego okresu roku 1957, na skutek czego wykonanie pierwszego półrocza roku 1958 jest wyższe od wykonania pierwszego półrocza roku 1957 o 1,6%. Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacji zakłada za pierwsze półrocze roku 1958 stratę w wysokości 11.002/m, a strata wykonana wynosi 8.626/m. Na samą trakcję taksówkową planowano stratę półroczną w wysokości 365/m, a strata wykonana wynosiła 257/m, czyli

70% planu. Występuje tu więc nie tylko zagadnienie zaniżania rentowności, ale również planowanie niczym nie uzasadnionej straty, gdyż jest rzeczą powszechnie wiadomą, że taksówki prywatne, mimo opłacania podatków, wykazują bardzo dobrą rentowność. Przeczy to zasadzie rozrachunku gospodarczego i nie można pogodzić się z faktem planowania deficytowości w nowej działalności. Przy takich założeniach oddział nie powinien angażować swych funduszy na pokrywanie niczym nie uzasadnionych strat. Zagadnienie to będzie przedmiotem troski oddziału, aby doprowadzić do usunięcia tej rażącej nieprawidłowości przez spowodowanie cofnięcia dotacji budżetowej na pokrywanie tego rodzaju strat.

W wielu przypadkach interwencje Banku i kontakty z jednostką nadrzędną zainteresowały odpowiednie czynniki sytuacją gospodarczą przedsiębiorstw komunalnych w takim stopniu, że pozwala to żywić nadzieję na dalszą poprawę ich sytuacji finansowej. Podjęta na przykład przez Bank interwencja w sprawie przyznania Zarządowi Zieloni Miejskiej funduszy inwestycyjnych na rozwinięcie rentownej hodowli roślin przez wybudowanie szklarni wprawdzie nie przyniosła efektu, z powodu braku w budżecie środków na ten cel, ale spowodowała zainteresowanie prezydium rady narodowej, które potwierdziło słuszność tej inwestycji i jej aktualność w przyszłości. Inwestycja ta przyniosłaby znaczne zyski przedsiębiorstwu a jednostce nadrzędnej ułatwiłaby wyposażenie przedsiębiorstw w fundusze własne.

Przytoczone przykłady ilustrują z jak szerokim wachlarzem zagadnień spotyka się oddział w swej pracy i jakie trudności napotyka we właściwym i skutecznym oddziaływaniu na gospodarkę przedsiębiorstw komunalnych.

O stosowaniu takich czy innych środków oddziaływania decyduje nie tylko znajomość ze strony oddziału zagadnień finansowych i gospodarczych, ale także szanse powodzenia oddziaływania środkami, jakie Bankowi pozostawiono do dyspozycji.

Istnieją jednak nieprawidłowości, na które Bank nie potrafi skutecznie oddziaływać. Do nieprawidłowości takich należy brak planowania perspektywicznego. O konieczności opracowywania planów perspektywicznych dla przedsiębiorstw komunalnych, o znaczeniu tego rodzaju planowania dla racjonalnego budownictwa miejskiego, dla zapewnienia ludności miejskiej warunków życia odpowiadających bytowaniu w dwudziestym wieku nie ma potrzeby nikogo przekonywać. Tymczasem jest publiczną tajemnicą, że tego rodzaju planowania nie ma na szczeblu przedsiębiorstwa. Wydaje się, że lekcja dnia wczorajszego i konieczność dnia dzisiejszego nakazuje opracowanie planów perspektywicznych dla przedsiębiorstw komunalnych na okres pięciu — dziesięciu lat. Gospodarka finansowa rad narodowych ulega obecnie stabilizacji i w związku z tym rady te posiadają coraz to lepsze możliwości profilowania swoich dochodów i wydatków na lata przyszłe. Sytuacja taka stwarza także możliwości opracowania wspólnie z przedsiębiorstwami komunalnymi planów dłu- i średniookresowych, które będą mogły stanowić wytyczne na przyszłość i będą mogły być respektowane, jeżeli chodzi o ich pokrycie finansowe.



Zastanówmy się na chwilę jak wygląda sytuacja obecnie. Sytuacja ta w zasadzie, z przyczyn od przedsiębiorstwa niezależnych, jest niezadowolająca. Majątek przedsiębiorstw komunalnych jest w wielu przypadkach stary, wyeksploatowany do ostatnich granic, a w efekcie końcowym ulega on stałej i coraz szybszej dekapitalizacji. Stan faktyczny jest taki, że gospodarka komunalna usiłuje, i to w sposób wysoce niezadowolający, nadążać za wyrosłymi ponad jej możliwości potrzebami społeczno-bytowymi miasta. Kompletny brak planów perspektywicznych a nawet jakichkolwiek innych form planowania i powiązania ich z planami urbanistycznymi spowodował brak wody, który obecnie jeszcze odczuwamy, gdyż budowa sieci i urządzeń nie została przewidziana. Budowa urządzeń sanitarno-kanalizacyjnych nie nadąża za nowym budownictwem.

Stan taboru miejskiego przedsiębiorstwa komunikacyjnego, a zwłaszcza taboru trakcji autobusowej jest taki, że przy respektowaniu właściwej gospodarki powinien on być w większości wycofany z eksploatacji, gdyż remonty jego przestały być opłacalne. Tramwaje i taksówki garażowane są na otwartej powierzchni i w takich warunkach dokonywane są ich bieżące przeglądy. Warunki pracy ludzi zatrudnionych w tym przedsiębiorstwie a także wydajność ich pracy pozostawia wiele do życzenia.

Stan taboru w trakcji tramwajowej, zwłaszcza taboru silnikowego, jest niedostateczny i nie pozwala on na pokrycie pełnego zapotrzebowania w godzinach szczytu pasażerskiego. Na skutek tego pasażerowie gniją się i podróżują w warunkach urągających bezpieczeństwu a obsługa konduktorska nie może zainkasować od wszystkich pasażerów należności za przejazd. Wydaje się, że przy odpowiednim taborze można znacznie poprawić średnią wpływów na jednego pasażera, wynoszącą obecnie 0,29 złotego, do przynajmniej 0,31 0,32 złotego. Dałoby to w efekcie dodatkowe wpływy roczne od 2 do 3 milionów złotych.

W Miejskich Pralniach park maszynowy jest stary, cykle remontowe każdego roku stają się krótsze, a zatem i opłacalność eksploatacji tego parku z każdym rokiem staje się mniejsza. Abstrahując w tym przypadku od umiejętności organizacji pracy przez kierownictwo przedsiębiorstwa zaznaczyć należy, że każdego roku z tego tytułu rosną koszty jednostki produkcji usług.

W Miejskim Przedsiębiorstwie Oczyszczania stan taboru jest wystarczający dla stu, stu pięćdziesięciutysięcznego miasta, a w żadnym razie dla miasta półmilionowego. Techniczne wskaźniki eksploatacyjne tego taboru wskazują, że powinien on być najszybciej wycofany z eksploatacji, na przykład polewaczki. Przedsiębiorstwo nie posiada w ogóle mechanicznego sprzętu do czyszczenia ulic ani właściwego sprzętu do wywozu śmieci. W efekcie tego ulice śródmieścia są brudne a ulice peryferii czyszczone są tylko teoretycznie.

Miejskie Hotele posiadają 900 miejsc hotelowych, co dla Krakowa, miasta odwiedzanego licznie przez turystów i przyjezdnych jest wysoce niedostateczne. Stan miejsc hotelowych, w porównaniu ze stanem sprzed roku 1939 nie uległ żadnemu zwiększeniu, a przeciwnie, nawet zmniejszył się. Wiele do życzenia pozostawia również sprzęt w hotelach.

Sprzęt ten jest nie tylko stary, ale i nie odpowiada normom Ministerstwa Gospodarki Komunalnej dla danej kategorii hoteli. Ewidencja wartościowa wyposażenia hoteli jest nierealna, ceny ewidencyjne są zaniżone w porównaniu z cenami rynkowymi podobnych urządzeń.

W konkluzji należy zwrócić uwagę na palącą konieczność doinwestowania Miejskich Hotelów w najbliższych latach. W najbliższej przyszłości należy przeprowadzić pełną renowację wyposażenia pomieszczeń hotelowych i stan ich doprowadzić do wymogów określonych normami resortu.

Obserwując gospodarkę remontową Miejskiego Zarządu Budynków Mieszkalnych stwierdzić należy, że prowadzona jest ona przy pomocy wysoce niedostatecznych środków. Planowane nakłady na remonty średnie i bieżące na rok 1958 wynoszą 5,48 złotego na jeden metr kwadratowy. Są one w porównaniu z rokiem 1957 wyższe o 1,88 złotego. Niemniej jednak z całą pewnością nie pokrywają rzeczywistych potrzeb w tym zakresie. Szacunkowo można określić, że dopiero przy nakładach na remonty bieżące w granicach dziesięciu—dwunastu złotych na jeden metr kwadratowy można mówić o względnie właściwej gospodarce przedsiębiorstwa na tym odcinku, zabezpieczającym substancję majątkową przed dekapitalizacją. Planowane nakłady na remonty kapitalne na rok 1958 wynoszą złotych 12,83 na jeden metr kwadratowy powierzchni użytkowej. Biorąc pod uwagę fakt, że znaczny odsetek powierzchni użytkowej znajduje się w budynkach starych należy uznać, że i te nakłady są niskie i nie odpowiadają faktycznym potrzebom.

Wydaje się słuszne rozważenie celowości tworzenia w przedsiębiorstwach komunalnych funduszy specjalnych, przeznaczonych na finansowanie zadań w zakresie inwestycji zdecentralizowanych a także częściowo inwestycji scentralizowanych, zakładanych w planie perspektywicznym. Środki na inwestycje zdecentralizowane, tworzone w trybie dotychczasowym są minimalne, poza Miejskim Przedsiębiorstwem Komunikacyjnym, i nie pozwalają na finansowanie większych zamierzeń inwestycyjnych, nawet wchodzących w zakres inwestycji zdecentralizowanych. Dlatego też proponujemy, ażeby na ten cel stworzyć fundusze w trybie bądź to określonego procentu od wpływów, bądź też większego procentu odpisów z zysku. Tworzenie funduszy w formie odpisów z wpływów mogłoby znaleźć zastosowanie w przedsiębiorstwach planowo-deficytowych, a sposób drugi — w formie odpisów z zysku w przedsiębiorstwach rentownych.

Wysuwając te koncepcje tworzenia funduszy na finansowanie inwestycji chodzi nam o uniezależnienie zamierzeń przedsiębiorstwa w tym względzie od okresowych możliwości finansowych budżetu miasta. Oczywiście inwestycje o charakterze programowym (budowa i rozbudowa) finansowane byłyby nadal ze środków budżetowych rady narodowej.

W wyniku analizy działalności przedsiębiorstw gospodarki komunalnej na naszym terenie nasuwa się nieodparcie wniosek, że jest ona daleka od doskonałości.

Nieprawidłowości w niej dotyczą zarówno przedsiębiorstw, jak i ich jednostek nadrzędnych i niektórych innych instytucji współpracujących z ty-



mi przedsiębiorstwami. Usterki w pracy spowodowane są bardzo często przyczynami subiektywnymi, które usunąć a przynajmniej ograniczyć może samo przedsiębiorstwo.

Analiza porównawcza jednak, przeprowadzona na podstawie wyników kilku okresów nastraja bardziej optymistycznie. Widoczna jest tendencja stabilizacji gospodarki, usuwania usterek, a mimo to,

że nie można mówić o jakimś nadzwyczajnym tempie poprawy, ani oczekiwać z dnia na dzień zupełnego usunięcia nieprawidłowości, to jednak należy stwierdzić z całą pewnością, że droga, na której znajduje się gospodarka komunalna wiedzie na pewno ku lepszemu.

J. Biegun  
Kraków

## NIEKTÓRE ASPEKTY NOWEGO SYSTEMU ROZLICZEŃ\*)

Ustawa z dnia 1 lipca 1958 roku o rozliczeniach pieniężnych jednostek gospodarki uspołecznionej (Dziennik Ustaw Nr 44, pozycja 215) oraz wydane na jej podstawie rozporządzenia ministra finansów z dnia 13 sierpnia 1958 roku w sprawie form rozliczeń pomiędzy jednostkami gospodarki uspołecznionej oraz w sprawie zasad gospodarki kasowej jednostek gospodarki uspołecznionej (Dziennik Ustaw Nr 54, pozycja 263 i 264) zreorganizowały i oparły na nowych zasadach dotychczasowy system rozliczeń między jednostkami gospodarki uspołecznionej.

Wymienione akty prawne dostosowały system rozliczeń do nowych warunków ekonomicznych, które wiążą się ściśle ze zmianami w zarządzaniu gospodarką narodową.

Jednym z podstawowych celów nowego systemu rozliczeń jest dążenie do zapewnienia jednostkom gospodarki uspołecznionej większej samodzielności na odcinku zarządzania powierzonym im mieniem narodowym, a tym samym przywrócenie rozrachunkowi gospodarczemu jego właściwego znaczenia.

Działanie nowych zasad rozliczeń będzie tym skuteczniejsze, im lepiej jednostki gospodarki uspołecznionej zrozumieją znaczenie dokonanych zmian i w pełni zaczną korzystać z uprawnień jakie na odcinku rozliczeń zostały postawione do ich dyspozycji.

Do zrozumienia znaczenia nowych zasad rozliczeń może przyczynić się w dużym stopniu właściwa interpretacja przepisów ustawy z dnia 1 lipca 1958 roku o rozliczeniach pieniężnych jednostek gospodarki uspołecznionej oraz zarządzeń wykonawczych.

Na tle kilkumiesięcznej praktyki stosowania nowych przepisów o rozliczeniach wyłoniły się pewne trudności natury interpretacyjnej niektórych przepisów oraz właściwego zrozumienia niektórych instytucji powołanych do życia przepisami o rozliczeniach.

Zajmijmy się omówieniem niektórych zagadnień, które w minionym okresie nasuwały najwięcej zastrzeżeń i komentarzy.

### 1. Zakres obowiązywania nowych przepisów o rozliczeniach

Podmiotowy zakres mocy obowiązującej przepisów o rozliczeniach wynika po pierwsze z samej

nazwy ustawy, która w sposób wyraźny mówi o rozliczeniach pieniężnych jednostek gospodarki uspołecznionej. Powyższe sformułowanie określa w sposób wyraźny intencję ustawy, która zmierza do objęcia swymi przepisami obrotu uspołecznionego, to jest sprawy rozliczeń pieniężnych jednostek gospodarki uspołecznionej.

Następnie ustawa ustala wyraźnie w artykule 1, jakie podmioty gospodarcze należy zaliczyć do jednostek gospodarki uspołecznionej.

Przez jednostki gospodarki uspołecznionej ustawa rozumie:

- 1) urzędy, zakłady, instytucje i przedsiębiorstwa państwowe;
- 2) spółki, w których państwo, instytucje lub przedsiębiorstwa państwowe posiadają udział wynoszący co najmniej 50% kapitału zakładowego;
- 3) organizacje spółdzielcze.

Z wymienionego wyliczenia jednostek gospodarki uspołecznionej wynika, że w stosunku do obowiązujących poprzednio przepisów uchwały Nr 527 Prezydium Rządu z dnia 2 lipca 1955 roku, które również precyzowały pojęcie „jednostka gospodarki uspołecznionej”, przepisy ustawy rozszerzyły zakres podmiotów uspołecznionych, zaliczając do nich spółki, w których państwo, instytucje lub przedsiębiorstwa państwowe posiadają udział wynoszący co najmniej 50% kapitału zakładowego. Wymienione spółki traktowane były dotychczas przez uchwałę Nr 527 Prezydium Rządu w zakresie rozliczeń jako jednostki gospodarki nie uspołecznionej.

Mimo tak wyraźnego określenia przez omówione przepisy zakresu podmiotowego ustawy, niektóre przedsiębiorstwa reprezentują pogląd, że przepisy ustawy odnoszą się również do jednostek gospodarki nie uspołecznionej oraz do osób fizycznych. Miano oczywiście na uwadze przede wszystkim stosunki rozliczeniowe między jednostkami gospodarki nie uspołecznionej i osobami fizycznymi a jednostkami gospodarki uspołecznionej.

Dla uzasadnienia takiego stanowiska powoływano się na przepisy artykułu 4 i artykułu 7 ustęp 2 ustawy.

Powołane przepisy rzeczywiście wymieniają w swej treści jednostki gospodarki nie uspołecznionej oraz osoby fizyczne i dlatego też, stosując tylko interpretację gramatyczną tych przepisów, można by dojść do wniosku, że skoro przepisy ustawy wymieniają lub przewidują stosunki rozliczeniowe z jednostkami gospodarki nie uspołecznionej, to samo przez się muszą się do nich odnosić.

\*) Redakcja podkreśla, że poglądy zawarte w artykule są osobistymi poglądami autora. Niektóre zagadnienia poruszane w artykule są obecnie przedmiotem szerszej dyskusji.



Zwolennicy wymienionego wyżej poglądu uważają dalej, że przyjęcie tego rodzaju stanowiska rodzi szczególną sytuację na odcinku odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny rozliczeń. Ich zdaniem w stosunkach między jednostkami gospodarki uspołecznionej a jednostkami nie uspołecznionymi niewykonanie w terminie zobowiązania przez jednostkę uspołecznioną pociągałoby za sobą obowiązek zapłacenia na rzecz jednostki nie uspołecznionej odsetek za zwłokę w wysokości 12<sup>o</sup>/o w stosunku rocznym.

Tego rodzaju pogląd jest, naszym zdaniem, bezpodstawny i wynika z dowolnej interpretacji poszczególnych przepisów ustawy bez logicznego powiązania ich z całością przepisów.

Przeciw takiemu stanowisku przemawia, jak nadmieniono w wstępie, zarówno sama nazwa ustawy, jak również treść przepisów artykułu 1 ustawy, które nie obejmują swym zakresem jednostek gospodarki nie uspołecznionej i osób fizycznych.

Przeczy temu również treść przepisów artykułu 1 ustępu 2 ustawy, które — w celu rozszerzenia mocy obowiązującej ustawy — wyraźnie określają, że do organizacji politycznych, zawodowych i społecznych, nie będących jednostkami gospodarki uspołecznionej, mają zastosowanie przepisy ustawy dotyczące jednostek gospodarki uspołecznionej.

Należy również nadmienić, że zakres podmiotowy nowej ustawy jest znacznie węższy od uchylonej ustawy o obowiązku uczestniczenia w obrocie bezgotówkowym, która nie tylko określała, jakie jednostki gospodarki nie uspołecznionej i osoby fizyczne obowiązane były do uczestniczenia w obrocie bezgotówkowym, ale ponadto ustalała wyraźnie ich prawa i obowiązki w zakresie rozliczeń pieniężnych. Nowa ustawa nie określa natomiast praw i obowiązków jednostek gospodarki nie uspołecznionej i osób fizycznych, lecz ogranicza się tylko do określenia praw i obowiązków jednostek uspołeczniionych.

Skoro zatem nowa ustawa nie określa wyraźnie praw i obowiązków jednostek gospodarki nie uspołecznionej i osób fizycznych, przeto nie można ich wywodzić na drodze domniemania.

Jeśli chodzi natomiast o przepisy artykułów 4 i 7, ustęp 2 ustawy, które operują między innymi pojęciem jednostek gospodarki nie uspołecznionej i osób fizycznych, to zostały one pomieszczone wyłącznie dla wyraźnego podkreślenia, że usamodzielnienie jednostek gospodarki uspołecznionej, w zakresie rozliczeń pieniężnych, odnosi się również do stosunków rozliczeniowych z jednostkami gospodarki nie uspołecznionej i osobami fizycznymi.

Z tego też względu wymienione przepisy upoważniają jednostki gospodarki uspołecznionej do swobodnego przeprowadzania rozliczeń również z jednostkami nie uspołecznionymi i osobami fizycznymi, w formie gotówkowej lub bezgotówkowej, stosownie do umowy stron, z zastrzeżeniem wynikających z ustępu 2, artykułu 4 ustawy.

Przyjmując, na podstawie przeprowadzonego rozumowania, że przepisy ustawy dotyczą tylko jednostek gospodarki uspołecznionej, należy stwierdzić, że sankcje za naruszenie dyscypliny rozliczeń, a zwłaszcza odsetki za zwłokę w wysokości 12<sup>o</sup>/o w stosunku rocznym, przewidziane, w artykule 7, ustęp 4 ustawy, mogą być dochodzone wyłącznie

w obrocie między jednostkami gospodarki uspołecznionej.

Jeśli zaś chodzi o stosunki rozliczeniowe między jednostkami nie uspołecznionymi i osobami fizycznymi a jednostkami gospodarki uspołecznionej, to ewentualne odsetki za zwłokę mogą być dochodzone tylko w wysokości 8<sup>o</sup>/o w stosunku rocznym, gdyż trudno sobie wyobrazić tego rodzaju sytuację, aby jednostka gospodarki uspołecznionej odpowiadała za nieterminowe uregulowanie zobowiązania w wysokości 12<sup>o</sup>/o odsetek zwłoki, a jednostka gospodarki nie uspołecznionej tylko w wysokości 8<sup>o</sup>/o. Tego rodzaju pogląd jest nie do utrzymania zarówno z prawnego punktu widzenia, jak również ze względów ustrojowych oraz ekonomicznych.

Na tle interpretacji przepisów cytowanego artykułu 4 ustawy wymaga również rozważenia zagadnienie, czy rozliczenia między jednostkami gospodarki uspołecznionej a jednostkami gospodarki nie uspołecznionej i osobami fizycznymi mogą być przeprowadzane w każdej z form rozliczeń przewidzianych rozporządzeniem ministra finansów z dnia 13 sierpnia 1958 roku w sprawie form rozliczeń za dostawy, roboty i usługi pomiędzy jednostkami gospodarki uspołecznionej. Na podstawie gramatycznej interpretacji można przyjąć, że ustawa nie przewiduje w tym zakresie żadnych ograniczeń, jeśli strony umówią się co do określonej formy.

Z punktu widzenia jednak zasad funkcjonowania poszczególnych form rozliczeń wydaje się, że ze wszystkich form rozliczeń wymienionych w rzeczonym rozporządzeniu nie mogą korzystać jednostki gospodarki nie uspołecznionej, gdyż formy te dostosowane są przede wszystkim do rozliczeń między jednostkami gospodarki uspołecznionej. Poszczególne formy rozliczeń łączą się poza tym ściśle z bankowym systemem kredytowym, który nie obejmuje w zasadzie swym zakresem jednostek gospodarki nie uspołecznionej i osób fizycznych.

W celu uniknięcia ewentualnych nieporozumień i wątpliwości Prezes Narodowego Banku Polskiego ustalając, na podstawie delegacji przewidzianej w paragrafie 11 rozporządzenia ministra finansów z dnia 13.8. 1958 roku, szczegółowe zasady stosowania poszczególnych form rozliczeń w „Tymczasowych przepisach o rozliczeniach pieniężnych” określił, które z form rozliczeń nie mogą mieć zastosowania do rozliczeń z jednostkami gospodarki nie uspołecznionej.

Poza tym ustawa zobowiązuje ministra finansów do wydania w porozumieniu z właściwymi ministrami rozporządzenia określającego rodzaje dokumentów, na podstawie których bank będzie wykonywał dyspozycje pieniężne jednostek gospodarki uspołecznionej na rzecz jednostek gospodarki nie uspołecznionej, osób fizycznych i uspołeczniionych sklepów komisowych.

## 2. Termin płatności a termin akceptu

Sprawę terminu płatności omawiają przepisy artykułu 7 ustawy. Przez termin płatności należy rozumieć okres czasu, w którym dłużnik obowiązany jest dokonać zapłaty zobowiązania na rzecz wierzyciela.

W myśl powołanego artykułu 7 ustawy termin, w którym jednostka gospodarki uspołecznionej obo-



wiązana jest do uiszczenia zapłaty za wykonane dostawy, roboty i usługi, wynosi pięć dni roboczych i biegnie od daty otrzymania dokumentów rozliczeniowych. Jednocześnie ustawa zakłada, że w tym terminie zamawiający (dłużnik) zdążył odebrać dostawę.

Jeżeli jednak do chwili otrzymania dokumentów rozliczeniowych zamawiający nie odebrał dostawy, termin ten biegnie od daty odbioru dostawy lub roboty (usługi) w sposób i w terminach ustalonych umową. W razie gdy w umowie strony nie określą terminu odbioru, wówczas za termin odbioru ustawa nakazuje uważać termin otrzymania świadczania. Poza tym przepisy ustawy dopuszczają możliwość skrócenia lub przedłużenia przez strony pięciodniowego terminu zapłaty. Jeśli chodzi o ministra finansów, to może on ustalić również inne terminy zapłaty, o ile poszczególne formy rozliczeń będą tego wymagały.

Na tle niewłaściwej interpretacji przepisów artykułu 7 ustawy oraz przepisów paragrafu 3 ustęp 5 i 6 rozporządzenia ministra finansów z dnia 13 sierpnia 1958 roku wiele przedsiębiorstw utożsamiało termin płatności, jeśli idzie o rozliczenia w formie inkasa bankowego, z terminem akceptu.

Tego rodzaju pogląd jest błędny, a jego realizacja w praktyce może podważać zasady odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny rozliczeń, zwłaszcza na odcinku prawidłowego naliczania ewentualnych odsetek za zwłokę i prowadzić do zbędnych sporów między wierzycielami a dłużnikami z powodu niewłaściwego naliczania odsetek za zwłokę. Poza tym podtrzymywanie takiego poglądu przez poszczególne przedsiębiorstwa świadczy o niedostatecznej jeszcze znajomości zasad nowego systemu rozliczeń.

Zasadniczą zmianą w systemie rozliczeniowym, przewidzianą w artykule 7 ustęp 1 ustawy, jest zniesienie automatyzmu zapłat w przypadku, gdy płatnik nie dokonał odbioru dostawy w sposób i w terminach ustalonych w umowie stron.

Obecnie jednostka gospodarki uspołecznionej obowiązana jest do uiszczenia zapłaty nie w terminie akceptu wyznaczonym przez bank, lecz w ciągu pięciu dni roboczych od daty otrzymania dokumentów rozliczeniowych. Jeśli jednak do chwili otrzymania dokumentów rozliczeniowych zamawiający nie odebrał dostawy, pięciodniowy termin biegnie dopiero od daty odbioru dostawy.

Z wymienionej zasady wynika jasno, że w obecnych warunkach odbiorca (płatnik) powinien przed zaplaceniem faktury dokonać ilościowego i jakościowego odbioru dostawy i dopiero po stwierdzeniu zgodności z warunkami umowy lub zamówienia — uiszczyć zapłatę całkowicie lub częściowo.

Zasada obowiązku uiszczenia zapłaty w ciągu pięciu dni od daty odbioru dostawy, a nie w terminie akceptu, jak to miało miejsce dotychczas, zabezpiecza odbiorców przed przyjmowaniem i płaceniem za dostawy, które są często niezgodne z zamówieniem lub nie były w ogóle zamawiane.

Na poparcie tezy, że terminu zapłaty nie można utożsamiać z terminem akceptu, należy powołać się również na przepisy paragrafu 3 ustęp 1 i 2 rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 13 sierpnia 1958 roku w sprawie form rozliczeń, które określa-

jąc istotę rozliczeń inkasowych wyraźnie stwierdzają, że terminy zapłaty określone w artykule 7 ustawy uważa się za zachowane, jeżeli obciążenie rachunku dłużnika nastąpi najpóźniej w następnym dniu roboczym po terminie płatności.

Poza tym terminy dla akceptu, w których płatnik powinien udzielić bankowi dyspozycji pokrycia zobowiązania, biegną nie od daty otrzymania przez płatnika dokumentów rozliczeniowych, jak to ma miejsce przy ustalaniu terminu płatności, a od daty wysłania ich przez bank. Następnie trzeba podkreślić, że terminy akceptu bank wyznacza bez powiązania ich z odbiorem dostawy czy też z otrzymaniem świadczenia.

W tej sytuacji przedsiębiorstwa powinny odróżniać termin płatności zobowiązania, którego bezskuteczny wpływ rodzi obowiązek zaplacenienia na rzecz wierzyciela odsetek za zwłokę, od terminu akceptu, który się łączy z zasadą dysponowania przez przedsiębiorstwo środkami na rachunku bankowym, a którego wpływ nie pociąga za sobą skutków przewidzianych w artykule 7, ustęp 4 ustawy.

W myśl nowych przepisów ustawienie terminu płatności na nowych zasadach zobowiązuje jednostki gospodarki uspołecznionej do uiszczenia zapłaty za wykonane dostawy, roboty i usługi w ciągu pięciu dni roboczych od daty otrzymania dokumentów rozliczeniowych, a jeżeli do chwili otrzymania dokumentów rozliczeniowych zamawiający nie odebrał dostawy, termin ten biegnie od daty odbioru dostawy lub roboty (usługi) w sposób i w terminach ustalonych umową stron.

W razie nieuiszczenia zapłaty w terminie płatności dłużnik obowiązany jest zapłacić wierzycielowi odsetki za zwłokę w wysokości 12<sup>o</sup>/<sub>o</sub> w stosunku rocznym, jeżeli umowa nie przewiduje kar za zwłokę z tego tytułu.

Główna trudność przy naliczaniu przez wierzyciela odsetek za zwłokę polega obecnie na tym, że dostawca (wierzyciel) nie zna dokładnie daty odbioru dostawy przez dłużnika. Znajomość natomiast tej daty jest dla wierzyciela konieczna, gdyż od niej należy liczyć w większości przypadków pięciodniowy termin do uiszczenia zapłaty. Znajomość tej daty ułatwia również ustalenie okresu ewentualnej zwłoki.

Ponieważ z treści dokumentów rozliczeniowych powyższe dane nie wynikają, strony powinny, zgodnie z dyspozycją zawartą w artykule 7, ustęp 1 ustawy, określać w umowach lub zamówieniach sposób i czas potrzebny dla dokonania odbioru ilościowego i jakościowego.

W celu prawidłowego obliczenia terminu płatności dostawca (wierzyciel) powinien znać następujące dane:

- przeciętny czas trwania transportu dostaw (w zależności od rodzaju środka transportu),
- okres czasu potrzebny dla technicznego odbioru dostawy (ustalony w umowie),
- ustawowy lub umowny termin do uiszczenia zapłaty.

Z charakteru wymienionych danych wynika, że wierzyciel może dysponować dokładnymi danymi jeśli chodzi o czas technicznego odbioru (ustalony w umowie stron) oraz termin do uiszczenia zapłaty ustawowy (pięciodniowy) lub umowny.



Wierzyciel może natomiast ustalić w przybliżeniu czas trwania transportu dostawy, który uzależniony jest od rodzaju środka użytego do transportu oraz od charakteru dostawy (wagonowa, drobnicowa).

Poza tym należy pamiętać, że czas niezbędny do technicznego odbioru uwzględnia się tylko w przypadku ustalenia go w umowie, gdyż w innym razie za termin odbioru uważa się termin otrzymania świadczenia — dostawy. Ustalając przykładowo, że:

a) przeciętny czas trwania transportu przesyłki wagonowej wynosi — 5 dni

b) czas odbioru jakościowego i ilościowego wynosi — 4 dni

c) ustawowy termin do uiszczenia zapłaty wynosi — 5 dni

wierzyciel może w tym przypadku przyjąć, że termin płatności upływa w czternastym dniu od daty wysyłki dostawy.

Jeśli więc wierzyciel w terminie obliczonym w sposób wyżej wskazany z dodaniem dni pocztowych, koniecznych na otrzymanie zawiadomienia z banku o obciążeniu rachunku dłużnika, zawiadomienia takiego z banku nie otrzyma, ma prawo domniemywać się, że zapłata jego należności w terminie płatności nie nastąpiła.

Z chwilą późniejszego uiszczenia zapłaty bank zawiadamia wierzyciela o obciążeniu rachunku dłużnika, przysyłając mu w tym celu IV egzemplarz żądania zapłaty lub odcinek C polecenia przelewu oznaczony datą obciążenia rachunku oraz stemplem dziennym banku dłużnika.

Posiadając zawiadomienie banku o obciążeniu rachunku dłużnika oraz znając na podstawie powyższego obliczenia termin płatności wierzyciel ma możliwość ustalić okres zwłoki z dużą dokładnością, licząc go od dnia upływu terminu płatności do dnia obciążenia rachunku dłużnika włącznie.

Odsetki za zwłokę wynoszą zgodnie z artykułem 7, ustęp 4 ustawy 12% w stosunku rocznym.

Jeśli chodzi o techniczny sposób obliczenia kwoty należnych odsetek, to odsetki za zwłokę oblicza się od kwoty nie pokrytej w terminie płatności, zaokrąglonej do tysiący złotych, zgodnie z ogólnie obowiązującymi zasadami (do zł 500 w dół, ponad zł 500 w górę), kalendarzowo za okres od dnia upływu terminu płatności do dnia zapłaty włącznie.

Przy obliczaniu odsetek za zwłokę można stosować następujący wzór arytmetyczny:

$$\frac{Q \times 12 \times t}{360 \times 100} = \frac{Q}{3000} \times t$$

w którym:

Q = kwota zaokrąglona do tysiący złotych,

t = ilość dni zwłoki.

Celem ustalenia wartości  $\frac{Q}{3000}$ , to jest w kwocie od której pobiera się odsetki za zwłokę (zaokrąglonej) odcina się trzy miejsca w lewo przed przecinkiem znaczącym grosze i wynik dzieli się przez 3.

Wartość w ten sposób ustaloną mnoży się przez ilość dni zwłoki i uzyskuje się wartość odsetek za zwłokę. Na przykład odsetki za 9 dni zwłoki od kwoty zł 125.642,25 wynoszą:

$$\frac{126}{3} \times 9 = 378 \text{ zł.}$$

Należnych odsetek wierzyciel może dochodzić bezpośrednio od dłużnika wzywając go do ich uregulowania, na przykład poleceniem przelewu, lub za pośrednictwem banku w formie inkasa bankowego z zachowaniem przepisów o dolnej granicy żądania zapłaty.

Dla ułatwienia wierzycielom ustalania okresów zwłoki wydaje się celowe, aby dłużnicy oznaczali termin płatności na dokumentach rozliczeniowych wystawianych przez siebie, na przykład na poleceniu przelewu oraz na dyspozycjach zawierających akcept wyraźny. Termin ten mógłby być skonfrontowany z ustaleniami poczynionymi przez wierzyciela. Przyczyniłoby się to niewątpliwie do prawidłowego obliczania odsetek za zwłokę, a tym samym do uniknięcia ewentualnych nieporozumień na tym odcinku.

#### 4. Rozliczenia a postępowanie arbitrażowe

Nowe zasady rozliczeń pieniężnych jednostek gospodarki uspołecznionej wywierają duży wpływ na postępowanie arbitrażowe, gdyż w przypadku niemożności uzyskania należności w jednej z form rozliczeń wierzycielowi pozostaje w zasadzie droga postępowania arbitrażowego.

Do czasu znowelizowania rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 20 grudnia 1952 roku w sprawie organizacji państwowych komisji arbitrażowych i trybu postępowania arbitrażowego (Dziennik Ustaw Nr 2/53, pozycja 2), to jest do dnia 1 kwietnia 1957 roku, przepisy rzeczowego rozporządzenia uzależniały wszczęcie postępowania arbitrażowego o należności, które podlegały rozliczeniom w trybie inkasa bankowego, od uprzedniego wyczerpania możliwości rozliczenia się stron za pośrednictwem banku.

Z tego też względu odpowiednie przepisy powołanego rozporządzenia wyraźnie postanawiały, że nie wszczyna się postępowania arbitrażowego w przypadku, gdy przedmiotem roszczenia jest wierzytelność podlegająca rozliczeniu inkasowemu, chyba że bank wnioskodawcy odmówił przyjęcia dochodzonej wierzytelności do inkasa lub bank dłużnika nie dokonał rozliczenia wskutek zgłoszonej przez dłużnika odmowy akceptu.

Uzależnienie postępowania arbitrażowego od wyczerpania toku rozliczeń inkasowych było w pełni uzasadnione, gdyż forma inkasa bankowego, mając charakter obligatoryjny, przyspieszała z jednej strony realizację należności oraz nie pociągała za sobą wysokich stosunkowo kosztów, jakie łączyły się z postępowaniem arbitrażowym.

Poza tym ogólną intencją było dążenie do odciążenia organów arbitrażu od rozpatrywania roszczeń niespornych, które z powodzeniem mogły być rozliczane za pośrednictwem aparatu bankowego.

Obecnie po wejściu w życie nowych przepisów o rozliczeniach zagadnienie dochodzenia roszczeń za pośrednictwem organów arbitrażu stało się ponownie aktualne, zwłaszcza że przepisy paragrafu 20 rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 20 grudnia 1952 roku, które uzależniały wszczęcie postępowania arbitrażowego od uprzedniego skorzystania z trybu rozliczeń inkasowych, zostały uchylone i obecnie już nie obowiązują.



Na tle nowej sytuacji na odcinku rozliczeń powstaje zagadnienie, w jakim trybie jednostki gospodarki uspołecznionej powinny obecnie dochodzić swoich należności, aby mogły uzyskać szybkie ich zaspokojenie bez ponoszenia zbyt wysokich kosztów.

Opierając się na dotychczasowych doświadczeniach należy stwierdzić, że mimo zniesienia formalnych ograniczeń co do korzystania z trybu postępowania arbitrażowego, jednostki gospodarki uspołecznionej powinny w dalszym ciągu korzystać przede wszystkim z odpowiednich form rozliczeń przewidzianych w rozporządzeniu ministra finansów z dnia 13 sierpnia 1958 roku w sprawie form rozliczeń. W tym właśnie celu nowe przepisy o rozliczeniach umożliwiają stronom swobodne wybranie takiej formy rozliczeń, która najbardziej odpowiada charakterowi zamierzonej transakcji, i która zapewnia jak najsprawniejszy i szybki przebieg rozliczenia.

Poza tym wierzyciel, posługując się poszczególnymi formami rozliczeń, ma możliwość korzystania, w okresie cyklu rozliczeniowego, z odpowiedniego kredytu bankowego do wysokości należności objętej dokumentem rozliczeniowym.

Na podkreślenie zasługuje również i ta okoliczność, że posługiwanie się przez jednostki gospodarki uspołecznionej obowiązującymi obecnie formami rozliczeń nie pociąga za sobą obowiązku uiszczenia z tego tytułu opłat bankowych ani też ponoszenia dodatkowych kosztów manipulacyjnych.

Wszystkie obecnie przewidziane formy rozliczeń można uznać za proste i tanie oraz zapewniające stosunkowo szybki przebieg rozliczenia, jeśli oczywiście dłużnik dysponuje odpowiednimi środkami pieniężnymi, wystarczającymi na pokrycie płatnych zobowiązań. Posługiwanie się więc formami rozliczeń jest ekonomicznie opłacalne zwłaszcza w porównaniu z postępowaniem arbitrażowym, które jest drogie i stosunkowo długie.

W tej sytuacji jednostki gospodarki uspołecznionej powinny w zasadzie korzystać z drogi arbitrażowej w wyjątkowych przypadkach, to znaczy jeśli wierzyciel nie ma możliwości otrzymania swej należności w normalnym trybie rozliczeniowym wskutek zgłoszonej przez dłużnika odmowy akceptu lub w wyniku zwrócenia przez bank dokumentów rozliczeniowych z powodu nieudzielenia przez dłużnika dyspozycji pokrycia zobowiązania lub braku środków na rachunku dłużnika.

Na zwiększenie jednak ilości spraw arbitrażowych wpłynie niewątpliwie praktyka banków, które zwracają obecnie dokumenty rozliczeniowe, zwłaszcza jeśli stan środków na rachunku dłużnika nie rokuje nadziei na szybkie pokrycie zobowiązania. W tego rodzaju przypadkach banki zwracają żądania zapłaty oraz polecenia przelewu po upływie 30 dni od dnia akceptu lub przyjęcia polecenia przelewu. Ma to na celu uaktywnienie rozliczających się stron w dochodzeniu należności na innej drodze.

Ponieważ należności objęte zwróconymi przez bank żądaniami zapłaty lub poleceniami przelewu nie mają w zasadzie charakteru spornego, gdyż dłużnicy ich nie kwestionują lecz najczęściej nie mają dostatecznych środków na ich pokrycie — wydaje się, że wnioski składane do arbitrażu w tego rodzaju sprawach powinny być rozpatrywane przez okręgowe komisje arbitrażowe w trybie uproszczonym i przyspieszonym, to jest w trybie postępowania upominawczego (nakazowego), jeśli nawet dochodzone roszczenie będzie przekraczało kwotę 5000 złotych. W razie przeszkód natury formalno-prawnej zachodziłaby konieczność odpowiedniego znowelizowania przepisów paragrafu 77 rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 20 grudnia 1952 roku w kierunku podwyższenia górnej granicy roszczeń podlegających postępowaniu upominawczemu.

W myśl obowiązujących obecnie przepisów powołanego paragrafu 77, prezes komisji arbitrażowej może na wniosek powoda lub z urzędu wydać nakaz zapłaty bez wzywania pozwanego do złożenia wyjaśnień, gdy przedmiotem roszczenia jest należność pieniężna nie przekraczająca kwoty 500 zł.

W celu uzyskania nakazu powód (wnioskodawca) powinien dołączyć do wniosku składanego we właściwej komisji arbitrażowej odpis rachunku wraz z dowodem jego przesłania dłużnikowi oraz dowód stwierdzający przesłanie dłużnikowi przed złożeniem wniosku arbitrażowego pisma z wezwaniem do dokonania zapłaty w oznaczonym terminie. **Z treści wniosku** lub oddzielnego oświadczenia powoda (wnioskodawcy) powinno również wynikać, że dłużnik nie kwestionował dochodzonej należności.

Nakaz zapłaty uzyskany w trybie postępowania upominawczego ma moc orzeczenia zapadłego w postępowaniu arbitrażowym i na wniosek strony powodowej zostaje zaopatrzony przez komisję arbitrażową klauzulą wykonalności.

**Prawomocne** nakazy zapłaty złożone w banku przy odpowiednich żądaniach zapłaty nie wymagają zgody dłużnika na ich pokrycie i bank realizuje je w kolejności ich wpływu z rachunku dłużnika bez względu na jego dyspozycje i przed wszystkimi innymi płatnościami. W razie natomiast braku środków na rachunku dłużnika bank przechowuje tytuł egzekucyjny do czasu całkowitego pokrycia zasądzonej należności.

Bank nie dokona zaspokojenia zasądanego roszczenia, jeżeli dłużnik przedstawi w banku zarządzenie organu orzekającego, wstrzymującego wykonanie tytułu egzekucyjnego.

Szersze stosowanie trybu upominawczego przez komisje arbitrażowe, na tle zwiększonego napływu spraw do arbitrażu, wydaje się być konieczne zarówno ze względu na przyspieszenie pracy w samych komisjach arbitrażowych, jak również ze względu na interes wierzycieli — jednostek gospodarki uspołecznionej.

E. Kaczmarek



## O NIEKTÓRYCH ZASADACH KONTROLI FUNDUSZU PŁAC — DYSKUSYJNIE

Tak bardzo nasilone ostatnio czynne zainteresowanie terenowego aparatu planistyczno-kredytowego zagadnieniami bankowej kontroli funduszu płac przekracza — przy aktualnej rzeczywistości etatowej — te ramy czasowe, które wyznacza im zakres podstawowych dla Banku czynności kredytowych i prac w zakresie analizy ekonomicznej i nie ulega wątpliwości, że realizowane jest kosztem tych właśnie czynności.

Chodzi tu rzecz jasna nie o same lustracje, których problem został zresztą zupełnie inaczej postawiony niż z początkiem roku 1957, kiedy wpłynął na kompresję etatów, ale również o badania dodatkowe, ankiety, informacje, uwagi, itp. Sytuacja zaczyna być coraz trudniejsza, gdy sprawami funduszu płac zaczynają się zajmować bezpośrednio departamenty — wydziały kredytów, niezależnie od departamentu — wydziałów planowania.

\*

Jeżeli organizacja bankowej kontroli funduszu płac ma być rozwiązana w sposób najefektywniejszy dla pracy oddziału, to o tych rozwiązaniach powinny decydować same oddziały najlepiej znające swe możliwości, będące wyrazem — na ogół nieporównywalnej — sytuacji personalnej. Rozwiązanie zdecydowane ostatnio przez Zarząd Banku, polegające na wyodrębnieniu komórek bieżącej kontroli funduszu płac, nie zawsze odpowiada warunkom personalnym oddziałów. Przewidziana możliwość powierzenia tych czynności wydziałom operacyjno-rachunkowym nie będzie chyba należała do wyjątków organizacyjnych.

Pozostawienie wyodrębnionej komórki planistycznej dla czynności bieżącej kontroli funduszu płac nasuwa z aspektu efektywności pracy bankowej zastrzeżenia, gdyż nawet przy jedno — a tym bardziej przy wieloosobowej obsadzie tej komórki wykorzystanie pełnego czasu pracy jej pracowników nie jest możliwe, nawet drogą włączenia tych pracowników do lustracji prowadzonych — i słusznie — przez inspektorów kredytowych. Możliwość uzgodnienia w czasie i realizacji tak zwanych „wspólnych inspekcji” jest od praktyki dość daleko odległa. Nadto powierzenie kontroli bieżącej — o ile pozwala na to ilość przedsiębiorstw — jednej osobie, związane jest ze skutkami trudności opanowania różniących się od siebie w rozwiązaniach szczegółowych i zasadniczych — systemów kontroli funduszu płac. W aktualnej sytuacji etatowej aparatu planistyczno-kredytowego nie można pozwolić sobie na rozwiązania wykluczające w zasadzie w pełni efektywne wykorzystanie całego czasu pracy.

Ze względu na zasady obsługi kasowej klienta czynności bieżącej kontroli funduszu płac umiejscowione powinny być — i w zasadzie były — na sali operacyjnej. I stąd wynika najbardziej właściwe, przynajmniej dla większości oddziałów, rozwiązanie organizacyjne kontroli bieżącej — powierzenie kontroli „przy biurku”, związanej zresztą bezpośrednio

z obiegiem dokumentów kasowych, właśnie stanowisku dysponentów. Słuszności tego rozwiązania dowiodły praktycznie doświadczenia wielu oddziałów.

Niewątpliwie konkretna sytuacja personalna niektórych oddziałów może sugerować inne, właściwsze dla nich rozwiązanie. Znalezienie najbardziej efektywnego rozwiązania organizacyjnego powinno być pozostawione kompetencjom dyrektora oddziału operacyjnego.

\*

Uchwała Nr 197 Rady Ministrów z dnia 13 czerwca 1958 roku zamknęła pewien etap rozwoju systemów kontroli funduszu płac. Nadal aktualna jest kwestia usprawnienia tej kontroli, w szczególności uporządkowania istniejącego zróżnicowania w przepisach porządkowych, czy inaczej w ogólnych zasadach kontroli bankowej funduszu płac. Nie może bowiem ulegać wątpliwości, że specyfika branżowa poszczególnych odcinków życia gospodarczego powinna wyrażać się **jedynie** w odmiennych rozwiązaniach **szczegółowych** zasad kontroli, a w żadnym razie **nie powinna decydować** o dyferencjonowaniu **ogólnych** zasad kontroli funduszu płac.

Tymczasem wręcz przeciwny stan stwierdzić można w zakresie ogólnych zasad bankowej kontroli funduszu płac, do których bez wątplenia należą sprawy składania, zmiany, zakwestionowania planów funduszu płac, uznawania przekroczeń za nie podlegające obowiązkowi likwidacji, itp. Nasuwają się przykładowo pytania dlaczego nie zostały jednolicie ustalone terminy składania planów rocznych? (porównaj istniejące)

— w terminie przewidzianym dla złożenia planu techniczno-ekonomicznego (handlowo-finansowego) — IS A/11, IS A/10, ZP A/12/58,

— najdalej do końca pierwszego kwartału — ZP A/89/57,

— w pierwszym zapotrzebowaniu składanym w roku gospodarczym ZP A/4/58,

nie składają planów rocznych w ogóle — IS A/9.

Dlaczego nie zostały jednolicie ustalone terminy składania planów kwartalnych? (porównaj istniejąca)

— przed rozpoczęciem kwartału — IS A/11,  
— do dnia 15 pierwszego miesiąca kwartału — IS A/10,

— na dwa dni przed początkiem kwartału — IS A/9,

— najdalej do dnia pierwszej wypłaty wynagrodzeń dla pracowników administracyjno-biurowych, przypadających za pierwszy miesiąc danego kwartału — ZP A/89/57,

— do trzech dni przed rozpoczęciem kwartału — ZP A/12/58,

— nie mają obowiązku składania kwartalnych planów zadań gospodarczych i funduszu płac jednostki objęte ZP A/4/58, które dalej powiada: Rejonny LP obowiązane są składać oddziałowi dla celów bankowej kontroli plan osobowego funduszu płac



pozostałych działów pracy łącznie z grupą pozazakładową (punkt 7 b) nie określając żadnego terminu.

Dlaczego nie ustalono jednolitych zasad postępowania przy stosowaniu sankcji za niezłożenie planów?

— oddział wstrzymuje najbliższą wypłatę z osobowego funduszu płac, zaś dyrektor oddziału wojewódzkiego może wyjątkowo przesunąć sankcję na dalsze wypłaty z osobowego funduszu płac, nie dalej jednak niż do najbliższej wypłaty z funduszu premiowego — IS A/11, nasuwa się pytanie, dlaczego nie dano tej kompetencji dyrektorom oddziałów operacyjnych. Konsekwencje wstrzymania wypłat pracownikom fizycznym są w praktyce bardzo poważne,

oddział wstrzymuje wypłaty z funduszu płac do czasu złożenia planu — IS A/10, ZP A/89/57, ZP A/12/58,

— wstrzymanie wypłat wynagrodzeń dla pracowników umysłowych przedsiębiorstwa do chwili złożenia planu — IS A/9,

— mimo punktu 7 b/ ZP A/4/58 w ogóle nie przewiduje możliwości niezłożenia planów.

Dlaczego nie rozwiązano jednolicie terminów zmiany planów?

— przed rozpoczęciem miesiąca którego dotyczy z pisemnym uzasadnieniem zmiany — IS A/11,

— nie później niż 15 dnia miesiąca którego dotyczy — IS A/10,

— nie mogą dotyczyć miesięcy ubiegłych — IS A/9 (kalendarzowych czy rozliczeniowych?),

— zmiana planów nie może dotyczyć okresów już rozliczonych — ZP A/89/57, ZP A/12/58,

— w ogóle nie przewiduje się zmiany planów, to jest daje się możliwość przeprowadzania zmian w sprawozdaniach składanych oddziałowi? — ZP A/4/58,

i podobne wysuwania przez oddziały zastrzeżeń odnośnie planów:

— w wypadku różnic między stanowiskiem jednostki nadrzędnej i oddziału zastrzeżenia przekazać Departamentowi Kredytów — IS A/11,

— w wypadku różnic między stanowiskiem jednostki nadrzędnej i oddziału zastrzeżenia przekazać Departamentowi Planowania — IS A/10,

— w razie nieustosunkowania się do zastrzeżeń oddziału przez spółdzielnie pracy i spółdzielnie pionu CRS oddział może zażądać ustosunkowania się do zastrzeżeń od jednostek nadrzędnych (— i na tym koniec?) — ZP A/89/57 i ZP A/12/58,

— w pionie leśnictwa oddział w ogóle nie może mieć zastrzeżeń, bo nie ma do czego? — ZP A/4/58.

Co może uzasadniać różne rozwiązania sprawy uznawania przekroczeń funduszu płac za ekonomicznie celowe (nie podlegające obowiązkowi likwidacji):

— o uznaniu decydują jednostka nadrzędna i oddział, a ewentualne różnice zdań znajdują słuszne rozstrzygnięcie — IS A/11,

— wniosek o uznanie... zatwierdzony przez jednostkę nadrzędną powinien być złożony w oddziale... uznanie podpisuje naczelnik wydziału planowania i kredytów (automatycznie?) — IS A/10 nie mówi o współdecyzji oddziału,

— istnieje tylko możliwość legalizacji — IS A/9,

— zastrzeżenia co do słuszności decyzji jednostki nadrzędnej oddział winien zgłosić Departamentowi Planowania w ciągu 15 dni — ZP A/4/58,

— uznania wyłączone z kompetencji oddziałów w ogóle — ZP A/12/58.

Tego rodzaju pytań można by postawić jeszcze bardzo wiele. Konieczność możliwie szybkiego przeprowadzenia kodyfikacji jest oczywista.

\*

Jednak ani rozwiązania organizacyjne, odpowiadające sytuacji oddziałów, ani uporządkowanie dotychczasowej różnorodności w przepisach ogólnych bieżącej kontroli funduszu płac nie wystarczy dla pogłębienia efektywności ekonomicznej bankowej kontroli gospodarki płacowej przedsiębiorstw. Trzeba koniecznie zwrócić uwagę na zagadnienia merytoryczne tej kontroli.

Jest rzeczą charakterystyczną, że jak nigdy dotąd dyskusja nad zagadnieniami bankowej kontroli funduszu płac podkreśliła — najbardziej słusznie — problemy **powiązania funduszu płac i produkcji:** nie tylko

— w aspekcie wielkości globalnych, założonych w planach rocznych i operatywnych przedsiębiorstw.

ale również

— na tle braku współzależności między płacami poszczególnych grup zatrudnionych a wielkością (w wyrażeniu wartościowym) produkcji, stanowiącej podstawę korygowania planowanego funduszu płac. oraz, co jest nader istotne:

— na tle braku związku między pracochłonnością poszczególnych asortymentów a ich wyceną wartościową.

Stąd słuszny nacisk na analizę planów przedsiębiorstw, wprowadzenie zasady korygowania w rachunku ciągnionym od początku roku i wreszcie nie najbardziej konsekwentne (ze względów praktycznych chyba słusznie ostrożne) wydzielenie „pozostałego” funduszu płac.

Dalszy rozwój istniejących systemów kontroli funduszu płac wydaje się możliwy tylko w kierunku dalszego podziału „pozostałego”, to jest podlegającego korygowaniu funduszu płac (na przykład wyodrębnienie funduszu płac wydziałów pomocniczych itp.) dla bardziej ścisłego powiązania płac poszczególnych grup zatrudnionych z wielkością produkcji. Nie bez znaczenia są tu podkreślone wyżej ograniczenia narzucane przez wymogi i możliwości praktyki kontroli bieżącej.

Tego rodzaju usprawnienia nie rozwiążą jednak problemu najważniejszego dla kontroli prawidłowego kształtowania się funduszu płac: w ramach dotychczasowych systemów kontroli funduszu płac nie znajdzie rozwiązania problem wpływu odchylenia struktury asortymentowej produkcji od planu na poziom uzasadnionych potrzeb płacowych przedsiębiorstwa, występujący w związku z brakiem zależności między pracochłonnością poszczególnych wyrobów a ich wyceną wartościową.

Wpływ odchylenia asortymentowych na zerwanie założonych w planie proporcji staje się — szczególnie w przemyśлах produkujących na potrzeby



rynku — czynnikiem, który znajduje i znajdujeć będzie coraz to większy wyraz w gospodarce płacowej przedsiębiorstw. Chodzi tu oczywiście o zrywanie proporcji założonych w planach rocznych, a nie o okresowe odchylenia asortymentowe w poszczególnych kwartałach, kompensujące się wzajemnie w ramach roku kalendarzowego.

Niewątpliwa konieczność elastycznego dostosowywania się produkcji do zmiennego zapotrzebowania rynku uzasadnia ekonomiczną obiektywność odchylenia asortymentowych od planu produkcji i wskazuje na coraz to większy w przyszłości wpływ tego czynnika na kształtowanie się funduszu płac w przedsiębiorstwach, wyrażający się w odpowiednim zwiększeniu lub zmniejszeniu potrzeb płacowych w stosunku do niezwiązanej z tym bezpośrednio wartości produkcji.

Spodziewana reforma systemu cen nie rozwiąże problemu, uregulowana zostanie rentowność wyrobów w stosunku do kosztów ich produkcji, natomiast **czynnik różnej pracochłonności wyrobów wchodzących w skład asortymentowy produkcji pozostanie nadal aktualny.**

Z aspektu kontroli funduszu płac interesujące jest zarówno zmniejszenie potrzeb płacowych — powstanie luzów, jak również zwiększenie tych potrzeb. Uzasadnione ekonomicznie wypłaty spowodują przekroczenie podlegające obowiązkowi likwidacji. Szczególnie wiele tego rodzaju „nieprawidłowości” wykrywa kontrola planów funduszu płac na czwarty kwartał każdego roku.

Tak więc istniejące systemy kontroli funduszu płac nie tylko nie dają możliwości rozwiązania uzasadnionych ekonomicznie potrzeb płacowych, ale ponadto stymulują:

— albo nieprawidłowości płacowe w razie odchylenia asortymentowych, tworzących luzy funduszu płac,

— albo produkcję na magazyny przemysłu czy handlu, jeżeli realizacja zamówień rynkowych, związana ze zwiększeniem potrzeb płacowych spowodować ma przekroczenie funduszu płac, podlegające obowiązkowi likwidacji, jak również nie wykluczają nieprawidłowości o charakterze wyraźnych nadużyć: „martwych dusz”, „długiego ołówka”, niepotrącania robocizny za braki zawinione itp. Kontrola prawidłowości kształtowania się funduszu płac indywidualnych przedsiębiorstw drogą korygowania go (w całości lub części) równoległe do wykonania zadań produkcyjnych, jest doprawdy wysoce problematyczna, co zresztą w ostatniej dyskusji mniej lub więcej wyraźnie zostało podkreślone, a konsekwencje jakie ponosi przedsiębiorstwo za przekroczenie planowanego funduszu płac nie eliminują ujemnych skutków rynkowych tego przekroczenia i czynią dyrektywność wskaźnika planowanego funduszu płac w pewnym stopniu fikcją z ekonomicznego punktu widzenia.

★

Co w tym stanie rzeczy można proponować nowego? Dalszego rozwoju systemów kontroli funduszu płac szukać można tylko na drodze zmian jakościowych. Narzuca się coraz wyraźniej potrzeba krytycznego przeanalizowania właściwości niektórych

stosowanych nadal powszechnie kategorii ekonomicznych i przewartościowania obowiązujących dotychczas, jako podstawowe, pojęć gospodarki płacowej, w odniesieniu przynajmniej do części przedsiębiorstw przemysłowych.

Fakt, że w ramach dotychczasowych systemów kontroli odchylenia asortymentowej struktury produkcji od planu będą zawsze zrywały założenia w planie techniczno-przemysłowo-finansowym, powiązanie między wielkością produkcji a funduszem płac oraz konieczność gospodarcza tych odchylenia, to jest elastyczności produkcji, wskazują wyraźnie, że — o ile można to w ten sposób wyrazić — forma kontroli nie odpowiada treści ekonomicznej kształtowania się funduszu płac.

A zatem — poprawna ekonomicznie kontrola funduszu płac **wyklucza chyba założenia polegające na korygowaniu kwoty planowanego funduszu płac procentem wykonania planu produkcji czy usług według wyceny wartościowej.**

Jest nader istotne, że im więcej prowadzi się badań i analiz odnośnie realności planów funduszu płac, tym bardziej uzasadniają one przekonanie o niezliczonej ilości środków i sposobów zapewnienia rezerw w planach płacowych przedsiębiorstw w chwili ich opracowywania. Niezależnie od tego konsekwencje wpływu odchylenia asortymentowych na poziom potrzeb płacowych powodują, że nawet najbardziej realnie opracowany roczny plan funduszu płac w trakcie realizacji zadań produkcyjnych z trudnością może utrzymać swą realność.

Zarzuty odnośnie nieuzasadnionej szczegółowym wyliczeniem potrzeb budowy planu funduszu płac są często bezprzedmiotowe. Z jednej strony przedsiębiorstwo może nie znać szczegółowej specyfikacji asortymentu produkcji (niewiadome zaopatrzenie i elastyczność popytu), z drugiej — jednostki nadrzędne nie mają możliwości każdorazowego ustalania potrzeb płacowych przedsiębiorstw w drodze szczegółowych wyliczeń. Nie pozostaje więc nic innego, jak stosowane powszechnie metody podziału rocznego limitu funduszu płac między podległe jednostki w oparciu o dane wykonania okresu poprzedniego, które stosowane są tak — powiedzmy — „prymitywnie”, że nie uwzględniają występujących w tym okresie niezlikwidowanych przekroczeń funduszu płac, nie uwzględniają nawet ujawnionych nadużyć. Wprost przeciwnie powszechny jest zwyczaj ustalania dla przedsiębiorstw wykazujących niezlikwidowane przekroczenia funduszu płac limitu na rok następny w takiej wysokości, która z góry wyklucza jego przekroczenie nawet w razie wysoce nieprawidłowego gospodarowania. Oczywiście przedsiębiorstwa uzasadnią taki limit odpowiednimi założeniami planów szczegółowych, mimo że założenia te nie mają być w ogóle realizowane. Ale to wiadomo tylko autorom planu. W trakcie realizacji znajdzie się na to dosyć usprawiedliwień. Zdarzają się także przypadki limitowania funduszu płac poniżej uzasadnionych potrzeb przedsiębiorstwa. Jeżeli jednostka nadrzędna nie ustąpi, lub „nie ma z czego dać” nic przedsiębiorstwu nie pomoże. Czyli w efekcie prawidłowe ustalenie szczegółowego i dyrektywnego limitu rocznego funduszu płac „a priori” jest — w odniesieniu do indywidualnych przedsiębiorstw przemysłowych — praktycznie obiektywną niemożliwością.



A zatem poprawna ekonomicznie kontrola funduszu płac wyklucza założenia w postaci ustalenia z góry potrzeb i dyspozycji płacowych przedsiębiorstw w szczegółowych wielkościach bezwzględnych.

I wreszcie dalsza sprawa, nadal i zawsze aktualny problem nadużyć płacowych, które w coraz to nowych postaciach ujawniają lustracje szczegółowe przedsiębiorstw. W miejsce dawnych „martwych dusz” występuje wpisywanie w karty pracy czynności uzasadnionych ilością wyrobów czy półfabrykatów. Po ujawnieniu tej nieprawidłowości zastępują ją niczym nie udokumentowane godziny nadliczbowe, uzasadnione jedynie składanym w czasie lustracji podpisem dyrektora lub majstra. Po ewentualnym ograniczeniu limitu godzin nadliczbowych premie pracowników fizycznych obliczane będą od łącznej sumy wynagrodzenia zasadniczego, a nie po wyeliminowaniu z podstawy zapłaty za godziny nadliczbowe. I tak w nieskończoność.

A zatem poprawna ekonomicznie kontrola funduszu płac powinna rozwiązywać problem nadużyć płacowych w sposób nie polegający wyłącznie na ich ujawnianiu, a w sposób gwarantujący możliwie „automatyczne”, odpowiednie zmniejszenie pozostającego do dyspozycji przedsiębiorstwa funduszu płac o kwotę nadużyć, przy czym ujawnienie tych wielkości powinno być dla „automatycznego” zmniejszenia sprawą drugorzędą.

Nie ulega zatem wątpliwości, że przedmiotem propozycji nowych założeń kontroli funduszu płac mogą być tylko zasady istotnie, jakościowo różne od dotychczas obowiązujących.

\*

Teza o celowości ekonomicznej rozpatrywania własności państwowej jako własności grupowej (załogi przedsiębiorstwa będącej użytkownikiem środków produkcji) nie zyskała oficjalnego uznania. Natomiast własność grupowa przedsiębiorstw przemysłowych spółdzielczości pracy nie podlega od dawna dyskusji. Niezrozumiałe więc jest dlaczego właściwość kategorii własności grupowej w odniesieniu do spółdzielczości pracy nie wyraziła się dotychczas w krytycznym przeanalizowaniu słuszności nadal powszechnego stosowania do niej kategorii płacy i zysku oraz przewartościowaniu obowiązujących jeszcze pojęć gospodarki płacowej. Nie chodzi o kontynuowanie w tym przypadku sporów teoretycznych. Chodzi o podkreślenie skutków praktycznych, które wyłoniłyby się dla kontroli funduszu płac spółdzielczości pracy w wyniku konsekwentnego odniesienia do niej kategorii ekonomicznej własności grupowej, jak również o zastanowienie się nad możliwością i celowością ewentualnego przeniesienia niektórych rozwiązań na gospodarke płacową państwowych przedsiębiorstw przemysłowych. Podjęcie w tym kierunku rozważań warte jest zachodu, gdyż konieczność wyłomu w kręgu dotychczas obowiązujących pojęć wydaje się oczywista, a innej drogi — jak na razie — dyskusja teoretyczna ani praktyczna nie awizują.

Konsekwentne odniesienie kategorii własności grupowej do spółdzielczości pracy to przede wszystkim zmiana oceny wyników działalności gospodar-

czej. Nadwyżka uzyskana ze sprzedaży wyrobów i usług w postaci różnicy między ceną sprzedaży, pomniejszoną o podatek obrotowy i różnice budżetowe, a wysokością kosztów rzeczowych (to jest kosztu własnego, pomniejszonego o wszelkie nakłady osobowe objęte dotychczas funduszem płac) sprzedanych wyrobów i usług stanowi dochód spółdzielni.

Zależność między wielkością kosztów rzeczowych a dochodem spółdzielni oraz jej zyskiem bilansowym jest — przy założeniu stałych cen — odwrotnie proporcjonalna. Analogiczna zależność między funduszem płac a zyskiem bilansowym nie występuje już w konfrontacji funduszu płac i dochodu spółdzielni, bowiem fundusz płac jest elementem dochodu spółdzielni, a z punktu widzenia właściciela grupowego lepiej wykorzystywać maksymalnie fundusz płac niż ewentualne oszczędności „płacowe”, wyrażające się w zysku bilansowym, poddające ogólnemu podziałowi i zmniejszać część przypadającą dla członków spółdzielni.

Czy w tej sytuacji nie lepiej skończyć z niedoskonałym planowaniem i nieefektywną kontrolą administracyjną funduszu płac? Czy nie lepiej w założeniach narodowego planu gospodarczego każdorazowo lub dla okresów wieloletnich określać procent dochodu spółdzielczości pracy przeznaczony dla właściciela grupowego? Wszelka kontrola administracyjna prawidłowego wykorzystywania części dochodu spółdzielni zwanej funduszem płac staje się — w dotychczasowym zakresie i ujęciu — zbędna. Im więcej członkowie wezmą bieżąco — zaliczkowo, tym mniej otrzymają wyrównania ostatecznego. Nadużycia „płacowe”, oznaczające nieuzasadniony pracą członka dochód indywidualny, staną się sprawą wewnętrzną członków spółdzielni i przedmiotem ich zainteresowania.

Oczywiście nie ma przeszkód, aby wielkości części dochodu spółdzielni realizowane zaliczkowo przez członków na przestrzeni roku nie regulować w oparciu o dotychczasowe systemy płac (taryfikatory, stawki czasowe i akordowe, normowanie pracy itp.), nie ma zresztą innego sposobu podziału dochodu według pracy. Nie stoją na przeszkodzie trudności związane ze zmianami systemu finansowego i rachunkowości. Ustalenie dochodu spółdzielni pracy i wielkości zaliczkowego podziału części przeznaczonej dla członków jest realnie możliwe na podstawie dotychczas obowiązującego systemu ewidencji.

Propozycja odpowiada przesłankom, nie krępuje elastyczności asortymentu produkcji korygowaniem planowanego funduszu płac, wiąże potrzeby płacowe z wielkością sprzedaży, obciąża „automatycznie” nadużyciami płacowymi część jej dochodu postawioną członkom spółdzielni do dyspozycji i tym samym eliminuje skutki rynkowe dotychczasowych przekroczeń funduszu płac.

Już w tej chwili limit funduszu płac w odniesieniu do spółdzielczości pracy nie jest wskaźnikiem dyrektywnym, a tylko orientacyjno-szacunkowym. Zastąpienie go w skali ogólnokrajowej procentem dochodu spółdzielczości, przeznaczonego do podziału między członków nie może sprawiać trudności. Te wyłonią się przy ustalaniu wskaźnika podziału dochodu dla poszczególnych związków, grup branżowych i spółdzielni. Reforma systemu cen w sposób



istotny zmniejszy te trudności. Doświadczenia pierwszego okresu praktyki pozwolą na usunięcie wielu trudności pozostałych. Wzrośnie samodzielność i odpowiedzialność ekonomiczna spółdzielni.

Kontrola bankowa sprawowana może być wówczas w sposób istotnie ograniczony, równocześnie merytorycznie wyczerpujący.

**Kontrola bieżąca** prowadzona być może tylko na podstawie zapotrzebowań odpowiednio opracowanych i prowadzonych w rachunku ciągnionym dla każdego kwartału,

#### **Kontrola następną:**

a) **formalna** — sprawdzenie zgodności sumy nakładów osobowych z sumą zrealizowanych zapotrzebowań, wykazanej w kwartalnym sprawozdaniu finansowym,

b) **merytoryczna okresowa** — sprawdzenie — drogą analizy kwartalnego sprawozdania finansowego — czy wzajemny stosunek poniesionych nakładów osobowych (to jest zrealizowanej zaliczkowo części dochodu spółdzielni, przypadającej dla członków) do wykonanej sprzedaży i **dochodu spółdzielni** nie zagraża założeniom planu rocznego, z uwzględnieniem kształtowania się tego stosunku w okresie poprzednich kwartałów i w razie stwierdzenia tego rodzaju nieprawidłowości zobowiązanie spółdzielni do przeanalizowania swej gospodarki na zebraniu rady nadzorczej,

c) **merytoryczna, ostateczna** — ustalenie — drogą analizy rocznego sprawozdania finansowego — zrealizowanej zaliczkowo kwoty części dochodu spółdzielni przypadającej członkom oraz przypadającej dla członków z podziału dochodu rocznego kwoty wyrównania.

Spółdzielniom nierentownym należałoby w chwili stwierdzenia nierentowności wstrzymać wypłaty zaliczkowego podziału dochodu (nakładów osobowych), gdyż w tej sytuacji realizowany przez członków podział przypadającej im części dochodu byłby większy od dochodu spółdzielni wygosparowanego w danym okresie obrachunkowym. Ewentualna realizacja wypłaty byłaby uzależniona od postanowień szczegółowych.

Uproszczenie kontroli funduszu płac dla spółdzielni i dla Banku jest zbyt widoczne, aby omawiać go szczegółowo. Efektywność ekonomiczna kontroli jest oczywista — wstrzymywane dotychczas premie nie kompensują rynkowych skutków przekroczenia funduszu płac, obejmują nie zawsze winnych przekroczenia i korzystających z niego pracowników — członków spółdzielni, a brak możliwości potrącenia kwoty ewentualnego przekroczenia występuje, można odnieść go do dochodu roku następnego. Nieliczne rozwiązania szczegółowe, związane z tą propozycją są dosyć proste i przed jej przyjęciem nieinteresujące, dlatego nie będą tu rozpatrywane.

•

Jeżeli uznać podane propozycje za godne zastanowienia i dyskusji, to warto również i w odniesieniu do państwowych przedsiębiorstw przemysłowych zaznaczyć co następuje:

Niewątpliwym czynnikiem nie tylko zainteresowania załogi wynikami pracy przedsiębiorstwa,

ale — może nawet przede wszystkim — budzenie świadomości i odpowiedzialności współgospodarza przedsiębiorstwa, jest fundusz zakładowy, będący udziałem załogi w zysku, postępującym w miarę wzrostu samodzielności przedsiębiorstwa. Analogicznym czynnikiem w spółdzielczości pracy jest jak wiadomo podział części zysku między jej członków. W perspektywie nie ma mowy o ograniczaniu funduszu zakładowego. Wprost przeciwnie, znaczenie instytucji funduszu zakładowego będzie rosło w miarę decentralizacji zarządzania i wzrostu samodzielności przedsiębiorstw.

Samodzielność przedsiębiorstwa w gospodarce kierowanej planem musi być „krępowana” między innymi wskaźnikiem planowanego funduszu płac. Nie jest rzeczą możliwą rezygnacja z koordynowania poszczególnych części narodowego planu gospodarczego drogą bilansowania pieniężnych dochodów i wydatków ludności.

Samodzielność przedsiębiorstwa może nie być krępowana planem asortymentowym, przeciwnie, należy pozostawić przedsiębiorstwom swobodę w elastycznym dostosowywaniu produkcji do zmieniających się potrzeb rynku. Nie można jednak ograniczać troski o rynek wyłącznie do strony podaży. Utrzymanie równowagi od strony popytu wymaga utrzymania założonej w planie rocznym przedsiębiorstwa proporcji między wielkością produkcji a wielkością funduszu płac. W ramach tej proporcji przedsiębiorstwo może swobodnie kształtować asortyment produkcji do wymagań rynku, może nawet odchyłać strukturę asortymentową w kierunku bardziej pracochłonnych wyrobów, pod warunkiem, że dbałość o postęp techniczny i technologiczny, o właściwą organizację pracy, o kwalifikacje pracowników itp. skompensuje dodatkowe potrzeby płacowe wzrostem wydajności pracy. Ale zerwanie tej proporcji i przekroczenie planowanego funduszu płac, w szczególności jego możliwe konsekwencje rynkowe, powinny być zneutralizowane wewnątrz przedsiębiorstwa.

Wzrost samodzielności przedsiębiorstw nie powinien być jak dotychczas obciążony zbyt wieloma ograniczeniami decyzji i uciążliwymi — tak dla przedsiębiorstwa jak i czynników kontrolnych — a zazwyczaj niedostatecznie efektywnymi systemami kontroli. Mechanizm kontroli funduszu płac powinien być „wmontowany” w rozrachunek gospodarczy przedsiębiorstwa, które jako odpowiedzialne za wykonanie planowanego funduszu płac powinno ponieść konsekwencje nieprawidłowości i to koniecznie w sposób eliminujący skutki rynkowe przekroczenia oraz egzekwujący dyrektywność wskaźnika planowanego funduszu płac.

Stąd wysuwa się następującą propozycję w odniesieniu do państwowych przedsiębiorstw przemysłowych, aby:

**Kontrola bieżąca** prowadzona była tylko na podstawie zapotrzebowań odpowiednio opracowanych i prowadzonych w rachunku ciągnionym dla każdego kwartału, a:

#### **Kontrola następną:**

a) **formalna** — sprawdzenie zgodności wykazanego w kwartalnym sprawozdaniu finansowym wykorzystanego funduszu płac z sumą zrealizowanych zapotrzebowań,



b) **merytoryczna, okresowa** — sprawdzenie — drogą analizy kwartalnego sprawozdania finansowego — czy wzajemny stosunek wykorzystanego funduszu płac do wykonanej produkcji nie zagraża proporcji ustalonej w planie rocznym, z uwzględnieniem tego stosunku w okresie poprzednich kwartałów i w razie stwierdzenia tego rodzaju nieprawidłowości zobowiązania rady robotniczej do przeanalizowania gospodarki płacowej,

c) **merytoryczna, okresowa** — ustalenie — drogą analizy rocznego sprawozdania finansowego — wykorzystania planowanego funduszu płac i w razie niedotrzymania założonej w planie proporcji do wartości produkcji, zgłoszenie (przedsiębiorstwo, jednostka nadrzędna i wydział finansowy) kwoty przekroczenia do potrącenia z odpisu na fun-

dusz zakładowy. W razie braku odpisu kwotę przekroczenia odnieść należałoby na odpis roku następnego.

\*

Sprawa warta jest prób i doświadczeń. Autor proponuje — niezależnie oczywiście od dyskusji — podjęcie przez oddział NBP w Żywcu eksperymentowania w przedsiębiorstwach przemysłowych spółdzielczości pracy. W odniesieniu do spółdzielczości pracy aktualne są dwa rodzaje eksperymentu: z kategorią dochodu spółdzielni, i analogiczny do propozycji dla przedsiębiorstw państwowych.

A. Firlejczyk  
Żywiec

## PLAN KREDYTOWY W CZECHOSŁOWACJI

Plan kredytowy w Czechosłowacji stał się stopniowo skutecznym instrumentem oddziaływania na wykonanie narodowego planu gospodarczego, przyspieszenie obrotu środków obrotowych, obniżenie kosztów własnych jak również instrumentem usprawnienia zaopatrzenia ludności i podwyższenia jej stopy życiowej. Plan kredytowy stał się skutecznym narzędziem oddziaływania na obniżenie nadmiernych zapasów ponadnormatywnych, szczególnie w przemyśle. Jeśli w niektórych gałęziach gospodarki narodowej trzeba jeszcze usilnie starać się o ich upłynnienie i wytworzenie takich warunków, które zapobiegałyby powtórnemu ich nagromadzeniu, to istnieją już jednak istotne wyniki w sprawie upłynnienia zapasów ponadnormatywnych i rotacja tych zapasów przyspieszyła się. Kredyt i plan kredytowy pomaga osiągnąć te wyniki, bowiem zapasy ponadnormatywne zawsze stanowią bardzo poważny problem przy opracowywaniu i wykonywaniu planu kredytowego. Kredyt i plan kredytowy ujawnia przyczyny wzrostu zapasów konsumpcyjnych, oddziałuje na usprawnienie struktury dostaw i zapasów towarów w handlu. Kredyt jest narzędziem oddziaływania na likwidację lub zmniejszenie strat w niektórych gałęziach gospodarki narodowej oraz wpływa na zwiększenie rytmiczności produkcji i dostaw.

Aby plan kredytowy wpływał rzeczywiście skutecznie na wykonanie planu lub jego przekroczenie, gdy to jest celowe — szczególnie przekroczenie wskaźników jakościowych — ważnym czynnikiem jest **powiązanie planu kredytowego z narodowym planem gospodarczym**. Zwłaszcza przy zabezpieczeniu centralnych zadań narodowego planu gospodarczego należy zapewnić odpowiednio powiązanie planu kredytowego z planami przedsiębiorstw. Równocześnie z tym należy rozwiązać zagadnienie, w jaki sposób zabezpieczyć **powiązanie operatywnego kwartalnego planu kredytowego z narodowym planem gospodarczym, który jest planem rocznym**. Operatywnym instrumentem kredytowania był dotychczas kwartalny plan kredytowy. Oprócz tego Państwowy Bank Czechosłowacji opracowywał tak zwany perspektywiczny, roczny plan kredytowy o charakterze tylko orientacyjnym. Jego znaczenie polegało, szczególnie na obliczeniu ogólnej sumy kredytów w tym celu, aby umożliwiała to planowa-

nie źródeł niezbędnych dla udzielenia kredytów, to jest szczególnie środków budżetu państwa oraz środków kas oszczędności (wzrost i stan oszczędności ludności).

Do roku ubiegłego Państwowy Bank Czechosłowacji sporządzał kwartalny plan kredytowy w ten sposób, że centrala banku przede wszystkim opracowywała własny projekt planu kredytowego na podstawie wskaźników narodowego planu gospodarczego i danych banku, szczególnie o kształtowaniu się kredytów i zapasów. **Ministerstwa i centralne zarządy składały do banku wnioski do planu kredytowego**. Oddziały wojewódzkie planowały tylko kredyty rolniczych spółdzielni produkcyjnych i kredyty przedsiębiorstw komunalnych jak również spółdzielni pracy. Oddziały wojewódzkie planowały kredyty przedsiębiorstw komunalnych i spółdzielni pracy z jednej strony na podstawie wniosków właściwych organów wojewódzkich, to jest (wojewódzkich zarządów) rad narodowych dla przedsiębiorstw komunalnych i wojewódzkich związków spółdzielni pracy, z drugiej strony na podstawie własnych materiałów banku. Przy planowaniu kredytów dla rolniczych spółdzielni produkcyjnych brały również udział oddziały powiatowe, które planowały kredyty we współpracy z wydziałem rolnym wojewódzkiej rady narodowej. Na podstawie projektów oddziałów powiatowych, projektów zarządów wojewódzkich rad narodowych i własnych materiałów oddziały wojewódzkie opracowywały ostateczny plan kredytów dla rolniczych spółdzielni produkcyjnych, który przesyłały do centrali banku.

Taki sposób sporządzania planu kredytowego posiadał wiele cech ujemnych. Nie dawał on gwarancji, że kredyty planowane przez centralne zarządy i ministerstwa rzeczywiście będą odpowiadały zadaniom ustalonym w narodowym planie gospodarczym dla poszczególnych ministerstw. Dla wysokości kredytów decydująca jest nie tylko wysokość środków obrotowych (zwłaszcza zapasów), lecz również obliczenie źródeł ich pokrycia, to jest środków własnych przedsiębiorstw i środków z nimi zrównanych. Obliczenie tych środków z góry, to jest na szczeblu centralnych zarządów (według nowej organizacji — zjednoczeń) i ministerstw nie było dość pewne. Wreszcie dalsze trudności pow-



stawały przy opracowywaniu planu kredytowego z tego powodu, że podział zadań planu rocznego na poszczególne kwartały jest, poczynając od roku 1957, w kompetencji przedsiębiorstw.

Sporządzanie planu kredytowego na podstawie wniosków składanych przez ministerstwa i centralne zarządy oraz organa wojewódzkie powodowało, że potrzeby kredytowe były często zawyżane i centrala banku w rozmowach z ministerstwami i centralnymi zarządami nie zawsze była w stanie udowodnić istnienie tych rezerw i przeprowadzić ich mobilizację. **Oddziały wojewódzkie, ewentualnie oddziały powiatowe**, które mogą najlepiej znać sytuację przedsiębiorstw **nie brały udziału w opracowywaniu planu kredytowego** z wyjątkiem kredytów przedsiębiorstw komunalnych, spółdzielni pracy i rolniczych spółdzielni produkcyjnych.

Dalsze trudności powstawały przy rozprowadzaniu podziału planu kredytowego na przedsiębiorstwa. Podział planu przeprowadzały ministerstwa i centralne zarządy. Ponieważ nie znały one dość często konkretnie gospodarczego i finansowego stanu przedsiębiorstw, podział planu kredytowego nie zawsze był dokonywany z dostatecznym uwzględnieniem potrzeb ekonomicznych poszczególnych przedsiębiorstw. Niektóre przedsiębiorstwa posiadały zbyt wysokie—inne zbyt niskie limity lub liczby kontrolne. Wobec tego przesunięcia limitów kredytowych w ciągu kwartału były zjawiskiem dość częstym. Osłabiało to znaczenie i dyrektywność planu kredytowego w przedsiębiorstwach i oddziałach.

Plan kredytowy był sporządzany i dzielony przeważnie z góry. Stopniowo jednak powstała konieczność zdecentralizowania prawa przesuwania i podwyższania limitów kredytowych na oddziały wojewódzkie, którym w tym celu przydzielono część rezerwy planu kredytowego.

Również zwiększenie zakresu kompetencji przedsiębiorstw przy sporządzaniu i zabezpieczaniu wykonania planu wymagało zwiększenia kompetencji oddziałów banku nie tylko przy udzielaniu kredytów, lecz także zwiększenia ich udziału przy sporządzaniu planu kredytowego.

Poczynając od roku 1959 narodowy plan gospodarczy ustala dla przedsiębiorstw mniej zadań niż dotychczas, zakres działania przedsiębiorstw będzie większy przy zabezpieczaniu zbytu wyrobów gotowych i zakupie materiałów niezbędnych. Przedsiębiorstwa będą tworzyły własne źródła finansowania środków obrotowych i w określonym zakresie również i finansowania środków trwałych.

Stąd nieodparcie powstawała **konieczność, aby sporządzanie planu kredytowego** przybliżone zostało do przedsiębiorstw. Jednocześnie wyłania się zadanie **uzgodnienia postulatów przedsiębiorstw** z potrzebami ogólnopaństwowymi, to znaczy konieczność zapewnienia równowagi zapotrzebowania kredytów z centralnymi proporcjami, określonymi w planie rozwoju gospodarki narodowej. Stworzenie systemu sporządzania i zabezpieczenia wykonania planu kredytowego, który odpowiadałby wyżej wymienionym postulatowi jest jeszcze bardziej konieczne ze względu na zwiększenie znaczenia planowania długoterminowego i w związku z tym także konieczność długoterminowego planowania kredytu.

Państwowy Bank Czechosłowacji będzie w przyszłości **planował zapotrzebowanie na kredyty** i źródła ich pokrycia we współpracy z Ministerstwem Finansów **na całą pięcioletkę**.

**Roczny plan kredytowy** będzie konkretyzował zadania pięcioletniego planu kredytowego, a zatem będzie miał na uwadze warunki powstałe w ciągu wykonywania planu pięcioletniego. Obydwa te plany będą ustalały podział źródeł skoncentrowanych w Państwowym Banku Czechosłowacji za pośrednictwem kredytów krótko- i długoterminowych, które będą stanowić dodatkowe źródła dla finansowania środków obrotowych i środków trwałych przedsiębiorstw. Wobec tego przedsiębiorstwa będą żądały od banku informacji już w ciągu sporządzania rocznego i pięcioletniego planu kredytowego czy i jaki kredyt bank będzie gotów im udzielić. Dlatego bank już omawia z przedsiębiorstwami ramowe zapotrzebowania na kredyty krótko- i długoterminowe na rok 1959 jak i do końca pięcioletki, to jest do końca roku 1960 i daje przedsiębiorstwom tak zwane przyrzeczenia kredytowe.

W trakcie omawiania tych przyrzeczeń bank uzgadnia z przedsiębiorstwami na przykład, które zapasy oddział banku będzie kredytował, a które zapasy i w jakiej wysokości przedsiębiorstwo będzie finansowało w ciężar środków własnych. Bank będzie udzielał w ciągu roku kredyty na podstawie umowy kredytowej, która określa szczegółowo nie tylko obiekt kredytowania, lecz także wysokość kredytu i jego spłatę. Jeżeli nie ma specjalnej umowy kredytowej, za zgodą oddziału banku umowę taką może zastępować kwartalny plan zużycia zapasów, które przedsiębiorstwa składają do oddziałów w charakterze podstawy dla opracowania kwartalnego planu kredytowego i dla kredytowania w ciągu kwartału. Jeśli chodzi o kredyty długoterminowe (inwestycyjne) bank omawia z przedsiębiorstwem, na jakie obiekty przedsiębiorstwo żąda kredytu, jaką część kosztów inwestycyjnych przedsiębiorstwo będzie pokrywało ze środków własnych i w jakich terminach przedsiębiorstwo będzie spłacało kredyt bankowy. Przyrzeczenia kredytowe będą podstawą także dla sporządzania rocznego planu kredytowego. Będzie to ważnym zadaniem, aby oddziały w czasie omawiania przyrzeczeń kredytowych nie naruszały centralnych proporcji, ustalonych w narodowym planie gospodarczym.

Roczny plan kredytowy ustala konkretne, obowiązujące zadania o ile chodzi o kredyty długoterminowe. Kwartalny plan kredytów długoterminowych będzie się opierał o plan roczny, będzie brał pod uwagę dotychczasowe wykonanie planu inwestycyjnego i możliwość jego wykonania w kwartale przyszłym. Jeśli chodzi o kredyty krótkoterminowe, to na przyszłość konkretne zadania dla kredytowania bieżącego będzie ustalał nadal kwartalny plan kredytowy.

Jeśli w trakcie sporządzania rocznego planu kredytowego uda się pomyślnie osiągnąć równowagę zapotrzebowania przedsiębiorstw ze źródłami gospodarki narodowej i centralnymi zadaniami narodowego planu gospodarczego, to wówczas będzie istotnie ułatwione opracowanie kwartalnych planów kredytowych, które będą operatywnymi planami kredytowania dla zabezpieczenia zadań narodowego planu gospodarczego (to jest planu rocznego).



**Opracowanie kwartalnych planów kredytowych** opiera się o następujące zasady: **oddziały wojewódzkie planują wszystkie rodzaje kredytów** i przy planowaniu korzystają także z pomocy niektórych oddziałów powiatowych. Państwowy Bank Czechosłowacji nie żąda składania wniosków do planu kredytowego przez ministerstwa, przedsiębiorstwa, zjednoczenia albo organy wojewódzkie. **Źródła planu kredytowego planuje się centralnie**, gdyż oddziały wojewódzkie nie mogą sporządzać całego planu kredytowego, ponieważ środków budżetu państwa i stanu pieniądza w obiegu nie można planować na szczeblu województwa. Podział planu kredytowego przeprowadza centrala banku bez wniosków ministerstw, albo innych nadrzędnych organów przedsiębiorstw. Oddziały wojewódzkie nie dzielą liczb kontrolnych na oddziały powiatowe. Oddziały powiatowe proponują limity kredytowe dla poszczególnych przedsiębiorstw i swoje wnioski w tej sprawie składają oddziałom wojewódzkim, na podstawie analizy kwartalnego planu kształtowania się zapasów. Oddział wojewódzki potwierdza następnie te limity. Centrala banku dzieli limity kredytów na oddziały wojewódzkie globalnie dla przedsiębiorstw wszystkich ministerstw.

**Państwowy Bank Czechosłowacji opracowuje plan kredytowy przeważnie na podstawie własnych materiałów.** Plan kredytowy, podobnie jak plan kasowy sporządza się dwutorowo.

Zanim centrala banku otrzyma wnioski oddziałów wojewódzkich opracowuje własny projekt planu kredytowego na podstawie wskaźników narodowego planu gospodarczego, własnych danych o kształtowaniu się środków obrotowych, szczególnie zapasów, kształtowaniu się kredytów i dalej o kształtowaniu się źródeł planu kredytowego. Przy tym Departament Planowo-Ekonomiczny i departamenty kredytowe pracują samodzielnie. Na podstawie tych wszystkich materiałów Departament Planowo-Ekonomiczny opracowuje potem własny projekt planu kredytowego. Ministerstwa nie składają wniosków do planu kredytowego, jednak departamenty kredytowe mogą żądać od ministerstw, w których w ciągu roku powstają poważniejsze odchylenia od planu, lub od ministerstw, które posiadają specjalne znaczenie dla prawidłowego sporządzenia planu kredytowego (na przykład handel) złożenia potrzebnych materiałów i omawiają z nimi ich sytuację finansową, planowane kształtowanie się zapasów i kredytów oraz ewentualne środki zaradcze.

Oddziały wojewódzkie opracowują własny projekt na podstawie danych planu wojewódzkiego, jeśli chodzi o przedsiębiorstwa podległe organom centralnym (ministerstwu, zjednoczeniom), na podstawie wybranych danych, które oddziały kredytujące przedsiębiorstwa przesyłają po zatwierdzeniu planu rocznego przedsiębiorstwa do oddziałów wojewódzkich (szczególnie dane o zapasach, normatywach, produkcji, zbyciu i zysku); na podstawie własnych materiałów oddziału wojewódzkiego (statystyka zapasów, kredytów itp.) oraz na podstawie materiałów, których oddziały wojewódzkie mogą żądać od oddziałów kredytujących ważniejsze przedsiębiorstwa. Bank zasadniczo nie wymaga od przedsiębiorstw specjalnych danych dla sporządzania planu kredytowego, lecz opiera się przede wszystkim

o własne dane i korzysta z materiałów, które przedsiębiorstwa przesyłają do oddziałów dla potrzeb kredytowania, szczególnie rocznych planów przedsiębiorstw i kwartalnych planów kształtowania się zapasów.

Oddziały wojewódzkie planują kredyty na zapasy według poszczególnych rodzajów kredytów, to jest oddzielnie kredyty na zapasy niezbędne i ponadnormatywne, zapasy zbędne i zapasy normatywne. Ponadnormatywne zapasy niezbędne są to zapasy, które przedsiębiorstwo może zużyć przy wykonywaniu planu na rok bieżący. Zapasy ponadnormatywne zbędne są to zapasy, które mogą być zużyte dopiero w dalszym terminie. Poza kredytami wymienionymi wyżej oddziały wojewódzkie planują nie tylko według poszczególnych rodzajów kredytów, lecz także według poszczególnych ministerstw. Kredyty pozostałe, zwłaszcza kredyty rozliczeniowe, kredyty na uzupełnienie środków własnych i kredyty przeterminowane oddziały wojewódzkie planują globalnie dla całego województwa. Analogicznie oddział terytorialny w Bratysławie opracowuje projekt planu kredytowego dla Słowacji.

Na podstawie własnego projektu planu kredytowego, opracowanego przez Departament Planowo-Ekonomiczny centrali (banku) i projektu oddziału terytorialnego w Bratysławie oraz oddziałów wojewódzkich w czeskich województwach centrala banku opracowuje ostateczny projekt planu kredytowego.

Na podstawie zatwierdzonego planu kredytowego centrala banku przeprowadza podział planu kredytowego na oddziały wojewódzkie. Centrala ustala dla oddziałów wojewódzkich na poszczególne rodzaje kredytów limitowanych, limit globalny dla przedsiębiorstw wszystkich ministerstw. Limitowane są głównie kredyty na zapasy ponadnormatywne niezbędne i zbędne. Centrala Banku przeprowadza analogicznie podział liczb kontrolnych dla przedsiębiorstw wszystkich ministerstw według poszczególnych rodzajów kredytów, szczególnie kredytów na nakłady sezonowe, zapasy sezonowe, zapasy normatywne oraz kredytów rozliczeniowych i płatniczych. Centrala banku ustala także dla oddziałów wojewódzkich maksymalną sumę kredytów przeterminowanych i wysokość rezerwy planu kredytowego. Poczynając od roku 1959 planowana będzie oddzielna rezerwa dla kredytów krótkoterminowych i długoterminowych.

Oddział wojewódzki ustala limity dla wszystkich przedsiębiorstw, którym udzielają kredytów oddziały w danym województwie, bez względu na to, w którym województwie znajduje się jednostka nadrzędna, czy zjednoczenie. Limit kredytowy ustala oddział wojewódzki na podstawie propozycji oddziału kredytującego dla wszystkich rodzajów kredytów limitowanych. Jeśli żądania oddziałów są większe niż suma ustalona przez centralę banku, oddział wojewódzki może korzystać ze swojej rezerwy. Oddział wojewódzki rozporządza rezerwą tylko dla powiększenia kredytów limitowanych. Liczby kontrolne przydzielane są tylko dla oddziałów wojewódzkich i nie dzieli się ich na oddziały powiatowe. Liczby kontrolne mogą być przekroczone i przekroczenie ich nie obciąża rezerwy oddziału wojewódzkiego. Oddział wojewódzki musi jednak analizować i uzasadniać ewentualne przekroczenie



liczb kontrolnych. Podział kredytów, którego dokonuje centrala dla oddziałów wojewódzkich według poszczególnych rodzajów kredytów jest wytyczną dla oddziału wojewódzkiego, od której nie może być odchyteń bez ważnych powodów. Odnosi się to zarówno do kredytów udzielanych w ramach limitów, jak i do kredytów, dla których ustala się liczbę kontrolne.

Kredyt jako źródło dodatkowego finansowania potrzeb przedsiębiorstwa może pomagać w jego rozwoju i obniżeniu kosztów własnych, może przyczyniać się do mobilizacji rezerw gospodarki narodowej, albo może pokrywać braki w pracy hamowania przedsiębiorstwa i wówczas przyczyniać się do hamowania rozwoju gospodarki narodowej. Przy omawianiu zapotrzebowania na kredyt przez oddziały z przedsiębiorstwami, oddziały banku powinny oczywiście starać się, aby kredyt był splotony w określonym terminie, aby przyspieszyć obrót środków obrotowych, aby kredyt długoterminowy udzielany był tylko na inwestycje rentowne i efektywne. Poszczególne oddziały nie są w stanie ocenić czy przyspieszenie obrotu i obniżenie kosztów jest dostateczne dla pokrycia potrzeb gospodarki narodowej, to jest czy wzrost zapotrzebowania na środki obrotowe i wzrost inwestycji odpowiada wzrostowi źródeł gospodarki narodowej na ich pokrycie. Plan kredytowy Państwowego Banku Czechosłowacji jest narzędziem, które umożliwia zapewnienie takiej równowagi. **Plan kredytowy** jest dlatego jak każdy inny plan **dyrektywny** a mianowicie **dla wszystkich organów banku** poczynając od oddziałów powiatowych.

Sposób zabezpieczenia wykonania planu kredytowego może być różny, mogą to być limity, które mogą być ustalone dla oddziałów wojewódzkich i powiatowych i dzielone przez oddziały powiatowe dla poszczególnych przedsiębiorstw. Mogą to być liczby kontrolne, które centrala banku i oddziały wojewódzkie wykorzystują do oceny w jakiej mierze rzeczywisty rozwój właściwej gałęzi odchyła się do planu. Przekroczenie ich lub niewykorzystanie nasuwa konieczność analizy i oceny czy odchylenie od planu jest pozytywne, czy negatywne i czy istnieje konieczność podjęcia określonych kroków na podstawie tej analizy, ewentualnie co należy proponować organom nadrzędnym (właściwemu ministerstwu, Ministerstwu Finansów, Państwowemu Urzędowi Planowania, rządowi itp.).

Limitowanie niektórych rodzajów kredytów, na przykład kredytów na zapasy ponadnormatywne nie oznacza, że ustala się nieprzekraczalną granicę dla udzielania kredytów. Przy dotychczasowym trybie kredytowania i podziału planu kredytowego oddział kredytujący proponuje limit na podstawie sprawdzanego kwartalnego planu zużycia zapasów. Dla oddziału wojewódzkiego centrala banku ustala tylko globalną sumę limitów dla poszczególnych rodzajów kredytów i poza tym część rezerwy planu kredytowego. Jeśli więc postulaty oddziałów kredytujących na przydzielenie limitów kredytowych są większe niż globalna suma limitów ustalonych przez centralę banku, oddział wojewódzki może tę sumę podwyższyć w ciężar swej rezerwy.

Jeżeli korzystanie z rezerwy w niektórych województwach jest wyrównane niewykorzystaniem przydzielonej sumy limitów kredytowych w innych

województwach proporcje ustalone planem kredytowym nie muszą być naruszone. Sytuacja taka może być spowodowana na przykład nieprawidłowym podziałem planu kredytowego na poszczególne województwa. Na podstawie doświadczeń z nowym trybem sporządzania planu kredytowego i usprawnienia współpracy centrali, szczególnie Departamentu Planowo-Ekonomicznego z oddziałami wojewódzkimi będzie możliwe zapobieganie większym błędom przy podziale planu kredytowego.

Jeśli oddziały wojewódzkie już w okresie podziału planu kredytowego wykorzystywały większą część przydzielonych im rezerw to oznacza, że albo plan kredytowy nie był opracowany dość realnie, albo oddziały nie oddziałują dość skutecznie na obniżenie kredytów zbędnych. Oznacza to, że nie oddziałują na likwidację niedociągnięć w pracy przedsiębiorstw i mobilizację ich rezerw, gdyż limitowane są kredyty związane z niedociągnięciami w pracy przedsiębiorstw. Jeśli chodzi o kredyty długoterminowe (inwestycyjne) limitowanie tych kredytów będzie jednym z narzędzi zapewnienia zgodności między zapotrzebowaniem na ten kredyt a zdolnością produkcyjną.

Limity kredytowe są obowiązujące dla oddziałów kredytujących, które bez ich podwyższenia nie mogą podwyższyć kredytu. Oddział wojewódzki może podwyższyć limit w ciężar przydzielonej rezerwy, z drugiej strony może uzupełnić rezerwę limitami nie wykorzystanymi przez inne oddziały. Znaczenie limitowania kredytów polega na tym, aby oddziały wojewódzkie starły się skutecznie i bezpośrednio o obniżenie kredytów wynikających z niedociągnięć w pracy przedsiębiorstw.

Oddziały wojewódzkie mogą podwyższyć limity kredytowe dla oddziałów powiatowych w ciężar swej rezerwy, a odpowiadają za prawidłowe udzielenie tych kredytów i za to, aby przy pomocy kredytu nie były pokrywane braki w pracy przedsiębiorstwa. Oddział wojewódzki odpowiada przed centralą banku za wykonanie planu kredytowego tak samo jak dyrektor generalny Państwowego Banku Czechosłowacji odpowiada przed ministrem finansów i rządem za wykonanie planu kredytowego. Dyrektor generalny może dopuścić do przekroczenia planu kredytowego, odpowiada zaś za prawidłową pracę banku, za to, że bank postępował zgodnie z interesami narodu. **Limity i liczby kontrolne są tylko metodą i formą oddziaływania na wykonanie planu kredytowego i zadań wynikających dla Państwowego Banku Czechosłowacji z narodowego planu gospodarczego. Bank musi przystosować te formy do konkretnych warunków i dlatego może na przykład w określonym czasie limitowanie kredytów rozszerzać lub ograniczać.**

Plan kredytowy jest ważnym narzędziem mobilizacji i podziału źródeł gospodarki narodowej. Państwowy Bank Czechosłowacji zapewniając wykonanie planu kredytowego zabezpiecza proporcjonalny rozwój gospodarki narodowej. Bank może to osiągnąć tylko wówczas, jeśli przy kredytowaniu poszczególnych przedsiębiorstw postępuje zawsze zgodnie z postulatami najwyższej efektywności w ten sposób, aby kredyt pomagał mobilizować rezerwy i likwidować braki w pracy przedsiębiorstw.

Inż. O. Vinar

Państwowy Bank Czechosłowacji



# SZKOLENIE I DOBÓR KADR PRACOWNIKÓW BANKOWYCH

*Z materiałów XI Sesji Międzynarodowej Szkoły Bankowej w St. Andrews w 1958 r.*

Opracowanie niniejsze zawiera streszczenie czterech referatów wygłoszonych na XI sesji Międzynarodowej Szkoły Bankowej w St. Andrews. Są to prelekcje M. Megrah — sekretarza Instytutu Bankowego w Londynie pod tytułem „Kwalifikacje pracownika bankowego” W. Powersa — zastępcy dyrektora Amerykańskiego Zrzeszenia Bankowego „Problemy personalne i polityka kadrowa w USA”, Andree Legros — prezesa Centrum Nauki i Techniki Bankowej w Paryżu pod tytułem „Problemy osobowe i polityka kadrowa we Francji”, oraz wiceprezesa Gosbanku J. W. Czernowa pod tytułem „Kształcenie specjalistów bankowych w ZSRR”.

Maurice Megrah, sekretarz Instytutu Bankowego w Londynie zastanawia się nad tym w jaki ekwipunek zawodowy trzeba będzie wyposażać pracownika bankowego przyszłości; czym będzie się on różnił od dotychczas stosowanego, w jaki sposób będzie można osiągnąć pożądane zmiany. Uważa, że aczkolwiek przedstawienie problemu jest ograniczone do Wielkiej Brytanii, to jednak odpowiednie echo musi ono znaleźć i w innych krajach. Po zróżnicowaniu definicji wykształcenia i szkolenia — tego ostatniego jako wiedzy otrzymanej już wewnątrz banku — oraz podkreślenia nie tylko znaczenia wiedzy technicznej, lecz również zdolności jej użycia, prelegent zwraca uwagę na określenie zawodu pracownika bankowego. Istotą jego jest świadczenie usług w połączeniu z dużą dozą odpowiedzialności wobec klientów.

Drugą ważną przesłankę wywodów referenta stanowi fakt, że kobiety już wkrótce uzyskają w bankowości brytyjskiej szanse zawodowe równe mężczyznom, obejmą bowiem wiele bardziej odpowiedzialnych stanowisk. W związku z tym przyszłość bankowości będzie należała zarówno do mężczyzn jak i do kobiet.

Mimo różnych zmian natury częściowo technicznej a częściowo społecznej główny cel pracy banków pozostanie niezmienny — jest i będzie nim dystrybucja kapitału obrotowego na rzecz poszczególnych członków społeczeństwa albo też odcinków życia społecznego. Tylko kierunek rozdziału tego kapitału podlega od czasu do czasu pewnym zmianom.

Inną, główną czynnością w pracy banków, przede wszystkim anglosaskich, będzie niewątpliwie regulowanie zobowiązań przy pomocy czeku.

Ale mimo tych nieznacznych zmian w wykonywaniu podstawowych funkcji coraz bardziej rośnie zapotrzebowanie na kadry wysoko kwalifikowane. W związku z tym polityka angażowania kadr do dużej instytucji, jaką jest bez wątpienia każdy większy bank, nie może ulegać gwałtownym przemianom. Liczba personelu wymaga stałej polityki personalnej i umiejętnego przewidywania, każda zmiana na tym odcinku musi być wystarczająco powolna, aby zezwolić na przystosowanie do nowych wymagań, z jednoczesnym wyeliminowaniem możliwego osłabienia ogólnej struktury osobowej

danej instytucji. Mniejsze banki mają oczywiście mniejsze kłopoty. Łatwiej mogą na stanowiska kierownicze angażować ludzi z zewnątrz. Zwiększone wymagania i to nawet bez wprowadzenia automatyzacji, oczekiwany spadek liczby mężczyzn, powodować będą potrzebę znacznie surowszej selekcji obsady bankowej. Oznacza to więc konieczność angażowania w znacznie większym stopniu ludzi, którzy w przyszłości będą mogli pełnić obowiązki dyrektora oddziału, pierwszego firmanta czy księgowego. Trzeba przy tym wyraźnie stwierdzić, że wymagane kwalifikacje nie są nowe, ani nie ograniczają się tylko do zawodu pracownika bankowego. Potrzebne bowiem są: duża wiedza, zdolność wypowiedzania własnego zdania, lojalność, odpowiedzialność, poczucie humoru. Wyrażając to w zwięzły sposób — pracownik bankowy musi być wykształcony, wyszkolony w znaczeniu technicznym i obdarzony sporą dozą inicjatywy. Niektóre z tych cech są wrodzone, inne nabyte, nie można ich jednak uszeregować w sposób mechaniczny. Dobry pracownik bankowy powinien bowiem posiadać wszystkie wymienione cechy, nie mówiąc już o uczciwości i rzetelności. Brak tych ostatnich stanowiłby wielkie niebezpieczeństwo dla pracodawcy.

Wobec stwierdzonego faktu, że zapotrzebowanie banków na ludzi wysokiej klasy będzie coraz bardziej rosło problem właściwej selekcji kadr i kwalifikacji zawodowych musi nabierać coraz większego znaczenia.

Jednym z najważniejszych problemów jest zagadnienie wykształcenia ogólnego. Jest ono bowiem fundamentem, na którym można dopiero wznosić szczytówą konstrukcję wiadomości ogólnych i zawodowych. Jeżeli fundament byłby słaby, to najlepiej nawet zorganizowane szkolenie zawodowe będzie nieskuteczne i praktyczna użyteczność nabytej wiedzy będzie minimalna. Pracownik bankowy od samego początku znajdzie się w kontakcie z ludźmi. Dlatego tak istotne znaczenie dla niego muszą mieć również takie cechy jak: zdolność rozumienia, pilność i uwaga. Cechy te można w odpowiedni sposób rozwijać. Ale rozwój musi się zacząć już w domu i w szkole. Przed laty przyjęcie do banku nowego pracownika było często uzależnione od rekomendacji osób piastujących wybitne stanowiska. Dziś nie jest to już możliwe, ale pewne doświadczenia z tamtej epoki mogą być przeniesione na odcinek szkoły. Bardzo ważną sprawą jest odpowiedni kontakt z władzami szkolnymi, przede wszystkim z dyrektorem szkoły średniej, któremu można wytłumaczyć, że bank reflektuje tylko na najzdolniejszych pracowników. Oczywiście realizacja tego rodzaju przesłanek jest możliwa pod warunkiem, że oferowana kariera bankowa będzie tą dziedziną pracy zawodowej, o której uzyskanie warto jest czynić starania oraz, że warunki płacy oferowane przez bank będą rze-



czywiście operowały skalą wynagrodzenia, przeznaczoną dla najlepszych pracowników.

Duże znaczenie posiada umiejętność posługiwania się językiem ojczystym. Kandydatów do pracy bankowej powinna bezwzględnie cechować dokładność i jasność wyrażania swoich myśli na papierze oraz zdolność płynnego wystawiania się. Stąd wywodzi się, jeżeli chodzi o przydatność w pracy bankowej, przewaga wykształcenia humanistycznego nad przyrodniczym. I jeszcze na jedno zjawisko należałoby zwrócić uwagę. Czy kandydat do pracy bankowej posiada chęć ciągłego doskonalenia wiedzy, ustawicznego uzupełniania swoich wiadomości. Nie trzeba dodawać, że cechy takie nie są jednoznaczne z tendencją zbierania świadectw z ukończonych kursów.

Szkolenie zawodowe w banku musi być skierowane przede wszystkim na zrozumienie czynności praktycznych. W tym zakresie na terenie Wielkiej Brytanii są bardzo zróżnicowane żądania poszczególnych banków. W niektórych instytucjach podstawową formą szkolenia jest szkolenie przy biurku, w innych raczej kursy z oderwaniem od pracy. I tak na przykładzie jednego z banków brytyjskich można przedstawić następujący schemat: sześciotygodniowe przeszkolenie dla młodzieży wstępującej do banku przed ukończeniem 25 roku życia, następnie pięcio-siedmiotygodniowe przeszkolenie w czynnościach operacyjnych, pięcioletni kurs w zakresie czynności kredytowych pierwszego stopnia, następnie dodatkowy siedmiotygodniowy kurs z oderwaniem od pracy (przede wszystkim dla kandydatów na dyrektorów w wieku 30—40 lat). Oprócz tego bank ten organizuje kursy specjalne na przykład dla absolwentów uniwersytetów, którzy wstępują do pracy bankowej. Część pracowników uczęszcza również do Wyższej Szkoły Administracyjnej.

Ukończenie odpowiednich kursów oraz własne studia według odpowiedniego planu stanowią warunek dopuszczenia do egzaminu dyplomowego w Instytucie Bankowym. Dyplom Instytutu Bankowego jest dokumentem cenionym, w wielu przypadkach stanowi on warunek uzyskania awansu. Okres studiów samodzielnych, przeznaczonych na przygotowanie się do egzaminu, wynosi według ustalonego schematu trzy lata, ale przeciętny faktyczny czas studiów wynosi siedem do ośmiu lat. Egzamin dyplomowy obejmuje dziesięć przedmiotów: język angielski, geografię gospodarczą, ekonomię, księgowość I, podstawowe wiadomości z dziedziny prawa, prawo handlowe, teorię pieniądza, księgowość II, finanse handlu zagranicznego, praktykę bankową.

Propozycje zmian w szkoleniu idą w kierunku, aby wymienione egzaminy podzielić na dwie części — pierwszą część uzupełnioną egzaminem z jednego obcego języka zdawałby absolwent średnich szkół w połączeniu z pracą w banku do 25 roku życia, drugą część do 28 roku życia, z jednoczesnym zatrudnieniem praktycznym w komórce kredytowej.

Po nominacji na dyrektora szkolenie jest w zasadzie zakończone, co nie eliminuje potrzeby różnego rodzaju kursów odświeżających wiadomości. Poza organizacją tego typu kursów zadania Instytu-

tu Bankowego obejmują również: wydawnictwo publikacji, prowadzenie biblioteki, udzielanie fachowych porad.

W. Powers — zastępca dyrektora Amerykańskiego Zrzeszenia Bankowego w New Yorku zreferował problemy związane z polityką bankową w bankach amerykańskich. Dla właściwego zrozumienia zagadnień powszechnych banków amerykańskich konieczne jest podkreślenie różnic amerykańskiego systemu bankowego w stosunku do reszty świata. W USA dominują małe, niezależne banki. Ogółem bowiem jest 14.200 banków, z tego tylko 300 o wysokości wkładów ponad sto milionów dolarów. W niektórych stanach poszczególne banki mają prawo otwierania własnych oddziałów, w innych uruchomienie oddziałów jest zakazane na mocy przepisów prawa. W przeciwieństwie do innych krajów większość banków nie specjalizuje się, lecz świadczy bardzo różnorodne usługi bankowe, włączając w to problematykę oszczędnościową oraz udzielanie pożyczek pod zastaw hipoteczny.

Ogólna liczba zatrudnionych w bankach amerykańskich wynosi obecnie 625.000 osób w tym 94.500 mężczyzn oraz 10.500 kobiet sprawuje funkcje kierownicze, pozostała część — 590.000 osób składa się z 173.000 mężczyzn oraz 347.000 kobiet. Potrzeby osobowe do niedawna wynosiły 150.000 osób rocznie, z tego 10% stanowili absolwenci uniwersytetów. Ich udział procentowy w liczbie nowo angażowanych pracowników obecnie stale wzrasta. Do problemów osobowych należy zaliczyć zagadnienia angażowania, selekcji, doksztalcania w krótkich oraz dłuższych okresach czasu. Zadanie Amerykańskiego Zrzeszenia Bankowego sprowadza się do zbierania informacji, doświadczeń różnych instytucji i następnie do występowania z wyraźnymi sugestiami pod adresem poszczególnych banków. Oczywiście decyzje w tych sprawach stanowią domenę działania zainteresowanych banków. Zrzeszenie zajmuje się również wydawaniem publikacji, produkcją filmów propagujących usprawnione metody pracy; opracowaniem testów psychologicznych, które w bankach amerykańskich stosuje się przy angażowaniu nowych pracowników, organizacją kursów bankowych, sprawuje opiekę nad Wyższą Szkołą Bankową. Najważniejszy obecnie problem banków amerykańskich to właściwa obsada stanowisk kierowniczych — braki w tej dziedzinie występują w 90% ogólnej liczby banków. Zresztą według słów prelegenta duże zapotrzebowanie na kandydatów na stanowiska kierownicze z odpowiednimi kwalifikacjami występuje i w innych dziedzinach amerykańskiej gospodarki, szczególnie w przemyśle i handlu. Kobiety nie odgrywają na razie roli decydującej w obsadzie stanowisk kierowniczych, aczkolwiek prelegent przewiduje znaczne zmiany w tej dziedzinie w najbliższym okresie czasu. W procesie selekcji i doksztalcania pracowników istotna jest pomoc nauki, szczególnie jeżeli chodzi o kursy dla dyrektorów lub kandydatów na dyrektorów, organizowane przy poszczególnych uniwersytetach. Czas trwania tych kursów z oderwaniem od pracy wynosi od paru tygodni do paru miesięcy. Podstawowe formy szkolenia są zorganizowane jednak inaczej. Należą do nich przede wszystkim Amerykański Instytut Bankowy oraz Wyższa Szkoła Bankowa.



**Amerykański Instytut Bankowy** założony został w roku 1900. Prowadzi on 26 kursów różnego rodzaju, na które uczęszczało ostatnio 81.611 słuchaczy. Kursy są z reguły trzystopniowe, na kurs trzeciego stopnia kandydat może wstąpić dopiero po ukończeniu kursu drugiego stopnia, aczkolwiek w przypadku specjalnego przygotowania możliwe są wyjątki.

**Wyższa Szkoła Bankowa** założona została w roku 1935 przy uniwersytecie New Jersey. Kandydaci do niej przewidziani są do objęcia stanowisk kierowniczych. Szkoła liczy przeszło 1000 słuchaczy. Program zajęć przewiduje trzy kursy dwutygodniowe po 80 godzin wykładów każdy oraz konieczność opracowania samodzielnych problemów i prac. W wyniku doskonałej opinii szkoły nastąpił znaczny wzrost jej popularności i kandydaci nieraz przeszło rok czekają z braku miejsca na przyjęcie. Od czasu założenia wspomnianej szkoły powstały i inne szkoły tego typu przy różnych uniwersytetach w ogólnej liczbie przeszło 80, niejednokrotnie opierając się na doświadczeniach wspomnianej uczelni.

Jeżeli chodzi o formy doksztalcania w czasie pracy, to są one różnorodne. Oczywiście trzeba pamiętać, że większość banków jest mała, w najmniejszych stosunek zatrudnionych kobiet do mężczyzn wynosi jak 3:1, w większych trzy kobiety przypadają na dwóch mężczyzn. Są to bowiem okoliczności, które wywierają duży wpływ na formy szkolenia.

Rozwój sieci bankowej i ciągły wzrost zapotrzebowania na stanowiska kierownicze wysunął na pierwszy plan problem sprecyzowania wymogów kwalifikacyjnych na stanowiska dyrektorów. Amerykańskie Zrzeszenie Bankowe w wyniku przeprowadzenia konferencji ustaliło następujący schemat poddany pod rozagę licznych banków:

- 1) określenie wymagań na stanowisko dyrektora,
- 2) uwzględnienie czynników określających wykonywanie zawodu,
- 3) ocena obowiązków wykonywanych i możliwości w przyszłości,
- 4) wskazania w sprawie oceny ludzi, troska nad ich rozwojem,
- 5) okresowa ocena przydatności pracowników,
- 6) dopuszczalne przypadki angażowania w razie braku kompetencji.

Zasadniczym celem opinii jest obiektywna ocena wyników pracy i zdolności kandydata do objęcia stanowiska kierowniczego. Tradycyjna metoda opinii bezpośredniego przełożonego jest ważna, ale nie może być jedyna. Zbyt łatwo może być ona zbarwiona osobistymi sympatiami lub antypatiami. Dlatego Zrzeszenie Bankowe zaczęło lansować ocenę kolektywną. Komitet złożony z trzech osób, na przykład bezpośredniego przełożonego, urzędnika personalnego i trzeciej osoby neutralnej z centrali, zajmującej kierownicze stanowisko, na przykład wiceprezes banku dokonuje co rok oceny personalnej każdego pracownika banku. Czynność taka musi być zajęciem stałym, a nie sporadycznym od przypadku do przypadku. Pierwsze i zasadnicze pytanie, na które musi odpowiedzieć komitet brzmi: jak dany pracownik wykonuje swoje obecne obo-

wiązki. Ważna jest nie tyle opinia, ile bezpośrednie fakty. Jeżeli opinia wypada negatywnie, trzeba zanalizować przyczyny. Może to być brak instruktażu, błąd organizacyjny, przyczyny zdrowotne, inne powody osobiste, nieudostępnienie spraw przez starszych wiekiem pracowników itp. Dalszy element oceny stanowi charakterystyka osobowa. Szczególnie dużą wagę w zakresie charakterystyki osobowej przywiązuje się do odkrycia tych zdolności u pracownika, którymi nie zawsze umie się posługiwać, albo posiada umiejętność ich zastosowania na niektórych tylko odcinkach.

W wyniku dokonanej analizy kompleksowej następuje sformułowanie ostatecznej konkluzji i wydanie zaleceń. Żaden bilans nie składa się tylko z aktywów lub tylko z pasywów, te same zasady muszą obowiązywać, jeżeli chodzi o ocenę przydatności żywego człowieka. Z sumowania poszczególnych elementów trzeba wyprowadzić wynik: jakie cechy osobiste przeważają, jaki rodzaj pracy najbardziej odpowiada danej osobie. Po drugiej stronie bilansu należy umieścić podstawowe braki i potrzeby w rodzaju: co należy zrobić, aby zapewnić lepszą efektywność pracy, w jaki sposób rozszerzyć zasób posiadanych wiadomości, udoskonalić lub wyeliminować niektóre ujemne nawyki nabyte w pracy, jakie zalecenia w związku z tym wydać dla wyższego szczebla.

Wydanie oceny nie może sprawy zakończyć. Wydanie oceny kolektywnej następuje przy zachowaniu zasad pełnej jawności. Przedyskutowanie wniosków komitetu z zainteresowanym umożliwia wydobycie na światło dzienne czynników ograniczających, hamujących. Doświadczenie wskazuje, że po wydaniu pierwszej oceny i przemyślenia sprawy przez zainteresowanego pracownika, druga sesja komitetu po kilku dniach odbywa się w atmosferze mniej emocjonalnej i jest już bardziej skuteczna.

Andre Legros — prezes Centrum Nauki Techniki Bankowej w Paryżu wygłosił prelekcję na temat problemów personalnych banków francuskich.

Według A. Legros wykształcenie ogólne i specjalistyczne jest niezbędne, ale jest nie wystarczające, przy czym sformułowane w ten sposób wnioski odnoszą się zarówno do niższych stopni w hierarchii bankowej jak również do stanowisk kierowniczych. Ważne jest zachowanie odpowiedniego stosunku między wiedzą a innymi walorami, przy czym awans powinien być uzależniony od poprawy jednego czynnika lub drugiego, gdyż praktyka na przykład w pracy bankowej musi odgrywać niewątpliwie wielką rolę i dlatego wybór kandydata na stanowisko kierownicze nie może być uzależniony tylko od posiadania dyplomu. Kandydatowi do objęcia wspomnianych funkcji trzeba jednak pomóc bądź w zdobyciu odpowiednich wiadomości teoretycznych, bądź też w poprawie innych elementów określających jego przydatność. Jeżeli chodzi o doksztalcanie pracowników, to zasadniczym jego celem powinno być umożliwienie wszystkim chętnym, bez względu na zajmowane stanowiska, osiągnięcia wymaganego poziomu. Już bowiem w okresie międzywojennym okazało się, że codzienna praktyka jest nie wystarczająca, ani dla wielu zwykłych stanowisk, ani tym bardziej dla kandydatów na stanowiska kierownicze.



Ewolucja systemu bankowego idzie w kierunku większej mechanizacji, ale z drugiej strony operacje bankowe mają charakter coraz bardziej złożony. Wprowadzenie pełnej mechanizacji oznacza kres starego, zdecentralizowanego systemu księgowości, ale z drugiej strony prowadzi do większej specjalizacji. Przyczynia się do tego rozwój gospodarczy poszczególnych krajów, zwiększenie obrotów bankowych i sieci banków, nowe metody finansowania i kredytowania, kontrola dewizowa obrotów zagranicznych poszerzenie problematyki prawnej i podatkowej, zwiększenie wymagań w zakresie statystyki. Ewolucja ta określa również potrzeby szkoleniowe. W związku z tym poszczególne banki przystąpiły na wniosek Zrzeszenia Zawodowego Banków w porozumieniu ze Związkiem Zawodowym Pracowników Bankowych do opracowania ogólnego planu szkolenia. Pierwsze pytanie, na które trzeba było udzielić odpowiedzi brzmiało — czy kształcić pracownika bankowego o daleko posuniętej specjalizacji, czy też o przygotowaniu bardziej ogólnym, ale w zamian posiadającego dobrą znajomość całości kształtu problematyki bankowej i zdolnego w przyszłości do podkreślenia roli banku w życiu gospodarczym kraju. Wybrano przygotowanie ogólne. I tak na przykład istnieje Centrum Nauki Techniki Bankowej. Nauka na dwóch kursach trwa trzy lata i dwa lata. Pierwszy kurs trzyletni w liczbie 150 godzin rocznie wprowadza w zagadnienia bankowości i uzupełnia wiadomości ogólne. Pierwszy rok obejmuje czynności manipulacyjne — czeki, rachunki bieżące, weksle; drugi rok — zabezpieczenia kredytowe, problematykę transakcji giełdowych, papierów wartościowych; trzeci rok — poszerzenie wiadomości dotychczas nabytych, księgowość bankową i pozabankową, sprawozdawczość, język francuski, korespondencję, matematykę. Drugi kurs jest już o większych ambicjach, celem jego bowiem jest należyte przygotowanie kandydatów do objęcia niższych stanowisk kierowniczych. Cztery tematy dwuletnich studiów obejmują:

- 1) ekonomię polityczną oraz ekonomiki szczegółowe,
- 2) zagadnienia prawne związane z bankowością.
- 3) pogłębioną tematykę z dziedziny bankowości,
- 4) księgowość (analiza bilansu, matematyka finansowa).

Liczba ośrodków kursowych wynosi 77 na prowincji i 16 w Unii Francuskiej, a liczba słuchaczy wzrosła z 2.000 przed wojną do 20.000 po wojnie. Omawiane kursy, chociaż spełniają bardzo pożyteczną działalność, to służą jednak przede wszystkim celowi uzupełnienia wiadomości, a nie kształcenia ekspertów. Dla tych ostatnich zorganizowano Institut Technique de Banque du Conservatoire National des Arts et Métiers oraz Centre d'Etudes Supérieures de Banque. Pierwsza z wymienionych — to stara francuska instytucja powołana dla kształcenia zawodowego, przepojona na wskroś duchem i metodami kształcenia uniwersyteckiego. Celem Instytutu Bankowego, działającego w ramach tej organizacji, jest rzetelne wykształcenie ekonomiczne i zawodowe. Program obejmuje dwa kursy roczne. Pierwszy rok zawiera tematykę bankowości w ścisłym tego słowa znaczeniu, drugi rok — funkcjonowanie instytucji i techniki ban-

kowej w gospodarce narodowej i światowej ze specjalnym uwzględnieniem teorii systemu monetarnego i kredytowego. Wybór kandydatów odbywa się spośród najzdolniejszych pracowników bankowych, zdanie egzaminów z ukończenia obydwu lat upoważnia do zajęcia stanowisk kierowniczych. Druga instytucja Centre d'Etudes Supérieures de Banque kształci kandydatów na stanowiska naczelników dyrektorów oraz innych czołowych stanowisk kierowniczych. Od kandydatów wymaga się ukończenia studiów uniwersyteckich oraz doświadczenia i kwalifikacji kierowniczych. Kto nie ukończył uniwersytetu może być dopuszczony do Centrum pod warunkiem ukończenia poprzednio wymienionych kursów oraz ukończenia jednoczesnego kursu wstępnego.

Silny nacisk kładzie się, jak już wspomniano na wstępie, we Francji na umiejętną syntezę teorii z praktyką. Przyszli dyrektorzy pełnią wszystkie funkcje pracownicze aż do stanowisk dyrektorskich włącznie.

J. Czernow — wiceprezes Gosbanku zreferował w swej prelekcji zasady kształcenia pracowników bankowych w ZSRR.

Kształcenie i doksztalcanie specjalistów bankowych w ZSRR stanowi tylko część ogólnego problemu wykształcenia. Gwałtowny wzrost gospodarki narodowej i postęp techniczny sprawiły, że obecnie w ZSRR tym zagadnieniom poświęca się wiele uwagi. W całym systemie szkolnictwa kształcenie bankowców zajmuje poczesne miejsce. Jeśli chodzi o słuchaczy instytutów ekonomicznych i wydziałów ekonomicznych uniwersytetów, to jedną trzecią ogólnej liczby studentów, stanowią studenci specjalizujący się w zagadnieniach finansów i kredytów. Kształcenie specjalistów bankowych odbywa się według następujących zasad:

- 1) wyższe uczelnie i instytuty ekonomiczne — zajęcia całodzienne i korespondencyjne w myśl zasady zarabiaj i ucz się,
- 2) identyczny podział kształcenia w technikach,
- 3) podnoszenie kwalifikacji na kursach krótkoterminowych,
- 4) podnoszenie kwalifikacji na seminariach wieczorowych i odczytach według specjalnych schematów.

Specjalizacja rozpada się na dwa działy: kredyt i obieg pieniężny oraz czynności operacyjno-rachunkowe.

Osiem instytutów finansowych i ekonomicznych przygotowuje specjalnie pracowników dla Banku Państwa. Ponadto odpowiednie wydziały kształcą również przyszłych pracowników w innych instytutach i uniwersytetach. Studia w instytutach trwają cztery lata, na uniwersytecie pięć lat. Wykłady obejmują następujące przedmioty: ekonomię polityczną, filozofię, historię doktryn ekonomicznych, historię gospodarki narodowej ZSRR oraz krajów zagranicznych, geografii gospodarczą ZSRR i świata, wyższą matematykę, język obcy, teorię statystyki, statystyki branżowe, księgowość, analizę ekonomiczną, prawo administracyjne, prawo cywilne i prawo pracy, ekonomikę przemysłu, handlu, rolnictwa, zasady planowania, finanse ZSRR, finanse poszczególnych gałęzi gospodarki narodowej, obieg pieniężny i kredyt. Ostatnie dwa lata studiów prze-



znaczone są na specjalizację w zakresie organizacji i planowania kredytu krótkoterminowego oraz obiegu pieniężnego lub księgowości i techniki operacyjnej banku. Dla celów szkoleniowych przy uczelniach zorganizowano tak zwane oddziały szkoleniowe, czyli odrębne sale ćwiczeń zbudowane na wzór oddziału banku i wyposażone we wszystkie niezbędne dokumenty, wzory, maszyny. W czasie czteroletnich studiów słuchacze odbywają dwie praktyki, pierwsza osiem tygodni i druga czternaście tygodni — razem 22 tygodnie. Praktykanci znajdują się pod opieką pracowników bankowych o wysokich kwalifikacjach zawodowych. Po egzaminie końcowym zatrudnienie odbywa się zależnie od nabytych kwalifikacji.

Na 130.000 pracowników Gosbanku (w tym 65% kobiet) w ostatnim roku 14.000 osób było słuchaczami korespondencyjnych średnich lub wyższych zakładów naukowych. Ośrodki nadzoru nad słuchaczami zostały zorganizowane w większych miastach. Studia korespondencyjne trwają o rok dłużej od normalnych. Co roku odbywa się 30-dniowa sesja egzaminacyjna, słuchacze mają również prawo do 30-dniowego urlopu na sporządzenie pracy dyplomowej.

Gosbank utrzymuje 12 średnich szkół zawodowych normalnych i jedną korespondencyjną o zasięgu ogólnokrajowym. W ubiegłym roku spośród 16.000 słuchaczy 5.000 stanowili słuchacze zwykli, 11.000 korespondencyjni. Nauka w zwykłym technikum trwa 3 lata, w korespondencyjnym 4 lata. Dla absolwentów dziesięcioletni odpowiedni okres wynosi 1 1/2 roku względnie 2 lata. Gosbank dostar-

cza również wszelkich niezbędnych pomocy naukowych.

W Gosbanku organizuje się wiele kursów, tematyka obejmuje obieg pieniężny i kredyt w ZSRR, organizację i planowanie kredytu krótkoterminowego, księgowość, analizę działalności gospodarczej. Kursy z oderwaniem od pracy trwają od trzech do pięciu miesięcy. Również duże znaczenie przywiązuje się do wykładów i seminariów dyskusyjnych. Plan takich zajęć jest układany z góry.

W Centrali Gosbanku istnieje Departament Kadr i Departament Szkolenia. W gestii Departamentu Kadr znajdują się pracownicy centrali oraz dyrektorzy i główni księgowi kantorów. Natomiast Departament Szkolenia sprawuje ogólny nadzór nad szkoleniem. W 168 kantorach istnieją wydziały kadr dla kantorów i wyższych stanowisk w oddziałach. W 4.600 oddziałach sprawy osobowe należą do dyrektorów oddziałów.

Na 130.000 osób zatrudnionych w Gosbanku dla 60.000 stanowisk wymagane jest bezwzględnie wyższe lub średnie wykształcenie zawodowe oraz odpowiednia praktyka. Co rok 3.000 absolwentów szkół średnich i wyższych zajmuje odpowiednie stanowiska.

Rząd radziecki nie szczędzi wysiłków, aby wykształcić wysoko kwalifikowanych pracowników. Jest ich coraz więcej z wyższym lub średnim wykształceniem. Rząd zdaje sobie sprawę, że podwyższenie kwalifikacji stanowi dopiero właściwą rekojmię skutecznego działania banku.

K. Głazewski  
Bydgoszcz

## Z DOŚWIADCZEŃ I PRAKTYKI BANKOWEJ

### Klienci o pracy oddziałów NBP

W związku z ankietą nadesłaną nam przez redakcję „Wiadomości NBP” chcielibyśmy poruszyć niektóre problemy dotyczące pracy i współpracy z Bankiem, ograniczając się raczej do tych punktów, w których spostrzegamy niedociągnięcia.

1. Sklepowi z punktów sprzedaży detalicznej dokonują wpłat z utargu do skarbcza nocnego nie otrzymując na to żadnego dowodu. Dopiero po przyjęciu pieniędzy przez komórkę kasowo-skarbcową sklepowy otrzymuje, jako potwierdzenie, kopię dowodu wpłaty ze stemplem NBP. Ale czynność ta dokonywana jest dopiero następnego dnia. Zdajemy sobie sprawę z tego, że wszystkie czynności skarbcowe są wykonywane komisyjnie i do obsługi skarbcowej nie mamy absolutnie żadnych zastrzeżeń, ale z drugiej strony musimy mieć na uwadze to, że sklepowy przy wrzuceniu portfela z gotówką nie otrzymuje żadnego potwierdzenia na dokonanie tej czynności. Proszę wziąć pod uwagę położenie sklepowego, który wrzucając pieniądze pozbywa się majątku, nie otrzymując bezpośrednio żadnego potwierdzenia. Bank natomiast wypłacając pieniądze z miejsca bierze potwierdzenie odbioru i my tej zasadzie hołdujemy. Należy więc pomyśleć o tym, aby automaty wrzutu nocnego bar-

dziej udoskonalic tak, żeby można było otrzymać potwierdzenie dokonanego wrzutu.

2. Naszym zdaniem niefortunnym pociągnięciem było zniesienie naliczania przez NBP odsetek od zobowiązań przeterminowanych. Powstały z tego tytułu oszczędności manipulacyjne w samym Banku natomiast w skali ogólnonarodowej wyrósł nowy twór biurokracji z tytułu specjalnych not czy upomnień, które dostawcy wysyłają do odbiorców za naliczone odsetki od zobowiązań przeterminowanych. Odbiorca, po otrzymaniu upomnienia, sprawdza prawidłowość obliczenia i często okazuje się, że pretensje są niesłuszne, szczególnie przy naliczaniu odsetek za jeden dzień, które nie przysługują, bo NBP wykupuje faktury złożone do inkasa na podstawie salda dnia wykupu w następnym dniu roboczym. Zdarza się też, że dniem terminowo zaakceptowanego żądania zapłaty jest sobota a wspomnianym dniem następnym, w którym Bank wykupuje faktury jest dopiero poniedziałek. Korespondencja trwa nadal, uzasadniając niesłuszność naliczenia, zwrot not czy pism itd.

Korespondencja wędruje listami poleconymi. Proszę sobie wyobrazić jakie dodatkowe koszty powstają w skali ogólnokrajowej, a przecież walczymy o ich obniżenie.



Termin obiegu dokumentów, polecony w tymczasowych przepisach o rozliczeniach pieniężnych dla żądań zapłaty płatnych w innych miejscowościach, wynoszący 12 dni nie zawsze jest terminem dostatecznym. Stoimy na stanowisku że odsetki od przeterminowanych zobowiązań inkasowych powinien obliczać tylko Bank.

P. Litwiński  
T. Szylar

PZGS „Samopomoc Chłopska” w Przeworsku

★

W odpowiedzi na ankietę na temat współpracy naszego przedsiębiorstwa z Narodowym Bankiem Polskim możemy stwierdzić, że współpraca nasza układa się dobrze.

W szczególności jeśli chodzi o zagadnienia kredytowania przedsiębiorstwa, to w początkowym okresie wprowadzenia instrukcji NBP Nr A/8 — Kredytowanie przedsiębiorstw — znaleźliśmy się w trudnościach finansowych. Po dokonaniu analizy stwierdziliśmy, że trudności te powstały na skutek tego, że wpłaty utargów dziennych, dokonywane przez podległe nam sklepy, (księgowane pod datą dokonania wpłaty) Bank przeznaczal na spłatę naszych zobowiązań, których terminy płatności przypadają na dzień następnny.

Praktyka tego rodzaju stwarzała sytuację taką, że na koniec dnia rachunek nasz zamykał się poważnym saldem dodatnim, bo wynoszącym ponad 400 tysięcy złotych, a jednak praktycznie niejako wyłączano nam z limitu kredytowego sumę ostatniego dnia utargu.

Na skutek wysuniętego przez nas dezyderatu miejscowy oddział NBP, po porozumieniu się ze swoją jednostką nadrzędną, zwiększył nam limit kredytowy o kwotę przeciętnego wpływu naszych dziennych wpłat z utargów i w ten sposób wybrnęliśmy z trudności finansowych. Od połowy roku 1958 zostaliśmy wytypowani przez NBP jako przedsiębiorstwo eksperymentujące pod względem regulacji kredytu, przy czym regulacja kredytu odbywa się raz na kwartał, po złożeniu kwartalnego bilansu przedsiębiorstwa i w oparciu o dane wynikające z tego bilansu jak i o dane wynikające z narodowego planu gospodarczego z uwzględnieniem ewentualnych, przewidywanych zmian.

Przed zatwierdzeniem regulacji kredytu odnośne dane uzgadniamy z oddziałem NBP, co eliminuje różnicę zdań i wyklucza zbędną korespondencję.

W związku z wejściem w życie z dniem 18 sierpnia 1958 roku nowej instrukcji o rozliczeniach

pieniężnych, upoważniliśmy Bank do obciążania naszego rachunku na zasadzie tak zwanego akceptu milczącego i w zakresie rozliczeń nie napotykałyśmy także na trudności.

Bank, powodując się względami oszczędnościowymi, półtora roku temu wprowadził system przyjmowania wpłat gotówki z utargów dziennych w godzinach wieczorowych, polegający na przyjmowaniu gotówki wraz z jej specyfikacją w woreczkach zaplombowanych, lecz bez potwierdzenia wpłaty. Bank potwierdza odbiór gotówki dnia następnego. Kwoty ustalone przy przeliczeniu gotówki Bank zapisuje na dobro naszego rachunku pod datą dokonania wpłaty. System ten nie znajduje oparcia w przepisach prawnych, lecz stosowany jest na podstawie dobrowolnych oświadczeń — przedsiębiorstwa wobec Banku, a pracowników wobec przedsiębiorstwa. Wszystko jest w porządku dotąd, dopóki kwoty zadeklarowane w specyfikacji są zgodne ze stanem faktycznym gotówki, gdyż w przypadkach stwierdzonych braków Bank obciąża nimi nasze przedsiębiorstwo, a my z kolei — wpłacającego. Wówczas na tym tle powstaje wiele nieporozumień, gdyż ani wpłacający, ani osoby przeliczające gotówkę nie mogą sobie wzajemnie udowodnić swojej racji, a efekt godzi w dobre imię pracowników uczciwych.

O ile w dużych ośrodkach system składania gotówki w bankach zaopatrzonych w tresory może zdawać przynajmniej częściowo egzamin, gdyż wpłacanie gotówki odbywa się bez jakichkolwiek dodatkowych zachodów ze strony Banku, to w naszych warunkach zamierzona oszczędność jest minimalna. Nasz oddział Banku takiego urządzenia jak tresor nie posiada płatnicy wpuszczani są do biura Banku z gotówką i gotówkę w zaplombowanych woreczkach odbiera pracownik Banku. Przeliczanie gotówki odbywa się w dniu następnym w czasie godzin urzędowania, za co pracownicy są przecież opłacani. Jedyną więc oszczędność stanowi 50% dodatku za godziny nadliczbowe dodatkowo skierowanych pracowników w godzinach wieczorowych do odbioru i przeliczenia gotówki. A może przy odpowiednim rozkładzie godzin pracy wytypowanych do tych prac pracowników można by utrzymać i tę oszczędność?

W każdym razie uważam za wskazane przywrócenie starego systemu odbierania przez Bank gotówki z utargów, z jednoczesnym przeliczeniem jej w obecności wpłacającego i wystawianiem potwierdzenia odbioru.

Uwzględnienie tego postulatu wyczerpuje nasze zastrzeżenia co do sprawności prac Banku.

T. Rezler

MHD Artykułami Przemysłowo-Spożywczymi  
w Zawierciu



## Kierunki specjalizacji oddziałów Banku

(artykuł dyskusyjny)

Przeszło od roku toczy się dyskusja i prowadzone są rozmowy na temat specjalizacji oddziałów operacyjnych Narodowego Banku Polskiego. Z czego wypływa konieczność specjalizacji? Konieczność specjalizacji oddziałów Banku wypływa z chęci i konieczności szukania nowych, lepszych dróg i metod wykonywania czynności bankowych, dostosowanych do zmian warunków, których te czynności dotyczą.

W nowej, to jest obecnie obowiązującej instrukcji służbowej, pracownik kredytowy nie znajdzie żadnej recepty ani szczegółowego wytyczenia kierunku właściwych w danym przypadku czynności. Dla wykonania więc zadań założonych w instrukcji musi tym głębiej poznać ekonomikę przedsiębiorstwa i kierunki rozwoju perspektywicznego kontrolowanej branży, musi wczuć się w aktualną politykę gospodarczą państwa i w politykę pieniężno-kredytową Banku, musi uwzględniać specyfikę branży i wyraz finansowy występujących zjawisk gospodarczych itp.

Jesteśmy też świadkami decentralizacji zarządzania i przyznania przedsiębiorstwom prawa podejmowania decyzji w sprawach do niedawna zastrzeżonych wyłącznie dla władz centralnych. Podstawą przyznania większych uprawnień przedsiębiorstwom jest uchwała Nr 704 Rady Ministrów, znacznie rozszerzona uchwałą Nr 128 Rady Ministrów, dotyczącą statutu przedsiębiorstw kluczowych.

W przedsiębiorstwach działają rady robotnicze oraz konferencje samorządu robotniczego. Planowanie w przedsiębiorstwach opiera się obecnie jedynie o kilka węzłowych wskaźników itd. Coraz więcej decyzji — jak powiedziano — zapada w przedsiębiorstwie, wymaga to, aby także oddziały operacyjne posiadały coraz więcej samodzielności. Należy też realnie przyznać, że mimo całego uznania dla ekonomicznych form oddziaływania na kredytowane przedsiębiorstwa są one, jak dotychczas, niezbyt skuteczne. Uzupełnieniem tego oddziaływania musi być jego forma administracyjna (zwana też organizacją), ta zaś wymaga zbliżenia się do tych wszystkich instancji (zjednoczenia, rady narodowe), które z racji nadzoru mają duży wpływ na jakość pracy przedsiębiorstw.

Na tle wyżej omówionych przemian wzrasta rola oddziałów operacyjnych Banku. Oddziały operacyjne Banku przestały być wykonawcą niezliczonej ilości przepisów. Ilekroć pracownik bankowy ma wątpliwości czy jego rola ogranicza się do kredytowania i kontroli, czy też zadaniem jego jest pełnić funkcję działacza gospodarczego, odpowiedzią będzie, że powinien on być działaczem gospodarczym, co wcale nie przeszkadza prawidłowo kontrolować i kredytować przedsiębiorstwa. Pracownik bankowy musi być szeroko powiązany z działalnością tych wszystkich instancji, które oddziałują na procesy gospodarcze przedsiębiorstw. Współpraca z radą narodową, współpraca z odnośnymi komisjami rad narodowych, bieżący kontakt z jednostkami nadrzędnymi, wzajemne wykorzystywanie ma-

teriałów i wzajemne wykorzystywanie metod oddziaływania na kredytowane i kontrolowane przedsiębiorstwa, to domena pracy pracownika bankowego.

Te wzrastające wymogi nie idą w parze ze wrostem średniego poziomu pracownika kredytowego. Wyjściem może być specjalizacja, rozumiana jako koncentrowanie w wytypowanych oddziałach większej ilości przedsiębiorstw pokrewnych od strony ekonomiki, pomyślana w celu osiągnięcia usprawnienia pracy.

Jest rzeczą niewątpliwą, że skoro w pracy pracownika bankowego zaczynają dominować problemy ekonomiki konkretnych przedsiębiorstw, a nie szczegółowe przepisy, że z większą korzyścią dla jego pracy jest, jeśli kontroluje on kilka przedsiębiorstw w tej samej branży podległych temu samemu zjednoczeniu, aniżeli tę samą ilość przedsiębiorstw różnych branż. O wiele bardziej owocny jest kontakt z jednym zjednoczeniem aniżeli z kilkoma, jeśli i w jednym i drugim przypadku pracownik kredytuje i kontroluje na przykład sześć przedsiębiorstw. Kontrolując przedsiębiorstwa tej samej branży osiąga się ponadto uproszczenie prac, zwłaszcza prac ewidencyjnych, gdyż niektóre dane, dotyczące kontrolowanych przedsiębiorstw, mogą być rozpatrywane w skali całego zjednoczenia. Można się także opierać na materiałach zbiorczych, opracowanych przez zjednoczenie czy inne jednostki nadrzędne, można bardziej skoncentrować oddziaływanie kredytem na kredytowane przedsiębiorstwa, można lepiej wykorzystać możliwości administracyjnego oddziaływania na poszczególne przedsiębiorstwa ze strony ich jednostek nadrzędnych itp.

Końcowy efekt skoncentrowania w rękach jednego pracownika większej ilości przedsiębiorstw tej samej branży może przynieść ujednoczenie polityki kredytowej, jej bardziej konsekwentne stosowanie względem przedsiębiorstw tej samej czy pokrewnych branż i — co za tym idzie — lepsze wyniki pracy.

Specjalizacja nie może mieć charakteru żywiolowego. Przedsiębiorstwa tej samej branży można koncentrować w jednym oddziale, jeśli nie stoją temu na przeszkodzie względy odległościowe i warunki komunikacyjne. Specjalizacja tylko wtedy odniesie należyty skutek, jeśli podda się jej większą ilość przedsiębiorstw i jeśli skoncentrowanie przedsiębiorstw w jednym oddziale nie przyczyni się do osłabienia pozostałych oddziałów. Specjalizacja jest nierozzerwalnie związana z warunkami lokalowymi oddziałów, z ich warunkami kadrowymi, z kompetencjami rad narodowych, z zasięgiem działania komitetów partyjnych itp. Przeprowadzając specjalizację trzeba mieć na oku przeróżne — dodatnie i ujemne jej strony i wybierać to, co jest w sumie najbardziej korzystne.

Na czym polega techniczna strona specjalizacji? Techniczne rozwiązanie specjalizacji polega na tym, że albo przenosi się wszystkie rachunki ban-



kowe konkretnego przedsiębiorstwa do specjalizującego się oddziału, albo też pozostawia się w terytorialnie właściwym oddziale rachunek pomocniczy. Z rachunku tego można by dokonywać niektórych płatności, merytoryczna kontrola których leżałaby w ręku oddziału specjalistycznego. Chociaż wybranie jednej z tych form ma tylko znaczenie operacyjno-rachunkowe, to jednak raczej wypowiadamy się za pierwszą koncepcją. Prawdziwa specjalizacja polega na tym, że wszystkie agendy i wszystkie rachunki przedsiębiorstwa przenosi się do specjalizującego się oddziału. Dotychczasowy oddział terytorialny zwalnia się całkowicie od kredytowania i kontroli; oddział specjalistyczny powinien przyjąć nawet kontakty z komitetami partyjnymi i innymi władzami działającymi na danym terenie, w zakresie wpływającym z kredytowania i kontroli konkretnego przedsiębiorstwa. Wyjątkowo, jeśli warunki komunikacyjne to postulują można brać pod uwagę drugą koncepcję, której główny mankament polega na tym, że kompetencyjnie stwarza się jak gdyby dwie grupy oddziałów operacyjnych. Trudno też będzie prawidłowo ustalić zakres kompetencji tych oddziałów i ich wzajemną współpracę.

Zagadnienie specjalizacji oddziałów operacyjnych Banku powinno być rozpatrywane odrębnie w odniesieniu do przedsiębiorstw rozliczających się z budżetem centralnym oraz odrębnie w odniesieniu do przedsiębiorstw rozliczających się z budżetem terenowym. Inna jest bowiem organizacja tych dwu grup przedsiębiorstw, inny jest stopień ich samodzielnności.

Podjęwając decyzje w zakresie specjalizacji oddziałów operacyjnych w odniesieniu do przedsiębiorstw rozliczających się z budżetem centralnym, trzeba mieć na uwadze w szczególności organizację tych przedsiębiorstw. Najbardziej dogodną organizację z tego punktu widzenia posiadają zjednoczenia węglowe. Zjednoczenia węglowe nadzorują osiem do 12 kopalń, położonych na stosunkowo niewielkim terytorium, silnie związanych — codziennym prawie kontaktem — z aparatem administracyjnym zjednoczenia. Dotychczas często bywało, że kopalnie jednego zjednoczenia były kontrolowane przez trzy, a nawet pięć oddziałów operacyjnych Banku. Przeniesienie wszystkich tych kopalń do jednego oddziału, leżącego w siedzibie zjednoczenia, wywiera bezspornie dodatni wpływ na jakość kredytowania i kontroli tych kopalń. Wypływają z tego — e wszystkie strony dodatnie, o których mowa była na początku niniejszego artykułu.

Organizacja terytorialna zjednoczeń, udogodniona ponadto tym, aby przedsiębiorstwa podległe danemu zjednoczeniu leżały na stosunkowo niewielkim terenie, należy jednak do rzadkości. Występuje jeszcze w gospodarce terenowej, o czym będzie mowa niżej, w większości jednak przypadków mamy do czynienia z organizacją branżową. W tych przypadkach można także wprowadzić specjalizację, chociaż nie będzie to specjalizacja pełna, gdyż w nielicznych tylko przypadkach obejmuje wszystkie przedsiębiorstwa. Wystarczy, że w oddziale specjalizacyjnym skoncentruje się kilka przedsiębiorstw leżących w bezpośredniej bliskości oddziału specjalizacyjnego. Dotyczy to na przykład Zjednoczenia

Hutnictwa Żelaza i Stali, którego 44 przedsiębiorstwa rozsięte na całym terenie województwa katowickiego kontrolowane są przez 19 oddziałów. Nie można co prawda brać pod uwagę skoncentrowania tych wszystkich przedsiębiorstw w jednym oddziale, ale można myśleć o wytypowaniu czterech czy pięciu ośrodków, wokół których koncentrują się przedsiębiorstwa podległe danemu zjednoczeniu. Dotyczy to także Zjednoczenia Górniczo-Hutniczego Metali Nieżelaznych. Gros przedsiębiorstw tego zjednoczenia kontrolowanych jest przez jeden oddział, osiem zaś pozostałych przedsiębiorstw kontrolowanych jest przez osiem oddziałów operacyjnych. Także w tym przypadku można myśleć o specjalizacji, odciażającej niektóre oddziały od problematyki górniczo-hutniczej metali nieżelaznych, a koncentrującej ją w oddziale już posiadającym tę problematykę. Podobna organizacja występuje w przemyśle włókienniczym, w przemyśle lekkim itp.

Specjalizacja oddziałów Banku w odniesieniu do przedsiębiorstw rozliczających się z budżetem terenowym wpływa z innych założeń. Problemem podstawowej wagi jest fakt, że instancją nadzorującą działalność gospodarczą przedsiębiorstw terenowych są wojewódzkie i powiatowe rady narodowe. Kompetencje te obligują do dostosowania specjalizacji oddziałów operacyjnych do organizacji nadzoru sprawowanego przez rady narodowe.

Specjalizacja najprostszego typu wystąpi wtedy, kiedy na terenie okręgu bankowego działają dwa oddziały. Wówczas jednemu z nich można przydzielić kompetencje w zakresie przedsiębiorstw rozliczających się z budżetem centralnym, drugiemu zaś przedsiębiorstwa gospodarki terenowej. To samo wystąpi w miastach wojewódzkich. Mimo istnienia dzielnicowych rad narodowych, w zasadzie nie przejęły one gospodarczych kompetencji powiatowych rad narodowych. W wyniku tego organizacja aparatu bankowego musi się opierać o zasadę, że nadzorującą jest wojewódzka rada narodowa. Ponieważ ponadto w większości przypadków — nawet na terenie dużego miasta — oddziały operacyjne Banku są położone raczej w bezpośrednim swym sąsiedztwie (to jest w centrum), nie trzeba ich kompetencji dzielić terytorialnie, lecz branżowo.

Jak przeprowadzić specjalizację, jeśli na terenie powiatu działa tylko jeden oddział operacyjny?

W tym przypadku o specjalizacji międzyoddziałowej mowy być nie może, można natomiast mówić o specjalizacji wewnątrzoddziałowej. Wskazane byłoby podzielić dotychczasowy wydział planowania i kredytów na dwa wydziały — wydział planowania i kredytów przedsiębiorstw rozliczających się z budżetem centralnym oraz wydział planowania i kredytów gospodarki terenowej. Jeśli ilość agend nie uzasadnia powołania dwóch wydziałów, można wyodrębnić dwa zespoły lub jeden wydział i jeden zespół itd.

Istnieje jeszcze i taka możliwość, że na terenie powiatu działa kilka oddziałów, lecz tylko jeden z nich ma siedzibę w mieście powiatowym. Specjalizacja w tym przypadku polegać może wyłącznie na koncentrowaniu kredytowania i kontroli gospodarki terenowej w oddziale mającym siedzibę w mieście powiatowym, trzeba jednak nadmienić,



że specjalizacja taka równa się nieraz bardzo zasadniczemu uszczupleniu zakresu działania pozostałych oddziałów danego powiatu.

Specjalizacja oddziałów operacyjnych w zakresie gospodarki terenowej ma — naszym zdaniem — nawet większe znaczenie, aniżeli specjalizacja w zakresie przedsiębiorstw centralnych. Oddział specjalizacyjny staje się bowiem jedynym partnerem od-

powiedniej rady narodowej, zyskuje łatwość oddziaływania na wydziały tej rady narodowej, ma możliwość lepszej współpracy z branżowymi komisjami rady, udziału w sesjach czy innych posiedzeniach, wykorzystywanych dla oddziaływania na gospodarke terenową.

J. Szyrocki  
Katowice

## Kontrola wewnętrzna w oddziałach

Nie posiadamy jakiegoś wskaźnika, na podstawie którego można by z całą pewnością stwierdzić, czy brędy i braki w pracy oddziałów wykazują ogólną tendencję do zmniejszania się lub zwiększania. O występowaniu ich jednak wszyscy wiemy, a ponieważ najskuteczniejszym orężem zwalczania niedociągnięć jest dobra kontrola problem kontroli wewnętrznej jest stałym tematem dyskusji na różnych konferencjach i naradach. Wydaje się nawet, że żadne inne zagadnienie, jeżeli tylko je poruszyć nie wywołuje tylu komentarzy i mniej lub więcej uzasadnionych wniosków przeprowadzenia reform.

Od wydania ostatnich przepisów o kontroli wewnętrznej w oddziałach minęło już prawie pięć lat, nie licząc pewnych ułatwień wprowadzonych w roku 1956. Mając na uwadze wspomnianą krytykę i znaczenie problemu Departament Organizacji i zwrócił się do dyrektorów szeregu większych i mniejszych oddziałów w różnych województwach oraz do oddziałów wojewódzkich z prośbą o ustosunkowanie się do stanu obecnego w tej dziedzinie i niektórych projektów usprawnienia organizacji kontroli. Należy stwierdzić, że ton i treść oraz obszerność ujęcia prawie wszystkich odpowiedzi na tę swego rodzaju ankietę potwierdziły, że poruszenie problemu jest w pełni na czasie.

Jako podstawową tezę uzasadniającą potrzebę reorganizacji Departament Organizacji w piśmie swym wysunął stwierdzenie, że „błędy i inne braki w pracy oddziałów wynikają z niewłaściwej organizacji i niedostatecznego działania kontroli”. W dalszej zaś treści pisma departament nadmienił, że jak wynika z dotychczasowych dyskusji na temat obowiązujących przepisów o kontroli wewnętrznej są one biurokratyczne i nie uwzględniają warunków pracy — szczególnie w komórkach planowania i kredytów. Rzecz jasna więc, że spowodowało to większość oddziałów przede wszystkim do podania w czym widzą przyczyny niewłaściwej organizacji i niedostatecznego działania kontroli. Wyjaśniając i analizując te przyczyny oddziały przeważnie i słusznie rozpoczynają od obowiązków kierownictwa. Niniejsze opracowanie opiera się zasadniczo na wypowiedziach i wnioskach oddziałów, uzupełnionych wnioskami autora tylko w zakresie koniecznym dla syntezy całości.

### Obowiązki kierownictwa

Pojęcia zarządzania i kierowania oraz nadzoru i kontroli wiążą się ściśle. Kontrola jest zasadniczym obowiązkiem kierownictwa i nie może być mowy o zwolnieniu kierownictwa od kontroli, co stwierdzają wszystkie oddziały.

Zasady, na których opiera się zarządzenie omawiające kontrolę wewnętrzną w oddziałach (Zb. C/I, strona 12—16), są więc słuszne. Realizacja ich w praktyce przy zastosowaniu całej procedury planowania kontroli i ujmowania jej wyników następuje jednak dyrektorom oddziałów i naczelnikom wydziałów wiele trudności, przede wszystkim z powodu braku dostatecznej ilości czasu. Szczególnie dyrektorzy oddziałów będąc powoływani często do różnych prac w organizacjach gospodarczych administracyjnych, politycznych i społecznych, z konieczności ograniczają swą pracę zawodową na terenie oddziału do nadawania kierunku działalności pieniężnej i kredytowej oddziału oraz do decydowania w związanych z tym sprawach zasadniczych. Ponadto obciążają ich liczne obowiązki z dziedziny spraw organizacyjnych i kadrowych, przyjmowania interesantów i tym podobne, które zabierają im resztę wolnego czasu. W wyniku tego bardzo często przeprowadzanie planowych kontroli okresowych ograniczają z konieczności do niektórych zagadnień pieniężno-kredytowych, pozostawiając prawie całkowicie naczelnikom wydziałów operacyjno-rachunkowych kontrolę operacji, dokumentacji i księgowości.

Co się zaś tyczy naczelników wydziałów i ewentualnie kierowników podporządkowanych im stanowisk pracy również często brak im czasu na należyłą kontrolę pracy ich podwładnych.

Obok tego niektórzy dyrektorzy oddziałów stwierdzają, że obowiązujące obecnie przepisy sporządzania protokołów z kontroli okresowych są także czynnikiem zniechęcającym do przeprowadzania należytej kontroli. Jeżeli bowiem w wyniku kontroli okresowej wykrywa się braki, a szczególnie w zakresie decyzji kredytowych, oznaczają one, że poprzednie decyzje, które powziął przeprowadzający kontrolę jako kierownik danej komórki, były błędne lub, że źle zorganizował kontrolę bieżącą. Przeprowadzający kontrolę okresową ponosi więc także odpowiedzialność i sporządza przeciwko sobie samemu, „akt oskarżenia” w protokole. Takie samooskarżanie się nie jest rzeczą łatwą.

### Stosunek komisji rewizyjnych do kontroli

Z drugiej strony bardzo wielu dyrektorów jest zdania, że na zakres i sposób przeprowadzania kontroli ujemny wpływ wywierają nierzadkie wypadki bardzo formalistycznego stosunku komisji rewizyjnych do tego zagadnienia. Komisje te wytykają naruszenia planu kontroli a pomijają skuteczność jej działania. Były nawet przypadki, że obok stwierdzenia przez komisję poprawy pracy poszczególnych komórek i wystawiania w protokole dobrej



„noty” danej komórce, z drugiej strony kontrolę wewnętrzną w tej komórce oceniano negatywnie. Hamująco też wpływa na wykonywanie kontroli okresowych „wykorzystywanie treści protokołów z kontroli wewnętrznej w oddziale operacyjnym przez członków komisji rewizyjnych i kontrolerów oddziału wojewódzkiego jako materiałów do wykazu błędów i usterek oraz pewnego uzasadnienia obniżenia oceny pracy oddziałów — przez przyjmowanie wykazanych w protokole nieprawidłowości za własne stwierdzenia”, jak pisze jeden z oddziałów.

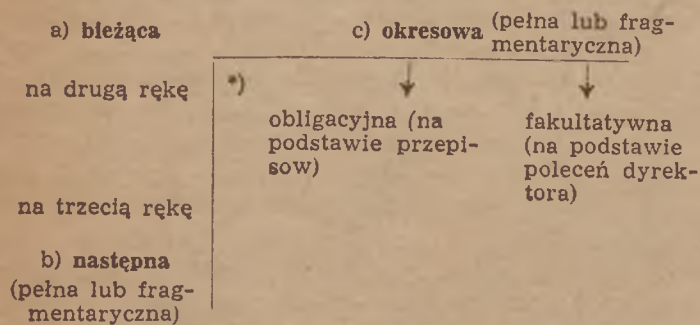
Faktów takich oczywiście nie można bagatelizować, jednakże wydaje się, że nie mogą one uzasadniać występowania braków w kontroli.

### Rodzaje kontroli

Przed przystąpieniem do omówienia dalszych uwag oddziałów o kontroli wydaje się wskazane ustalenie, jakie rodzaje kontroli wewnętrznej mają miejsce w oddziale. Często bowiem używając słów „kontrola wewnętrzna” mamy na myśli tylko tak zwaną kontrolę okresową, bez dalszego różnicowania jej.

W odpowiedzi na wspomnianą ankietę Oddział w Bielsku-Białej, rozumiejąc potrzebę możliwie ścisłego ustalenia wpiern pojęć, którymi wspólnie posługując się chcemy znaleźć najlepsze rozwiązanie problemu, ułożył następujący schemat podziału kontroli wewnętrznej w oddziale na tle praktyki i obowiązujących przepisów.

#### Kontrola wewnętrzna



\*) Uwaga: w Banku zakłada się, że każda operacja powinna być załatwiona na „dwie ręce”. Problem realizacji tego założenia nie wydaje się w pełni rozwiązany — na przykład w zakresie niektórych decyzji dysponenta rozliczeń. Jest to jednak temat dla oddzielnych badań.

W schemacie tym podstawowe rodzaje kontroli oznaczone literami a), b) i c). Linia ciągła oznacza kontrolę obowiązującą zawsze i we wszystkich oddziałach. Linia przerywana oznacza kontrolę stosowaną w niektórych przypadkach lub w zależności od potrzeb oddziału.

Kontrolę okresową dotychczas, zgodnie z przepisami Zb. C/I, nazywaliśmy również kontrolą następną, lecz wydaje się, że nie jest to słuszne. W praktyce bowiem wiele oddziałów stosuje na przykład codzienną dodatkową kontrolę „ex post”, przez głównego księgowego lub innego pracownika, wszystkich dokumentów memoriałowych. Kontroli takiej nie można zaliczyć ani do „okresowej”, ani do „bieżącej”, gdyż z tym ostatnim pojęciem wiąże się kontrolowanie operacji w toku jej załatwiania. Dlatego schemat uzupełniłem kontrolą następną, rozumiejąc pod tym kontrolę przeprowadzaną codziennie po dokonaniu operacji przy końcu dnia lub w dniu następnym.

### Kontrola wewnętrzna w komórkach operacyjno-rachunkowych

**A. Kontrola okresowa.** W zakresie obecnej organizacji kontroli okresowej (fakultatywnej i obligatoryjnej) w komórkach operacyjno-rachunkowych oddziały w zasadzie nie wysuwają wniosków wprowadzenia określonych zmian. Jest to konsekwencją uznania przez nie zasady okresowego kontrolowania pracy przez kierowników. Szczególnie niezbędna jest możliwie szeroka kontrola okresowa poszczególnych komórek operacyjno-rachunkowych przez naczelnika wydziału i obowiązku tego nikt nie kwestionuje.

Również z nielicznymi wyjątkami oddziały mocno podkreślają konieczność zachowania obowiązku dyrektora oddziału przeprowadzania okresowej kontroli pracy komórek operacyjno-rachunkowych. W wyniku jednak wspomnianego już szerokiego zaabsorbowania dyrektora różnymi pracami, ogólnym życzeniem jest ograniczenie kontroli okresowych, przeprowadzanych przez dyrektora do zakresu, który sam uzna za niezbędny. Innymi słowy, przepisy ogólne o kontroli wewnętrznej w oddziałach nie powinny nakładać na dyrektora oddziału obowiązków co do jej planowania, zasięgu itp. Dyrektora powinna obciążać tylko kontrola okresowa-obligatoryjna niektórych odcinków pracy na mocy przepisów specjalnych załatwiania poszczególnych czynności bankowych. Reszta zależy od jego warunków pracy i jego decyzji.

W piśmie do oddziałów Departament Organizacji zaznaczył, że rozważany jest projekt usprawnienia kontroli okresowej komórek operacyjno-rachunkowych w drodze ustalenia w oddziałach stanowisk kontrolerów wewnętrznych, których zakres obowiązków obejmowałby zasadniczo tylko planowe przeprowadzanie okresowych kontroli obligatoryjnych i fakultatywnych. Większość oddziałów zajęła w tej sprawie stanowisko negatywne, uzasadniając to między innymi następującymi względami:

— kontrole okresowe staną się „sztuką dla sztuki”, gdy dyrektorowi oddziału obcą stanie się problematyka pracy komórek operacyjno-rachunkowych,

— niebezpieczeństwo niewłaściwego podejścia kontrolera do kierowników komórek i trudność właściwego ustawienia jego stanowiska,

— duża możliwość sformalizowania się pracy kontrolera,

— wobec braków etatowych kontroler często będzie traktowany jako pracownik rezerwowy ze szkodą dla kontroli jak to już było, gdyż instytucję specjalnych kontrolerów wewnętrznych oddziały posiadały w pierwszych latach po wojnie.

Niektóre oddziały uznały za celowe i możliwe w ramach posiadanych etatów osobowych powołanie specjalnych kontrolerów wewnętrznych, zasadniczo podporządkowanych bezpośrednio dyrektorowi oddziału. Z opinii ich na ten temat wynika jednak, że byłoby to korzystne tylko dla oddziałów dużych i nie mogłoby być obligatoryjne.

**B. Kontrola bieżąca i następna.** Podstawą dyskusji w tym względzie stał się przedstawiony przez Departament Organizacji projekt usprawnienia kontroli bieżącej i następnej przez: możliwie pełny rozdział księgowości analitycznej i syntetycznej, wykonywanie czynności kontroli bieżącej i następ-



nej zasadniczo tylko przez pracowników prowadzących dziennik obrotów i księgę główną oraz przez poważne rozszerzenie kontroli następnej dokumentów księgowych.

W sprawie tej oddziały przedstawiły wiele uwag, z jednej strony poddających w wątpliwość praktyczne możliwości zorganizowania we **wszystkich oddziałach** takiego stanowiska „Księgowość i kontrola”, z drugiej zaś strony informujących, iż stosują bardzo podobny podział pracy oraz wyrażających chęć eksperymentalnego wprowadzenia dalszych zmian w kierunku przedstawionym przez departament. Jak jednocześnie wynika z tych uwag w wielu wydziałach operacyjno-rachunkowych podział pracy jest dość ściśle związany z podziałem zarządzeń Banku na „działy czynności”, przy czym system ten sugeruje ograniczenie możliwości samodzielnego ustalenia w wydziałach innego podziału pracy, bardziej dostosowanego do warunków lokalnych. Pomijając jednak to, że eksperymenty polegające na wydzieleniu stanowiska „Księgowość i kontrola” poza wydziały operacyjno-rachunkowe wymagałyby zgody jednostek nadrzędnych, zmiany i przesunięcia wewnątrz wydziału operacyjno-rachunkowego całkowicie zależą od decyzji kierownictwa oddziału.

W pełni słuszne wydają się stwierdzenia tych oddziałów, które postulują **zwiększenie egzekutywności kontroli w drodze wprowadzenia należytej przemyślanej, celowej reorganizacji pracy wydziałów operacyjno-rachunkowych**. Poważną bowiem przyczyną niedomagań w oddziałach jest brak egzekwowania odpowiedzialności za niedostateczne, często „grzecznościowe” skontrolowanie operacji, wynikające z traktowania obowiązków kontrolnych jako dodatkowych, które wykonuje się obok innych czynności.

Bardzo ważne dla usprawnienia poziomu pracy wszystkich oddziałów są informacje oddziałów ocenianych jako dobrze pracujące. Oddziały te przeważnie stwierdzają, że obok wszystkich zasad i form kontroli ogólnie obowiązujących **stosują u siebie stałą kontrolę następną (przy końcu dnia lub na drugi dzień) wszystkich dokumentów wypłat gotówkowych i notek memoriałowych**. Przeważnie kontrolę następną w tym zakresie wykonuje główny księgowy bądź specjalnie wyznaczony pracownik. Pokrywa się to z propozycją Departamentu Organizacji.

Należy podkreślić, że w uwagach oddziałów dość często zaznacza się potrzeba rozdzielenia funkcji naczelnika wydziału operacyjno-rachunkowego i funkcji głównego księgowego — z wnioskiem o wykonywanie przez głównego księgowego wyłącznie czynności kontrolnych i księgowych w zakresie księgowości syntetycznej. Część oddziałów uważa przy tym, że stanowisko głównego księgowego powinno być podporządkowane naczelnikowi wydziału operacyjno-rachunkowego, część zaś jest zdania, że należałoby je wyłączyć z wydziału operacyjno-rachunkowego i podporządkować bezpośrednio dyrektorowi oddziału. Sprawa ta jest przedmiotem badań w Centrali.

#### **Kontrola wewnętrzna w komórkach planowania i kredytów**

Spotykaliśmy się dotychczas w zakresie kontroli okresowej w komórkach planowania i kredytów

bodaj z największą ilością zastrzeżeń przeciwko regulowaniu tego zagadnienia specjalnymi przepisami. Uzasadniano to zasadniczo tym, że prace związane z analizą materiałów sprawozdawczych przedsiębiorstw, planowaniem inspekcji, ustalaniem ich tematyki, opracowywaniem sprawozdań poinspekcyjnych, omawianiem wniosków kredytowych przedsiębiorstw i inne podobne z natury rzeczy posiadają charakter kontroli okresowych pewnych odcinków prac przed podjęciem właściwych decyzji, a więc planowanie i przeprowadzanie w tych komórkach dodatkowych kontroli okresowych jest rzeczą zbędną. Pogląd taki posiada jednak obok zwolenników także dużo przeciwników, jak to wynika z pism oddziałów.

Przeciwnicy zniesienia przepisów formalnych, nakładających na dyrektora oddziału i naczelnika wydziału planowania i kredytów obowiązki w zakresie okresowej kontroli prac planistyczno-kredytowych stwierdzają, że wobec różnego nasilenia tych prac w oddziałach zdarzają się okresy, w których udział kierownictwa przy rozpatrywaniu całej masy zagadnień siłą rzeczy staje się dość powierzchowny. Dlatego uważają, że nie należy zwalniać kierownictwa od określonych przepisami dodatkowych kontroli okresowych; kontrole takie kierownictwo powinno przeprowadzać w zakresie tego samego zagadnienia w stosunku do wszystkich przedsiębiorstw (np. prawidłowość oceny normatywu) lub w zakresie całokształtu problematyki kredytowania jednego czy kilku wybranych przedsiębiorstw.

Poglądy w tej sprawie są więc bardzo różne, lecz zdaje się, że istota zagadnienia leży w jego stronie formalnej (planowanie kontroli, protokoły), do czego jeszcze dalej powrócę, a nie w dziedzinie samej kontroli, której zakres i potrzeba mogą być różne w różnych okolicznościach.

#### **Plany kontroli i protokoły pokontrolne**

Z dotychczas przedstawionych uwag oddziałów wynika, że na ogół wszystkie formy kontroli i we wszystkich komórkach są przez oddziały uznawane i stosowane. W czym więc tkwi problem i jakiej reformy głównie domagają się oddziały?

Sądząc z treści pism większości oddziałów operacyjnych problem tkwi głównie w dokumentacji kontroli okresowej, ściśle mówiąc w obowiązku opracowywania kwartalnych planów kontroli okresowych i sporządzania protokołów, o ile w czasie kontroli stwierdzono błędy lub braki. Oddziały wliczają szereg powodów, dla których zdaniem ich należy całkowicie znieść plany kontroli okresowych, a szczególnie w zakresie kontroli prac komórek planowania i kredytów. Najczęściej powtarzają się dwa argumenty:

1. Brak czasu dyrektora i naczelnika, w wyniku czego plany stają się fikcją.

2. W ciągu kwartału ukazują się nowe przepisy, występują nowe zagadnienia i trzeba kontrolować inne odcinki pracy, nie przewidziane w planie.

Obok tego jednak większość oddziałów uznaje celowość planowania okresowych kontroli w zakresie pracy komórek operacyjno-rachunkowych, jak też w zakresie czynności związanych z bieżącą bankową kontrolą wypłat z funduszu płać, planowa-



niem kasowym, ewidencjami prowadzonymi przez pracowników kredytowych i w zakresie wszelkich okresowych kontroli obligatoryjnych.

Uwagi oddziałów odnośnie do planowania kontroli okresowej można chyba ogólnie streścić w stwierdzeniu, że celowość samego planowania tego rodzaju kontroli nie jest kwestionowana, natomiast zastrzeżenia ich budzi regulowanie tego zagadnienia specjalnymi przepisami, określającymi formę planu i ustalającymi pewne minimalne wymogi co do jego zakresu. Osobiście jednak nie wydaje mi się, aby uciążliwe były następujące wymogi ZP C/19 z 1956 r. „... w ciągu półrocza co najmniej jedna kontrola okresowa każdego wieloosobowego stanowiska pracy”. Na stanowisko oddziałów w tej sprawie przypuszczalnie duży wpływ wywarły wypadki niezyciowego traktowania przepisów przez komisje rewizyjne, jeżeli mimo dobrych wyników pracy oddziału stwierdzały w wykazie błędów, że „... Oddział nie wykonał założeń kontroli okresowej”.

Zdecydowanie negatywne stanowisko zajmuje większość oddziałów operacyjnych w sprawie obowiązku opracowywania protokołów z wyników kontroli okresowych.

Wypowiadając się przeciwko protokołom oddziały nie negują potrzeby notowania wyników kontroli i ewentualnych wniosków. Propozycje ich w tym względzie zmierzają do tego, aby pozostawić im swobodę wyboru formy notatek pokontrolnych w zależności od lokalnych potrzeb, przy czym większość wypowiada się za przywróceniem „zeszytów pokontrolnych”, przeznaczonych dla notowania kontroli okresowych i to, albo zeszytów ogólnych — oddziałowych, albo dla poszczególnych komórek w oddziale.

Przy założeniu, że nowe przepisy o kontroli wewnętrznej wyjaśniłyby szerzej cel notowania wyników kontroli, można by wniosek ten uwzględnić.

### Wnioski końcowe

1. Założenia kontroli okresowej, ujęte w przepisach Zbioru C/I, są słuszne. Założenia te bowiem zmierzają do tego, aby dyrektor oddziału i podporządkowani mu kierownicy komórek w zrozumieniu swych obowiązków i sensu spoczywającego w ich rękach atrybutu, jakim jest kontrola:

a) organizowali funkcjonowanie wszelkiego rodzaju kontroli,

b) wykonywali kontrolę okresową.

Odnośne przepisy podają dyrektorom oddziałów praktyczny sposób koordynacji i nadzoru całości w formie pewnego systemu planowania kontroli

okresowej, ujmowania jej wyników i nadzorowania realizacji wniosków z kontroli.

2. Pomimo powyższego nie brak dyrektorów oddziałów narzekających na wspomniany system i upatrujących w jego „formalizmie” przyczyny niedostatecznych wyników kontroli. Wprawdzie w nadesłanych uwagach często wyraźnie nie przyznają tego, lecz z uwag tych wynika, że system ten stał się w wielu oddziałach celem samym w sobie a nie narzędziem poprawy jakości pracy.

3. Pożądane wydaje się skreślenie tematu „kontrola wewnętrzna” z wykazu zagadnień obowiązkowo badanych w każdym oddziale przez komisje rewizyjne i inspekcje z oddziału wojewódzkiego. Organizacja i działanie kontroli wewnętrznej wszelkiego rodzaju powinny natomiast niezbędnie podlegać badaniom w wypadku, gdy stwierdzi się istotne błędy lub braki w kontrolowanej komórce.

Ponadto w tych przypadkach niezbędne jest wyciąganie wszelkich konsekwencji w stosunku do osób odpowiedzialnych za brak nadzoru i kontroli, czy za niedostateczną kontrolę.

4. Należy opracować nowe przepisy o kontroli wewnętrznej w oddziałach, z uwzględnieniem w nich potrzeby:

a) szerszego podania sensu i metodyki kontroli,

b) ograniczenia wymogów formalno-dokumentalnych kontroli okresowej i stwierdzenia tylko obowiązku planowania kontroli oraz sporządzania notatek w zakresie i w formie uznanej przez dyrektora za najwłaściwszą,

c) zwiększenia możliwości stosowania przez dyrektora różnych form organizacji kontroli okresowej (na przykład powołanie specjalnego kontrolera wewnętrznego) z zachowaniem założenia, że nie zwalniają one dyrektora i naczelników od odpowiedzialności z tytułu kierownictwa i nadzoru.

5. W zakresie kontroli bieżącej i następnej należy zrewidować przepisy o wykonywaniu poszczególnych czynności bankowych pod kątem widzenia, czy podany w nich tryb pracy zapewnia w każdym wypadku kontrolę bieżącą „na drugą rękę”. Jeżeli zaś warunki pracy i sprawność obsługi klientów w niektórych przypadkach zmuszają do zrezygnowania z kontroli bieżącej każdej operacji przez drugiego pracownika, wydaje się niezbędne zorganizowanie odpowiedniej stałej obligatoryjnej kontroli następnej w miejsce fakultatywnej dotychczas przeprowadzanej przez niektóre oddziały. Mam tu na myśli wprowadzenie obowiązku codziennej kontroli następnej co najmniej wszystkich dokumentów wypłat gotówkowych i notek memoriałowych.

S. Szałowski



## Ocena wniosku na kredyt na inwestycje zdecentralizowane w przedsiębiorstwach pionu CRS

Kształtowanie się modelu gospodarczego, którego wyrazem są zmiany w zarządzaniu gospodarką narodową, idzie w kierunku zwiększenia samodzielności przedsiębiorstw. W ramach tego procesu został rozszerzony zasięg inwestycji nie podlegających planowaniu centralnemu, to jest inwestycji zdecentralizowanych. Stworzono przedsiębiorstwom możliwości akumulowania na ten cel pewnych, stosunkowo dość znacznych środków własnych i korzystania z bankowych kredytów inwestycyjnych. Reforma ta zwiększa poczucie odpowiedzialności przedsiębiorstw za celowość i efektywność dokonywanych nakładów inwestycyjnych. Spowoduje to bardziej prawidłowe angażowanie środków w inwestycje o znaczeniu lokalnym, których potrzebę i celowość łatwiej ocenić inwestorowi bezpośrednio.

Zmienionymi zasadami finansowania inwestycji zostały objęte także przedsiębiorstwa pionu CRS. W przedsiębiorstwach tych istnieją duże potrzeby i możliwości podejmowania inwestycji. Potrzeby te wynikają z faktu słabego wyposażenia jednostek tego pionu, szczególnie na szczeblu najniższym, tj. gminnych spółdzielni, spółdzielni zaopatrzenia i zbytu, robotniczych spółdzielni zaopatrzenia a także powiatowych związków w środki trwałe. Potęgowane jest to wielobranżowością wymienionych jednostek, w których przeważa typ przedsiębiorstwa wielozakładowego.

Praktycznym potwierdzeniem występowania wspomnianych potrzeb jest znaczna ilość wniosków na kredyty na inwestycje zdecentralizowane, składane przez te jednostki.

Jednocześnie można zaobserwować, że okres załatwiania tych wniosków jest stosunkowo dość długi, z reguły dłuższy od wniosków składanych przez inne pionu. Ten stan rzeczy jest spowodowany następującymi przyczynami:

a) trudnościami wynikającymi z początkowego etapu stosowania nowego systemu kredytowania inwestycji,

b) słabym poziomem personelu etatowego w gminnych spółdzielniach i powiatowych związkach,

c) brakiem doświadczenia pracowników NBP.

Odnosnie trudności wynikających z początkowego etapu nowego systemu kredytowania inwestycji trzeba stwierdzić, że w tym zakresie, mimo z górami jedenastomiesięcznego obowiązywania nowych zasad, nie został ze strony CRS jak i WZGS przeprowadzony żaden gruntowny instruktaż. Narodowy Bank Polski dostarczył wszystkim przedsiębiorstwom objętym nowymi zasadami „Tymczasowe przepisy o finansowaniu i kredytowaniu zdecentralizowanych inwestycji przedsiębiorstw”, jednakże na wymienionych jednostkach zwierzchnich ciążył i ciąży obowiązek poinstruowania, czy przeszkolenia odpowiedzialnych pracowników podległych przedsiębiorstw w praktycznym sposobie postępowania w myśl tych przepisów.

Konieczność przeprowadzenia takiego instruktażu zachodzi, tym bardziej że personel etatowy, załat-

wiający stronę finansową inwestycji jest słaby w większości GS i w poważnej ilości PZGS. Z tego powodu widzimy w składanych w oddziałach wnioskach o kredyt na inwestycje i w planach rzeczowo-finansowych jak i innych materiałach poważne usterki i niedociągnięcia a także dużo błędnych założeń i po prostu błędów. Stwierdzenie wymienionych niedomogów pociąga za sobą żądanie przez oddziały dostarczenia dodatkowych wyjaśnień, czy dokonania poprawek, co wobec konieczności nieraz kilkakrotnego uzupełniania może znacznie przedłużyć okres załatwiania sprawy.

Innym powodem jest brak doświadczenia w tym zakresie ze strony pracowników oddziałów. Praktyka nabyta przy kredytowaniu małej mechanizacji jest nie wystarczająca. Artykuł niniejszy ma na celu podzielenie się uwagami i doświadczeniami zdobytymi na tym odcinku w dotychczasowej pracy.

Punktem kluczowym prawidłowego kredytowania inwestycji jest dokonanie odpowiedniej oceny wniosku o kredyt na inwestycje. Ocena ta powinna być podstawą obrad komisji kredytowej i stanowić zasadniczy materiał na którym powinien oprzeć się dyrektor oddziału w momencie podejmowania decyzji kredytowej.

Co taka ocena powinna zawierać mówi punkt 27 „Tymczasowych przepisów o finansowaniu i kredytowaniu inwestycji zdecentralizowanych przedsiębiorstw”. Chodzi mianowicie o następujące zagadnienia:

1) celowość i efektywność zamierzonej inwestycji,

2) prawidłowość źródeł sfinansowania inwestycji,

3) terminowe zabezpieczenie środków własnych przedsiębiorstwa, partycypujących w kosztach danej inwestycji,

4) realność terminowej spłaty kredytu,

5) ocena dotychczasowej działalności inwestycyjnej i działalności eksploatacyjnej przedsiębiorstwa.

Ad 1. Z wymienionych zagadnień zasadniczą uwagę należy zwrócić na celowość i efektywność zamierzonej inwestycji. Badania te, w odróżnieniu od badań pozostałych o charakterze raczej rachunkowym (z wyjątkiem wymienionych w punkcie 5), mają charakter wybitnie ekonomiczny. Z uwagi na stosunkowo krótki okres dotychczasowej praktyki zagadnienie to nie znalazło właściwego ujęcia ze strony aparatu kredytowego NBP.

Przedsiębiorstwo przeprowadzając badania nad celowością i efektywnością zaplanowanej inwestycji ma daleko szersze możliwości niż Bank. Po ustaleniu gospodarczego celu zamierzenia inwestycyjnego i po stwierdzeniu, że nie może ono być wykonane w trybie pozainwestycyjnym, na przykład przez uruchomienie rezerw, dokonuje wyboru formy inwestycji. Mogą tu wchodzić w grę: uruchomienie obiektów nieczynnych, modernizacja techniczna przez rekonstrukcję urządzeń i zakładów, rozbudowa istniejących zakładów, dokonanie nowych inwestycji.



Przedsiębiorstwo znając własne potrzeby inwestycyjne musi z kolei dokonać wyboru odpowiedniego rodzaju inwestycji, najbardziej efektywnego z punktu widzenia zapewnienia pokrycia istniejących potrzeb. Najbardziej efektywne będą te inwestycje, które wiążą się z możliwie najniższymi nakładami w stosunku do żądanych efektów. Uzasadnienie gospodarcze wymaga dokonania — przed podjęciem właściwej decyzji inwestycyjnej — analizy ekonomicznej celowości inwestycji. Ma to miejsce przez ustalenie:

- a) co przyniesie zamierzona inwestycja,
- b) w jakim czasie osiągnie założone efekty,
- c) jaka będzie wysokość nakładów inwestycyjnych,
- d) jak będą się kształtować przyszłe koszty eksploatacyjne,
- e) jaka będzie przyszła rentowność.

Ustaień tych dokonuje się drogą przeprowadzania analiz wycinkowych, do których w pierwszym rzędzie zalicza się:

- a) analizę rentowności inwestycji,
- b) analizę długości cyklu inwestycyjnego,
- c) analizę długości cyklu eksploatacyjnego,
- d) analizę wysokości kosztów inwestycji,
- e) analizę wysokości przyszłych kosztów eksploatacji.

Omówienie sposobu przeprowadzania wymienionych analiz nie mieści się w ramach niniejszego artykułu. Nas interesuje jak daleko powinna iść praca badawcza Banku w tym zakresie.

Jak wynika z powyższego, na jedno zamierzenie inwestycyjne może być kilka rozwiązań. Bankowi przedstawiany jest z reguły jeden projekt. Stąd Bank nie może i nie leży to w jego kompetencji, dokonywać wyboru z kilku wariantów — wariantu najkorzystniejszego. Bank musi się ustosunkować do tego rozwiązania, które zostało mu przedstawione przez przedsiębiorstwo. Dlatego bankowa analiza ekonomicznej celowości inwestycji musi być węższa od analizy dokonywanej przez przedsiębiorstwo. Jej zakres, w odniesieniu do przedsiębiorstw pionu CRS, powinien ograniczyć się do wnikliwego zbadania następujących zagadnień:

- a) celowości społeczno-gospodarczej zamierzonej inwestycji,
- b) rentowności danej inwestycji,
- c) długości cyklu inwestycyjnego.

Celowość społeczno-gospodarcza zostaje najlepiej określona w drodze analizy potrzeb i popytu, jakie dana inwestycja pozwoli zaspokoić. Stąd analiza rynku urasta do podstawowej przesłanki, decydującej o celowości podejmowanego zadania inwestycyjnego. Dalszym momentem, wchodzącym w skład badań celowości społeczno-gospodarczej, jest ustalenie czy zamierzonego efektu nie można osiągnąć w drodze pozainwestycyjnej, a więc przez intensyfikację wykorzystania istniejących urządzeń lub uruchomienie rezerw, lub też przez przejęcie i adaptację innych obiektów.

Obliczenia rentowności danej inwestycji dokonuje się przez porównanie dotychczasowych wskaźników rentowności z wskaźnikami jakie zostaną osiągnięte po wprowadzeniu danej inwestycji do eksploatacji. Łączy to się z badaniem i porównaniem kosztów po wprowadzeniu danej inwestycji do eksploatacji

z kosztami ponoszonymi dotychczas. Ponieważ jednostki podległe CRS dokonują często obliczeń przyszłych kosztów własnych nie w oparciu o realne warunki techniczne, gospodarcze i organizacyjne, należy domagać się załączenia do wniosku wyczerpującego uzasadnienia wysokości tych kosztów. Ważne jest także obliczenie okresu zwrotności przez tę inwestycję poniesionych na nią nakładów inwestycyjnych.

Następnym etapem analizy ekonomicznej celowości inwestycji, przeprowadzanej przez aparat kredytowy Banku, jest badanie długości cyklu inwestycyjnego. Im ten cykl jest krótszy, tym szybciej dana inwestycja będzie przynosić efekty gospodarcze. Podlegają tutaj rozpatrzeniu następujące sprawy:

— czy przedsiębiorstwo posiada odpowiednie zezwolenia na przeprowadzenie zamierzonej inwestycji,

— czy przedsiębiorstwo zapewniło sobie wykonawstwo robót, szczególnie robót budowlano-montażowych,

— czy przedsiębiorstwo zapewniło sobie dostawy materiałów, maszyn i urządzeń,

— czy przedsiębiorstwo jest w posiadaniu realnego harmonogramu prac inwestycyjnych.

Omówione wyżej zagadnienia łączące się z bankową oceną celowości i efektywności zamierzonej inwestycji nie wyczerpują całości tematu. Wynika to z jednej strony z niewielkiego jeszcze doświadczenia, jakie można było uzyskać w stosunkowo krótkim okresie kredytowania przez NBP inwestycji zdecentralizowanych, z drugiej strony z różnorodności sytuacji i warunków towarzyszących decyzjom o podejmowaniu zadań inwestycyjnych, a wykluczających możliwość stosowania jakichś typowych rozwiązań.

**Ad 2.** Badanie prawidłowości źródeł sfinansowania inwestycji polega na ustosunkowaniu się Banku do źródeł wyszczególnionych przez przedsiębiorstwo w części A/II planu rzeczowo-finansowego inwestycji zdecentralizowanych.

Odnośnie amortyzacji należy sprawdzić, czy koszty podane przez przedsiębiorstwo są właściwe. Dokonać tego można najlepiej przez analizę odpisów amortyzacyjnych. Zasada jest, ażeby amortyzacja przewidziana na lata następne była planowana w wysokości roku bieżącego. Nie powinna ona uwzględniać, z uwagi na brak pewności co do wykonania zamierzeń inwestycyjnych, żadnych innych przedmiotów amortyzacji, niż istniejące w chwili sporządzania planu.

Chcąc wyrobić sobie zdanie o realnej wysokości odpisów z zysku należy krytycznie ocenić zaplanowany zysk i zapoznać się z możliwościami danej jednostki CRS odnośnie dokonywania bieżących odpisów z czystego zysku na cele inwestycyjne. Wysokość tych odpisów ustala z reguły uchwała walnego zgromadzenia i w oparciu o tę uchwałę powinien być zbudowany plan sfinansowania inwestycji na dany rok (CRS-Fin-4), który jest również przez to walne zgromadzenie zatwierdzony. O ile rozpatrujemy inwestycję, której okres wykonania będzie trwał ponad rok, wysokość odpisów z zysku na rok następny należy przyjąć w wysokości roku bieżącego.



**Ad 3.** Celem następnego badania jest upewnienie się, niezależnie od poprzednio stwierdzonej prawidłowości źródeł sfinansowania inwestycji, czy środki własne przedsiębiorstwa, przeznaczone na daną inwestycję, będą w terminie do dyspozycji. Obawa taka może zachodzić, gdy zakończenie inwestycji jest przewidziane przed zakończeniem roku obrachunkowego, a amortyzacja i zysk zostały w poprzednim badaniu przyjęte w skali rocznej. Punktem wyjścia będzie tu aktualny stan na rachunku 300 i trzeba się posłużyć następującym zestawieniem:

a) aktualny stan na rachunku 300 .....	
b) akumulacja środków na inwestycje w okresie jej realizacji	
ba) zaległa amortyzacja .....	
bb) bieżąca amortyzacja .....	
bc) przewidywane koszty z zysku .....	
c) razem środki własne do dyspozycji .....	
d) nakłady do pokrycia ze środków własnych w okresie realizacji inwestycji	
da) plan rzeczowo-finansowy podlegający ocenie .....	
db) inne plany rzeczowo-finansowe, finansowane w części lub w całości środkami własnymi, których realizacja nastąpi przed ukończeniem inwestycji podlegającej ocenie .....	
dc) spłaty rat kredytów inwestycyjnych .....	
dd) spłaty odsetek od kredytów inwestycyjnych .....	
de) ewentualne inne .....	
e) niedobór środków własnych na pokrycie inwestycji podlegającej ocenie (d — c) .....	

Kwota wyliczona w punkcie a powinna pokrywać się z kwotą kredytu na który złożono wniosek. Ewentualne różnice należy wyjaśnić.

Podstawą wyliczeń kwot w punktach dc i dd jest plan sfinansowania inwestycji na dany rok, wzór CRS-Fin-4.

**Ad 4.** Badania realności terminowej spłaty ma dać odpowiedź w jakim terminie może nastąpić spłata zaciągniętego kredytu i polega na krytycznym ustosunkowaniu się do źródeł spłaty kredytu, wymienionych przez przedsiębiorstwo w punkcie 9 wniosku o przyznanie kredytu bankowego na sfinansowanie inwestycji zdecentralizowanej. W spółdzielniach i zakładach CRS występują zasadniczo tylko amortyzacja i odpisy z zysku na inwestycje.

Punktem wyjściowym jest badanie akumulacji wymienionych źródeł w okresie spłaty udzielonego kredytu (rubryka 2). Odnośnie amortyzacji mają pełne zastosowanie uwagi poczynione w punkcie 2 niniejszego artykułu, z tym zastrzeżeniem, że w celu uzyskania pełnego obrazu trzeba tu doliczyć amortyzację od inwestowanego obiektu i ewentualnie innych obiektów, które zostaną w międzyczasie wprowadzone do eksploatacji, a odjąć amortyzację od obiektów, które przewiduje się w tym czasie wycofać z eksploatacji.

Analizując podane przez przedsiębiorstwo zyski spotykamy się w praktyce z reguły z faktem podawania ich w wyższej kwocie niż to wynika z danych roku bieżącego. Zgodnie z cytowanym punktem 27 „Tymczasowych przepisów o finansowaniu i kredytowaniu inwestycji zdecentralizowanych przedsiębiorstw” można takie przypadki uwzględnić jedynie wówczas, o ile oddział jest przekonany, że przedsiębiorstwo powiększy zysk w sposób zasadniczy w wyniku bądź to wprowadzenia do eksploatacji poważniejszych inwestycji, bądź też w wyniku radykalnej poprawy swojej sytuacji gospodarczej. Od przedsiębiorstwa należy żądać przedłożenia odpowiednich materiałów ilustrujących realność zakładanego zjawiska.

W następnej rubryce (3) punktu 9 wniosku o przyznanie kredytu na inwestycje powinny być podane kwoty przeznaczone w okresie spłaty kredytu na spłatę innych kredytowanych inwestycji i finansowanie inwestycji z własnych środków. Praktyka stwierdza, że tutaj z reguły przedsiębiorstwa podają różnicę arytmetyczną rubryk 2 i 4 (wolne środki na spłatę udzielonego kredytu). Postępowanie takie podważa sens punktu 9, gdyż w ten sposób terminy spłaty zostają ustalone dość dowolnie, z reguły dłuższe od istniejących możliwości, czyli z nieuzasadnionym luzem.

W konsekwencji terminy są niemobilizujące. Dlatego należy zażądać od przedsiębiorstwa specyfikacji do sum umieszczonych w rubryce 3 i poddać je uważnemu rozpatrzeniu. Przedsiębiorstwo może opowiadać przeciw dostarczeniu wspomnianej specyfikacji, twierdząc, że nie jest w stanie jej sporządzić. Tym samym podważa podane przez siebie kwoty i daje Bankowi swobodę w ustalaniu terminów spłat. Każde prawidłowo pracujące przedsiębiorstwo posiada jakiś perspektywiczny plan rozwoju. Przy ustalaniu terminów spłat przez Bank należy podejść do tego zagadnienia obiektywnie, ażeby zbyt krótkie terminy nie uniemożliwiały przeprowadzania drobnych bieżących inwestycji.

**Ad 5.** W zakresie dotychczasowej działalności inwestycyjnej należy poddać krytycznej ocenie rozwój tej działalności i osiągnięte efekty.

Szczegółowemu rozpatrzeniu podlega działalność eksploatacyjna. Podstawą są tu wyniki wypracowane przez przedsiębiorstwo, jego stan finansowy, organizacyjny, zdyscyplinowanie. Bank musi darzyć zaufaniem ubiegającego się o kredyt. W pionie CRS należy także wnikliwie i wszechstronnie przeanalizować sposób i wysokość kształtowania się funduszy własnych. O ile nie osiągają one wymaganego minimum należy poddać ponownej ocenie realność złożonego w Banku planu uzupełnienia funduszy własnych i ustosunkować się do jego realizacji.

Ocena wniosku o kredyt na inwestycje zdecentralizowane sporządzona w wyżej przedstawiony sposób winna na wstępie zawierać dane podstawowe, które mają charakter tylko porządkowy, jednak w praktyce oddają usługi. Przykładowo dane te powinny obejmować:

- nazwę jednostki ubiegającej się o kredyt,
- kwotę na którą składa się wniosek,
- kwotę inwestycji,
- proponowane terminy spłat,
- charakter inwestycji,
- określenie inwestycji,



g) ewentualne uwagi.

Podsumowaniem oceny przeprowadzonej przez właściwego pracownika jest postawienie wniosków i sporządzenie na ich podstawie projektu decyzji kredytowej. Wynika to z punktu 28 cytowanych „Tymczasowych przepisów”.

Powyższe uwagi nie wyczerpują całości zagadnienia. Różnorodność warunków w jakich znajdują

się przedsiębiorstwa w chwili występowania z wnioskami o udzielenie kredytu na inwestycje zdecentralizowane uniemożliwia ujęcie w jednym artykule wszystkich momentów, na które Bank powinien zwracać uwagę i od których muszą być uzależnione decyzje kredytowe.

J. Kuczyński

Bydgoszcz

## Decentralizacja kontroli rozliczeń międzyoddziałowych

Zapoczątkowana przez kolegę S. Karpińskiego w Wiadomościach Nr 8/58 dyskusja na temat ewentualnej decentralizacji kontroli rozliczeń międzyoddziałowych wywołała głębokie poruszenie w oddziałach NBP. W większości przypadków komentarze na ten temat pozostają w oddziałach i nie mamy możliwości zapoznania się z opinią tych oddziałów. Wywody kilku osób i ich argumenty prawdopodobnie nie będą mieć decydującego wpływu na przyszłą kontrolę rozliczeń międzynarodowych.

Sledząc dyskusję na łamach Wiadomości NBP (8 i 11/58) oraz polemikę z kolegą S. Karpińskim stwierdzić należy, że wszyscy wysuwają słuszne wnioski, opierając je w aspekcie nakładów finansowych i zwiększeniu czynności w oddziałach operacyjnych. Nie znaczy to jednak, że projekt decentralizacji kontroli rozliczeń międzyoddziałowych nie jest do przyjęcia. Jakkolwiek projekt kolegi S. Karpińskiego zawiera wiele mankamentów natury organizacyjnej, nie znaczy to, że występujący przeciw niemu mają zupełną słuszność.

Decentralizacja kontroli rozliczeń międzyoddziałowych jest poważnym zagadnieniem i moim zdaniem możliwym do zrealizowania, lecz szukać należy dróg likwidujących koszty z jednej strony i dróg organizacji pracy nie powodującej zwiększenia czynności w oddziale z drugiej strony.

W projekcie kolegi S. Karpińskiego można postawić znak równania między kosztami kontroli scentralizowanej, a kosztami kontroli zdecentralizowanej, w wyniku czego zmiana systemu nie osiągnie efektu.

Dalsze dyskutowanie nad wadami projektu kolegi S. Karpińskiego uważam za bezcelowe i nie przynoszące korzyści.

Uwaga oddziałów powinna być zwrócona na szukanie projektów mających na celu decentralizację kontroli bez nakładów finansowych i bez znacznego zwiększenia pracy w oddziałach.

Zupełną słuszność przyznać należy koledze B. Klimkowi (Wiadomości NBP 11/58), że dla stwierdzenia czy oddział B wykonał awiz wysłany przez oddział A, zbyt ciężkie są skomplikowane maszyny analityczne. Niesłuszne wydaje się także rozbudowywanie do tego celu biurowości według projektu kolegi S. Karpińskiego.

Może spróbujemy poszukać prostego w organizacji sposobu zdecentralizowanej kontroli.

Pragnę podać, jeden z wielu, projekt prowadzenia tej kontroli przez oddziały operacyjne. Przede wszystkim kontrolę należy sprowadzić do śledzenia drogi awizu wysłanego. W tym celu oddział A powinien czuwać nad tym, aby jego awiz był przez właściwy oddział B wykonany. Aby to osiągnąć

można pozostawić sporządzanie zestawień awizów wysłanych w dotychczasowym układzie i tylko w jednym egzemplarzu dla potrzeb oddziału. W zamian zestawienia awizów otrzymanych wprowadzić zawiadomienia o księgowaniu awizu, które powinno być wysłane przez oddział B do oddziału A. Oddział A, na podstawie otrzymanych zawiadomień wyznacza odpowiednie pozycje na zestawieniu awizów wysłanych. Zestawienie z zamkniętymi wszystkimi pozycjami odłożone zostanie do akt. Brak zawiadomienia w określonym czasie należy reklamować.

Dla ułatwienia kontroli rozliczeń i uzgadniania kont, na których księgowane byłyby te rozliczenia, funkcjonowanie kont 230-240 pozostawić w dotychczasowej formie.

Oddział B, na podstawie otrzymanych awizów sporządzi zawiadomienia dla oddziału A, a przed ich wysłaniem skontroluje z obrotami danego dnia pod względem zgodności kwot.

Rozpatrzmy teraz, czy projekt ten zlikwiduje koszty i czy poważnie zwiększy czynności oddziałów operacyjnych. Koszty osobowe dotychczasowej scentralizowanej kontroli niewątpliwie tak. Sporządzenia, uzgodnienie i wypunktowanie zawiadomień nie zajmie dużo więcej czasu do sporządzania zestawień awizów otrzymanych. Przy dostosowaniu formularza zawiadomienia do pracy na maszynie na przykład księgującej lub podobnej z ruchomą karetką, czas zużyty na te czynności powinien być identyczny.

Wysyłanie zawiadomień powinno następować w dniu otrzymania awizu, a tym samym skrócony zostanie czas potrzebny na stwierdzenie prawidłowości wykonania awizu.

Koszty związane z wysyłką tych zawiadomień nie powinny się zwiększyć, ponieważ praktyka wykazuje, że istnieją grupy oddziałów utrzymujących z sobą stałą wymianę środków pieniężnych, za czym przemawiają względy ekonomiczne okręgów bankowych. Z niewielkimi wyjątkami codziennie wysyłane są awizy lub inne dokumenty rozliczeniowe do tych samych oddziałów.

Stabilizacja kadr, wyrobienie zawodowe i poczucie odpowiedzialności u pracowników NBP daje gwarancję należytego wykonywania tej kontroli przez oddziały operacyjne.

Czy projekt ten może być punktem wyjścia w kierunku decentralizacji kontroli rozliczeń międzyoddziałowych pozostawiamy wypowiedziom kolegów z oddziałów operacyjnych.

W. Maciejewski

Świdnica



## Udział przedstawicieli oddziałów w radach nadzoru społecznego przedsiębiorstw handlu hurtowego

Odbudowa zapasów towarowych w przedsiębiorstwach handlowych, obserwowane obecnie poważne zmiany w kształtowaniu się popytu, coraz wyraźniejsze kształtowanie się rynku konsumenta stawia przed oddziałami poważne, często nowe zadania. Dla uzyskania zamierzonych przez Bank efektów gospodarczych w dziedzinie obrotu towarowego nie zawsze wystarczają środki oddziaływania kredytowego czy interwencje przeprowadzane w przedsiębiorstwie lub jego jednostce nadrzędnej.

Poważne, nowe możliwości oddziaływania na przedsiębiorstwa handlowe stworzyła uchwałą Uchwała Nr 106 Rady Ministrów z dnia 14 kwietnia 1958 roku w sprawie zasad nadzoru społecznego w państwowych przedsiębiorstwach hurtu resortu handlu wewnętrznego. Zgodnie z tą uchwałą prezydium właściwych rad narodowych, upoważnione zostały do powołania rad nadzoru społecznego w państwowych przedsiębiorstwach handlu hurtowego, podległych Ministerstwu Handlu Wewnętrznego.

Zgodnie z § 8 Uchwały Nr 106 w skład rady nadzoru wchodzi przedstawiciele załogi danej hurtowni, przedsiębiorstw handlu detalicznego, przedsiębiorstw będących dostawcami w stosunku do danej hurtowni i banku finansującego. W posiedzeniach rady bierze udział dyrektor hurtowni lub jego zastępca.

Jak z powyższego wynika w razie nadzoru społecznego przedstawiciel oddziału NBP współpracuje z producentami pewnych asortymentów towarowych, hurtem rozprawdzającym te towary i detalem dostarczającym je bezpośrednio konsumentowi. Stwarza to więc duże możliwości oddziaływania przez radę nadzoru nie tylko na hurt, lecz pośrednio również na producenta i detal.

Zgodnie z § 4 Uchwały Nr 106 Rady Ministrów do zakresu działania rad nadzoru społecznego należy w szczególności:

- 1) opiniowanie projektów planów handlowo-finansowych oraz operatywnych,
- 2) ocena zasad współpracy i warunków umownych w stosunkach z dostawcami i odbiorcami oraz wykorzystania źródeł zdecentralizowanych,
- 3) analiza organizacji pracy i kontrola pracy z punktu widzenia celowości poczynań,
- 4) analiza gospodarki zapasami ze szczególnym uwzględnieniem przecen i obniżek cen,
- 5) analiza okresowych sprawozdań z działalności oraz ich ocena,
- 6) analiza bilansów i rachunków strat i zysków,
- 7) przedstawianie wniosków do władz i organów nadrzędnych we wszystkich wyżej wymienionych sprawach (punkt 1-6),
- 8) przedstawianie wniosków w sprawie powołania lub odwoływania dyrektora.

Jak z powyższego wynika zagadnienia, którymi powinny zajmować się rady nadzoru są zbieżne z zainteresowaniami banku finansującego i dlatego wkład przedstawiciela oddziału NBP w pracę rady może być duży.

Wszelkie stwierdzone przez oddział nieprawidłowości w działalności danej hurtowni przedstawiciel oddziału, członek rady, powinien przedkładać radzie i występować o podjęcie uchwał czy zaleceń dla dyrekcji hurtowni, zmierzających do ich usunięcia.

Oddział mając na przykład rozeznanie w braku towarowych, występujących na rynku, może przez kontakty z przedstawicielami przemysłu zasiadającymi w radzie nadzoru oddziaływać na zwiększenie lub uruchomienie produkcji danych asortymentów towarowych. Te same możliwości istnieją dla spowodowania zaprzestania lub zmniejszenia produkcji towarów będących na rynku w nadmiarze czy niewłaściwej jakości. Posiedzenia rad nadzoru, to dogodna okazja do:

- 1) uzgodnienia spraw spornych pomiędzy producentem-hurtownikiem i detalem,
- 2) ustalania najlepszych metod właściwego i terminowego zaopatrzenia,
- 3) zawierania umów na ponadplanowe dostawy, szczególnie z przemysłu terenowego,
- 4) ustalania sposobów właściwego wykorzystania taboru transportowego,
- 5) wynajdywania źródeł zakupów zdecentralizowanych,
- 6) zapoznania się z aktualnymi problemami handlu na danym terenie.

Wyniki pracy rad nadzoru zależą w głównej mierze od metod pracy jakie ona sobie wypracuje i od stopnia aktywności jej członków. Uchwała Nr 106 Rady Ministrów zawiera bowiem tylko wskazania głównych kierunków prac rad i ogólne postanowienia, pozostawiając inwencji rad nadzoru wypracowanie najlepszych metod działania w zależności od konkretnych warunków i potrzeb.

Powołanie rad nadzoru społecznego w państwowych przedsiębiorstwach handlu hurtowego, to dalszy krok w kierunku decentralizacji życia gospodarczego, to poddanie kontroli działalności państwowych przedsiębiorstw przez czynniki społeczne najściślej z działalnością danego przedsiębiorstwa związane, to dalsze pogłębianie nadzoru władz terenowych nad przedsiębiorstwami powiązаныmi z budżetem centralnym. Rady nadzoru powoływane są bowiem przez prezydium rad narodowych, które ustalają ich skład.

Czy zadania i możliwości stojące przed radami nadzoru są realizowane trudno jest jeszcze ocenić, gdyż od wejścia w życie Uchwały Nr 106 upłynęło zaledwie dziewięć miesięcy, a od powołania większości rad nadzoru około trzech do czterech miesięcy. Ponadto nie we wszystkich przedsiębiorstwach handlu hurtowego powołano do tej pory rady nadzoru. Jakie wyniki osiągną one zależy w dużym stopniu od aktywności przedstawicieli oddziałów będących ich członkami, którzy mogą na posiedzenia rad wnosić bogatą tematykę i doprowadzić do podejmowania ważnych uchwał czy zaleceń gospodarczych.

S. Kozłowski

Koło



## DZIAŁ INSTRUKCYJNY

## Pojęcie nieodwołalności akredytywy w rozliczeniach z zagranicą

Jest rzeczą powszechnie uznaną i nie kwestionowaną przez nikogo, że nieodwołalność akredytywy w rozliczeniach z zagranicą oznacza niemożność jednostronnego odwołania swego zobowiązania przez bank, który utworzył akredytywę nieodwołalną, jak również niemożność jednostronnej zmiany treści tego zobowiązania; odwołanie takiej akredytywy względnie zmiana jej warunków wymaga zgody wszystkich zainteresowanych w niej stron.

W praktycznym jej zastosowaniu jednakże ta prosta zasada nasuwa wiele kwestii i wątpliwości, których omówieniu poświęcony jest ten szkic.

### 1. Podmioty stosunku prawnego z akredytywy

Dla uniknięcia nieporozumień należy — w pierwszym rzędzie — wyjaśnić sobie, kogo powinno się uważać za stronę w akredytywie.

Jakkolwiek w rękach nabywcy towaru spoczywa faktyczna inicjatywa, w wyniku której następuje otwarcie przez bank akredytywy, prawnie jednak nie jest on stroną w akredytywie. Ten stan rzeczy wynika z bezspornego faktu, że akredytywa jest własnym zobowiązaniem banku. Stosunki natomiast między bankiem, który utworzył akredytywę a nabywcą towaru, reguluje odrębny akt prawny w postaci umowy zlecenia między obu tymi podmiotami. Ten powszechnie dziś uznawany pogląd znalazł dobitny wyraz w dwu orzeczeniach sądowych: w pierwszym z nich (orzeczeniu kanadyjskim z 1911 r.) w sprawie Sovereign Bank of Canada przeciwko Bellhouse Dillon & Co. czytamy: „Gdy klient (banku) skłonił bank do otwarcia akredytywy na rzecz osoby trzeciej, nie może on — swoją własną wolą — zmusić banku do unieważnienia tej akredytywy, ponieważ umowa akredytywy nie istnieje między klientem a bankiem, lecz między bankiem a osobą trzecią”; w drugim orzeczeniu (amerykańskim z 1920 r.) w sprawie American Stee Co. Przeciwko Irving National Bank sąd oświadczył, że nabywca nie ma uprawnień „do zmiany kontraktu, który bank zawarł z powodem” (powodem w tym wypadku był beneficjent akredytywy).

Nie ulega również wątpliwości, że stronami w akredytywie są: bank, który ją utworzył i beneficjent akredytywy (sprzedawca towaru). Pierwszy z nich zobowiązuje się do zapłaty pod warunkiem udokumentowania, że beneficjent spełnił wszystkie wymogi akredytywy; drugiemu przysługuje prawo żądania od banku zapłaty w zamian za dokumenty, stwierdzające spełnienie tych wymogów.

Bardzo często, w naszych warunkach technicznych — z reguły, obok banku importera, to jest banku, który utworzył akredytywę, występuje bank pośredniczący, powołany do nawiązania bezpośredniego kontaktu z beneficjentem. Rola tego banku, w akredytywie może być trojaka, w zależności od redakcji zlecenia banku otwierającego akredytywę: może on a) potwierdzić akredytywę, tzn. podjąć

swoje własne zobowiązanie na warunkach wymienionych w akredytywie, b) awizować akredytywę beneficjentowi, tzn., obrazowo mówiąc, odegrać rolę skrzynki pocztowej w korespondencji między bankiem importera a beneficjentem akredytywy, względnie c) awizować akredytywę i rozliczyć beneficjenta w imieniu i na rachunek banku otwierającego akredytywę.

W pierwszym przypadku, potwierdzenia akredytywy, nie ma wątpliwości, że bank pośredniczący jest stroną z akredytywy, biorąc w niej udział we własnym imieniu. Ubocznie jednakże wypada tu zwrócić uwagę na tę okoliczność, że co do więzi prawnej między nabywcą a bankiem pośredniczącym w przypadku, gdy bank ten potwierdza akredytywę, istnieją w świecie prawniczym istotne rozbieżności. Mianowicie anglosaska literatura przedmiotu jest zdania, że nie ma żadnej więzi prawnej między bankiem pośredniczącym a nabywcą towaru, ponieważ bank ten działa na zlecenie banku otwierającego akredytywę, a nie na zlecenie nabywcy towaru.<sup>1)</sup> Poglądu tego konsekwentnie przestrzega szereg orzeczeń zarówno brytyjskich, jak amerykańskich, poczynając od lat 1920-tych.

Za najbardziej reprezentatywne wśród nich należy uznać orzeczenie z 1926 r. w sprawie Equitable Trust Company of New York przeciwko Dawson Partners Ltd., w którym sąd uznał brak więzi prawnej między nabywcą a bankiem pośredniczącym, mimo to, że wyboru tego banku dokonał nabywca. Odmienne stanowisko zajmuje orzecznictwo francuskie, reprezentowane przez orzeczenie francuskiego Sądu Kasacyjnego z 1954 r., uznające możliwość dochodzenia pretensji nabywcy na banku potwierdzającym akredytywę z pominięciem banku otwierającego akredytywę. W literaturze francuskiej, broniąc tego stanowiska, Jean Stoufflet uzasadnia je dopuszczalnością akcji zleciodawcy w stosunku do osób trzecich, działających na podstawie umowy ze zleconym (to jest bankiem otwierającym akredytywę)<sup>2)</sup>. Pogląd ten zgodny, skądinąd, z Jednolitymi Zwyczajami i Praktyką Międzynarodowej Izby Handlowej, zwalniającymi w art. 14 banki od odpowiedzialności za błędy ich korespondentów, nawet wybranych przez nie, wydaje się jednak być trudne do utrzymania w praktyce, jak wynika to z odstąpienia przez Stouffleta od konstrukcji francuskiej w odniesieniu do banku pośredniczącego, ograniczonego instrukcją banku importera jedynie do awizowania akredytywy (patrz niżej).

Nie potwierdzając akredytywy bank pośredniczący może wystąpić w roli: a) banku awizującego tylko akredytywę, w której to sytuacji ogranicza się on do roli pośrednika w korespondencji między bankiem otwierającym akredytywę a bene-

1) A. C. Davis, The Law Relating to Commercial Letters of Credit, na str. 87 i nast. H. C. Sutteridge, The Law of Banker's Commercial Credits na str. 43 i nast.

2) Jean Stoufflet, Le Crédit Documentaire, na str. 207.



ficjentem, bądź b) banku awizującego i negocjującego dokumenty, to jest rzliczającego beneficjenta na zlecenie i w imieniu banku importera.

W odniesieniu do banku awizującego panuje całkowita zgoda, że nie jest on stroną w akredytywie, a działa jedynie na zlecenie banku otwierającego akredytywę, jako jego przedstawiciel<sup>3)</sup>. Pogląd ten podziela również, w literaturze francuskiej, Staufflet<sup>4)</sup>, który — odchodząc od swego poprzedniego stanowiska — konstruuje stosunek między bankiem otwierającym a bankiem awizującym jako najem usług.

Negocjowanie dokumentów przez bank pośredniczący może przybierać dwie formy: a) formę, którą nazwałbym negocjacją na zlecenie; w tej sytuacji bank pośredniczący jest upoważniony przez bank importera do zbadania dokumentów i uregulowania należności eksportera w imieniu banku zleceniodawcy (system ten jest stosowany wówczas, gdy dla przyspieszenia rozrachunku zachodzi potrzeba wykorzystania instytucji rembursu); b) druga postać negocjowania dokumentów, którą nazwałbym negocjacją wekslową, polega na skupie przez bank pośredniczący traty, jaką beneficjent ciągnie w ramach akredytywy na importera lub bank, który otworzył akredytywę. Skup takiej traty może nastąpić na mocy skierowanego imiennie do banku pośredniczącego wyraźnego upoważnienia ze strony banku otwierającego akredytywę, może jednak również nastąpić na mocy ogólnego zobowiązania tego banku do honorowania trat, prezentowanych mu przez ich posiadaczy.

W razie negocjacji na zlecenie należy przyjąć, że bank pośredniczący działa jedynie jako przedstawiciel banku importera i, w konsekwencji, nie jest stroną z akredytywy. Pogląd ten podziela Zahn<sup>5a)</sup> sprawa ta bowiem nie była rozpatrywana w środowisku anglosaskim, posługującym się zawsze tratą i, o ile mi wiadomo, uszła uwagi literatury przedmiotu.

W przypadku negocjacji wekslowej, jeżeli bank pośredniczący skupuje tratę w oparciu o ogólne zobowiązanie banku importera do honorowania trat prezentowanych mu przez każdego prawidłowego ich posiadacza, nie ma wątpliwości, że bank pośredniczący nie jest stroną w akredytywie, a jego pretensje do banku importera znajdują oparcie w prawie wekslowym. Identycznie przedstawia się sytuacja w przypadku upoważnienia do negocjowania traty, ograniczonego jedynie do banku pośredniczącego. Pewne wątpliwości budzi sytuacja, w której bank importera poleca bankowi pośredniczącemu negocjowanie trat beneficjenta. Stanowisko banku pośredniczącego różni się w tym wypadku od stanowiska banku skupującego tratę jedynie w oparciu o prawo wekslowe<sup>5)</sup> i nie jest identyczne z sytuacją powstającą przy negocjacji na zlecenie; przy negocjacji bowiem na zlecenie bank pośredniczący może zażądać zapłaty od banku importera i jego środkami zaspokoić pretensję eksportera, w przypadku natomiast negocjacji wekslowej zaspokaja on eksportera z własnych środ-

ków, skupując od niego pretensję wekslową do banku zleceniodawcy. Wydaje się, iż w tej sytuacji należy uznać, że bank pośredniczący jednak nie jest stroną w akredytywie, a stosunek jego do banku zleceniodawcy kształtuje się nie jako umowa o przedstawicielstwo, a jako umowa o pełnomocnictwo, nakładająca na bank pośredniczący inne obowiązki i dająca mu, równocześnie, inne uprawnienia.

## 2. Strony z akredytywy a jej odwołanie lub zmiana

Po określeniu, kto jest stroną w akredytywie można pokusić się o przeanalizowanie uprawnień stron w odniesieniu do odwołania akredytywy lub zmiany jej treści.

Wobec jednostronnego charakteru zobowiązania banku otwierającego akredytywę jest rzeczą oczywistą, że z punktu widzenia prawnego każda zmiana warunków akredytywy, wymagając jego inicjatywy, wymaga jego zgody. Ściśle mówiąc, zgoda banku otwierającego akredytywę jest w jednym wypadku bezprzedmiotowa — mianowicie wówczas, gdy beneficjent akredytywy nie zamierza jej wykorzystać, wobec tego bowiem, że akredytywa stwarza dla beneficjenta uprawnienia, ale nie zobowiązuje go do świadczenia, zobowiązanie banku staje się bezprzedmiotowe w wyniku odmowy ze strony beneficjenta skorzystania z akredytywy.

Ponieważ akredytywa stwarza zobowiązanie banku wobec beneficjenta zarówno odwołanie akredytywy, jak zmiana jej warunków wymaga oczywiście jego zgody. Słusznie jednak zwrócono w literaturze uwagę na to, że pewnego typu zmiany warunków akredytywy nie wymagają zgody beneficjenta<sup>6)</sup>. Należą do niego te wszystkie zmiany, które stawiają beneficjenta w korzystniejszej sytuacji w porównaniu z warunkami poprzednimi lub są dla niego obojętne, jak pewne elementy akredytywy, dotyczące uprawnień banku pośredniczącego. I tak przykładowo: **byłoby bezprzedmiotowe wymaganie zgody beneficjenta na przedłużenie terminu ważności akredytywy lub terminu załadunku, wymagałoby jednak jego zgody opóźnienie terminu, przed którym towaru nie można załadować; bezprzedmiotowe byłoby również domaganie się zgody beneficjenta na zmiany postanowień akredytywy, dotyczących rozliczenia między bankiem importera a bankiem potwierdzającym akredytywę.**

Trzeba tu jednak zwrócić uwagę na to, że w ocenie, czy zmiana stawia beneficjenta w korzystniejszej dla niego sytuacji, nie można pozwolić sobie na jakikolwiek schematyzm. Tak np. dopuszczenie przeładunku w akredytywie, która pierwotnie zakazywała przeładunku, stanowi niewątpliwie korzyść dla beneficjenta; nie można by tego jednak powiedzieć o dopuszczeniu przeładunku z równoczesnym wskazaniem miejsca przeładunku, ponieważ ten dodatkowy warunek może faktycznie przekreślać wartość dla beneficjenta wprowadzonej zmiany.

W odniesieniu do banku pośredniczącego sprawa jest prosta, jeśli ten bank potwierdził akredytywę, jego stanowisko prawne jest bowiem niemal

<sup>3)</sup> Gutteridge, 87 i nast.; Davis, 43 i nast.

<sup>4)</sup> Op. cit., 207.

<sup>5a)</sup> Zahn: Zahlung und Zahlungssicherung in Aussenhandel, Berlin, 1957, na str. 62.

<sup>5)</sup> Gutteridge, op. cit. 59.

<sup>6)</sup> Staufflet, op. cit., 308.



identyczne ze stanowiskiem banku zleceńodawcy; jest ona prosta wówczas, gdy ogranicza się on do awizowania akredytywy, w tej sytuacji bowiem nie jest on stroną w akredytywie. Nie budzi również wątpliwości sytuacja, w której bank pośredniczący jest upoważniony do negocjowania traty na zasadzie ogólnej klauzuli negocjacyjnej — nie ma on wówczas obowiązku negocjowania traty i nie jest stroną w akredytywie. Wątpliwości budzi sytuacja, w której bank importera zleca bankowi pośredniczącemu negocjowanie dokumentów. Zgodnie z analizą przeprowadzoną wyżej należy przyjąć, że zmiana akredytywy nie wymaga jego zgody, ponieważ nie jest on stroną w akredytywie, jednakże zmiana stypulacji akredytywy zmienia poprzednią umowę o pełnomocnictwo, wobec czego bank ten może odmówić negocjowania dokumentów na zmienionych warunkach, ponieważ wolno mu nie zawrzeć umowy o pełnomocnictwo na zmienionych warunkach.

### 3. Zmiana warunku akredytywy a pozostałe jej stypulacje

W związku z mianą warunków akredytywy powstaje pytanie, czy propozycja zmiany jednego jej warunku powoduje zwolnienie banku z całości jego dotychczasowego zobowiązania, a zaakceptowanie zmiany oznacza podjęcie przez bank nowego zobowiązania (jakkolwiek częściowo na poprzednich warunkach), czy też w tej sytuacji ma miejsce jedynie częściowa zmiana akredytywy?

Jedyne znane mi orzeczenie, nawiązujące do omawianej kwestii, stanowi wyrok sądu brytyjskiego z 18.5.1925 roku w sprawie Guaranty Trust Co., New York, przeciwko Van den Berghs, w którym sąd orzekł, że niespełnienie przez beneficjenta warunku wprowadzonego do akredytywy w interesie banku nie upoważnia importera do odmowy zapłaty za dokumenty. Jak widać z przytoczonego orzeczenia sąd uznał, że akredytywa nie stanowi nienaruszalnej całości i niespełnienie jednej z jej stypulacji nie upoważnia dłużnika do uznania się za zwolnionego z zobowiązania. Orzeczenie to zawiera również, *implicite*, podział stypulacji na warunki dotyczące samej transakcji handlowej i warunki wtórne, dotyczące zabezpieczenia sytuacji jednej ze stron, w tym wypadku — banku.

Omawiane orzeczenie brytyjskie jest przekonujące dzięki swej życiowości i logice. Jest bowiem rzeczą oczywistą, że przyjęcie zasady zmiany wszystkich warunków akredytywy w razie potrzeby zmodyfikowania jednego z nich oznaczałoby przekreślenie nieodwołalności akredytywy; z drugiej strony jednak uznanie niezmienności wszystkich warunków akredytywy przy zmianie jednego z nich uniemożliwiłoby dostosowanie akredytywy do konkretnych wymogów transakcji handlowej, ponieważ nie można zaprzeczyć temu faktowi, że zmiana jakiegoś warunku akredytywy może być dla jednej ze stron do przyjęcia pod warunkiem zmodyfikowania innego wymogu.

Wobec powyższego wydaje się, że należy przyjąć następujące sformułowanie: każda ze stron w akredytywie może uzależnić swoją zgodę na zmianę warunku akredytywy od zmiany takich do-

tychczasowych warunków, bez modyfikacji których jest niemożliwe spełnienie wszystkich stypulacji akredytywy; uzasadnione jest również domaganie się zmiany tych warunków, przy zachowaniu których strona znajdzie się w gorszej sytuacji niż poprzednio. Przykładowo np. zmiana portu załadunku może pociągnąć konieczność przedłużenia terminu ważności akredytywy lub terminu przewidzianego na złożenie dokumentów; w razie żądania potwierdzenia akredytywy może być uzasadnione żądanie banku potwierdzającego, aby traty były ciągnięte nie na nabywcę a na bank otwierający akredytywę.

Konsekwentnie z powyższym stanowiskiem żądanie zmiany warunków akredytywy, nie związanych z warunkiem ulegającym modyfikacji, należy uważać za złośliwe uchylanie się od zobowiązań; należy też spodziewać się w razie sporu zajęcia takiego stanowiska przez sądy.

Rozważania dotyczące zmiany już istniejących warunków akredytywy mają odpowiednie zastosowanie również do modyfikacji, polegających na wprowadzeniu do akredytywy dodatkowych warunków.

### 4. Moment powstania nieodwołalnego zobowiązania banku

W odniesieniu do kapitalnego zagadnienia, od jakiego momentu powstaje nieodwołalne zobowiązanie banku otwierającego lub potwierdzającego, akredytywę zarówno w literaturze, jak w orzecznictwie spotyka się wysoce rozbieżne poglądy. Ten stan rzeczy należy prawdopodobnie przypisać temu, że spory sądowe na omawianym tle zdarzają się zupełnie wyjątkowo; jest np. charakterystyczne, że — o ile nie mylę się — zagadnienie to nie wpływało w ogóle przed sądami anglosaskimi.

Istnieje pogląd, że nieodwołalne zobowiązanie banku powstaje w chwili zawarcia umowy o akredytywę między nabywcą a bankiem; na konstrukcji tej oparł swoje orzeczenie z 15.7.49 r. francuski trybunał handlowy w Algierze. Pogląd ten jest jednak nie do przyjęcia wobec powszechnie dziś nie kwestionowanej zasady samodzielności zobowiązania banku.

W zupełnej zgodzie z zasadą samodzielności zobowiązania banku pozostaje pogląd, przyjęty przez francuski Sąd Kasacyjny w orzeczeniu z 20.10.1953 r., według którego nieodwołalne zobowiązanie banku powstaje z tą samą datą, jaką nosi akt, w którym bank podjął swoje zobowiązanie z akredytywy. Jest to, zdaje się, również pogląd autorów *Jednolitych Zwyczajów i Praktyki Dotyczących Akredytyw Dokumentowych*. Wprawdzie bowiem *Jednolite Zwyczaje* nie zajmują się kwestią umiejscowienia w czasie zobowiązania banku otwierającego akredytywę, w art. 5 jednak powiadają, że zobowiązanie banku potwierdzającego powstaje z datą udzielenia potwierdzenia.

Pogląd ten, bodaj najczystszy z teoretycznego punktu widzenia, ma tę niedogodność praktyczną, że zwalnia beneficjenta akredytywy od konieczności zawiadomienia banku, czy przyjmuje akredytywę w proponowanej redakcji. Wobec tego ani bank, ani — co ważniejsze — importer do ostatniej chwili nie wiedzą, czy beneficjent jest gotów wy-



konać dostawę na warunkach akredytywy. W tym stanie rzeczy opieszały lub nieuczciwy dostawca może w końcu ważności kontraktu uchylić się od jego wykonania, motywując swoją decyzję tym, że warunki akredytywy nie odpowiadają postanowieniom kontraktu. Poza tym przyjęcie omawianego poglądu uniemożliwia — w razie błędu ze strony banku — skorygowanie tego błędu drogą np. telegraficznego sprostowania lub odwołania swego zobowiązania wysłanego pocztą.

Omówione motywy prawdopodobnie skłoniły ten sam francuski Sąd Kasacyjny do uznania w innym orzeczeniu, że nieodwołalność zobowiązania banku powstaje z chwilą otrzymania przez beneficjenta tekstu akredytywy<sup>7)</sup>. Pogląd ten ma tę zasadniczą niedogodność, że możliwość bezspornego ustalenia daty otrzymania tekstu akredytywy przez beneficjenta jest bardzo wątpliwa.

Z tych przesłanek też wywodzi się orzeczenie belgijskie trybunału handlowego w Brukseli z 16.4.1908 r., przyjmujące za datę, od której zobowiązanie banku staje się nieodwołalne, datę przyjęcia akredytywy przez beneficjenta. Praktycznie, jest to data pisma beneficjenta, zawierającego jego oświadczenie o przyjęciu warunków akredytywy. Za poglądem tym przemawia tyle przesłanek praktycznych i tyle względów przyzwoitości (a ta w handlu obowiązuje wbrew szeroko rozpowszechnionym poglądom przeciwnym), że wydaje się on reprezentować stanowisko ze wszech miar godne przyjęcia.

## 5. Błędy oświadczenia woli

Zagadnienie o dużym znaczeniu praktycznym stanowi sprawa wpływu na zobowiązanie banku błędów, jakie zostały popełnione w treści akredytywy lub w związku z jej otwarciem. Błędy te mogą być następujące: a) ułożenie warunków akredytywy w sposób niecałkowicie zgodny z warunkami kontraktu istniejącego między sprzedawcą a nabywcą (np. opuszczenie istotnego warunku), b) błąd banku w postaci innego zredagowania warunków akredytywy niż ustalone w umowie między nim a nabywcą, lub c) błąd w adresie, polegającym na otwarciu akredytywy na rzecz niewłaściwego beneficjenta, d) błąd prawny w postaci otwarcia akredytywy w związku z kontraktem kupna-sprzedaży sprzecznym z obowiązującym prawem lub otwarciem akredytywy sprzecznej z obowiązującymi przepisami.

a) W odniesieniu do niezgodności warunków akredytywy z kontraktem, należy zacytować dwa orzeczenia sądowe, pozwalające na wyprowadzenie reguły interpretacyjnej, umożliwiającej zorientowanie się w zagadnieniu. W pierwszej sprawie Kronman & Co. przeciwko Steinberger (z 1922 r.), akredytywa została omyłkowo otwarta w dolarach zamiast w funtach. Błąd ten został skorygowany, beneficjent jednak oświadczył, że nie akceptuje zmiany akredytywy i, w związku z tym, uważa umowę za niedotrzymaną z winy nabywcy. Sąd uznał jednak, że dostawca nie miał podstaw do zerwania umowy, ponieważ nie poczynił jeszcze żadnych przygotowań do wykonania transakcji zgod-

nie z warunkami akredytywy w pierwotnej redakcji.

W drugiej sprawie (z 1920 r.), Frey przeciwko Sherburne i The National City Bank of New York, do warunków akredytywy nie wprowadzono przepisu kontraktu, upoważniającego nabywcę do odstąpienia od umowy w razie opóźnienia dostawy. Wobec tego, że dostawca jednej z partii towaru istotnie uległ opóźnieniu, dostawca wystąpił do sądu o wydanie bankowi zakazu honorowania traty ściąganej na pokrycie opóźnionej dostawy. Sąd oddalił powództwo wobec tego, że odpowiedni warunek kontraktu nie został wprowadzony do akredytywy.

Z pierwszego z cytowanych wyroków Davis w literaturze angielskiej wyciągnął wniosek, że nabywca może sprostować błąd w akredytywie dopóki sprzedawca nie poczynił przygotowań do wykonania umowy zgodnie z błędnymi warunkami akredytywy<sup>8)</sup>. Drugi z przytoczonych wyroków również nie obala postawionej zasady, ponieważ w tym wypadku dokonano już wysyłki kilku partii towaru w oparciu o błędne warunki akredytywy. Zasada, sformułowana przez Davisa, wydaje się być całkowicie do przyjęcia, chroni ona bowiem nabywcę przed złą wiarą sprzedawcy, pragnącego wyciągnąć korzyści z błędu kontrahenta, a równocześnie chroni sprzedawcę, który, działając w dobrej wierze, poczynił przygotowania do wykonania dostawy na zakomunikowanych mu warunkach.

b) Sprawa Kronman & Co. przeciwko Steinberger toczyła się z powództwa nabywcy. I niewątpliwie sprawy wynikające z niewłaściwego ułożenia warunków akredytywy z winy nabywcy muszą rozstrzygać się między nabywcą a sprzedawcą, ponieważ zagadnienie to jest — przynajmniej formalnie — obojętne dla banku. Tym niemniej trudno dopatrzeć się powodu, dla jakiego orzeczenia tego nie można byłoby zastosować również i do sytuacji, w której błąd powstał z winy banku. Przemawia za tym szereg orzeczeń zwalniających banki od świadczenia wobec nadużyć popełnionych przez beneficjenta, a wyciągnięcie przez beneficjenta korzyści z błędu, popełnionego przez bank w chwili otwarcia akredytywy, stanowi oczywisty przypadek nieuczciwości po stronie beneficjenta.

c) Z zasady samodzielności zobowiązania banku wynika, że ewentualne wady zobowiązania sprzedawcy, w konsekwencji uniemożliwiające wykonanie jego świadczenia, nie zwalniają banku z jego obowiązku zapłaty w ramach akredytywy (nie wyklucza to oczywiście ewentualnego dochodzenia pretensji między nabywcą a sprzedawcą i między bankiem a nabywcą w oparciu o przepisy prawa zobowiązaniowego). Pogląd ten jest zdecydowanie podzielany przez orzecznictwo i literaturę anglosaską. Najbardziej pod tym względem reprezentatywny jest wyrok sądu amerykańskiego z 1920 r. w sprawie American Steel Co. przeciwko Irving National Bank, który odmówił zapłaty za dokumenty dotyczące wysyłki płyt stalowych, ponieważ — wobec wydanego zakazu eksportu tego rodzaju towaru — transakcja stała się bezprzedmiotowa. Sąd uznał, że — wobec braku odpowiedniego zastrzeżenia w akredytywie — bank nie mógł odmówić zapłaty, opierając się na przyczynach do-

<sup>7)</sup> Stoufflet, op. cit., 302.

<sup>8)</sup> Davis, op. cit., 44.



tyczących kontraktu między sprzedawcą a nabywcą. W podobnym sensie zapadły również orzeczenia w sprawie Frey przeciwko National Bank (wyrok amerykański z 1920 r.), w sprawie Maurice O'Meara przeciwko National Park Bank (wyrok amerykański z 1925 r.), wyrok Trybunału Handlowego w Bruges (Belgia) z 10.6.1952 r.

Nader istotne również jest — w odniesieniu do omawianego zagadnienia — orzeczenie brytyjskie z 9.12.57 r. w sprawie Malas & Another (Trading as Hamzeh Malas & Sons) przeciwko Imex Industries Ltd., w którym sąd apelacyjny odmówił przedłużenia nakazu, wydanego przez sąd niższej instancji, zabraniającego beneficjentowi wykorzystania akredytywy z powodu dostawy towaru rzekomo złej jakości. Sąd uznał, że spór, toczący się między stronami kontraktu kupna-sprzedaży, w niczym nie może wpływać na zobowiązanie banku.

Należy tu jednak zwrócić uwagę, że w literaturze belgijskiej, i to najnowszej<sup>9)</sup>, istnieje pogląd, że zobowiązanie banku z akredytywy jest nieważne wobec nieważności kontraktu, ponieważ istnieje między nimi więź faktyczna mimo braku więzi prawnej. Pogląd ten pozostaje w zgodzie z orzeczeniem Cour de Paris z 31.5.1958 r., które upoważniło bank do wstrzymania zapłaty z akredytywy wobec istnienia sporu między nabywcą a sprzedawcą co do obowiązującego między nimi kontraktu kupna-sprzedaży<sup>10)</sup>, jest on również zgodny z orzeczeniem niemieckiego Sądu Kasacyjnego z 16.1.1923 r., w którym uznano nieważność akredytywy wobec nieważności kontraktu.

<sup>9)</sup> Dierik. Les Ouvertures de Crédit, Bruxelles, 1954.

<sup>10)</sup> W literaturze francuskiej orzeczenie to spotkało się ze zdecydowaną krytyką Stouffleta, op. cit., 32b.

Jakkolwiek, niewątpliwie, należy uznać za prawidłowe z wielu względów stanowisko uniezależniające ważność akredytywy od ważności lub wykonalności kontraktu kupna-sprzedaży, wydaje się jednak, że należy przyznać nieważność akredytywy otwartej w wykonaniu kontraktu sprzecznego z podstawowymi zasadami porządku publicznego lub moralności, jak np., sięgając do skrajnego przykładu, akredytywy finansującej handel narkotykami.

d) W odniesieniu do zagadnienia wpływu na zobowiązanie banku przeszkód wynikających z przepisów dewizowo-prawnych znane mi są jedynie dwa orzeczenia francuskie. Pierwsze: orzeczenie sądu kasacyjnego z 23.3.1955 r. zawiera pogląd, że „komplikacje i trudności ze strony władz dewizowych nie mają znaczenia prawnego dla instytucji akredytywy”; w drugim orzeczeniu (z 22.2.1956 r.) sąd w Dijon uznał, że bank odpowiada za zwłokę w zapłacie, spowodowaną trudnościami płatniczymi w clearingu francusko-włoskim. Można jedynie jak najgoręcej opowiedzieć się za obu tymi wyrokami, nakładającymi na banki obowiązek tak pieczołowitego opracowania wszystkich szczegółów związanych z akredytywą, aby wykluczyć powstanie trudności dewizowo-prawnych w momencie zapłaty. Trudno mi niestety w tej chwili odpowiedzieć czy w judykaturze innych krajów można spodziewać się spotkania takiego samego poglądu.

Na tym kończę ten szkic, ograniczywszy się w nim do poruszenia kwestii nasuwających wątpliwości a pominąwszy momenty niewątpliwe i znane powszechnie.

M. Dietrich









