

# WIADOMOŚCI

## Narodowego Banku Polskiego

---



Miesięcznik

S P I S T R E Ś C I

DZIAŁ ARTYKUŁOWY

|   | Str |
|---|-----|
| 1. Reforma cen artykułów zaopatrzeniowych — <i>L. Siemiątkowski</i> . . . . .   | 253 |
| 2. Zasady rewizji działalności kredytowej oddziałów operacyjnych, w Narodowym Banku Polskim — <i>E. Szm-bierowicz</i> . . . . . | 258 |
| 3. Nowy system kredytowania przedsiębiorstw w praktyce oddziałów operacyjnych — <i>K. Szelański</i> . . . . .                   | 264 |
| 4. Zagadnienie kadr w piętnastoletnim rozwoju Narodowego Banku Polskiego — <i>L. Laskowski</i> . . . . .                        | 269 |
| 5. O regulaminach organizacyjnych oddziałów — <i>S. Szałowski</i> . . . . .   | 277 |
| 6. Zarys nowego systemu kredytów zagranicznych — <i>M. Karczmar</i> . . . . .   | 284 |

DZIAŁ INSTRUKCYJNY

|  |     |
|--|-----|
| 1. Analiza zamierzeń inwestycyjnych — <i>S. Wóycicki</i> . . . . . | 292 |
|--|-----|

Z DOŚWIADCZEŃ I PRAKTYKI BANKOWEJ

|   |     |
|---|-----|
| 1. Z doświadczeń kredytowania przedsiębiorstw przemysłu terenowego — <i>S. Kozłowski</i> . . . . .    | 299 |
| 2. Wykorzystanie kredytu na inne rozliczenia — <i>E. Dobecki, Z. Komar</i> . . . . .                  | 301 |
| 3. Jeszcze o likwidacji komórek rozliczeń inkasowych — <i>F. Lewandowski</i> . . . . .                | 303 |
| 4. Przygotowanie oddziału do realizacji zadań w roku 1960 — <i>A. Baran, W. Woszczyński</i> . . . . . | 305 |
| 5. Kontrola funduszu płac przedsiębiorstw — <i>A. Makowiecki</i> . . . . .                            | 307 |



---

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

---

Nadesłanych maszynopisów Redakcja nie zwraca

---

Wydawca: Polskie Wydawnictwa Gospodarcze, Warszawa, ul. Poznańska 15, tel. 8-60-71 w. 91. Redaguje Kolegium

---

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

---

Druk. ukończ. 3.VI.60. Nakł. 5.500 egz. Pap. gazetowy 50 g A1. Ark. wyd. 9,08 C-34  
Stołeczne Zakłady Graficzne. Z. W. Zam. 303.

## REFORMA CEN ARTYKUŁÓW ZAOPATRZENIOWYCH

Z dniem pierwszym lipca bieżącego roku, na podstawie uchwały Rady Ministrów z dnia 22 grudnia 1959 roku obowiązywać będą nowe ceny zbytu artykułów zaopatrzeniowych i inwestycyjnych oraz nowe taryfy przewozowe w ruchu towarowym. Zakres tych zmian jest tak szeroki, że konsekwencje tej reformy obejmą całą gospodarkę narodową i spowodują wiele zjawisk, które w sposób pośredni lub bezpośredni zaangażują pracowników kredytowych w tej poważnej operacji gospodarczej. Dla wprowadzenia w ogólne problemy związane z cytowaną uchwałą należy przede wszystkim omówić cel reformy na tle obecnie obowiązującego układu cen artykułów zaopatrzeniowych i inwestycyjnych.

W ciągu wielu lat, pod wpływem rozlicznych czynników, następowały istotne zmiany w kosztach produkcji jak również i w cenach niektórych artykułów. To jest powodem, że układ cen i ustalone w nim proporcje zatraciły w niektórych przypadkach cechy logicznych powiązań i prawidłowych relacji względem siebie. Tę niekorzystną sytuację pogłębiał jeszcze bardziej fakt silnego odchylenia w dół od faktycznej wartości cen artykułów produkowanych przez dział gospodarki A. Sytuacja ta doprowadziła w dużej ilości przedsiębiorstw do kształtowania się kosztów własnych powyżej cen zbytu, obowiązujących dla wyrobów wytwarzanych przez te przedsiębiorstwa. Stąd duża ilość przedsiębiorstw pracujących ze stratami, geneza których tkwiła nie w warunkach technicznych i organizacyjnych zakładu, a jedynie w aktualnie obowiązujących cenach zbytu.

Jakie powodowało to skutki? Nie wzmacniało roli i znaczenia rozrachunku gospodarczego w skali mikroekonomicznej, zaś w skali makroekonomicznej nie sprzyjało sporządzaniu prawidłowego rachunku ekonomicznego dla gospodarki narodowej. Przy dużej ilości przedsiębiorstw deficytowych można było jedynie ustalić wielkość dopłat dokonanych dla pokrycia strat przedsiębiorstwom, w jakim jednak stopniu dopłaty te rozkładały się na poszczególnych odbiorców, nabywających wyroby przedsiębiorstw deficytowych po kosztach niższych niż koszty faktyczne, trudno było ustalić.

Szczególnie w zakresie inwestycji występowała w tej sytuacji duża ilość czynników utrudniających prawidłową kalkulację i podjęcie na tej podstawie słusznej decyzji gospodarczej. Wysokość nakładów inwestycyjnych była w zasadzie zaniżona, co w znacznym stopniu utrudniało prawidłowe wyliczenie efektywności zamierzonej inwestycji. Zaniżone nakłady w konsekwencji prowadziły do wyliczenia

środków trwałych również w wartości zaniżonej, a tym samym do ustalania amortyzacji na poziomie niższym, co powodowało nieprawidłowe ustalanie kosztów i to we wszystkich gałęziach naszej gospodarki.

Niemniej ważnym aspektem obecnej sytuacji jest zagadnienie oszczędności, przy którym należy postawić pytanie, czy poziom obowiązujących cen sprzyjał oszczędzaniu, czy też w pewnych przypadkach pomniejszał zainteresowanie oszczędzaniem materiałów często deficytowych ale tanich. Należy stwierdzić, że zjawisko braku gospodarności wynikać mogło z niewłaściwej proporcji między kosztem surowców i kosztem materiałów a innymi składnikami kosztów produkcji. Uwaga kierownictwa zakładu nie koncentrowała się na tych elementach kosztów, których koszt zakupu był względnie niski i nawet wydatne oszczędności dokonane w zużyciu tego materiału nie dawały zbyt dużych efektów.

Jako przykład braku zainteresowania w zmniejszeniu zużycia może posłużyć energia elektryczna. Występujący okresowo niedobór energii elektrycznej nakazuje szczególną oszczędność w gospodarowaniu tym artykułem i to bez względu na to czy odbiorca korzysta z niego w ilościach masowych, czy w stopniu dużo mniejszym od przemysłów zużywających duże ilości energii elektrycznej.

Praktyka wykazuje jednak, że większość przedsiębiorstw gospodaruje jeśli nie rozrzutnie, to na pewno nieszczędnie tym artykułem deficytowym. Potwierdzają to wysokie straty w sieci własnej odbiorcy oraz konieczność nakładania kar na te przedsiębiorstwa, które przekraczają ustaloną dla nich wielkość zużycia.

Podobne zjawisko można obserwować również w zakresie innych surowców i materiałów. Nasze obrabiarki, zdobywające coraz większe uznanie na rynkach zagranicznych, odznaczające się nowoczesną konstrukcją w działaniu, wykazują jednocześnie duże odchylenia od norm, jeśli chodzi o ich wagę. Świadczy to o tym, że zarówno konstruktor jak i producent nie przywiązują zbyt dużego znaczenia do oszczędzania na materiałach. Problem ten można rozszerzyć jeszcze o takie zagadnienie, jak zainteresowanie przemysłu w stosowaniu materiałów zastępczych (mas plastycznych, tworzyw sztucznych itp.), których cena zbytu nie zawsze pozostawała w prawidłowym stosunku do artykułów o charakterze substytucyjnym.

Nieprawidłowe relacje cen niesłuchanie utrudniały ocenę efektywności eksportu i importu. Wyliczenie ile złotych kosztuje nas rubel lub dolar przy

sprzedaży towaru A, B itd. wymagało niesłuchanie skomplikowanych przeliczeń, które nie zawsze dawały prawidłowy wynik. Koszt produkcji towaru eksportowanego nie jest dostatecznym miernikiem dla dokonania prawidłowej analizy opłacalności eksportu tego lub innego artykułu, należy bowiem uwzględnić w jakich ilościach partycypują w tym wyrobie surowce, energia, materiały, których cena zbytu jest niższa od kosztów własnych ich wytworzenia. Naturalnie, że decyzja eksportowania danego artykułu zależy jeszcze od wielu innych czynników, jednak możliwość dokonania analizy i znajomość, które towary dają najlepsze efekty jest niezbędnym elementem w polityce handlu zagranicznego.

Rozpatrując obowiązujące ceny zbytu w związku z systemem finansowym przedsiębiorstw należy stwierdzić, że w coraz większym stopniu narasta trudność regulowania rentowności tylko za pomocą podziału zysku w tych przedsiębiorstwach, w których nie występuje podatek obrotowy. Wprowadzenie różnicowanego podatku obrotowego w szerszym zakresie niż to obecnie obowiązuje powinno zapewnić bardziej prawidłowe kształtowanie się zysku przedsiębiorstwa i jego środków własnych.

Omówione wyżej problemy, mimo że w małym tylko stopniu naświetlają skomplikowany problem cen, wskazują jednak, że pewne korzyści widziane w obecnym układzie cen nie wyrównują braków, które zaistniały w tym systemie. Dlatego też uchwała Rady Ministrów stawia jako cel reformy ustalenie właściwych proporcji między poszczególnymi składnikami kosztów oraz zapewnienie pełnego pokrycia kosztów własnych i odpowiedniego zysku.

Reformą objęta jest większość artykułów zaopatrzeniowych i inwestycyjnych z zasadniczą tendencją ustalenia cen zbytu na poziomie wyższym od poziomu obowiązującego obecnie, poza sprzętem elektro-technicznym oraz niektórymi asortymentami przemysłu drzewnego. Ceny zbytu poszczególnych wyrobów typowych ustalone zostały przez resorty i na wniosek właściwego ministra zatwierdzone zostały przez Państwową Komisję Cen. Nowe cenniki są w posiadaniu przedsiębiorstw i dla pracownika Narodowego Banku Polskiego, który chce się zainteresować bardziej szczegółowo tym zagadnieniem, są tam dostępne. Z tego powodu w artykule niniejszym podaję średnie ceny dla grup wyrobów najważniejszych branż gospodarczych, w celu uchwycenia tendencji i nowych proporcji, jakie będą wprowadzone z dniem 1 lipca bieżącego roku.

Średnie ceny węgla kamiennego zostały ustalone w wysokości 321 złotych za tonę, cena węgla dla przeróbki chemicznej ustalona została w wysokości 461 złotych za tonę, z tym że najwyższa cena w tym gatunku nie może przekraczać kwoty 610 złotych za tonę. Takie ustalenie średnich cen zbytu zapewnia rentowność w skali całego przemysłu węglowego, nie eliminuje jednak nielicznych przypadków, w których koszt własny jednej tony węgla będzie wyższy od ustalonej ceny maksymalnej.

Średni wzrost cen zbytu energii elektrycznej na cele przemysłowe na wysokim napięciu powinien wynosić 75%, a na niskim napięciu 60%. W resorcie przemysłu ciężkiego średni wzrost cen zbytu artykułów produkowanych przez hutnictwo żelaza i stali ma wynosić około 55% w stosunku do cen obecnych, a średnia podwyżka cen zbytu półfabrykatów i wy-

robów produkcji przemysłu ciężkiego wyniesie od 22% (opakowania blaszane) do 40% — 50% (armatura przemysłowa, gwoździe, druty). W mniejszym stopniu wzrastają ceny zbytu narzędzi i maszyn. Dość znacznie wzrosnie taryfa kolejowa przewozów towarowych, która przewiduje opłaty różnicowane w zależności od kosztów przewozu różnych ładunków. Średni wzrost nowych opłat wynosić ma około 78%, z tym że w ramach średniego wzrostu może nastąpić wyższy wzrost opłat, na przykład zwykle przesyłki wagonowe około 95%.

Taryfa towarowa żeglugi rzecznej ma być oparta w zasadzie o stawki przewidziane w taryfie kolejowej, pomniejszone średnio o 30%. Ustalenie to wprowadza prawidłowe relacje cen między tymi zasadniczymi środkami transportu. Obecna sytuacja nie sprzyjała rozwojowi żeglugi rzecznej i doprowadziła do sytuacji, że przy olbrzymim wzroście przewozów transportem drogą wodną nie tylko nie wykazywał wzrostu, lecz nawet miał tendencje spadkowe, mimo że jest transportem najbardziej ekonomicznym, szczególnie materiałów masowych. Wzrosną również około 47% taryfy przewozów samochodowych, z tym jednak, że dla budownictwa i handlu ustalone są taryfy specjalne, o niższych opłatach.

W przemyśle chemicznym rozpiętość we wzroście cen jest dość znaczna i waha się od 22% na tworzywa sztuczne, do 85% na artykuły pochodzenia nieorganicznego. W przemyśle materiałów budowlanych wzrost cen zbytu jest niższy i nie przekracza 32% (kruszywo i kamień budowlany). W przemyśle lekkim wzrostem cen zbytu objęte są surowce włókiennicze, przędza włókiennicza oraz skóry surowe.

Uchwała nakazuje również ustalenie nowych cen zbytu w odniesieniu do artykułów zaopatrzeniowych i inwestycyjnych, pochodzących z importu, w oparciu o nowy poziom cen tego samego artykułu produkcji krajowej. Występowały bowiem przypadki niższego kształtowania się cen artykułów importowanych od cen krajowych tych samych artykułów, co nie skłaniało przedsiębiorstw do korzystania z produkcji krajowej. Sytuacja ta, stwarzając większy popyt na artykuły importowane, nie wpływa korzystnie na nasz bilans handlowy z zagranicą.

Jako ostatni element zakresu reformy występuje zagadnienie cen artykułów i usług nietypowych, które nie mogą być objęte ustalonymi cennikami. Ceny tych artykułów wyliczone będą w oparciu o nowe koszty własne przedsiębiorstwa, powiększone o planowany zysk.

Omawiana reforma zakłada zmniejszenie się ilości przedsiębiorstw planowo-deficytowych, które produkują artykuły zaopatrzeniowe, lub wykonują usługi dla gospodarki narodowej. Należy się jednak spodziewać, że po reformie tej wystąpi zjawisko deficytowości pewnych przedsiębiorstw, a może i całych branż produkujących artykuły rynkowe. Wynika to z podstawowej zasady reformy, która głosi, że wprowadzone nowe ceny surowców, materiałów i taryfy przewozowej nie mogą spowodować podwyżki cen wyrobów gotowych, sprzedawanych ludności. Z tego powodu, że ceny rynkowe pozostaną niezmiennione, koszt produktu finalnego, który idzie na rynek, może przekraczać cenę, po której przedsiębiorstwo będzie zbywać swoje wyroby organizacjom handlowym.

W niektórych grupach wyrobów zagadnienie to da się rozwiązać za pomocą odpowiedniego zmniejszenia podatku obrotowego, jednak taka możliwość nie wystąpi powszechnie, co w konsekwencji zrodzi problem przedsiębiorstw planowo-deficytowych, ewentualnie zwiększy się ilość takich, w których część artykułów rynkowych przynosić będzie stratę.

Zwłaszcza istotnym zagadnieniem będzie sytuacja finansowa spółdzielczości, dla której ceny artykułów zakupywanych dla potrzeb produkcji wzrosną wydatnie przy obowiązkach utrzymania na poziomie dotychczasowym cen detalicznych artykułów produkowanych przez spółdzielnie na rynek. Ponieważ większa część spółdzielni zajmuje się produkcją artykułów rynkowych wystąpi przypuszczalnie konieczność dotowania z budżetu dużej liczby przedsiębiorstw spółdzielczych.

W związku z tym przed pracownikami kredytującymi pion spółdzielczości wystąpią liczne zagadnienia wymagające od aparatu bankowego pełnej znajomości nowej sytuacji. W pewnej liczbie spółdzielni pracy ulegną prawdopodobnie zmianie fundusze własne, a w związku z tym i udział kredytu w finansowaniu środków obrotowych przedsiębiorstwa, zmienia się marża zysku, a w konsekwencji wystąpi odmienna niż dotychczas rentowność lub zjawisko deficytowości. Nakłady na inwestycje spółdzielczości pokryte zostaną w większym stopniu kredytem bankowym.

Zagadnienia te podkreśliłem w tym miejscu marginesowo, ze względu na rozległość tematu, a w dalszej części artykułu chcę przedstawić ogólne problemy reformy w aspekcie zainteresowań pracownika Banku. Z tego powodu sam problem zbilansowania narodowego planu gospodarczego i budżetu w oparciu o nowe ceny nie będzie przedmiotem niniejszego opracowania. Naturalnie, że prawidłowe przeliczenie dokonane przez przedsiębiorstwa zadecyduje o tym czy proporcje założone w narodowym planie gospodarczym zostaną utrzymane i nie będą wymagały dużej korekty oraz z tego powodu współzależność ta powinna być zawsze brana pod uwagę przy analizie przebiegu akcji przeceny.

W czwartym kwartale roku ubiegłego i w pierwszym kwartale roku bieżącego oddziały Banku poświęciły wiele uwagi projektom planów techniczno-ekonomicznych, doceniając znaczenie, jakie ma prawidłowe ustalenie tych planów dla gospodarki narodowej jak również dla potrzeb kontroli bankowej i kredytowania.

Reforma cen spowoduje duże zmiany w wielu podstawowych elementach planu techniczno-ekonomicznego. Przedsiębiorstwa będą zmuszone do przeliczenia wzrostu wartości produkcji i wartości sprzedaży produkcji, przeliczenia wzrostu kosztów własnych produkcji i kosztów własnych sprzedaży produkcji, w przedsiębiorstwach handlowych do zwiększenia wartości zakupu towarów (wysokość obrotów w nowych cenach zakupu) zmiany akumulacji a ponadto przeliczenia środków normowanych i normatywów oraz ustalenie z tego tytułu nadwyżki środków obrotowych na dzień pierwszy lipca 1960 roku.

Jak z tego wyliczenia wynika, większość podstawowych wielkości, które służą Bankowi do oceny i podjęcia decyzji kredytowych ulegnie zmianie, a w rezultacie wystąpi konieczność dokładnego przeanalizowania przeliczonych planów techniczno-ekonomicznych.

Wzrost wartości produkcji może skomplikować i utrudnić bankową kontrolę funduszu płac w tych przedsiębiorstwach, w których za podstawę korekty przyjmuje się produkcję towarową według cen zbytu. W przedsiębiorstwach, które produkują wyroby nie objęte cennikami może zaistnieć tendencja do zaniżenia wartości produkcji w celu uzyskania łatwego wykonania planu produkcji, a tym samym otrzymania korzystnej podstawy do wyliczenia skorygowanego funduszu płac. Przy ocenie tego zagadnienia pomocne będzie przeanalizowanie wzrostu kosztów własnych produkcji i stwierdzenie, w jakim stosunku wzrost produkcji pozostaje do wzrostu kosztów i czy te wielkości wykazują prawidłowy stosunek między sobą.

Zagadnienie prawidłowego ustalenia kosztów własnych produkcji jest niesłychanie ważne ze względu na decydujący wpływ tej pozycji na akumulację. Zmiana cen artykułów zaopatrzeniowych spowoduje, że część akumulacji pobierana przy obecnie obowiązującym systemie w przedsiębiorstwach wytwarzających artykuły konsumpcyjne przejmowana będzie w postaci podatku obrotowego w przedsiębiorstwach produkujących artykuły zaopatrzeniowe. Należy przypuszczać, że podatek obrotowy wystąpi w tym przypadku jako różnica między ceną fabryczną a ceną zbytu, ustaloną na nowym poziomie z dniem 1 lipca bieżącego roku. Cenę fabryczną stanowi koszt własny produkcji i sprzedaży plus pewna marża zysku, ustalona w granicach pięciu procent kosztu.

Nieprawidłowe ustalenie ceny fabrycznej na podstawie zawyżonych kosztów automatycznie doprowadzi do zmniejszenia różnicy między ceną fabryczną a ceną zbytu. W takiej sytuacji wystąpi zjawisko zmniejszenia kwot odprowadzonych do budżetu w formie podatku, z drugiej zaś strony nastąpi zwiększenie zysku przedsiębiorstwa. W ostatecznym wyniku akumulacja dzielona między przedsiębiorstwo i budżet państwa przyjmuje odmienne proporcje od założonych w narodowym planie gospodarczym i w budżecie.

Zastosowanie w roku bieżącym zasady degresji przy podziale zysku ponadplanowego w małym tylko stopniu może złagodzić błędy zaistniałe przy ustalaniu cen fabrycznych. Problem ustalenia akumulacji na poziomie prawidłowym oraz problem jej podziału komplikuje się ponadto przez element amortyzacji dodatkowej, która zawarta jest w cenie zbytu.

W związku z inwentaryzacją i wyceną majątku trwałego od dnia 1 stycznia 1961 roku obowiązywać będą nowe stawki amortyzacyjne. Reforma cen uwzględniła to zagadnienie, powiększając ceny zbytu artykułów zaopatrzeniowych o przypuszczalny wzrost kosztów, spowodowany wyższymi odpisami amortyzacyjnymi. Z tego powodu, że w drugiej połowie bieżącego roku nie będzie podstaw do naliczania amortyzacji w koszty, w związku z brakiem wyceny środków trwałych, ustalone ceny fabryczne zawierać będą również element amortyzacji dodatkowej, która pozostawiona w przedsiębiorstwie zwiększyłaby jego zysk. Aby do tego nie dopuścić różnica z tytułu dodatkowej amortyzacji powinna być odprowadzona do budżetu. Dokładne ustalenie tej kwoty w praktyce jest prawie niemożliwe, można jedynie mówić o większym lub mniejszym przybliżeniu do wielkości prawidłowej. Naturalnie, że i tu wystąpią tendencje sprzeczne dwóch kontrahentów zainteresowanych w tej operacji, a mianowicie bu-

dżetu, który będzie chciał możliwie dokładnie ustalić tę kwotę z pewną rezerwą bezpieczeństwa oraz przedsiębiorstw — które z powodu trudności dokładnego wyliczenia, w obawie przed pomyłką na swoją niekorzyść, dążyć będą również do zapewnienia sobie pewnego marginesu.

Omówione powyżej momenty wskazują wyraźnie na skomplikowany a zarazem niesłychanie ważny problem ustalenia akumulacji i jej podziału na drugie półrocze bieżącego roku. W swej działalności kredytowej i kontrolnej oddziały staną w drugim półroczu bieżącego roku przed zagadnieniem, w jakim stopniu zjawiska związane z reformą cen trzeba będzie włączyć w orbitę swoich zainteresowań. Już dziś można powiedzieć, że zakres zainteresowań oddziałów nie może być mniejszy niż przy analizie planów techniczno-ekonomicznych. Praca, jaka została włożona w ocenę tych planów wymaga konsekwentnego kontynuowania jej w okresie przeliczenia tych planów. Trzeba sobie jednak zdawać sprawę z tego, że przeliczenie to niesie ze sobą wiele komplikacji, których nie zawierały projekty planów techniczno-przemysłowo-finansowych na rok 1960 i dlatego przed aparatem kredytowym Banku stanie wiele problemów wymagających doraźnego rozwiązania jak również permanentnego obserwowania i reagowania na zjawiska zachodzące w drugiej połowie roku bieżącego.

Naturalnie zakres naszego zainteresowania przede wszystkim odnosić się będzie do spraw, które bezpośrednio wiążą się z kredytowaniem przedsiębiorstw. Przykładowo — sprawa wyliczenia cen fabrycznych, która ma tak istotne znaczenie dla ustalenia prawidłowej akumulacji, nie może być przedmiotem kontroli ze strony aparatu bankowego, ze względu na niesłychaną pracochłonność przeprowadzania takiej kontroli jak również wymóg posiadania dobrej znajomości z zakresu towaroznawstwa oraz systemu rozliczania i kalkulacji kosztów. Mimo to analiza kształtowania się zysku, ocena czy zysk ten wypracowany jest w sposób prawidłowy, dokonana być musi nie tylko przez komisje bilansowe, weryfikujące ten zysk, ale również i przez inspektora kredytowego w trakcie kontroli przedsiębiorstwa w okresie drugiego półrocza bieżącego roku.

W związku z przyjęciem zasady, że fundusze przedsiębiorstw — fundusz rozwoju, fundusz inwestycyjno-remontowy oraz fundusz zakładowy — nie będą przeliczane, zajdzie konieczność udzielenia przedsiębiorstwom kredytów bankowych. Dotyczyć to będzie przede wszystkim tej części funduszu rozwoju, która jest przeznaczona na uzupełnienie funduszy własnych dla pokrycia wzrostu normatywów w drugim półroczu roku bieżącego. Zwyżka cen artykułów zaopatrzeniowych spowoduje, że wzrost normatywów będzie wyższy od wzrostu założonego w planie techniczno-ekonomicznym na rok 1960. Odpis na fundusz rozwoju przewidziany w planach przedsiębiorstwa nie ulegnie zwiększeniu w myśl podanej wyżej zasady nieprzeliczania funduszy i tym samym nie pokryje on w pełnej wysokości wzrostu normatywów. Różnicę powstałą na skutek tego wyrówna kredyt bankowy do czasu ustalenia funduszu rozwoju na rok 1961, z którego nastąpi spłata udzielonego kredytu normatywnego.

Ustalenie prawidłowej wielkości zadłużenia przedsiębiorstwa z tego tytułu będzie zagadnieniem trudnym i skontrolowane przez Bank wyliczeń dokonanych przez przedsiębiorstwo wymagać będzie od pracowników Banku wnikliwej analizy poszczególnych

składników środków obrotowych, objętych normatywem. Prawidłowe dokonanie takiej analizy wymaga dobrej znajomości nowych cen zaopatrzeniowych oraz wyliczenia i ustalenia proporcji wzrostu między różnymi asortymentami zapasów, szczególnie w odniesieniu do normatywu materiałów. Bezpośrednie zainteresowanie się przeprowadzoną reformą cen nastąpi jeszcze wcześniej i od tego momentu należy rozpocząć omówienie całego zagadnienia.

Podstawowym elementem korekty planów techniczno-ekonomicznych, który dla Banku ma istotne znaczenie, będzie przeliczenie środków normowanych i normatywu na dzień 1 lipca 1960 roku. Ostateczne zasady, obowiązujące przy przeliczeniu, są w trakcie opracowywania, już jednak teraz można przyjąć pewne założenia, które prawdopodobnie nie ulegną zmianie.

Obowiązek przeszacowania zapasów powinien dotyczyć wszystkich przedsiębiorstw państwowych i spółdzielczych, działających według zasad rozrachunku gospodarczego. Zakłada się więc, że zakres podmiotowy przeszacowania należy potraktować możliwie szeroko z dopuszczeniem zwolnienia od przeszacowania tych jednostek, które posiadają nieznaczne zapasy objęte zmianą cen. Jeżeli chodzi o zakres przedmiotowy przeszacowania, to powinny być nim objęte: materiały, z wyjątkiem przedmiotów nie-trwałych w użytkowaniu, towary, półfabrykaty i wyroby gotowe oraz produkcja w toku w części dotyczącej wsadu materiałowego.

Nie powinny podlegać przeszacowaniu zapasy zbędne z jednorazowej akcji w ramach uchwały Nr 151/59, nakłady przyszłych okresów, koszty zakupów materiałów i towarów, materiały w jednostkach handlowych.

Jak wynika z podanego wyliczenia zakres przedmiotowy przeszacowania sprowadzony jest do zapasów podstawowych i pomija te składniki środków obrotowych, których wielkość w całości środków normowanych jest minimalna. Nieprzeliczenie zapasów zbędnych, mimo że kwotowo jest to pozycja poważna, wynika z konsekwentnego stanowiska traktującego te zapasy jako niepełnowartościowe. Praktyka wykazuje, że duża ilość tych zapasów sprzedawana jest po cenach niższych w stosunku do cen zaewidencjonowanych, ewentualnie sklasyfikowana jest na złom i w związku z tym podwyższenie ich wartości nie ma żadnego uzasadnienia.

Nakłady przyszłych okresów w dużej części nie zawierają w sobie kosztów poniesionych na zakup materiałów; w pewnych przypadkach, kwotowo większych, są to sumy wydatkowane na licencje, koszty rozruchu itp. Wyliczenie wskaźnika, przy pomocy którego można byłoby słusznie i prawidłowo przeliczyć nakłady byłoby bardzo trudne i skomplikowałoby całą operację i tak już pracochłonną w wysokim stopniu.

Jeśli chodzi o zagadnienie kosztu zakupu materiałów i towarów, to pomimo utrzymania generalnie zasady nieprzeliczania tego składnika należałoby jednak, mając na uwadze, że w związku ze zmianą cen z franko stacja odbiorcy na loco stacja dostawcy, w niektórych przedsiębiorstwach wystąpi poważny wzrost kosztów zakupu, dokonać w uzasadnionych przypadkach przeszacowania ich z dniem 1 lipca według stanu na dzień 30 czerwca bieżącego roku.

Istotnym zagadnieniem jest jednak nie tylko to co należy przeliczać, ale jaką przyjąć metodę przeszacowania. Przeszacowanie materiałów i towarów jest

stosunkowo proste, bo dla większości asortymentów określone są ceny, a nawet w przypadku braku ich, można posłużyć się cenami asortymentów przybliżonych. Przy właściwie zorganizowanej i rzetelnej pracy można dokonać przeszacowania tej grupy zapasów z dużą dokładnością. Naturalnie, że nie jest możliwe przyjęcie tej zasady do przeliczenia wyrobów gotowych, półfabrykatów i produkcji w toku, bo obejmują one wiele elementów nie związanych z reformą cen, jak na przykład koszty robocizny, koszty transportu wewnątrzzakładowego, koszty wydziałowe itp. Przy przeszacowaniu zapasów wyrobów gotowych i półfabrykatów ustalenie nowego kosztu własnego można oprzeć o planowaną indywidualną cenę fabryczną danego wyrobu, pomniejszoną o 5% zysku, zaś produkcję w toku w oparciu o wskaźnik wynikający z przeliczenia kosztów produkcji. Rozwiązanie przeliczenia tych składników środków normowanych zależy od rodzaju i specyfiki przedsiębiorstwa, dlatego też wydaje się nieodzowne ustalenie wytycznych branżowych przez poszczególne resorty w uzgodnieniu z Ministerstwem Finansów.

W rezultacie przeszacowania zapasów powstanie problem regulacji funduszy własnych przedsiębiorstwa oraz wyliczenia powstałej z tego tytułu nadwyżki, ewentualnie niedoboru. Z zasady powstaną nadwyżki funduszy, które przedsiębiorstwo będzie obowiązane odprowadzić do budżetu; niedobór funduszy może mieć miejsce tylko w zupełnie wyjątkowych przypadkach.

Podstawowym warunkiem prawidłowego wyliczenia kwot należnych budżetowi jest właściwe przeszacowanie normatywów i pasywów stałych. Dobrze rozwiązanie tego zagadnienia ma istotne znaczenie dla przedsiębiorstwa i dla budżetu. Przedsiębiorstwo powinno mieć ustalony normatyw i pokrycie go funduszami własnymi oraz pasywami stałymi w wysokości zapewniającej mu prawidłową działalność; z drugiej strony budżet powinien otrzymać nadwyżki wynikłe z przeszacowania w takiej wysokości, aby mógł zbilansować skutki reformy.

Przy przeliczaniu normatywów powinna obowiązywać zasada, że przeszacowaniu podlegają tylko normatywy tych zapasów, które zostały przeszacowane. Przeszacowanie normatywów zostanie przypuszczalnie dokonane metodą wskaźnikową z tym warunkiem, że wskaźniki przeszacowania należałoby obliczać odrębnie dla każdej grupy zapasów w układzie odpowiadającym układowi normatywów, a więc materiały, wyroby gotowe, produkcja w toku, towary. Oczywiście, że przyjęty sposób wyliczenia normatywów nie zapewnia pełnej zgodności proporcji wzrostu normatywów do wzrostu cen, a więc już sama metoda zakłada pewne niedokładności, które mogą być spotęgowane w trakcie wykonywania. I stąd wynika obowiązek dokonania bardzo wnikliwej analizy całej operacji przeliczeniowej. Na podstawie przykładu przeliczenia normatywu materiałów można przewidzieć możliwość dość istotnych różnic w ustalaniu normatywu w oparciu o nowe ceny. Obok podajemy przykład przeliczenia normatywu materiałów.

Dla uproszczenia przykładu zakłada się, że wielkość zapasów na dany dzień pokrywa się z wielkością normatywów we wszystkich asortymentach i nie ma zapasów zbędnych.

Z przeliczenia tego wynika, że wskaźnik wzrostu dla normatywu materiałów wynosi 184,6 przy kształtowaniu się wskaźników przeceny poszczególnych grup asortymentowych od 110 do 250. Normatyw

| Zapasy według cen obowiązujących do dnia 30.VI.1960 r. | Wskaźnik przeliczeniowy | Zapasy według cen obowiązujących od dnia 1.VII. 1960 r. | Wskaźnik przeliczeniowy normatywu |
|--|-------------------------|---|-----------------------------------|
| <b>Grupa asortymentowa</b>                             |                         |   |                                   |
| a) 1.000   | 130                     | 1.300   |                                   |
| b) 600   | 200                     | 1.200   |                                   |
| c) 1.800   | 150                     | 2.700   |                                   |
| d) 1.600   | 110                     | 1.760   |                                   |
| e) 5.000   | 250                     | 11.500  |                                   |
| <b>Razem 10.000</b>                                    |                         | <b>18.460</b>   | <b>184,6</b>                      |

przeliczony przy pomocy tego wskaźnika będzie wynosił 18.460, a więc tyle ile wynosi wartość zapasów zsumowana po dokonaniu przeceny. Gdy jednak założymy, że na normatyw w wysokości 10.000 składają się poszczególne składniki w wysokościach odmiennych od faktycznego zapasu tego składnika i przeliczymy normatyw według wskaźników dla poszczególnych asortymentów, to otrzymamy, co jest zupełnie oczywiste, wynik odmienny.

| Normatyw na dzień 30.VI. 1960 roku | Wskaźnik | Normatyw przeliczony na dzień 1.VII.1960 r. | Wskaźnik przeliczeniowy normatywu | Normatyw      |
|------------------------------------|----------|---|-----------------------------------|---------------|
| <b>Grupa asortymentowa</b>         |          |   |                                   |               |
| a) 800                             | 130      | 1.040                                       |                                   |               |
| b) 500                             | 200      | 1.000                                       |                                   |               |
| c) 1.500                           | 150      | 2.250                                       |                                   |               |
| d) 1.200                           | 110      | 1.320                                       |                                   |               |
| e) 6.000                           | 250      | 15.000                                      |                                   |               |
| <b>10.000</b>                      |          | <b>20.610</b>                               | <b>184,6</b>                      | <b>18.460</b> |

Przy przyjęciu takiego wyliczenia okaże się, że normatyw przeliczony według wskaźnika średniej ważonej jest niższy o 2.150. Przykład powyższy ilustruje, że im większe różnice zachodzą między poszczególnymi składnikami normatywu a stanem faktycznym zapasów w tych składnikach, to wyliczony normatyw będzie albo zawyżony, albo zaniżony, w zależności od tego, w jakich składnikach będą występować stany ponadnormatywne lub stany poniżej normatywu. Naturalnie, że przy przeliczeniu normatywu nie można posługiwać się metodą stosowania wskaźników według poszczególnych grup asortymentowych, gdyż nie wszędzie dla tych grup wyliczony jest normatyw i w pewnych przypadkach jest on łączny dla normatywu materiały. Znajomość tych faktów ułatwi ocenę przeliczenia dokonanego przez przedsiębiorstwo i pozwoli na krytyczne ustosunkowanie się do nowo ustalonego normatywu. Przy kontroli tego zagadnienia można przeanalizować, tam gdzie są określone normatywy w grupach materiałów, w jakim stopniu na dokładność przeliczenia rzutuje grupa materiałów podstawowych, paliwa itd., w zależności od tego czy stany tych zapasów kształtują się poniżej czy powyżej normatywu.

Różnica między normatywem przeliczonym minus pasywa stałe, a wartością środków normowanych według cen nowych zostanie przez przedsiębiorstwa

przekazana do budżetu. W celu określenia wysokości tej różnicy należy przeliczyć jeszcze jeden element rachunku, to jest pasywa stałe w części, która obejmuje zobowiązania fakturowe i dostawy niefakturowane. Oczywiście, że przeliczenie to, oparte o szacunek, prawdopodobnie będzie wymagało skorygowania na podstawie wycień w kwartałach późniejszych, jednak i tu pracę oddziałów powinna cechować skrupulatność w ocenie tej wielkości bo w niektórych przypadkach wzrost tej części pasywów stałych okaże się dość poważny.

Na tle omówionych zagadnień wyraźnie rysuje się dla oddziałów Banku zadanie związane z korektą planów techniczno-przemysłowo-finansowych w momencie opracowywania przez przedsiębiorstwa zmienionej wersji planu jak również praca ciągła w okresie późniejszym, która powinna doprowadzić do wy-

równania dysproporcji, jeśli takie zaistnieją przy realizacji reformy cen.

Musimy zdawać sobie sprawę z tego, że przy rozdziale między resorty zadań w zakresie skorygowanego narodowego planu gospodarczego i budżetu mogą zaistnieć pewne nieprawidłowości i że to samo zjawisko wystąpić może przy rozdziale zadań między poszczególne resorty. Stwierdzenie takich faktów możliwe we wczesnym terminie pozwoli na prawidłowe opracowanie planów techniczno-ekonomicznych na rok 1961.

Bogactwo problemów, które występują przy omawianiu reformy cen artykułów zaopatrzeniowych i to problemów, które swym zasięgiem obejmują również aparat kredytowy, stawia przed Narodowym Bankiem Polskim trudne i odpowiedzialne zadania.

L. Siemiątkowski

## ZASADY REWIZJI DZIAŁALNOŚCI KREDYTOWEJ ODDZIAŁÓW OPERACYJNYCH W NARODOWYM BANKU POLSKIM

### Część I.

Organizacja aparatu rewizyjnego Narodowego Banku Polskiego, zakres jego działalności oraz metody pracy przechodziły dość długą ewolucję, ulegając w minionym okresie kilkakrotnym zmianom i modyfikacjom, zanim przybrały formę dzisiejszą.

Obecna struktura organizacyjna aparatu rewizyjnego ustalona została w końcu 1957 roku. Najistotniejszą jej cechą jest jednolita (scentralizowana) dyspozycyjność w zakresie rewizji w ręku kierownictwa Departamentu Rewizyjnego, a więc ustalanie liczby rewizji, typowanie oddziałów, w których mają być przeprowadzone rewizje pełne, ustalanie wytycznych rewizji i tematyki rewizji pełnych i wycinkowych, zarówno na okresy kwartalne jak też roczne itd. Jednocześnie jednak występuje bezpośrednio powiązanie aparatu rewizyjnego z terenem w postaci proponowania przez zespoły rewizyjne oddziałów operacyjnych do rewizji w ścisłym porozumieniu z dyrektorem oddziału wojewódzkiego, ustalania we własnym zakresie oddziałów do przeprowadzania rewizji wycinkowych, działania zespołów rewizyjnych w zasadzie na terenie „macierzystego” województwa itd.

Departament Rewizyjny dzieli się na 17 terenowych zespołów rewizyjnych (po jednym w każdym wojewódzkim okręgu bankowym) oraz trzy komórki centralne. Zespoły terenowe i komórki centralne podległe są bezpośrednio głównemu rewidentowi, który kieruje całokształtem prac Departamentu Rewizyjnego.

Z terenowych zespołów rewizyjnych (w składzie 5—10 rewidentów) wyłaniane są komisje rewizyjne, które przeprowadzają rewizje w oddziałach operacyjnych Banku w zakresie ich działalności planistyczno-kredytowej i operacyjno-rachunkowej. Oddziały wojewódzkie i jednostki Centrali Banku rewidowane są, w zakresie ich działalności jako jednostek zarządzających, przez komisję rewizyjną złożoną w zasadzie z rewidentów dwóch komórek centralnych Departamentu Rewizyjnego (Wydziału Rewizji Działalności Kredytowej i Wydziału Rewizji Operacji). Trzecia komórka centralna Departamentu

Rewizyjnego — Zespół Rewizji Specjalnych — przeprowadza rewizje specjalne, związane z dochodzeniami dyscyplinarnymi oraz wykrywaniem sprawców nadużyć.

Departament Rewizyjny jest scentralizowanym organem kontroli wewnętrznej Banku, którego podstawowym zadaniem jest badanie stanu aparatu bankowego i stopnia jego przygotowania do wykonywania zadań oraz badanie jakości wykonania zadań przez poszczególne jednostki organizacyjne Banku jak również ujawnianie usterek i błędów w ich działalności. Z tego względu rola i znaczenie aparatu rewizyjnego dla prawidłowego kierowania Bankiem są bardzo istotne, gdyż:

— przez porównywanie działalności jednostek organizacyjnych z założeniami i kierunkami polityki Centrali Banku uzyskuje się najbardziej obiektywną ocenę przebiegu zakresu i poziomu wykonania tych zadań przez oddziały Banku;

— dzięki poszukiwaniu (dociekaniu) przyczyn powstawania bądź występowania przez dłuższy okres czasu przejawów nieprawidłowości w działalności rewidowanych jednostek organizacyjnych przyczynia się do określenia najlepszych dróg postępowania oddziałów, aby stwierdzony u nich stan „jak jest”, doprowadzić do postulowanego „jak być powinno”;

— na podstawie wyników rewizji, w oparciu o zebrane przez siebie materiały, przedkłada Zarządowi Banku wnioski i opinie w celu podjęcia uchwał i decyzji, które podniosłyby poziom pracy jednostek organizacyjnych Banku;

— na podstawie sygnalizowanych przez zespoły rewizyjne niedociągnięć powtarzających się w pracy jednostek organizacyjnych Banku lub informacji o występowaniu typowych zjawisk w życiu gospodarczym w wyniku działania przedsiębiorstw i Banku ma możliwość wyprowadzenia pewnych uogólnień, przedstawianych Zarządowi Banku, które pozwalają na podejmowanie przez Zarząd Banku właściwych środków zabezpieczających wykonanie zadań na zagrożonych odcinkach, lub wytyczenie nowych zadań;



— walczy z wykroczeniami służbowymi na terenie Banku.

Ogólnie rzecz biorąc ostatecznym celem rewizji jest podnoszenie poziomu pracy jednostek organizacyjnych Banku przy udziale Departamentu Rewizyjnego. Nie oznacza to jednak, że Departament Rewizyjny jest współodpowiedzialny za poziom pracy poszczególnych jednostek organizacyjnych Banku i za wykonanie nałożonych na nie zadań. Departament Rewizyjny nie ma prawa (poza przypadkami szczególnymi) wydawania jednostce rewidowanej żadnych poleceń w celu usuwania stwierdzonych nieprawidłowości. W tym zakresie rola aparatu rewizyjnego sprowadza się tylko do ujawnienia nieprawidłowości w pracy, błędów lub usterek i w przedstawianiu odpowiednich sugestii. Rewizja nie ma również na celu przeprowadzania instruktażu jako takiego „w ogóle” w jednostce rewidowanej i obowiązek taki nie spoczywa na komisjach rewizyjnych.

Od pełnego uświadomienia sobie tego stanu rzeczy przez rewidujących i rewidowanych zależy w dużym stopniu prawidłowa praca i postawa aparatu rewizyjnego oraz osiągnięcie wspólnego celu. Jedną z dróg prowadzących do osiągnięcia omawianego celu, to jest podniesienia poziomu pracy oddziałów, jest sam fakt przeprowadzania rewizji, następnie ustalenie właściwej tematyki rewizji jak również to, że rewizja zawiera sama w sobie dużo elementów szkoleniowych, wychowawczych i nadających kierunek pracy dzięki dyskusjom prowadzonym w czasie rewizji oraz ujawnianym błędom (na błędach uczymy się) i doświadczeniom przenoszonym za pośrednictwem zespołów rewizyjnych z jednej jednostki organizacyjnej Banku do drugiej.

Najważniejszym jednak i nieodzownym warunkiem właściwego wypełniania zadań przez aparat rewizyjny jest wypracowanie jak najlepszych metod pracy oraz ustalenie właściwych zasad rewizji, dostosowanych aktualnie do konkretnej sytuacji, wynikającej z wysuwających się na czoło zadań ustalonych na danym etapie dla jednostek rewidowanych. Należy jasno zdawać sobie sprawę z tego, że aparat rewizyjny, działający w konkretnych warunkach, powinien wypracować metody pracy specyficzne dla danych warunków. Praca rewizyjna nie może być traktowana jako coś abstrakcyjnego, gdyż jest ona ściśle związana z konkretną sytuacją w danych warunkach. Zawsze bowiem występuje konkretny — jakże często specyficzny — przedmiot rewizji, odrębna tematyka rewizji i inny zakres rewizji — wszystko wymagające zastosowania specyficznych metod rewizji w odniesieniu do danego przedmiotu rewizji, w wykonaniu konkretnego zespołu rewizyjnego. W związku z tym przed zespołami rewizyjnymi stoi zawsze aktualne, podstawowe zadanie — podchodzić elastycznie do zagadnień występujących w jednostce rewidowanej.

Praca Departamentu Rewizyjnego oparta jest na rocznych planach rewizji, rocznej i kwartalnej tematyce rewizji oraz wytycznych do rewizji.

Plan roczny rewizji Departamentu Rewizyjnego zawiera imienny wykaz jednostek organizacyjnych Banku przewidzianych do rewizji pełnej (obejmującej całkowity zakres działalności jednostek organizacyjnych) oraz liczbę oddziałów przewidzianych do rewizji wycinkowej (obejmującej fragmenty działalności jednostek organizacyjnych).

Typowanie oddziałów do pełnej rewizji odbywa się w ścisłym porozumieniu z dyrektorami oddziałów

wojewódzkich — jednak terminy przeprowadzanych rewizji pełnych utrzymywane są w tajemnicy. Ustalenie terminu rewizji należy wyłącznie do kierowników zespołów rewizyjnych. Oni również planują imiennie oddziały, w których mają być przeprowadzane rewizje wycinkowe.

O znaczeniu tematyki rewizji i wytycznych będzie mowa w dalszej części artykułu.

\*

W latach 1957—1958 wprowadzono w Polsce liczne zmiany do modelu gospodarczego i do systemu zarządzania gospodarką narodową.

Równolegle do zmian organizacji zarządzania gospodarką narodową przeprowadzone zostały odpowiednie zmiany w obowiązującym dotychczas systemie kredytowym.

Zarówno zmiany w systemie zarządzania gospodarką narodową jak też zmiany w systemie kredytowym wymagały ze strony aparatu rewizyjnego wypracowania nowych metod i zasad rewizji działalności kredytowej w oddziałach operacyjnych Banku.

Praca pionu operacyjno-rachunkowego Banku nie uległa natomiast istotniejszym zmianom, wobec czego zasady rewizji w pionie operacyjno-rachunkowym pozostały bez zmiany. Oparte są one w głównej mierze na rewizji dokumentalnej. Niemniej jednak w Departamencie Rewizyjnym podjęte zostały prace nad przygotowaniem nowych wytycznych i zasad w zakresie przeprowadzania rewizji w pionie operacyjno-rachunkowym.

W dalszych częściach artykułu będzie mowa w zasadzie o zagadnieniach związanych z rewizją działalności kredytowej oddziału, ponieważ te właśnie metody, a nawet w ogóle możliwości przeprowadzania przez aparat rewizyjny rewizji działalności kredytowej w oddziałach operacyjnych stanowiły w pewnym okresie przedmiot ożywionych dyskusji, wątpliwości i „akademickich” nieraz sporów. Na szczęście okres ten mamy już za sobą, gdyż od roku działają w terenie zatwierdzone przez Zarząd Banku zasady przeprowadzania rewizji działalności kredytowej, które w konkretnej pracy rewizyjnej zdają egzamin „odcierając się” tam, gdzie to okazało się konieczne i wskazane.

Większe uprawnienia, które otrzymały oddziały operacyjne Banku w ramach decentralizacji oraz pełne ich usamodzielnienie pozwalają oddziałom na indywidualizowanie ogólnej polityki kredytowej Banku w stosunku do każdego kredytobiorcy, w powiązaniu jednak z ogólnymi dyrektywami planu kredytowego.

Stworzenie specjalnych warunków do swobodnego i indywidualnego interpretowania przez oddziały sytuacji gospodarczych, które dotychczas sprecyzowane były ściśle i wiążąco, umożliwiają podejmowanie w związku z tym konkretnych decyzji kredytowych na własny rachunek w wyniku uprzednio dokonanej analizy ogólnej sytuacji gospodarczej i finansowej przedsiębiorstw w oparciu o ramowe przepisy nowej instrukcji kredytowej oraz wytyczne w zakresie branżowej polityki kredytowej. Pozostawienie jednak oddziałom operacyjnym prowadzenia samodzielnie odpowiedniej polityki kredytowej wobec poszczególnych kredytobiorców nie mogło pozostać bez właściwej kontroli tej polityki, aby nie dopuścić w tym zakresie do zupełnej niekontrolowanej dowol-

ności działania. W związku z tym krystalizuje się zwiększona rola oddziałów wojewódzkich Banku, a szczególnie aparatu rewizyjnego.

Dzięki bowiem uzyskanej samodzielności oddziały Banku mogą dobierać sposoby oddziaływania ekonomicznego i administracyjnego na gospodarke przedsiębiorstw, indywidualizować metody działania — w oparciu o zdobywaną wiedzę i doświadczenie — a w konsekwencji stale usprawniać działalność kredytową i podnosić jej efektywność. Zwiększenie samodzielności oddziałów Banku spowodowało, że poczuły się one bardziej współodpowiedzialne za perspektywiczny rozwój ekonomiczny własnych okręgów, co zmusza je do większego interesowania się życiem gospodarczym okręgu.

W takim układzie stosunków rola oddziału wojewódzkiego Banku w ogólnym wytyczaniu kierunków pracy oddziałów operacyjnych oraz udzielaniu pomocy oddziałom w formie organizowania szkolenia i instruktażu jest znacznie większa niż poprzednio, a nie stoi w sprzeczności z zasadą samodzielności oddziałów operacyjnych. Na temat zakresu pracy oddziałów wojewódzkich i aparatu rewizyjnego w stosunku do oddziałów operacyjnych będzie jeszcze mowa w ostatniej części artykułu.

Rola aparatu rewizyjnego w tym układzie jest również szczególnie odpowiedzialna i trudna. Aparat rewizyjny, dokonując krytycznej oceny pracy oddziałów, nie może, jak to było przedtem, porównywać zebranych faktów tylko pod kątem widzenia ich zgodności z przepisami, które obecnie są jedynie ramowe, lecz musi zbadać i ocenić jakość i metody pracy inspektora kredytowego. Aparat rewizyjny ma obowiązek ocenić świadome postępowanie inspektora kredytowego przy kredytowaniu konkretnego przedsiębiorstwa, a nie tylko zgodność postępowania z odpowiednimi przepisami instrukcji. Metoda pracy aparatu rewizyjnego, zajmującego się badaniem działalności planistyczno-kredytowej oddziału, musi być całkowicie i bez reszty pozbawiona formalizmu. Rewizja musi być aktem ekonomicznej analizy, a zgodność postępowania oddziałów z instrukcjami, przepisami i wytycznymi ma być oceniana przez aparat rewizyjny jedynie jako ogólne, choć podstawowe ramy, przy wykonywaniu zadań przez oddział, wobec czego badanie tej zgodności nie może być celem rewizji, a jedynie środkiem do osiągnięcia tego celu.

Aby wykonywać prawidłowo nowe zadania stojące przed aparatem rewizyjnym, komisja rewizyjna ma obowiązek zebrać i przeanalizować materiały umożliwiającej jej — w toku przeprowadzanej rewizji — wyrobienie i zajęcie własnego stanowiska niezbędnego dla dokonania oceny pracy oddziału operacyjnego w oparciu o całokształt jego działalności. Oceny pracy oddziału dokonać może komisja rewizyjna na podstawie analizy jego pracy w zakresie kredytowania i kontrolowania przedsiębiorstw.

Wyrobienie sobie poglądu na jakość pracy oddziału przez skontrolowanie jego metody oddziaływania na przedsiębiorstwa oraz przez ocenę jego decyzji kredytowych nie jest sprawą prostą. Jednakże jest to droga jedyna do przeprowadzenia oceny pracy oddziału. Zorientowanie się bowiem w metodach i środkach działania oddziału wobec konkretnego przedsiębiorstwa da w konsekwencji możliwość wyrobienia sobie przez komisję rewizyjną własnego poglądu o prawidłowości ustaleń i celowości posunięć oddziału, a tym samym da to podstawę do dokonania oceny jego pracy. Wymaga to oczywiście od rewidentów

przeprowadzających rewizję posiadania dużego doświadczenia zawodowego, pełnej znajomości aktualnej ogólnej polityki kredytowej Banku oraz zapoznania się ze specyfiką okręgu rewidowanego oddziału i sytuacją gospodarczo-finansową przedsiębiorstw.

Ocena pracy oddziału operacyjnego w zakresie działalności kredytowej ma się sprowadzić do ustalenia, czy oddział prawidłowo realizuje ogólne założenia polityki Centrali Banku w stosunku do konkretnego przedsiębiorstwa, grupy pokrewnych przedsiębiorstw (gałęzi gospodarki) całego okręgu bankowego. Wielce pomocna do dokonania takiej oceny może być odpowiedź na następujące pytania:

— czy w oddziale operacyjnym jest ustalony konkretny program działania w stosunku do danego przedsiębiorstwa, danej gałęzi gospodarczej, danego okręgu bankowego;

— czy ustalony konkretny program według oceny komisji rewizyjnej (na podstawie badanych i dostępnych materiałów) jest prawidłowy i czy są realne możliwości jego realizacji w danych warunkach i wreszcie

— jaki jest przebieg realizacji przez oddział jego programu, czy zmiany w programie są przypadkowe, czy uzasadnione są ekonomicznie,

— czy realizacja ustaleń oddziału jest sztywna, czy elastyczna, liberalna, czy rygorystyczna itd.

Właściwie rzecz biorąc najważniejsza będzie, a w wielu przypadkach wystarczająca do oceny, odpowiedź na pierwsze z podanych tu pytań. Jeśli oddział nie ma konkretnego programu działania, nie może być w zasadzie mowy o prowadzeniu przez oddział świadomej polityki, nie może być również mowy o ekonomicznym oddziaływaniu przez Bank na przedsiębiorstwa. Dalsze zagadnienia wystąpić muszą w przypadku wystąpienia pierwszego. I trzeba od razu przyznać, że prawidłowa realizacja przez zespoły rewizyjne drugiego zagadnienia jest bardzo trudna i wymaga ze strony rewidentów wysokich kwalifikacji zawodowych, dobrej znajomości ekonomiki branż i okręgu oraz umiejętności kompleksowego rozpatrywania zjawisk gospodarczych i politycznych. Aby to zadanie najlepiej wykonać komisja rewizyjna powinna wyrobić sobie pogląd czy oddział posiada pełną i prawidłową znajomość ekonomiki swojego bankowego okręgu i sytuacji finansowo-gospodarczej przedsiębiorstw oraz czy materiały, na których oddział oparł swoją znajomość, są wystarczające do osiągnięcia tego celu. Aby uzyskać pełniejszy obraz sytuacji gospodarczej okręgu — niezależnie od oparcia się o materiały bankowe — komisja rewizyjna przeprowadza w tym celu na początku rewizji rozmowy z władzami i organami politycznymi i gospodarczymi powiatu (KP PZPR, wydział przemysłu, wydział handlu, komisja planowania powiatowej rady narodowej, powiatowy inspektorat kontrolno-rewizyjny).

Rozmowy przeprowadzane są również z kierownictwem przedsiębiorstw, których wielkość lub charakter działalności mają dominujące znaczenie dla gospodarki okręgu. Rozmowy te mają dostarczyć, poza uzupełnieniem oceny komisji rewizyjnej sytuacji gospodarczej okręgu i przedsiębiorstw, również ocenę polityki kredytowej i działalności oddziału z punktu widzenia tychże klientów i władz gospodarczych.

Na tle powyższych badań komisja rewizyjna powinna zorientować się, w jakim stopniu oddział wykazał umiejętność stosowania ogólnych przepisów

kredytowych, zarządzeń Prezesa Banku oraz wszelkich innych wytycznych Centrali i oddziałów wojewódzkich przy ustalaniu konkretnej polityki kredytowej wobec przedsiębiorstw w oparciu o ich sytuację finansową na tle specyfiki okręgu, czy realizacja tej polityki przez oddziały była konsekwentna oraz czy i jakie efekty gospodarcze uzyskuje on w wyniku prowadzonej działalności w zakresie oddziaływania na przedsiębiorstwo.

Specjalną uwagę zwraca się na działalność oddziału jako współgospodarza okręgu, gdyż prawidłowe wykonywanie przez oddział jego zadań i obowiązków wpływa również w dużym stopniu na ekonomię okręgu. Oddział Banku może i powinien dzięki dobrej znajomości ekonomiki przedsiębiorstw być pomocą dla rad narodowych w realizacji przez nie prawidłowej gospodarki inwestycyjnej i towarowo-pieniężnej, w prowadzeniu przez władze terenowe właściwej polityki wobec przedsiębiorstw oraz w wytyczaniu planów rozwoju ekonomiki okręgu (planowanie perspektywiczne).

Szerokie i ścisłe kontakty Banku z radami narodowymi może Bank wykorzystać w swoich posunięciach wobec przedsiębiorstw nie wykonujących należycie swoich zadań (oddziaływanie administracyjne) oraz w prowadzeniu przez Bank właściwej samodzielnej polityki kredytowej, szczególnie w zakresie inwestycji zdecentralizowanych. Trzeba jednak pamiętać, że współpraca Banku i rad narodowych nie oznacza w żadnym przypadku zależności Banku od rad narodowych i że rady narodowe nie mają i nie mogą mieć bezpośredniego wpływu na konkretne decyzje kredytowe oddziału, który w tym zakresie jest zupełnie niezależny. Dzięki natomiast żywym i ścisłym kontaktom Banku z radą narodową, pozwalającym spojrzeć na przedsiębiorstwo bardziej kompleksowo — decyzje kredytowe Banku mogą być bardziej prawidłowe. Znaczna samodzielność władz terenowych i Banku oraz dobrze ułożona między nimi współpraca powinny dać w efekcie jak najlepsze wyniki gospodarcze.

Odpowiedź komisji rewizyjnej na to jak oddział wprowadzał w życie swój konkretny plan oddziaływania na przedsiębiorstwo powinna dopełnić obrazu oceny polityki kredytowej oddziału.

W wyniku przeprowadzonych badań, komisja rewizyjna precyzuje również swoje stanowisko w sprawie poziomu pracowników oddziału oraz organizacji pracy w oddziale z punktu widzenia możliwości sprawnego i pełnego wykonania stojących przed oddziałem zadań jak i właściwego wykorzystania kwalifikacji pracowników. Przebieg i wyniki rewizji powinny również dostarczyć komisjom rewizyjnym praktycznych uwag pod adresem pracy Centrali Banku i oddziału wojewódzkiego oraz krytycznego materiału dla oceny czy zachodzi potrzeba zmian, uzupełnień, bądź anulowania przepisów dotyczących zagadnień merytorycznych, lub zagadnień związanych z organizacją pracy.

\*

\*

Jak z powyższego wynika najtrudniejszą sprawą było ustalenie takich zasad rewizji dotyczącej działalności kredytowej oddziału operacyjnego, aby w oparciu o te zasady można było dokonać oceny pracy oddziału na tym odcinku w nowych warunkach. Nie mogło już wystarczyć sprawdzenie zgodności postępowania oddziału z obowiązującymi prze-

pisami oraz sprawdzenie stopnia przestrzegania tych przepisów. Należało znaleźć kryterium dla oceny prawidłowej polityki kredytowej oddziału w stosunku do konkretnego przedsiębiorstwa. Centrala Banku doszła do wniosku, że ocena pracy oddziału w pionie kredytowym może być dokonana na podstawie oceny jego pracy z konkretnym przedsiębiorstwem.

Dzięki zapoznaniu się komisji rewizyjnej z sytuacją gospodarczo-finansową kredytowanego przedsiębiorstwa, dzięki zapoznaniu się z planowym oddziaływaniem ekonomicznym i administracyjnym Banku na przedsiębiorstwo oraz zastosowanymi przez oddział operacyjnymi środkami i metodami działania można określić trafność oceny przez oddział sytuacji w przedsiębiorstwie, prawidłowość zastosowanych w danych warunkach środków oraz skuteczność ich oddziaływania na przedsiębiorstwo. Wychodząc z tego założenia zasady rewizji działalności kredytowej ustalają materiał, w oparciu o który rewidenci dokonują oceny pracy oddziału. Dlatego w „zasadach” kładzie się główny nacisk na zakres rewizji, to jest wybór przedsiębiorstw do oceny pracy oddziału.

Wybór przedsiębiorstwa jest specjalnie ważny, ponieważ wychodzimy z założenia, że najlepiej ocenić pracę oddziału można przez dokonanie oceny całokształtu jego pracy w odniesieniu do konkretnego przedsiębiorstwa. Najlepiej wobec tego brać do oceny działalność oddziału w stosunku do przedsiębiorstw wymagających specjalnego lub większego zainteresowania się nimi ze strony Banku, a więc typowych branż dla danego terenu, znajdujących się w trudnościach finansowych, w których występują nieprawidłowości w strukturze środków obrotowych (nadmierne zapasy, nieprawidłowe zobowiązania, należności, nadmiar lub niedobór funduszy własnych w obrocie itp.) lub nieprawidłowości w strukturze finansowej itd.

Ponieważ jednak komisja rewizyjna obok oceny pracy oddziału jako całości ma wyrobić sobie pogląd także na pracę poszczególnych inspektorów kredytowych w oddziale, dlatego dobór przedsiębiorstw powinien być taki, aby umożliwił dokonanie oceny również pod tym kątem widzenia.

Zasady rewizji działalności kredytowej w oddziałach operacyjnych opracowane zostały dla przeprowadzających rewizje w układzie pionowym (całość zagadnień w danym przedsiębiorstwie), a więc ustalone odrębnie dla przedsiębiorstw przemysłowych, handlowych, spółdzielczości pracy i gospodarki nie uspołecznionej. Przykładowo podaje się zasady rewizji działalności kredytowej w stosunku do przedsiębiorstw przemysłowych.

#### 1. Ustalenie zakresu rewizji:

— wstępne zapoznanie się z sytuacją gospodarczą okręgu na podstawie danych ewidencyjno-analitycznych i materiałów statystycznych stanowiska ekonomicznego oraz konsultacji z dyrektorem i naczelnikiem wydziału,

— przyjęcie do rewizji: materiałów dotyczących przedsiębiorstw korzystających z różnych kredytów, znajdujących się w trudnościach finansowych, typowych branż w danym terenie (ograniczając jednak przedsiębiorstwa stanowiące wyjątek w całym okręgu) co najmniej po jednym przedsiębiorstwie od każdego inspektora kredytowego, przedsiębiorstw nie rewidowanych w czasie ostatniej rewizji (biorąc z rewidowanych jedynie dwa — trzy przedsiębiorstwa dla oceny poprawy poziomu pracy).

2. Ogólna orientacja komisji rewizyjnej w sytuacji finansowej konkretnego przedsiębiorstwa, jego rentowność w kształtowaniu się środków obrotowych, zapasów itp. pod kątem widzenia rozeznania zasadniczych trudności i nieprawidłowości w gospodarce danego przedsiębiorstwa:

— analiza dwóch — trzech bilansów kwartalnych dla ustalenia struktury finansowej i ewentualnych występujących nieprawidłowości,

— konfrontacja własnych ustaleń komisji rewizyjnej z analizą bilansu dokonaną przez oddział i z kwartalną analizą ekonomiczną dokonaną przez przedsiębiorstwo,

— analiza całości korespondencji związanej z danym przedsiębiorstwem,

— analiza sprawozdań z kontroli stanu finansowego, wszelkich zestawień analitycznych, prowadzonych przez oddział oraz materiałów sprawozdawczych z inspekcji,

— analiza rocznych planów finansowych i kwartalnych planów operacyjnych,

— analiza sprawozdań z kontroli przeprowadzonej przez organa kontroli wewnętrznej i zewnętrznej (Najwyższa Izba Kontroli, Inspektorat Kontrolno-Rewizyjny Ministerstwa Finansów).

3. Ocena stopnia rozeznania oddziału o działalności finansowo-gospodarczej przedsiębiorstwa:

— analiza normatywów i ich pokrycia finansowego,

— analiza struktury zapasów,

— analiza zamrożeń środków obrotowych w inwestycjach,

— znajomość podstawowej działalności przedsiębiorstwa (zaopatrzenie, produkcja, sprzedaż, koszty itp.).

4. Ocena stopnia znajomości przez oddział sytuacji finansowej i gospodarczej przedsiębiorstwa drogą inspekcji przeprowadzanych przez oddział w przedsiębiorstwie:

— ocena wszechstronności inspekcji (badanie zabezpieczenia udzielonych kredytów, przyczyn nieprawidłowości stwierdzonych w toku analizy itp.),

— ocena dostatecznego używania inspekcji jako formy uzyskiwania koniecznych informacji na podstawie analizy notatek z inspekcji, w porównaniu z wynikami analizy materiałów sprawozdawczych oraz na podstawie wyników ewentualnej superinspekcji, przeprowadzonej na ściśle określonym odcinku, wynikającym z kameralnej analizy materiałów, dokonanej przez komisję rewizyjną w oddziale. *Uwaga:* Superinspekcja (inspekcja rewidentowa w przedsiębiorstwie) powinna być przeprowadzana w bardzo wyjątkowym przypadku i zawsze przy udziale inspektora kredytowego z oddziału — na podstawie delegacji wystawionej przez oddział — w sposób nie podważający autorytetu oddziału.

5. Analiza i ocena decyzji kredytowych, podejmowanych przez oddział:

— analiza cyfrowa wniosku kredytowego oraz prawidłowości powiązań z bilansem i planem operacyjnym.

— ocena celowości udzielenia kredytu w danej wysokości, uwzględniającej między innymi wyłączenia jak również prawidłowy wzrost pokrycia normatywu z funduszu rozwoju,

— ocena konkretnej decyzji kredytowej z punktu widzenia logicznego jej powiązania z programem działania oddziału wobec danego przedsiębiorstwa,

— ocena prawidłowości ustalania terminów spłaty

kredytu jako elementu świadomego oddziaływania na prawidłową gospodarkę przedsiębiorstw,

— ocena decyzji kredytowej z punktu widzenia dostatecznej dbałości o zabezpieczenie interesów Banku,

— ocena słuszności podjęcia decyzji kredytowania lub kontynuowania kredytowania danego przedsiębiorstwa.

6. Ocena stopnia znajomości oddziału w zakresie działalności inwestycyjnej (inwestycje zdecentralizowane) na tle działalności eksploatacyjnej oraz założonych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa. Ocena wniosku inwestycyjnego z punktu widzenia spłacalności udzielonego kredytu, jego celowości, ze względu na rozszerzenie eksploatacji na tle całej działalności inwestycyjnej:

— ocena realności i prawidłowości planu rzeczowo-finansowego wraz z uzasadnieniem celowości i efektywności inwestycji, na tle podstawowych wskaźników ekonomicznych, określających zakres i potrzebę inwestycji.

7. Ocena polityki kredytowej oddziału, to jest określonego programu działania w stosunku do konkretnego przedsiębiorstwa. Czy program taki istniał i czy był konsekwentnie realizowany? Jak w tym programie realizowane były wytyczne Prezesa Banku dotyczące planu kredytowego i kasowego?

— stosunek oddziału do nieprawidłowości w gospodarce przedsiębiorstwa, stwierdzonych drogą analizy materiałów sprawozdawczych w toku inspekcji,

— forma i właściwość podejmowanych środków zmierzających do usunięcia tych nieprawidłowości,

— skuteczność oddziaływania ekonomicznego i interwencji typu administracyjnego,

— odzwierciedlenie polityki kredytowej w poszczególnych decyzjach kredytowych.

8. Ocena poziomu pracy oddziału na odcinku zasadniczych elementów polityki kredytowej:

— kształtowanie się na przykład kredytów rozliczeniowych i płatniczych oraz świadome używanie ich przez oddział jako elementów określonej polityki,

— stosowanie sankcji lub świadomego liberalizmu (dokonywanie lub rezygnowanie z wyłączeń i potrąceń),

— kontrola odpisów na fundusz zakładowy,

— kontrola dyscypliny finansowej — zamrożenie środków obrotowych w inwestycjach.

9. Ocena organizacji pracy w oddziale:

— obciążenie poszczególnych inspektorów kredytowych pod względem ilości i charakteru przedsiębiorstw,

— działalność komisji kredytowej i stanowisk ekonomistów,

— współpraca komórki kredytowej z komórką planowania kasowego i kontroli funduszu płac.

— ocena autorytetu oddziału wobec klientów oraz ocena współpracy z radami robotniczymi,

— ocena przygotowania i zdolności kierowniczych dyrektora i naczelnika wydziału.

Jak widać zasady powyższe ujęte zostały jako wytyczne ramowe, które stanowią jedynie materiał pomocny w pracy komisji rewizyjnych. Wytyczne nie wyczerpują, bo nie mogą wyczerpać, całości materiału i nie wiążą komisji rewizyjnych obligatoryjnie. Niezależnie od tego może być przeprowadzona rewizja w układzie poziomym, to znaczy dokonanie oceny oddziału przez ocenę jego stanowiska w stosunku do badanej tematyki. Najlepszą formą jest rewizja w układzie pionowym i poziomym łącznie.

W związku z tym tematyka i zakres rewizji może być, w zależności od warunków właściwych dla oddziału zwężona lub rozszerzona, a metoda badań powinna być uzależniona od przedmiotu i konkretnych warunków istniejących w danym oddziale i od możliwości komisji rewizyjnej.

Ustalenie zakresu rewizji w układzie poziomym (tematycznym na przykład zapasy, akumulacja) oraz dobór przedsiębiorstw — układ pionowy (całość zagadnień w odniesieniu do danego przedsiębiorstwa) jest szczególnie ważne dla pełnego powodzenia rewizji. Dokonywane to jest po wstępnym zapoznaniu się z sytuacją gospodarczą okręgu jak również na podstawie analizy danych ewidencyjno-analitycznych, danych oddziałowego planu kredytowania, materiałów statystycznych oraz konsultacji z dyrektorem oddziału, naczelnikiem wydziału i przedstawicielami władz polityczno-gospodarczych okręgu.

Po dokonaniu wyboru przedsiębiorstw do rewizji oraz po ustaleniu tematyki badań następują najtrudniejsze prace komisji rewizyjnej, w czasie których powinna być zbadana działalność oddziału w stosunku do danego przedsiębiorstwa (danego zagadnienia), najlepiej na przestrzeni dłuższych okresów.

Analiza komisji rewizyjnej musi obejmować całość zagadnień przedsiębiorstwa, a nie tylko jej fragmenty w postaci poszczególnych decyzji kredytowych lub poszczególnych spraw, w oderwaniu od całokształtu sytuacji finansowo-gospodarczej przedsiębiorstwa. Zastosowanie przez oddział takich a nie innych środków i metod w stosunku do przedsiębiorstw da pogląd czy oddział pracuje źle, czy dobrze i jakie są przyczyny takiej a nie innej pracy oddziału.

Zadanie nie jest łatwe wobec ramowości przepisów kredytowych i w związku z tym pewnej swobody postępowania i decyzji oddziału, a tym samym swobody uznania przez komisję rewizyjną bądź nieuznania takiej decyzji za słuszną. Różnica poglądów niejednokrotnie może wystąpić i nawet w praktyce dochodzi do ścierania się poglądów między oddziałem rewidowanym, a komisją rewizyjną. Zadaniem komisji rewizyjnej jest wykazać oddziałowi przy pomocy odpowiednich argumentów (nie tylko ekonomicznych) w oparciu o zebrany stan faktyczny, lecz również dowodem logicznym, o mogących nastąpić nieprawidłowych reperkusjach mylnej decyzji, mimo że nie wystąpiły one jeszcze do czasu rewizji, że w danej sytuacji postąpiono niezgodnie z polityką kredytową Banku, że przedsiębiorstwo uzyskało kredyt niepotrzebnie, lub za duży (za mały), albo też ustalono nieekonomiczne terminy spłat itd.

Przeorządzenie tego rodzaju analizy nie ma na celu wskazania konkretnego winowajcy (jakkolwiek często winny okazuje się automatycznie), lecz wskazanie nieprawidłowości postępowania oddziału, aby w ten sposób spowodować podniesienie się jakości jego pracy. Trzeba bowiem pamiętać, że celem rewizji jest przede wszystkim korzyść oddziału i przez oddział powinna być głównie wykorzystana dla porównania poziomu pracy.

Jeżeli argumenty komisji rewizyjnej nie zdołają przekonać oddziału — nie ma on obowiązku, a nawet prawa, ustępować pod „naporem autorytetu Prezesa”, którego w swojej pracy reprezentują komisje

rewizyjne. Nie mogą też tego czynić oddziały ze względu tylko na komisję rewizyjną i dla „świętego spokoju” godzić się ze zdaniem rewidenta i realizować przedłożone wnioski. Komisja rewizyjna przedstawia swoje stanowisko, które nie jest dla oddziału wiążące do czasu potwierdzenia go przez oddział wojewódzki w zarządzeniu porewizyjnym. Natomiast za sugestie komisji rewizyjnej wprowadzone w życie przez oddział operacyjny z własnej inicjatywy, tylko on sam ponosi odpowiedzialność, ponieważ uznał je za słuszne i zastosował w działaniu we własnym zakresie. Odpowiedzialność oddziału nie będzie mniejsza, choćby się potem nawet okazało, że zaciążyło w tym przypadku na postępowaniu oddziału stanowisko komisji rewizyjnej.

Oczywiście nie mogą być i nie są dyskusyjne niewątpliwie błędy i usterki wynikające z ominięcia lub naruszenia obowiązujących przepisów, podobnie jak błędy rachunkowe. Stwierdzenie przez komisję rewizyjną takich nieprawidłowości w pracy oddziału pociąga za sobą automatycznie obowiązek usunięcia ich przez oddział. Przekonywanie w tym przypadku jest zbędne, wystarczy powołanie się na odpowiedni przepis lub zasadę.

Ocena pracy oddziału przez komisję rewizyjną, jak zresztą wszystkie oceny, siłą rzeczy będzie w pewnym stopniu oceną subiektywną nie zawsze i niekoniecznie powinna pokrywać się z oceną jednostek nadrzędnych oddziału. Różnica w ocenie może wynikać nie tylko z subiektywności podejścia przeprowadzającego rewizję oraz z braku kryterium porównawczego pracy oddziału, ale również z tego, że komisja rewizyjna ma obowiązek dać ocenę bezwzględną, to jest nie uwzględniającą obiektywnych warunków mających wpływ na pracę oddziału i usprawiedliwiających w konkretnym przypadku jego poziom pracy. Ocena bezwzględna wypływa na tle działalności oddziału w stosunku do badanych przedsiębiorstw i może się zdarzyć, że oddziaływanie na to przedsiębiorstwo nie zawsze będzie wiernym odbiciem przeciętnego poziomu pracy oddziału. Ocena pracy oddziału w oczach oddziału wojewódzkiego powinna być względna, to jest uwzględniająca wszystkie okoliczności mogące mieć wpływ na taki, a nie inny poziom pracy oddziału.

Na zakończenie tej części rozważań należy jeszcze raz podkreślić, że komisja rewizyjna ma obowiązek patrzeć na oddział operacyjny, podobnie jak oddział operacyjny na przedsiębiorstwo, jako na organiczną całość i w związku z tym nie może pomijać w swoich badaniach nie tylko elementów działalności oddziału w pionie kredytowym omówionych wyżej oraz takich, jak ocena kontroli planowania kasowego, funduszu płac i działalności inwestycyjnej (inwestycje zdecentralizowane pod kątem oceny prawidłowej postawy oddziału w takich zagadnieniach, jak celowość i efektywność inwestycji zdecentralizowanych itd.), ale musi uwzględnić również inne odcinki działalności oddziału zawarte w pionie operacyjno-rachunkowym i kasowo-skarbowym. Działalność kredytowa oddziału trzeba przecież rozpatrywać w związku z całokształtem jego pracy.

(c.d.n.)

E. Simbierowicz

## NOWY SYSTEM KREDYTOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW W PRAKTYCE ODDZIAŁÓW OPERACYJNYCH

Nowy system kredytowy, którego zasady ujęte zostały w przepisach Instrukcji Służbowych A-5, A-8, i A-12, wywodzi się z krytycznej oceny funkcjonowania systemu poprzedniego, zbudowanego na zasadach uchwały Nr 878 Prezydium Rządu z dnia 12 grudnia 1951 roku w sprawie zasad finansowania środków obrotowych przedsiębiorstw państwowych (Monitor Polski Nr A-103/1951, pozycja 1501).

Kilkuletnia praktyka oddziałów w zakresie stosowania przepisów Instrukcji Służbowej, dział VI, dostarczyła rzeczywiście wystarczającej ilości argumentów na dowód, że ówczesny system kredytowania przedsiębiorstw nie spełnił podstawowego zadania, jakie postawiła przed nim wymieniona uchwała, a mianowicie nie zapewnił ścisłego powiązania w sposób dynamiczny kredytu bankowego z odpowiadającym mu zabezpieczeniem, to jest powiązania ruchu (wzrostu lub spadku) kredytu z ruchem (wzrostem lub spadkiem) odpowiedniej, nadającej się do kredytowania części środków obrotowych przedsiębiorstwa.

Realizację powyższej uchwały w praktyce miały zapewnić — jak wiadomo — następujące przepisy uchwały Nr 878:

1) paragraf 17, punkt 1 — upoważniał przedsiębiorstwa do składania w Banku wniosków o przyznanie lub o podwyższenie udzielonego im poprzednio kredytu o ile mogły one poprzeć swoje wnioski oświadczeniami liczbowymi, prezentującymi najbardziej aktualną wartość środków obrotowych podlegających kredytowaniu;

2) paragraf 17, punkt 2 — zobowiązywał przedsiębiorstwa do natychmiastowej spłaty części lub całości zaciągniętego kredytu „w przypadku zmniejszenia się wartości kredytowanych składników poniżej kwoty wykorzystanego kredytu”.

Instrukcja Służbowa, dział VI, nałożyła podobny obowiązek na oddziały Banku, polecając im spłacać z urzędu nie zabezpieczoną część kredytu.

Zasady kredytowania, przyjęte przez uchwałę Nr 878, mogły być zrealizowane tylko w drodze szczegółowej rozbudowy klasyfikacji kredytów obrotowych i oparcia ich regulacji na drobiazgowo rozbudowanej technice sporządzania i składania w oddziałach oświadczeń przedsiębiorstw o aktualnym stanie posiadanych przez nie kredytowanych aktywów.

Oceniając obecnie z perspektywy czasu poprzedni system kredytowania przedsiębiorstw nie można zaprzeczyć, że był on na swój sposób konsekwentny, przynajmniej w zakresie metod realizacji przyjętej w uchwale Nr 878, a omówionej powyżej zasady. Wydaje się bowiem, że dla zapewnienia równoległości zmian kredytu w stosunku do zmian przedmiotu kredytowania nie ma — teoretycznie biorąc — lepszego sposobu jak właśnie oparcie regulacji kredytu na oświadczeniach o aktualnym stanie zabezpieczenia.

Wydaje się zatem, że gdyby udało się zapewnić w jakiś sposób z jednej strony wiarygodność (zgodność ze stanem faktycznym) oświadczeń przedsiębiorstw a z drugiej niezbędną terminowość ich

sporządzania (trzy do pięciu dni między datą sporządzenia oświadczenia, a datą na którą ono opiewa), to nie byłoby większych powodów do krytycznej oceny funkcjonowania całego ówczesnego systemu.

Cała trudność polega jednak na tym, że tego rodzaju warunki nie mogły być w praktyce spełnione równocześnie. W konsekwencji dla utrzymania zasady terminowości godzono się na rezygnację ze ścisłości danych liczbowych, objętych oświadczeniami, przyjmując je według różnych wyliczeń szacunkowych. Skutki takiego rozwiązania problemu poznały dobrze oddziały w toku kilkuletniego kredytowania przedsiębiorstw w oparciu o ich oświadczenia, które z reguły niemal zawierały dane niezgodne z rzeczywistym stanem aktywów, co stwierdzano bardzo łatwo na przykład przez konfrontację na tę samą datę oświadczeń z bilansami przedsiębiorstw. W ten sposób nie udało się zrealizować w danym systemie kredytowym omówionej powyżej podstawowej zasady uchwały Nr 878.

Wydaje się, że właśnie to stwierdzenie spoczywało u podstaw krytyki dawnego systemu kredytowania przedsiębiorstw a tym samym u podstaw konstrukcji nowego systemu, który miał naprawić dawne błędy lub co najmniej uniknąć ich. Tak bowiem należy chyba rozumieć porzucenie zasady refundacji kredytów na rzecz antycypacyjnych form ich udzielania.

Bowiem tylko niemożność zrealizowania w praktyce zasady możliwie ścisłego powiązania przy pomocy oświadczeń ruchu kredytu z ruchem odpowiedniego przedmiotu kredytowania mogła zadczydować o zaniechaniu refundacyjnych metod udzielania kredytów.

Jednakże przyjęcie w nowym systemie kredytowym zasady antycypowania przy udzielaniu kredytów nie oznacza całkowitego zerwania ze sformułowaną w uchwale Nr 878 zasadą ścisłego związku między ruchem kredytu a ruchem odpowiedniego zabezpieczenia. Z postanowień instrukcji kredytowych wynika, że Bank, udzielając kredytu antycypacyjnie, nie rezygnuje bynajmniej z wpływu na takie kształtowanie się kredytu, aby zasada ta była w pełni respektowana, przynajmniej w pewnych niezbyt długich okresach czasu i przynajmniej w postaci generalnej zbieżności tendencji zmian zabezpieczenia i zadłużenia w tych okresach.

Wydaje się jednak, że aby nowy system kredytowania był w praktyce skuteczniejszy od poprzedniego, i aby zapewnił utrzymanie rzeczywistego związku między kredytem a zadłużeniem w sensie wyżej określonym, to jest w sensie pokrywania się w określonym odstępie czasu zasadniczych tendencji zmian tych wielkości, powinien spełniać następujące warunki:

1) powinien umożliwić Bankowi trafne przewidywanie kształtowania się zmian środków obrotowych w ustalonym okresie czasu (na przykład w okresie kwartału),

2) powinien umożliwić Bankowi systematyczną obserwację w ciągu tego okresu rzeczywistego kształtowania się zmian środków obrotowych i odnośnego kredytu,

3) powinien dać Bankowi środki oddziaływania na przedsiębiorstwo, umożliwiające przywrócenie w razie potrzeby właściwej proporcji pomiędzy kredytem i zabezpieczeniem kredytu, naruszonej w toku kredytowania w środku okresu.

Przepisy ramowe instrukcji kredytowych stwarzają oddziałom w zasadzie takie możliwości. Chodzi tylko o to jak są one wykorzystywane w praktyce. Nowy system kredytowania przedsiębiorstw posiada bowiem również swoją własną technikę, która w pierwszym okresie stosowania nowego systemu koncentrowała się głównie na pierwszym z wyżej wymienionych zagadnień, to jest na zespole czynności związanych z oceną wniosku kredytowego, złożonego przez przedsiębiorstwo na dany kwartał i z wyznaczeniem na jego podstawie limitu kredytowego.

Zupełna zmiana techniki kredytowania spowodowała, że przyswojenie sobie przez oddziały umiejętności prawidłowej oceny wniosków kredytowych przedsiębiorstw i właściwego ustalania na tej podstawie ich potrzeb kredytowych wymagało dużo wysiłku i niemniej dużo czasu. Temu chyba przypisać można fakt, że znacznie mniejsze znaczenie przywiązywano do tych z wyżej wymienionych czynności, które powinien wykonywać aparat kredytowy oddziału po udzieleniu przedsiębiorstwu kredytu, to jest między kolejnymi wnioskami kwartalnymi. Zresztą w tym zakresie oddziały nie mogły znaleźć dostatecznie jasnych wskazówek w samych przepisach instrukcji służbowych. Nie chodzi tu rzecz jasna o szczegółowe wyznaczenie oddziałom tematyki badań lub zakresu czynności analitycznych czy ewidencyjnych, ale o wytyczne kierunkowe o zasadniczym charakterze.

Zapoznawszy się z przepisami instrukcji służbowych w tej dziedzinie stwierdzić można dość znaczne różnice w ich stanowisku wobec tych samych zagadnień, a mianowicie:

— Instrukcja Służbowa A-8 ustala w punkcie 64, że „przez cały czas korzystania przez przedsiębiorstwo z kredytów na środki normowane oddział ma obowiązek sprawdzać prawidłowość wykorzystania ich oraz ma możliwość dokonywania kontroli zabezpieczenia kredytów na podstawie sprawozdań finansowych przedsiębiorstwa i przez inspekcje w przedsiębiorstwie”.

Zgodność w tym zakresie między Instrukcjami Służbowymi A-8, A-5 i A-12 jest zupełna, różnią się one natomiast w odniesieniu do metod postępowania jakie należy zastosować, gdy równoległość zmian kredytu i jego przedmiotu kredytowania zostanie naruszona w ciągu kwartału, a w szczególności gdy zadłużenie w kredycie przekroczy odpowiednie zabezpieczenie. W takim przypadku Instrukcja Służbowa A-8 ustala w punkcie 65 postępowanie następujące: „W razie stwierdzenia, że przedsiębiorstwo wykorzystuje kredyty w wysokości przewyższającej ich aktualne zabezpieczenie oddział może ograniczyć wykorzystywanie kredytów do kwot przyznanych na poszczególne miesiące lub uzależnić honorowanie dalszych dyspozycji kredytowych przedsiębiorstwa od równoczesnego udokumentowania wysokości zabezpieczenia danymi ze sprawozdań finansowych”.

Instrukcja Służbowa A-5 przyjmuje na ogół ten sam sposób postępowania, wprowadza jednak do powyższego sformułowania dwa drobne ale istotne

uzupełnienia (punkt 41) „W razie stwierdzenia, że spółdzielnia systematycznie wykorzystuje kredyt w wysokości przewyższającej jego aktualne zabezpieczenie oddział może ograniczyć bieżące wykorzystanie kredytu do kwot przyznanych na poszczególne miesiące lub uzależnić honorowanie dalszych dyspozycji kredytowych spółdzielni od równoczesnego udokumentowania wysokości zabezpieczenia danymi księgowymi lub danymi ze sprawozdań finansowych” (podkreślenia autora).

W sposób odmienny ustosunkowuje się do omawianego zagadnienia Instrukcja Służbowa A-12, która w punkcie 33 wyjaśnia, że „Pełnej kontroli prawidłowości wykorzystania i zabezpieczenia kredytu oddział dokonuje na podstawie kwartalnych sprawozdań finansowych i statystycznych przedsiębiorstwa, uzupełnionych ewentualnie danymi z inspekcji.

Natomiast na podstawie skróconych sprawozdań finansowych oraz w oparciu o dane będące w dyspozycji oddziału należy bieżąco dokonywać kontroli w celu zorientowania się w dynamice i kierunkach rozwoju kredytu oraz procesów gospodarczych przedsiębiorstwa. A dalej w punkcie 34 Instrukcja Służbowa A-12 powtarza niemal dosłownie treść punktu 65 Instrukcji Służbowej A-8 wraz z „udokumentowaniem wysokości zabezpieczenia danymi ze sprawozdań finansowych”.

Z tego krótkiego przeglądu postanowień omawianych instrukcji w interesującym nas przedmiocie tak mniej więcej można określić w ich świetle obowiązki oddziału w stosunku do kredytobiorcy w okresie między kolejnymi wnioskami kwartalnymi:

1. Podstawowym obowiązkiem oddziału w tym okresie jest czuwanie, aby przedsiębiorstwo wykorzystywało kredyt w granicach zabezpieczenia. Troska o nieprzekroczenie ustalonego na dany kwartał limitu kredytu ciąży — jak wiadomo — na pionie operacyjnym oddziału.

2. Wykonywanie wyżej omówionego obowiązku jest możliwe w zasadzie tylko na podstawie sprawozdań finansowych (to jest w okresach miesięcznych) przy czym dane z inspekcji stanowią tutaj materiał pomocniczy (na przykład podają zmiany zaszele w wyłączeniach z kredytowania itp.).

3. Stwierdzenie przy pomocy wyżej wymienionej metody przekredytowania przedsiębiorstwa (nadwyżki zadłużenia nad zabezpieczeniem) powinno spowodować podjęcie przez oddział kroków zmierzających do jego usunięcia. Kroki takie mogą być podjęte dopiero po stwierdzeniu systematycznego (Instrukcja Służbowa A-5) występowania przekredytowania lub dopiero przy rozpatrywaniu następnego wniosku kwartalnego, to jest po przeprowadzeniu „pełnej kontroli” (Instrukcja Służbowa A-12).

4. Krokami zmierzającymi do likwidacji przekredytowania są: dozowanie nowych kredytów w okresach miesięcznych lub uzależnienie udzielania nowych kredytów od udokumentowania przez przedsiębiorstwo posiadanego zabezpieczenia danymi ze sprawozdania finansowego (to jest miesięcznego) a w odniesieniu do spółdzielni pracy również „danymi księgowymi” (to jest również w okresach krótszych niż miesiąc).

Jak widać, zgodnie z obowiązującymi przepisami, głównym zadaniem oddziału w okresie między

dwoma wnioskami kredytowymi przedsiębiorstwa jest niedopuszczenie do powstania nadwyżki zadłużenia nad zabezpieczeniem. Co więcej, w powyższym zestawieniu przepisów instrukcyjnych zwraca uwagę fakt, że zgodnie z nimi już samo stwierdzenie przez oddział „systematycznego” przekredytowania przedsiębiorstwa pociąga za sobą powrót do refundacyjnego systemu kredytowania, bo przecież nie jest niczym innym „uzależnienie honorowania dalszych dyspozycji kredytowych przedsiębiorstwa od równoczesnego udokumentowania wysokości zabezpieczenia danymi ze sprawozdań finansowych”.

A zatem według omówionych wyżej przepisów samo stwierdzenie przez oddział „systematycznego” przekredytowania przedsiębiorstwa uruchamia w sposób automatyczny odpowiedni mechanizm oddziaływania, nie wiążąc decyzji oddziału w tej sprawie z koniecznością uprzedniego zbadania przyczyn tego przekredytowania. W efekcie takiego ustalenia przepisów oddziaływanie Banku skierowane jest na zwalczanie skutków a nie na usuwanie przyczyn. Jasne jest jednak, że przekredytowanie przedsiębiorstwa zarówno w systemie rachunku bieżącego jak i w systemie Instrukcji Służbowej A-8 nie oznacza nic innego jak sfinansowanie nadwyżką kredytu ponad zabezpieczenie jakichś innych aktywów, które zgodnie z obowiązującym systemem finansowym albo zgodnie ze świadomą decyzją oddziału (na przykład wyłączenia) nie powinny być sfinansowane tym kredytem, a zatem pomijanie przez oddziały — przed decyzją powrotu do refundacyjnego trybu kredytowania przedsiębiorstw — przyczyn przekredytowania oznacza spłylenie pracy kredytowej Banku i przyczynia się do nowego zautomatyzowania czynności kredytowych.

Istotnie, obserwując bliżej pracę oddziałów nie można oprzeć się wrażeniu, że przez okres dwóch lat stosowania zasad nowego systemu kredytowania wytworzyć się już zdołał w niektórych oddziałach taki nowy automatyzm, polegający na kolejnym przechodzeniu — przy kredytowaniu tego samego przedsiębiorstwa — od systemu antycypacyjnego do systemu refundacyjnego i z powrotem. Przez pierwszy kwartał udziela się przedsiębiorstwu kredytu antycypacyjnie a potem stwierdza się w ciągu kwartału występowanie nadwyżki zadłużenia nad zabezpieczeniem. W konsekwencji po upływie kwartału podejmuje się decyzję o zastosowaniu systemu refundacyjnego, aby po stwierdzeniu po jakimś czasie, że przedsiębiorstwo zostało już dostatecznie „ukarane”, przywrócić znowu kredytowanie antycypacyjne itd.

W całym tym postępowaniu zatracą się — jak już wspomniano — pojęcie przyczyn przekredytowania, a co gorsze znika z pola widzenia oddziałów obowiązek oddziaływania na likwidację tych przyczyn.

Zanim przedziemy do sformułowania pewnych postulatów dotyczących poruszonego wyżej zagadnienia zastanówmy się przez chwilę, co rozumieć należy — w świetle przepisów obecnego systemu kredytowania — pod pojęciem przekredytowania (nadwyżki zadłużenia nad zabezpieczeniem). Najlepiej omówić to na przykładzie dotyczącym kredytowania w rachunku bieżącym, gdyż pozwoli to na lepsze uwypuklenie momentów, o które autorowi chodzi, nie tracąc jednocześnie nic z aktualności również w stosunku do systemu kredytowania według Instrukcji Służbowej A-8.

Obowiązującą obecnie definicję przekredytowania przedsiębiorstwa (nadwyżki zadłużenia nad zabezpieczeniem) zawierają przepisy punktu 64 Instrukcji Służbowej A-8 i punktu 40 Instrukcji Służbowej A-5. Przedstawmy przykładowo wyliczenie według tego ostatniego przepisu (liczby dowolne):

| Pozycja | Elementy wyliczenia                                       | Źródło danych                                 | Liczby przykładowe |
|---------|---|---|--------------------|
| 1       | Środki normowane  | Sprawozdanie finansowe                        | 1.200              |
| 2       | Wyłączenia z kredytowania                                 | Dane oddziału z inspekcji                     | - 80               |
| 3       | Należności od odbiorców                                   | Stan przeciętny według wyliczeń               | + 300              |
| 4       | Fundusze własne w obrocie                                 | Wysokość planowana lub wyższa według wyliczeń | - 325              |
| 5       | Zobowiązania z tytułu Spółdzielczego Funduszu Kredytowego | Stan rzeczywisty ze sprawozdań finansowych    | - 100              |
| 6       | Pasywa stałe  | Z planu                                       | - 20               |
| 7       | Nieprzeterminowane zobowiązania fakturowe                 | Przeciętne według wyliczeń                    | - 210              |
| 8       | Dostawy nefakturowane                                     |   | - 30               |
| 9       | Zabezpieczenie  | (1-2+3-4-5-6-7-8)                             | + 735              |
| 10      | Zadłużenie  | Z księgowości bankowej                        | + 880              |
| 11      | Różnica   | Nadwyżka                                      | 145                |

Ażeby odpowiedzieć na pytanie, jakie przyczyny mogły spowodować taką nadwyżkę zadłużenia nad zabezpieczeniem należy najpierw uświadomić sobie, że elementy użyte do wyliczeń są dwojakiego rodzaju, a mianowicie:

1) elementy oznaczone pozycjami 1, 2, 5 i 6, reprezentują w powyższym układzie wartości (pomińmy zagadnienie stopnia wiarygodności danych) rzeczywiste na określonej dacie;

2) elementy oznaczone pozycjami 3, 7 i 8, przyjęte są w wielkościach przeciętnych, a więc w przeważającej mierze odbiegają od stanów rzeczywistych na tę samą datę.

Wartość funduszy własnych w obrocie przyjmuje się albo w wysokości postulowanej (a więc różnej od rzeczywistej w danym momencie, to jest wyższej), albo w wysokości rzeczywistej. Z tego względu pozycja ta zmienia swój charakter (w rozumieniu powyższego podziału).

Przyjmując do wyliczenia zabezpieczenia obok wartości rzeczywistych jednych elementów wartości inne w wysokości przeciętnej, pamiętać należy, że rzeczywiste zapotrzebowanie na kredyt bankowy na określoną datę wyznaczają nie te wielkości przeciętne a wartości rzeczywiste tych elementów w danym dniu. W odniesieniu do użytego przykładu wyliczenie rzeczywistych potrzeb kredytowych w danym dniu powinno przybrać następującą postać:

|  |       |
|--|-------|
| Środki normowane                                       | 1.200 |
| Wyłączenia z kredytowania                              | - 80  |
| Rzeczywiste należności od odbiorców ale w ramach cyklu | + 410 |
| Rzeczywiste fundusze własne w obrocie                  | - 280 |



|   |       |
|---|-------|
| Zobowiązania z tytułu Spółdzielczego Funduszu Kredytowego   | — 100 |
| Pasywa stałe  | — 20  |
| Rzeczywiste nieprzeterminowane zobowiązania wobec dostawców | — 280 |
| Dostawy niefakturowane                                      | — 20  |
|   | <hr/> |
| Zabezpieczenie rzeczywiste w danym dniu                     | 830   |
| Zadłużenie  | 880   |
|   | <hr/> |
| Różnica (nadwyżka)  | 50    |

Jak wynika z porównania obu wyliczeń rzeczywiste zapotrzebowanie na kredyt w danym dniu wynosiło 830, co redukuje wysokość przekredytowania z sumy 145 na 50. Bliższa analiza wyjaśnia, że pierwotnie wyliczone przekredytowanie w sumie 145 spowodowane zostało następującymi przyczynami:

- |   |       |
|---|-------|
| 1) odchyleniami należności i zobowiązań prawidłowych od ich wielkości przeciętnych (należności z 300 na 410, co zwiększa potrzeby kredytowe, a zobowiązania z 210 na 280, co obniża te potrzeby, spadek dostaw niefakturowanych zwiększa zapotrzebowanie) | 50    |
| 2) utrzymywaniem się funduszy własnych w obrocie poniżej wysokości postulowanej przez Bank (planowej)   | 45    |
| 3) z innych przyczyn nie ustalonych w tej fazie analizy   | 50    |
|   | <hr/> |
|   | 145   |

Wydaje się, że nadwyżka zadłużenia nad zabezpieczeniem, wynikająca z pierwszej grupy przyczyn, przy systemie antycypacyjnego kredytowania jest jak najbardziej zrozumiała i nie powinna budzić żadnych obaw ani powodować przeciwdziałania ze strony Banku. Tę część przekredytowania można by określić jako przekredytowanie pozorne.

Dруга część przekredytowania w sumie 45 jednostek została „zużyta” na wyrównanie niedoboru funduszy własnych w obrocie do ustalonej przez Bank wysokości i jako taka nie powinna być w świetle obecnych przepisów kredytowych tolerowana. Natomiast pozostała część wymaga dalszego zbadania, w którym posłużyć się można na przykład ostatnim bilansem oraz inspekcją w przedsiębiorstwie, mającą na celu ustalenie zmian w strukturze środków obrotowych, jakie zaszły w okresie czasu po sporządzeniu tego bilansu.

Najogólniej rzecz biorąc przekredytowanie, które zaliczyliśmy powyżej do grupy trzeciej spowodowane być mogło tylko istnieniem w przedsiębiorstwie nieprawidłowej struktury środków obrotowych a w szczególności istnieniem zamrożeń tych środków:

- 1) w wyłączeniach środków normowanych z kredytowania,
- 2) w przeterminowanych należnościach od odbiorców,
- 3) w inwestycjach sfinansowanych ze środków obrotowych,
- 4) w nadwyżce innych należności nad pozostałymi zobowiązaniami.

Struktura środków obrotowych, wypaczona przez powyższe zamrożenia, powoduje trudności płatnicze przedsiębiorstwa i w konsekwencji wywołuje wykorzystanie kredytu bankowego ponad aktualne jego zabezpieczenie, o ile oczywiście limit kredytowy

pozwała na to, to znaczy o ile aktualne zabezpieczenie ukształtowało się poniżej limitu przyjętego we wniosku kredytowym do wyliczenia na dany kwartał.

Podkreślić zatem należy, że wystąpienie przekredytowania omawianego typu może mieć miejsce tylko przy równoczesnym spełnieniu dwóch warunków, a mianowicie przy istnieniu wymienionych zamrożeń środków obrotowych oraz przy ukształtowaniu się aktualnego zabezpieczenia poniżej limitu przyjętego do wyliczenia.

Przedsiębiorstwo, posiadające prawidłową strukturę środków obrotowych (to jest bez ich zamrożeń) oraz nie wykazujące niedoboru funduszy własnych w obrocie w stosunku do postulowanej przez Bank wysokości nie może wykorzystywać kredytu bankowego w rachunku bieżącym w wysokości przekraczającej aktualne jego zabezpieczenie, ponieważ nie może mieć nie pokrytych wymagalnych zobowiązań wobec wierzycieli.

Natomiast przedsiębiorstwo o wypaczonej przez zamrożenia strukturze środków obrotowych nie jest w stanie wykorzystać kredytu ponad aktualne zabezpieczenie, gdy to zabezpieczenie ukształtuje się na wysokości (lub ponad nią) przyjętej przy wyliczaniu limitu kredytowego, gdyż limit ten na to właśnie nie zezwoli.

Reasumując powyższe rozważania można z nich wyciągnąć następujące wnioski:

1) samo stwierdzenie przekredytowania metodą wskazaną w instrukcji służbowej nie powinno być uważane za dostateczną podstawę do podejmowania jakichkolwiek środków oddziaływania, a w tym również do podejmowania decyzji o okresowej zmianie formy kredytowania przedsiębiorstwa z antycypacyjnej na rafundacyjną;

2) podjęcie przez Bank środków oddziaływania powinno być poprzedzone ustaleniem przyczyn powodujących przekredytowanie. Chodzi tu przede wszystkim o wyeliminowanie tak zwanego przekredytowania pozornego, które jako wynikające z przyczyn zrozumiałych i usprawiedliwionych nie powinno wywoływać żadnych środków oddziaływania ze strony Banku;

3) dalszy tryb postępowania Banku wobec kredytobiorcy wykazującego przekredytowanie powinien być uzależniony od rodzaju przyczyn powodujących to przekredytowanie. Na przykład niewątpliwie przekredytowanie spowodowane brakiem funduszy własnych w obrocie w wymaganej wysokości, lub zamrożeniem środków obrotowych w inwestycjach nie powinno być przez Bank tolerowane. Przekredytowanie wywołane występowaniem przeterminowanych należności od odbiorców mogłoby natomiast spowodować analizę przyczyn niewypłacalności dłużników, a w konsekwencji na przykład podjęcie przez oddział decyzji o skredytowaniu w trybie wyjątkowym całego stanu należności.

Osobnym zagadnieniem, nie rozwiązany dotychczas w pełni w instrukcjach jak i w praktyce oddziałów operacyjnych, jest tryb postępowania wobec kredytobiorcy wykorzystującego kredyt ponad aktualne zabezpieczenie z przyczyn, które nie pozwalają Bankowi na tolerowanie tego stanu (zamrożenia środków obrotowych w zapasach wyłączonych z kredytowania czy w inwestycjach oraz niedobór funduszy własnych w obrocie w stosunku do wymaganego poziomu). Przepisy obowiązujących instruk-

cji kredytowych wskazują — jak to już podkreślono — jako główną metodę postępowania zmianę formy kredytowania z antycypacyjnej na refundacyjną.

Stosowanie tej metody przez oddziały operacyjne bez oddziaływania na likwidację przyczyn przekredytowania nie przynosi oczywiście spodziewanych efektów i powoduje ponowne występowanie przekredytowania po przywróceniu przez oddziały antycypacyjnego trybu kredytowania przedsiębiorstwa.

Trzeba — wydaje się — stwierdzić wyraźnie, że przy stosowaniu antycypacyjnego trybu kredytowania w stosunku do przedsiębiorstw o trwale wypaczonej strukturze środków obrotowych (wskutek ich zamrożeń lub w wyniku niedoboru funduszy własnych w obrocie) Bank nie ma praktycznych możliwości zapobieżenia wykorzystywaniu kredytu ponad aktualne zabezpieczenie do czasu usunięcia nieprawidłowości wypaczających tę strukturę. Inaczej mówiąc, w przeważającej ilości przypadków kredytowanie w trybie antycypacyjnym przedsiębiorstw o nieprawidłowej strukturze środków obrotowych prowadzi wcześniej czy później do wykorzystywania przez nie kredytu ponad aktualne jego zabezpieczenie, co — zgodnie z przepisami instrukcji — powinno spowodować zaniechanie antycypacyjnej formy kredytowania.

W tym stanie rzeczy, kiedy przypadki „uzależnienia honorowania dalszych dyspozycji kredytowych od równoczesnego udokumentowania wysokości zabezpieczenia danymi ze sprawozdań finansowych” są i będą bardzo liczne, należałoby chyba uznać refundacyjny tryb kredytowania za równouprawniony w praktyce z trybem antycypacyjnym, pozabawiając go równocześnie charakteru jakiejś sankcji na przedsiębiorstwo „wykorzystujące” ze złej woli kredyty ponad ich zabezpieczenie.

Stwierdzając w drodze szczegółowej analizy trwałe przyczyny nadwyżki zadłużenia w kredytach ponad aktualne zabezpieczenie i podejmując decyzję zmiany trybu kredytowania na refundacyjny, oddziały nie powinny w zasadzie przywracać trybu antycypacyjnego do czasu likwidacji przyczyn przekredytowania, to jest do czasu uzdrowienia struktury środków obrotowych przedsiębiorstwa. Równocześnie z decyzją zmiany trybu kredytowania oddziały powinny podjąć środki oddziaływania kredytowego i administracyjnego w kierunku likwidacji zamrożeń powodujących wypaczenie struktury środków obrotowych.

Uznanie kredytowania w trybie refundacyjnym za równouprawnione z kredytowaniem w trybie antycypacyjnym, które — jak to wykazano powyżej — zawodzi w stosunku do przedsiębiorstw o trwale wypaczonej strukturze aktywów, powinno spowodować wypracowanie metod i techniki regulacji kredytów, aby kredytowanie w tym trybie nie odbywało się ze szkodą dla kredytobiorcy, jak to ma miejsce obecnie, gdy podstawą regulacji kredytów są wyłącznie miesięczne sprawozdania finansowe, co usztywnia zadłużenie w kredytach na okresy miesięczne.

Wydaje się, że w tej sprawie należałoby pójść drogą wskazaną przez Instrukcję Służbową A-5, to jest dopuścić do regulacji kredytów przy refundacyjnym systemie kredytowania również w oparciu o dane księgowe. W wielu przedsiębiorstwach istnieje realna możliwość ustalenia aktualnej wysokości zabezpieczenia również w ciągu miesiąca, a nie tylko na jego koniec, o ile nie zażąda się tych danych w okresie trzech dni po dniu, na który ma opiewać oświadczenie. Dla przykładu wystarczy wspomnieć, że na przykład w handlu detalicznym, sporządzającym codziennie lub co kilka dni raporty sklepowe, można stosunkowo łatwo ustalić wartość towarów, pomniejszając ich wartość z raportów sklepowych o przeciętną marżę.

Zmiany proponowane powyżej nie zmierzają do podważenia metody antycypacyjnego udzielania kredytów jako podstawowej zasady obecnego systemu kredytowego. Ich punktem wyjściowym jest stwierdzenie, że antycypacyjny system udzielania kredytu spełnia swoje zadanie skutecznie tylko w stosunku do części przedsiębiorstw, a mianowicie tych, które posiadają prawidłową strukturę środków obrotowych.

W stosunku do przedsiębiorstw o wypaczonej zamrożeniach strukturze aktywów stosowanie tego systemu kredytowania prowadzi do nieustannego przekredytowania. W tych warunkach narzuca się nieodparcie postulat przywrócenia w szerszym zakresie niż to przewidują obecne instrukcje kredytowe, kredytowania metodą refundacyjną, jako zapobiegającą w większym stopniu przekredytowaniu i skoncentrowaniu oddziaływania Banku na porządkowanie struktury środków obrotowych przedsiębiorstw. I to właśnie — równouprawnienie obu metod w praktyce — stanowi istotę powyższych propozycji.

Oczywiście, że całe rozumowanie oparto na założeniu, że podstawową zasadą systemu kredytowego pozostaje nadal zagadnienie zapewnienia ścisłej korelacji zmian kredytu w stosunku do zmian jego zabezpieczenia. Gdyby zrezygnować z tej zasady i zastąpić ją jakąś inną zasadą, to należałoby również przepracować na nowo powyższe uwagi.

W ciągu ostatnich kilku lat obserwujemy w pracy kredytowego pionu Banku poważny wzrost prac analitycznych i badawczych w szerokim zakresie zagadnień ekonomicznych. Obok tego pomyślnego zjawiska nastąpiło jednak pewne zahamowanie badań z zakresu efektywności stosowanego obecnie systemu kredytowania, który — jako uznany powszechnie za lepszy od systemu poprzedniego — zbyt mało jest chyba obserwowany w praktyce i zbyt rzadko oceniany przez oddziały i przedsiębiorstwa od strony jego użyteczności i skuteczności.

Jeżeli uwagi powyższe przyczynią się do pobudzenia dyskusji na ten temat, to spełnią w zasadzie swoje zadanie.

K. Szelągowski  
Olsztyn

## ZAGADNIENIE KADR W PIĘTNASTOLETNIM ROZWOJU NARODOWEGO BANKU POLSKIEGO

Rozwój kadr w Narodowym Banku Polskim jest procesem niezmiernie złożonym i wielostronnym. Był on bowiem wynikiem ogólnego procesu rozwoju naszej instytucji i zadań stawianych przed nią.

Z drugiej zaś strony proces kształtowania się kadr warunkował poniekąd rozwój instytucji, określając ramy tego rozwoju oraz jego tempo.

Kształtowanie się kadr Banku jest również jak najściślej związane z ogólnym procesem przemian gospodarczych, politycznych i społecznych, zachodzących w naszym kraju. Rewolucyjny charakter tych przemian, ich tempo oraz intensywność powodują, że proces kształtowania się kadr jest w swej istocie bardzo skomplikowany i dynamiczny.

Nie możemy również zapominać, że procesowi rozwoju i kształtowania się instytucji tego typu co Narodowy Bank Polski towarzyszą różne zjawiska socjologiczne, w wyniku których powstaje specyficzne środowisko, jak gdyby swego rodzaju grupa społeczna, która, niezależnie od wpływów zewnętrznych, posiada swoje własne odrębności, wynikające z charakteru pracy i innych specyficznych warunków instytucji.

Te zjawiska o charakterze socjologicznym mają więc także poważny wpływ na rozwój kadr. Z biegiem czasu wpływ ten staje się coraz większy, tak że w poważny sposób musi on rzutować na politykę personalną w najszerszym tego słowa znaczeniu.

Głębsza analiza wymienionych wyżej zjawisk oraz ich wzajemnych powiązań przekracza oczywiście ramy jednego artykułu, dlatego też w opracowaniu niniejszym zajmiemy się jedynie zjawiskami najbardziej uchwytными i najbardziej charakterystycznymi, zarówno dla poszczególnych etapów rozwoju jak i dla całego procesu kształtowania się kadr Narodowego Banku Polskiego.

Głównym problemem personalnym w początkowym okresie organizacji Banku była rzecz jasna sprawa zabezpieczenia odpowiedniego personelu w szybko organizujących się placówkach Banku. Naturalną bazę stanowili tu oczywiście byli pracownicy przedwojennego Banku Polskiego oraz pracownicy okupacyjnego Banku Emisyjnego w Polsce, którzy również w znacznej mierze wywodzili się spośród byłych pracowników Banku Polskiego.

Na apel władz państwowych, wystosowany w lutym 1945 roku, aby wykwalifikowani pracownicy powracali do pracy w instytucjach, w których pracowali przed wojną, do Banku zgłosiła się ogromna większość będących w kraju byłych pracowników Banku Polskiego. Z około 1.640 osób zatrudnionych w roku 1939 w Banku Polskim do pracy w Narodowym Banku Polskim w roku 1945 stawiło się 960 osób.

W tym czasie pracownicy ci byli w zasadzie jedynymi, którzy znali się na operacjach bankowych, potrafili zorganizować skarbiec, żyro i inne agendy banku centralnego i emisyjnego. Oprócz nich napłynęła również do Narodowego Banku Polskiego pewna ilość pracowników innych banków przedwojennych i znacznie mniejsza ilość pracowników z innych instytucji.

Podział pracowników według poprzedniego miejsca pracy przedstawiał się następująco:

- pracownicy byłego Banku Polskiego — 66%,
- pracownicy innych banków — 11%,
- pracownicy spoza banków — 23%.

Warto przy tym przypomnieć, że załoga ta obsługiwała już w końcu 1945 roku 74 oddziały, w tym 32 oddziały na ziemiach odzyskanych, podczas, gdy w roku 1939 niewiele mniejszy personel Banku Polskiego obsługiwał — w bez porównania lepszych warunkach organizacyjno-technicznych — o 50% mniejszą ilość oddziałów.

Przeważający odsetek przedwojennych pracowników bankowych w ogólnej ilości pracowników Narodowego Banku Polskiego wpływał na to, że pod względem struktury personalnej zespół pracowników Banku w tym okresie nie różnił się zasadniczo od struktury personalnej Banku Polskiego. Tak na przykład w roku 1945 pracownicy z wyższym wykształceniem stanowili 36% ogólnej ilości pracowników umysłowych, podczas gdy w przedwojennym Banku Polskim procent ten wynosił 30%. Odsetek zatrudnionych kobiet, aczkolwiek nieco większy (NBP — 28%, Bank Polski — 20%), wynika zasadniczo z konieczności organizowania większych sortowni w związku ze zmienioną strukturą obiegu sientownego. Nie posiadamy danych dotyczących składu socjalnego całości zespołu pracowników, z ogólnych jednak liczb wynika, że nie mógł on znacznie odbiegać od składu w Banku Polskim.

Jest również rzeczą charakterystyczną, że prawie wszystkie stanowiska kierownicze (poza Zarządem Narodowego Banku Polskiego) obsadzone były przez byłych pracowników Banku Polskiego. Dotyczy to szczególnie oddziałów, w których na przykład w październiku 1945 roku wszystkie stanowiska dyrektorów i zastępców dyrektorów, prawie wszystkie stanowiska firmantów, skarbników itp. zajmowane były przez byłych pracowników Banku Polskiego.

Nieco inaczej przedstawiał się skład pracowników w Centrali Banku, gdzie w owym czasie na ogólną ilość 316 pracowników umysłowych 134 osoby, czyli niecałe 43%, stanowili byli pracownicy Banku Polskiego.

Zespół pracowników byłego Banku Polskiego stanowił na ogół zwartą grupę. Pracownicy ci w swej większości pod względem ideowym i społecznym nie byli w owym czasie związani z rodzącym się ustrojem socjalistycznym, jednakże wielkie zdyscyplinowanie, sumienność i rzetelność oraz chęć twórczej pracy sprawiały, że wykonywali oni z powodzeniem zadania stojące przed Bankiem w pierwszej fazie jego organizacji.

Przedstawiony powyżej obraz kadr możemy traktować w pewnej mierze jako punkt wyjściowy dla analizy dalszego ich rozwoju.

Jak już wspomnieliśmy, centralnym problemem, charakterystycznym dla okresu budowy podstaw naszej instytucji, była sprawa doboru personelu dla obsługi placówek nowo organizowanych. Nie był

to jednak problem jedyny. Równolegle z jego rozwiązywaniem narastały nowe zagadnienia, które szybko stały się zagadnieniami dominującymi w polityce personalnej Banku. Większość tych zagadnień jest charakterystyczna nie tylko dla okresu początkowego, lecz będzie się stale przewijała przez wszystkie dalsze etapy.

Problemy te powstawały i rozwijały się wraz z zadaniami, jakie stawały przed Bankiem, jako centralną instytucją emisyjną i budującego się państwa socjalistycznego wraz z przekształcaniem się samego Banku w bank socjalistyczny. W zmienionych warunkach i wobec nowych, narastających zadań nie wystarczało już to z czym wystartowaliśmy na początku.

Już w roku 1945 stanął na porządku dziennym problem podniesienia kwalifikacji kadr. Wydawać by się mogło, że w tym zakresie sytuacja nie przedstawiała się najgorzej, gdyż odsetek pracowników z wyższym wykształceniem był, jak na okres bezpośrednio powojenny, zupełnie zadowalający. Nie można jednak zapominać, że poważna część pracowników, którzy przeszli do Narodowego Banku Polskiego z bankowości przedwojennej, niełatwo mogła przystosować się do nowych metod pracy, tym bardziej, że wielu z nich wyspecjalizowało się w zagadnieniach operacyjnych.

Już na początku roku 1946 zarysowały się pierwsze trudności, które pogłębiły się w tymże roku na skutek przejmowania przez Bank bezpośredniego kredytowania głównych gałęzi przemysłu. Stała wówczas ostro sprawa intensywnego szkolenia kadr jak również przedstawienia w pracy kadr starych. Powstała nagła potrzeba dopływu nowych, wysoko kwalifikowanych pracowników.

Rozwiązanie tego problemu napotykało jednak na wielkie trudności, gdyż przy ogólnych brakach spowodowanych wojną, większość wysoko kwalifikowanych pracowników z wykształceniem ekonomicznym zasilala przemysł, który dawał im lepsze warunki płacowe.

O trudnościach tych może świadczyć struktura dopływu nowych kadr do Banku w roku 1946. Na ogólną ilość 1.100 pracowników nowo przyjętych zaledwie 76 osób, czyli 7%, posiadało wykształcenie wyższe. Niezależnie od wielostronnych wysiłków, zmierzających do uzupełnienia kadr, rozwinięto w Banku już od roku 1945 akcję szkoleniową, polegającą na delegowaniu pracowników z terenu do Centrali Banku. W roku 1946 zorganizowano pierwszy kurs kredytowy w Rabce i w tymże roku z inicjatywy Banku zorganizowano Wyższe Studium Bankowe przy Szkole Głównej Handlowej w Łodzi, a następnie w Warszawie. Pierwszy okólnik o metodach i formach szkolenia wydano już w lipcu 1945 roku.

Równolegle jednak z tym w problematyce kadrowej zarysowało się inne, niemniej ważne zagadnienie, posiadające wielkie znaczenie dla dalszego rozwoju Banku, a mianowicie perspektywa szybkiego starzenia się kadry podstawowej. Jak wskazują dane statystyczne, w końcu roku 1945 około 20% pracowników przekroczyło 50 lat życia, a około 62% przekroczyło 40 lat i ponad 50% pracowników na kierowniczych stanowiskach przekroczyło w tym czasie 50 lat życia.

Charakterystycznym zjawiskiem dla ówczesnego okresu był również bardzo mały odsetek pracow-

ników należących do partii robotniczych. Dotyczyło to szczególnie pracowników wyżej kwalifikowanych i zajmujących stanowiska kierownicze. Ówczesnych członków partii w Narodowym Banku Polskim cechował zresztą słaby poziom przygotowania teoretycznego. Na dzień 31 grudnia 1945 roku zaledwie sześciu członków PPR i PPS posiadało wykształcenie wyższe i 75 członków partii posiadało wykształcenie średnie.

Powyższa sytuacja przesądzała o tym, że jednym z głównych kierunków polityki kadrowej stała się troska o przygotowanie nowych kadr bankowców-ekonomistów, którzy byłiby kadrą rezerwową. W tym celu już w roku 1945 powołana została w Banku instytucja praktyk stypendialnych dla młodzieży studiującej na wyższych uczelniach ekonomicznych i prawniczych. Stypendia te przyznawane były studentom wykazującym się dobrymi wynikami w nauce oraz większą aktywnością w życiu społeczno-politycznym. W ogromnej większości byli to członkowie partii politycznych i organizacji młodzieżowych. Już w pierwszym roku istnienia instytucji praktyk w Banku było pięćdziesięciu praktykantów-stypendystów, zaś w latach następnych ilość ta stopniowo wzrastała.

Instytucja powyższa przetrwała do roku 1951 i dała niewątpliwe rezultaty o czym może świadczyć fakt, że dziś, prawie po piętnastu latach, spośród dawnych stypendystów w samej tylko Centrali Banku pięć osób zajmuje stanowiska dyrektorów departamentów, osiem osób stanowiska naczelników wydziałów, zaś w terenie — osiem osób zajmuje stanowiska dyrektorów i zastępców dyrektorów oddziałów wojewódzkich, nie mówiąc o wielu innych, którzy zajmują różne odpowiedzialne stanowiska.

Niezależnie od tego, w celu ustabilizowania kadr i zdobycia nowego personelu fachowego poczyniono wiele posunięć idących w kierunku poprawy płac i sytuacji socjalno-bytowej w drodze organizowania własnych domów wypoczynkowych, szerokiej sieci stołówek itp.

\*

Lata następne, to okres reformy bankowości w Polsce. Reforma ta zapoczątkowana została dekretem z dnia 25 listopada 1948 roku i polegała między innymi na stopniowym przekształcaniu Narodowego Banku Polskiego w centralną instytucję emisyjną typu socjalistycznego, kredytuującą i kontrolującą gospodarkę eksploatacyjną niemal wszystkich gałęzi gospodarki narodowej oraz regulującą w sposób planowy procesy pieniężne w kraju. Reforma bankowości była procesem trwającym w zasadzie do roku 1953.

Od strony organizacyjnej reforma polegała na bardzo znacznej rozbudowie placówek Narodowego Banku Polskiego oraz na stopniowym kurczeniu się agend innych banków, przejmowanych sukcesywnie przez Narodowy Bank Polski. Dowodem tego jest wzrost placówek Banku, których liczba w roku 1948 wynosiła 78, w roku 1950 — 373, w roku 1952 — 436, zaś w roku 1953 liczba ta wzrosła do 446.

Wraz z tymi zmianami organizacyjnymi nastąpiły zasadnicze przeobrażenia w sytuacji i strukturze kadrowej. Przede wszystkim w latach tych nastąpił gwałtowny wzrost ilości personelu, szczególnie zaś w pierwszym okresie reformy, to znaczy do

końca roku 1950. Stan zatrudnienia w poszczególnych latach przedstawia się następująco:

|                                 |               |
|---------------------------------|---------------|
| Na dzień 31 grudnia 1945 roku — | 2.366 osób.   |
| Na dzień 31 grudnia 1946 roku — | 3.823 osoby.  |
| Na dzień 31 grudnia 1947 roku — | 4.407 osób.   |
| Na dzień 31 grudnia 1948 roku — | 5.677 osób.   |
| Na dzień 31 grudnia 1949 roku — | 8.206 osób.   |
| Na dzień 31 grudnia 1950 roku — | 17.751 osoba. |
| Na dzień 31 grudnia 1951 roku — | 20.294 osoby. |
| Na dzień 31 grudnia 1952 roku — | 22.927 osób.  |
| Na dzień 31 grudnia 1953 roku — | 25.546 osób.  |

Z porównania powyższych cyfr nietrudno wywnioskować, że dominującym zagadnieniem w polityce kadrowej owego okresu, a szczególnie w latach 1949—1950, było zagadnienie odpowiedniego doboru personelu do oddziałów nowo otwieranych i wdrożenie do pracy w Narodowym Banku Polskim osób przejmowanych z innych instytucji bankowych.

Dużą część oddziałów Narodowego Banku Polskiego organizowano na bazie przejmowanych placówek Komunalnej Kasy Oszczędności i Banku Gospodarstwa Spółdzielczego. Wśród personelu tych instytucji była spora część doświadczonych bankowców i praktyków, wymagających jedynie przeszkolenia w zakresie czynności banku emisyjnego.

Wielu wyżej kwalifikowanych pracowników spośród tej kadry objęło w Narodowym Banku Polskim odpowiedzialne i kierownicze stanowiska. Konieczność szybkiego uruchomienia nowych placówek powodowała, szczególnie na ziemiach odzyskanych, ogromne trudności w angażowaniu odpowiedniego personelu. Niejednokrotnie brano do pracy w Banku ludzi „z ulicy”, posiadających minimalne kwalifikacje ogólne, nie mówiąc już o jakimkolwiek przygotowaniu bankowym. Poza tym w znacznej ilości napływała młodzież kończąca szkoły średnie i zawodowe, której pierwszą pracą była praca w Banku.

W wyniku tego procesu relatywnie malała ilość tak zwanych „starych bankowców”, na co wskazuje poniższe zestawienie:

#### Pracownicy zatrudnieni

| poprzednio:           | 31.XII.1945 rok | 31.XII.1949 rok |
|-----------------------|-----------------|-----------------|
| W Banku Emisyjnym     |                 |                 |
| i w Banku Polskim     | 66,0%           | 17,1%           |
| W innych bankach      | 11,0%           | 18,9%           |
| W innych instytucjach |                 |                 |
| i bez praktyki        | 23,0%           | 64,0%           |

Rok 1949 był początkowym okresem realizacji reformy i rzecz jasna, że lata następne przyniosły dalsze pogłębianie się tego zjawiska. Jednym ze zjawisk najbardziej istotnych a zarazem niepożądanych, które nastąpiły w strukturze kadr Banku, było znaczne pogorszenie się kwalifikacji teoretycznych personelu.

Na koniec roku 1952 na ogólną liczbę 18.985 pracowników umysłowych 2.148, czyli 11,3% posiadało wykształcenie wyższe, 13.286, czyli 69,9% posiadało wykształcenie średnie, reszta pracowników, stanowiąca 18,8% ogółu pracowników umysłowych posiadała wykształcenie niższe. Rok 1953 przyniósł dalsze pogorszenie sytuacji w tym zakresie, gdyż odsetek pracowników umysłowych, posiadających wyższe wykształcenie, zmalał do 10,6%, zaś pracowników umysłowych z wykształceniem niższym wzrósł do 27,6%.

Należy przy tym pamiętać, że stan faktyczny przedstawiał się jeszcze mniej korzystnie niż wykazuje to statystyka z tego okresu, gdyż do grupy pracowników o wykształceniu średnim zaliczano wówczas również osoby posiadające tak zwaną małą maturę lub nie ukończone wykształcenie średnie, a dane statystyczne niejednokrotnie nie były oparte na właściwej dokumentacji. To samo dotyczy oczywiście grupy pracowników zaliczonych do posiadających wykształcenie wyższe.

Powyższy stan nabiera właściwego wyrazu, gdy skonfrontujemy go z odpowiednimi cyframi z pierwszego roku działalności Narodowego Banku Polskiego, kiedy to 36% pracowników posiadało wykształcenie wyższe i zaledwie 5,8% wykształcenie niższe. Aczkolwiek powyższe wskaźniki można porównać jedynie pod warunkiem przyjęcia znacznej poprawki na zmiany organizacyjne w Banku, na poważne zmiany w sferze zasięgu działalności i techniki pracy, to jednak wskazują one na bardzo znaczne pogorszenie się sytuacji w zakresie kwalifikacji kadr.

Struktura kadr nowo angażowanych była nad wyraz niekorzystna. Świadczy o tym fakt, iż w roku 1951, na ogólny przyrost pracowników o 2.543 osoby przyjęto do Banku zaledwie 22 absolwentów wyższych szkół ekonomicznych, co nie wyrównało w tym okresie ubytku naturalnego pracowników o wyższych kwalifikacjach.

Napływ nowych pracowników do Banku i pogorszenie się kwalifikacji teoretycznych nie były oczywiście jedynymi zjawiskami zachodzącymi w strukturze kadr. Równoległe zachodziły i inne procesy warunkowane częściowo ogólnymi zjawiskami społeczno-politycznymi, które następowały w naszym kraju, częściowo zaś świadomą polityką kadrową, zmierzającą do stopniowego przekształcania kadr Narodowego Banku Polskiego w nową kadrę typu socjalistycznego.

W ciągu tych lat następował proces zdecydowanej zmiany struktury społecznej personelu. Charakteryzuje to następujące zestawienie, obrazujące ten proces na przestrzeni lat 1950—1953:

| Pochodzenie pracowników | Stan na dzień 31 grudnia 1950 roku |              | Stan na dzień 31 grudnia 1953 roku |              |
|-------------------------|------------------------------------|--------------|------------------------------------|--------------|
|                         | liczebność                         | procent      | liczebność                         | procent      |
| Robotnicze              | 7.397                              | 41,7         | 12.031                             | 47,0         |
| Chłopskie               | 3.617                              | 20,4         | 6.042                              | 23,6         |
| Inteligencja pracująca  | 4.616                              | 26,0         | 6.003                              | 23,6         |
| Drobnomieszczańskie     | 1.382                              | 7,8          | 1.398                              | 5,5          |
| Inne                    | 739                                | 4,1          | 72                                 | 0,3          |
| <b>R a z e m</b>        | <b>17.751</b>                      | <b>100,0</b> | <b>25.546</b>                      | <b>100,0</b> |

Zestawienie powyższe wyraźnie obrazuje dodatni proces zasilania Narodowego Banku Polskiego personelem pochodzenia robotniczego i chłopskiego, przy znacznym zmniejszeniu się udziału pracowników wywodzących się z drobnomieszczaństwa a szczególnie ze sfer obszarnczych i kapitalistycznych (rubryka „inne”). O tempie zmian zachodzących w tym za-

kresie świadczy fakt, że jeszcze w roku 1949 pracowników pochodzenia robotniczego było 28,9% pochodzenia chłopskiego — 14%.

Nie dysponujemy szczegółowymi danymi, dotyczącymi pochodzenia społecznego personelu z okresu początkowej działalności Banku, jednak z ogólnych danych można wywnioskować, że struktura kadr pod względem pochodzenia, głównie ze względu na znaczny udział pracowników z dawnego Banku Polskiego, była całkowicie odmienna, a pracownicy wywodzący się ze środowiska drobnomieszczańskiego i kapitalistycznego stanowili poważny odsetek ogółu zatrudnionych.

Zmniejszenie się procentowe i absolutne ilości pracowników o pochodzeniu obszarniczym i kapitalistycznym (w zestawieniu rubryka „inne”) nastąpiło w znacznym stopniu na skutek świadomego działania, zmierzającego do ilościowego ograniczenia zespołu stanowiącego określoną grupę społeczną, zbyt licznie reprezentowaną w jednym środowisku. Wiele jednostek tej grupy było powiązanych z przedwojennym aparatem władzy oraz z innymi organizacjami lub ośrodkami nieprzychylnie lub wrogo nastawionymi do ustroju socjalistycznego i przemian zachodzących w naszym kraju. Liczna reprezentacja tej grupy mogła niekorzystnie wpływać na proces przemian, którym podlegał w tym okresie Narodowy Bank Polski. Pewne przegięcia i błędy, które miały miejsce przy realizowaniu tej polityki zostały naprawione w roku 1957.

Przekształcanie struktury społecznej kadr było w znacznym stopniu wynikiem świadomej polityki bazującej przede wszystkim na przyjmowaniu nowych pracowników wywodzących się ze środowiska robotniczo-chłopskiego jak również specjalnych posunięć, na przykład wysuwanie niektórych pracowników na odpowiednie stanowiska drogą tak zwanego „awansu społecznego”. Przykładowo można podać, że w roku 1950 dokonano w całym Banku „awansów społecznych” w 111 przypadkach. Temu celowi służyło między innymi utworzenie specjalnych szkół bankowych, mających za zadanie przygotować młodzież robotniczą i chłopską do zawodu bankowego. Szkoły te w Świdrze, w Poznaniu i w Szczyrku w ciągu lat 1950 — 1951 przeszkoliły kilkuset pracowników.

Wraz ze zmianą struktury społecznej następowały poważne przemiany w składzie społeczno-politycznym załogi Narodowego Banku Polskiego. W oparciu o wzrost aktywności politycznej całego społeczeństwa, będący wynikiem, między innymi, zjednoczenia partii robotniczych, w Narodowym Banku Polskim nastąpiło znaczne zwiększenie ilości członków PZPR jak też i innych stronnictw bloku demokratycznego oraz innych organizacji o charakterze społeczno-politycznym i członków ZMP. Pod tym względem zaszły radykalne zmiany w stosunku do sytuacji z pierwszych lat istnienia Banku, o której pisaliśmy w pierwszej części artykułu. Na koniec roku 1953 liczba członków poszczególnych organizacji wynosiła:

|                  |  |
|------------------|--|
| PZPR             | — 3.443 członków, co stanowiło 13,5% ogółu prac. |
| ZMP              | — 5.506 członków, co stanowiło 21,5% ogółu prac. |
| ZSL              | — 414 członków, co stanowiło 1,6% ogółu prac.    |
| SD               | — 483 członków, co stanowiło 1,9% ogółu prac.    |
| Niezorganizowani | — 15.700 osób, co stanowiło 61,5% ogółu prac.    |

Dla porównania możemy podać, że jeszcze w roku 1950 odsetek pracowników nie należących do żadnej z organizacji politycznych wynosił 70,1%.

Zmiany w składzie załogi Banku pod względem społeczno-politycznym były procesem wielostronnym i wynikały zarówno z aktywności organizacji politycznych, które systematycznie powiększały swe szeregi jak również ze świadomej polityki personalnej, dzięki której przyjmowano do pracy w Banku wielu pracowników zorganizowanych. Wielu praktykantów-stypendystów, członków partii i ludzi aktywnych politycznie kończyło w tym czasie studia wyższe i zasilalo wysoko kwalifikowane kadry.

Absolwenci wspomnianych wyżej specjalnych szkół bankowych, będący w znacznym stopniu członkami PZPR (dotyczy to szczególnie PSPF w Świdrze) zasilali średni aktyw zawodowy Banku. Znaczna ich część przejawiała dużą aktywność społeczno-polityczną, wielu z nich piastowało funkcje sekretarzy POP PZPR, członków prezydium organizacji związkowych, zetempowskich itp.

Szczególnie duży wzrost ilościowy w owym okresie zaznaczył się na terenie organizacji ZMP w Banku. Przyczyna tego zjawiska, niezależnie od ogólnego umasowienia tej organizacji w skali ogólnokrajowej, leżała między innymi w poważnej zmianie struktury personalnej pod względem wieku, polegającej na znacznym odmłodzeniu personelu.

Przytoczmy poniżej dane porównawcze, dotyczące wieku załogi Banku w latach 1945 — 1949:

| Pracownicy          | 31. XII. 1945 rok | 31. XII. 1949 rok |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| Ponad lat 60        | 3,5%              | 2,5%              |
| Od lat 50 do lat 60 | 18,9%             | 12,7%             |
| Od lat 40 do lat 50 | 41,3%             | 24,2%             |
| Poniżej lat 40      | 36,3%             | 60,6%             |

Tak więc przemiany w zakresie działania i w strukturze organizacyjnej Narodowego Banku Polskiego uczyniły całkowicie nieaktualne niebezpieczeństwo „zestarzenia się” personelu Banku, które ujawniło się w pierwszych latach jego działalności. Przeciwnie, w miarę upływu dalszych lat narastały nowe trudności wynikające ze zbyt wielkiego odsetka młodzieży, co stwarzało trudności na przykład przy obsadzaniu stanowisk, do pełnienia których wymagany jest dłuższy staż pracy i doświadczenie. Jednakże braki te w znacznym stopniu kompensowane były wielkim zapalem, z jakim większość młodzieży podchodziła do pracy i podnoszenia swych kwalifikacji zawodowych. Powstawały liczne brygady młodzieżowe, składające się przeważnie z członków ZMP, które w wielu przypadkach dorównywały a nawet przewyższały pod względem wydajności pracy zespoły pracowników starszych.

Wielką próbą i egzaminem, jakiemu niejako poddana została kadra Banku, była pamiętna dla całej załogi Banku reforma pieniężna, przeprowadzona w roku 1950. Wszyscy pracownicy Banku z wielkim oddaniem i poświęceniem, przeważnie w bardzo ciężkich warunkach, przeprowadzili wymianę banknotów w sposób niezmiernie sprawny, wykazując wielką ofiarność i uczciwość.

Próba ta wykazała jednocześnie wielkie przywiązanie do instytucji i wysoką postawę obywatelską pracowników Narodowego Banku Polskiego.

Omawiając przekształcenia w strukturze zatrudnienia, które zaszły na przestrzeni tego okresu warto wspomnieć, że nastąpiła całkowita zmiana struktury

personelu pod względem płci. O ile w roku 1945 udział kobiet w ogólnym stanie zatrudnienia wynosił 28%, to w roku 1953 udział ten wzrósł do 57,6%. Do zagadnienia tego powrócimy jeszcze w dalszej części artykułu.

Przedstawiony wyżej obraz sytuacji kadrowej, który wytworzył się w związku z reformą i rozwojem bankowości w Polsce Ludowej można w sposób najbardziej syntetyczny scharakteryzować jako niemal całkowite odmłodzenie dawnej kadry bankowej i niejako odnowienie jej w sensie społecznym i politycznym, przy jednoczesnym pogorszeniu się sytuacji na odcinku teoretycznych kwalifikacji tej kadry.

Sytuacja ta musiała rzecz jasna pociągnąć za sobą odpowiednie konsekwencje w polityce kadrowej oraz w metodach i stylu pracy personalnej. W okresie lat 1950 — 1951 nastąpiła decentralizacja agend dotychczasowego Wydziału Personalnego oraz powołanie działów (następnie wydziałów) kadr w oddziałach wojewódzkich oraz znaczne rozszerzenie agend szkoleniowych w Centrali Banku.

Przyjmowanie dużej ilości nowych, przeważnie młodych pracowników, przyjmowanie personelu z innych instytucji bankowych i finansowych, które następowało wraz z przejmowaniem agend przez Narodowy Bank Polski, wypracowywanie nowych form w zakresie kredytowania i kontroli przedsiębiorstw oraz nowych form rozliczeń między przedsiębiorstwami, wprowadzanie planowania kasowego i kontroli funduszu płac, obsługi budżetu państwa itp. oto zagadnienia, które stworzyły konieczność wielkiej rozbudowy form szkolenia i doszkalania pracowników.

Na dodatek sytuację komplikował fakt niedostosowania w owym czasie programów szkół średnich a częściowo i wyższych do potrzeb nowej bankowości. Trudności związane z dostosowaniem kwalifikacji pracowników do potrzeb pogłębiane były przez odpływ części pracowników wyżej kwalifikowanych, którzy w związku z konkurencyjnością płac w innych gałęziach gospodarki występować zaczęły już w latach 1950 — 1951.

W owym czasie wypracowano wiele form szkolenia, które w pewnym stopniu przetrwały do dnia dzisiejszego. Najbardziej masową formą było tak zwane „szkolenie przy biurku”, którym obejmowano przeważnie pracowników nowych oraz szkolenie kursowe, prowadzone w bardzo szerokim zakresie, począwszy od kursów krótkotrwałych aż do półrocznego Wyższego Kursu Finansowego w Skolimowie, prowadzonego przez Ministerstwo Finansów. Na kursach tych szkoleni byli przeważnie pracownicy kredytowi i kandydaci do obejmowania wyższych stanowisk.

Poza odcinkiem czysto zawodowym wiele uwagi poświęcano szkoleniu personelu w zakresie ideologicznym. Realizowano to przez wprowadzenie do programów kursów przedmiotów o charakterze ideologicznym i politycznym jak również przez kierowanie niektórych pracowników na specjalne kursy, jak na przykład Wszechnica Radiowa i inne. W ten sposób realizowano między innymi zasadę tworzenia typu nowego pracownika bankowego, przygotowanego ideowo i zawodowo do pracy w banku socjalistycznym.

Dalszym, niemniej trudnym problemem w ówczesnej polityce kadrowej było obsadzanie stanowisk kierowniczych, których ilość w związku z ogromnym rozwojem organizacyjnym Banku wzrosła znacznie.

Przekrój kadr, który przedstawiliśmy powyżej, uzmysławia bardzo plastycznie jakiego rodzaju trudności mogły powstać na tym odcinku. Poza tym nowe warunki wymagały obsadzania stanowisk kierowniczych ludźmi nie tylko dostatecznie przygotowanymi fachowo lecz również posiadającymi właściwą postawę społeczno-polityczną przy kierowaniu zespołem ludzi jak też przy nawiązywaniu i utrzymywaniu właściwych stosunków z instancjami partyjnymi i organami władzy państwowej w terenie.

O zakresie potrzeb na odcinku obsadzania stanowisk kierowniczych świadczy fakt, że w samym tylko roku 1951 zaszła potrzeba ustabilizowania na tych stanowiskach 205 pracowników. Pod tym względem nastawiono się głównie na tak zwaną nową kadrę. Byli to ludzie przeważnie młodzi, lecz posiadający odpowiednie dyspozycje kierownicze i odpowiednią postawę społeczno-polityczną. Powstała zatem konieczność szybkiego a zarazem możliwie gruntownego przeszkolenia kandydatów na stanowiska kierownicze.

Celowi temu służyło powołanie oddziałów szkoleniowych w Bielsku-Białej i w Gnieźnie oraz kierowanie kandydatów na dłuższe trwające kursy, między innymi na Wyższy Kurs Finansowy w Skolimowie.

\*

Lata następne, do roku 1957, nie przyniosły większych zmian w strukturze zatrudnienia w Narodowym Banku Polskim oraz w głównych liniach polityki personalnej. Nastąpiło zahamowanie wzrostu liczebności aparatu bankowego, a począwszy od roku 1954, zgodnie z ogólnymi kierunkami polityki rządu w zakresie zmniejszania administracji, zaczęto przeprowadzać pewną kompresję aparatu. Dotyczyło to przede wszystkim aparatu zarządzającego, to znaczy Centrali i oddziałów wojewódzkich. Przykładowo podajemy, że w Centrali Banku w roku 1954 ilość pracowników zmalała o 372 osoby, a w roku 1955 o 229 osób.

W okresie tym następował również dalszy, aczkolwiek nieznaczny procentowo, spadek zatrudnienia pracowników z wyższym wykształceniem a nawet i średnim oraz dalszy relatywny wzrost zatrudnienia kobiet. W roku 1956, na skutek rozwiązania organizacji ZMP, wzrosła automatycznie liczba pracowników niezorganizowanych.

Nowe, stale rosące, zadania które stawiano przed Bankiem wymagały, oprócz wielu posunięć w zakresie ulepszenia metod pracy ekonomicznej i organizacyjnej, postawienia na porządku dziennym spraw kadrowych. Chodziło mianowicie o eliminowanie tych wszystkich niekorzystnych zjawisk, które narosły w ciągu ubiegłych lat bujnego rozwoju instytucji, a następnie dalszego doskonalenia kadr Banku w taki sposób, aby były one całkowicie dostosowane do nowych zadań.

W styczniu 1958 roku Zarząd Narodowego Banku Polskiego ustalił nowy program polityki kadrowej, powiązany integralnie z programem polityki etatowej i płacowej. Zagadnienie to omawiane było już na łamach „Wiadomości NBP”<sup>1)</sup>, dlatego też w tym miejscu ograniczmy się do najbardziej syntetycznego ujęcia głównych linii tego programu. Formuluje on ogólne, długofalowe wytyczne, realizacja któ-

<sup>1)</sup> Wiadomości NBP Nr 1/1958 „Program polityki kadrowej w Narodowym Banku Polskim i jego realizacja w roku 1958”.

rych powinna zapewnić należyte warunki organizacyjne oraz warunki doboru, szkolenia i wykorzystania kadr dla podniesienia na wyższy poziom pracy Banku i dla lepszego wykonania jego podstawowych zadań w dziedzinie pieniężno-kredytowej.

Jednym z założeń programu jest wykształcenie typu pracownika o wszechstronnej znajomości zagadnień ekonomicznych i znajomości problematyki bankowej oraz specjalizującego się w określonym dziale pracy. Głównym problemem jest podniesienie zawodowych i ogólnych kwalifikacji pracowników Banku w drodze stałego uzupełniania kwalifikacji przez pracowników zatrudnionych w Banku i odpowiedniego doboru nowych kadr — przyjęcie zasady przyjmowania do pracy osób posiadających minimum wykształcenie średnie i koncentrowanie uwagi na dalszym wydatnym zwiększeniu dopływu absolwentów wyższych szkół ekonomicznych. Powinna następować stała poprawa warunków płacowych w odniesieniu do pracowników najbardziej przydatnych i wartościowych a w szczególności zapewnienie przy awansach pierwszeństwa i wyższych stawek awansowych dla osób o wyższym wykształceniu i równocześnie o pełnej przydatności zawodowej.

W ślad za programem wydane zostały inne akty warunkujące należyte jego wykonanie. Aktem szczególnego znaczenia stała się, wprowadzona z ważnością od dnia 1 listopada 1958 roku, uchwała Nr 434 Rady Ministrów w sprawie wynagrodzenia pracowników bankowych. Postanowienia i, stanowiące integralną część tej uchwały, tabele stanowisk, kwalifikacji i stawek wynagrodzenia zasadniczego pracowników zatrudnionych w bankach zawiera wiele elementów ułatwiających realizację programu działalności kadrowej Banku.

W latach 1958 — 1959 dokonane zostały kilkakrotne, poważniejsze akcje awansowe, w wyniku których wynagrodzenie pracowników, szczególnie zaś pracowników o wyższych kwalifikacjach oraz zajmujących stanowiska kierownicze i samodzielne, zbliżyło się do wysokości stawek w innych działach gospodarki. Stworzyło to poważne przesłanki dla ustabilizowania kadr w Banku oraz stworzyło możli-

wości przyciągania pracowników wysoko kwalifikowanych z innych instytucji i większego dopływu absolwentów szkół wyższych.

W wyniku realizacji założeń programu polityki kadrowej i w oparciu o wspomnianą wyżej uchwałę dokonana została w pierwszej połowie roku 1959 szeroka akcja przeglądu kadr. Akcja ta miała na celu skonfrontowanie oraz dostosowanie kwalifikacji poszczególnych pracowników do wymogów zawartych w tabeli zaszeregowania. W czasie przeglądu kadr szczególną uwagę zwrócono na osoby zajmujące stanowiska kierownicze, w stosunku do których ustalony został wymóg wyższego wykształcenia. Dlatego też w stosunku do tej kadry jak również w stosunku do pracowników tak zwanego aparatu zarządzającego akcja ta miała charakter bardziej długofalowy i rozpoczęta została już w roku 1958, antycypując niejako późniejsze ustalenie tabeli zaszeregowania.

Wyniki przeglądu kadr w cyfrach najbardziej ogólnych przedstawiają poniższe zestawienia.

Ogólnie należy stwierdzić, że dokonany przegląd kwalifikacji pracowników dał pozytywne rezultaty. Przeważająca część pracowników zobowiązanych do podniesienia swoich kwalifikacji ogólnych już w roku 1959 rozpoczęła naukę. Stosunkowo duża ilość zwolnionych od uzupełnienia kwalifikacji w oddziałach operacyjnych w znacznym stopniu jest wynikiem dużego odsetka zatrudnionych kobiet, którym obowiązki rodzinne nie pozwalają na systematyczną naukę. W oddziałach wojewódzkich i w Centrali odsetek zwolnionych od wymogów uzupełnienia wykształcenia powiększa się w związku z zatrudnieniem poważnej ilości osób w wieku ponad lat 40. Ogólnie biorąc zwolnienia dotyczyły z reguły pracowników posiadających wymagany staż pracy, długoletnią praktykę zawodową, ewentualnie zasługi na polu działalności społeczno-politycznej.

Niezależnie od akcji przeglądu kadr poczyniono wiele starań idących w kierunku poprawy struktury kwalifikacyjnej kadr. Wielu pracowników jeszcze przed przeglądem kadr podjęło z własnej inicjatywy naukę w szkołach średnich lub wyższych. O ile na dzień 1 października 1958 roku w szkołach średnich

| Szczegół organizacyjny | Ogólna ilość pracowników objętych przeglądem | Nie odpowiadają wymogom pod względem wykształcenia |             | Zobowiązano do uzupełnienia wykształcenia w zakresie |                 |  | Ilość zwolnionych od wymogów w zakresie wykształcenia |  |
|------------------------|--|--|-------------|--|-----------------|--|---|--|
|                        |  | ilość  | procent     | szkoły wyższej                                       | szkoły średniej | kursów Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego | ilość   | stosunek procentowy do nie odpowiadających wymogom |
| Oddziały operacyjne    | 15.447                                       | 6.976  | 45,2        | 33   | 3.100           | 188  | 3.317   | 47,5   |
| Oddziały wojewódzkie   | 1.004  | 315  | 31,4        | 1  | 105             | 15   | 188   | 59,7   |
| <b>Centrala:</b>       |  |  |             |  |                 |  |   |  |
| aparatus zarządzający  | 489  | 116  | 23,7        | 5  | 34              | —  | 73  | 62,9   |
| jednostki pozostałe    | 684  | 222  | 32,5        | 5  | 48              | 9  | 127   | 57,2   |
| <b>R a z e m</b>       | <b>17.624</b>                                | <b>7.629</b>                                       | <b>43,3</b> | <b>44</b>  | <b>3.287</b>    | <b>212</b>                                 | <b>3.705</b>  | <b>48,7</b>  |



| Stanowiska                                     | Objęci przeglądem | Nie odpowiadają wymogom |         | Zobowiązano do uzupełnienia wykształcenia w zakresie |                 |  | Zwolniono od wymogów uzupełnienia wykształcenia | Stosunek procentowy nie odpowiadających wymogom |
|--|-------------------|-------------------------|---------|--|-----------------|--|---|---|
|  |                   | ilość                   | procent | szkoły wyższej                                       | szkoły średniej | kursów Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego |   |   |
| Dyrektorzy oddziałów operacyjnych              | 394               | 191                     | 48,5    | 68   | 42              | 81   | 35  | 18,3  |
| Naczelnicy wydziałów w oddziałach wojewódzkich | 108               | 43                      | 39,8    | 18   | 9               | 16   | 14  | 32,5  |

uczyło się 1.266 pracowników, w szkołach wyższych 528 pracowników, to na dzień 1 października 1959 roku cyfry te przedstawiają się odpowiednio: w szkołach średnich 1.703 osoby i w szkołach wyższych 561 osoba.

W latach 1958 — 1959 przyjęto do Banku 585 absolwentów szkół średnich i 95 absolwentów szkół wyższych, co stanowi znaczny wzrost w stosunku do wszystkich lat poprzednich. W kwietniu 1959 roku we wszystkich komórkach organizacyjnych Banku odbywało wstępny staż pracy 541 absolwentów szkół średnich i 84 absolwentów szkół wyższych. W tym samym roku Narodowy Bank Polski zapoczątkował akcję stypendialną, fundując 64 stypendia, głównie dla studentów wyższych szkół ekonomicznych, powiększając tę liczbę w początku roku 1960 o dalsze 25 stypendiów.

Jak wynika z cyfr ostatniej tabeli, ujawnione zostały bardzo poważne braki kwalifikacyjne wśród kadry kierowniczej, szczególnie zaś w kadrze dyrektorów oddziałów operacyjnych. Dlatego też w polityce kadrowej ogromną uwagę zwrócono na dalsze podnoszenie kwalifikacji tej grupy pracowników. Świadczą o tym wyniki przeglądu kwalifikacyjnego w trakcie którego zaledwie 18,3% nie odpowiadających wymogom posiadania wyższego wykształcenia zostało całkowicie zwolnionych od tego wymogu. W ciągu omawianych dwóch lat dokonano wielu przesunięć na tych stanowiskach, przy czym 65 dyrektorów odwołano z zajmowanych stanowisk, przede wszystkim na skutek słabych kwalifikacji zawodowych, niewłaściwej postawy moralnej lub politycznej. Ponadto przede wszystkim dla tej grupy pracowników powołano lub reaktywowano cztery oddziały szkoleniowe, w których w ciągu pierwszych dwóch lat przeszkolono około jedną trzecią dyrektorów oddziałów. Szeroko rozwinięto akcję doskonalenia zawodowego pracowników na stanowiskach kierowniczych i kredytowych, między innymi w formie szerokiej wymiany doświadczeń, zastępstw urlopowych, delegacji do odpowiednich komórek w Centrali Banku, przeszkolenia w przedsiębiorstwach itp.

Ustalenie programu polityki kadrowej oraz dalsze uchwały Zarządu Banku stwierdzają, że realizacja zadań Banku, oprócz podniesienia poziomu zawodowych kwalifikacji pracowników nie może być dokonywana bez równoczesnego, stałego podnoszenia poziomu politycznego załogi i poprawy struktury kadr pod względem przynależności organizacyjnej. Kierownikom wszystkich jednostek organizacyjnych, odpowiedzialnym za realizację polityki kadrowej, przypomniano o odpowiedzialności za postawę moralno-polityczną pracowników.

Bliższa analiza wykazała, że znaczna ilość organizacji partyjnych w oddziałach Banku posiada strukturę niekorzystną, gdyż w ich skład wchodzi zbyt mało pracowników ekonomicznych i młodzieży. Dlatego też kierownikom zwrócono uwagę na to, aby w porozumieniu i w oparciu o miejscowe instancje partyjne w głównej mierze w pracy politycznej zajęli się pracownikami komórek ekonomicznych, z których poważna część powinna stanowić kadrę rezerwową przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych.

To samo dotyczy pomocy przy organizowaniu kół Związku Młodzieży Socjalistycznej, przy czym ilość członków tej organizacji już w roku 1959 wzrosła do liczby około 400 osób.

Dalszym problemem, który stawiany jest na porządku dziennym polityki kadrowej, jest konieczność utrzymania właściwych proporcji przy zatrudnieniu mężczyzn i kobiet. Wspomnieliśmy już uprzednio, że w latach poprzednich wśród pracowników Banku ukształtowała się przewaga kobiet. O ile w roku 1945 kobiety stanowiły 28% ogólnego stanu zatrudnionych, to w roku 1950 odsetek ten wzrósł do 51,3%, a w roku 1957 do 65,8%.

Nadmierna ilość kobiet wśród pracowników niektórych oddziałów, szczególnie w komórkach planistyczno-kredytowych, wywołuje często trudności w wykonywaniu podstawowych zadań tych jednostek, na przykład w zakresie inspekcji przedsiębiorstw. W myśl wytycznych poprawa struktury osobowej zatrudnionych powinna następować w trybie stopniowo realizowanego procesu angażowania głównie mężczyzn jako nowych pracowników.

Wszystkie omówione wyżej przedsięwzięcia i poczynania, wynikające z programu polityki kadrowej w Banku zbiegają się z piętnastoleciem NBP a tym samym i z piętnastoleciem pracy kadrowej.

Jak już wspomnieliśmy, program ten jest programem długofalowym i dlatego rezultaty tych posunięć powinny się uwidocznić w latach przyszłych. Dlatego też dla zamknięcia omawianego rozwoju kadr w pierwszym piętnastoleciu należy w sposób chociażby najbardziej syntetyczny spojrzeć na aktualną strukturę tych kadr. Będzie to nie tylko zamknięcie piętnastolecia lecz również punkt wyjścia dla obserwacji dalszego rozwoju tego zagadnienia i ewentualnych dalszych przedsięwzięć.

Zmiany w klasyfikacji statystycznej, które nastąpiły w roku 1957, dotyczyły głównie nowego, bardziej sprecyzowanego kwalifikowania w zakresie stopnia wykształcenia oraz innych elementów statystycznych nie zawsze dają możliwość ścisłego porównania poszczególnych danych z danymi przedstawionymi w poprzednich częściach niniejszego artykułu. Niemniej w grubszych zarysach porównania te są możliwe i pod tym względem cyfry te można traktować jako liczbowe zamknięcie poszczególnych zagadnień przedstawionych w niniejszym opracowaniu.

Na początku roku 1960 stan zatrudnienia pracowników umysłowych i fizycznych z podziałem na poszczególne szczeble organizacyjne przedstawiał się następująco:

| Szczeble organizacyjne | Stan na dzień 1 stycznia 1960 roku |                     |               |
|------------------------|------------------------------------|---------------------|---------------|
|                        | Pracownicy umysłowi                | Pracownicy fizyczni | Razem         |
| <b>Centrala:</b>       |                                    |                     |               |
| Aparat zarządzający    | 482                                | 65                  | 547           |
| Jednostki pozostałe    | 710                                | 172                 | 882           |
| Oddziały wojewódzkie   | 1.140                              | 318                 | 1.458         |
| Oddziały operacyjne    | 15.930                             | 2.278               | 18.208        |
| <b>Razem</b>           | <b>18.262</b>                      | <b>2.833</b>        | <b>21.095</b> |

Stan personelu na dzień 1 stycznia 1960 roku pod względem płci przedstawiał się jak niżej (dane dotyczące pracowników umysłowych).

| Szczeble organizacyjne                    | Ogółem pracowników | W tym kobiet  | Procent     |
|---|--------------------|---------------|-------------|
| <b>Centrala:</b>                          |                    |               |             |
| Aparat zarządzający i jednostki pozostałe | 1.192              | 618           | 51,8        |
| Oddziały wojewódzkie                      | 1.140              | 454           | 39,8        |
| Oddziały operacyjne                       | 15.930             | 11.239        | 70,5        |
| <b>Razem</b>                              | <b>18.262</b>      | <b>12.311</b> | <b>67,4</b> |

Liczyby w powyższym zestawieniu świadczą wyraźnie o tym, że już na przestrzeni roku 1959 proces stałego narastania udziału kobiet w ogólnym stanie zatrudnienia został zahamowany.

Bardzo charakterystyczne są również dane dotyczące sytuacji w zakresie wykształcenia pracowników umysłowych na przestrzeni ostatnich dwóch lat (patrz tabl. niżej).

Dane te świadczą dobitnie, że już w ciągu roku ubiegłego zaczął występować powolny lecz zupełnie wyraźny proces poprawy struktury kwalifikacyjnej kadr Banku, który jest wynikiem realizacji programu polityki kadrowej i płacowej. W roku 1959 zaznaczył się znacznie staranniejszy dobór nowych pracowników o czym świadczy fakt, że w tymże roku przyjęto do Banku 252 pracowników z wyższym wykształceniem, podczas gdy w roku 1958 — 210 z wykształceniem wyższym nie ukończonym odpowiednio — 44, 177 i 282 osoby, zaś z wykształceniem niższym 90 i 139 osób.

W celu pełniejszej charakterystyki struktury kadr w Narodowym Banku Polskim warto również nadmienić że na dzień 1 stycznia 1960 roku w oddziałach operacyjnych pracowało 1.516 członków PZPR, to znaczy 9,5%<sup>2)</sup> ogółu zatrudnionych w tych oddzia-

<sup>2)</sup> Dane te nie są porównywalne z odpowiednimi danymi z poprzedniej części artykułu, gdyż obejmowały one zatrudnionych w całym Banku oraz pracowników fizycznych.

| Szczeble organizacyjne      | Rok 1958               |                                    |  |                                     |   | Rok 1959               |                                    |  |                                     |   |
|-----------------------------|------------------------|------------------------------------|--|-------------------------------------|---|------------------------|------------------------------------|--|-------------------------------------|---|
|                             | Ogółem pracowników „U” | Posiadających wykształcenie wyższe | Posiadających wykształcenie wyższe nie ukończone | Posiadających wykształcenie średnie | Posiadających wykształcenie średnie nie ukończone | Ogółem pracowników „U” | Posiadających wykształcenie wyższe | Posiadających wykształcenie wyższe nie ukończone | Posiadających wykształcenie średnie | Posiadających wykształcenie średnie nie ukończone |
| <b>Centrala</b>             |                        |                                    |  |                                     |   |                        |                                    |  |                                     |   |
| aparatus zarządzający       | 488,0                  | 217,0                              | 20,0   | 134,0                               | 117,0   | 482,0                  | 216,0                              | 22,0   | 143,0                               | 101,0   |
| stosunek procentowy         | 100%                   | 44,5                               | 4,1  | 27,4                                | 24,0  | 100%                   | 44,8                               | 4,6  | 29,7                                | 20,9  |
| jednostki pozostałe         | 686,0                  | 179,0                              | 15,0   | 299,0                               | 193,0   | 710,0                  | 168,0                              | 17,0   | 342,0                               | 183,0   |
| stosunek procentowy         | 100%                   | 26,1                               | 2,1  | 43,6                                | 28,1  | 100%                   | 23,7                               | 2,4  | 48,2                                | 25,7  |
| <b>Oddziały wojewódzkie</b> | 1.143,0                | 324,0                              | 39,0   | 446,0                               | 334,0   | 1.140,0                | 348,0                              | 44,0   | 433,0                               | 315,0   |
| stosunek procentowy         | 100%                   | 28,4                               | 3,4  | 39,0                                | 29,2  | 100%                   | 30,5                               | 3,9  | 38,0                                | 27,6  |
| <b>Oddziały operacyjne</b>  | 15.876,0               | 1.113,0                            | 317,0  | 7.468,0                             | 6.978,0   | 15.930,0               | 1.205,0                            | 313,0  | 7.984,0                             | 6.428,0   |
| stosunek procentowy         | 100%                   | 7,0                                | 2,0  | 47,0                                | 44,0  | 100%                   | 7,5                                | 2,0  | 50,1                                | 40,4  |
| <b>Razem</b>                | 18.193,0               | 1.833,0                            | 391,0  | 8.347,0                             | 7.622,0   | 18.262,0               | 1.973,0                            | 396,0  | 8.902,0                             | 7.027,0   |
| stosunek procentowy         | 100%                   | 10,1                               | 2,1  | 45,9                                | 41,9  | 100%                   | 10,6                               | 2,2  | 48,7                                | 38,5  |

łach, przy czym na przestrzeni ostatniego roku znaczący się pewien wzrost ilości członków partii wśród starszych inspektorów i inspektorów kredytowych.

Celem niniejszego artykułu nie jest monograficzne przedstawienie wszystkich problemów związanych z rozwojem kadr w Narodowym Banku Polskim. Zadaniem autora natomiast było przedstawienie generalnej linii rozwoju kadr i polityki kadrowej na przestrzeni minionych lat piętnastu oraz uwypukle-

nie najbardziej charakterystycznych zjawisk, typowych dla poszczególnych etapów tego rozwoju.

O ile cel ten chociażby w części został osiągnięty, być może, że materiał przedstawiony w tym artykule przyczyni się do ułatwienia dalszej, dialektycznej obserwacji zjawisk kadrowych oraz ułatwi dokonywanie dalszych posunięć, tak aby w następnym piętnastoleciu kadry Banku uległy dalszej zmianie na lepsze, aby sprostały tym zadaniom, które nałożone są na Bank przy budowie socjalizmu w naszym kraju.

L. Laskowski

## O REGULAMINACH ORGANIZACYJNYCH ODDZIAŁÓW

Na wstępie chciałbym zastrzec się, że poglądy przedstawione w niniejszym artykule niewątpliwie są jeszcze w znacznej części dyskusyjne, a szczególnie jeśli chodzi o sposób ujęcia podziału pracy w oddziale. Dlatego nie powinny one kępować autorów opracowań na temat regulaminów organizacyjnych, w ich poszukiwaniu lepszego, bardziej racjonalnego ujęcia tego zagadnienia. Chciałbym jednak bodaj częściowo zapełnić lukę instruktażową, powstałą w związku z wydaniem w roku ubiegłym ramowych „Przepisów organizacyjnych oddziału operacyjnego NBP”, polecających dyrektorom oddziałów ustalenie regulaminów organizacyjnych dla zarządzanych przez nich oddziałów, bez jednoczesnego dostarczenia im dokładniejszych wskazówek wyjaśniających intencje, które przyświecały takiemu postanowieniu.

Jak wiadomo problem przepisów organizacyjnych dla oddziałów był — na przełomie lat 1957—1959 — przedmiotem licznych opracowań i dyskusji na terenie Centrali Banku, prowadzonych przy udziale przedstawicieli oddziałów wojewódzkich i oddziałów operacyjnych. Potrzeba stworzenia pewnej formy statutu dla oddziałów, regulującej ich zadania i wewnętrzną organizację, była ogólnie podnoszona wobec utraty aktualności niektórych zarządzeń z lat poprzednich i konieczności formalnego wyjaśnienia oraz ustalenia uprawnień i obowiązków dyrektorów oddziałów w zakresie wewnętrznej organizacji oddziału. Wydanie wspomnianych przepisów oczywiście jeszcze nie usunęło wszystkich sprzeczności i wątpliwości w tej dziedzinie. W wielu bowiem instrukcjach szczegółowych i zarządzeniach, dotyczących metod i form pracy oddziałów na poszczególnych odcinkach, istnieją postanowienia z lat poprzednich, lub też nawet nowszej daty, których sposób sformułowania może kępować samodzielność dyrektorów w zakresie delegacji uprawnień, bądź tworzenia lub likwidacji stanowisk wykonawczych. Kodyfikacja zaś przepisów Banku ze względów praktycznych i technicznych nie może być przeprowadzona jednorazowo, lecz wymaga dłuższego okresu czasu, w którym zresztą z uwagi na pilność niektórych zarządzeń mogą ująć uwagi komórek koordynujących postanowienia budzące wątpliwości w terenie.

Przed wydaniem przepisów organizacyjnych dla oddziałów w obecnej ich formie rozważono liczne ich warianty, przy czym pierwsze z nich podawały nie tylko zadania oddziału, lecz również dzieliły je pomiędzy poszczególne komórki podstawowe (wydziały bądź stanowiska wydzielone) w oddziale i tym

samym z góry — odpowiednio grupując odcinkowe zadania — przesądzały szczegółową strukturę organizacyjną oddziału. Koncepcja ta została jednak odrzucona, głównie z następujących przyczyn:

1. Zadania oddziałów (wyjątki — oddziały wykonujące je tylko w ograniczonym zakresie, na przykład tylko w zakresie obsługi budżetu państwa) w zasadzie są jednakowe przy różnej tylko specyfice obsługiwanych jednostek gospodarczych i różnych ilościach tych jednostek. Zasada planowego, jednolitego kierownictwa centralnym bankiem państwa ogranicza możliwości pozostawienia poszczególnym oddziałom swobody w zakresie ich działalności tylko do podejmowania decyzji przeprowadzenia operacji lub innego wystąpienia określonego przepisami działalności Banku. Natomiast w dziedzinie tego wszystkiego, co określamy warunkami pracy oddziału, dyrektor powinien mieć dużą samodzielność, pozwalającą mu w sposób lokalnie najlepszy i jednocześnie najekonomiczniejszy zorganizować wykonawstwo zadań oddziału. Wysunięto więc postulat możliwie maksymalnej decentralizacji uprawnień organizacyjnych i samodzielnego ustalania przez dyrektora organizacji oddziału w wewnętrznym regulaminie organizacyjnym.

2. Przepisy regulujące działalność aparatu Banku na poszczególnych odcinkach ustalają między innymi również jednolitą dla wszystkich oddziałów dokumentację, jednolity sposób przeprowadzania operacji, jednolitą ewidencję, księgowość i sprawozdawczość. Pozostawienie więc oddziałom swobody w zakresie tworzenia stanowisk wykonawczych, w zakresie podziału pracy i doboru niektórych środków pracy, nie zagraża jednolitości trybu i formy pracy wszystkich oddziałów. Przeciwnie zaś, centralne ustalenie dla wszystkich oddziałów szczegółowej struktury organizacyjnej, podziału pracy i zakresu odpowiedzialności poszczególnych stanowisk, byłoby nawet szkodliwe, biorąc pod uwagę specyfikę klienteli obsługiwanej przez poszczególne oddziały, różną wielkość oddziałów i różne sytuacje personalne w poszczególnych oddziałach.

Dlatego też wydane przepisy organizacyjne dla oddziałów, ustalając ich zadania, a tym samym ich podstawowe obowiązki, ze szczególnym uwzględnieniem przy tym działalności pieniężno-kredytowej oddziału i współpracy z radami narodowymi oraz innymi organizacjami gospodarczymi, politycznymi i społecznymi zawierają jednocześnie wiele zasadniczych postanowień usamodzielniających dyrektorów w zakresie wewnętrznej organizacji oddziału.

Specjalną uwagę zwrócić należy na postanowienia punktu 11 przepisów stwierdzające, że „Dyrektor oddziału odpowiedzialny jest za wykonanie zadań oraz organizację oddziału” oraz na punkty 12—16, dotyczące odpowiedzialności dyrektora za dobór kadr oddziału, jego zwierzchnictwa nad innymi osobami zatrudnionymi w oddziale, prawa decyzji we wszystkich sprawach nie zastrzeżonych dla oddziału wojewódzkiego lub Centrali Banku i prawa delegacji jego uprawnień na osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych w oddziale. Ponadto niejako podsumowaniem uprawnień i obowiązków dyrektora, jak też wspomnianej w punkcie 11 jego odpowiedzialności za wykonanie zadań i organizację oddziału, jest punkt 21, zlecający dyrektorowi ustalenie w regulaminie organizacyjnym oddziału przede wszystkim **szczegółowej struktury organizacyjnej oddziału, podziału pracy w sposób zapewniający kontrolę i zabezpieczający ustalenie odpowiedzialności za jej wykonanie, spraw zastrzeżonych dla siebie i zakresu uprawnień nadanych innym osobom.**

Przed przedstawieniem poglądów co do sposobu ujęcia tych zagadnień w regulaminie wydaje się celowe przypomnienie niektórych reguł, których słuszność wielokrotnie potwierdziło doświadczenie, i które opracowujący regulamin powinien mieć na uwadze, jeśli regulamin nie ma być tylko papierowym udokumentowaniem wykonania zarządzenia, lecz ma przyczynić się do usprawnienia organizacji oddziału.

1. Sprawne funkcjonowanie zakładu pracy zapewnione jest wówczas, gdy obowiązkowi przydzielonym dla poszczególnych stanowisk towarzyszą odpowiedzialnie uprawnienia do decydowania i odpowiedzialność za skutki decyzji.

2. Obowiązki i uprawnienia każdego stanowiska powinny być ściśle określone, najlepiej na piśmie tak, aby w każdej chwili można było szybko i jednoznacznie ustalić osobę odpowiedzialną za ewentualne zakłócenia lub braki w pracy.

3. Odpowiedzialność za określoną dziedzinę pracy na danym szczeblu może spoczywać wyłącznie na jednej osobie. Za jeden niepodzielny odcinek pracy nie mogą odpowiadać **r ó w n o l e g l e** dwie lub więcej osoby.

4. Każdy pracownik może mieć tylko jednego bezpośredniego zwierzchnika.

5. Uprawnienia do decydowania powinny w pełni dotyczyć określonego zakresu pracy. Jeśli zachodzi konieczność zarezerwowania dla szczebla wyższego pewnych typów decyzji dotyczących danego zakresu pracy należy z góry określić te typy decyzji i stanowisko uprawnione do ich podejmowania w celu wykluczenia wątpliwości, co do uprawnień i odpowiedzialności.

6. Kierownicy wyższych szczebli (w warunkach oddziałów — dyrektorzy, naczelnicy) powinni być w miarę możliwości zwolnieni od załatwiania i decydowania w sprawach bieżących, aby mogli większą część swego czasu poświęcać zagadnieniom planowania, ustalania wytycznych postępowania, zagadnieniom analizy i kontroli wyników działalności. W przeciwnym bowiem razie nie można będzie egzekwować bezpośredniej odpowiedzialności kierowników niższych szczebli (na przykład kierującego

kilkuosobowym stanowiskiem pracy) i innych pracowników za sprawy mniejszej wagi.

Przy analizie struktury organizacyjnej ważną podstawę decyzji stanowi ustalenie charakteru pracy, najbardziej istotnego dla badanego stanowiska bądź komórki (praca techniczna, analityczna, jednorodna, złożona). W prawidłowej strukturze nie powinny występować wątpliwości do kogo należy wykonanie danego zadania. Kierownik jednostki nie potrzebuje tracić czasu na podział każdego zadania pomiędzy podwładnych, gdyż nawet przy zadaniach kompleksowych w dobrej strukturze organizacyjnej każda komórka wie, za które odcinki zadania odpowiada.

Podział pracy w oddziale na podstawowe dziedziny funkcjonalne, jak kredytowanie i kontrola przedsiębiorstw, przeprowadzanie operacji pieniężno-kredytowych i ewidencja ich oraz gospodarka wewnętrzna został z góry przesądzony przepisami organizacyjnymi. Dalszy jednak jej podział wymaga dokładnej analizy organizacyjnej w każdym oddziale. Przy dokonywaniu tego podziału należy mieć na uwadze, że może on być przeprowadzony według tego samego kryterium „funkcjonalnego”, które przesądziło powołanie wydziału kredytów, wydziału operacyjno-rachunkowego i stanowiska administracyjno-gospodarczego, lub też może on nastąpić przy zastosowaniu kryterium „liniowego”, to znaczy grupowania wszystkich prac, których wykonanie jest niezbędne dla osiągnięcia określonego celu. Innymi słowami w warunkach oddziału przykładem funkcjonalnego podziału pracy będzie na przykład przydzielenie do jednego stanowiska pracy (kilku — lub jednoosobowego) wszystkich obowiązków dotyczących prowadzenia ewidencji księgowej i pozaksięgowej (rozbicie według symboli planu kasowego) operacji gotówkowych oraz przydzielenie do innego stanowiska wszystkich prac o charakterze kontrolno-analitycznym w zakresie operacji gotówkowych, bez prowadzenia ewidencji i statystyki tych operacji. Natomiast przykładem liniowego podziału pracy byłaby odwrotna sytuacja, w której to samo stanowisko prowadziłyby zarówno codzienne notowania operacji gotówkowych jak i przeprowadzałyby ich analizę i kontrolę. Liniowy podział pracy występował też poprzednio w organizacji bankowej kontroli wypłat z funduszu płac, wobec skoncentrowania wszystkich czynności dotyczących tej kontroli w jednym stanowisku pracy.

Nie ma reguły pozwalającej przyznać wyższość podziałowi funkcjonalnemu lub liniowemu. W poszczególnych przypadkach należy więc rozpatrzyć dokładnie charakter pracy i podjąć decyzję uwzględniającą istotne cechy danej pracy (praca mechaniczna, ewidencyjna, kontrolna itp.). Można tylko ogólnie stwierdzić, że podział funkcjonalny pogłębia specjalizację z wszystkimi płynącymi z tego korzyściami. Jednocześnie zgrupowanie podobnych prac, wykonywanych dla różnych celów cząstkowych, pociąga za sobą budowę zespołów, których poszczególne zadania czasami dość trudno jest skoordynować pod kątem widzenia głównego celu działania danej jednostki, bądź trudno jest zachować należyte proporcje wysiłku poświęcanego przez nie na wykonanie poszczególnych zadań. Można tu dla przykładu tych trudności wymienić dysproporcje występujące w pracy niektórych inspektorów kredytowych na korzyść lub niekorzyść kontroli działają-

ności inwestycyjnej i funduszu płac przedsiębiorstw w stosunku do kontroli działalności eksploatacyjnej tych samych przedsiębiorstw — w wyniku połączenia tych wszystkich prac kontrolnych w funkcjonalnych stanowiskach kontroli i kredytowania przedsiębiorstw.

Liniowy podział pracy przedstawia znaczne korzyści przede wszystkim z punktu widzenia odpowiedzialności. Zgrupowanie bowiem w jednym stanowisku pracy wszystkich prac związanych wspólnym celem czyni to stanowisko w pewnym sensie samowystarczalnym. Poza tym zdarza się, że przy liniowym podziale pracy sprawność działania jest większa mimo mniej ekonomicznego lub prymitywniejszego przebiegu pracy. Wydaje się, że przykładem takiego podziału były komórki obsługi budżetu państwa wówczas, gdy wykonywały wszystkie prace wyliczone w odnośnej instrukcji, łącznie z prowadzeniem obok kart klasyfikacyjnych również kart kontowych i rozliczeń inkasowych jednostek budżetowych; kosztem bowiem może mniej ekonomicznej organizacji pozwoliło to na osiągnięcie wysokiego poziomu wykonawstwa zadań Banku na danym odcinku.

\*

W sprawie formy i zakresu organizacyjnych regulaminów oddziałów mamy dotychczas kilka artykułów ogłoszonych w Wiadomościach NBP<sup>1)</sup>. Artykuły te obok uwag słusznych i nawet często bardzo cennych dla dyrektorów innych oddziałów, wykonujących pionierską pracę opracowania regulaminu, budzą wiele wątpliwości z punktu widzenia podstawowego założenia, przyswiewiającego poleceniu opracowania regulaminów. Założenie to można sformułować następująco w dwóch punktach:

1. Dyrektor oddziału, odpowiadając za wykonanie zadań w sposób określony zarządzeniami Banku, samodzielnie organizuje pracę, odpowiednio do stwierdzonych potrzeb i warunków lokalnych oddziału.

2. Zakres odpowiedzialności naczelników (kierowników sekcji), pracowników kierujących stanowiskami pracy i wszystkich innych pracowników dyrektor ustala na piśmie w sposób nie budzący wątpliwości.

Do powyższego założenia należy dodać, że w związku z zarządzeniem Prezesa Rady Ministrów Nr 41 z dnia 27 marca 1959 roku w sprawie zapobieżenia zaniedbaniom w zakresie nadzoru i kontroli w przedsiębiorstwach, instytucjach i urzędach państwowych (Monitor Polski Nr 28 z dnia 7 kwietnia 1959 roku), regulamin organizacyjny powinien ustalać podział pracy w sposób zapewniający dyrektorowi możliwość skutecznego nadzoru, a naczelnikom i ewentualnie innym pracownikom na stanowiskach kierowniczych możliwość skutecznej kontroli. W razie zaniedbań na poszczególnych odcinkach regulamin organizacyjny powinien być podstawą do prawidłowego stwierdzenia zakresu odpowiedzialności poszczególnych osób z tytułu nadzoru i kontroli.

Z powyższego wynika, że regulamin organizacyjny powinien przede wszystkim możliwie jasno ustalić zakres pracy i odpowiedzialności poszczególnych pracowników oddziału. Z opracowań ogłoszonych w Wiadomościach NBP, dotyczących regulaminów, moim zdaniem najlepiej ujmuje to zagadnienie regulamin I Oddziału Miejskiego w Bielsku-Białej. W regulaminie tym jednak również obowiązki i odpowiedzialność naczelników i kierowników sekcji przedstawiono zbyt ogólnikowo, gdyż nie ustalono zakresu pracy podporządkowanych im komórek. Z regulaminu tego, jak i z innych opracowań na ten temat widać, że wielu dyrektorów oddziałów ze względu na brak odpowiedniego doświadczenia w tej dziedzinie napotyka na poważne trudności przy redagowaniu regulaminu. Szukając dróg rozwiązania tych trudności niektórzy proponują ujęcie zakresu pracy i odpowiedzialności komórek w oddzielnych regulaminach dla poszczególnych wydziałów bądź nawet dla poszczególnych indywidualnych stanowisk pracy (funkcji). Tego rodzaju rozbitcie regulaminu na różne oddzielne części nie wydaje mi się słuszne. Jak uwidacznia dalej podany przeze mnie przykład regulaminu widzę możliwość ujmowania niektórych zagadnień w formie załączników do regulaminu, lecz tego rodzaju postępowanie powinno chyba mieć miejsce tylko w przypadkach możliwości częstszych zmian na danym odcinku (na przykład przydział przedsiębiorstw dysponentom rozliczeń).

Przed przedstawieniem propozycji przykładowej formy i treści regulaminu może celowe będzie ustalenie czego nie trzeba włączać do regulaminu. Uważam, że zbędne jest powtarzanie w regulaminie postanowień przepisów organizacyjnych dla oddziałów, zasad podpisywania dokumentów, ustalonych w odpowiednich zarządzeniach Banku i w ogóle tego wszystkiego, co zostało dostatecznie jasno ustalone w innych dokumentach obowiązujących oddział. Zbędne są także zarówno tak zwane „postanowienia ogólne”, co do zasad zarządzania oddziałem<sup>2)</sup> jak i opisywanie „zadań oddziału”<sup>3)</sup>. Regulamin czytelny i praktyczny w codziennej pracy nie powinien zajmować aż 60 stron maszynopisu, jak to zdarza się w niektórych oddziałach. Wydaje mi się też, że dla ustalenia zakresu obowiązków poszczególnych stanowisk i umożliwienia na tej podstawie egzekwowania ich odpowiedzialności w razie zaniedbań nie potrzeba w regulaminie opisywać wszystkiego co i jak dzieje się w oddziale. Przystępując do opracowania regulaminu należy oczywiście w pierw:

a) ustalić, jaki jest zakres zadań oddziału,

b) rozbić te zadania na części składowe, przedstawiające poszczególne prace, albo inaczej — sporządzić rejestr wszystkich prac w oddziale,

c) pogrupować prace o charakterze jednakowym lub zbliżonym w zespoły, ułatwiające ustalenie komórek wyższego lub niższego rzędu, które powinny być ujęte w strukturze oddziału.

Następnie jednak, na podstawie tak pogrupowanych prac, można je przydzielić poszczególnym komórkom z odpowiednim tylko określeniem danej grupy prac, bez szczegółowego ich precyzowania. Na przykład, ustalając zakres pracy komórki kasowo-skarbowej może wystarczyć stwierdzenie, że zakres ten obejmuje wszystkie prace określone zarządzeniami Banku z działu B/IV. Zapewnienie zaś

1) Nr 10/59 „Regulamin organizacyjny I Oddziału Miejskiego w Bielsku-Białej”, T. Gołębiowski.  
Nr 12/59 „Organizacja pracy kredytowej w Opocznie”, L. Rott.  
Nr 1/60 „Regulamin wewnętrzny Oddziału w Ciechanowie” T. Styliński.  
Nr 2/60 „Regulamin organizacyjny małego oddziału”, A. Brodaki.

2) patrz Wiadomości NBP, Nr 1/60, strona 53.

3) patrz Wiadomości NBP, nr 10/59, strona 513.

nadzoru i kontroli może nastąpić w drodze odpowiedniego określenia uprawnień i obowiązków naczelników oraz kierujących stanowiskami pracy — w formie, którą proponuję w dalszej części niniejszego artykułu.

Istnieją zwolennicy bardziej precyzyjnego ujęcia podziału obowiązków w oddziale, przy czym najlepsze rozwiązanie przedstawia projekt sprowadzający się do tego, że wspomniany rejestr wszystkich prac w oddziale (patrz wyżej punkt b) powinien zawierać poszczególne prace odpowiednio oznaczone symbolami cyfrowymi i powinien stanowić załącznik do regulaminu; w samym zaś regulaminie przy poszczególnych stanowiskach pracy należy wymienić symbole wszystkich prac im przydzielonych. System ten, niewątpliwie doskonały z punktu widzenia celu regulaminu organizacyjnego, budzi jednak obawę, że obciąży poważną pracą oddział, gdyż każda zmiana zarządzeń Banku, powodująca zmiany w formach bądź w trybie pracy oddziału, musiałaby znaleźć odpowiednie odbicie w zmianach regulaminu organizacyjnego.

Reasumując moje uwagi podaję przykład opracowania regulaminu organizacyjnego oddziału średniej wielkości.

## REGULAMIN ORGANIZACYJNY ODDZIAŁU W NN

### I. Struktura organizacyjna

1. Struktura organizacyjna oddziału przedstawia się następująco:

|  | Ilość<br>etatów: |
|--|------------------|
| <b>Dyrektor</b>  | 1                |
| <b>Wydział Kredytów</b>                                      |                  |
| Naczelnik Wydziału   | 1                |
| Stanowisko pracy I — kredytów<br>gospodarki terenowej        |                  |
| Starszy inspektor kredytowy                                  | 1                |
| Inspektor  | 3                |
| Stanowisko pracy II — kredytów<br>przedsiębiorstw kluczowych |                  |
| Starszy inspektor kredytowy                                  | 1                |
| Inspektor  | 2                |
| Stanowisko pracy III — planowa-<br>nia i statystyki          |                  |
| Starszy inspektor planowania                                 | 1                |
| Inspektor  | 1                |
| Starszy referent   | 1                |
|  | -----            |
|  | 11               |
|  | -----            |

### Wydział Operacyjno-Rachunkowy

|  |   |
|--|---|
| Naczelnik wydziału — główny księgowy             | 1 |
| Stanowisko pracy I — dyspo-<br>nent rozliczeń    |   |
| Starszy kontroler rachunkowy                     | 1 |
| Dysponent rozliczeń                              | 3 |
| Stanowisko pracy II —<br>obsługa budżetu państwa |   |
| Kontroler rachunkowy                             | 1 |
| Księgowy   | 1 |

|  |       |
|--|-------|
| Stanowisko pracy III —<br>ewidencja księgową |       |
| Kontroler rachunkowy                         | 1     |
| Księgowy                                     | 2     |
| Kontysta                                     | 2     |
| Stanowisko pracy IV —<br>kasowo-skarbcowe    |       |
| Skarbnik                                     | 2     |
| Kasjer                                       | 2     |
| Licząca                                      | 2     |
| Stanowisko pracy V —<br>bilans i kontrola    |       |
| Starszy kontroler rachunkowy                 | 1     |
| Kontroler rachunkowy                         | 1     |
|  | ----- |
|  | 20    |
|  | ----- |

### Stanowisko pracy — Administracyjno-gospodarcze

|                      |       |
|----------------------|-------|
| Inspektor            | 1     |
| Referent             | 1     |
| Maszynistka          | 1     |
|                      | ----- |
|                      | 3     |
|                      | ----- |
| Razem pracownicy „U” | 35    |
|                      | ----- |

(Dopisek autora: rozdział I można by też krótko ująć następująco: „W skład Oddziału wchodzi wydziały i stanowiska pracy wymienione w załączniku Nr. . . . do niniejszego regulaminu, który jednocześnie ustala ilość i rodzaje etatów osobowych poszczególnych komórek”).

### II. Kierownictwo

#### 2. Dyrektor oddziału

Dyrektor zarządza oddziałem przy pomocy naczelników i pracowników kierujących stanowiskami pracy.

Dyrektor nadzoruje bezpośrednio pracę naczelników i kierującego stanowiskiem administracyjno-gospodarczym.

2.1. Dyrektor zastrzega sobie decyzje w następujących sprawach:

#### a) w zakresie prac planistyczno-kredytowych:

- polityka kredytowa,
- udzielanie kredytów i stosowanie sankcji,
- ocena działalności kontrolno-kredytowej na poszczególnych odcinkach,
- zwoływanie posiedzeń komisji dla spraw planu kasowego,
- (ewentualnie dalsze).

#### b) w zakresie prac operacyjno-rachunkowych:

- zatwierdzanie sprawozdawczości finansowej Oddziału,
- reklamacje klientów,
- uzupełnienie lub zmniejszenie zapasu znaków pieniężnych,
- (ewentualnie dalsze).

#### c) w zakresie organizacji pracy i spraw administracyjno-gospodarczych:

- zmiany regulaminu organizacyjnego oddziału,
- przyjmowanie, zwalnianie, nagradzanie, awansowanie, przenoszenie i karanie pracowników, delegacje służbowe i plany urlopów,
- plany pracy i plany kontroli wewnętrznej, harmonogramy pracy i godziny nadliczbowe,

- wyposażenie oddziału w środki trwałe,
  - przeznaczenie i zagospodarowanie pomieszczeń i lokali będących w administracji oddziału,
  - (ewentualnie dalsze).
- d) wszystkie sprawy, które zarządzenia Banku zastrzegają do decyzji dyrektora.

## 2.2. Zastępowanie dyrektora

W przypadku nieobecności dyrektora jego funkcje przejmuje naczelnik wydziału kredytów, o ile dyrektor nie wydał innych doraźnych poleceń.

## 2.3. Naczelniczy wydziałów

Naczelniczy wydziałów kierują pracą podporządkowanych im wydziałów i nadzorują ją.

Do decyzji naczelników należą sprawy związane z pracami wykonywanymi przez wydziały, niezastrzeżone do decyzji dyrektora. Naczelniczy odpowiada za:

- a) terminowe i prawidłowe pod względem formalnym i merytorycznym wykonanie przez wydział wszystkich obowiązków w zakresie określonym niniejszym regulaminem a wynikających z zarządzeń Banku lub poleceń dyrektora;
- b) właściwy przydział pracy poszczególnym pracownikom i udzielanie im fachowego instruktażu;
- c) skuteczne kontrolowanie wszystkich prac wykonywanych w wydziale;
- d) dyscyplinę pracy w wydziale i wyznaczenie zastępców pracowników nieobecnych — w przypadkach, gdy zastępstwo nie wynika z regulaminu;
- e) decyzje podejmowane w ramach swych uprawnień.

Postanowienia niniejszego punktu analogicznie obowiązują pracownika kierującego stanowiskiem administracyjno-gospodarczym.

## 2.4. Kierujący stanowiskami pracy w wydziałach

Pracownicy wyznaczeni przez dyrektora, jako kierujący stanowiskami pracy w wydziałach, podlegają bezpośrednio naczelnikom właściwych wydziałów.

Pracownicy kierujący stanowiskami pracy z tego tytułu, niezależnie od odpowiedzialności z tytułu pełnionych funkcji wykonawczych, odpowiedzialni są za:

- a) bieżące sprawdzanie właściwego pod względem formalnym i merytorycznym przebiegu wykonania poszczególnych prac przez pracowników stanowiska;
- b) terminowe wykonywanie obowiązków zleconych stanowisku oraz informowanie naczelnika o okolicznościach mających wpływ na jakość i terminowość prac.

## III. Uprawnienia do podpisywania

### 3. Dyrektor oddziału

Dyrektor podpisuje korespondencję w sprawach:

- a) zastrzeżonych do decyzji dyrektora (punkt 2. 1),
- b) kierowanych do:
  - dyrektora oddziału wojewódzkiego, bądź do Centrali Banku,
  - oddziału wojewódzkiego, zawierających stanowisko lub wnioski oddziału,
  - jednostek nadrzędnych dla przedsiębiorstw kontrolowanych przez oddział oraz do kierowników organów władzy państwowej i administracyjnej,
  - przedsiębiorstw, podającą zasadnicze ustalenia w zakresie polityki kredytowej,
  - jednostek zgłaszających reklamacje,
  - (ewentualnie dalsze).

W razie nieobecności dyrektora pisma zastrzeżone do jego podpisu podpisuje naczelnik wydziału kredytów pod słowami „dyrektor oddziału”, z dodaniem przy swym nazwisku liter w.z.

### 3.1. Naczelniczy wydziałów

Naczelniczy wydziałów podpisują dokumenty i korespondencję w zakresie pracy kierowanych przez siebie wydziałów, a nie zastrzeżoną do podpisu dyrektora.

Naczelnik wydziału kredytów jest upoważniony do podpisywania pism do przedsiębiorstw, zawiadamiających je o decyzjach dyrektora, dotyczących udzielenia lub odmowy udzielenia kredytu.

### 3.2. Pełnomocnictwa imienne

W razie nieobecności naczelników, w ich zastępstwie (w.z.) i pod słowami „Naczelnik Wydziału . . . . .”, podpisują pracownicy posiadający odpowiednie imienne pełnomocnictwo na piśmie udzielone przez dyrektora.

Ponadto pracownicy posiadający imienne pełnomocnictwo, udzielone na piśmie przez dyrektora podpisują dokumenty i pisma w zakresie i w sposób ustalony w pełnomocnictwie. (Dopisek autora: może to dotyczyć na przykład podpisywania informacji dotyczących rachunków bankowych, korespondencji w zakresie wzorów podpisów przedsiębiorstw, korespondencji porządkowej z oddziałem wojewódzkim w sprawach gospodarki drukami. Nadmieniam się jednak, że cały rozdział III opiera się na przepisach Zb C/I, pkt. XIII, obowiązujących w chwili opracowywania artykułu. W razie przewidywanej zmiany tych przepisów będą częściowo nieaktualne postanowienia podane przykładowo w punkcie 3.2).

### Podpisywanie dokumentów operacyjno-rachunkowych

3.3. Właściwi pracownicy wydziału kredytów (punkt 4.1 i 4.2 oraz załącznik Nr 1) są generalnie upoważnieni do sporządzania i podpisywania not memoriałowych z tytułu operacji kredytowych — do zaksięgowania na rachunkach przedsiębiorstw.

Naczelnik wydziału kredytów i pracownicy kierujący odnośnymi stanowiskami pracy są generalnie upoważnieni — z wyjątkiem przypadku podanego w punkcie 3.4 — do podpisywania tych not na znak kontroli merytorycznej.

3.4. Noty memoriałowe z tytułu operacji kredytowych, na podstawie których ma nastąpić obciążenie i uznanie rachunków dwóch różnych przedsiębiorstw, może podpisywać na znak kontroli merytorycznej tylko naczelnik wydziału kredytów lub pracownik upoważniony do zastępowania go.

3.5. W wydziale operacyjno-rachunkowym do sporządzania i podpisywania not memoriałowych i asygnat kasowych, w przypadkach określonych przepisami operacyjnymi i księgowymi, generalnie upoważnieni są wszyscy pracownicy stanowisk Nr I, II, III i V oraz skarbnicy. Do podpisywania tych dokumentów na znak kontroli są upoważnieni naczelnik wydziału i kierujący stanowiskami pracy (wyjątek punkt 3.7).

3.6. Wszystkie noty memoriałowe, dotyczące rachunków przedsiębiorstw mogą być zaksięgowane tylko po zamieszczeniu na nich podpisu bądź pieczętki właściwego dysponenta rozliczeń na znak kontroli formalno-rachunkowej i zezwolenia na księgowanie.

3.7. Noty i asygnaty kasowe z tytułu dyspozycji i zakresu gospodarki własnej oddziału oraz z tytułu reklamacji klientów i stron mogą na znak kontroli podpisywać tylko naczelnik wydziału lub kierujący stanowiskiem Nr V, lub pracownik go zastępujący.

3.8. Noty i asygnaty kasowe wymienione w pkt. 3.7. zatwierdza dyrektor lub naczelnik wydziału operacyjno-rachunkowego.

3.9. Do kontroli merytorycznej i akceptowania wypłaty czeków przewyższających kwotę 10.000 złotych upoważniony jest naczelnik wydziału operacyjno-rachunkowego oraz pracownik kierujący stanowiskiem Nr V.

3.10. ... (ewentualnie dalsze upoważnienia przywiązane do niektórych stanowisk — na przykład w zakresie kontroli awizów).

#### IV. Wydział Kredytów

4. Do obowiązków stanowisk pracy wydziału kredytów należy wykonywanie zadań oddziału, wynikających z „Przepisów organizacyjnych oddziału operacyjnego NBP” — punkt 1 (a, b, c, e), 2, 3 i 4 — w zakresie i w sposób określony zarządzeniami dotyczącymi kredytowania i kontroli przedsiębiorstw,

Zasadniczy podział pracy w wydziale jest następujący:

4.1. Stanowisko pracy I — kredytów w gospodarce terenowej

4.2. Stanowisko pracy II — kredytów w przedsiębiorstwach kluczowych.

Z wyjątkiem zadań wymienionych w punkcie 4.3. — stanowiska I i II wykonują wszystkie pozostałe zadania wydziału.

Podział pracy w wydziale pomiędzy stanowiska I i II oraz pomiędzy poszczególnych pracowników ustala — w przekroju według przedsiębiorstw — załącznik Nr 1. Załącznik ten jednocześnie ustala zmiany w podziale przedsiębiorstw podczas urlopów lub w razie innej przyczyny nieobecności poszczególnych pracowników.

Obowiązki pracowników w stosunku do przydzielonych im przedsiębiorstw obejmują wykonywanie prac określonych w zarządzeniach w sprawie: kontroli i kredytowania działalności eksploatacyjnej, inwestycyjnej i kapitalnych remontów przedsiębiorstw, przeprowadzania analizy planów zadań gospodarczych i funduszu płac, przeprowadzania inspekcji w zakresie funduszu płac, uznawania przekroczeń funduszu płac za uzasadnione oraz w sprawie oddziaływania na przedsiębiorstwa w zakresie planu kasowego.

4.3. Stanowisko pracy III — planowania i statystyki

Zakres pracy stanowiska obejmuje:

— prowadzenie kontroli bieżącej wypłat z funduszu płac,  
— przygotowywanie materiałów dla stanowisk I i II do przeprowadzenia kontroli następujących w zakresie funduszu płac,

— prowadzenie ewidencji statystycznej funduszu prac, analizę materiałów sprawozdawczych i sporządzanie sprawozdawczości z zakresu kontroli funduszu płac, przewidzianej zarządzeniami z działu A/III,

— analizę danych statystycznych, dotyczących planowania kasowego i opracowywanie wniosków do planu kasowego,

— przekazywanie stanowiskom I i II informacji o kształtowaniu się wykonania planu kasowego w celu odpowiedniego oddziaływania na uczestników planowania kasowego,

— prowadzenie ewidencji dotyczącej wykonania planu kasowego i sporządzanie sprawozdawczości dotyczącej tego planu,

— na podstawie materiałów uzyskanych ze stanowisk I i II sporządzanie i analizowanie oddziałowego planu kredytowania,

— opracowywanie kwartalnych sprawozdań ekonomicznych oddziału.

#### V. Wydział Operacyjno-Rachunkowy

5. Do obowiązków stanowisk pracy wydziału operacyjno-rachunkowego należy wykonywanie zadań oddziału, wynikających z „Przepisów organizacyjnych oddziału operacyjnego NBP” — punkt 1 (d, f, g, h, i, oraz podpunkt a) w zakresie organizacyjno-technicznym) i prowadzenie całości rachunkowości związanej z działalnością oddziału — w zakresie i w sposób określony zarządzeniami Banku, dotyczącymi organizacji i techniki operacji oraz rachunkowości. Zasadniczy podział pracy w wydziale jest następujący:

5.1. Stanowisko pracy I — dysponenci rozliczeń

Stanowisko wykonuje wszystkie prace, które zarządzenia Banku wyraźnie nakładają na dysponentów rozliczeń oraz prace niżej wymienione — a w szczególności:

— przyjmowanie do realizacji i kontrolowanie pod względem formalnym i merytorycznym dyspozycji klientów, z uwzględnieniem przepisów planowania kasowego i rozliczeń pieniężnych,

— przeprowadzanie kontroli formalnej i rachunkowej wszystkich dokumentów księgowych wewnątrzoddziałowych, dotyczących rachunków klientów,

— załatwianie formalności związanych z otwieraniem i likwidacją rachunków klientów, prowadzenie „wzorów podpisów” klientów i „arkuszy kontrolnych”,

— przyjmowanie podaży dokumentów inkasowych, prowadzenie portfeli należności i kartotek zobowiązań inkasowych i pozainkasowych klientów, przy czym dokumenty płatne w innych oddziałach dysponenci przekazują stanowisku Nr III do przygotowania ich wysyłki, zaś dowody dotyczące dokumentów zainkasowanych w innych oddziałach otrzymują ze stanowiska Nr III do uaktualnienia portfeli należności i zaakceptowania przeprowadzenia księgowego,

— ustalanie wykupu zobowiązań inkasowych i pozainkasowych, znajdujących się w kartotekach zobowiązań i przekazywanie dowodów księgowych stanowisku Nr III,

— sporządzanie zestawień stanów należności i zobowiązań inkasowych dla celów kredytowych i sprawozdawczych oraz okresowych uzgodnień z klientami,

— wykonywanie prac dotyczących potwierdzania poleceń przelewu, czeków, limitowanych i Nielimitowanych książeczek czekowych oraz akredytyw.

Podział pracy pomiędzy poszczególnych pracowników stanowiska polega na zasadzie wykonywania wszystkich wymienionych obowiązków w stosunku do określonych przedsiębiorstw przez tego samego pracownika. Podział przedsiębiorstw pomiędzy pracowników i zmiany w razie urlopów itp. okoliczności ustala załącznik Nr 2. (Dopisek autora: m. in. może też być celowy podział częściowo uwzględniający powyższą zasadę z jednoczesnym przekazaniem jednemu pracownikowi całości prac dotyczących przyjmowania podaży i prowadzenia portfeli należności inkasowych).

5.2. Stanowisko pracy II — obsługa budżetu państwa

Stanowisko wykonuje wszystkie prace określone zarządzeniami Banku z działu B/III — z wyjątkiem księgowania na kartach rachunków bankowych, które wykonuje stanowisko Nr III. Przy obsłudze jednostek budżetowych



i budżetowanych stanowisko Nr II wykonuje wszystkie odpowiednie prace stanowiska Nr I.

### 5.3. Stanowisko pracy III — ewidencja księgową

Stanowisko wykonuje następujące prace:

- prowadzenie rejestru obrotów kasowych,
- opracowywanie dokumentów księgowych i sporządzanie primanot,
- księgowanie zaszczości dziennych na rachunkach analitycznych (każdy dokument dotyczący rachunków klientów powinien być opatrzony stemplem właściwego dysponenta),
- opracowywanie zawiadomień klientów o stanie rachunków, obliczanie liczb procentowych i odsetek,
- bieżące sprawdzanie zgodności zapisów księgowych oraz obliczeń liczb procentowych i odsetek,
- opracowywanie awizów i zestawień awizów wychodzących i przychodzących, dotyczących rozliczeń międzyoddziałowych i międzybankowych,
- bieżące sprawdzanie zgodności poszczególnych dokumentów z awizami i zestawień awizów,
- prowadzenie dziennika obrotów i kontrolnej ewidencji sum obrotów na kontach bilansowych i pozabilansowych,
- sporządzanie sprawozdawczości opartej na zapisach wynikających z prowadzonych rachunków analitycznych,
- załatwianie czynności związanych z przygotowywaniem do wysyłki dokumentów inkasowych, płatnych w innych oddziałach.

Podział pracy pomiędzy pracowników stanowiska reguluje kierujący stanowiskiem zależnie od nasilenia pracy w danym dniu i w poszczególnych godzinach pracy.

Obowiązuje przy tym zasada, że:

- a) kierujący stanowiskiem, lub pracownik wyznaczony doraźnie do zastępowania go prowadzi osobiście dziennik obrotów i wykonuje czynności związane z uzgodnieniem dnia operacyjnego;
- b) wszystkie dokumenty, obliczenia i zapisy na rachunkach analitycznych, sporządzone przez jednego pracownika, podlegają sprawdzeniu i podpisaniu przez innego pracownika;
- c) pracownik wykonujący czynności wymienione w punkcie a nie może sporządzać dokumentów księgowych i primanot oraz sprawdzać zapisów na rachunkach analitycznych.

### 5.4. Stanowisko pracy IV — kasowo-skarbcowe

Stanowisko wykonuje wszystkie prace określone zarządzeniami Banku z działu B/IV, B/V, B/VI — z wyjątkiem należącej do zakresu obowiązków stanowiska Nr III ewidencji księgowej i sprawozdawczości operacji walutowych, zastępczych i operacji „zleconych”.

W szczególności do obowiązków stanowiska należy:

- prowadzenie kas dziennych,
- prowadzenie skarbcza zwykłego i skarbcza nocnego,
- prowadzenie sortowni i ewidencjonowanie różnic kasowych,
- przyjmowanie i wydawanie depozytów, druków ściśle go zarachowania i innych wartości oraz przedmiotów przechowywanych w skarbcu, w myśl przepisów Banku,
- skup pieniędzy zagranicznych i czeków podróźniczych,
- operacje z bonami towarowymi Banku PKO, operacje znakami wartościowymi i wszelkie inne operacje „zlecone” w ramach uprawnień posiadanych przez oddział,
- prowadzenie wszystkich ksiąg „skarbcowych”, to jest ksiąg ewidencji wartości przechowywanych w skarbcu oraz

sporządzanie na podstawie tych ksiąg okresowej sprawozdawczości wynikającej z zarządzeń.

Podział pracy pomiędzy pracowników stanowiska jest następujący:

- skarbnicy, kasjerzy i liczarki wykonują obowiązki określone w zarządzeniach Banku,
- kierownictwo sortowni należy do obowiązków „drugiego skarbnika”;
- „pierwszy” skarbnik przejmuje gotówkę z sortowni do skarbcza,
- „pierwszy” skarbnik jako kierujący stanowiskiem jest uprawniony do zlecenia prac dodatkowych drugiemu skarbnikowi, kasjerom i liczarkom.

### 5.5. Stanowisko pracy V — bilans i kontrola

Do obowiązków stanowiska należy:

- sprawdzanie zgodności obrotów dziennych zestawieniami sald rachunków analitycznych,
- prowadzenie księgi głównej, sporządzanie bilansów i wykazów dotyczących kont administrowanych centralnie oraz sprawdzanie zgodności sprawozdawczości opartej na materiałach księgowych oddziału,
- kontrola dyscypliny finansowej wszelkich dyspozycji z zakresu gospodarki własnej oddziału, prowadzenie ewidencji księgowej, dotyczącej tej gospodarki oraz opracowywanie odpowiednich preliminarzy i sprawozdań,
- przyjmowanie i opracowywanie reklamacji, dotyczących pracy wydziału operacyjno-rachunkowego, przy czym reklamacje zgłaszane przez klientów powinny być przedstawiane dyrektorowi oddziału (punkt 2.1.b),
- codzienną kontrola pozostałości w kasach oraz okresowa kontrola wartości przechowywanych w skarbcu,
- przeprowadzanie okresowych kontroli dokumentalnych i przebiegu technicznego wszystkich operacji w wydziale,
- kompletowanie dziennych dowodów księgowych, nadzór nad ich broszurowaniem oraz przechowywanie do czasu przekazania do składnicy akt,
- prowadzenie ewidencji przydziału stempli dziennych i stempli dysponentów rozliczeń.

## VI. Stanowisko Administracyjno-Gospodarcze

6. Do obowiązków Stanowiska należy wykonywanie prac dotyczących organizacji i administracji — w zakresie i w sposób określony w pionie C zarządzeń Banku, a w szczególności:

- obsługa sekretarska dyrektora,
- prowadzenie i aktualizowanie regulaminu organizacyjnego,
- prowadzenie i aktualizowanie urzędowego zbioru zarządzeń Banku wraz ze skorowidzem zarządzeń i spisem formularzy, doręczanie zarządzeń pracownikom wydziałów ustalonym przez dyrektora, prowadzącym zbiory częściowe,
- prowadzenie teczek personalnych i według poleceń dyrektora załatwianie spraw personalnych i szkoleniowych, tajemnicy służbowej, dyscypliny pracy itp.,
- prowadzenie kart uposażeniowych pracowników, sporządzanie list wszelkich wynagrodzeń i odpowiednich dokumentów księgowych,
- prowadzenie ewidencji skarg i zażaleń oraz ewidencji dotyczącej krytyki prasowej,
- sporządzanie sprawozdawczości dotyczącej ilości i podziału pracy w oddziale,
- załatwianie wszystkich spraw gospodarczych, lokalowych i socjalnych, łącznie ze sporządzaniem odpowiednich dokumentów księgowych i likwidacją rachunków,

- gospodarka drukami, maszynami i innymi środkami pracy w oddziale, uzupełnianie braków na tym odcinku i konserwacja maszyn,
- obsługa innych komórek w zakresie sporządzania maszynopisów, listów i opracowań, bądź powielania pism,
- prowadzenie podręcznej kasy wydatków,
- prowadzenie kancelarii pocztowej oddziału, odpowiednich ewidencji poczty oraz registratury i składnicy akt,
- nadzór nad pracą pracowników fizycznych oddziału.

### VII. Obieg korespondencji

7.1. Korespondencja przychodząca jest segregowana i opatrywana datownikiem w stanowisku administracyjno-gospodarczym. Korespondencję formularzową stanowisko natychmiast przekazuje naczelnikom właściwych wydziałów; pozostałą korespondencję stanowisko dzieli na części odpowiadające wydziałom i przekazuje bezpośrednio dyrektorowi.

7.2. Po zapoznaniu się z korespondencją przez dyrektora stanowisko administracyjno-gospodarcze doręcza ją właściwym naczelnikom wydziałów, którzy przekazują ją do załatwienia pracownikom kierującym stanowiskami pracy.

7.3. Korespondencję zakwalifikowaną przez dyrektora jako terminową („K”) stanowisko administracyjno-gospodarcze ewidencjonuje w odpowiedniej kontrolce oraz czuwa nad terminowym jej załatwieniem i melduje dyrektorowi o sprawach przypadających do załatwienia w danym dniu.

7.4. Wszystkie kopie pism nie podpisanych osobiście przez dyrektora, przed odłożeniem ich do akt stanowisko administracyjno-gospodarcze przedkłada dyrektorowi do wglądu.

### VIII. Różne

- 8.1. Przy realizowaniu podstawowych zadań Banku — oddział współpracuje:
- z powiatową radą narodową w zakresie i według form

ustalonych w punkcie 4 „Przepisów organizacyjnych oddziału operacyjnego NBP”;

- z jednostkami nadrzędnymi przedsiębiorstw w zakresie wzajemnej wymiany materiałów i sprawozdań, dotyczących przebiegu i wyników działalności przedsiębiorstw podporządkowanych tym jednostkom,

- z oddziałem Banku Rolnego w... w zakresie obsługi placówki pełnomocnika Banku Rolnego,

- z powiatowym zespołem koordynacyjnym, przy czym podstawową formą udziału w jego pracach jest referowanie wytypowanych zagadnień ekonomiczno-finansowych, inicjowanie posiedzeń i tematyki obrad oraz odpowiednich uchwał,

- z komitetem powiatowym PZPR w formie przekazywania komitetowi partyjnemu analiz sytuacji ekonomiczno-finansowej w przekroju branż i ważniejszych przedsiębiorstw, brania udziału w organizowaniu przez komitet partyjny konferencjach z przedsiębiorstwami i w formie udziału przedstawicieli oddziału w pracach ekonomicznych komitetu partyjnego.

8.2. Do przyjmowania reklamacji oprócz dyrektora upoważnieni są jedynie:

- naczelnik wydziału kredytów — w zakresie spraw dotyczących pracy podległych mu pracowników,

- naczelnik wydziału operacyjno-rachunkowego oraz kierujący stanowiskiem Nr V — w zakresie spraw dotyczących pracy tego wydziału.

Klientów zgłaszających się z reklamacjami pracownicy oddziału kierują do wyżej wymienionych osób.

- 8.3. Godziny pracy oddziału od g. 8 do 15 — w tym:
- godziny kasowe od 8.15 do 12.30,
  - przyjmowanie poleceń przelewu i żądań zapłaty od 8 do 11.

W okresie od dnia 1 czerwca do 31 sierpnia wszystkie wymienione godziny przesuwają się o pół godziny wcześniej. (Zatwierdzam — podpis dyrektora oddziału).

S. Szalowski

## ZARYS NOWEGO SYSTEMU KREDYTÓW ZAGRANICZNYCH\*)

### Krytyka dotychczasowego systemu kredytów zagranicznych

Zasady obowiązującego obecnie systemu kredytów zagranicznych ujęte są w:

1. Instrukcji ministra finansów z dnia 31 stycznia 1958 roku w sprawie kontroli, obsługi i rozliczenia wewnętrznego kredytów zagranicznych.

2. Przepisach Narodowego Banku Polskiego z dnia 30 kwietnia 1958 roku w sprawie bankowej kontroli kredytów zagranicznych.

System ten, wzorowany w swych głównych założeniach na starych przepisach z roku 1949, zawiera wiele wad i niedociągnięć, w wyniku czego nie sprzyja on najbardziej ekonomicznemu zawieraniu transakcji kredytowych przez centrale handlu zagranicznego, nie zapewnia prawidłowego odbicia operacji kredytowych w systemie księgowym banków jak również w niektórych swych postanowieniach nie jest realizowany w praktyce, z uwagi na obiektywne trudności i przeszkody. Najważniejsze wady obecnego systemu są następujące:

### 1. W zakresie kredytów eksportowych

a) obowiązuje odmienny sposób finansowania należności eksportowych przedsiębiorstw handlu zagranicznego, przekraczających jeden rok (kredyty długoterminowe) i mieszczących się w ramach tego okresu (kredyty krótkoterminowe). O ile pierwsze z nich podlegają natychmiastowemu sfinansowaniu i rozliczeniu złotowemu, co jest równoznaczne z przejęciem ich przez bank, o tyle drugie pozostają w gestii przedsiębiorstw, które na sfinansowanie ich mogą korzystać z trzyprocentowego kredytu eksportowego bądź też w razie przedstawienia odpowiedniego materiału wekslowego — mogą je zdyskontować przy stopie procentowej w zasadzie niższej niż 3%.

W wyniku tego powstaje paradoksalna sytuacja, w której przedsiębiorstwa handlu zagranicznego uzyskują tym lepsze warunki sfinansowania swych transakcji eksportowych im dana transakcja jest mniej korzystna z dewizowego punktu widzenia i odwrotnie.

Przy eksporcie gotówkowym przedsiębiorstwo musi zaciągać kredyt eksportowy na sfinansowanie cyklu rozliczeniowego, który kosztuje je 3%, przy eksporcie na kredyt krótkoterminowy finansuje się

\*) Artykuł niniejszy ma charakter dyskusyjny i stanowi wyraz osobistych poglądów autora.

analogicznie trzyprocentowym kredytem eksportowym lub przez dyskonto weksli przy oprocentowaniu poniżej 3%, wreszcie przy eksporcie na kredyt długoterminowy — otrzymuje w momencie dostawy pełne pokrycie złotowe, a więc odpada w ogóle potrzeba zaciągania jakiegokolwiek kredytu złotowego.

b) obowiązujący system finansowania eksportu kredytowego ignoruje zupełnie sprawę zabezpieczenia kredytu i nie stwarza żadnych bodźców, które skłaniałyby przedsiębiorstwa handlu zagranicznego do zapewnienia sobie należytego zabezpieczenia swych należności zagranicznych. Bez względu na to czy przedsiębiorstwo uzyskuje dobre, czy złe zabezpieczenie wekslowe lub gwarancyjne, czy też udziela kontrahentowi zagranicznemu kredytu w rachunku otwartym, a więc bez żadnego zabezpieczenia, w momencie dostawy następuje automatyczny dopływ środków złotych i przejęcie wierzytelności przez bank. Jedynym czysto formalnym warunkiem, który musi być spełniony jest to, aby okres kredytowania przekraczał jeden rok,

c) w roku 1958 wprowadzona została instytucja dyskonta materiału wekslowego, prezentowanego przez przedsiębiorstwa handlu zagranicznego w związku z eksportem na kredyt. System ten, za pomocą którego banki mogłyby oddziaływać na dobór właściwych form zabezpieczenia kredytów udzielanych zagranicy, może być jednak stosowany w bardzo wąskim zakresie, ograniczającym się tylko do kredytów krótkoterminowych (w praktyce kredyt dyskontowy, jak dotąd, nie występuje). Natomiast cała sfera kredytów długoterminowych, gdzie sprawa odpowiedniego zabezpieczenia kredytu i kontroli jakości tego zabezpieczenia przez aparat bankowy jest szczególnie istotna, pozostaje poza zasięgiem instytucji dyskonta.

d) zróżnicowanie metod finansowania długo- i krótkoterminowego eksportu kredytowego ma również tę ujemną stronę, że powoduje ono uzależnienie ruchu pieniądza od momentów czysto formalnych, jakim jest granica jednego roku. Wprowadza to do systemu finansowego element przypadkowości, zaś z punktu widzenia techniki bankowej przysparza wiele trudności przy kwalifikowaniu spłat kredytu.

Doświadczenia w zakresie rozwoju innych ogniw systemu finansowego wskazują, że uzależnianie zasad i metod finansowania od czynników formalnych, takich jak na przykład granica czasu, granica kwotowa, dawało ujemne wyniki. Stąd wyraźna tendencja do zastępowania tych kryteriów kryteriami merytorycznymi.

## 2. W zakresie kredytów importowych

a) analogicznie jak przy kredytach eksportowych obowiązuje odmienny system rozliczania długoterminowych (powyżej jednego roku) i krótkoterminowych (do jednego roku) kredytowych transakcji importowych. W zakresie kredytów długoterminowych przedsiębiorstwa handlu zagranicznego obowiązane są w ciągu dni 14 od chwili dostawy towaru (odprawy celnej) dokonać wpłaty równowartości złotowej wykorzystanego kredytu na specjalny rachunek bankowy, prowadzony w Narodowym Banku Polskim (konto — „Kredyty zagraniczne otrzymane”), podczas gdy kredyty krótkoterminowe pozostają w ges-

tii przedsiębiorstw a ich pokrycie złotowe następuje w momencie spłaty kredytu.

Główna wada tego systemu polega na tym, że księgowość i bilans banku nie obrazują prawidłowego stanu zobowiązań zaciągniętych wobec zagranicy. Przy kredytach długoterminowych powstanie zapisów na koncie „Kredyty zagraniczne otrzymane” (które powinny reprezentować zobowiązania zagraniczne banku z tytułu transakcji kredytowych) następuje z chwilą dostawy towaru, co z reguły nie pokrywa się w czasie z momentem zaciągnięcia przez bank zobowiązania wobec zagranicy (wystawienie gwarancji, avalizowanie trat itp.). Przy kredytach krótkoterminowych nie występują w ogóle żadne zapisy na omawianym koncie, pomimo że bardzo często kredyt zostaje zaciągnięty za poręką bankową, a zatem z dewizowego punktu widzenia następuje przejęcie przez bank zobowiązania przedsiębiorstwa handlu zagranicznego.

b) brak prawidłowego odbicia kredytów importowych w systemie księgowym banków występuje również z tego względu, że ewidencja księgowa tych kredytów prowadzona jest wyłącznie w Narodowym Banku Polskim, podczas gdy w omawianych transakcjach uczestniczy również w poważnym stopniu Bank Handlowy (na dzień 31 grudnia 1959 roku zobowiązania Banku Handlowego w stosunku do ogólnej sumy kredytów stanowiły około 80% w zakresie kredytów handlowych i około 95% w zakresie kredytów bankowych).

W wyniku tego bilans Narodowego Banku Polskiego wykazuje zobowiązania, które tylko w nieznacznej części zaciągnięte zostały przez ten bank, a które w swej dominującej masie dotyczą kredytów bądź bezpośrednio zaciągniętych, bądź gwarantowanych przez Bank Handlowy. Równocześnie bilans Banku Handlowego nie wykazuje żadnych zobowiązań zagranicznych z tytułu kredytów handlowych (które stanowią około 80% ogólnej sumy zobowiązań kredytowych tego banku), natomiast w zakresie kredytów bankowych wykazanie tych zobowiązań jest możliwe tylko dzięki stworzeniu fikcyjnej w gruncie rzeczy należności od Narodowego Banku Polskiego.

c) prowadzenie ewidencji księgowej kredytów importowych wyłącznie przez Narodowy Bank Polski nie tylko powoduje fałszywy obraz bilansów obu banków, ale przyczynia ponadto tak jednemu jak i drugiemu bankowi wiele zupełnie zbędnej pracy związanej z podwójnymi księgowaniami oraz kejarzeniem wpłat złotych przy przedsiębiorstwach handlu zagranicznego z dyspozycjami dewizowymi Banku Handlowego.

Należy przy tym nadmienić, że żaden z banków nie jest w stanie sprawować kontroli nad terminowym dokonywaniem wpłat złotych przez przedsiębiorstwa handlu zagranicznego, zaś ujawnienie faktu niedokonania wpłaty w ogóle może nastąpić dopiero w momencie spłaty kredytu.

d) pozostawienie krótkoterminowych kredytów handlowych w całkowitej gestii przedsiębiorstw handlu zagranicznego stwarza zachętę do zaciągania tego rodzaju kredytów i unikania korzystniejszych, z dewizowego punktu widzenia, kredytów bankowych typu akceptacyjno-rembursowego. Przy sfinansowaniu bowiem transakcji importowej w ramach kredytu akceptacyjno-rembursowego przedsiębiorstwo musi dostarczyć pokrycie złotowe w momencie otwarcia akredytywy, co zazwyczaj związane jest z koniecznością uzyskania kredytu złotowego

(importowego), podczas gdy importując towary w ramach krótkoterminowego kredytu handlowego (nawet gwarantowanego przez bank) wydatkuje środki złotowe dopiero w momencie spłaty kredytu i używa tej drogi przejściowe luzy finansowe, które mogą być uwzględnione przy kredytowaniu z reguły dopiero ex post.

e) zróżnicowanie zasad rozliczania złotowego długu- i krótkoterminowych kredytów importowych ma ujemne skutki, o których mowa wyżej przy kredytach eksportowych (punkt 1d).

### 3. W zakresie rozliczania kosztów kredytów zagranicznych

Koszty kredytów zagranicznych — zarówno wydatki jak i dochody z tego tytułu — gromadzone są w ciągu roku na przejściowym koncie prowadzonym w Narodowym Banku Polskim, a w roku następnym podlegają rozliczeniu z budżetem państwa. System ten, będący reminiscencją starych zasad z roku 1949, gdy rachunki kredytów zagranicznych były rachunkami budżetowymi, jest nielogiczny i niekonsekwentny w stosunku do zasad obecnych, w myśl których rachunki kredytów zagranicznych reprezentują należności i zobowiązania zagraniczne banku.

Stwierdzić trzeba, że jeszcze do niedawna istniały nieporozumienia co do charakteru stosunków zobowiązaniowych w zakresie handlowych kredytów zagranicznych, czego wyrazem było między innymi odprowadzenie od budżetu salda tych kredytów na dzień 31 grudnia 1958 roku oraz wprowadzenie instytucji budżetowego funduszu handlowych kredytów zagranicznych. Jednakże w ciągu roku 1959 nastąpiło wyjaśnienie tych nieporozumień, dokonana została refundacja odprowadzonych do budżetu kwot i reaktywowano w księgach banku konta handlowych kredytów zagranicznych; rozstrzygnięty zatem został wątpliwy uprzednio problem w sensie pozostawienia handlowych kredytów zagranicznych całkowicie w sferze planu kredytowego. W tym stanie rzeczy rozliczanie kosztów tych kredytów z budżetem państwa nie ma żadnego uzasadnienia.

### 4. W zakresie systematyki kredytów zagranicznych

Obowiązujące przepisy rozróżniają trzy główne przekroje klasyfikacyjne kredytów zagranicznych:

- a) przedmiotowy
- b) podmiotowy
- c) czasowy

Z przedmiotowego punktu widzenia kredyty zagraniczne dzielą się na kredyty towarowe (dokonane lub otrzymane dostawy towarowe) i kredyty finansowe (wykorzystane środki płatnicze). Podział ten jest merytorycznie słuszny, jednakże nie ma żadnego praktycznego znaczenia, ponieważ zarówno jedne jak i drugie kredyty rozliczane są w sposób identyczny.

Z podmiotowego punktu widzenia kredyty zagraniczne dzielą się na:

- a) uzyskane i udzielane przez państwo bezpośrednio,
- b) uzyskane i udzielone przez państwo, a wykorzystywane lub rozprowadzane przez przedsiębiorstwa handlu zagranicznego,

c) uzyskane i udzielone przez przedsiębiorstwa handlu zagranicznego.

Kredyty pod punktem a rozliczane są bezpośrednio z budżetem państwa, zaś kredyty pod punktem b i c pozostają w sferze planu kredytowego.

Podział powyższy jest niekompletny, ponieważ nie obejmuje on ważnej grupy kredytów bankowych i to zarówno kredytów wynikających z umów kredytowych, zawieranych bezpośrednio przez banki (kredyty akceptacyjno-rembursowe, kredyty w rachunku bieżącym i inne) jak i wynikających z między państwowych umów handlowych i płatniczych (kredyty techniczne). Z drugiej strony niezrozumiała jest grupa b powyższego podziału, albowiem w zasadzie wszystkie kredyty uzyskiwane i udzielane przez państwo są w istocie rzeczy wykorzystywane lub rozprowadzane przez przedsiębiorstwa handlu zagranicznego, w związku z czym nie ma żadnego uzasadnienia dla odmiennego systemu rozliczania kredytów pod a i pod b.

W praktyce kredyty państwowe (grupa a i b) rozliczane są, wbrew postanowieniom instrukcji a zgodnie ze słusznością gospodarczą, z budżetem państwa.

Z punktu widzenia czasu ich trwania kredyty zagraniczne dzielą się na krótkoterminowe i długoterminowe. Ten przekrój klasyfikacyjny ma w obowiązującym systemie najistotniejsze znaczenie, ponieważ decyduje on o sposobie finansowania bądź rozliczania operacji kredytowych. Nie negując walo- rów tego podziału dla celów planowania i statystyki stwierdzić trzeba, że zastosowanie go w systemie finansowym ma ujemne skutki, o czym była mowa wyżej w punkcie I, 1 i 2.

### 5. W zakresie bankowej kontroli kredytów zagranicznych

Instrukcja ministra finansów z dnia 31 stycznia 1958 roku przewiduje, że warunki finansowe transakcji kredytowych powinny być uzgodnione z właściwym bankiem krajowym przed zawarciem każdego kontraktu lub umowy oraz, że przepisy szczegółowe, dotyczące rejestracji i bankowej kontroli kredytów zagranicznych zostaną ustalone przez Narodowy Bank Polski. W przepisach wykonawczych, opracowanych przez Narodowy Bank Polski, przyjęto rozszerzającą interpretację powyższych postanowień i ustalono, że uzgodnieniu z bankiem krajowym (przed zawarciem transakcji) podlegają warunki finansowe wszystkich transakcji w zakresie kredytów długoterminowych, krótkoterminowych kredytów eksportowych oraz krótkoterminowych kredytów importowych, gwarantowanych przez banki krajowe. Jeśli idzie o zakres bankowej rejestracji kredytów zagranicznych, to rozciągnięto ją na wszystkie transakcje kredytowe, bez względu na ich okres trwania i formę zabezpieczenia.

Tak szerokie ujęcie zakresu kontroli bankowej i rejestracji kredytów zagranicznych okazało się w praktyce niewykonalne i w rzeczywistości nie obowiązuje.

Przyczyną tego była przede wszystkim techniczna niemożliwość uzgadniania z bankiem warunków finansowych wszystkich transakcji kredytowych przed ich zawarciem, duża pracochłonność ustalonej procedury rejestracyjnej a także zdecydowany protest Ministerstwa Handlu Zagranicznego przeciwko powyższym zasadom.

Stwierdzić trzeba, że nie ma uzasadnienia tak szeroki zakres bankowej kontroli poszczególnych transakcji kredytowych, prowadzenie zaś przez banki odrębnej rejestracji kredytów wydaje się zupełnie zbędne i stanowiłoby dublowanie czynności wykonywanych przez Ministerstwo Handlu Zagranicznego.

Z drugiej jednak strony faktyczne zawieszenie działania przepisów o bankowej kontroli i rejestracji kredytów zagranicznych ma te ujemne skutki, że nawet przy poważniejszych transakcjach w zakresie kredytów długoterminowych przedsiębiorstwa handlu zagranicznego bardzo często nie uzgadniają z bankiem istotnych warunków finansowych, co prowadzi niejednokrotnie do ustalania w kontraktach postanowień niekorzystnych, narażających niekiedy na straty naszą gospodarkę dewizową.

### Podstawowe założenia nowego systemu kredytów zagranicznych

Nowy system kredytów zagranicznych powinien — moim zdaniem — zabezpieczać realizację następujących założeń podstawowych:

1. Stworzenie bodźców w stosunku do przedsiębiorstw handlu zagranicznego w kierunku zawierania przez nie transakcji kredytowych z zagranicą, możliwe najkorzystniejszych z dewizowego punktu widzenia.

2. Konsekwentna realizacja zasady, że handlowe kredyty zagraniczne pozostają w sferze planu kredytowego i są finansowane lub rozliczane w obrębie systemu bankowego, w odróżnieniu od kredytów państwowych, finansowanych lub rozliczanych z budżetem państwa.

3. System księgowy i bilanse banków powinny odzwierciedlać rzeczywisty stan należności i zobowiązań banków zagranicznych z tytułu ich własnych transakcji kredytowych jak również i transakcji finansowanych bądź gwarantowanych przez banki.

4. Zabezpieczenie bankowej kontroli handlowych kredytów zagranicznych w zakresie umożliwiającym realizację ustawowych i statutowych zadań banku.

### Główne zasady nowego systemu kredytów zagranicznych

Podstawą nowego systemu kredytów zagranicznych powinna być klasyfikacja podmiotowa, w ramach której rozróżnia się trzy zasadnicze grupy kredytów:

- 1) kredyty państwowe
- 2) kredyty bankowe
- 3) kredyty handlowe

*Kredyty państwowe* — są to kredyty uzyskane i udzielone bezpośrednio przez państwo w wyniku odpowiednich umów międzypaństwowych lub innych. Podlegają one rozliczeniu z budżetem państwa a rola Narodowego Banku Polskiego sprowadza się wyłącznie do czynności czysto rozliczeniowych.

*Kredyty bankowe* — są to kredyty uzyskane i udzielone przez krajowe banki dewizowe bądź to na podstawie odpowiednich umów kredytowych, zawartych przez te banki, bądź też na podstawie umów międzypaństwowych (kredyty techniczne przy umowach clearingowych). W zależności od rodzaju kredytu możliwy jest dalszy podział na:

- a) kredyty techniczne
- b) kredyty akceptacyjno-rembursowe
- c) kredyty na rachunku bieżącym
- d) inne kredyty

Kredyty pod b, c, d, ewidencjonowane są we właściwych bankach na kontach „Kredyty zagraniczne udzielone” i „Kredyty zagraniczne otrzymane”. Salda tych kont reprezentują należności i zobowiązania zagraniczne właściwego banku z tytułu transakcji kredytowych, zawartych przez ten bank. Kredyty techniczne (punkt a), z uwagi na ich charakter, ewidencjonowane są — jak dotychczas na rachunkach nostrowych we właściwych bankach.

*Kredyty handlowe* — są to kredyty uzyskane i udzielone przez przedsiębiorstwa handlu zagranicznego w wyniku umów kredytowych, kontraktów itp., zawartych przez te przedsiębiorstwa.

W zależności od udziału banków krajowych w powyższych transakcjach kredytowych możliwy jest dalszy podział kredytów handlowych na:

- a) kredyty gwarantowane lub dyskontowane przez banki,
- b) pozostałe kredyty handlowe (kupieckie).

Zasady finansowania i rozliczania powyższych kredytów zawarte są w dalszych częściach niniejszego opracowania.

Podział kredytów zagranicznych, z punktu widzenia czasu ich trwania, na długoterminowe (powyżej jednego roku) i krótkoterminowe (do jednego roku) należałoby utrzymać w zakresie planowania, statystyki i sprawozdawczości z obrotów płatniczych z zagranicą. Podział ten jednak nie powinien mieć wpływu na system finansowania i rozliczania żadnej z omówionych wyżej podstawowych grup kredytów.

\*

W zakresie kredytów eksportowych należałoby wprowadzić instytucję dyskonta, jako podstawową formę finansowania należności przedsiębiorstw handlu zagranicznego, wynikających z transakcji kredytowych, bez względu na czas trwania stosunku kredytowego.

Należności eksportowe, wynikające z transakcji gotówkowych, finansowane byłyby według zasad dotychczasowych przez oddziały Narodowego Banku Polskiego kredytem eksportowym przy oprocentowaniu w wysokości 3%. Przy eksporcie szczególnie korzystnym dla gospodarki narodowej (przy uwzględnieniu takich czynników jak na przykład osiągnięty kurs dewizowy, kierunki geograficzne, wejście na nowy rynek itp.) wskazane byłoby stosowanie ulgowej stopy procentowej (2%) na podstawie zarządzenia ministra finansów z dnia 21 stycznia 1960 roku w sprawie ustalenia wysokości odsetek bankowych.

Należności eksportowe, wynikające z transakcji kredytowych, byłyby dyskontowane przez Departament Zagraniczny Narodowego Banku Polskiego (ewentualnie również przez Bank Handlowy), pod warunkiem złożenia w banku odpowiednich zabezpieczeń kredytu (akcepty odpowiedzialnych banków zagranicznych, traty avalizowane przez banki, listy gwarancyjne, skrypty dłużne itp.). Wysokość stopy dyskontowej powinna być zależna od charakteru transakcji oraz od jakości złożonego materiału dyskontowego zabezpieczającego kredyt.

Przy zabezpieczeniach nie budzących zastrzeżeń należałoby stosować stopę dla wewnętrznych kredytów eksportowych, to jest w wysokości 3%.

Przy transakcjach szczególnie korzystnych dla gospodarki narodowej i nie budzących zastrzeżeń przy zabezpieczeniach można by stosować stopę ulgową (2%), jednakże pod warunkiem, że w odniesieniu do danego przedsiębiorstwa stosowana jest stopa ulgowa również przy kredytowaniu eksportu gotówkowego (aby nie stwarzać preferencji eksportu kredytowego w stosunku do eksportu gotówkowego). Odstępstwa od powyższej zasady, to jest stosowanie ulgowej stopy procentowej przy dyskoncie, przy normalnej stopie od kredytu eksportowego, mogłyby mieć miejsce w wyjątkowych, uzasadnionych przypadkach, zwłaszcza wówczas, gdy eksport na kredyt jest warunkiem dokonania eksportu w ogóle.

W przypadku złożenia materiału dyskontowego, budzącego zastrzeżenia z punktu widzenia należytego zabezpieczenia kredytu, należałoby stosować podwyższoną stopę dyskontową (w trybie paragrafu 2 zarządzenia ministra finansów z dnia 21 stycznia 1960 roku w sprawie ustalenia wysokości odsetek bankowych) w granicach na przykład od 3% do 7%, jednakże zdyskontowanie tych należności powinno mieć miejsce, z uwagi na korzyści jakie daje przejęcie należności przedsiębiorstw zagranicznych przez banki krajowe (uniknięcie możliwości kompensowania przez importerów zagranicznych z ich ewentualnymi roszczeniami w stosunku do tego samego przedsiębiorstwa krajowego, lecz z tytułu innych transakcji).

Pozbawienie przedsiębiorstwa handlu zagranicznego możliwości dyskonta należności zagranicznych następowałoby przy kredycie zupełnie nie zabezpieczonym lub w przypadku całkowitego zdyskwalifikowania przez bank jakości przedłożonego zabezpieczenia. W tym przypadku, w zależności od polityki kredytowej Departamentu Kredytów Handlu, należności te mogłyby być finansowane kredytem eksportowym przy podwyższonej stopie procentowej (na przykład 7%—10%) bądź też wyłączone z kredytowania.

Dyskonto należności przedsiębiorstw zagranicznych przez bank krajowy powinno być związane z formalnym przejęciem tych należności przez indos na wekslu, cesję gwarancji itp. formę prawną przejęcia tak, aby wszędzie gdzie jest to możliwe, jako wierzyciel w stosunku do dłużnika zagranicznego występował bank krajowy a nie przedsiębiorstwo handlu zagranicznego. Daje to korzyści ze względu na niebezpieczeństwo kompensowania należności (o czym mowa wyżej) jak również stwarza dla banku możliwość upłynnienia w razie potrzeby materiału dyskontowego bądź w formie redyskonta, bądź też w formie uzyskania pożyczki pod zastaw.

Z chwilą przejęcia kredytowych należności przedsiębiorstw handlu zagranicznego równowartość ich po kursie kupna dewiz i za potrąceniem ustalonego dyskonta za okres, w zasadzie do terminu spłaty kredytu, zostaje wypłacona przedsiębiorstwu w ciężar konta „Kredyty zagraniczne udzielone”. Konto powyższe uznawane byłoby wpływami dewizowymi z tytułu omawianych należności w momencie spłaty kredytu lub redyskonta należności. W ten sposób konto powyższe będzie reprezentować należności zagraniczne właściwego banku z tytułu przejętych

przezeń kredytów eksportowych a także z tytułu udzielonych zagranicy własnych kredytów bankowych (z wyjątkiem technicznych).

Przy długoterminowych kredytach eksportowych można by rozważyć ewentualność rozłożenia przedsiębiorstwu kosztów dyskonta na roczne raty, aby nie obciążać go jednorazowo odsetkami za cały czas trwania kredytu. W pewnych przypadkach mogłoby to bowiem spowodować perturbacje w gospodarce finansowej przedsiębiorstwa i wywołać konieczność zaciągnięcia kredytu na sfinansowanie aktywowanych kosztów odsetek co, rzecz jasna, nie miałyby najmniejszego sensu.

Jak wynika z podanych wyżej zasad przejęcie przez bank należności kredytowych przedsiębiorstw handlu zagranicznego nastąpi z chwilą złożenia zabezpieczeń nadających się do dyskonta, a zatem możliwa jest niezgodność w czasie między momentem zdyskontowania należności a datą dostawy (złożenia dokumentów załadowczych itp.), to jest właściwym zainicjowaniem stosunku kredytowego między krajowym dostawcą a zagranicznym odbiorcą.

W przypadku, gdy dostawa następuje przed uzyskaniem przez przedsiębiorstwo handlu zagranicznego zabezpieczenia nadającego się do dyskonta, co będzie miało miejsce na przykład w razie zapłaty tratą terminową w ramach otwartej akredytywy, przedsiębiorstwo powinno być kredytowane kredytem eksportowym na normalnych zasadach przez okres prawidłowego cyklu rozliczeniowego (to jest do chwili wejścia w posiadanie traty terminowej itp.) tak jakby to była transakcja gotówkowa. Spłata powyższego kredytu następowałaby po zdyskontowaniu tego zabezpieczenia przez bank dewizowy.

Natomiast w przypadku, gdy dostawca krajowy znajduje się w posiadaniu odpowiedniego materiału dyskontowego już przed dokonaniem dostawy, co na przykład będzie miało miejsce przy zabezpieczeniu kredytu listem gwarancyjnym banku zagranicznego, wówczas zdyskontowanie tego materiału powinno nastąpić nie wcześniej niż z chwilą dokonania dostawy. Dyskonto wcześniejsze byłoby niesłuszne, ponieważ równałoby się przejęciu przez bank należności dostawcy krajowego jeszcze przed ich powstaniem i spowodowałoby w związku z tym niczym nie uzasadnione luzy finansowe.

Tak więc przedstawione wyżej tezy o finansowaniu eksportowych kredytów zagranicznych należałoby uzupełnić generalną zasadą, że przejęcie należności przedsiębiorstw handlu zagranicznego z tytułu transakcji kredytowych w formie dyskonta nie może nastąpić przed faktycznym dokonaniem dostawy.

W związku z wprowadzeniem instytucji dyskonta, jako podstawowej formy finansowania eksportu kredytowego, istotną sprawą staje się podział kompetencji i ustalenie zasad współpracy w tym zakresie między Departamentem Zagranicznym Narodowego Banku Polskiego i Bankiem Handlowym.

W dotychczasowym systemie sprawy te nie są formalnie uregulowane, praktyka jednak jest taka, że długoterminowe kredyty eksportowe są w całości skoncentrowane w Narodowym Banku Polskim, gdzie prowadzone jest — w myśl instrukcji ministra finansów — konto „Kredyty zagraniczne udzielone”, natomiast operacje w ramach kredytów krótkoterminowych załatwiane są przez oba banki.

W nowym systemie kredytów zagranicznych rysują się dwie koncepcje uregulowania tego zagadnienia, z których każda ma swoje zalety i wady.

Jedna z nich, to pozostawienie przedsiębiorstwom handlu zagranicznego względnej swobody w wyborze banku, który miałby dyskontować przedkładane zabezpieczenia kredytu, z tym ograniczeniem, że powinien to być w zasadzie bank, który rozlicza daną transakcję. W tym przypadku Bank Handlowy, ze względu na szczupłość swoich funduszy, musiałby mieć możliwość redyskontowania całości lub części swego portfela w Narodowym Banku Polskim, przy czym, w razie przyjęcie tej koncepcji, odrębnego ustalenia wymagałaby sprawa stopy redyskontowej.

Druga alternatywa, to skoncentrowanie całości operacji dyskontowych w Narodowym Banku Polskim, bez względu na to, który bank rozlicza daną transakcję.

Pierwsza z wymienionych koncepcji ma tę zaletę, że koncentruje w jednym banku całość operacji, zarówno rozliczeniowych jak i kredytowych, związanych z daną transakcją i pozwala w związku z tym na bardziej racjonalny podział pracy między Narodowym Bankiem Polskim i Bankiem Handlowym.

Koncepcja druga natomiast ma tę wyższość, że — z uwagi na ściśle powiązanie instytucji dyskonta z wewnętrznym kredytowaniem przedsiębiorstw handlu zagranicznego — stwarza lepsze warunki dla skoordynowania dewizowego i złotowego aspektu polityki kredytowej, stosowanej wobec danego przedsiębiorstwa.

\*

Funkcjonowanie kredytów importowych nie wymaga wprawdzie tak radykalnych zmian jak to proponuje się w odniesieniu do kredytów eksportowych, to jednak i w tym zakresie konieczne są istotne modyfikacje w stosunku do systemu obecnego.

Utrzymując dotychczasową koncepcję, że podstawowa masa kredytów importowych powinna podlegać rozliczeniu złotowemu z chwilą zaciągnięcia kredytu a nie dopiero w momencie jego spłaty, należałoby zmienić zasadnicze kryterium regulujące to zagadnienie. O ile w obecnym systemie kryterium to stanowi czas trwania kredytu (kredyty długoterminowe podlegają rozliczeniu złotowemu z chwilą ich zaciągnięcia a kredyty krótkoterminowe pozostają przez okres kredytowania w gestii przedsiębiorstw i podlegają rozliczeniu z chwilą ich spłaty), o tyle w nowym systemie kryterium tym powinien stać się moment poręki bankowej.

W myśl powyższego wszystkie handlowe kredyty importowe, bez względu na termin ich płatności, powinny podlegać rozliczeniu złotowemu z chwilą ich zaciągnięcia, o ile uzyskanie tych kredytów połączone jest z poręką banku krajowego (list gwarancyjny, aval na wekslu, itp.). Natomiast kredyty uzyskane przez przedsiębiorstwa handlu zagranicznego bez poręki bankowej pozostają w gestii tych przedsiębiorstw i złotowe ich rozliczenie następuje dopiero w momencie spłaty kredytu.

W wyniku tego nastąpi niewątpliwie zwiększenie zasięgu transakcji kredytowych, rozliczanych bezpośrednio po zaciągnięciu kredytu, ponieważ poważna ilość krótkoterminowych kredytów handlowych uwarunkowa jest poręką banku krajowego, podczas gdy uzyskanie przez przedsiębiorstwo kredytu długoterminowego bez poręki bankowej należy do wyjątków.

System ten pozwoli na likwidację znacznej części luzów finansowych, które powstają dziś w przedsiębiorstwach handlu zagranicznego w związku z dofinansowywaniem się przez nie krótkoterminowymi zobowiązaniami wobec dostawców (luzy te mogą być uwzględniane przy kredytowaniu w zasadzie dopiero ex post) jak również usunie w poważnym stopniu antybodźce dla szerszego korzystania przez przedsiębiorstwa z korzystniejszych z reguły bankowych kredytów akceptacyjno-rembursowych.

Podkreślić jednak należy, że głównym celem omawianej koncepcji jest realizacja jednego z zasadniczych założeń nowego systemu, jakim jest osiągnięcie zgodności ksiąg i bilansów banków z rzeczywistym kształtowaniem się ich należności i zobowiązań zagranicznych z tytułu transakcji kredytowych.

Dla realizacji powyższego celu konieczna jest nie tylko zmiana kryterium, będącego podstawą dla rozliczenia złotowego kredytów importowych, lecz również zmiana terminu tego rozliczenia. W myśl obecnie obowiązujących przepisów rozliczenie to dokonywane jest w ciągu dni czterestu od daty odprawy celnej, a zatem istotny jest tutaj termin dostawy towarów. W nowym systemie rozliczenie to powinno następować z chwilą udzielenia przez bank krajowy odpowiedniej poręki.

W wyniku tego zmieni się zasadniczo charakter omawianego rozliczenia. O ile dzisiaj przyjmuje ono postać wpłaty przedsiębiorstwa na określony rachunek bankowy, co w praktyce nie daje bankowi żadnych możliwości kontroli terminowości tych wpłat i ewentualnego egzekwowania przewidywanych przepisami kar za zwłokę, o tyle w nowym systemie rozliczenie to będzie dokonywane drogą obciążenia przedsiębiorstwa przez bank udzielający poręki, analogicznie jak na przykład przy otwarciu akredytywy.

Analogia merytoryczna, z punktu widzenia odpowiedzialności banku, między otwarciem akredytywy a poręką bankową w formie gwarancji, avalu itp. stanowi dodatkowe uzasadnienie dla analogicznego traktowania tych operacji w systemie księgowym banków a więc rozliczania kredytów importowych w momencie udzielenia poręki a nie otrzymania dostawy. W przedsiębiorstwach handlu zagranicznego ugruntuje to ponadto świadomość, że za poręką bankową trzeba płacić, co powinno mieć dodatni wpływ na rozrachunek gospodarczy w tych przedsiębiorstwach.

Przyjęcie zasady, o której mowa wyżej, w wielu przypadkach nie spowoduje istotnych różnic w czasie między dotychczasowym systemem rozliczania kredytów importowych a systemem proponowanym. Przy dostawach kredytowych, płatnych na przykład tratą akceptowaną przez przedsiębiorstwo i awalizowaną przez bank krajowy, moment udzielenia poręki bankowej nie będzie wiele odbiegał od terminu dostawy towaru (ewentualna różnica w czasie będzie bez znaczenia dla gospodarki finansowej przedsiębiorstwa).

Natomiast możliwe są poważniejsze różnice w czasie, na przykład wówczas, gdy dostawa uwarunkowana jest uprzednim wystawieniem listu gwarancyjnego. W tym przypadku pomiędzy datą wystawienia tego listu przez bank krajowy (co jest równoznaczne w nowym systemie z obciążeniem przedsiębiorstwa kwotą gwarancji) a datą otrzymania towaru przez przedsiębiorstwo upłynie pewien okres czasu niezbędny na drogę towaru od dostawcy zagranicz-

nego do importera krajowego, na obieg poczty i manipulacje bankowe. Należności przedsiębiorstw w ramach powyższego cyklu rozliczeniowego, prawidłowość którego można bez trudu wymierzyć, powinny w tych przypadkach być finansowane przez pion kredytowy Narodowego Banku Polskiego kredytem importowym na identycznych zasadach jak otwarte akredytywy importowe.

W celu zrealizowania jednego z podstawowych założeń nowego systemu kredytów zagranicznych, aby należności i zobowiązania banków z tytułu kredytów zagranicznych znalazły prawidłowe odbicie w ich systemie księgowym, konieczna jest nie tylko zmiana kryterium i terminu rozliczenia złotowego przedsiębiorstw handlu zagranicznego, lecz również przyjęcie racjonalnego podziału pracy między Narodowym Bankiem Polskim i Bankiem Handlowym w zakresie rozliczania i obsługi handlowych kredytów zagranicznych.

Najwłaściwszym środkiem, prowadzącym do tego celu, wydaje się przyjęcie zasady, że ewidencja księgową kredytów importowych (konto „Kredyty zagraniczne otrzymane”) prowadzona jest nie tylko w Narodowym Banku Polskim (jak to ma miejsce obecnie), lecz również w Banku Handlowym, a to w zakresie kredytów handlowych gwarantowanych przez ten bank oraz w zakresie kredytów bankowych, bezpośrednio przez bank ten zaciągniętych. Konto powyższe, prowadzone zatem równolegle w obu bankach, będzie reprezentować zobowiązania zagraniczne właściwego banku, zarówno z tytułu kredytów własnych (kredyty bankowe) jak i kredytów przedsiębiorstw handlu zagranicznego, poręczonych przez bank (kredyty handlowe); będą na nim zarazem gromadzone środki pieniężne, stanowiące pokrycie złotowe powyższych kredytów i to w księgach tego banku, który dany kredyt zaciągnął bądź poręczył.

Poza zasadniczym celem, o którym mowa wyżej, proponowana zmiana przyczyni się do zlikwidowania w obu bankach zupełnie nieproduktywnych czynności rozliczeniowo-księgowych i pozwoli na wydajne usprawnienie pracy związanej z obsługą kredytów zagranicznych.

Za skoncentrowaniem całości środków pieniężnych, stanowiących pokrycie złotowe kredytów importowych, w Narodowym Banku Polskim wysuwane są niekiedy argumenty tego rodzaju, że jest to konieczne z uwagi na pozycję Narodowego Banku Polskiego, jako centralnej instytucji kredytowej w kraju. Pozostawienie zaś części tych środków w gestii Banku Handlowego nie byłoby uzasadnione, ponieważ bank nie prowadzi w zasadzie żadnej działalności kredytowej, a zatem środki te nie mogłyby być wykorzystane na kredytowanie gospodarki narodowej.

Stanowisko powyższe, rozpatrując zagadnienie w aspekcie całości systemu pieniężno-kredytowego w państwie, nie jest jednak słuszne. Z punktu widzenia zbiorczego planu kredytowego, obejmującego całość akcji kredytowej w danym okresie i zasobów pieniężnych, które mogą być na nią przeznaczone, jest zupełnie obojętne na jakich rachunkach i w jakich bankach zasoby te są ulokowane. Bez względu na to, w jakim banku znajdują się one, czy będą to środki pieniężne przedsiębiorstw budowlanych, gromadzone w Banku Inwestycyjnym, czy środki pieniężne rolnictwa, gromadzone w Banku Rolnym i w spółdzielniach oszczędnościowo-pozyczkowych, czy oszczędności ludności, gromadzone

w Powszechnej Kasie Oszczędności, są one wykorzystywane na kredytowanie gospodarki narodowej i to niekoniecznie w tych rozmiarach i przez ten bank, który je zakumulował. Pozostawienie zatem w gestii Banku Handlowego części środków stanowiących pokrycie zagranicznych kredytów handlowych i bankowych nie pozostaje w kolizji z możliwością centralnego wykorzystania tych środków na kredytowanie gospodarki narodowej.

Nie ma również niebezpieczeństwa w tym, że omawiana zmiana zwiększy stopień płynności Banku Handlowego (co w warunkach gospodarki kapitalistycznej mogłoby stanowić źródło nadmiernej ekspansji kredytowej). Bank Handlowy, pomimo swojej odrębności prawnej, stanowi ogniwo socjalistycznego systemu bankowego, zaś działalność jego jest ściśle uregulowana odpowiednimi przepisami i poddana kontroli Narodowego Banku Polskiego i Ministerstwa Finansów.

Wreszcie można rozważyć ewentualność zablokowania całości lub części omawianych środków (które będą zresztą znajdować się na rachunku Banku Handlowego w Narodowym Banku Polskim) przez stworzenie oprocentowanej lokaty w Narodowym Banku Polskim, z której Bank Handlowy czerpałby środki w miarę zapadania terminów płatności kredytów. Lokata ta miałaby uzasadnienie nie tyle z omówionych wyżej względów ile z uwagi na to, że dałaby ona Bankowi Handlowemu możliwość pokrycia kosztów kredytów zagranicznych (o czym mowa dalej).

\*

Odrębnym zagadnieniem, wymagającym rozważenia przy opracowywaniu nowego systemu kredytów zagranicznych, jest sprawa zaliczek otrzymywanych od odbiorców zagranicznych na poczet przyszłych dostaw eksportowych, przeważnie połączonych z udzieleniem długoterminowego kredytu eksportowego.

Według zasad dotychczasowych zaliczki te są akumulowane w obrębie systemu bankowego i na równi z kredytami importowymi ewidencjonowane są w Narodowym Banku Polskim na koncie „Kredyty zagraniczne otrzymane”, do czasu skompensowania ich dostawami towarów.

System ten jest w zasadzie słuszny. Zaliczki zagraniczne, wprawdzie merytorycznie związane z kredytami eksportowymi, stanowią w istocie rzeczy kredyt otrzymany od zagranicy. Nie byłoby uzasadnione stawianie ich do dyspozycji przedsiębiorstw handlu zagranicznego, ponieważ w myśl zasad rozliczeń wewnętrznych przedsiębiorstwa te nie są obowiązane do zaliczkowania z kolei swoich dostawców, a zatem przelanie omawianych zaliczek na rachunek przedsiębiorstwa handlu zagranicznego dałoby mu nieuzasadnione luzy finansowe.

Pomimo to jednak omawiane zasady ewidencjonowania i rozliczania zaliczek zagranicznych wymagają pewnych zmian. Aby konsekwentnie zrealizować podstawowe założenia nowego systemu kredytów zagranicznych konieczne jest przyjęcie zasady, w myśl której:

a) w obrębie systemu bankowego akumulowane są i ewidencjonowane tylko te zaliczki, — w razie niezrealizowania dostaw — zabezpieczony został gwarancją bankową,



b) zaliczki, o których mowa wyżej, ewidencjonowane są w księgach tego banku, który gwarantował ich zwrot,

c) zaliczki, których otrzymanie nie było uwarunkowane złożeniem gwarancji bankowej nie są akumulowane na rachunkach bankowych kredytów zagranicznych, lecz są przelewane na rachunki przedsiębiorstw handlu zagranicznego. Aby jednak nie dawać tym przedsiębiorstwom zbędnych luzów finansowych blokuje się te zaliczki na specjalnych rachunkach bankowych (ewentualnie oprocentowanych), przy czym zwalnianie zablokowanych środków na rachunek rozliczeniowy przedsiębiorstwa następowałoby w miarę realizowania dostaw zaliczkowanych.

\*

Zasadniczej modyfikacji wymaga obowiązujący obecnie system rozliczania kosztów kredytów zagranicznych, które bez względu na rodzaj i charakter kredytu pokrywane są (z uwagi na stałą nadwyżkę kredytów importowych nad kredytami eksportowymi) z budżetu państwa.

W tym zakresie w nowym systemie kredytów zagranicznych proponuje się przyjęcie następujących zasad:

a) budżet państwa pokrywa wyłącznie koszty kredytów państwowych,

b) koszty kredytów bankowych obciążają odpowiedzialni bank, który dany kredyt zaciągnął,

c) koszty kredytów handlowych, zarówno gwarantowanych jak i niegwarantowanych przez banki krajowe, ponoszą przedsiębiorstwa handlu zagranicznego,

d) analogiczne zasady obowiązują w zakresie dochodów z tytułu oprocentowania kredytów udzielonych zagranicy. Beneficjentem ich jest budżet państwa, właściwy bank lub przedsiębiorstwo handlu zagranicznego, w zależności od tego czy wchodzi w grę kredyty państwowe, bankowe, czy też handlowe.

W związku z punktem b wymaga rozważenia sprawa źródeł pokrycia kosztów kredytów bankowych, uzyskanych przez Bank Handlowy. Obciążenie nimi wymienionego banku bez dania mu odpowiedniego ekwiwalentu mogłoby spowodować zaburzenia w gospodarce finansowej tego banku. Wydaje się, że źródłem pokrycia omawianych kosztów mogłoby być oprocentowanie lokaty Banku Handlowego w Narodowym Banku Polskim, o której była mowa wyżej.

\*

Zasady bankowej kontroli transakcji kredytowych przedsiębiorstw handlu zagranicznego należałoby oprzeć na racjonalniejszych i bardziej realnych podstawach niż to ma miejsce obecnie. W szczególności należałoby przyjąć założenie, że kontrola ta nie jest celem samym w sobie, lecz środkiem zmierzającym do osiągnięcia maksymalnych korzyści dla gospodarki dewizowej kraju oraz środkiem zabezpieczającym interesy banku, jako instytucji pieniężno-kredytowej. W zakresie metod kontroli należałoby wszędzie, gdzie to jest możliwe, operować instrumentami ekonomicznymi, eliminując zarazem formalno-porządkowe elementy kontroli bankowej. Wydaje się jednak, że o ile operowanie instrumentami ekonomicznymi może być wystarczające dla zabezpieczenia interesów banku, to dla realizacji ogólnogospodarczych celów kontroli bankowej ko-

nieczne będzie uzupełnienie tych metod elementami kontroli administracyjnej.

Opierając się na powyższych założeniach proponuje się następujący ogólny model bankowej kontroli handlowych kredytów zagranicznych:

1. W zakresie eksportu podstawową metodą kontroli bankowej jest kontrola kredytem i to zarówno kredytem dyskontowym, udzielanym przez bank dewizowy jak i wewnętrznym kredytem eksportowym, udzielanym przez Narodowy Bank Polski. Z teoretycznego punktu widzenia operowanie różnicowaną stopą procentową przy dyskoncie i innymi instrumentami polityki kredytowej powinno być wystarczające dla realizacji głównych celów kontroli bankowej.

Biorąc jednak pod uwagę niedostatecznie jeszcze ugruntowane zasady rozrachunku gospodarczego w przedsiębiorstwach handlu zagranicznego i wynikającą stąd niewielką wrażliwość tych przedsiębiorstw na działanie kredytu i stopy procentowej, konieczne jest — zwłaszcza dla realizacji ogólnogospodarczego celu kontroli bankowej — nałożenie na przedsiębiorstwo obowiązku uzgadniania z bankiem finansowych warunków transakcji w kredycie eksportowym przed zawarciem kontraktu. Obowiązek ten należałoby ograniczyć do transakcji większych kwotowo (na przykład przekraczających pół miliona dolarów) i związanych z udzieleniem kredytu długoterminowego (ponad jeden rok). W stosunku do transakcji objętych powyższym obowiązkiem uzgadniania banki powinny mieć możliwość odmowy kredytowania tytułem sankcji za niedopełnienie tego obowiązku przez przedsiębiorstwo nawet w przypadku, gdy złożony materiał dyskontowy nie nasuwa zastrzeżeń pod względem jakości zabezpieczenia kredytu.

2. W zakresie transakcji importowych kontrola bankowa napotyka na większe trudności niż przy eksporcie, z uwagi na brak instrumentów ekonomicznego oddziaływania na gospodarkę przedsiębiorstw, zawartych w systemie finansowania eksportu. Niemniej jednak kontrola ta jest potrzebna, przede wszystkim z punktu widzenia oceny kosztów kredytu, ujawnienia możliwości uzyskania lepszych warunków przy sfinansowaniu danej transakcji w ramach kredytu bankowego, form zabezpieczenia kredytu itp.

W związku z tym niezbędne jest otrzymywanie przez banki kopii promes wystawianych przez Ministerstwo Handlu Zagranicznego i ewentualnie innych materiałów informacyjnych w odniesieniu do transakcji w kredycie długoterminowym, w celu umożliwienia bankom zgłoszenia ewentualnych uwag.

Należałoby ponadto rozważyć czy w odniesieniu do transakcji większych kwotowo (jednakże przy ustaleniu wyższej granicy niż przy eksporcie, na przykład przekraczającej dwa miliony dolarów) nie byłoby celowe nałożenie na przedsiębiorstwa obowiązku uzgodnienia finansowych warunków transakcji przed ich zawarciem i przed uzyskaniem promesy Ministerstwa Handlu Zagranicznego.

Stosowanie sankcji za niedopełnienie obowiązku uzgadniania lub ignorowanie uwag banków jest również sprawą znacznie trudniejszą niż przy kredytach eksportowych. Na przykład odmowa udzielenia gwarancji za przedsiębiorstwo w takim przypadku byłaby sankcją bardzo skuteczną, ale mogłaby często prowadzić do zerwania kontraktu i narażenia gospo-

darki narodowej na straty dewizowe. Niemniej jednak nie można stawiać sprawy na tej płaszczyźnie, że bank zawsze musi wystawić gwarancję, chociażby miał pewność co do niecelowości gospodarczej danej transakcji.

Oczywiście odmowa gwarantowania mogłaby być stosowana w wyjątkowych przypadkach. Można by natomiast stosować szerzej sankcje kredytowe za pośrednictwem pionu kredytowego Narodowego Banku Polskiego, zarówno w przypadku negatywnej oceny przez bank dewizowy finansowych warunków transakcji jak i w razie niedopełnienia obowiązku uzgodnienia tych warunków (tam gdzie obowiązek ten istnieje).

3. Opinie banków o warunkach finansowych transakcji kredytowych, zawieranych przez przedsiębiorstwa handlu zagranicznego, powinny się koncentrować na następujących zagadnieniach:

— zabezpieczenie kredytu udzielonego zagranicą, z punktu widzenia bonitetu płatnika i gwarantów, formy zabezpieczenia, tekstów ewentualnych gwarancji itp.,

— zabezpieczenie kredytu otrzymanego od zagra-

nicy (formy zabezpieczenia, niedopuszczenie do podwójnego zabezpieczenia, teksty gwarancji itp.),

— oprocentowanie kredytów zarówno eksportowych jak i importowych w powiązaniu z aktualną sytuacją na rynku pieniężnym w danym kraju,

— sposób naliczania i płatności odsetek od kredytów,

— inne koszty związane z udzielaniem i uzyskiwaniem kredytów zagranicznych (na przykład koszty ubezpieczenia kredytu),

— klauzule transferu dewiz i weryfikacja postanowień kontraktów z punktu widzenia obowiązujących umów płatniczych,

— klauzule waloryzacyjne.

Ponadto w przypadku posiadania odpowiednich materiałów opinie banków mogą dotyczyć i innych zagadnień finansowych, jak na przykład okresu kredytowania, wysokości zaliczek, terminów spłat poszczególnych rat kredytu itp.

4. Należałoby zrezygnować z bankowej rejestracji kredytów zagranicznych i innych form kontroli natury formalno-porządkowej.

M. Karczmar

## DZIAŁ INSTRUKCYJNY

### Analiza zamierzeń inwestycyjnych

W artykułach ukazujących się w prasie fachowej<sup>1)</sup> oraz w materiałach informacyjno-szkoleniowych omawiane są zasady i wytyczne, dotyczące oceny dokumentów przedkładanych Bankowi przez inwestorów. Wymienione dane zawierają uogólnienia i służą jako podstawa dla ułatwienia codziennej pracy bieżącej. Aby jednak omówione wytyczne bardziej uwypuklić a równocześnie w celu zobrazowania różnorodnych przypadków, z jakimi spotykamy się na co dzień, wydaje się celowe rozważenie kilku przykładów zaczerpniętych z dokumentów składanych oddziałom operacyjnym.

W opracowaniu niniejszym oparto się ściśle na danych zgłoszonych przez inwestorów, pomijając jedynie cechy, które mogłyby wskazać, o jakich konkretnie inwestycjach jest mowa. Fakt ten podkreślam dlatego, że w niektórych przypadkach przytoczone przykłady wydawać się mogą niewiarygodne. Z tym większym naciskiem muszę podkreślić, że są

one jak najbardziej prawdziwe i jedynie w skromnym zarysie obrazują różnorodność nieoczekiwanych sytuacji, jaką stwarza życie w praktyce codziennej.

A oto przykłady:

#### Przykład nabycia samochodów ciężarowych

Dane z planu rzeczowo-finansowego wskazują, że wytwórnia w Brzegu zamierza zakupić w ciągu roku 1960, całkowicie ze środków własnych, cztery samochody ciężarowe „Star” oraz samochód-furgon typu „Nysa”, o łącznej wartości pół miliona złotych. Przewóz kolejowy nie wchodzi w grę ze względu na rodzaj towaru oraz rozmieszczenie punktów dostawy. Inwestor korzysta obecnie częściowo z własnego taboru transportowego, a częściowo z transportu obcego, mianowicie Państwowej Komunikacji Samochodowej.

Dane za listopad i grudzień 1959 roku są następujące:

| Miejscowość,<br>do której towar<br>jest dostarczany | Odległość w kilo-<br>metrach od<br>Brzegu | Dostarczono ton<br>ogółem | Udział PKS        |              | Faktury zapła-<br>cone PKS w ty-<br>siącach złotych | Średnio miesięcznie |                    |
|---|---|---------------------------|-------------------|--------------|---|---------------------|--------------------|
|   |   |                           | w pro-<br>centach | ton          |   | ton                 | tysiący<br>złotych |
| Opole   | 40  | 496                       | 55                | 277          | 29,5  | 138,5               | 14,7               |
| Wrocław   | 45  | 546                       | 52                | 286          | 67,5  | 143,0               | 33,8               |
| Wałbrzych   | 105                                       | 482                       | 34                | 168          | 40,0  | 84,0                | 20,0               |
| Kalisz  | 140                                       | 655                       | 100               | 655          | 146,0   | 327,5               | 73,0               |
| <b>O g ó ł e m</b>                                  | <b>I</b>                                  | <b>2.179</b>              | <b>65</b>         | <b>1.386</b> | <b>283,0</b>  | <b>693</b>          | <b>141,5</b>       |

<sup>1)</sup> Porównaj artykuły autora w Wiadomościach NBP, Nr 4 i 5 z roku 1960.

Inwestor założył, że nabyte samochody przewożą łącznie miesięcznie średnio 693 tony, a więc zastąpią transport obcy, którego koszt wyniósłby rocznie  $141,5 \times 12 = 1.698$  tysięcy złotych.

Równocześnie inwestor wyliczył, że koszt eksploatacji nabytego własnego taboru samochodowego będzie znacznie niższy, gdyż wyniesie rocznie:

|   |                              |
|---|------------------------------|
| a) amortyzacja w wysokości 20% od 500 tysięcy złotych   | — 100 tysięcy złotych        |
| b) koszt utrzymania kierowców, licząc pensje zasadnicze, premie i dodatki (godziny nadliczbowe i jazdy nocne) — po trzy tysiące miesięcznie dla pięciu kierowców przez dwanaście miesięcy | — 180 tysięcy złotych        |
| c) smary i paliwo, przeciętnie pięć tysięcy miesięcznie dla jednego samochodu, przez dwanaście miesięcy dla pięciu wozów  | — 300 tysięcy złotych        |
| d) koszty konserwacji, przyjmując według zdania inwestora najwyższą stawkę dwa tysiące złotych miesięcznie dla jednego samochodu, w ciągu dwunastu miesięcy                               | — 120 tysięcy złotych        |
| <b>Ł a c z n i e</b>  | <b>— 700 tysięcy złotych</b> |

W oparciu o powyższe wyliczenie inwestor dochodzi do wniosku, że inwestycja należy do szybko rentujących się, gdyż roczna oszczędność kosztów wynosi  $1.698 - 700 = 998$  tysięcy złotych i pozwoli nie tylko na spłatę nakładu inwestycyjnego, lecz ponadto przyniesie oszczędność netto w kwocie 493 tysięcy złotych.

Analizując rachunek inwestora można by podważać poszczególne składniki kosztów utrzymania własnego taboru samochodowego. Rzuca się w oczy, że amortyzację policzono w stosunku do pięcioletniego okresu pracy samochodu, zamiast zastosowania amortyzacji w zależności od przebytych kilometrów. W kalkulacji pominięto koszty ogumienia oraz koszty kapitalnych remontów. Nie policzono świadczeń od wynagrodzeń szoferów. Nie uzasadniono również tego czy w porze nocnej nie zajdzie potrzeba zatrudnienia dodatkowo pomocników szoferów. W wyniku tej szczegółowej analizy koszt utrzymania własnego taboru samochodowego dość znacznie wzrosnie i w rzeczywistości wyniesie około 850 tysięcy złotych, lub nawet przewyższy tę kwotę.

Korekta powyższa zmniejsza wyniki zgłoszone przez inwestora, ale nie podważa nawet wniosku iż nakład inwestycyjny zostanie zwrócony w ciągu jednego roku. W rozpatrywanym przykładzie występuje jednak inny jeszcze, zasadniczy błąd popełniony przez inwestora. Błędne jest bowiem założenie, że owe nabyte pięć samochodów przewiezie 693 tony wyrobów miesięcznie i wyeliminuje całkowicie transport obcy.

W celu ujawnienia błędu w wyliczeniach inwestora wystarczy przeanalizować tylko pozycję dostaw z Brzegu do Kalisza. Z uwagi na odległość, wynoszącą 140 kilometrów, jeden kurs samochodu wymaga przebycia 280 kilometrów, co zajmuje 6,5 godziny. Doliczając po półtorej godziny na załadunek i wyładunek towaru uzyskujemy czas pracy samochodu poza bazą (to jest bez czasu na przegląd

i czyszczenie, zatankowanie paliwa itp.) w rozmiarze 9 godzin i tym samym w ciągu doby samochód może wykonać jeden kurs. Licząc, że nośność samochodu wynosi trzy tony, okres pracy wynosi dwadzieścia dwa dni i trzy dni wynoszą przeglądy okresowe — uzyskuje się możliwość przewiezienia do Kalisza 66 ton jednym wozem. Oznacza to konieczność zatrudnienia wszystkich pięciu nabywanych samochodów, aby dowieźć do Kalisza 330 ton towarów miesięcznie. W tym tkwi błędne założenie inwestora, który dwukrotnie zawyżył zdolność przewozową własnego taboru w stosunku do jego realnych możliwości.

Uwzględnienie korekty założenia zmienia zasadniczo efektywność nabycia własnego taboru, koszt własny jego utrzymania w wysokości 850 tysięcy złotych rocznie należy porównać z opłatą na rzecz Państwowej Komunikacji Samochodowej za przewóz do Kalisza  $73 \times 12 = 876$  tysięcy złotych.

### Przykład modernizacji zakładu przemysłu metalowego

Dane z planu rzeczowo-finansowego inwestycji zdecentralizowanych są następujące:

Inwestor — wytwórnia wyrobów metalowych w miejscowości „K”.

Określenie zadania inwestycyjnego — „modernizacja zakładu, wymiana maszyn i urządzeń”. Danych o lokalizacji nie wypełniono, a w sprawie dokumentacji podano, że jednostadiowa dokumentacja projektowo-kosztorysowa zatwierdzona została na kwotę 16.850 tysięcy złotych, z czego na inwestycje zdecentralizowane przeznaczona jest 7.650 tysięcy złotych oraz na inwestycje scentralizowane — 9.200 tysięcy złotych. Rozpoczęcie inwestycji zadeklarowano na dzień 2 stycznia 1960 roku, ukończenie jej na dzień 31 grudnia 1965 roku.

Z dalszych dokumentów inwestora wynika, że dokumentacja projektowo-kosztorysowa opracowana została łącznie dla pięciu odrębnych zadań inwestycyjnych:

a) gazyfikacja zakładu z własnych czadnic, w celu modernizacji technologii produkcji. Zadanie to inwestor zakwalifikował do inwestycji scentralizowanych, przy czym wartość nakładu inwestycyjnego wynosi wskazaną już kwotę 9.200 tysięcy złotych,

b) zwiększenie zdolności produkcyjnej o 660 ton rocznie, wynikające z nabycia i zainstalowania w roku 1960 nowej walcarki kuziennej, importowanej (sprowadzonej do kraju na zamówienie innej wytwórni a przeznaczonej dla inwestora decyzją zjednoczenia nadrzędnego) oraz związanych z tym maszyn pomocniczych,

c) wymiana i uzupełnienie parku maszynowego, sprzętu i inwentarza,

d) modernizacja transportu wewnętrznego,

e) nakłady na urządzenia dla bezpieczeństwa i higieny pracy oraz nakłady drobne.

Cztery ostatnie z wymienionych zadań zaliczone zostały przez inwestora do inwestycji zdecentralizowanych, o łącznej wartości nakładów w kwocie 7.650 tysięcy złotych. W zamian rozbicia tej kwoty na poszczególne zadania inwestor złożył wyciąg z dokumentacji kosztorysowej, w którym nakłady inwestycyjne zgrupowane zostały według składników przywiązanych w zasadzie do poszczególnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa. Dane te obrazuje następujące zestawienie:

(w tysiącach złotych)

| Lp.                | Komórka organizacyjna<br>oraz rodzaj nakładów                              | Wartość<br>kosztory-<br>sowa | Realizacja<br>poza ro-<br>kiem 1960 | Nakłady zaplanowane w roku 1960 |                 |                                   |      |
|--------------------|--|------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|-----------------|-----------------------------------|------|
|                    |  |                              |                                     | Ogółem                          | w t y m:        |                                   |      |
|                    |  |                              |                                     |                                 | Zakup<br>maszyn | Roboty<br>budowlano-<br>montażowe | Inne |
| 1                  | 2  | 3                            | 4                                   | 5                               | 6               | 7                                 | 8    |
| 1                  | <b>Projektowanie</b><br>Dokumentacja dla gazyfikacji                       | 230                          | 90                                  | 140                             | —               | —                                 | 140  |
| 2                  | <b>Łopaciarnia</b><br>Wymiana maszyn                                       | 738                          | 532                                 | 206                             | 168             | 38                                | —    |
| 3a                 | <b>Widłownia</b><br>Nowa walcarka kuzienna wraz z pie-<br>cem przemysłowym | 2 134                        | —                                   | 2.134                           | 2.070           | 64                                | —    |
| 3b                 | Wymiana maszyn   | 385                          | 319                                 | 66                              | 66              | —                                 | —    |
| 4                  | <b>Młotownia</b><br>Wymiana maszyn   | 745                          | 741                                 | 4                               | 4               | —                                 | —    |
| 5                  | <b>Hala nożyc</b><br>Uzupełnienie — piec przemysłowy                       | 108                          | —                                   | 108                             | 80              | 28                                | —    |
| 6                  | <b>Warsztat narzędziowy</b><br>Rozszerzenie parku obrabiarek               | 393                          | 301                                 | 92                              | 71              | 21                                | —    |
| 7                  | <b>Warsztat remontowy</b><br>Rozszerzenie wyposażenia                      | 542                          | 367                                 | 175                             | 159             | 16                                | —    |
| 8                  | <b>Laboratorium</b><br>Rozszerzenie wyposażenia                            | 103                          | 84                                  | 19                              | 16              | 3                                 | —    |
| 9                  | <b>Elektrownia</b><br>Rozbudowa urządzeń rozdzielczych                     | 186                          | 156                                 | 30                              | —               | 30                                | —    |
| 10                 | <b>BHP</b><br>Instalacja wentylacyjno-klimatyzacyjna                       | 389                          | 250                                 | 139                             | 107             | 32                                | —    |
| 11                 | <b>Biuro</b><br>Wymiana maszyn biurowych                                   | 27                           | 24                                  | 3                               | 3               | —                                 | —    |
| 12                 | <b>Transport wewnętrzny</b><br>Specjalne środki transportowe               | 1.245                        | 611                                 | 634                             | 634             | —                                 | —    |
| 13                 | <b>Inne</b><br>Drobne nakłady w innych obiektach                           | 425                          | 425                                 | —                               | —               | —                                 | —    |
| <b>O g ó ł e m</b> |  | 7.650                        | 3.900                               | 3.750                           | 3.378           | 232                               | 140  |

W konsekwencji niewydzienienia zadań inwestycyjnych uzasadnienie inwestora jest niepełne i niejasne. Dotyczy ono nakładów roku 1960 i służyć ma równocześnie jako uzasadnienie wniosku o kredyt w kwocie 1.156 tysięcy złotych. W szczególności inwestor wskazuje, że narzucony mu przez zjednoczenie nadrzędne przyrost rocznej zdolności produkcyjnej wiąże się z realizacją uchwały Komitetu Ekonomicznego Rady Ministrów w sprawie zwiększenia produkcji narzędzi rolniczych. Zwiększona produkcja przyniesie wytwórni — według danych inwestora — zysk obliczony w zakresie rezultatów wynikających z zainstalowania walcarki kuziennej i maszyn pomocniczych:

- a) roczna produkcja szpadli drenarskich, 40 tysięcy sztuk, po 7 złotych sztuka — 280 tysięcy złotych  
b) roczna produkcja łopat walcowanych 200 ton, po 575 złotych tona — 115 tysięcy złotych

- c) roczna produkcja koparek (motytek) walcowanych 400 ton po 825 złotych tona — 330 tysięcy złotych  
Razem — 725 tysięcy złotych

Zdaniem inwestora zysk powyższy pozwoli na zwrócenie gospodarce narodowej w ciągu około pięciu lat nakładów poniesionych na inwestycje dokonane w roku 1960 oraz wskazuje, że inwestor — niezależnie od swych zadań inwestycyjnych — może spłacić kredyt w terminie do lat trzech.

Dla całości obrazu należy dodatkowo zanotować, że zakup specjalnych środków transportu, dla modernizacji transportu wewnętrznego ma objąć:

- a) wózki widłowe, podnośnikowe, spalinowe trzytonowe „Clark” (import z NRF) za 360 tysięcy złotych  
b) ciągnik „Zetor” (import z CSR) za 46 tysięcy złotych

|                                |                        |
|--------------------------------|------------------------|
| c) dwie przyczepy do ciągnika  | za 50 tysięcy złotych  |
| d) wywrotkę „Star”             | za 135 tysięcy złotych |
| e) dwa wózki ręczne            | za 8 tysięcy złotych   |
| f) chwytник elektromagnetyczny | za 35 tysięcy złotych  |

Razem 634 tysięcy złotych  
w tym import 406 tysięcy złotych

Z przytoczonych danych wynika, że inwestor słusznie zakwalifikował gazyfikację zakładu z własnych czadnic, dla której dokumentacja jest dopiero opracowywana, jako wyodrębnione zadanie. Zaliczenie tego zadania do inwestycji scentralizowanych jest jednak dyskusyjne, gdyż inwestycja wiąże się ściśle z dotychczasową działalnością przedsiębiorstwa. W wyniku realizacji omawianej inwestycji powinny być uzyskane korzyści gospodarcze (przykładowo — obniżka kosztów własnych oraz polepszenie jakości), które powinny zapewnić wysoką efektywność omawianego zadania. Ostateczne wnioski można będzie wysnuć po opracowaniu dokumentacji projektowo-kosztorysowej dla tego zadania.

Budzi natomiast wątpliwość zaliczenie do inwestycji zdecentralizowanych nabycie i zainstalowanie walcarki kuziennej. Z akt inwestora wynika, że nie zna on charakterystyki importowanego urządzenia, a w szczególności chociażby jego nominalnej zdolności produkcyjnej. Inwestycja wiąże się — jak wiadomo — z realizacją uchwały Komitetu Ekonomicznego Rady Ministrów, co stanowi jedną z przesłanek wskazujących na jej powiązanie z zadaniami jednostek nadrzędnych, a więc o charakterze scentralizowanym. Najważniejszy zaś jest fakt, że inwestor nie zna zagadnienia i nie dysponuje danymi dla uzasadnienia celowości i efektywności zwiększenia zdolności produkcyjnej drogą rozszerzenia parku swych maszyn i urządzeń o walcarkę kuzienną wraz z zespołem maszyn pomocniczych. Omówione zadanie — jako inwestycja zlecona — powinno być opracowane przez zjednoczenie i przez nie decydowane. Tym samym zadanie to ma charakter inwestycji scentralizowanej.

Skoncentrowanie uzasadnień inwestora na analizie przyrostu zdolności produkcyjnej spowodowało, że następne, poważne zadanie modernizacji i usprawnienia transportu wewnętrznego nie zostało zanalizowane i ekonomicznie uzasadnione. Likwidacja transportu konnego i zastąpienie go mechanicznymi środkami transportu wydaje się słuszną. Budzi natomiast wątpliwość rozmiar oraz sposób rozwiązania transportu zmechanizowanego.

Przewidziane zastosowanie podnośników, spalinowych wózków widłowych typu „Clark”, o nośności trzy tony oznacza zamiar wykorzystania dobrego i sprawnego sprzętu transportowego. Nasuwają się jednak wątpliwości czy warunki miejscowe zmuszają do importowania z Niemieckiej Republiki Federalnej sprzętu dość drogiego w zamian zastosowania analogicznych wózków podnośnikowych, akumulatorowych, produkcję których zapowiedziała Stalowa Wola.

Brak również danych o stanie dróg wewnętrznych, gdyż wózki widłowe wymagają gładkiej, twardej nawierzchni dróg i placów, po których mogą się poruszać. Niespełnienie tego warunku grozi szybkim zniszczeniem precyzyjnych urządzeń, jakimi są omawiane wózki podnośnikowe. Nie podano także czy nowy system transportu wymagać będzie dodat-

kowego sprzętu w postaci pojemników, palet (tac) lub tym podobnych urządzeń.

Import ciągnika „Zetor” może okazać się zbędny wobec uruchomienia w fabryce „Ursus” produkcji nowego typu zwrotnego i lekkiego ciągnika C-325.

Przytoczone wątpliwości potwierdzają słuszność żądania wydzielenia problemu transportu wewnętrznego w odrębny plan rzeczowo-finansowy. Plan ten powinien obejmować całość zadania inwestycyjnego, w związku z czym jedną analizą ekonomiczną należałoby objąć nakłady określone w dokumentacji pełną wartością kosztorysową w wysokości 1.245 tysięcy złotych, a nie zakresem rocznego etapu realizacji o wartości 634 tysiące złotych.

Pozostałe nakłady inwestycyjne należałoby rozdzielić do dwóch planów rzeczowo-finansowych. Zgodnie ze wskazanymi pięcioma odrębnymi zadaniami inwestycyjnymi jednym z nich mógłby być plan odtwarzania w roku planowym zużytych maszyn i urządzeń. Uzasadnieniem dla takiego planu powinna być analiza posiadanych środków trwałych, ocena wpływu postępu techniki na wytworzone wyroby i technologię ich produkcji oraz na produkcję maszyn nabywanych dla odtworzenia. Powinny tu mieć pełne zastosowanie wszelkie wytyczne dotyczące analiz związanych z odtworzeniem i modernizacją posiadanych środków trwałych.

Ostatnim planem rzeczowo-finansowym byłoby potrzeby dokonania nakładów o niewymiernym kwotowo efekcie gospodarczym. W szczególności dotyczy to nakładów związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy oraz na wyposażenie laboratorium i biur. Planowane zakupy nie nasuwają zastrzeżeń co do ich niewłaściwości. Niemniej dostarczone materiały nie zawierają potrzebnych uzasadnień.

### Przykład budowy hali produkcyjnej w wytwórni dziewiarskiej

Dane z planu rzeczowo-finansowego inwestycji zdecentralizowanych są następujące: inwestor — zakład „F” przemysłu pończoszniczego w miejscowości „F”. Określenie zadania inwestycyjnego — budowa hali produkcyjnej. Zaświadczenie o lokalizacji szczegółowej, wydane w lutym 1959 roku przez architekta powiatowego. Dokumentacja projektowo-kosztorysowa zatwierdzona również w lutym 1959 roku (w dwa dni po dacie zaświadczenia o lokalizacji szczegółowej). Zadeklarowane terminy rozpoczęcia inwestycji — 1 kwietnia 1959 roku oraz zakończenia w dniu 30 czerwca 1960 roku. Wartość inwestycji określono w planie następująco:

| Wyszczególnienie                              | w tys. zł |                |         |
|---|-----------|----------------|---------|
|   | ogółem    | z tego 1959 r. | 1960 r. |
| Nakłady łączne                                | 2.588     | 1.476          | 1.112   |
| w tym: a) roboty budowlano-montażowe          | 1.751     | 1.251          | 500     |
| b) maszyny, urządzenia, narzędzia i inwentarz | 720       | 117            | 603     |
| c) inne                                       | 117       | 108            | 9       |

Na podstawie zbiorczego zestawienia kosztów, dołączonego do planu oraz opisanego uzasadnienia można ustalić, że inwestor zamierza zrealizować następujący zakres rzeczowy zadania:

1. Budowa nowej hali fabrycznej (skrzydła), podpiwniczonej o kubaturze (to jest objętości) 5.208 metrów sześciennych o wartości:

|  |                   |  |
|--|-------------------|--|
| a) robót budowlanych   | — 1.300,6 tys. zł |  |
| b) instalacji sanitarnych to jest wodociągowo-kanalizacyjnych i centralnego ogrzewania | — 259,6 tys. zł   |  |
| c) instalacji elektrycznych  | — 82,0 tys. zł    |  |

Razem hala fabryczna bez wyposażenia — 1.642,2 tys. zł 1.642,2 tys. zł

2. Budowa studni wierconej z hydrofornią 108,8 tys. zł

3. Łącznie: wyposażenie hali w maszyny i urządzenia 1.751,0 tys. zł

|   |                 |  |
|---|-----------------|--|
| a) cewiarki krzyżowe — konieczne dwie sztuki za   | — 420,0 tys. zł |  |
| b) automaty pończosznicze i maszyny pomocnicze za | — 300,0 tys. zł |  |

Razem wyposażenie w maszyny — 720,0 tys. zł 720,0 tys. zł

4. Dokumentacja projektowo-kosztorysowa 90,0 tys. zł

5. Nadzór techniczny 27,0 tys. zł

Ogółem 2.588,0 tys. zł

Inwestor podaje następujące uzasadnienie celowości i efektywności inwestycji:

W chwili podjęcia w roku 1958 decyzji inwestycyjnej zakład zatrudniał 500 pracowników i posiadał zdolność produkowania trzech milionów par skarpet rocznie. Dotychczasowa powierzchnia produkcyjna jest w pełni wykorzystana i nie pozwala na całkowite wykorzystanie nominalnej zdolności produkcyjnej posiadanych maszyn i urządzeń, a ponadto uniemożliwia zwiększenie zdolności produkcyjnej drogą wymiany maszyn ręcznych (saneczkowych) na maszyny automatyczne.

Plan pięcioletni nałożył na zakład zadanie zwiększenia produkcji w roku 1960 do 3,6 miliona par skarpet rocznie oraz od roku 1961 do 4,2 miliona par skarpet rocznie. W tym celu niezbędne jest rozszerzenie i zmodyfikowanie parku maszynowego przez zastąpienie zużytych i przestarzałych maszyn ręcznych automatami, których liczba wzrosnie do 140 sztuk. Ponadto należy oddać do użytku cztery cewiarki krzyżowe — konieczne oraz maszyny pomocnicze. Wskazane zmiany w parku maszynowym zakładu uzależnione są od wybudowania hali.

Rachunek ekonomicznej efektywności omawianej inwestycji został przeprowadzony prosto i w zasadzie przekonująco. Na podstawie analizy kosztów inwestor ustalił, że koszt robocizny jednej pary skarpet przy wykonaniu na maszynie ręcznej wynosi 2,32 złotego za parę, zaś na maszynie automatycznej — 0,58 złotego za parę. Na tej podstawie inwestor wy-

liczył że gdyby docelową produkcję 4,2 miliona par skarpet wykonano według dotychczasowej praktyki zakładu w 50% ręcznie i w 50% maszynowo — wówczas łączny koszt robocizny wyniósłby  $(2.100.000 \times 2,32 + 2.100.000 \times 0,58)$  6.090 tysięcy złotych. Wykonanie zamierzenia inwestycyjnego umożliwi jednak wprowadzenie produkcji w pełni zautomatyzowanej i dlatego koszt robocizny wyniesie tylko 2.436 tysięcy złotych. Czyli roczna oszczędność robocizny wyniesie 3.654 tysiące złotych.

Na tej podstawie inwestor uważa, że nakłady inwestycyjne „zamortyzują się już w pierwszym roku, po pełnym wyposażeniu hali produkcyjnej”.

Zgodnie z omówionym planem rzeczowo-finansowym oraz zgodnie z decyzją oddziału w sprawie wniosku kredytowego inwestora sfinansowanie inwestycji nastąpi w roku 1959 z kredytu bankowego w kwocie 1.476 tysięcy złotych oraz w roku 1960 z części amortyzacji pozostawionej przedsiębiorstwu do dyspozycji w kwocie 1.112 tysięcy złotych. Spłata kredytu od trzeciego kwartału 1960 roku do trzeciego kwartału 1962 roku po 164 tysiące złotych kwartalnie.

Powyższy przykład obrazuje prawidłowe w zasadzie opracowanie przez inwestora planu rzeczowo-finansowego. Zastrzeżenia i uwagi są natury drugorzędnej id dotyczą raczej sposobu sformułowania niektórych ustaleń:

1. Przedmiotem zadania inwestycyjnego nie jest budowa hali produkcyjnej lecz uzyskanie przyrostu zdolności produkcyjnej w roku 1960 o 20% oraz w roku 1961 o dalsze 20% w stosunku do poziomu produkcji maksymalnej, wynoszącej dotychczas trzy miliony par skarpet rocznie. Aby osiągnąć ten cel inwestor musi zrealizować zespół środków trwałych objętych rozpatrywanym planem rzeczowo-finansowym. Można przyjąć, że zespół tych środków zapewni osiągnięcie zamierzonego efektu gospodarczego gdyż wynika z kompleksowej dokumentacji projektowo-kosztorysowej. Gdyby w konkretnym przypadku istniały wątpliwości dotyczące omawianej sprawy, wówczas konieczne byłyby dalsze badania prowadzone z pomocą rzeczoznawcy technicznego — technologa danej branży.

2. Dane zawarte w uzasadnieniu wniosku powinny ilustrować głębiej gospodarkę środkami trwałymi. W tym celu powinno być dokonane porównanie nominalnej zdolności produkcyjnej posiadanych maszyn i urządzeń oraz stanowisk pracy ręcznej (lub powierzchni produkcyjnych i magazynowych) ze stopniem ich wykorzystania. Dane te powinny być opracowane dla stanu obecnego oraz dla stanu po rozbudowie i dla zilustrowania — porównane ze wskaźnikami charakteryzującymi analogiczne wytwórnictwo danej branży.

3. Przyjęcie w rachunku ekonomicznym różnicy kosztów robocizny bezpośredniej przy produkcji ręcznej oraz przy produkcji zautomatyzowanej nie daje właściwego obrazu. W szczególności po wykonaniu inwestycji wystąpią zwiększone koszty z tytułu amortyzacji, obsługi i konserwacji nowych powierzchni i kubatur oraz ewentualnie inne zmiany kosztów, spowodowane zmianami organizacji pracy, wynikającymi z rozszerzenia produkcji.

Można przypuszczać, że zmiany te spowodują potrzebę korekty danych liczbowych lecz nie naruszają zasadniczych proporcji, które kwalifikują omawiane zadanie inwestycyjne do rzędu inwestycji bardzo korzystnych.

4. Materiały dostarczone przez inwestora wzbudzają zaufanie. Przykładowe określenie wartości robót budowy hali o kubaturze 5.200 metrów sześciennych w kwocie 1.301 tysięcy złotych oznacza, że wskaźnik kosztu budowy jednego metra sześciennego wynosi około 250 złotych\*), co odpowiada średnim wskaźnikom budowy hal danego typu.

5. Wyodrębnienie w dokumentacji robót budowlanych, instalacyjnych, budowy studni z hydrofornią oraz wyposażenia nowej hali w maszyny i urządzenia ułatwia określenie węzłowych etapów realizowania inwestycji w celu uproszczenia kontroli, postępu prac, a także dla powiązania finansowania, przykładowo uruchamiania kolejnych transz kredytu, z realizacją inwestycji. W omawianym przykładzie kolejne węzły będą stanowić:

a) budynek hali w stanie surowym, zamkniętym (to znaczy z dachem, drzwiami i oknami zewnętrznymi, lecz bez instalacji, tynków, robót wykończeniowych i ścianek działowych),

b) budowa studni z hydrofornią,

c) wyposażenie budynku w instalacje,

d) wykończenie robót instalacyjnych oraz

e) dostarczenie i zainstalowanie na stanowiskach pracy całości przewidzianych maszyn i urządzeń.

Stwierdzenie wykonania każdego z przykładowo wskazanych węzłów realizacji inwestycji może być dokonane naocznie bez potrzeby dysponowania kwalifikacjami technicznymi. Droga ustalenia, na podstawie kosztorysów dla poszczególnych kolejnych węzłów, realizacji odpowiadającej narastającej wartości wykonanej inwestycji (ustalenie takie ułatwi wprowadzana w roku obecnym zasada ryczałtowych cen za scalone elementy budowy) uzyskujemy możliwość oceny zarówno rzeczowego jak i wartościowego postępu robót.

### Przykład budowy portierni

Dane planu rzeczowo-finansowego inwestycji zdecentralizowanych są następujące: inwestor — fabryka maszyn rolniczych. Określenie zadania inwestycyjnego — „portiernia”. Zaświadczenie o lokalizacji szczegółowej zostało wydane przez wydział budownictwa właściwego prezydium wojewódzkiej rady narodowej, a dokumentacja projektowo-kosztorysowa zatwierdzona została w dniu 20 lutego 1960 roku przez komisję oceny projektów inwestycyjnych fabryki na kwotę 152 tysiące złotych. Rozpoczęcie inwestycji zadeklarowano w drugim kwartale 1960 roku a zakończenie jej w czwartym kwartale tegoż roku. Roboty mają być wykonane systemem gospodarczym.

Dane zawarte w planie określają wartość inwestycji w kwocie 187 tysięcy złotych przy czym z dołączonego uzasadnienia wynika, że pomiędzy tymi kwotami nie ma sprzeczności, gdyż łączny nakład inwestycji obejmuje:

|   |                     |
|---|---------------------|
| a) roboty budowlano-instalacyjne          | 152 tysiące złotych |
| b) zakup zegarów kontrolnych              | 21 tysiące złotych  |
| c) montaż zegarów kontrolnych             | 4 tysiące złotych   |
| d) dokumentacja projektowo-kosztorysowa   | 10 tysiące złotych  |
| e) łączna wartość nakładów inwestycyjnych | 187 tysiące złotych |

\*) W cenach sprzed 1.7.1960 r.

Pozornie zamierzenie inwestycyjne jest niewątpliwie słuszne i mimo niemożności określenia liczbowo jego uchwytnego efektu gospodarczego posiadanie portierni jest dla większej wydajności niezbędne. Jednak zasadniczą wątpliwość budzi wysoki rozmiar kosztu. Przeciętnie portiernia wymaga około 30 metrów kwadratowych zabudowy, czemu odpowiada około sto metrów sześciennych objętości budynku. Przyjmując, że ze względu na mały obiekt cena jednostkowa jego budowy będzie wysoka i wyniesie około 600 złotych za jeden metr sześcienny, wartość nowej portierni powinna być rzędu (600×100) 60.000 złotych. Jak wynika z powyższego nakład planowany jest trzykrotnie wyższy od nakładu przeciętnego. Takie stwierdzenie jest dostateczne, aby sprawę zbadać bardziej wnikliwie.

Załączone uzasadnienie, opracowane przez inwestora, dostarcza wystarczającą ilość informacji, które podważają całość zamierzenia. Okazuje się, że w danym przypadku ma być dokonana odbudowa obiektu wzniesionego w roku 1920, w którym znajduje się obecnie portiernia, a który wybudowany był dla zaspokojenia znacznie szerszych potrzeb. Parter budynku użytkowany jest na portiernię, na pomieszczenie dla wagowego wagi wozowej, na pokój strażaków oraz garaż i remizę straży pożarnej. Powierzchni użytkowej nie podano, ale z przytoczonego programu użytkowego wynika, że rząd wielkości wynosi około stu metrów kwadratowych. Okazuje się ponadto, że budynek ma trzy kondygnacje, z których piętro i poddasze nie są obecnie użytkowane, gdyż drewniane stropy są przegniłe lub spróchniałe i stan ich grozi zawaleniem. Pomieszczenia na piętrze nadawałyby się na sześć pokoiów gościnnych, lecz brak tam obecnie światła, instalacji wodociągowo-kanalizacyjnych oraz ogrzewania. Inwestor chciałby także wykorzystać poddasze na archiwum, co wymaga jednak wzmocnienia stropów i doprowadzenia potrzebnych instalacji.

Przytoczone informacje wskazują bądź na brak znajomości zasad gospodarności, bądź też na chęć inwestora włączenia do planu inwestycji zdecentralizowanych zamierzenia, które pociągnęłyby znaczne koszty, przekraczające nawet wysoko zaplanowane nakłady inwestycyjne. Zastrzeżenia w powyższej sprawie ująć można w następujących, najważniejszych punktach:

1. Przedmiotem inwestycji nie jest portiernia lecz odbudowa i przebudowa pomocniczego budynku administracyjnego na cele mieszkalne, archiwum, remizę straży pożarnej, garaż, pomieszczenie dla strażaków i równocześnie na portiernię.

2. Nakłady inwestycyjne zaniżono. Rozmiaru budynku nie podano, lecz z posiadanych informacji można określić, że kubatura jego wynosi co najmniej 800 metrów sześciennych, a zatem wartość jego w stanie nowym wynosi około 400 tysięcy złotych. Przy opisanym stanie technicznym gruntowna odbudowa, nie mówiąc już o przebudowie, kosztować będzie 60% do 80% wartości budynku w stanie nowym, to jest około 240 do 320 tysięcy złotych.

3. Nie dołączono ekspertyzy stanu budynku, który może być w opisanym warunkach zagrzybiony i zniszczony w stopniu uniemożliwiającym jego odbudowę pod względem technicznym. Ewentualna konieczność uprzedniej rozbiórki, a następnie odbudowy oznaczałaby niezbędność poniesienia kosztu przekraczającego wartość budowy nowego budynku.

4. Nie wyjaśniono czy instalacje wodociągowo-kanalizacyjne, instalacje ogrzewnicze i elektryczne doprowadzone są do budynku. W przeciwnym razie koszt budowy wzrośnie znacznie o wartość dość drogiego doprowadzenia sieci instalacyjnych.

5. Nie uzasadniono potrzeby uzyskania przez fabrykę nowych pomieszczeń w budynku, który chciano odbudować. Argument niemożności odbudowy portierni bez odbudowy drugiej i trzeciej kondygnacji nie tylko nie uzasadnia zamierzonej inwestycji, lecz przeciwnie, nasuwa potrzebę rozbiórki istniejącego budynku i wybudowania z odzyskowego materiału nowej portierni o właściwych, optymalnych rozmiarach, kosztem mniejszym od wyliczonej wartości nowej portierni, ze względu na potrącenie wartości materiałów odzyskanych.

Na tle tego przykładu można wskazać, że inwestor podał bądź niewłaściwą informację o zatwierdzeniu dokumentacji przez komisję oceny projektów inwestycyjnych fabryki, lub też inwestor nie przestrzega właściwych przepisów. Zgodnie z wytycznymi ramowymi inwestor bezpośredni, nie bę-

dący zjednoczeniem (lub jednostką równorzędną) nie może zwoływać komisji oceny projektów inwestycyjnych, gdyż ocenę dokumentacji obowiązany jest dokonywać w trybie roboczym, w ramach obowiązków służbowych. Inwestor bezpośredni — w przypadkach trudnych — może powołać właściwego eksperta i decyzje swoje oprzeć o wyniki ekspertyzy.

#### Przykład rozbudowy zakładu wapienniczego

Z planu rzeczowo-finansowego zakładu wapienniczego w „S” wynika, że zadanie inwestycyjne polega na rozbudowie zakładu przemysłu wapienniczego w „S”. Inwestor oświadczył, że zaświadczenie uzgodnienia lokalizacji szczegółowej jest w danym przypadku zbędne. Z dołączonych wyjaśnień szczegółowych wynika, że dla niektórych obiektów opracowany był projekt techniczno-roboczy z kosztorysem zatwierdzonym przez dyrektora Centralnego Zarządu Przemysłu Wapienniczego i Gipsowego w Krakowie, zaś dla pozostałych obiektów opracowano jedynie rysunki robocze z kosztorysami, które zatwier-

(w tysiącach złotych)

| Lp.       | Składnik oraz określenie inwestycji  | Wartość kosztorysowa | Realizacja w roku 1959 | Nakłady zaplanowane na 1960 rok |                         |                            |      |
|-----------|--|----------------------|------------------------|---------------------------------|-------------------------|----------------------------|------|
|           |  |                      |                        | Ogółem                          | w t y m:                |                            |      |
|           |  |                      |                        |                                 | Zakup maszyn i urządzeń | Roboty budowlano-montażowe | Inne |
| 1         | 2  | 3                    | 4                      | 5                               | 6                       | 7                          | 8    |
| 1         | Odbudowa w „S” dwu nieczynnych pieców szybowych 5 i 6                                  | 1.300                | 327                    | 973                             | 132                     | 826                        | 15   |
| 2         | Odpalenie młyna wapna hydratyzowanego w „R”  | 522                  | 69                     | 453                             | —                       | 453                        | —    |
| 3         | Instalacja podmuchowa w piecach szybowych w „R” i „S” oraz przebudowa pieca w „R”      | 1.423                | 297                    | 1.132                           | 7                       | 1.125                      | —    |
| 4         | Budowa w „S” sortowni wapna przy piecach 1—4   | 100                  | —                      | 100                             | 50                      | 50                         | —    |
| 5         | Budowa sortowni wapna „R”  | 150                  | —                      | 150                             | 95                      | 55                         | —    |
| 6         | Budowa urządzeń do transportu i rozładunku kamienia cukrownianego z sortowni na wagony | 150                  | —                      | 150                             | 110                     | 40                         | —    |
| 7         | Rozbudowa centrali telefonicznej oraz sieci telefonicznej                              | 40                   | —                      | 40                              | —                       | 40                         | —    |
| 8         | Budynek na motopompę i smary   | 12                   | —                      | 12                              | —                       | 12                         | —    |
| 9         | Budynek ładowni akumulatorów   | 20                   | —                      | 20                              | —                       | 20                         | —    |
| 10        | Uruchomienie w „S” pieca kręgowego Nr 2  | 150                  | —                      | 150                             | —                       | 150                        | —    |
| 11        | Zakup maszyn i urządzeń oraz inwentarza nie wymagających montażu                       | 1.073                | —                      | 1.073                           | 1.073                   | —                          | —    |
| R a z e m |  | 4 946                | 693                    | 4.253                           | 1.467                   | 2.771                      | 15   |



dził dyrektor zakładu przemysłu wapienniczego w „S”.

Zakres rzeczowy zadania inwestycyjnego charakteryzują następujące dane: (patrz tabl. str. 298).

Inwestor dołączył obszernie uzasadnienie tych inwestycji, przy czym właściwe efekty gospodarcze sprowadzają się do efektów następujących:

a) przyrost zdolności produkcyjnej o 20 tysięcy ton wapna na rok w wyniku uruchomienia pieca kregowego Nr 2,

b) przyrost zdolności produkcyjnej o 16 tysięcy ton wapna drugiego gatunku i 1.500 ton wapna nawozowego, w wyniku odbudowy pieców szybowych oraz budowy sortowni,

c) zwiększenie udziału wapna budowlanego pierwszego i drugiego gatunku z 60%, w wyniku wprowadzenia sortowania wapna,

d) zapewnienie dowozu brakującej siły roboczej w ilości 120 osób na odległość od 20 do 30 kilometrów, w wyniku zakupu autobusu,

e) osiągnięcie wymaganego poziomu bezpieczeństwa i higieny pracy oraz uporządkowanie organizacji pracy w wyniku zrealizowania pozostałych robót i nakładów a także odtworzenie maszyn i urządzeń, bez wyliczalnego efektu liczbowego.

Porównanie efektów inwestycyjnych, określonych w uzasadnieniu inwestora, z wykazem składników inwestycji wskazuje, że inwestor nie buduje swego planu inwestycji zdecentralizowanych na podstawie prawidłowego programowania inwestycji. W celu uzyskania prawidłowego obrazu ekonomicznej efektywności zamierzonej inwestycji konieczne jest egzekwowanie od inwestorów zasady formułowania poszczególnych zadań inwestycyjnych w oparciu o odrębność efektów gospodarczych, uzyskiwanych w wyniku zrealizowania danego zadania inwestycyjnego. W omawianym przykładzie należało zgrupować nakłady inwestycyjne według wskazanych efektów gospodarczych. W konsekwencji inwestor mógłby wnikliwiej uzasadnić swoją działalność inwestycyjną.

W omawianym przykładzie zastrzeżenia wywołują następujące braki:

1. Brak uzasadnienia celowości inwestycji a w szczególności udowodnienia, że przyrost zdolności produkcyjnej jest zgodny z długofalowymi zadaniami

przedsiębiorstwa i ma zapewniony zbyt. Nie udowodniono czy odległości transportowe produktu kształtują się prawidłowo.

2. W związku z uzasadnianiem konieczności nabywania autobusu wskazano, że rozbudowa wytwórni wywołuje deficyt siły roboczej i konieczność dowozu 120 pracowników. Jest to zatem dowód pozorny, gdyż przede wszystkim podważa on celowość rozbudowy danego zakładu, szczególnie w świetle malejącego zapotrzebowania na wapno. Jest oczywiste, że dopiero wówczas, gdy zostanie udowodniona konieczność zwiększenia zatrudnienia można rozważyć celowość dowożenia pracowników i nabywania w tym celu własnego autobusu.

3. W odniesieniu do budowy nowych obiektów (przykładowo budynek ładowni akumulatorów) wymagane jest uzyskanie zgody na jego usytuowanie. Ponadto służba architektoniczno-budowlana powinna zatwierdzić projekt każdego nowego albo przebudowywanego budynku lub budowli oraz udzielać pozwoleń na budowę takich obiektów. W omawianym przypadku brak danych o wypełnieniu wskazanych wymagań.

\*

Omówione przykłady wskazują na potrzebę wnikliwej analizy dokumentów i wyjaśnień dostarczanych Bankowi przez inwestorów. W wielu przypadkach ciekawe dane i informacje wypłyną w drodze skonfrontowania poszczególnych stwierdzeń inwestora z jego planem techniczno-finansowym. W przypadkach wątpliwych może zachodzić potrzeba korzystania z pomocy rzeczoznawców technicznych.

Należy podkreślić, że ocena dokumentów przedkładanych przez inwestorów jest tym łatwiejsza im bardziej prawidłowo i metodycznie materiały inwestora zostały opracowane. Z tych przyczyn podkreślono znaczenie wyodrębniania poszczególnych zadań inwestycyjnych ze względu na odrębność efektów gospodarczych, uzyskiwanych w wyniku realizowania odpowiednich zespołów środków trwałych. W takich przypadkach inwestor prezentuje Bankowi skonkretyzowany cel swej działalności inwestycyjnej, co go równocześnie zmusza do konkretyzowania uzasadnień gospodarczych dla tej działalności.

S. Wóycicki

## Z DOŚWIADCZEŃ I PRAKTYKI BANKOWEJ

### Z doświadczeń kredytowania przedsiębiorstw przemysłu terenowego

„Zasądzić od pozwanego na rzecz powoda kwotę 3.018.140,24 złotych z 12% od dnia 6 grudnia 1959 r. i koszty postępowania w kwocie 96.322.— złotych Klauzulę wykonalności nadano orzeczeniu dnia 15.12.1959 r.”.

Jest to wyjątek z orzeczenia komisji arbitrażowej, sądzącej na rzecz oddziału Narodowego Banku Polskiego należności z tytułu udzielonych kredytów przedsiębiorstwu przemysłu terenowego.

Omawiany wyrok komisji arbitrażowej należy do wyjątkowych w skali krajowej, dlatego warto czytelników Wiadomości NBP zapoznać z przyczynami, które doprowadziły oddział do ściągania kredytów w tej drodze.

Omawiane przedsiębiorstwo powstało w roku 1957 i składało się z przetwórci owocowo-warzywniej, zakładu półmechanicznego przerobu lnu, warsztatów remontowo-montażowych, zakładu krawieckiego i trzech innych drobnych zakładów nie mających większego wpływu na działalność i wyniki działalności przedsiębiorstwa.

Na przestrzeni trzech lat działalności przedsiębiorstwo miało planowane zyski, poniosło natomiast straty w latach 1957 i 1958 w kwocie 3.610 tysięcy złotych i w roku 1959 w wysokości 4.588 tysięcy złotych, czyli łącznie strata wyniosła 8.198 tysięcy złotych.

Przedsiębiorstwo to utworzono głównie dla tego, aby dać

zatrudnienie nadmiernej ilości rąk do pracy w mało uprzemysłowionym powiecie i zwiększyć dochody budżetu powiatowego.

Przetwórnictwo owocowo-warzywniczą uruchomiono w nieczynnym dotychczas obiekcie po byłej fabryce cukierków. Obiektu tego przed uruchomieniem nie dostosowano właściwie do planowanych zadań i nie wyposażono w odpowiednie urządzenia. W tym nienależycie przygotowanym obiekcie przystąpili do pracy ludzie zupełnie „surowi”, bez żadnej w tym kierunku praktyki i wiadomości. Jedyny fachowiec — kierownik zakładu — jak się później okazało chciał „upiec” na tym stanowisku własną pieczęć, a mniej dbał o dobro zakładu.

W podobnej sytuacji przystąpiono w 1958 roku do półmechanicznego przerobu lnu.

Na takiej bazie, przy braku na każdym prawie odcinku sił fachowych, działalność przedsiębiorstwa dała już po pierwszym roku złe wyniki w postaci niewykonania planów produkcji, przekroczenia kosztów i straty.

Wyniki analizy bilansu i działalności przedsiębiorstwa oddział przekazał prezydium powiatowej rady narodowej i jego jednostce nadrzędnej z prośbą o zainteresowanie się tym przedsiębiorstwem i uzdrowienie jego działalności.

Od tego czasu rozpoczęła się seria ustawicznych interwencji oddziału w przedsiębiorstwie, w wojewódzkim zarządzie przemysłu i u władz powiatowych. Ponadto stosowano środki oddziaływania kredytowego. W wyniku takiego stanowiska oddziału sprawa przedsiębiorstwa stała na kilku posiedzeniach prezydium powiatowej rady narodowej. Zażądano od przedsiębiorstwa poprawy działalności, lecz kierownictwo przedsiębiorstwa i samorząd robotniczy tłumaczyli, że wszystko jest dobrze, że pracują coraz lepiej, że wypracowują zyski, że oddział nie ma racji, że się „uwziął”, że utrudnia pracę przedsiębiorstwu, bo interweniuje, wyłącza zapasy z kredytowania itp.

Fakty jednak potwierdzały stanowisko oddziału. Sprawozdania finansowe — chociaż ich realność pozostawiała dużo do życzenia — wykazywały narastanie strat, pogłębiający się niedobór funduszy własnych w obrocie, duże zapasy złej jakości, nie znajdujące nabywców, lub zupełnie bezwartościowe. W tym stanie rzeczy na wniosek naszego oddziału oddział wojewódzki po dokładnym zbadaniu sprawy zarządził w październiku 1958 roku całkowite wstrzymanie kredytowania przedsiębiorstwa.

Po licznych naradach władz wojewódzkich i powiatowych opracowano szczegółowy plan uzdrowienia przedsiębiorstwa. Na tej podstawie dyrektor oddziału wojewódzkiego zezwolił ostatecznie na wznowienie kredytowania przedsiębiorstwa po złożeniu gwarancji spłaty kredytów bankowych przez prezydium powiatowej rady narodowej. Był to początek 1959 roku. Bilans przedsiębiorstwa po zweryfikowaniu go przez biegłych księgowych został odrzucony. Prezydium wojewódzkiej rady narodowej udzieliło powiatowej radzie narodowej pożyczkę w wysokości 2.900 tysięcy złotych na pokrycie straty poniesionej przez przedsiębiorstwo. Kwotę tę powiatowa rada narodowa przekazała przedsiębiorstwu.

Inspekcje przeprowadzone w przedsiębiorstwie nie stwierdzały jednak poprawy jego działalności. Plany produkcji nie były wykonywane, planowane koszty i fundusz płac przekraczano. Jakość produkcji nie uległa poprawie. Wyraźnie uwidocznił się brak odpowiedniego kierownictwa w przedsiębiorstwie i w poszczególnych zakładach. Oddział nasz i oddział wojewódzki znow interweniowały, wskazywały środki zaradcze, stawiały warunki. Prezydium powiatowej rady narodowej i wojewódzkie zjednoczenie przemysłu radziło nad poprawą sytuacji przedsiębiorstwa, jednakże nie podejmowało konkretnych środków zaradczych. Prezydium powiatowej rady narodowej miało pretensje za

stan przedsiębiorstwa do jego jednostki nadrzędnej, a ta do prezydium powiatowej rady narodowej.

Zakończona w sierpniu 1959 roku kontrola Najwyższej Izby Kontroli wykazała zupełny rozkład przedsiębiorstwa. Zakład półmechanicznego przerobu lnu zamknięto z uwagi na niedostateczne bezpieczeństwo pracy i zupełną nieudolność produkcyjną. Przetwórnica owocowo-warzywna poważnie przekraczała koszty i fundusz płac. Wyroby nie znajdują nabywców, niszczyją.

Prezydium powiatowej rady narodowej odmówiło przedłużenia gwarancji spłaty kredytów. W tym stanie rzeczy oddział wojewódzki zdecydował dla zabezpieczenia zwrotności kredytów bankowych wystąpić do komisji arbitrażowej o uzyskanie tytułu egzekucyjnego, tym bardziej, że niedobór funduszy własnych był poważny i dostawcy również występowały do komisji arbitrażowej. Na podstawie uzyskanego orzeczenia oddział przystąpił do spłaty kredytów przeniesionych uprzednio na konto 70 — kredyty w likwidacji i dochodzeniu — z wszelkich wpływów na rachunek rozliczeniowy przedsiębiorstwa i przed innymi tytułami, które zaczęły wpływać na przykład na rzecz dostawcy słomy lnianej w wysokości 1.369 tysięcy złotych.

Ponieważ strata bilansowa za trzeci kwartał wynosiła 872 tysiące złotych oddział zgodnie z uchwałą Nr 36 Rady Ministrów z dnia 16 stycznia 1959 roku (Monitor Polski Nr 15/59, pozycja 61) zawiadomił prezydium powiatowej rady narodowej, że o ile w ciągu piętnastu dni od terminu złożenia sprawozdania finansowego nie udzieli przedsiębiorstwu zwrotnej dotacji w wyżej wymienionej kwocie, potrąci ją od zapotrzebowanej sumy na fundusz płac. Nadmienić należy, że kwota ta stanowiła równowartość trzymiesięcznego funduszu płac ogółu pracowników przedsiębiorstwa. Z uwagi na powyższe prezydium było zmuszone kwotę tę przekazać przedsiębiorstwu. Analogiczna sytuacja zaistniała po złożeniu bilansu rocznego.

Z końcem roku zapadła uchwała prezydium powiatowej rady narodowej o reorganizacji przedsiębiorstwa i zmianie na stanowisku dyrektora. Zdecydowano, że zakład półmechanicznego przerobu lnu zostanie zupełnie zlikwidowany z dniem 1 grudnia 1959 roku, a przetwórnica owocowo-warzywna przekazana zostanie podobnemu przedsiębiorstwu w sąsiednim powiecie. Władze powiatowe tego powiatu nie kwapiły się jednak z przejęciem wytwórni. Zgodziły się ostatecznie na przejęcie obiektu i materiałów w drugim kwartale 1960 roku. Reszty zapasów z uwagi na ich jakość nie zdecydowały się przejąć. Większość tych zapasów musiano znieść za nie nadające się do wykorzystania lub musiano je przekwalifikować na gorsze gatunkowo.

Po podjęciu uchwały o reorganizacji przedsiębiorstwa władze powiatowe domagały się wznowienia kredytowania przedsiębiorstwa, uważając — zresztą niesłusznie — że teraz będzie już wszystko dobrze. W tym okresie decyzje ośnośnie kredytowania przedsiębiorstwa i dokonywania ewentualnych wypłat przejął prawie całkowicie oddział wojewódzki, pozostając w stałych kontaktach z jednostką nadrzędną przedsiębiorstwa i wojewódzką radą narodową.

Skorygowany bilans za rok 1958 złożono dopiero w lutym 1960 roku. Strata wykazana w nim wzrosła do 3.610 tysięcy złotych. Sprawozdanie finansowe za rok 1959 sporządzono dopiero w dniu 5 marca 1960 roku. Wykazana w nim strata za ten rok wyniosła 4.588 tysięcy złotych. Niedobór funduszy własnych na koniec roku 1959 wyniósł 2.328 tysięcy złotych, a niedobór funduszy własnych w obrocie 5.109 tysięcy złotych. Ogólna wartość zapasów wyniosła 4.448 tysięcy złotych, należności z tytułu roszczeń od pracowników za zniszczone produkty — 1.955 tysięcy złotych.

Należność Banku obniżyła się do dnia złożenia bilansu do kwoty 2.100 tysięcy złotych i na zabezpieczenie w zapasach, szczególnie w materiałach. Ponadto prezydium po-

wiatowej rady narodowej złożyło nową gwarancję spłaty kredytu na kwotę 5.000 tysięcy złotych. Omawianego niedoboru funduszy przedsiębiorstwa budżet powiatu nie jest w stanie pokryć bez pomocy budżetu wojewódzkiego.

Powyżej w dużym skrócie omówiono działalność przedsiębiorstwa, ustosunkowanie się do jego działalności władz powiatowych oraz oddziału kontrolującego i oddziału wojewódzkiego Narodowego Banku Polskiego. Z tego co przedstawiono można wyciągnąć następujące wnioski i uwagi:

1. Powoływanie nowych przedsiębiorstw czy tworzenie nowych zakładów powinno następować dopiero po zupełnym ich wyposażeniu w środki produkcji.

2. Przedsiębiorstwo takie czy zakład powinno być obsadzone przez właściwe fachowe kadry kierownicze i produkcyjne.

3. O wszelkich nieprawidłowościach w działalności przedsiębiorstw terenowych należy informować władze terenowe, wskazując jakie mogą z tego wyniknąć konsekwencje finansowo-gospodarcze dla danego terenu i gospodarki narodowej. Straty omawianego przedsiębiorstwa muszą bowiem być pokryte przez budżet powiatu czy województwa, a więc kosztem innych działów budżetu, jak na przykład budownictwo mieszkaniowe, lecznictwo, czy oświata.

4. Władze terenowe nieraz nie wykazują właściwej znajomości i zainteresowania przepisami systemu finansowego, obowiązującego podległe przedsiębiorstwa, a w szczególności systemu kredytowego, co w konsekwencji powoduje niedocenywanie ich ważności i skutków ich nieprzestrzegania.

S. Kozłowski

## Wykorzystanie kredytu na inne rozliczenia

Obowiązujące obecnie przepisy, dotyczące wykorzystania kredytu na inne rozliczenia, na finansowanie zaliczek kontraktacyjnych, udzielanych przez przedsiębiorstwa przemysłu rolno-spożywczego, budzą poważne zastrzeżenia. Przepisy te — zdaniem autorów niniejszego opracowania — są zbyt sztywne, na skutek czego pełne ich stosowanie i przestrzeganie doprowadza do poważnych nieprawidłowości w zakresie zabezpieczenia omawianego kredytu a ponadto utrudnia prawidłowe finansowanie akcji kontraktacyjnej.

W konkretnym przypadku chodzi o przepis zawarty w punkcie 12 Instrukcji Służbowej A/8, który brzmi: „Jeżeli przedsiębiorstwo posiadające w Banku zadłużenie przeterminowane wykorzystuje wolną miarzę któregośkolwiek kredytu, to sumy uzyskane z tego tytułu powinny być z urzędu przez oddział przeznaczone przede wszystkim na spłatę zadłużenia przeterminowanego z pominięciem rachunku rozliczeniowego przedsiębiorstwa”. Przepis ten dotyczy również kredytu na inne rozliczenia, na finansowanie zaliczek kontraktacyjnych, co doprowadza do wspomnianych założeń w jego prawidłowym wykorzystywaniu.

Dla uniknięcia nieporozumień pragniemy podkreślić, że generalne założenie zawarte w omawianym punkcie Instrukcji Służbowej uważamy za słuszne. Nikomu chyba nie może nasuwać wątpliwości sprawa likwidowania zadłużenia przeterminowanego, będącego wykładnikiem nieprawidłowej gospodarki przedsiębiorstwa, w pierwszej kolejności — w przypadku doprowadzenia przez Narodowy Bank Polski dalszych środków płatniczych z uruchomienia kredytów. Gdyby zasada ta nie była stosowana, faktyczny stan rzeczy byłby równoznaczny z kredytowaniem przez Bank, przy pomocy zadłużenia przeterminowanego, wszelkich gospodarczych nieprawidłowości przedsiębiorstw, co w rezultacie — obok innych momentów — doprowadzić mogłoby w końcowych przypadkach do powstania poważnych szkód materialnych, na skutek nieściągalności tego zadłużenia.

Często zadłużenie przeterminowane występuje jako wyraz polityki kredytowej oddziału terenowego. Szczególnym takim przypadkiem jest ograniczenie kredytowania, lub odmowa kredytowania zapasów pełnowartościowych, lecz nadmiernych w stosunku do potrzeb przedsiębiorstwa. W takim przypadku zadłużenie przeterminowane, jakkolwiek ma pełne zabezpieczenie w realnych aktywach przedsiębiorstwa, to jednak jego spłata w trybie punktu 12 Instrukcji Służbowej A/8 również nie powinna budzić poważniejszych zastrzeżeń, chociażby nawet z tego względu, że powstały w wyniku tego brak środków płatniczych jest dla przedsię-

biorstwa bardziej dokuczliwy od występowania zadłużenia przeterminowanego, co pogłębia oddziaływanie.

Jeżeli chodzi o kredyt na inne rozliczenia, na finansowanie zaliczek na kontraktację, to stoimy na stanowisku, że powinien on być zużyty — w określonych przypadkach, o których mowa będzie dalej — bezpośrednio na finansowanie tych zaliczek, a nie na spłatę zadłużenia przeterminowanego. Wynika to z systemu powstawania zaliczek kontraktacyjnych. Zaliczka taka występuje jako aktyw przedsiębiorstwa tylko w tym jednym przypadku (jeżeli chodzi o zaliczkę pieniężną), gdy zostanie ona wypłacona plantatorowi. Aby w przedsiębiorstwie mógł powstać aktyw odbiorca — plantator musi pobrać gotówkę, inaczej aktyw taki w przedsiębiorstwie nie wystąpi. Nie może on być przez przedsiębiorstwo „zarachowany” na poczet późniejszych wypłat zaliczek.

Na tle powyższych stwierdzeń spróbujemy omówić sytuację, zresztą w praktyce często występującą, w której cukrownia wykorzystuje kredyt na inne rozliczenia w celu wypłacenia zaliczek dla plantatorów, a równocześnie posiada zadłużenie przeterminowane. Należy nadmienić, że zadłużenie przeterminowane w przemyśle cukrowniczym występuje dość często, a to z uwagi na występowanie nieralnych aktywów w postaci nierozliczonych zaliczek na kontraktację, udzielonych w latach ubiegłych. W roku 1959 na część tego rodzaju aktywów cukrownie upoważnione zostały do stworzenia rezerwy, niemniej jednak znaczne jeszcze sumy nie zostały objęte rezerwą i tym samym przyczyniają się one do występowania zadłużenia przeterminowanego.

Cukrownia, spodziewając się napływu plantatorów, którym zgodnie z umową musi w określonym czasie wypłacić zaliczki w gotówce, uruchamia przyznany limit kredytu na inne rozliczenia, chcąc zasilić rachunek rozliczeniowy, aby pobrać z niego potrzebne środki pieniężne na wypłatę zaliczek. Sprzeciwia się jednak temu oddział i zgodnie z punktem 12 Instrukcji Służbowej A/8 uruchomiony limit kredytu przeznacza się na spłatę zadłużenia przeterminowanego. W rezultacie takiego działania:

- cukrownia, nie posiadając środków na rachunku rozliczeniowym, nie może pobrać gotówki na wypłatę zaliczek,
- wykorzystany kredyt na inne rozliczenia nie posiada zabezpieczenia, albowiem nie nastąpiło wypłacenie zaliczek,
- w przypadku kredytowania przedsiębiorstwa pod faktyczny stan zabezpieczenia udokumentowany sprawozdawczością (punkt 65 i 66 Instrukcji Służbowej A/8) wykorzystany kredyt na inne rozliczenia należałoby spłacić do wy-

sokości jego faktycznego zabezpieczenia, czyli powrócić do stanu wyjściowego.

Z powyższego przykładu nasuwa się absurdalny wniosek: jeżeli przedsiębiorstwo posiada zadłużenie przeterminowane i równocześnie chce wykorzystać limit kredytu na inne rozliczenia (z przeznaczeniem na wypłatę zaliczek kontraktacyjnych), to należy odmówić uruchomienia tego kredytu, aż do czasu zlikwidowania zadłużenia przeterminowanego. Nie trzeba dodawać, że odmowa uruchomienia limitu kredytu jest praktycznie równoznaczna ze wstrzymaniem finansowania akcji kontraktacyjnej. Wniosek ten w praktyce nie często znajduje zastosowanie, oddziały terenowe bowiem, doceniając znaczenie kontraktacji starają się go ominąć, za co jednak mają niezasłużone przykrości ze strony komisji rewizyjnych.

Chcąc poruszony temat wyczerpać do końca należy nadmienić, że w tej sprawie istnieje odpowiednie wyjaśnienie wyższych ogniw aparatu bankowego. W myśl wspomnianego wyjaśnienia w razie zaistnienia faktu braku środków pieniężnych na wypłatę zaliczek dla plantatorów (na skutek zużycia kredytu na inne rozliczenia, na spłatę zadłużenia przeterminowanego) należy cukrowni udzielić kredytu płatniczego, aby nie wstrzymać akcji kontraktacyjnej. W związku z takim rozwiązaniem nasuwają się nam poważne wątpliwości o słuszności takiego rozwiązania.

Wątpliwość pierwsza to fakt, że kredyt płatniczy powinien być uruchamiany sporadycznie i wyjątkowo. Natomiast, gdy zadłużenie przeterminowane w cukrowni jest wysokie, a równocześnie przypada według umowy termin płacenia zaliczek, konieczność przyznawania na ten cel kredytu płatniczego występuje codziennie.

Obowiązujące przepisy i wytyczne do nich ustalają zasadę, że kredyt płatniczy powinien być odpowiednio „sprzedawany”, to jest udzielany na określonych warunkach, niespełnienie których powinno spowodować odmowę udzielenia tego kredytu w przyszłości. Przy udzielaniu kredytu płatniczego na cele kontraktacyjne postulat ten — naszym zdaniem — nie powinien być realizowany, nawet jeżeli przedsiębiorstwo nie wykona warunków postawionych przez Bank. Nieudzielenie bowiem kredytu na omawiany cel może spowodować znacznie większe i nieodwracalne szkody dla gospodarki narodowej w odróżnieniu od szkód, jakie powodują na przykład nadmierne zapasy, które ostatecznie przecież prędzej lub później zostaną rozładowane. Czy należy więc udzielać przedsiębiorstwu często kredytu płatniczego i to bez stawiania żadnych warunków? Warunki zresztą można stawiać, ale jeżeli cukrownia ich nie wykona należałoby — mając na uwadze znaczenie akcji kontraktacyjnej — kredyt udzielić. W takim razie oddział naraża się na zarzut postępowania niekonsekwentnego.

Nie wydaje się też słuszne zalecane rozwiązanie z punktu widzenia oddziaływania na przedsiębiorstwo przez narzucony tu system spłaty kredytu. Nakaz spłaty zadłużenia przeterminowanego i, praktycznie rzecz biorąc, udzielania kredytu płatniczego powoduje w ostatecznym wyniku — zgodnie z obowiązującymi przepisami — spłatę kredytu z najbliższych wpływów. W rezultacie czy przedsiębiorstwo i od-

dział chcą, czy nie i niezależnie od tego, czy jest to słuszne, czy nie, kredyt musi być spłacony z najbliższych wpływów na rachunek rozliczeniowy.

Czy niesłuszniej byłoby kredytu na inne rozliczenia nie przeznaczać na spłatę zadłużenia przeterminowanego, lecz na właściwy cel, to jest udzielanie zaliczek? Przy takim rozwiązaniu zadłużenie przeterminowane nie byłoby przemianowywane na kredyt płatniczy i spłacane z najbliższych wpływów. Gdyby zresztą zachodziła potrzeba spłaty zadłużenia przeterminowanego „w pierwszej kolejności” oddział ma prawo skorzystać z uprawnienia przewidzianego w punkcie 31 Instrukcji Służbowej A/8, ale w jakim celu zmuszać do tego przedsiębiorstwo i oddział przez uruchamianie kredytu płatniczego?

Wreszcie cały system manipulacji kredytami jest mocno niezrozumiały. System ten zakłada wykorzystywanie kredytu na inne rozliczenia bez stwarzania zabezpieczenia temu kredytowi, bowiem środki pochodzące z tego kredytu przeznaczone zostają na spłatę zadłużenia przeterminowanego, bez jednoczesnego wypłacenia plantatorom zaliczek. Aby stworzyć zabezpieczenie dla kredytu na inne rozliczenia należy udzielić kredytu płatniczego (na wypłatę zaliczek), lecz znów kredyt ten nie posiada określonego zabezpieczenia. Rezultatem tej kombinacji jest przemiana zadłużenia przeterminowanego w kredyt płatniczy. Zachodzi jednak pytanie — w jakim celu?

Przedstawione wyżej rozważania wskazują na konieczność zmiany istniejących przepisów w omawianym zakresie. Naszym zdaniem zmiana ta powinna polegać na upoważnieniu oddziałów terenowych do przeznaczenia kredytu na inne rozliczenia na zasilenie rachunku rozliczeniowego, nawet w przypadku istnienia zadłużenia przeterminowanego. Oczywiście wykorzystywanie kredytu w takim trybie powinno być ograniczone do uzasadnionych przypadków. Oddziały terenowe mają obecnie bardzo duże kompetencje w zakresie kredytowania przedsiębiorstw i nie wydaje się słuszne ograniczanie ich uprawnień w tym zakresie, zwłaszcza że w danym przypadku ograniczenie to jest nieuzasadnione, co wynika z powyższych rozważań.

Dodać jeszcze trzeba, że zaliczki na kontraktację powstają także w formie bezgotówkowej. Ma to miejsce na przykład wtedy, gdy cukrownia zakupi bezgotówkowo nawozy sztuczne i wyda je plantatorom. Wykorzystywany kredyt na inne rozliczenia, na sfinansowanie powstałych w ten sposób zaliczek powinien być, rzecz jasna, przeznaczony na spłatę zadłużenia przeterminowanego. Pozwólmy jednak oddziałom terenowym decydować o przeznaczeniu środków pieniężnych, pochodzących z kredytu, w omówionym zakresie.

Lata powojenne wykazały chyba w sposób dostateczny, że oddziały terenowe potrafią w stopniu wystarczającym czuwać nad zabezpieczeniem kredytu i nie ma istotnej potrzeby krępować ich polityki kredytowej przepisami, które w życiu praktycznym są w pewnych przypadkach niesłuszne.

E. Dobecki

Z. Komar

Nakło

## Jeszcze o likwidacji komórek rozliczeń inkasowych

Artykuły ukazujące się ostatnio na łamach Wiadomości NBP w sprawie łączenia komórek rozliczeń z czynnościami dysponentów, a szczególnie niektóre, „dość krytycznie nastawione do samego zagadnienia i jego wyników, skłoniły mnie do zabrania głosu i przedstawienia metod, jakie wypracowaliśmy przy łączeniu komórek.

Sprawą połączenia komórek rozliczeń z rachunkowością interesowaliśmy się od kilku lat. Jeszcze w okresie działania uchwały 527/55 w roku 1957 w dwóch oddziałach (w Kwidzynie i Kościerzynie) przesunęliśmy tytułem próby przyjmowanie żądań zapłaty od dostawców do komórki dysponentów rozliczeń. Połączenie w szerszym zakresie było wówczas niemożliwe, ze względu na bardziej skomplikowaną niż obecnie technikę operacyjną rozliczeń. Próba ta, która zresztą w Oddziale w Kwidzynie utrzymywała się dość długo, nie przyniosła wyraźnych efektów.

Do sprawy połączenia komórek powróciliśmy w roku 1958 po wejściu w życie ustawy o rozliczeniach i poważnym uproszczeniu techniki operacyjnej rozliczeń, jak na przykład zniesienie naliczania kar za zwłokę.

Po zapoznaniu się z wynikami eksperymentu w Oddziale w Gnieźnie, który pierwszy przeprowadził całkowite połączenie komórek rozliczeń z czynnościami dysponentów, dokonaliśmy w dniu 18 listopada 1958 roku połączenia omawianych czynności w Oddziale w Lęborku po krótkim przygotowaniu szkoleniowym. Przeszkolenie w tym oddziale było raczej tylko przypomnieniem wykonywanych już uprzednio czynności, bowiem pracownicy oddziału byli na ogół dość wszechstronnie wyszkoleni.

Przebieg eksperymentu organizacyjnego obserwowaliśmy bardzo uważnie, aby wypracować odpowiednią metodę łączenia czynności i osiągnąć jak najlepsze wyniki, bowiem — po uzyskaniu zgody departamentu — zamierzaliśmy eksperyment rozszerzyć na inne oddziały.

Osiągnięte rezultaty zostały w czasie wizytacji przedstawiciele Departamentu Operacyjno — Rachunkowego i Departamentu Organizacji ocenione pozytywnie i uzyskaliśmy zgodę, a nawet polecenie, aby działanie omawianego eksperymentu organizacyjnego sprawdzić w oddziale dużym.

W maju 1959 roku zlikwidowaliśmy odrębne komórki rozliczeń prawie równocześnie w I Oddziale Miejskim w Gdyni (oddział średniej wielkości) i w Oddziale Gdynia (oddział duży) — oczywiście także po odpowiednim przygotowaniu szkoleniowym i instruktażu organizacyjnym.

Po ukazaniu się ZP B-36/59 w ciągu kilku miesięcy zlikwidowaliśmy odrębne komórki rozliczeń we wszystkich oddziałach naszego województwa z wyjątkiem w Oddziale w Gdańsku-Wrzeszczu, gdzie na skutek szczupłości sali operacyjnej duża komórka rozliczeń mieści się w innym budynku po drugiej stronie ulicy.

Muszę podkreślić, jak wynika z doświadczeń z eksperymentującymi oddziałami, że połączenie czynności rozliczeniowych z dysponenturą byłoby o wiele trudniejsze, gdyby nie zostały uprzednio zniesione codzienne księgowania należności i zobowiązań.

Jako zasadę przyjęliśmy, że połączenie komórek poprzedzane było bezpośrednim instruktażem organizacyjnym, w którym opracowane były wszystkie elementy mogące mieć wpływ na wyniki połączenia, jak układ sali operacyjnej, wyszkolenie pracowników, termin otrzymywania poczty, godziny obsługi kasowej, termin zakończenia księgowania, ilość rachunków, możliwości powiązania dysponentów z kredytowcami, rozmieszczenie pracowników po reorganizacji

i wielkość obsady poszczególnych stanowisk po likwidacji komórki rozliczeń.

Chciałbym teraz dokładnie przedstawić wszystkie momenty, od których — moim zdaniem — w dużym stopniu zależą wyniki osiągnięte przy łączeniu czynności. Pominę jednak niektóre z nich, jak przygotowawcze szkolenie pracowników, powiązanie dysponentów z pracownikami planowania i kredytów, rozmieszczenie dysponentów i podział pracy pomiędzy dysponentów, bowiem rozwiązanie tych zagadnień uzależnione jest ściśle od warunków lokalnych, a poza tym zostały one już omówione w Wiadomościach NBP.

Jako pierwszy z podstawowych warunków, powiedziałbym nawet — postulatów prawidłowej pracy dysponentów — jest wydzielenie w końcu dnia zobowiązań przedsiębiorstw, przewidzianych do realizacji w dniu następnym.

Dysponenci rozliczeń powinni po skontrolowaniu księgowania wydzielić zobowiązania i oddzielić czwarte egzemplarze żądań zapłaty, grupując oddzielnie miejscowe i oddzielnie zamiejscowe żądania zapłaty. Miejscowe żądania zapłaty (czwarte egzemplarze) powinni sobie wzajemnie przekazać według właściwości prowadzenia portfeli należności, wydzielić także powinni pierwsze egzemplarze żądań zapłaty i wszystkie dokumenty przekazać pracownikom rachunkowości analitycznej.

Pracownicy rachunkowości analitycznej otrzymują z grubsza opracowane dokumenty, podzielone już na zobowiązania, uznania miejscowe oraz uznania zamiejscowe i mogą je dalej opracowywać już od godziny ósmej rano.

Drugą sprawą równie ważną jest jak najwcześniejsze otrzymanie i odpowiednie podzielenie otrzymywanej poczty. W każdym z oddziałów kładliśmy duży nacisk na to, aby poczta była jak najszybciej dostarczona, i aby były stworzone warunki do jej odpowiedniego opracowania. Stanowisko pracy otwierające przychodzącą pocztę otrzymało wykazy rachunków przydzielonych poszczególnym dysponentom. Poza tym zostało ono wzmocnione pracownikami z rachunkowości, których czas pracy został odpowiednio przesunięty.

Omawiana grupa pracowników miała obowiązek wykonać następujące czynności:

1. Oznaczyć awizy inkasowe z załącznikami, oddzielić czwarte egzemplarze żądań zapłaty, grupując je według przedsiębiorstw przydzielonych poszczególnym dysponentom i przekazać awizy do rachunkowości, zaś czwarte egzemplarze żądań zapłaty do dysponentów,

2. W następnej kolejności oznaczyć nadesłane zobowiązania inkasowe z zestawieniami żądań zapłaty i wykorzystując wspomniane wyżej wykazy rachunków przekazać dysponentom zobowiązania (żądania zapłaty) przydzielonych im do obsługi przedsiębiorstw.

Trzecim momentem, mniejszej zresztą wagi, było ustalenie godzin kasowych. Zwracaliśmy uwagę, aby w miarę możliwości udzielone zezwolenie na skrócenie godzin kasowych było wykorzystywane nie na późniejsze otwarcie kas (z wyjątkiem 10-15 minut), a na wcześniejsze ich zamknięcie, bowiem od terminu zamknięcia kas uzależnione jest rozpoczęcie księgowania.

Zastanówmy się z kolei nad korzyściami, jakie przynosi takie ustawienie omówionych odcinków pracy.

Dysponenci rozliczeń mogą prawidłowo obsłużyć dość dużą ilość przedsiębiorstw pod warunkiem, że praca ich będzie równomiernie rozłożona w czasie. Jeśliby dysponenci prócz normalnej obsługi klientów musieli po rozpoczęciu

pracy wydziałać płatne zobowiązania i pierwsze egzemplarze żądań zapłaty, to w rezultacie powstałyby w ich pracy poważne spiętrzenia, które wpływałyby ujemnie na jakość i terminowość obsługi klientów. Poza tym właśnie na skutek tych spiętrzeń dysponent mógłby obsłużyć znacznie mniejszą ilość przedsiębiorstw niż przy prawidłowym ustawieniu jego pracy.

Przesunięcie wyłączenia pierwszych egzemplarzy żądań zapłaty na wczesne godziny ranne, kiedy ruch klientów jest jeszcze słaby oraz wydzielanie płatnych zobowiązań w końcu dnia poprzedniego usuwa zatory, likwiduje powrotny obieg dokumentów (czwarte egzemplarze żądań zapłaty) do dysponentów, stwarza warunki do prawidłowej pracy dysponentów i umożliwia przydzielenie im dość dużej ilości przedsiębiorstw, bez obawy obniżenia jakości pracy. Działanie tych usprawnień nie ogranicza się tylko do pracy dysponentów. Rzutują one poważnie i na pracę rachunkowości analitycznej, przesuwają bowiem szczyt natężenia pracy z drugiej połowy dnia na pierwszą jego połowę.

Rachunkowość analityczna, jak już wspomniano wyżej, wymaga odpowiednio podzielone dokumenty dotyczące wykupu zobowiązań z kartoteki drugiej i pierwszej już o godzinie ósmej rano. Niewiele później wpływają dokumenty z awizów otrzymanych i do późniejszego opracowania pozostają tylko realizowane polecenia przelewu z podaży dziennej oraz dokumenty kasowe.

Ponieważ ilość pracy w rachunkowości wynika z ilości zleceń otrzymanych z „drogi”, z kartotek zobowiązań i od klientów, to jasne jest, że zwiększenie nasilenia pracy w godzinach rannych, kiedy pracownicy nie są jeszcze zmęczeni, musi w konsekwencji przynieść zwolnienie tempa w drugiej połowie dnia pracy, co jest korzystne dla jakości pracy z tego względu, że zwiększa się wtedy ilość czynności kontrolnych, wymagających skupienia uwagi.

Przyspieszenie opracowywania primanot pozwala także na uniknięcie opóźnień powstających w wyniku błędów, bowiem rachunkowość analityczna posiada wtedy pewną rezerwę czasu na wyszukanie ewentualnych błędów, które poprzednio były często przyczyną opóźnienia księgowości i innych prac końcowych, a poza tym powodowały wzrost tempa pracy w końcu dnia, co odbijało się niekorzystnie na jakości pracy.

Zagwarantowanie terminowego rozpoczęcia księgowości i w niektórych przypadkach pewne ich przyspieszenie przez wcześniejsze zakończenie godzin kasowych, prócz zwolnienia tempa prac wykończeniowych i kontrolnych, miało na celu także wygosparowanie rezerwy czasu dla dysponentów, potrzebnej do wyłączenia zobowiązań i należności, wiążących się z realizacją zobowiązań (czwarte egzemplarze żądań zapłaty).

Muszę dodać, że przy ustawianiu księgowości analitycznej w oddziałach zwracaliśmy uwagę, aby nie dopuścić do wąskiej specjalizacji, i aby opracowywania przekroju inkasowego nie powierzać dotychczasowym pracownikom komórek rozliczeń, ale doprowadzić do tego, żeby wszyscy pracownicy rachunkowości analitycznej byli jednakowo obznajmieni z wszystkimi czynnościami powierzonymi im do wykonania.

Sprawę stosowania wypracowanej przez nas metody pracy po połączeniu czynności skomplikowało zniesienie odrębnych awizów inkasowych.

Po zniesieniu bowiem codziennych księgowości analitycznych i syntetycznych na kontach 771 i 772 wystąpiło zagadnienie utrzymania jak najbardziej prawidłowych stanów portfeli należności, potwierdzanych przez przedsiębiorstwa w okresach kwartalnych. Aby ustrzec się przed wystąpieniem nieprawidłowości, przy ustawianiu pracy dysponentów i rachunkowości kładliśmy nacisk na bezpośrednio po otrzymaniu odnotowywanie na pierwszych egzem-

plarzach żądań zapłaty odmów akceptu oraz na to, aby pierwsze egzemplarze żądań zapłaty były wyłączone z portfela B jak najwcześniej i, aby pracownicy rachunkowości sporządzali zbiorówki uznaniowe i primanotę na podstawie pierwszych, a nie czwartych egzemplarzy żądań zapłaty. Dzięki temu prawidłowość wyłączenia pierwszych egzemplarzy żądań zapłaty była automatycznie kontrolowana przez zgodność primanoty.

Wydaje mi się, że wyłączenie, zgodnie z ZP B 59/59, pierwszych egzemplarzy żądań zapłaty już po sporządzeniu primanoty może spowodować powstanie poważniejszych niezgodności stanów portfeli B, bowiem dysponenci w pośpiechu mogą wyłączyć niewłaściwe pierwsze egzemplarze żądań zapłaty i fakt ten bez specjalnej kontroli będzie nie do uchwycenia, a zastosowanie tego rodzaju stałej kontroli w końcu dnia nie jest możliwe.

Dlatego też, oraz dla utrzymania równomiernego w ciągu dnia obciążenia dysponentów, wszędzie gdzie jest to możliwe, utrzymujemy zasadę jak najwcześniejszego pełnego opracowania otrzymywanej poczty awizowej, zawierającej obecnie połączone wszystkie zlecenia i dostarczenie z rana dysponentom czwartych egzemplarzy żądań zapłaty, jeszcze przed sporządzeniem primanot.

Trudno jest nam jednak utrzymać tę zasadę w oddziałach dużych, otrzymujących znaczne ilości awizów, ze względu na to, że na odpowiednie oznaczenie tak dużej ilości awizów potrzeba znacznie więcej czasu, niż na oznaczenie tylko awizów inkasowych i w związku z tym dysponenci otrzymaliby czwarte egzemplarze żądań zapłaty w celu wydzielania pierwszych egzemplarzy żądań zapłaty w znacznie późniejszym terminie, co mogłoby przeszkadzać właściwej obsłudze klientów.

Na potwierdzenie powyższych wywodów muszę wspomnieć, że wszystkie większe oddziały wyraziły ujemną opinię o zniesieniu awizów inkasowych.

Nad niektórymi metodami organizacji pracy, stosowanymi w naszym województwie, zatrzymałem się może zbyt długo, ale skłoniły mnie do tego opublikowane wypowiedzi kolegów, którzy pominęli te tematy, a które uważam za bardzo ważne i dające konkretne korzyści.

W czasie przeprowadzania zmian organizacyjnych wyłożyły się dwa dalsze zagadnienia:

- 1) organizacyjne ustawienie dysponentów,
- 2) sprawa dostarczania dokumentów do kas.

Jeżeli chodzi o ustawienie organizacyjne dysponentów, to kierowników dysponentów bez przydziału przedsiębiorstw powołano tylko w dwóch oddziałach, w których powstały sekcje czternasto- i dziesięcioosobowe. W pozostałych oddziałach dysponentom sprawującym nadzór nad grupą dysponentów powierzono także obsługę przedsiębiorstw.

W nowym układzie organizacyjnym nabrało ostrości zagadnienie dostarczania dokumentów do kas. W niektórych przypadkach sprawa ta jest nawet dość paląca, bo na przykład w IV Oddziale Miejskim w Gdańsku klientów obsługuje czternastu dysponentów umieszczonych kolejno przy ladzie.

Zastosowaniem transporterów w pracy bankowej zainteresowała się Centrala Banku, czemu dała wyraz w roku ubiegłym umieszczając to zagadnienie w ankiecie w sprawie unowocześnienia i zwiększenia pomocy technicznej. Zagadnienie to jest niewątpliwie trudne do rozwiązania, bowiem — według moich wiadomości — nie produkowano dotychczas transporterów biurowych i nie ma żadnych doświadczeń na tym odcinku. Poza tym wydaje się, że ze względu na dużą różnorodność typów sal operacyjnych będą musiały być stosowane różne rozwiązania konstrukcyjne, co jeszcze bardziej komplikuje zagadnienie.

W naszym okręgu sprawą budowy transportera zainteresowaliśmy przedsiębiorstwo „Roldźwig” i zamierzamy w roku bieżącym opracować dokumentację techniczną oraz wy-

budować i zainstalować transporter w IV Oddziale Miejskim w Gdańsku.

Jeżeli chodzi o pomoce techniczne, to należy wspomnieć także o wyświetlaczach numerków kasowych. Zastosowanie ich, szczególnie w większych oddziałach, przyniosłoby niewątpliwie korzyści, bowiem zmusiłoby klientów do grupowania się z dala od kas i wpłynęłoby na spokojniejszą pracę kasjerów. O ile wiem, to we Wrocławiu wyświetlacze są już od dość dawna zastosowane i dają konkretne korzyści, a poza tym znajduje się tam także firma produkująca wyświetlacze. Wydaje mi się, że sprawą zaopatrzenia większych oddziałów w wyświetlacze powinna się zainteresować Centrala Banku i możliwie szybko zaopatrzyć w nie przynajmniej wszystkie większe oddziały.

Wracając do sprawy korzyści, jakie przyniosła likwidacja odrębnych komórek rozliczeń, to poza oszczędnościami etatowymi, które według mojego szacunkowego wyliczenia powinny wynosić przeciętnie nieco ponad dziesięć etatów w skali jednego województwa, widzimy jeszcze korzyści następujące:

1. Bezsprzeczne usprawnienie obsługi przedsiębiorstw tak przez prawie pełną realizację zasady jednego okienka jak też na skutek tego, że dysponent obsługując mniejszą ilość rachunków ma dzięki temu lepszą znajomość specyfiki rozliczeniowej przedsiębiorstw i stanu ich dyspozycyjności finansowej.

2. Możliwość większego niż poprzednio oddziaływania na przedsiębiorstwa w zakresie stosowania przez nie najbardziej dla nich właściwych form rozliczeniowych (przykład — w Oddziale w Lęborku rozliczenia miejscowe dokonywane są prawie wyłącznie przy pomocy poleceń przelewu).

3. Zgrupowanie oddzielnie czynności operacyjno-technicznych i oddzielnie czynności związanych z obsługą rozliczeniową oraz pełną administracją rachunkami przedsiębiorstw uważam za duży krok naprzód w rozwoju prawidłowej organizacji pracy bankowej.

4. Wyeliminowanie czynności zbędnych, jak przekazywanie limitów wolnych środków komórkom rozliczeń i codzienne księgowanie na kontach 771 i 772. Poza tym trzeba dodać, że w związku z tym, iż obecnie saldami rachunków dysponują przedsiębiorstwa i bardzo często zmieniają kolejność płatności zobowiązań, to gdyby administracja ich zobowiązaniami nie znajdowała się u dysponentów pracownicy obydwu komórek musieliby tracić dość dużo czasu na częste porozumiewanie się w sprawie realizacji zobowiązań uprzywilejowanych co do terminu ich płatności.

5. Stworzenie możliwości lepszej współpracy dysponentów z pracownikami planowania i kredytów przez przydzielenie dysponentom odpowiednich grup przedsiębiorstw.

6. Zwiększenie natężenia pracy rachunkowości analitycznej w godzinach rannych i zmniejszenie go w końcu dnia, co wpływa na podniesienie jakości pracy i w dużym stopniu eliminuje możliwość wystąpienia godzin nadliczbowych, przez likwidację przestojów i luzów w ciągu dnia.

7. Podniesienie się poziomu fachowego pracowników rachunkowości, którzy muszą mieć obecnie szerszy zakres wiadomości teoretycznych i umiejętności praktycznych niż to było konieczne poprzednio.

8. Zmniejszenie trudności jakie mieli poprzednio naczelnicy wydziałów operacyjno-rachunkowych przy obsadzaniu komórek w razie urlopów i chorób.

F. Lewandowski  
Gdańsk

## Przygotowanie oddziału do realizacji zadań w roku 1960

Blisko miesięczny okres przygotowawczy do konferencji ekonomicznej został wykorzystany przez aktyw pracownicy dla przeanalizowania naszych dotychczasowych wyników pracy jak również i braków naszego oddziału. Okres ten pozwolił nam na zwrócenie uwagi także na te momenty, których niekiedy poprzednio nie dostrzegaliśmy mimo, że niejednokrotnie były one przyczyną niedociągnięć w naszej działalności zawodowej. Ta dokładna analiza dotychczasowej pracy pozwoliła na wyciągnięcie właściwych, zdaniem naszym, wniosków w celu ustalenia skuteczniejszych metod pracy w przyszłości.

W toku przygotowania do konferencji ekonomicznej komisja, która zajmowała się przygotowaniem odpowiednich wniosków, rozwinęła ożywioną działalność, obejmując nią nie tylko pracowników planistyczno-kredytowych, ale również pracowników operacyjnych oddziału. Postawiliśmy sobie zadanie przedyskutowania najważniejszych zdaniami naszym problemów referatu, a więc tych, których znaczenie i ciężar gatunkowy wyraźnie już ustalał wytyczne polityki Banku w roku 1960.

W dyskusji pragniemy usłyszeć szczere wypowiedzi inspektorów, wskazujące czy w ramach posiadanych przez oddział możliwości istnieją perspektywy realizacji wytycznych Zarządu Banku, zawartych w referacie Wiceprezesa L. Glucka, czy widzimy możliwości wzbogacenia i pogłębienia naszej dotychczasowej problematyki i w jaki wreszcie sposób należałoby do codziennej pracy inspektora planistyczno-kredytowego włączyć nową tematykę zadań Banku w roku 1960.

Po ogólnym zapoznaniu pracowników z wymogami stawianymi przez Zarząd Banku oraz omówieniu ich dalsza

dyskusja potoczyła się już wyłącznie w gronie pracowników wydziału planistyczno-kredytowego i kierownictwa oddziału. Tematyką dyskusji objęto:

a) dotychczasowy stopień wykorzystania czasu pracy przez inspektora,

b) dotychczasowy styl pracy starszych inspektorów, stopień panowania ich nad zespołem,

c) organizację pracy inspektorów dla celów zachowania ciągłości analizy, oddziaływania i rytmiczności działalności inspekcyjnej, przy równoczesnym uwzględnieniu hierarchii potrzeb w przedsiębiorstwie w powiązaniu z polityką ogólną danego okresu,

d) ocenę dotychczasowej działalności wydziału kredytów (porównanie roku 1959 z rokiem 1958) w zakresie ilości, jakości prac analitycznych i inspekcyjnych.

W rezultacie stwierdzono, że na przestrzeni roku 1959 nastąpiła wyraźna poprawa w wykorzystaniu czasu pracy inspektora, niemniej jeszcze zróżnicowany poziom kwalifikacji zawodowych (w rozumieniu przygotowania teoretycznego i stażu pracy) inspektorów powodował konieczność wywierania stałego nacisku tak ze strony kierownictwa jak i ze strony starszych inspektorów w celu wyegzekwowania wyższego poziomu pracy.

Należy przy tym obiektywnie stwierdzić, że rok 1959 był okresem bardzo trudnym, pełnym dorywczych, niemniej poważnych prac, ugruntowania się w kredytach „na stałe” zagadnień inwestycyjnych i ekonomicznej kontroli funduszu płac.

Niezależnie od powyższego stanu rzeczy terenowe czynności gospodarcze, ku naszemu zadowoleniu, odczuły potrzebę większego związania swojej działalności z Bankiem, co

w konsekwencji pociągnęło za sobą w pierwszym rządzie wzrost czynności o charakterze statystycznym, w dalszym zaś — sprawozdawczym.

Te właśnie momenty „wyzwoliły” pewne ukryte rezerwy i możliwości pracowników, którzy z miesiąca na miesiąc poczynali się upodabniać swą podstawą coraz bardziej do tych, o których była mowa w wytycznych Wiceprezesa L. Glucka.

Należałoby zatem wyciągnąć wniosek, że w dalszym ciągu zachodzi konieczność utrzymania wskaźnika wykorzystania czasu pracy inspektorów na poziomie czwartego kwartału ubiegłego roku, z uwzględnieniem konieczności wyeliminowania „szturmowości” i „akcyjności” zadań. W związku z tym właśnie na plan pierwszy wysuwa się u nas problem kierowania całością i zespołami. Twierdzimy, że starsi inspektorzy powinni w większym niż dotychczas stopniu uwolnić się od prac paraliżujących im możliwość właściwego wykonywania funkcji kierowniczej. Zachodziłaby zatem konieczność położenia większego niż dotąd nacisku zmierzającego do równomiernej realizacji zadań inspektorów, budowania ich samodzielności przez stopniowy, aczkolwiek odczuwalny wzrost wymogów w zakresie jakości analizy, w tematyce inspekcji, form korespondencji i dokładnej znajomości przedsiębiorstw kontrolowanych.

Powiedzieliśmy sobie szczerze, że dojrzał już czas, aby w większym i szerszym stopniu stosowana była zasada, która określa nasz regulamin oddziałowy, że inspektor buduje swój program pracy analitycznej, inspekcyjnej i oddziaływania samodzielnie, a który to program badany następnie od strony jego zgodności z linią polityki ogólniej danego okresu, jest jego zadaniem, które powinien realizować właściwie i zgodnie z przepisami.

Ponadto doszliśmy do przekonania, że aby odpowiednio wprowadzać w życie wytyczne pracy na rok 1960 musimy w oddziale zwrócić większą uwagę na:

- a) składniejsze organizacyjnie wiązanie ogólnych prac zespołów,
- b) właściwsze wykorzystanie statystyk wydziałowych i grupowych,
- c) konieczność zacierania odrębności zespołów, jeżeli chodzi o czas, termin i jakość pracy,
- d) utrzymanie na dotychczasowym poziomie a nawet polepszenie atmosfery koleżeńskiej oraz współpracy między zespołami,

a) szkolenie pracowników.

W celu wykonania zadań omawianych i podjętych na zespołowych naradach pracy — niezależnie od spraw związanych ściśle z wykonywanymi czynnościami — sprawa szkolenia pracowników była zwykle stawiana na pierwszym planie. Wszyscy już bez mała zdają sobie sprawę z tego, że coraz to nowe zadania, jakie partia i rząd stawiają przed aparatem Narodowego Banku Polskiego, wymagają od pracowników Banku nie tylko umiejętności stosowania w praktyce przepisów, ale znajomości zagadnień ekonomicznych, które są niezbędne dla prawidłowego oddziaływania na jednostki kontrolowane. W pracy bankowej nie wystarcza już sama rutyna, dziś potrzebna jest gruntowna wiedza, którą zdobyć można jedynie drogą samokształcenia i studiowania literatury fachowej.

W toku przeprowadzonej dyskusji, w poszczególnych zespołach, między innymi padały wnioski, że Narodowy Bank Polski powinien zakończyć swój permanentny okres szkolenia a rozpocząć przyjmowanie pracowników przygotowanych już do pracy w aparacie bankowym, wnoszących wraz z sobą pewien zasób wiadomości teoretycznych z zakresu szkoły wyższej lub przynajmniej średniej.

Zdajemy sobie sprawę z faktu, że w oddziale naszym istnieje jeszcze poważny odsetek pracowników o niewystarczającym stopniu wykształcenia i to nie tylko w komórkach pionu operacyjno-rachunkowego, lecz również w komórkach pionu planistyczno-kredytowego. Tymi pracownikami w pierwszym rządzie powinniśmy się zająć, dając im możliwości uzupełnienia swych wiadomości z zakresu wymaganej szkoły średniej lub wyższej.

Faktem jest, że wykształcenie teoretyczne zwiększa horyzonty umysłowe i uplastycznia myślenie, kwalifikacje te jednak są niewystarczające, jeśli nie zostaną podbudowane kilkuletnim praktycznym stażem pracownika.

W celu zatem możliwie szybkiej zmiany stylu pracy naszego oddziału w sensie jej uekonomicznienia, konieczne staje się intensywne szkolenie w ramach kursów bankowych i pozabankowych — z oderwaniem od pracy i bez oderwania, szkolenie pracowników w przedsiębiorstwach oraz nakłanianie ich do samokształcenia.

Celowe również wydaje się w obecnym momencie przejście w szkoleniu na omawianie ekonomiki poszczególnych gałęzi gospodarki narodowej, a nie tylko studiowanie przepisów i węzłowych zasad systemu finansowego czy zasad rachunkowości.

Okres szkolenia w sensie zaznajamiania się z przepisami i obowiązującymi zasadami należałoby uważać już za zakończony.

Zdaniem naszym powinno się przejść teraz na zgłębianie ekonomiki i węzłowych zagadnień gospodarczych oraz na dyskusje, które w treści swej miałyby wykazać sposoby oddziaływania na życie gospodarcze.

W celu nadania właściwego kierunku pracy w oddziale i stworzenia lepszych warunków dla jej wykonania dyskusja rozwinięta w okresie przygotowawczym dała w efekcie pewne wnioski i postanowienia o charakterze wewnątrz-organizacyjnym.

W zakresie szkolenia indywidualnego i samokształcenia postanowiono:

— wzmocnić stopień zainteresowania się zagadnieniem szkolenia w oddziale oraz stworzyć pracownikom możliwość poznania przodujących metod pracy, w sensie korzystania z doświadczeń oddziałów uznanych za przodujące.

— w zakresie szkolenia w przedsiębiorstwach w szerszym niż dotychczas stopniu stosować tę formę szkolenia, dbając o właściwą organizację tego szkolenia, aby pracownik w krótkim możliwie już czasie odniósł maksimum korzyści,

— w zakresie szkolenia pozazakładowego w większym stopniu otoczyć opieką pracowników szkolących się zaocznie jak również uczęszczających na studia wieczorowe i kursy, a nadto aktywnie współpracować z instytucjami szerzącymi myśl ekonomiczną przez odczyty, dyskusje i konferencje naukowe.

Powyższe, skromne nasze uwagi na tle dokonanej w oddziale analizy wytycznych referatu Wiceprezesa L. Glucka nie obejmują oczywiście wszystkich zagadnień i problemów nurtujących oddział. Przypuszczamy jednak, że wypowiedź nasza, choć niepełna i niedoskonała, pobudzi aktyw pracowniczy innych oddziałów Narodowego Banku Polskiego do zabrania głosu na tematy tak żywo nas wszystkich interesujące.



# Kontrola funduszu płac przedsiębiorstw

Wprowadzenie z dniem 1 lipca 1959 roku nowej Instrukcji Służbowej A/9 z zakresu kontroli funduszu płac stanowi dalszy etap pogłębienia tej dziedziny pracy bankowej. Niezależnie od wprowadzenia w życie nowej instrukcji służbowej ważność tego zagadnienia w ekonomice naszego państwa podkreśliła uchwała Prezydium Rządu Nr 384 z dnia 17 września 1959 roku w sprawie środków zabezpieczających dyscyplinę wykonania narodowego planu gospodarczego w zakresie inwestycji i płac (Monitor Polski Nr 79/59).

Na tym tle w planach pracy oddziału w drugim półroczu 1959 roku położony został szczególny nacisk na prawidłowe opracowanie zarządzeń związanych z kontrolą funduszu płac, między innymi w drodze przeprowadzenia inspekcji w przedsiębiorstwach.

Inspekcje te zostały przeprowadzone przez inspektorów kredytowych w pierwszej kolejności we wszystkich przedsiębiorstwach wykazujących przekroczenia funduszu płac, w celu ustalenia przyczyn przekroczeń. Następnie inspekcje z zakresu kontroli funduszu płac przeprowadzono w wytypowanych przedsiębiorstwach nie wykazujących przekroczeń.

Inspekcje w pierwszej grupie przedsiębiorstw ustaliły przyczyny występowania przekroczeń funduszu płac i stopień realizacji środków podejmowanych przez przedsiębiorstwa w celu wygosparowania przekroczeń.

Bardziej interesujący materiał dały inspekcje w drugiej grupie przedsiębiorstw, to jest w przedsiębiorstwach nie wykazujących przekroczeń funduszu płac. Okazało się, że przedsiębiorstwa te kierują się ogólnym limitem korygowanego funduszu płac, pokrywając przekroczenia w jednej grupie pracowników oszczędnościami w innych grupach, tak na przykład przeanalizowane w jednym przedsiębiorstwie przemysłowym wykonanie planu korygowanego funduszu płac za okres od 1 stycznia do 30 września 1959 roku przedstawia się następująco:

(w tysiącach złotych)

| Lp. | Grupa pracowników                  | Przekroczenie | Oszczędność  |
|-----|------------------------------------|---------------|--------------|
| 1   | Robotnicy grupy przemysłowej       | 314           | —            |
| 2   | Pracownicy obsługi                 | 25.1          | —            |
| 3   | Straż przeciwpożarowa              |               | 28.6         |
| 4   | Grupa nieprzemysłowa               |               | 424.1        |
| 5   | Przekroczenie zasiłków chorobowych | 107.7         |              |
|     | <b>R a z e m</b>                   | <b>446.8</b>  | <b>452.7</b> |

per saldo występuje oszczędność w wysokości 5.900.— złotych.

Szczegółowe badanie powstania przekroczeń w jednych grupach przy występowaniu oszczędności w grupach pozostałych wykazało, że oszczędności:

1) w grupie pracowników straży przeciwpożarowej powstała zasadniczo z powodu niewykonania planu zatrudnienia,

2) w grupie nieprzemysłowej — w wyniku zmniejszenia zakresu rzeczowego robót, a w związku z tym ograniczenia zatrudnienia o 40 pracowników w stosunku do planu rocznego.

## Analiza rocznego planu funduszu płac

Przedsiębiorstwo .....

| Pozycja | Wyszczególnienie   | Plan na rok 1960                                |                        | Wykonanie w roku 1959 |
|---------|--|---|------------------------|-----------------------|
|         |  | według planu techniczno-przemysłowo-finansowego | według planu uzó. Nr 1 |                       |
| 1       | Produkcja  |   |                        |                       |
| 2       | Fundusz płac ogółem  |   |                        |                       |
| 3       | Procentowy udział funduszu płac w stosunku do produkcji  |   |                        |                       |
| 4       | Na jeden złoty funduszu płac przypada produkcji  |   |                        |                       |
| 5       | Korygowany fundusz płac  |   |                        |                       |
| 6       | Procentowy udział korygowanego funduszu płac w stosunku do produkcji   |   |                        |                       |
| 7       | Na jeden złoty funduszu płac przypada produkcji  |   |                        |                       |
| 8       | Fundusz płac nie podlegający korekcie, łącznie z premiovym funduszem płac  |   |                        |                       |
| 9       | Procentowy udział do korygowanego funduszu płac  |   |                        |                       |
| 10      | Stosunek produkcji w poszczególnych kwartałach do produkcji rocznej ogółem (wskaźnik i cyfry absolutne)<br>Pierwszy kwartał<br>Drugi kwartał<br>Trzeci kwartał<br>Czwarty kwartał  |   |                        |                       |
| 11      | Stosunek procentowy korygowanego funduszu płac w poszczególnych kwartałach do korygowanego planu rocznego funduszu płac (wskaźnik i cyfry absolutne)<br>Pierwszy kwartał<br>Drugi kwartał<br>Trzeci kwartał<br>Czwarty kwartał |   |                        |                       |
| 12      | Produkcja globalna w cenach porównywalnych   |   |                        |                       |
| 13      | Produkcja towarowa według cen zbytu  |   |                        |                       |
| 14      | Wskaźnik procentowy  |   |                        |                       |
| 15      | Wydajność ogółem   |   |                        |                       |
| 16      | Wydajność na jednego pracownika grupy, której fundusz płac podlega korekcie  |   |                        |                       |

Orientując się w tych oszczędnościach, które w ścisłym tego słowa znaczeniu nie były oszczędnościami, przedsiębiorstwo świadomie dopuściło do przekroczeń funduszu płac w innych grupach pracowników do wysokości wyżej omówionych kwot.

W wyniku tego powstało przekroczenie planowanego funduszu płac w przemysłowej grupie pracowników oraz w grupie pracowników obsługi, przy jednoczesnym niewykonaniu planu zatrudnienia o 15 robotników.

Bezpośrednią przyczyną przekroczeń było:

- a) przyznawanie i wypłacanie wysokich premii za wykonanie planu produkcji. Wpłaty tych premii stanowiły 26,69% zasadniczego funduszu płac, przy planowanej wysokości 20,06% zasadniczego funduszu płac,
- b) przekroczenie planu wypłat z tytułu dodatków za godziny nadliczbowe,
- c) wypłaty za czas nie przepracowany.

Prowadzenie przez przedsiębiorstwo wyżej omówionej polityki w zakresie gospodarki funduszem płac spowodowało, że planowane średnie płace według planu techniczno-przemysłowo-finansowego w wysokości złotych 1.310 zostały wykonane w wysokości 1.430 złotych.

Przytoczony przykład wskazuje na konieczność badania zagadnień funduszu płac, we wszystkich przedsiębiorstwach, z uwagi na to, że w tych przedsiębiorstwach, które nie wykazują przekroczeń korygowanego funduszu płac, mogą istnieć również poważne nieprawidłowości w zakresie prawidłowej gospodarki funduszem płac.

W celu dalszego doskonalenia metod kontroli funduszu płac pożądana byłaby odpowiednia współpraca w tym zakresie z jednostkami nadrzędnymi przedsiębiorstw, które przy przeprowadzaniu kontroli powinny kontaktować się z Bankiem i udostępniać mu wyniki swych badań. Przedsiębiorstwa bowiem niechętnie udostępniają Bankowi protokoły z tych kontroli i to tylko w tych przypadkach, gdy oddziałowi o nich wiadomo. Zdarza się czasem, że oddział w wyniku przeprowadzonej kontroli dochodzi do tych samych stwierdzeń co badanie jednostki nadrzędnej. Natomiast gdyby oddziałowi były wiadome wyniki badań jednostki nadrzędnej, kontrola przeprowadzana przez oddział mogłaby się z miejsca skoncentrować na zbadaniu likwidacji nieprawidłowości stwierdzonych przez jednostkę nadrzędną przedsiębiorstwa.

A. Makowiecki  
Gorlice

## RYNKI ZAGRANICZNE

Pismo poświęcone sprawom gospodarki światowej i handlu zagranicznego

Ukazuje się we wtorki, czwartki i soboty. Zamieszcza stałe rubryki: „Kraje, Towary, Rynek pieniężny, Ceny i Giełdy”.

Wydaje Polska Izba Handlu Zagranicznego.

Zamówienia na prenumeratę przyjmuje administracja: **Warszawa, ul. Trębacka 4, pokój nr 5.** Koszt prenumeraty półrocznej wynosi 72.— zł. Konto PKO I/OM-1-71-110069.

Na żądanie administracja wysyła numer okazowy.





