

# WIADOMOŚCI

## Narodowego Banku Polskiego

---



Miesięcznik

TREŚĆ NUMERU

DZIAŁ ARTYKUŁOWY

1. Jak Oddział Bielsko-Biała wprowadza w życie Zarządzenie Prezesa Banku A/55 — *A. Szatkowski i K. Lipowczan* . . . . . 613
2. Nowe zasady rozliczeń za dostawy, usługi i roboty na tle uchwały Prezydium Rządu nr 527 — *E. Kaczmarek* . . . . . 619
3. Potrzeba nowego stylu pracy — *J. Szyrocki* . . . . . 624
4. Planowanie wielkości obiegu pieniężnego i jej powiązania z obrotami gotówkowymi — *Z. Tokarski* . . . . . 630
5. Uwagi na temat metody badań organizacji pracy w oddziałach operacyjnych — *R. Grabiański* . . . . . 635
6. Przegląd niektórych artykułów wydawnictw ekonomicznych — *M.* . . . . . 638

DYSKUSJE

1. Zagadnienia organizacji pracy wydziału planowania i kredytów oddziału operacyjnego — *S. Szałowski* . . . . . 641
2. Finansowanie płatności z tytułu transportu — *M. Zembrzusi* . . . . . 646

Z DOŚWIADCZEŃ RADZIECKICH I KRAJÓW DEMOKRACJI LUDOWEJ

1. Formy rozliczeń między ZSRR a krajami demokracji ludowej . . . . . 647
2. Rozliczenia za usługi transportowe — *K. Witkowski* . . . . . 650

Z DOŚWIADCZEŃ I PRAKTYKI BANKOWEJ

1. Spostrzeżenia z początkowego okresu stosowania w praktyce postanowień Uchwały Prezydium Rządu nr 526 z dnia 2 lipca 1955 roku — *T. Witczak* . . . . . 652
2. Kontrola pomocniczych spółdzielni rzemieślniczych w świetle Uchwały CZSP nr 207 — *M. Boruń* . . . . . 654
3. Wzmocnić kontrolę bankową nad działalnością gospodarstw rolnych oddziałów zaopatrzenia robotniczego — *T. Jaroszkiewicz i A. Szuliga* . . . . . 657
4. Analiza kosztów własnych w przedsiębiorstwach komunalnych — *M. Koeltz* . . . . . 660
5. O kilku sposobach pełnej realizacji Uchwały nr 526 Prezydium Rządu — *J. Zakrzewski* . . . . . 663
6. Ruch usprawnieniowy w oddziałach terenowych NBP w świetle Uchwały Prezydium Rządu nr 446 z dnia 11.6. 1955, r. — *J. Hermanowicz* . . . . . 664
7. Ewidencja wykorzystania limitu kredytu na nadzwyczajne potrzeby — *O. Konopka* . . . . . 665
8. Niedociągnięcia w sporządzaniu wniosków kasowych uczestników planowania kasowego — *W. Ludkiewicz* . . . . . 667
9. Zmiany w trybie przyznawania, wykorzystania i spłaty kredytów na fundusz plac — *M. Dębski* . . . . . 668
10. Listy do redakcji . . . . . 670

DZIAŁ INSTRUKCYJNY

1. Uwagi na temat Instrukcji Służbowej NBP nr B/12 — *L. Przełęcki* . . . . . 671

KRONIKA

1. Nagrody przyznane za projekty usprawnieniowe . . . . . IV str. okł.

## JAK ODDZIAŁ BIELSKO-BIAŁA WPROWADZA W ŻYCIE ZARZĄDZENIE PREZESA BANKU A/55

Minister Finansów ob. dr T. Dietrich, przedkładając sejmowi do rozpatrzenia budżet państwa na rok 1955 w końcowej części swego exposé powiedział:

„Zadania postawione w budżecie wymagają jednak wielkiego wysiłku dla pełnego zabezpieczenia dochodów, a tym samym i osiągnięcia zaplanowanej nadwyżki, stanowiącej pokrycie dla wykonania zadań w dziedzinie wzrostu płac realnych i poprawy dochodu chłopów oraz dla działalności kredytowej Narodowego Banku Polskiego.

Wygospodarowanie tej nadwyżki wymaga osiągnięcia zaplanowanego wzrostu produkcji rolnej i przemysłowej; walki o obniżenie kosztów produkcji i obrotu, bezwzględnego nieprzekraczania wydatków inwestycyjnych, rygorystycznej walki z narastaniem nieplanowanych zapasów, obniżenia kosztów administracji oraz ogólnego wzmocnienia dyscypliny finansowej“.

Minister Finansów wytyczył nam w sposób jasny i zdecydowany kierunek naszej pracy, wskazał linię właściwego działania i perspektywę konkretnego udziału Banku, w realizacji uchwał II Zjazdu PZPR.

Dla nas pracowników NBP stało się więc oczywiste, że dążyć musimy do bardziej skutecznego oddziaływania na działalność gospodarczą i finansową kontrolowanych jednostek, że pogłębić musimy zrozumienie roli kredytu krótkoterminowego i jego funkcji w gospodarce narodowej, wpływać na przyspieszenie rozliczeń i wykorzystywać wszystkie możliwości oddziaływania na gospodarkę przedsiębiorstw przy pomocy pieniądza.

Ponadto dążyć musimy do zmiany dotychczasowego stylu pracy, wprowadzenia lepszych, skuteczniejszych metod oddziaływania, usprawnienia pracy, pogłębiania i zacieśniania współpracy z kontrolowanymi przedsiębiorstwami i ich jednostkami nadrzędnymi oraz przejawiania większej operatywności w stosowaniu środków niezbędnych do usunięcia przyczyn powodujących trudności finansowe przedsiębiorstw.

Kontrola przez nas wykonywana nie może ograniczyć się jedynie do porównania osiągniętych wyników i wskaźników z postawionymi zadaniami i stwierdzenia ewentualnych rozbieżności lecz winna wnikać głębiej w całość działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, to jest dążyć do wykrycia źródeł nieprawidłowości i ustalenia realnego planu działania, likwidującego w określonym termi-

nie szkodliwe zjawiska w działalności gospodarczej przedsiębiorstw.

Pomocą w pracy oddziału będą podjęte ostatnio Uchwały Prezydium Rządu a w szczególności uchwała Nr 526 z dnia 2 lipca 1955 roku w sprawie wzmocnienia działalności Narodowego Banku Polskiego w zakresie pogłębienia rozrachunku gospodarczego i wzmocnienia dyscypliny finansowej przedsiębiorstw. Tezy zawarte w tej uchwale i wydane na ich podstawie zarządzenia Prezesa Banku mobilizują oddział do krytycznego przeanalizowania dotychczasowego stylu pracy i organizacji pracy wewnątrz oddziału, a zwłaszcza w komórkach kredytowych i rozliczeń, usprawnienia obsługi klientów oraz uoperatyzowania współpracy z kontrolowanymi przedsiębiorstwami.

Zarządzenie Prezesa Banku Nr A/55 z dnia 30 lipca 1955 roku wyposażyło oddział w wyjątkowo czuły instrument jeżeli chodzi o formę oddziaływania na przedsiębiorstwa i od rzetelnego wprowadzenia tego zarządzenia w życie zależy — naszym zdaniem — poziom polityki kredytowej oddziału. Dlatego też uważamy za konieczne podzielenie się z innymi oddziałami swoimi spostrzeżeniami i uwagami, aby przez nieustanne omawianie tego zagadnienia na łamach „Wiadomości NBP“ osiągnąć możliwie najlepsze wyniki pracy oddziałów.

Jak oddział nasz wprowadza w życie wymienione zarządzenie? Aby jakieś zarządzenie wprowadzić w życie należy przede wszystkim dobrze zrozumieć cele polityczno-gospodarcze tego zarządzenia, starać się wnikać w źródło, z którego powstała myśl wydania zarządzenia oraz kierunek działania, w jakim mamy kroczyć, aby osiągnąć zamierzone wyniki. Chodzi jednym słowem o to, aby wykonawcy głęboko wnिकnęli w intencję, sens i cel zarządzenia, aby byli jednej myśli z wydającym zarządzenie i, aby on miał pewność, że dążymy razem śmiało i zdecydowanie do realizowania zadania zawartego w zarządzeniu, stosując metody właściwe i zgodne z intencją zarządzenia.

To dopiero gwarantuje osiągnięcie pozytywnych rezultatów. Szczególnie jest to konieczne w tak skomplikowanych zagadnieniach jakimi są sprawy kredytowe, gdzie nie można przewidzieć wszystkich przypadków i dać raz na zawsze sztywne przepisy, gdyż życie stwarza nieraz okoliczności, w których decyzję można powziąć jedynie na podstawie dokładnej znajomości całokształtu zagad-

nień związanych z konkretną, indywidualną sytuacją. Dlatego też obecnie wydane są zarządzenia, w których ustalone są zasady ramowe a dyrektorowi oddziału udziela się upoważnienia do podjęcia ostatecznej decyzji. Na dyrektorze oddziału ciąży więc obowiązek przygotowania personelu do wykonania nowych zarządzeń i stałego pogłębiania przez pracowników umiejętności posługiwania się przepisami we właściwy sposób.

Po nadesłaniu do oddziałów tekstów wydanych uchwał Prezydium Rządu oraz wydanych na ich podstawie szeregu zarządzeń Prezesa Banku, a w szczególności ZP A/55, przystąpiliśmy do intensywnego instruktażu całej załogi, a szczególnie pracowników wydziału planowania i kredytów. Przypomniano ważniejsze uchwały II Zjazdu PZPR, uchwały późniejszych plenum, omówiono sytuację polityczno-gospodarczą, znaczenie eksportu, sytuację niektórych przedsiębiorstw naszego terenu, styl pracy oddziału. W toku szkolenia nasunęło się samo przez się, że uchwały Prezydium Rządu są wyjątkowo celowe, na czasie i że na podstawie zarządzenia Prezesa Banku możemy przyczynić się do zwalczania szeregu nieprawidłowości w życiu gospodarczym.

Analizując poszczególne zarządzenia przygotowaliśmy się do ich wykonania, wytworzyliśmy wewnątrz oddziału atmosferę sprzyjającą wydajniejszej pracy. Tę naszą atmosferę i dbałość o interes społeczny postanowiliśmy przeszczepić na kierownictwa przedsiębiorstw, aby w zgodnej współpracy — co do osiągnięcia ostatecznego celu — uzyskać poprawę wyników — wskaźników ekonomicznych w ich działalności.

Zarządzenie Prezesa A/55 znalazło w naszym oddziale bardzo znamienny odzew i jest przedmiotem stałych rozmów i dyskusji, a po odbyciu generalnej narady z przedsiębiorstwami jest tematem narad w przedsiębiorstwach, w tutejszym Centralnym Zarządzie Przemysłu Wełnianego „Północ” i nieustannie wpływa przy wszelkich kontaktach z kontrolowanymi przedsiębiorstwami.

Zarządzenie to uderzyło w wyjątkowo czułą stronę oddziału i dyrektorów przedsiębiorstw. Poza punktem ambicjonalnym i zaszczytem znalezienia się na liście przedsiębiorstw dobrze pracujących, dochodzą bodźce ekonomiczne w postaci dodatkowej pomocy finansowej ze strony Banku dla tych przedsiębiorstw, co z kolei przyczyniać się będzie do dalszej obniżki kosztów, polepszenia wyników działalności przedsiębiorstw i będzie miało również niewątpliwy wpływ na tworzenie się funduszu zakładowego.

Są to bezsporne korzyści wynikające z tego zarządzenia. Obecny nastrój wokół tego zarządzenia nie wolno nam wypaczać, musimy stałe podsycać go, szeroko propagując jego tezy. Dlatego też starać się będziemy poprzez czynniki polityczno-społeczne przenieść tezy zawarte w tym zarządzeniu do załóg przedsiębiorstw, omawiając je na konferencjach partyjno-ekonomicznych oraz na konferencjach okresowych z poszczególnymi zarządami przedsiębiorstw, przy współudziale zakładowych POP i rad zakładowych. Chodzi o to, aby załogi przedsiębiorstw, znając korzyści płynące z dodatkowej formy pomocy finansowej, przyczyniły

się do zaliczenia swojego zakładu do przedsiębiorstw dobrze pracujących.

Oddziały Banku muszą zrozumieć, że wykonanie Zarządzenia A/55 nie jest jednorazową pracą na początku drugiego miesiąca po kwartale, ograniczając się do przeprowadzenia klasyfikacji przedsiębiorstw. Oddziały muszą mieć ambicję w dążeniu do tego (wspólnie z dyrekcją przedsiębiorstw), aby możliwie największa ilość jednostek gospodarczych mogła być zaliczona do dobrze pracujących, aby ilość ta stale wzrastała i objęła w niedalekiej przyszłości wszystkie przedsiębiorstwa podopieczne.

Przedsiębiorstwo zaliczone do dobrze pracujących nie może być pozostawione samo sobie, nie może być pozbawione dalszej troskliwej opieki ze strony oddziału. Trzeba czuwać, szybko reagować na wszelkie stwierdzone usterki czy zarysowujące się nieprawidłowości, pomagać przedsiębiorstwom w usuwaniu ich, aby nie dopuścić do obniżenia się oceny.

Poza listą przedsiębiorstw zaliczonych do dobrze pracujących, reszta nie może być zdecydowanie zakwalifikowana jako źle pracujące. W tej liczbie znajdować się będą jednostki gospodarcze, którym brakowało na przykład jednego z warunków do osiągnięcia dobrego poziomu, przedsiębiorstwo jest na dobrej drodze i widać jasno, że przy skrupulatnym wykonywaniu zaleceń oddziału posiada perspektywę znalezienia się w przyszłości na liście przedsiębiorstw uprzywilejowanych. Takimi zakładami należy się szczególnie często interesować, stosować właściwe formy oddziaływania i wspólnie z przedsiębiorstwem dążyć do usunięcia nieprawidłowości uniemożliwiających zakwalifikowanie go do dobrze pracujących.

Pozostałe przedsiębiorstwa nie wykonują podstawowych wskaźników ekonomicznych i w swojej działalności gospodarczej wykazują szereg nieprawidłowości. Ze względu na to, że dla kontroli bankowej stanowią one bardzo trudny problem i wymagają dużego wysiłku ze strony oddziału, nie należy się tym zrażać, lecz przeciwnie postawić sobie za punkt ambicji wyprowadzenie takiego przedsiębiorstwa na drogę wiodącą do uzdrowienia jego gospodarki finansowej, do stopniowego polepszenia wskaźników ekonomicznych. Tutaj należy wspólnie z przedsiębiorstwem i przy pomocy jednostki nadrzędnej opracować plan działania na najbliższą przyszłość i, stosując wychowawczo rygor kredytowy, nakłaniać je do stopniowego usuwania nieprawidłowości. Należy unikać szablonowego kwalifikowania przedsiębiorstw przez szufladkowanie ich oraz wystawianie cenzurek i stopni.

Właściwie układająca się współpraca z przedsiębiorstwami oraz metodyczne stosowanie szerokich form oddziaływania może przynieść tylko pozytywne rezultaty dla gospodarki narodowej.

Przystępując do wykonania Zarządzenia A/55, oddział sporządził arkusz kwalifikacyjny, rozdał go wszystkim referentom z poleceniem wypełnienia dla każdego przedsiębiorstwa.

Arkusz obejmował podstawowe elementy stanowiące kryteria do kwalifikowania przedsiębiorstwa oraz uwzględniał te momenty, które na podstawie Zarządzenia A/55, stanowią posiłkowe kryteria i leżą w ramach uprawnień nadanych dyrektorowi oddziału.

Do przeprowadzenia analizy zostało powołane (istniejące w naszym oddziale) kolegium kredytowe, złożone z dyrektora oddziału, naczelnika wydziału planowania i kredytów, starszych inspektorów oraz referenta (inspektora) kontrolującego przedsiębiorstwo.

Każdy arkusz kwalifikacyjny został kolektywnie rozpatrzony z uwzględnieniem całokształtu sytuacji przedsiębiorstwa, wysłuchania sprawozdania referenta kontrolującego jednostkę, przejrzania sprawozdania kwartalnego, wyników inspekcji, korespondencji itp. oraz w razie potrzeby zasięgnięcia dodatkowej informacji od dysponenta, stanowiska kapitalnych remontów, komórki rozliczeń planowania kasowego i kontroli funduszu płac. Dyrektor oddziału, po wspólnym przeanalizowaniu materiałów, wysłuchaniu opinii poszczególnych członków kolegium, podejmował decyzję, odnotowując ją na ankiecie i podpisując.

W każdym przypadku — gdy dyrektor oddziału skorzystał z przysługujących mu uprawnień na podstawie Zarządzenia A/55 uzasadniał wobec kolegium swoją decyzję i odpowiednio ją motywował.

Ponieważ przeprowadzona szczegółowo analiza każdego przedsiębiorstwa dostarczała bardzo interesującego materiału, dyrektor oddziału wyciągał odpowiednie wnioski z dotychczasowej kontroli, wyrażał opinię o stosowanych dotychczas metodach i ich skuteczności, udzielał wskazówek w kierunku dalszego oddziaływania na przedsiębiorstwo, podawał rodzaje rygorów, interwencji i form oddziaływania do zastosowania na przyszłość, a ważniejsze polecenia odnotowywał na ankiecie.

#### Arkusz kwalifikacyjny — wypełnienie i analiza

Wprowadzenie arkusza zezwoliło oddziałowi na ujednoczenie trybu kwalifikowania wszystkich przedsiębiorstw zaś jego układ z uwagi na przejrzystość i prostotę ułatwił w dużym stopniu analizę wykonania podstawowych wskaźników ekonomicznych, potrzebnych dla przeprowadzenia oceny oraz w sposób przejrzysty odzwierciedlił całokształt działalności gospodarczej podopiecznych przedsiębiorstw tak na odcinku gospodarki zapasami, operatywności przedsiębiorstwa, zamrożeń środków obrotowych w kapitalnych robotach oraz współpracy z Bankiem itp.

Przystępując do omawiania kryteriów jakimi oddział kierował się przy ocenie przedsiębiorstw znaczyć należy, że zasadniczym warunkiem zaliczenia przedsiębiorstwa do dobrze pracującego, jaki braliśmy pod uwagę, to wykonanie planu akumulacji i prawidłowość gospodarki zapasami.

Analizując stopień wykonania planu akumulacji w stosunku do zadań finansowych za kwartał poprzedni, nie ograniczyliśmy się jedynie do badania wykonania założeń w cyfrach bezwzględnych, lecz również na podstawie dogłębnego rozeznania ustaliliśmy przyczyny odchylenia od nałożonych zadań.

Konieczność dogłębnego analizowania przyczyn odchylenia od planu akumulacji dyktowana była dążnością oddziału do jak najbardziej obiektywnego oceniania działalności przedsiębiorstwa, gdyż w toku analizy stwierdzono w wielu przypadkach, że wykonanie planu akumulacji w stosunku do zadań nastąpiło z przyczyn obiektywnych, całkowicie niezależnych od przedsiębiorstwa. Przy ocenie niektórych przedsiębiorstw branży wełnianej bezkrytyczne

przyjęcie do wiadomości niewykonania przez przedsiębiorstwo planu akumulacji, bez dogłębnej analizy przyczyn, spowodowałoby niezaliczenie tych przedsiębiorstw do grupy dobrze pracujących, co sprzeczne byłoby z intencją zarządzenia. Zadania bowiem na drugi kwartał 1955 roku nie uwzględniały wprowadzonej obniżki cen zbytu z dniem 24.4.1955 roku, na skutek której niektóre przedsiębiorstwa nie były w stanie wykonać zadań planu w zakresie akumulacji, posiadając z tego tytułu znaczne niedobory.

Do dalszych przyczyn niewykonania planu akumulacji, całkowicie niezależnych od przedsiębiorstwa, a które niewątpliwie winny być brane pod uwagę przy ocenie, należą zmiany asortymentowe, wprowadzone w planach operatywnych na skutek braku surowca do produkcji planowanych artykułów. W miejsce na przykład produkcji tkanin 100%, wartościowo drogich, przedsiębiorstwa zmuszone były, z uwagi na niezrealizowanie dostaw surowca przez dostawców, a konkretnie przez przedalnię czesankową, do przestawienia produkcji na inne asortymenty w ramach posiadanej puli surowcowej, niejednokrotnie tańsze, przez co nie były w stanie wykonać zadań planowanych w zakresie akumulacji.

Do dalszych przyczyn wpływających na niewykonanie planu akumulacji w większości przypadków nie zależnych od przedsiębiorstw, które przy ocenie winny być uwzględniane, zaliczyć należy zatwierdzenia cen przez komisje cennikowe nowoprodukowanych artykułów w wysokości niższej od założeń planu techniczno-przemysłowo-finansowego. Ponieważ zadania finansowe bazują na planowanych cenach z planu techniczno-przemysłowo-finansowego w pozycji planowanej sprzedaży, przedsiębiorstwa w przypadkach zatwierdzenia przez komisję cennikową cen zbytu w wysokości niższej, nie były w stanie realizować założeń planu akumulacji, mimo że wyprodukowany artykuł zgodny jest z warunkami technicznymi i pokrywał się całkowicie z pierwotnym wzorem.

W toku dokonywania oceny przy analizie wykonania planu akumulacji, jako niezbędnego warunku dla właściwego zakwalifikowania przedsiębiorstw, stwierdzono przypadki niewykonania planu akumulacji w stosunku do zadań finansowych za kwartał poprzedni, przy jego wykonaniu w skali ciągniętej, to jest za okres pierwszego półrocza 1955 roku w związku z wygospodarowaniem przez kontrolowane przedsiębiorstwo ponadplanowej akumulacji w pierwszym kwartale 1955 roku.

Obowiązujące obecnie przepisy uniemożliwiają w zasadzie kwalifikowanie takich przedsiębiorstw do zakładów dobrze pracujących. Bliższa analiza przyczyn niewykonania planu akumulacji za dany kwartał wykazała jednak, że przedsiębiorstwo na odcinku wykonania planu asortymentowego w skali ciągniętej wykonało założenia w pełni a jedynie przesunięcie w asortymentowym wykonaniu nastąpiło w poszczególnych kwartałach z przyczyn całkowicie niezależnych od przedsiębiorstwa.

W kwartale pierwszym, na skutek braku dostatecznej ilości wełny i odpowiednich gatunków szarpanki, przy dostatecznej puli surowca — czesanki wysokogatunkowej, przedsiębiorstwo wykonało z częściowym wyprzedzeniem produkcję tkanin czesankowych, założonych w kwartale drugim, kosztem niewykonania planu asortymentowego w tkaninach zgrzebnych o niższej wartości.

Przez realizację wysokoprocentowych tkanin wełnianych przedsiębiorstwo było w stanie wygospodarować akumulację ponadplanową w stosunku do zadań finansowych za pierwszy kwartał 1955 roku. Uzupełnienie asortymentowe zaległej produkcji z pierwszego kwartału 1955 roku w tkaninach tańszych, przy równocześnie niższym wykonaniu założeń planu na odcinku produkcji tkanin chesankowych, spowodowały niedobór akumulacji za kwartał drugi, który zdaniem naszym nie powinien dyskwalifikować przedsiębiorstwa w sensie niezaliczenia go z tego tytułu do przedsiębiorstw dobrze pracujących.

Jak z powyższego wynika konieczne jest, aby odcinek akumulacji nie był wyłącznie badany w odniesieniu do kwartału ostatniego, lecz również w powiązaniu do kwartałów poprzednich. Mało wnikliwa analiza wykonania planu akumulacji pod tym kątem widzenia mogłaby odwrotnie spowodować zakwalifikowanie przedsiębiorstwa, nie posiadającego odpowiednich warunków, do grupy przedsiębiorstw dobrze pracujących co może mieć miejsce w przypadku niewykonania w jednym kwartale produkcji towarowej z winy przedsiębiorstwa, a co znajdzie swój wyraz w zwiększeniu się stanu produkcji w toku (w granicach norm — zawyżony normatyw), aby w następnym kwartale, przez zwiększenie produkcji towarowej, na skutek zużycia nagromadzonych półfabrykatów, przekroczyć znacznie plan sprzedaży a tym samym plan akumulacji.

Przepisy sankcjonują zakwalifikowanie do dobrze pracujących nawet takie przedsiębiorstwa, które w skali ciągłonej nie wykonały zadań na odcinku planowanej akumulacji, przy jej wykonaniu w kwartale badanym. Oddział nasz przy ocenie przedsiębiorstw za drugi kwartał 1955 roku brał również pod uwagę te momenty, aby nie dopuścić do zakwalifikowania do grupy dobrze pracujących, przedsiębiorstw nie zasługujących na taką ocenę, co wymaga dogłębnego rozeznania działalności gospodarczej zakładu w toku bieżącej kontroli przedsiębiorstw.

Dokładna analiza przyczyn odchylenia od planu akumulacji umożliwiła nam prawidłowe zakwalifikowanie nawet tych przedsiębiorstw, które nie wykonały zadań na tym odcinku z przyczyn od siebie niezależnych, jednak pod warunkiem osiągnięcia pozytywnych wyników działalności w skali ciągłonej na odcinku planowanego obniżenia kosztów własnych produkcji.

I tak do grupy przedsiębiorstw dobrze pracujących zakwalifikowano między innymi cukrownię w Chybiu, która nie wykonała planu akumulacji jedynie w podatku obrotowym, na skutek odgórnego wstrzymania wysyłek cukru przeznaczonego na eksport. Przedsiębiorstwo to wygospodarowało ponadplanowy zysk operacyjny w wyniku uzyskania ponadplanowej obniżki kosztów własnych produkcji.

Drugim przykładem były Aleksandrowickie Zakłady Przemysłu Lniarskiego, które założeń planu akumulacji za drugi kwartał 1955 roku nie wykonały w pełni, zamykając zadania planowe niedoborem w wysokości zł 25/m na wysokość planowaną zł 29.68/m. Zasadniczą przyczyną niewykonania planu akumulacji przez to przedsiębiorstwo było rozliczenie w roku bieżącym tkanin oddanych w roku 1953 i 1954 do konfekcjonowania innemu zakładowi, ewidencjonowanych w grupie półfabrykatów, na których przedsiębiorstwo poniosło stratę nieplanową w wysokości zł 200/m.

I odwrotnie, oddział nie zakwalifikował do przedsiębiorstw dobrze pracujących Bielskich Zakładów Przemysłu Drzewnego w Jasienicy, mimo wykonania założeń planu na odcinku akumulacji, na skutek przekroczenia planu kosztów własnych, szczególnie w grupie kosztów ogólnofabrycznych. Szczegółowa bowiem analiza kosztów w układzie kalkulacyjnym wymienionego przedsiębiorstwa wykazała poniesienie przez zakład ponadplanowych kosztów w grupie nakładów finansowych na skutek niedostatecznej operatywności w zakresie wykorzystywania wszystkich środków stojących przedsiębiorstwu do dyspozycji, między innymi w formie kredytów bankowych, na sfinansowanie gospodarczo uzasadnionych potrzeb; poniesienie nieplanowanych kosztów z tytułu zawinionego postoju obcego taboru oraz mało energicznych interwencji w jednostce nadrzędnej w kierunku terminowego wyegzekwowania dotacji na pokrycie niedoboru własnych środków w obrocie, powstałego w wyniku poniesienia nieplanowanej straty w roku ubiegłym.

Zagadnienie kosztów własnych produkcji, jako nierozzerwalnie związane z wynikami działalności przedsiębiorstw a tym samym z wykonaniem zadań na odcinku akumulacji, winno być przedmiotem dogłębnej analizy przy dokonywaniu oceny działalności przedsiębiorstw. Nie ulega wątpliwości, że przekroczenie planu kosztów własnych, przy asortymentowym wykonaniu produkcji i realizacji planu sprzedaży w 100%, musi w konsekwencji ujemnie wpłynąć na wykonanie akumulacji. Właściwe zakwalifikowanie przedsiębiorstw w tym przypadku nie będzie stanowiło dla oddziału specjalnego problemu.

Pewne trudności w obiektywnej ocenie działalności przedsiębiorstw spowodować może obowiązujący przepis punktu 3 zarządzenia Nr A/55, uzależniający zaliczenie przedsiębiorstwa do dobrze pracującego, w przypadku niewygodowania planowanej akumulacji z przyczyn całkowicie niezawinionych, od nieprzekroczenia planu kosztów własnych produkcji towarowej. Dotyczyć to może przedsiębiorstw, którym z przyczyn od nich niezależnych obniżono produkcję w planach operacyjnych, bez równoczesnego skorygowania w zadaniach finansowych planu sprzedaży. W tych warunkach przedsiębiorstwa, na skutek wyższego procentowego udziału kosztów niezmiennych w jednostkowym koszcie wytworzenia produkcji towarowej, nie są w stanie nie tylko wykonać zadań planowych w zakresie kosztów, lecz również i akumulacji, co z kolei nie pozwalało oddziałowi na zakwalifikowanie ich do grupy przedsiębiorstw dobrze pracujących mimo, że niekorzystne wykonanie wskaźników ekonomicznych w tym zakresie nastąpiło z przyczyn obiektywnych.

Tego rodzaju sytuacja wystąpiła w jednym z przedsiębiorstw branży rolno-spożywczej, gdzie na skutek niekorzystnych warunków atmosferycznych obniżono plany produkcyjne, bez równoczesnego urealnienia planu sprzedaży, uniemożliwiając tym samym dopełnienie podstawowych warunków niezbędnych do zakwalifikowania przedsiębiorstwa do grupy dobrze pracujących. Z uwagi na inne okoliczności przedsiębiorstwo nie zostało zaliczone do dobrze pracujących.

Dla dalszego zmobilizowania przedsiębiorstw wykazujących stałą poprawę w swej działalności gospodarczej, uważamy za celowe przeprowadzenie ana-

lize kosztów własnych i ich wykonania za kwartał stanowiący podstawę oceny, w miejsce analizy kosztów w skali ciągniętej od początku roku, analogicznie jak to ma miejsce przy akumulacji. Oczywiście tego rodzaju forma ustalania kryterium oceny może być stosowana jedynie w sporadycznych przypadkach w odniesieniu do przedsiębiorstw, które z przyczyn od siebie całkowicie niezależnych, nie były w stanie wykonać planu akumulacji za dany kwartał, zaś na odcinku kosztów osiągnęły poważne wyniki, nie kompensujące jednak w całości przekroczeń powstałych w kwartałach poprzednich.

Drugim zasadniczym elementem niezbędnym do dokonania prawidłowej oceny przedsiębiorstwa, jest gospodarka zapasami poszczególnych grup środków normowanych. Oddział nasz przy przeprowadzaniu analizy tego odcinka działalności przedsiębiorstw nie ograniczył się jedynie do stwierdzenia — w oparciu o dane arkusza kwalifikacyjnego — wysokości wartości wyłączonych, które stanowią między innymi podstawę do oceny przedsiębiorstwa i są jedynie wypadkową wartością na ostatni dzień kwartału. Ocenę gospodarki zapasami przeprowadzono w oparciu o dogłębne rozeznanie struktury zapasów, ich kształtowania się na przestrzeni całego kwartału. Brano między innymi pod uwagę przyczyny występowania wartości wyłączonych czy są one wynikiem niewykonania planu zejścia, opracowanego przez jednostki nadrzędne w przedsiębiorstwach przemysłu ciężkiego, zakupu na wyrost, czy też obejmują one wyłącznie przerosty o charakterze przejściowym w zamiennych częściach maszyn, powstałe na skutek większych dostaw do planowanych remontów. Przy dokonywaniu oceny tego odcinka, oddział szczególnie brał pod uwagę przebieg akcji upłynniania zbędnych i nadmiernych remanentów we wszystkich przedsiębiorstwach, niezależnie od tego czy cała grupa materiałowa wykazuje przerosty, czy też mieści się w obowiązującym normatywie. I tak do grupy przedsiębiorstw dobrze pracujących nie zakwalifikowano Bielskich Zakładów Tłuszczowych na skutek posiadania od dłuższego czasu przez te zakłady dużej ilości materiałów zbędnych lub nadmiernych w grupie materiałów pomocniczych, których nie objęto akcją upłynnienia, mimo że stan zapasów całej grupy materiałowej mieścił się w granicach normatywu.

Oddział przyjął natomiast zasadę kwalifikowania przedsiębiorstw do grupy dobrze pracujących, posiadających przerosty o charakterze przejściowym w zapasach zamiennych części maszyn i przedmiotów nietrwałych, które znajdują pełne pokrycie w założonym wzroście normatywu lub rozładowanie których nastąpi w drodze zużycia przy remontach planowanych.

Przy ocenie prawidłowej gospodarki przedsiębiorstw na odcinku zbytu oddział brał pod uwagę przede wszystkim charakter występujących przerostów w grupie wyrobów gotowych nie tylko na koniec kwartału lecz również i na jego całej przestrzeni. Specjalnie ścisłej analizie poddał rytmiczność wpływu wyrobów gotowych do magazynu, co z kolei ściśle wiąże się z rytmicznością sprzedaży oraz przyczyny ewentualnej jej szturmowości. We wszystkich stwierdzonych przypadkach nierytmicznego przebiegu procesów produkcyjnych i sprzedaży z winy przedsiębiorstw, ocena oddziału była ujemna mimo niewystępowania w odnośnych przedsiębiorstwach stanów ponadnormatywnych na koniec kwartału

w tej grupie środków normowanych. Przyjęcie tej zasady umożliwiło oddziałowi dokonanie obiektywnej, słusznej oceny działalności przedsiębiorstw na tym odcinku i wyeliminowało możliwość popełnienia ewentualnej omyłki w kwalifikowaniu przedsiębiorstw jedynie na podstawie kształtowania się zapasów tej grupy na koniec kwartału. Niezależnie od tego dyskwalifikowanie przedsiębiorstw za tego rodzaju nieprawidłowości stanowi dostateczny bodziec do ich likwidacji.

Kryteria jakim kierował się oddział przy ocenie prawidłowej gospodarki środkami w zakresie robót w toku i półfabrykatów, to pełne rozeznanie tej grupy środków normowanych oraz prawidłowość ustalenia przyczyn powstania przerostów. Oddział wyszedł z założenia, że wyłączenie z kredytowania zapasów ponadnormatywnych, powstałych na skutek wydłużonego cyklu produkcyjnego, przy pełnym zabezpieczeniu puli surowcowej, nie może kwalifikować przedsiębiorstwa do grupy przedsiębiorstw uprzywilejowanych. To samo dotyczy przedsiębiorstw zwiększających zapasy półfabrykatów do stanów przekraczających normatyw, w celu zabezpieczenia sobie pełnego wykonania planu produkcji towarowej w przyszłym okresie, kosztem jej niewykonania w kwartale stanowiącym podstawę oceny.

Wyjątek stanowią wyłączenia z tytułu przekroczenia planowanych kosztów, o ile stanowią one nieznaczny procent ogólnej wartości danej grupy lub przekroczenie planu kosztów nastąpiło z przyczyn niezależnych od przedsiębiorstwa.

Analiza nakładów przyszłych okresów dokonana była przez oddział pod kątem prawidłowego rozliczenia w ciężar kosztów nakładów związanych z przeprowadzonymi remontami średnimi oraz stwierdzenia czy grupa ta nie obejmuje również nakładów związanych z remontami nieplanowanymi, które z uwagi na swój gospodarczo nieuzasadniony charakter uniemożliwiły zakwalifikowanie przedsiębiorstwa do dobrze pracujących.

Dalsze kryteria, jakimi kierował się oddział przy dokonywaniu oceny przedsiębiorstw w zakresie całokształtu ich działalności to:

1. Wysokość zamrożonych środków obrotowych w kapitalnych remontach i inwestycjach z podaniem wartości unieruchomienia przekraczającego prawidłowy cykl refundacyjny oraz omówienie przyczyn zamrożenia i krótkiej charakterystyki działalności inwestycyjnej pod kątem przestrzegania dyscypliny na tym odcinku.

2. Krótkie omówienie operatywności przedsiębiorstwa w zakresie rozliczeń z budżetem państwa oraz wykorzystywania wszystkich środków stojących do dyspozycji, między innymi w formie kredytów bankowych.

3. Wysokość portfela „C” oraz omówienie częstotliwości i przyczyn jego występowania.

4. Terminowość składania wszelkiej sprawozdawczości przedsiębiorstw w Banku.

5. Opinia kontrolującego o pracy przedsiębiorstwa i współpraca z Bankiem.

Dla właściwego naświetlenia analizy działalności gospodarczej kontrolowanych jednostek w formie omówionej wyżej podajemy do wiadomości wyniki oceny przeprowadzonej przez oddział, zgodnie z Zarządzeniem Prezesa Nr A/55.

Na ogólną ilość 62 przedsiębiorstw podległych kwalifikowaniu w świetle Uchwały PR Nr 526 od-

dział, po szczegółowym przeanalizowaniu wszystkich elementów stanowiących kryterium oceny, zaliczył do grupy przedsiębiorstw dobrze pracujących 32 zakłady, co stanowi 51,6% ogółu przedsiębiorstw podlegających ocenie.

W odniesieniu do czterech przedsiębiorstw branży wełnianej wstrzymano się z ostateczną oceną do czasu przedłożenia przez nie dodatkowych materiałów zaopiniowanych przez CZP Wełnianego — Południe, odzwierciedlających obiektywne przyczyny niewykonania planu akumulacji za drugi kwartał bieżącego roku. Przy dokonaniu dodatkowej oceny oddział przeprowadził wnikliwą analizę odnośnych materiałów w celu ostatecznego zakwalifikowania tych przedsiębiorstw. Analizowanie nawet materiałów potwierdzonych przez jednostki nadrzędne jest konieczne, a to w celu zapobieżenia bezkrytycznemu przyjmowaniu wyjaśnień centralnego zarządu, mogących dążyć do zakwalifikowania swych podopiecznych jednostek do grupy przedsiębiorstw uprzywilejowanych.

W konkretnym przypadku chodzi o przedsiębiorstwa, które nie wykonały zadań na odcinku akumulacji za drugi kwartał, częściowo na skutek przyczyn obiektywnych, przy równoczesnym dopełnieniu pozostałych warunków stanowiących kryterium oceny. Ponieważ oddział nie był w stanie ustalić w jakim stopniu przyczyny obiektywne, jakimi są zmiany asortymentowe, wprowadzone w planach operatywnych, wpłynęły na niedobór akumulacji, zobowiązano przedsiębiorstwa do złożenia odpowiednich materiałów, w celu dokonania prawidłowej oceny, zgodnie z intencją punktu 3 Zarządzenia A/55.

Niezakwalifikowanie pozostałych 26 przedsiębiorstw do grupy przedsiębiorstw dobrze pracujących nastąpiło z następujących przyczyn:

1. 6 przedsiębiorstw przemysłu lekkiego nie wykonało zadań planu w zakresie akumulacji za okres drugiego kwartału 1955 roku, zamykając niedobór na tym odcinku poważnymi kwotami, mimo wygospodarowania ponadplanowej obniżki kosztów własnych produkcji. Niekorzystne wykonanie zadań akumulacji nastąpiło częściowo z przyczyn obiektywnych, niezależnych od zakładów, niemniej jednak szczegółowa analiza wykazała, że niedobór w tym zakresie pozostaje również w związku z niewykonaniem planu produkcji, nieuzasadnionymi zmianami asortymentowymi, zawinionymi przestojami oraz nieprawidłowościami na odcinku organizacji pracy, stwierdzonymi w toku kontroli bieżącej.

Ponadto wyeliminowanie kilku z tych zakładów nastąpiło w wyniku nieprawidłowości w zakresie gospodarki zapasami, wyrazem których były wartości wyłączone z kredytowania w grupie zapasów materiałowych i wyrobów gotowych. Stwierdzono również w kilku przypadkach zamrożenie środków obrotowych w inwestycjach przekraczających prawidłowy cykl refundacyjny. Na ujemną ocenę tych przedsiębiorstw miał również wpływ stwierdzony w toku kontroli bieżącej nierytmiczny przebieg procesów produkcyjnych, powodujących szturmowość sprzedaży w ostatnich dekadach każdego miesiąca. W trzech pozostałych przedsiębiorstwach, podległych MPI i MHD, niekorzystna ocena działalności była wynikiem przekroczenia zadań planowanych na odcinku kosztów oraz nieprawidłowości w zakresie gospodarki zapasami materiałowymi, wyrazem których było stosunkowo wysokie wyłączenie z kredy-

towania zapasów gospodarczo nie uzasadnionych w grupie wyrobów gotowych, zapasów materiałowych i produkcji niezakończonych. Niezależnie od tego operatywność wymienionych przedsiębiorstw jak i współpraca z Bankiem budziły zastrzeżenia.

2. Niezakwalifikowanie dziewięciu przedsiębiorstw przemysłu ciężkiego nastąpiło głównie w wyniku niewykonania planu akumulacji przez dwa przedsiębiorstwa, w pozostałych zaś na skutek nieprawidłowej gospodarki zapasami, specjalnie zaś niewykonania planu w zakresie zadań kształtowania się zapasów materiałowych oraz zamrożeń środków obrotowych w inwestycjach prowadzonych sposobem gospodarczym, przekraczających prawidłowy cykl refundacyjny.

3. W grupie przedsiębiorstw gospodarki komunalnej nie zakwalifikowano do dobrze pracujących jednego przedsiębiorstwa na skutek niewłaściwej gospodarki zapasami materiałowymi oraz z uwagi na organizację pracy w dziale księgowo-finansowym.

4. W odniesieniu do pozostałej grupy przedsiębiorstw w ilości siedmiu, obejmującej zakłady twórcze branży rolno-spożywczej oraz jednostki handlowe — OZR — negatywna ocena ich działalności w świetle przepisów Zarządzenia A/55 nastąpiła na skutek niewygod gospodarowania planowanej akumulacji i częściowo przekroczenia planowanych kosztów, nieprawidłowości w zakresie gospodarki materiałowej (mała operatywność na odcinku upłyniania zbędnych i nadmiernych remanentów) oraz zamrożeń środków obrotowych w inwestycjach.

5. Jeśli chodzi o jednostki handlowe, to główną przyczyną, poza niewykonaniem planu obrotów i podniesieniem ponadplanowych strat, były nieprawidłowości w gospodarce rolnej oraz niedostateczna operatywność wymienionych jednostek.

Spośród niezakwalifikowanych przedsiębiorstw stwierdziliśmy jednak w toku analizy przy niektórych przedsiębiorstwach znaczną poprawę w działalności gospodarczej, dającą gwarancję zakwalifikowania ich w najbliższym czasie do grupy przedsiębiorstw dobrze pracujących. Pozostałe przedsiębiorstwa, z uwagi na charakter występujących nieprawidłowości oraz niekorzystne kształtowanie się wskaźników ekonomicznych nie posiadają na razie perspektyw na dopełnienie w kwartale trzecim i czwartym wszystkich warunków niezbędnych do dokonania pozytywnej ich oceny.

W stosunku do tych przedsiębiorstw oddział zastosuje zwiększone oddziaływanie, aby przez zacieśnienie współpracy dać im możliwość dopełnienia w przyszłości wszystkich warunków koniecznych do wydania pozytywnej oceny ich działalności w świetle Zarządzenia Prezesa Banku Nr A/55.

W świetle powyższych wywodów możemy postawić sobie pytanie, co już w chwili obecnej może dać nam ZP A/55 w pracy oddziału? Pominąwszy szereg bardzo ważnych i istotnych elementów dla pracy oddziału i okręgu bankowego a tym samym dla życia gospodarczego kraju, należy podkreślić — zdaniem naszym — jeden z najważniejszych momentów, jakim jest samokontrola pracy oddziału. Analiza pod tym kątem umożliwia ujawnienie naszych dotychczasowych niedomagań w pracy kredytowej, przejawiających się między innymi niejednokrotnie w braku konsekwentnego oddziaływania, braku operatywnej kontroli ustaleń pokonferencyjnych i poinspekcyjnych, często spłycaeniu okresowej kontroli



ograniczającej się w wielu przypadkach do kontroli formalnej itp. usterkach.

Obecna analiza doprowadza do wytyczenia właściwego kierunku i ustalenia operatywnego planu pracy jak na przykład odpowiedniej tematyki inspekcji, konieczności zwołania w odpowiednim terminie konferencji z przedsiębiorstwem, wysłania interwencji do jednostki nadrzędnej czy oddziału wojewódzkiego itp. Równocześnie bowiem podczas analizowania działalności przedsiębiorstwa ustala się co i jak należy przedsięwziąć, aby przedsiębiorstwo dobrze pracujące nie znalazło się przypadkowo w następnym kwartale poza grupą tych przedsiębiorstw. Jak należy oddziaływać, aby przedsiębiorstwo w tak zwanej rekonwalescencji znalazło się szybko w grupie „zdrowych“, a przedsiębiorstwo

obecnie zaliczone do tak zwanych „chorych“ mogło przejść w niedługim czasie do wymienionych wyżej grup przedsiębiorstw.

Tak więc Zarządzenie Prezesa Banku A/55 doprowadza do pogłębienia polityki kredytowej oddziału, do włączenia się wszystkich do jej właściwego prowadzenia, do zwiększenia odpowiedzialności oddziału, do podniesienia świadomego oddziaływania na życie gospodarcze.

Rozszerzenie uprawnień dyrektora oddziału spowoduje głębsze wnikanie przez niego w pracę każdego pracownika, a częste z nimi konsultacje przyczynią się niewątpliwie do podniesienia stylu pracy oddziału.

A. Szatkowski i K. Lipowczan  
Bielsko-Biała

## NOWE ZASADY ROZLICZEŃ ZA DOSTAWY, USŁUGI I ROBOTY NA TLE UCHWAŁY PREZYDIUM RZĄDU NR 527

Rygorystyczne przestrzeganie umownej i finansowej dyscypliny stanowi w obrocie socjalistycznym niezbędny i zasadniczy warunek wykonywania zadań planowych przez poszczególne jednostki gospodarki uspołecznionej uczestniczące w tym obrocie, co z kolei składa się na wykonanie planu ogólnopolskiego.

Każdy wypadek niewykonania w terminie zobowiązania przez jedną ze stron stanowi w swej istocie naruszenie planu, pociągające ze sobą poważne niekiedy zakłócenia w gospodarce narodowej. Dlatego też w obrocie socjalistycznym jednostki gospodarki uspołecznionej mają obowiązek szybkiego realizowania swych należności i regulowania zobowiązań. Szybkie przeprowadzanie rozliczeń między tymi jednostkami jest bowiem jedną z najbardziej istotnych i podstawowych zasad rozrachunku gospodarczego. Zasady powyższe wynikają z systemu rozliczeń między jednostkami gospodarki uspołecznionej, który opiera się na trzech podstawowych normach prawnych wydanych w okresie 10-lecia naszego Państwa Ludowego.

Pierwszą z tych norm była uchwała Komitetu Ekonomicznego Rady Ministrów z dnia 20 maja 1947 r. w sprawie rozliczeń za dostawy i usługi między przedsiębiorstwami państwowymi lub pod zarządem państwowym oraz pomiędzy tymi przedsiębiorstwami a jednostkami budżetu państwowego i Związku Gospodarczego Spółdzielni RP „Społem“, która zmierzała w kierunku uregulowania rozliczeń za dostawy i usługi na zasadach socjalistycznego systemu rozliczeń. W szczególności uchwała ta:

1) wyeliminowała możliwość udzielania przez odbiorców dostaw (płatników) zaliczek dostawcom, czyli wzajemne finansowanie się dostawców i odbiorców;

2) wprowadziła system obowiązkowych rozliczeń za pośrednictwem inkasa bankowego ustalając, że podstawą rozliczeń jest faktura wystawiona w określonym terminie po wykonaniu zamówienia;

3) wprowadziła kontrolę banków nad rozliczeniami z tytułu faktur i

4) przyczyniła się do wzmocnienia dyscypliny rozliczeń.

Na tle jednak szybkiego rozwoju gospodarki narodowej w okresie planu sześcioletniego oraz zmian systemu finansowego zaistniała konieczność dalszego pogłębienia dyscypliny rozliczeń, czego wyrazem była uchwała nr 877 Prezydium Rządu z dnia 12 grudnia 1951 r. w sprawie zasad rozliczeń za dostawy, usługi i roboty między jednostkami gospodarki uspołecznionej.

Uchwała nr. 877 wprowadziła socjalistyczny system rozliczeń między jednostkami gospodarki uspołecznionej,

oparty na doświadczeniach i praktyce Związku Radzieckiego i z tego powodu stanowiła poważny postęp w porównaniu z poprzednio obowiązującymi przepisami o rozliczeniach. W szczególności uchwała ta uporządkowała i ustaliła formy rozliczeń, przewidując większy wachlarz sposobów rozliczeń, przystosowanych bardziej do potrzeb poszczególnych gałęzi gospodarczych i ich form; usprawniła i utrwaliła inkasową formę rozliczeń, zlikwidowała automatyzm rozliczeń przez wprowadzenie formy akceptowej, wprowadziła kolejność pokrywania zobowiązań w razie braku środków na rachunku dłużnika oraz wysokie sankcje pieniężne w postaci kar za zwłokę.

Z powyższego wynika, że głównym założeniem uchwały nr 877 było uzyskanie przez racjonalną organizację rozliczeń przyspieszenia obrotu towarowego, wzmocnienia rozrachunku gospodarczego i dyscypliny finansowej, przyspieszenia rotacji środków obrotowych oraz wzmocnienia kontroli bankowej.

W wyniku trwających od kilku lat prac i dyskusji nad usprawnieniem naszego systemu kredytowo-rozliczeniowego zostały wypracowane w roku 1955 nowe zasady systemu kredytowo-rozliczeniowego, usankcjonowane uchwałą nr 526 Prezydium Rządu z dnia 2 lipca 1955 r. w sprawie wzmocnienia działalności Narodowego Banku Polskiego w zakresie pogłębienia rozrachunku gospodarczego i podniesienia dyscypliny finansowej przedsiębiorstw oraz uchwałą nr 527 Prezydium Rządu z tej samej daty w sprawie zasad rozliczeń za dostawy, usługi i roboty.

Doniosłe zmiany wprowadzone w życie powołanymi uchwałami opierają się na naszym własnym doświadczeniu oraz na doświadczeniach praktyki radzieckiej, zwłaszcza na zmianach w radzieckim systemie kredytowo-rozliczeniowym, wprowadzonych uchwałą Komitetu Centralnego KPZR i Rady Ministrów ZSRR z dnia 21 sierpnia 1954 r. „O roli i zadaniach Banku Państwa ZSRR“.

Jeśli chodzi o zmiany w systemie rozliczeń za dostawy, usługi i roboty zajmujemy się ich szczegółowym omówieniem w oparciu o przepisy uchwały 527, która weszła w życie z dniem 1 września br.

Pierwsza zmiana w stosunku do uchwały nr 877 dotyczy zakresu podmiotowego. Zakres podmiotowy przepisów uchwały nr 527 został rozszerzony na organizacje polityczne, zawodowe i społeczne. Z gramatycznej wykładni tych przepisów należałoby wnioskować, że obecny system rozliczeń obejmuje wszystkie jednostki gospodarki uspołecznionej, do których uchwała zalicza:

- a) przedsiębiorstwa państwowe i państwowe organizacje gospodarcze,
- b) jednostki budżetu państwa,
- c) banki,
- d) spółdzielnie i organizacje spółdzielcze,
- e) organizacje polityczne, zawodowe i społeczne.

Niezależnie jednak od powyższego wyliczenia podmiotów gospodarczych § 1 p. 3 uchwały zawiera upoważnienie dla Ministra Finansów, który na wniosek Prezesa Narodowego Banku Polskiego może rozciągnąć moc obowiązującą uchwały na jednostki gospodarki uspołecznionej nie objęte nią lub wyłączyć niektóre jednostki spod zakresu jej działania.

Zamieszczenie tego przepisu podyktowane zostało dążeniem uchwały do objęcia jednolitym systemem rozliczeń możliwie wszystkich jednostek gospodarczych, a więc i tych, które mogą jeszcze powstać, jak również i tych, które obecnie istnieją lecz nie mają jeszcze w pełni charakteru uspołecznionego.

Poza tym ustawodawstwo nasze nie ustaliło ostatecznej definicji pojęcia „jednostka gospodarki uspołecznionej”. Niezależnie od trudności w ustaleniu pojęcia „jednostka gospodarki uspołecznionej” mogą wyłonić się poważne trudności w ustaleniu i klasyfikowaniu, które organizacje można uważać za zawodowe i społeczne. Trudności te mogą powstać zwłaszcza w tych wypadkach, kiedy jednostki o charakterze nie uspołecznionym będą dążyły do uczestniczenia w rozliczeniach na równi z jednostkami objętymi zakresem uchwały nr 527 i do korzystania z nie przysługujących im uprawnień.

W celu uniknięcia ewentualnych nieporozumień i nieprawidłowości wydaje się, że przez organizacje zawodowe i społeczne w rozumieniu uchwały nr 527 należy uważać tylko te organizacje, które mogą posiadać rachunki bieżące w Narodowym Banku Polskim. Wykaz tych organizacji, w formie załącznika, zawiera Instrukcja Służbowa NBP nr B/14 — Rachunki Bankowe. Rozliczenia rolniczych spółdzielni produkcyjnych nie są objęte uchwałą nr 527, ponieważ odbywają się one na podstawie odrębnych przepisów, tj. uchwały nr 529 Prezydium Rządu z dnia 2 sierpnia 1954 r. w sprawie zasad rozliczeń za dostawę, usługi i roboty między rolniczymi spółdzielniami produkcyjnymi a innymi jednostkami gospodarki uspołecznionej (Monitor Polski Nr A-77, poz. 909) oraz zarządzenia Ministra Rolnictwa z dnia 31 grudnia 1952 r. w sprawie zasad rozliczeń za usługi, dostawę i roboty świadczone przez państwowe ośrodki maszynowe na rzecz rolniczych spółdzielni produkcyjnych, wydane w porozumieniu z Ministrem Finansów i za zgodą Przewodniczącego PKPG (Monitor Polski Nr A-18, poz. 248).

Objęcie jednolitym systemem rozliczeń tak szerokiego grona podmiotów gospodarczych umożliwia Bankowi spełnianie jego funkcji jako jedynego źródła kredytu i centralnego ośrodka rozliczeniowego gospodarki narodowej oraz ogólnopaństwowego aparatu ewidencji i kontroli produkcji i rozdziału produktu społecznego.

Ujawnione na rachunku bankowym rozliczenia między dostawcami a odbiorcami dają pełny obraz ruchu materialnych wartości pomiędzy poszczególnymi ogniwami gospodarki socjalistycznej. W rozliczeniach tych „znajduje odzwierciedlenie wartość wytworzonego produktu społecznego w postaci pieniężnej równowartości i zapłaty za sprzedaną produkcję, wyzyskanie tych pieniężnych środków w różnych kierunkach na zwrot nakładów na produkcję, rozszerzenie produkcji i budownictwo kapitalne, wydatki ogólnopaństwowe itd.“<sup>1)</sup>

Pod względem przedmiotowym uchwała obejmuje rozliczenia z tytułu dostaw, usług i robót, z wyłączeniem rozliczeń dotyczących prac projektowych i robót w zakresie inwestycji oraz kapitalnych remontów dokonywanych na podstawie uchwały nr 17 Prezydium Rządu z dnia 10 stycznia 1952 r. (Monitor Polski Nr A-6, poz. 59).

Przepisy uchwały przewidują w sposób niedwuznaczny, że należności, które uległy przedawnieniu lub prekluzji rozliczeniem nie podlegają. Należności te powinny być zgodnie z obowiązującymi zarządzeniami Ministra Finansów odprowadzane w odpowiednich terminach do budżetu państwa.

Zapłacenie przez jednostkę zobowiązaną jednostce wierzycielskiej należności prekludowanej, a więc nie istniejącej, jest w świetle powyższych przepisów oraz praktyki arbitrażowej niedopuszczalne. Jednostce dłużnej, która wbrew powołanym wyżej przepisom dokona na rzecz wierzyciela zapłaty należności prekludowanej lub przedawnionej, przysługuje prawo żądania zwrotu zapłaconej kwoty, jako świadczenia nie należnego.

Z przepisów tych wynika pośrednio obowiązek banków do badania transakcji rozliczeniowych, np. obowiązek nieprzyjmowania do inkasa żądań zapłaty składanych przez dostawców po upływie roku czasu od daty wykonania zamówienia. Tak więc, zgodnie z intencją ustawodawcy, prekluzja i przedawnienie stały się potężnym środkiem zabezpieczającym dyscyplinę finansową w obrocie socjalistycznym oraz przyspieszającym obieg środków obrotowych.

Dokumentem stanowiącym podstawę do dokonywania rozliczeń za dostawę, usługi i roboty jest faktura wystawiona, stosownie do warunków umowy, po całkowitym lub częściowym wykonaniu zamówienia. Faktura powinna być wystawiona w ciągu dwóch dni roboczych, liczonych od następnego dnia roboczego od daty wykonania dostawy, usługi lub roboty.

Przepisy uchwały ustalające termin wystawienia faktury na dwa dni robocze przewidują równocześnie datę, która rozpoczyna bieg terminu wystawienia faktury. Datą tą jest dzień roboczy następujący po dacie wykonania zamówienia. Określenie daty rozpoczynającej bieg terminu wystawienia faktury wyklucza wszelkie nieporozumienia, jakie miały miejsce przy interpretowaniu odpowiednich przepisów uchwały nr 877 Prezydium Rządu. Przy obliczaniu 3-dniowego terminu przewidzianego uchwałą nr 877, Bank wliczał do tego terminu dzień wykonania zamówienia, skracając w ten sposób 3-dniowy termin wystawienia faktury do 2 dni. Skrócenie wymienionego terminu podyktowane było dążeniem do przyspieszenia rozliczeń. Jeśli jednak termin 2-dniowy był dla niektórych przedsiębiorstw za krótki, Bank przedłużał go, zgodnie z zawartym w § 1 ust. 2 uchwały nr 877 upoważnieniem, o dni konieczne dla prawidłowego wystawienia i złożenia dokumentów rozliczeniowych do inkasa.

W świetle powyższego skrócenia przez uchwałą nr 527 terminu, w którym faktura powinna być wystawiona, do dwóch dni roboczych ma charakter formalny (pozorny). Jednocześnie bank właściwy dla dostawcy posiada w dalszym ciągu uprawnienie do przedłużania na wniosek dostawcy 2-dniowego terminu, o ile zachodzą oczywiście uzasadnione okoliczności.

Niezależnie od obowiązku terminowego wystawiania faktur uchwała nr 527 zobowiązuje dostawców do wystawiania faktur zgodnie z warunkami umowy oraz podawania w fakturze daty i numeru umowy bądź zamówienia jak również daty wykonania umowy bądź zamówienia.

Intencją rzezonnych przepisów jest dążenie do podkreślenia twórczej i organizującej roli umowy oraz odpowiednich aktów administracyjnych (zarządzeń) będących źródłem obowiązków wykonania dostawy, usługi lub roboty.

<sup>1)</sup> J. Rubinstein: „Rozliczenia pieniężne przedsiębiorstw socjalistycznych“ Polskie Wydawnictwa Gospodarcze, str. 19.

Każda dostawa, której sposób wykonania nie został skonkretyzowany w umowie stron, prowadzi do marnotrawstwa, do zbędnych czynności, zbędnych kosztów, które byłyby zaoszczędzone, gdyby strony porozumiały się co do techniki wykonania dostawy. Umowne określenie obowiązków przy wykonywaniu dostawy leży zatem w interesie dostawcy i płatnika. Obie strony są zainteresowane w tym, aby przed wykonaniem dostawy być jak najlepiej zorientowane, jakie są ich obowiązki.

Jednostka gospodarki uspołecznionej działająca zgodnie z zasadami rozrachunku gospodarczego powinna dążyć do dokładnego określenia swoich praw i obowiązków przy realizowaniu dostaw za pomocą umowy. Ścisłe określenie warunków dostawy wywiera bezpośredni wpływ na wykonanie planu, na poziom kosztów, na szybkość obrotu środkami.

Zródłem powszechnego obowiązku zawierania umów o dostawę towaru, o wykonanie usługi lub roboty jest troska o własność państwową, ogólny obowiązek oszczędnego wykonania zadań planowych i przestrzegania zasad rozrachunku gospodarczego. Jednostka gospodarki uspołecznionej odpowiedzialna jest za szkodę spowodowaną wykonaniem dostawy, mimo niezgodnienia z odbiorcą warunków dostawy. Prawidłowe, zgodne z zasadami rozrachunku gospodarczego wykonanie dostaw, usług i robót powinno opierać się na porozumieniu dostawcy z odbiorcą. Jeśli na skutek braku odpowiedniego porozumienia powstają dodatkowe koszty, to dostawca nie może nimi obciążyć odbiorcy.

Powszechny obowiązek zawierania umów jest zatem zabezpieczony rozszerzeniem odszkodowawczym, które przysługuje odbiorcy w wypadku, gdy poniósł on koszty na skutek wykonania dostawy przez dostawcę w sposób niezgodny z umową. Odbiorca nie zamówionej dostawy nie ma prawnego obowiązku ani jej nabycia, ani zapłacenia za nią. Zgodnie z § 6 uchwały nr 527 odbiorca, który nie zamawiał towaru, usługi lub roboty, ma prawo złożyć całkowitą odmowę akceptu.

Z powyższego wynika jasno, że przepisy uchwały, wymagające ścisłego wykonywania umów oraz wystawiania, stosownie do warunków umowy, dokumentów rozliczeniowych mają olbrzymie znaczenie z punktu widzenia zasad rozrachunku gospodarczego oraz ochrony interesów odbiorców.

Ważne znaczenie dla wzmocnienia dyscypliny umownej między jednostkami gospodarki uspołecznionej posiadają przepisy uchwały nr 526 Prezydium Rządu zobowiązujące ministrów i kierowników urzędów centralnych do wydania zarządzeń zakazujących dokonywania dostaw przez podległe przedsiębiorstwa bez zawarcia umów, bądź bez zamówień ze strony odbiorców.

Niemalą rolę na odcinku umocnienia dyscypliny umownej mają do spełnienia banki, na których ciąży obowiązek kontroli czy dostawca wystawiając i składając w Banku dokumenty rozliczeniowe dopełnił warunków przewidzianych § 9 uchwały nr 527. W szczególności oddziały Banku powinny kontrolować czy:

1) żądanie zapłaty oznaczone jest datą wykonania umowy lub zamówienia, a faktury — datą i numerem umowy, bądź zamówienia;

2) należność objęta żądaniem zapłaty może być rozliczana w trybie rozliczeń inkasowych;

3) rubryki żądania zapłaty zostały właściwie wypełnione przez dostawcę;

4) żądanie zapłaty wystawione na jednostkę budżetową lub budżetowaną oznaczone jest klasyfikacją budżetową (zbadanie przez bank dostawcy czy dostawca zastosował właściwą klasyfikację budżetową wydaje się być praktycznie trudne do wykonania i dlatego też bank dostawcy powinien ograniczyć się do badania czy klasyfikacja jest w ogóle podana);

5) żądanie zapłaty z tytułu dostaw i usług inwestycyjnych oznaczone jest symbolami planu inwestycyjnego, a żądanie z tytułu kapitalnych remontów oznaczone jest symbolem planu kapitalnych remontów;

6) żądanie zapłaty zostało złożone w Banku w ciągu 30 dni kalendarzowych od daty wystawienia faktury;

7) w fakturach z tytułu dóbr inwestycyjnych podane zostały podstawy prawne zastosowanych cen, rabatów i kosztów dodatkowych.

W wypadku niedopełnienia powyższych warunków Bank może, lecz nie musi, odmówić przyjęcia żądań zapłaty do inkasa. Uprawnienie to przysługuje zarówno bankowi dostawcy jak również i bankowi płatnika, gdyż uchwała nie zawęży zagadnienia kontroli bankowej tylko do banku dostawcy. Często bank właściwy dla dostawcy nie jest w stanie zbadać szczegółowo dokumentów rozliczeniowych lub popełni przeoczenie, wówczas bank płatnika ma prawo zwrócić jeszcze dokumenty, o ile uchybienie popełnione przez dostawcę zostanie wykryte.

Niezależnie od wyżej wymienionych warunków, które powinny być wyszczególnione w dokumentach rozliczeniowych, dostawca obowiązany jest podać również szereg innych, np. oznaczyć fakturę numerem żądania zapłaty, przy którym jest ona składana do inkasa; zamieścić w fakturze datę wykonania umowy bądź zamówienia.

Dopełnienie tych warunków w świetle § 9 ust. 2 uchwały nr 527 kontroli bankowej nie podlega i nie może stanowić podstawy do odmowy przyjęcia dokumentów przez Bank.

Odmowa przyjęcia przez Bank żądania zapłaty do inkasa jest dla jednostek gospodarki uspołecznionej — dostawców środkiem dowodowym oraz podstawą do wystąpienia na drogę postępowania arbitrażowego. W związku z tym żądania zapłaty nie przyjęte do inkasa powinny być przez bank dostawcy opatrywane stemplem „Odmowa przyjęcia“ oraz bezpośrednio pod nim stemplem dziennym na I egz. zwracanego żądania zapłaty.

Z odmową przyjęcia żądania zapłaty do inkasa nie należy utożsamiać przypadków zwracania dostawcy żądań zapłaty z powodu wadliwego wystawienia dokumentów stanowiących podstawę rozliczeń, jak np. brak oznaczenia daty wykonania zamówienia na żądaniu zapłaty, niewłaściwe wypełnienie rubryk żądania zapłaty, niezgodność kwot podanych w żądaniu zapłaty z kwotami załączonych faktur, brak klasyfikacji budżetowej na żądaniu zapłaty lub symboli tytułu inwestycyjnego itp.

W wymienionych wypadkach bank dostawcy zwraca żądania zapłaty celem ich uzupełnienia przez dostawcę, co nie oznacza jeszcze wyłączenia tych żądań z trybu rozliczeń inkasowych, gdyż odpowiednio uzupełnione żądania zapłaty nie tylko mogą, lecz powinny być ponownie złożone do inkasa z uwagi na obligatoryjny charakter rozliczeń inkasowych.

W świetle powyższego wypadki odmowy przyjęcia żądań zapłaty do inkasa przez bank dostawcy i opatrywania ich stemplem „Odmowa przyjęcia“ będą przykładowo zachodziły:

1) gdy dostawca złoży żądanie zapłaty po upływie 30 dni od terminu przewidzianego dla wystawienia faktur, pomimo że Bank nie wyraził swej zgody na złożenie żądań po upływie wymienionych 30 dni;

2) gdy należność objęta żądaniem zapłaty nie podlega rozliczeniom inkasowym z uwagi na dolną granicę, tj. gdy nie przekracza ona kwoty zł 900, a w rozliczeniach bezakceptowych nie przekracza zł 250;

3) gdy należność nie dotyczy dostaw, usług lub robót, jak np. zapłata wynagrodzenia za wyrządzoną szkodę lub zwrot nadpłaconych kwot z tytułu różnic cen;

4) jeśli należność uległa przedawnieniu lub prekluzji.

Ważne znaczenie dla wzmocnienia dyscypliny umów ma nie znana u nas dotychczas instytucja przechowywania nieopłaconych materiałów i towarów na odpowiedzialność odbiorcy, bez prawa ich zużycia, aż do czasu uregulowania należności. Sankcja ta może być realizowana w razie:

- a) złożenia przez płatnika całkowitej lub częściowej odmowy akceptu;
- b) złożenia przez dostawcę w umowie zastrzeżenia, że przedmiot dostawy nie może być zużyty do czasu uregulowania należności przez odbiorcę;
- c) zarządzenia przez właściwego dla płatnika, wydanego w wypadku systematycznego i zawinionego łamania przez odbiorcę dyscypliny płatniczej. Zakaz użytkowania materiałów i towarów przez odbiorcę nie dotyczy materiałów i towarów ulegających szybkiemu zepsuciu. Instytucja odpowiedzialnego przechowywania przedmiotów dostawy jest środkiem w ręku dostawcy, zmierzającym do podniesienia dyscypliny płatniczej, środkiem do walki ze złym płatnikiem.

Dalszym skutecznym środkiem zabezpieczającym efektywność działania przepisów o przechowywaniu są postanowienia uchwały przewidujące, że płatnik za korzystanie z nieopłaconego towaru, znajdującego się na jego przechowaniu, obowiązany jest zapłacić na rzecz dostawcy karę w wysokości 5% wartości nieprawnie zużytego towaru. Kara ta nie wyłącza odpowiedzialności według zasad ogólnych. Jednocześnie przepisy uchwały zobowiązują dostawców oraz banki do zawiadamiania właściwego prokuratora w razie stwierdzenia naruszenia dyscypliny rozliczeń, m. in. naruszenia przez odbiorcę (płatnika) obowiązku odpowiedzialnego przechowywania materiałów i towarów.

Uchwała nr 527 Prezydium Rządu wprowadzając nowe zasady rozliczeń, mające na celu wszechstronne podniesienie dyscypliny rozliczeń, utrzymała wszystkie dotąd obowiązujące formy rozliczeń.

Z uwagi na cały szereg dodatnich stron, jakie posiada forma inkasowa, a zwłaszcza akceptowa forma rozliczeń inkasowych, forma ta uznana jest nadal za najwłaściwszą, chociaż jest bardzo pracochłonna a przez to i droga.

Podstawowa wyższość akceptowej formy rozliczeń polega na tym, że zapewnia najskuteczniejszą kontrolę wykonywania umów gospodarczych przy pomocy złotego. Przysługujące kupującemu prawo odmowy akceptu żądania zapłaty za dostawę, usługi i roboty wykonane z naruszeniem warunków umowy zmusza dostawcę do szczególnie starannego wykonywania swoich zobowiązań. Akceptowa forma rozliczeń przyczynia się do umocnienia dyscypliny rozliczeń, podobnie jak umowa pomiędzy jednostkami gospodarki uspołecznionej konkretyzuje zadania planowe.

Akceptowa forma rozliczeń zapewnia również ochronę interesów dostawców przez ograniczenie terminu dla odmowy akceptu i ustalenie, że odmowa akceptu może nastąpić tylko z określonych powodów. Nowa uchwała ustaliła termin akceptu na 5 dni roboczych, przedłużając go w ten sposób o dwa dni robocze w stosunku do 3-dniowego terminu przewidzianego uchwałą nr 877.

Termin ten biegnie od następnego dnia od daty wysłania przez bank właściwy dla płatnika wezwania do zapłaty. Bank płatnika może przedłużyć termin akceptu do 7 dni roboczych, gdy siedziba płatnika jest znacznie oddalona od banku, bądź gdy usprawiedliwia to charakter dostaw, usług lub robót.

Przedłużenie terminu akceptu umożliwia w ten sposób płatnikowi przeprowadzenie badania otrzymanego towaru oraz dokonanie merytorycznej, formalnej i rachunkowej kontroli dokumentów rozliczeniowych i w razie uzasadnionych okoliczności złożenie całkowitej lub częściowej odmowy akceptu.

Zmianie uległy również przepisy odnoszące się do 10-dniowego terminu akceptu. Termin ten przysługiwał do-

tychczas jednostkom budżetu państwa i państwowym gospodarstwom rolnym, a obecnie mogą z niego korzystać wyłącznie jednostki budżetowe Ministerstwa Obrony Narodowej, Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Komitetu do Spraw Bezpieczeństwa Publicznego oraz organizacji polityczne, zawodowe i społeczne.

Z powyższego wynika, że jednostkom budżetu państwa, z wyjątkiem jednostek budżetowych podległych wymienionym resortom, przysługuje 5-dniowy termin akceptu. Terminu tego nie należy utożsamiać z terminem akceptu, jaki przysługuje jednostkom budżetu państwa w rozliczeniach z tytułu robót budowlano-montażowych i prac projektowych w zakresie inwestycji i kapitalnych remontów, dokonywanych na podstawie uchwały nr 17 Prezydium Rządu z dnia 10 stycznia 1952 r. (Monitor Polski Nr A-6, poz. 59). Zgodnie z rzezoną uchwałą termin akceptu dla jednostek budżetu państwa wynosi w tym wypadku 10 dni.

Jeśli chodzi o powody uzasadniające odmowę akceptu, to uchwała nr 527 zwiększyła ilość przyczyn, dla których płatnik może złożyć częściową odmowę akceptu, rozszerzając zakres częściowej odmowy na wypadki:

- a) gdy płatnik zapłacił już za część towaru, usługi lub roboty,
- b) gdy w drodze preadresowano część towaru na innego odbiorcę,
- c) gdy dostawca nie potrącił należnych płatnikowi kar umownych.

Rozszerzenie zakresu częściowej odmowy akceptu nadało formie rozliczeń akceptowych większą elastyczność i powinno przyczynić się do zmniejszenia ilości reklamacji i rozliczeń wtórnych.

Akcept następuje w zasadzie w formie milczącej, tzn. płatnik nie zawiadamia banku płatnika o swej zgodzie na pokrycie żądania zapłaty. Tak zwany akcept milczący nie oznacza, że płatnik nie może zgłosić akceptu wyraźnego na pokrycie sumy płatności wynikającej z żądania zapłaty. Kierując się zasadą przyspieszenia rozliczeń płatnicy, a zwłaszcza organizacje polityczne, zawodowe i społeczne, korzystające z 10-dniowego terminu akceptu, mogą zgłosić bankowi płatnika wyraźną zgodę na pokrycie ich zobowiązań przed upływem terminu akceptu.

Bank płatnika przyjmując składaną odmowę akceptu nie przeprowadza merytorycznego badania powodów odmowy akceptu, lecz ogranicza się wyłącznie do stwierdzenia, czy odmowa akceptu oparta jest na motywach przewidzianych § 6 uchwały.

Ponieważ dotychczasowa praktyka wykazała, iż płatnicy nadużywali niejednokrotnie przepisów o odmowie akceptu wiedząc równocześnie, że Bank nie bada zasadności odmowy akceptu, oraz celem wzmocnienia dyscypliny na tym odcinku uchwała wprowadziła wysokie sankcje za złożenie nieuzasadnionej odmowy akceptu, przewidując karę pieniężną w wysokości 5% kwoty objętej bezpodstawną odmową akceptu. Tak wysoka kara powinna niewątpliwie przyczynić się do zlikwidowania ewentualnych wypadków nadużywania przepisów o odmowie akceptu.

Ze składaniem odmowy akceptu łączy się zagadnienie czy wymienione w uchwale powody odmowy akceptu należy uważać jako wiążące formułki, których brzmienie powinno być wiernie powtórzone w składanej odmowie akceptu. Otóż wydaje się, że przyczyn odmowy akceptu nie należy traktować jako obligatoryjnych formułek, których brzmienie nie może ulec żadnym zmianom, gdyż istota odmowy akceptu nie polega w tym wypadku na zachowaniu ustalonej formy, lecz na wyczerpaniu stanu faktycznego, wymienionego w odpowiednim punkcie uchwały.

Równocześnie jednak wydaje się słuszne, aby motywy odmowy akceptu były podawane przez jednostki gospodarki uspołecznionej w formie związanej, a sama odmowa

akceptu była wystawiana w miarę możliwości wg wzoru ustalonego przez NBP — stanowiącego załącznik do IS nr B/17 — co ma poważne znaczenie dla przyspieszenia i usprawnienia pracy aparatu bankowego.

Jednocześnie należy podkreślić niedopuszczalność składania przez płatników odmowy akceptu po upływie terminu akceptu.

Odmowa akceptu złożona po upływie terminu akceptu jest prawnie bezskuteczna i należy uważać ją za niebyłą. Spóźniona odmowa akceptu nie może być więc przez banki uwzględniana, aczkolwiek żądanie zapłaty, którego ona dotyczy, nie zostało jeszcze pokryte z powodu braku środków, gdyż stawałoby to płatnika, prowadzącego niewłaściwą gospodarkę finansową, w wyniku której zaistniał brak środków, w lepszej sytuacji niż płatnika, z którego rachunku Bank pokrywa żądania zapłaty z upływem terminu akceptu.

W razie niezgłoszenia odmowy akceptu w terminie płatnik może zwrócić się do komisji arbitrażowej o ustalenie stosunku prawnego, że należność objęta żądaniem zapłaty nie przypada dostawcy w całości lub w części.

Bardzo ważną zmianę należy zanotować na odcinku rozliczeń przy pomocy poleceń przelewu, które stanowią w systemie rozliczeń jedną z powszechnie stosowanych form. Forma ta jest w stosunku do rozliczeń inkasowych tania i wygodną formą. Ujemną dotychczas stroną rozliczeń przy pomocy poleceń przelewu był brak obligatoryjnych przepisów określających, np. termin do złożenia polecenia przelewu w Banku oraz wprowadzających kary za niezłożenie polecenia przelewu w ustalonym terminie lub kary za zwłokę. Brak było również przepisów pozbawiających płatnika prawa odwołania polecenia przelewu (wycofania z Banku).

Z zagadnieniem tym wiązała się ściśle kwestia prekluzji arbitrażowej. Przepisy rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 20 grudnia 1952 r. w sprawie organizacji państwowych komisji arbitrażowych i trybu postępowania arbitrażowego (Dz. U. Nr 2/53, poz. 2) wyraźnie postanawiały, że złożenie w Banku przez dostawcę żądania zapłaty przerywa bieg terminu prekluzji arbitrażowej. Natomiast złożenie w Banku polecenia przelewu skutków takich nie powodowało.

Stan taki prowadził do licznych a zbędnych sporów arbitrażowych, zwłaszcza gdy ze względu na brak środków na rachunku płatnika polecenie przelewu nie mogło być przez Bank zrealizowane a roszczeniu dostawcy groziła prekluzja. Dostawca, nie czekając na pokrycie polecenia przelewu przez Bank, występował w takich wypadkach do komisji arbitrażowej ponosząc zbędne koszty procesu a po uzyskaniu orzeczenia arbitrażowego zmuszony był wystąpić do Banku o pokrycie zasądzonej należności z zachowaniem w razie braku środków obowiązującej kolejności pokrywania płatności.

Stąd też powstawała niechęć dostawców do tej formy rozliczeń i unikanie jej w stosunkach z niewypłacalnymi płatnikami.

Ponieważ w świetle dyscypliny finansowej obowiązującej w gospodarce socjalistycznej istniejący dotychczas stan rzeczy nie dał się uzasadnić ani z gospodarczego ani też z prawnego punktu widzenia, uchwała nr 527 usunęła wszystkie wymienione nieprawidłowości, zrównując polecenia przelewu z tytułu dostaw, usług i robót z żądaniami zapłaty.

Znajduje to swój wyraz w przepisach, które przewidują, że polecenie przelewu powinno być złożone przez płatnika w banku dla niego właściwym w ciągu 5 dni roboczych od daty otrzymania faktury lub innego dokumentu uzasadniającego zobowiązanie, a jeżeli termin płatności określa umowa, najpóźniej w dniu, w którym termin ten upływa.

Obowiązek terminowego składania poleceń przelewu zabezpieczony jest wysoką sankcją pieniężną. W wypadku zło-

żenia polecenia przelewu po upływie wyżej wymienionego terminu, płatnik obowiązany jest zapłacić na rzecz dostawcy za każdy dzień zwłoki karę pieniężną w wysokości 0,05% dziennie od poleceń przelewu powyżej zł 900 i 10 zł za każdy dzień zwłoki od poleceń przelewu do zł 900.

Niezależnie od podanych kar pieniężnych przepisy uchwały nałożyły na Bank obowiązek pobierania od wystawcy polecenia przelewu na rzecz dostawcy kary za zwłokę w wysokości 0,05% dziennie od niepokrytej z powodu braku środków sumy polecenia przelewu. Kary te banki pobierają z urzędu wyłącznie od poleceń przelewu z tytułu dostaw, usług i robót. Od poleceń przelewu wystawionych z innych tytułów, jak np. rat amortyzacyjnych, wpłat na fundusz inwestycyjny itp. kar za zwłokę nie pobiera się.

Najniższa suma kary wynosi zł 10 od każdego polecenia przelewu. Wynikające z obliczenia kary za zwłokę na kwoty poniżej zł 10 należy zaokrąglać do zł 10.

Przepisy uchwały zabraniają wycofywania poleceń przelewu bez zgody drugiej strony, chyba że na takie cofnięcie dostawca wyrazi pisemną zgodę. W ten sposób nastąpiło wzmocnienie pewności obrotu, a fakt złożenia polecenia przelewu stanowi dla dostawcy gwarancję, że kwotę objętą poleceniem przelewu otrzyma.

W celu umożliwienia dostawcy kontrolowania terminowego złożenia polecenia przelewu, płatnik obowiązany jest do bezpośredniego zawiadomienia dostawcy o złożeniu polecenia przelewu w banku pod rygorem podniesienia kosztów procesu, z jakim może wystąpić dostawca w razie nieotrzymania zawiadomienia. Ponieważ z zagadnieniem złożenia polecenia przelewu łączy się ściśle kwestia prekluzji, ustawodawca postanowił zrównać i pod tym względem polecenie przelewu z żądaniem zapłaty, wprowadzając zasadę, że terminy przedawnienia i prekluzji nie biegną w okresie, w którym złożone do banku polecenie przelewu nie jest realizowane z powodu braku środków na rachunku wystawcy.

Kierując się dążeniem do przyspieszenia rozliczeń oraz ich potanienia uchwała przewiduje możliwość rozszerzenia zakresu rozliczeń za pomocą poleceń przelewu i objęcia tą formą rozliczeń miejscowych dokonywanych w formie inkasowej. Uprawnienie w tym kierunku przysługuje Prezesowi Narodowego Banku Polskiego.

Wszechstronne zrównanie poleceń przelewu z żądaniami zapłaty jest doniosłą zmianą w naszym systemie rozliczeniowym, która powinna przyczynić się do jeszcze większego upowszechnienia tej najprostszej formy rozliczeń, a tym samym i do przyspieszenia obiegu środków obrotowych.

Dalszym przejawem troski o wzmocnienie dyscypliny rozliczeń i większe zabezpieczenie interesów dostawców jest zwiększenie możliwości stosowania rozliczeń za pomocą akredytywy.

Niezależnie od dotychczasowych przypadków stosowania jej, jeżeli tę formę rozliczeń przewidywała umowa zawarta pomiędzy dostawcą i płatnikiem oraz na żądanie dostawcy w stosunku do niepunktualnych płatników, uchwała przewiduje, że akredytywę stosuje się również na żądanie banku w stosunku do przedsiębiorstw, w których występują stałe nieprawidłowości w zakresie gospodarki materiałowej. Dolna granica rozliczeń w formie akredytywy oraz najniższa suma wypłaty z akredytywy wynosi zł 900 i w ten sposób została ona dostosowana do innych form rozliczeń.

Jeżeli chodzi o pozostałe formy innych rozliczeń, to uchwała utrzymuje wszystkie dotychczas obowiązujące formy i zasadniczych zmian do nich nie wprowadziła. Z uwagi że dotychczasowy udział innych form rozliczeń wynosił zaledwie 8% w stosunku do całości rozliczeń przed całym aparatem bankowym zarówno rozliczeniowym jak i kredytowym stoi obecnie zadanie ożywienia i upowszechnienia innych form rozliczeń, które są bardziej proste i tańsze od rozliczeń inkasowych zarówno dla jednostek gospodarki społecznej jak również i banku.

Dokonana na tle uchwały nr 527 analiza zmian w naszym systemie rozliczeniowym wykazuje, że zmiany te mają na celu wzmocnienie dyscypliny rozliczeń, zwłaszcza przez usunięcie czynników wewnętrznych, tkwiących w systemie organizacyjnym jednostek, a utrudniających jednostkom gospodarczym prowadzenie prawidłowej gospodarki finansowej.

Niezależnie jednak od czynników wewnętrznych na prawidłową pracę przedsiębiorstw mają również poważny wpływ czynniki zewnętrzne, niezależne od przedsiębiorstw.

Jednym z takich czynników zewnętrznych ujemnie oddziałujących na ogólną sytuację płatniczą było nieterminowe regulowanie zobowiązań między jednostkami gospodarki uspołecznionej z tytułu dostaw, usług i robót. Do pogłębienia tej nieterminowości przyczyniała się m. in. kolejność pokrywania płatności w wypadku braku środków na rachunku bankowym płatnika. Zgodnie z ustaloną w uchwale nr 877 kolejnością, zobowiązania z tytułu dostaw, usług i robót regulowane były w piątej kolejności, tj. przedostatniej. Biorąc pod uwagę kwotową wielkość zobowiązań z tytułu dostaw, usług i robót, regulowanych dopiero po spłacie dużej grupy zobowiązań z tytułu kredytu przeterminowanego oraz z tytułu innych kredytów w terminach płatności stwierdzić należy, że ta kolejność powodowała poważne zatory w rozliczeniach, przyczyniając się tym samym do powstawania tzw. łańcucha zadłużenia.

Ponieważ ten stan rzeczy był nie do utrzymania z gospodarczego punktu widzenia, uchwała nr 527 opierając się na wzorach radzieckich zmieniła w sposób zasadniczy kolejność pokrywania, przesuwając płatność zobowiązań z tytułu dostaw, usług i robót na trzecie miejsce tj. po płatnościach należności budżetowych a przed płatnościami z tytułu kredytów bankowych.

Tak poważne przesunięcie kolejności płatności za dostawy, usługi i roboty powinno przyczynić się do likwidacji istniejących jeszcze zatorów i do zasadniczej poprawy sytuacji finansowej jednostek gospodarki uspołecznionej.

Nowa kolejność pokrywania zobowiązań z tytułu dostaw,

usług i robót zniosła uprzywilejowanie żądań zapłaty w stosunku do zobowiązań regulowanych poleceniami przelewu.

Zasada ta znajduje również potwierdzenie w postanowieniu uchwały, że płatności oparte na tytułach wykonawczych (arbitrażowych, sądowych, administracyjnych) pokrywane są, stosownie do rodzaju dochodzonej należności, według kolejności przewidzianej § 24 uchwały.

Uchwała nr 527 wchodząc w życie z dniem 1 września br. uchylila obowiązującą dotychczas uchwałę nr 877, zarządzenie Ministra Finansów z dnia 17 czerwca 1953 r. w sprawie odmiennych form rozliczeń ustalonych przez Narodowy Bank Polski dla niektórych dostaw, usług i robót, oraz inne zarządzenia wydane na podstawie uchwały nr 877, z tym że do czasu wydania przepisów wykonawczych zachowują moc przepisy szczególne dotyczące:

1) objęcia rozliczeniami inkasowymi jednostek innych niż wymienione w uchwale nr 877,

2) ustalenia rodzajów płatności zrównanych z placami co do kolejności pokrycia,

3) ustalenia płatności podlegających regulacji w trybie rozliczeń bezakceptowych,

jeżeli nie są sprzeczne z przepisami uchwały.

Nowe zasady rozliczeń za dostawy, usługi i roboty między jednostkami gospodarki uspołecznionej mają w pierwszym rzędzie na celu wzmocnienie dyscypliny finansowej, a tym samym rozrachunku gospodarczego. Nie ulega wątpliwości, że rygorystyczne przestrzeganie dyscypliny finansowej i jej wzmocnienie poprzez sumiennie i bezstronnie wykonywaną kontrolę bankową wiąże się ściśle z pomyślnym wykonaniem zadań nadchodzącego planu pięcioletniego i jest nader ważnym elementem walki o wykonanie tego planu. Nie możemy dlatego — jako pracownicy bankowi, świadomi celów tej walki — ani przez chwilę zapominać o pierwszoplanowych zadaniach banków na odcinku kontroli finansowej, jej stałego pogłębiania i zwalczania wszelkich przejawów łamania dyscypliny rozliczeń przez kontrolowane jednostki gospodarki uspołecznionej.

*E. Kaczmarek*

## POTRZEBA NOWEGO STYLU PRACY

Wprowadzenie w życie postanowień Uchwały Nr 526 Prezydium Rządu stanowi niewątpliwie przełom w oddziaływaniu Banku na życie gospodarcze.

W celu wykonania zasadniczego zadania wyływającego z uchwały, jakim jest pogłębienie rozrachunku gospodarczego przedsiębiorstw, konieczne jest głębsze zaznajomienie się z ekonomiką przedsiębiorstw, wnikanie nie tylko w przedmioty kredytowania, lecz w całość stosunków finansowo-gospodarczych, wszelkich sprawozdawczych materiałów przedsiębiorstw, zacieśnienie współpracy z ich jednostkami nadrzędnymi oraz podjęcie bardziej konsekwentnej współpracy z innymi organami wykonującymi funkcje kontrolne względem omawianych przedsiębiorstw.

Styl pracy pracownika pionu planowania i kredytów musi się dostosować do tych nowych wymagań bazujących na rozszerzeniu i pogłębieniu kontroli oraz oddziaływania poprzez kredyt na wykonywanie przez przedsiębiorstwa podstawowych zadań planowych. Kierujący pracą ekonomiczną poszczególnych zespołów powinni — w zależności od warunków pracowników zespołu i struktury gospodarczej przedsiębiorstw — ustalić w sposób elastyczny taki styl pracy, który zezwoli w pełni wykonać zadania stojące przed aparatem bankowym.

Intencją niniejszego artykułu jest podzielenie się uwagami zaczerpniętymi z praktyki województwa stalinogrodzkiego.

### Co to znaczy pogłębić rozrachunek gospodarczy

Skoro uchwała Nr 526 Prezydium Rządu dotyczy wzmocnienia działalności NBP w zakresie **pogłębienia rozrachunku gospodarczego i podniesienia dyscypliny finansowej przedsiębiorstw** — wypada zastanowić się nad tym, co to znaczy pogłębić rozrachunek gospodarczy w konkretnym przedsiębiorstwie lub co to znaczy podnieść dyscyplinę finansową tego przedsiębiorstwa.

Rozrachunek gospodarczy jest „metodą planowego prowadzenia gospodarki w przedsiębiorstwach socjalistycznych, metodą wymagającą mierzenia i porównywania nakładów i wyników produkcji w wyrażeniu pieniężnym“...

„... Zadaniem jego jest zapewnienie wykonania i przekroczenia planów państwowych, przy jak najmniejszych nakładach pracy i środków produkcji“... „Rozrachunek gospodarczy wychowuje kierowników przedsiębiorstw w duchu racjonalnego prowadzenia gospodarki, uczy ich dyscypliny, ścisłego obliczania wielkości produkcyjnych, podnoszenia wydajności pracy, obniżania kosztów własnych produkcji i zwiększania rentowności przedsiębiorstw“. (Ekonomia polityczna — podręcznik, strony 615 i 616).

Pogłębić rozrachunek gospodarczy w przedsiębiorstwie przemysłowym, znaczy przekroczyć plan produkcji, podnieść jakość wyrobów i bogactwo asortymentu, obniżyć koszty własne produkcji, zmniejszając stan zapasów, przyspieszyć rozliczenia itp.

Pogłębić rozrachunek gospodarczy w spółdzielczości pracy, znaczy zlikwidować przerosty administracyjne, podnieść jakość wykonywanych usług, obniżyć koszty wykonywanych usług, skierować działalność spółdzielni pracy na wykonywanie usług dla świata pracy itp.

Pogłębić rozrachunek gospodarczy w przedsiębiorstwie handlu detalicznego, znaczy zwiększyć asortymentowość towaru w punktach sprzedaży, dostosować się do gustów ludności, zmniejszyć manka i ubytki, przyspieszyć rotację itp.

W każdym przedsiębiorstwie pogłębienie rozrachunku gospodarczego uwzględniać powinno jego specyfikę i powinno być poparte głęboką znajomością ekonomiki przedsiębiorstwa z jednej strony, a całokształtu stosunków finansowo-gospodarczych z drugiej strony.

W każdym przypadku jednak dochować trzeba podstawową zasadę, którą jest gospodarczo-operatywna samodzielność każdego przedsiębiorstwa w wyborze środków prowadzących do wykonania zadań w oparciu o wielkość założeń, określoną przez państwo. Przedsiębiorstwu nie można więc narzucać środków, które mają doprowadzić na przykład do wykonania planu produkcji, gdyż kierownicy tego przedsiębiorstwa odpowiadają za wyniki pracy, w związku z czym korzystają z operatywnej samodzielności i mają możliwość wykazania w pełni swej inicjatywy. Nie przeszkadza to jednak, aby podawać przedsiębiorstwu konkretne środki mogące doprowadzić do zlikwidowania nieprawidłowości i oddziaływać na przedsiębiorstwa poprzez kredyt czy system sankcji, bez naruszania jednak operatywnej samodzielności jego kierownictwa.

Z drugiej strony wielkość zadań planowych ustala państwo, w tym też zakresie następuje skojarzenie scentralizowanego kierownictwa przedsiębiorstwami socjalistycznymi przez państwo z gospodarczo-operatywną samodzielnością przedsiębiorstwa.

Przez dyscyplinę finansową rozumiemy ogół zasad zabezpieczających utrzymanie wskaźników gospodarczych w granicach zatwierdzonych planem. Przykładem tego może być plan kapitalnych remontów, plan funduszu płac itp., których wielkości są ściśle zakreślone i mogą być przekroczone jedynie w wyniku równoczesnego przekroczenia zadań planowych (na przykład fundusz płac) lub w wyniku uprzedniego zatwierdzenia ze strony jednostki nadrzędnej (na przykład kapitalne remonty).

Przekroczeniem dyscypliny finansowej będzie na przykład prowadzenie robót kapitalnych nie planowanych, przekraczanie zatwierdzonych etatów, dokonywanie nieuzasadnionych wypłat z funduszu bezosobowego, prowadzenie gospodarki nieoszczędnej, na przykład na odcinku delegacji, kosztów administracji, dalej niewywiązywanie się z płatności, już to ze względu na opieszałość, już to ze względu na zawiniony brak środków oraz nieprzestrzeganie innych zasad dyscypliny płatniczej, do których zaliczamy koncentrację środków pieniężnych, dokonywanie rozliczeń za dostawy, usługi i roboty oraz rozgraniczenie pieniężnej gospodarki eksploatacyjnej od pieniężnej gospodarki inwestycyjnej.

Pogłębienie rozrachunku gospodarczego przedsiębiorstwa oraz podniesienie jego dyscypliny finansowej, to zgodne z systemem finansowym wykonywanie i przekraczanie zadań narodowego planu gospodarczego oraz niedopuszczanie do jakichkolwiek zakłóceń na odcinku stosunków finansowych.

#### Przygotowanie właściwego wykonywania uchwały Nr 526

Wprowadzenie w życie tak zasadniczych zmian, jakie pociągają za sobą postanowienia Uchwały Nr 526, wymaga gruntownego przygotowania personelu Banku i personelu przedsiębiorstw.

Najistotniejszą cechą Uchwały Nr 526 jest to, że przedsiębiorstwo, w którym stwierdzono niewypracowanie akumulacji lub nieuporządkowaną strukturę środków obrotowych, nie może być dotąd zaliczone do dobrze pracujących, dopóki nie zlikwiduje nieprawidłowości. Do tego czasu nie może być zaniechane oddziaływanie Banku. Wiąże się to z pojęciem konsekwencji oddziaływania, z którą w dotychczasowej praktyce często zrywano. Swego czasu na przykład obowiązywało prowadzenie tak zwanego „zeszytu nieprawidłowości“, do którego należało wpisywać każdą stwierdzoną nieprawidłowość i przeprowadzone w tym zakresie konkretne oddziaływanie.

Intencją prowadzenia zeszytu nieprawidłowości było spojętowanie konsekwentności oddziaływania, musiało jednak zostać zaniechane z uwagi na pewne zbiurokratyzowanie dobrze pomyślanej intencji. Wielokrotnie stwierdziliśmy w naszej praktyce niczym nie uzasadnione przerwy w oddziaływaniu na konkretną nieprawidłowość lub zadowalanie się tylko tym, że mamy do czynienia z **takim** samym a nie **tym** samym przedmiotem kredytowania, zamiast konsekwentnie i stale analizować uzasadnienie gospodarce danego przedmiotu i w każdym przypadku braku uzasadnienia, nieprawidłowość tę zwalczać. Faktem też jest, że z chwilą wyłączenia przedmiotu z kredytowania oddziaływanie nasze jeśli nie ustawało to wyraźnie słabło, chociaż nieprawidłowość została dopiero w całej wyrazistości ujawniona, ale wcale nie usunięta.

Zasadnicza więc rzecz, której należy się nauczyć, to konsekwentność oddziaływania, to konsekwentność eliminowania nieprawidłowości i to także wtedy, kiedy kredyt już nie jest zaangażowany.

W tym celu zorganizowano w województwie stalinogrodzkim tak zwane „oddziaływanie wzorcowe“, o którym pisał kol. Pitera w numerze 9/1955 r. Wiadomości NBP.

Intencją tego oddziaływania było wpojenie pracownikom konsekwentności i zaufania w stosowaniu instrumentu sankcji. Oddziaływanie to przyniosło sporo doświadczeń, nauczyło też wiele kierownictwo przedsiębiorstw. Spośród tych ca 100 przedsiębiorstw, objętych oddziaływaniem wzorcowym, niektóre zostały objęte wnioskiem o całkowite wstrzymanie kredytowania (wg zasad obowiązujących przed 1.9.1955 r.), co poprzedzone zostało wyczerpaniem wszystkich stojących wówczas do dyspozycji form interwencji, sankcji i rygorów systemu kredytowego. To wzorcowe oddziaływanie, w ten sposób powiązane zostało z uchwałą Nr 526, obowiązującą od 1.9.55 r., że przeprowadzane obecnie oddziaływanie traktuje się jako wydłużenie poprzednio prowadzonego, ze specjalnym zwróceniem uwagi na wykorzystanie stojącego obecnie do dyspozycji trybu przewidzianego uchwałą.

Wykorzystano też w pełni te formy zaznajomienia przedsiębiorstw z uchwałą, które zalecone zostały przez Centralę Banku (odprawy z przedsiębiorstwami, jednostkami nadrzędnymi na szczeblu wojewódzkim), wzbogacając je o dalsze; przeprowadzamy np. szczegółową analizę poczynań przedsiębiorstw i ich jednostek nadrzędnych w pierwszym okresie obowiązywania uchwały i stwierdziliśmy np., że jednostka na szczeblu wojewódzkim przy wnioskowaniu kredytu na fundusz płac zadowolila się zamieszczeniem na piśmie przedsiębiorstwa opinii „wyrażamy zgodą na udzielenie kredytu na fundusz płac“, co jest tak wspaniałomyślnym wypaczeniem intencji ustalenia tej drogi wnioskowania kredytu na fundusz płac, że wydaje się, iż wszystkie poprzednio odprawy instruktazowe poszły na marne. Wpajanie więc przedsiębiorstwom i ich jednostkom nadrzędnym zasad Uchwały Nr 526 nie może być ograniczone do instruktazu, lecz musi być wzbogacone o szczególnie dokładną — zwłaszcza w pierwszym okresie — kontrolę ich stosowania.

Jeśli zdołamy w pierwszym okresie w pełni wprowadzić w życie postanowienia uchwały, bez konieczności „ustępowania“ na rzecz nie nadążających z jej poznaniem — efekt ekonomiczny tego postępowania będzie wkrótce widoczny.

Rzeczą pierwszorzędną wagi jest też to, aby intencje Uchwały Nr 526 były rozumiane i stosowane jednolicie. W tym celu odbyliśmy w sierpniu odprawę roboczą naczelników wydziałów planowania i kredytów i głównych księgowych oddziałów operacyjnych, poświęconą omówieniu zasad współpracy pionu kredytowego z pionem operacyjnym — w świetle Uchwał Nr 526 i 527; W miesiącu wrześniu odbyto dalszą odprawę roboczą naczelników wydziałów planowania i kredytów oddziałów operacyjnych i pracowników kredytowych oddziału wojewódzkiego, poświęconą omówieniu pierwszych doświadczeń, zwłaszcza od strony klasyfikacji przedsiębiorstw. W październiku odbyto analogiczną odprawę, poświęconą podsumowaniu dotychczasowych doświadczeń oraz omówieniu wniosku kredytowego na fundusz płac, wniosku obostrzonych zasad kredytowania, poddania analizie doboru materiałów sprawozdawczych, na których winien się opierać kredytowiec itp.

Niezależnie od tego stosuje się instruktaż pisemny według tej zasady, że odpowiedzi udziela się nie tylko oddziałowi pytającemu, lecz wszystkim oddziałom, co — jak stwierdzono — bardzo ułatwia im pracę, gdyż nieraz zwraca uwagę na momenty niezauważone.

Częste inspekcje oddziałów (w ciągu miesiąca września skontrolowano wszystkie oddziały operacyjne z punktu widzenia stosowania Uchwały Nr 526), zezwalając wykazywać błędy, które następnie omawiane są na odprawach szkoleniowych pracowników kredytowych oddziału wojewódzkiego i poprzez dalsze inspekcje i instruktaż eliminowane w innych oddziałach.

Przygotowanie pracowników oddziału wojewódzkiego do stosowania Uchwały Nr 526 następuje w drodze bardzo częstych odpraw dyskusyjnych, prowadzonych przy obecności wszystkich pracowników kredytów i planowania. Tematem prawie cotygodniowych dyskusji są sprawy zasad i trybu poszczególnych prac oraz występujące w praktyce wątpliwości.

Ponadto dla inspektorów kredytowych \*) prowadzi się specjalne szkolenia, z punktu widzenia dyskusowania intencji Uchwały Nr 526, w praktycznym ich zastosowaniu.

Intencją odpraw szkoleniowych przeprowadzanych w tym zakresie jest zgłębienie zasad uchwały, ustalenie jednolitego jej stosowania oraz eliminowanie pojawiających się nieścisłości — z jednoczesnym przenoszeniem doświadczeń na wszystkie oddziały operacyjne.

### Styl pracy pracownika oddziału wojewódzkiego

W jakim stopniu zmienia się proporcje pracy wykonywanej przez pracownika oddziału wojewódzkiego — w związku ze wzmoczeniem działalności NBP?

Wzmoczenie działalności NBP trzeba wiązać z uproszczeniami sprawozdawczości i zniesieniem planowania oddolnego. Trzeba też odróżnić pracownika, opracowującego branże o zasięgu terenowym, od pracownika, którego praca dotyczy branż o charakterze ogólnokrajowym. W każdym jednak przypadku zasięg oddziaływania na życie gospodarcze jest szerszy, kontrola bankowa obejmuje nie tylko przedmioty kredytowania lecz wszystkie dziedziny działalności finansowo-gospodarczej przedsiębiorstw (akumulacja, koszty, zapasy, rozliczenia między przedsiębiorstwami, z budżetem i z tytułu robót kapitałnych przeprowadzanych sposobem gospodarczym, system zakupów i sprzedaży itp.) a główny cel oddziaływania skierowany jest przede wszystkim na wypracowywanie akumulacji, wachlarz stojących do dyspozycji środków oddziaływania wiąże znacznie prak-

tyczniej jednostki nadrzędne z przedsiębiorstwami, a główny sens oddziaływania dotyczy przede wszystkim ekonomicznej strony działalności przedsiębiorstw.

Z drugiej strony nastąpiło większe usamodzielnienie oddziałów operacyjnych, których dyrektorzy mogą podejmować decyzje, nie wykraczające poza ramowe zasady, określone przepisami.

Jakie zadania ma w tych warunkach do spełnienia pracownik oddziału wojewódzkiego i jaki winien być tryb jego pracy. Zasadniczym zadaniem pracownika oddziału wojewódzkiego jest dbanie o to, aby w przedsiębiorstwach kontrolowanych pogłębiano rozrachunek gospodarczy.

Dbłość ta wyraża się w analizowaniu materiałów otrzymywanych z oddziałów operacyjnych, w przeprowadzaniu inspekcji w oddziałach i przedsiębiorstwach, w budowaniu współpracy z jednostkami nadrzędnymi przedsiębiorstw terenowych, w przeprowadzaniu interwencji i w dzieleniu się z departamentami Centrali opinią i uwagami o pracy poszczególnych branż lub przedsiębiorstw. Z tych zasadniczych, wyżej wymienionych rodzajów prac — najbardziej do ostatka pracochłonna — sprawa informowania Centrali Banku o sytuacji finansowo-gospodarczej, uregulowana miesiiecznymi czy kwartalnymi sprawozdaniami oraz wnioskami oddolnymi do planu kredytowego — zmniejszyła się bardzo znacznie, ograniczając się do sprawozdawczości kwartalnej. W tych warunkach pogłębione być winno dzielenie się z Centralą konkretnymi spostrzeżeniami, dotyczącymi faktycznych przypadków, wymagających interwencji, decyzji, przyjęcia do wiadomości lub poznania charakterystycznego przypadku.

Można powiedzieć, iż uproszczenie sprawozdawczości miało na celu nie zerwanie kontaktu z Centralą na okres kwartału i nie zwolnienie oddziałów wojewódzkich i oddziałów operacyjnych od obowiązku codziennej kontroli życia gospodarczego, lecz danie możliwości nawiązania tego kontaktu w odniesieniu do zasadniczych zagadnień, widzianych oczyma terenu.

Działalność oddziału wojewódzkiego nastawiona być winna przede wszystkim na kierowanie polityką kredytową. Politykę tę buduje się — w odniesieniu do przedsiębiorstw terenowych — przy współudziale i przy pełnym wykorzystaniu opinii jednostek na szczeblu wojewódzkim — w odniesieniu zaś do przedsiębiorstw centralnych — w oparciu o generalne lub szczegółowe wytyczne Centrali Banku.

W obydwu przypadkach uoperatywnianie polityki kredytowej następować winno w oparciu o bieżące rozpoznanie sytuacji finansowo-gospodarczej, z dochowaniem zasady samodzielności oddziałów operacyjnych i możliwością podejmowania decyzji przez dyrektora oddziału operacyjnego, w przypadkach przewidzianych przepisami. Przez bieżące rozpoznanie rozumie się wyniki analizy materiałów sprawozdawczych otrzymywanych z oddziałów operacyjnych, bieżący kontakt pisemny, działalność inspekcyjną w oddziałach i przedsiębiorstwach, odprawy, konferencje itp. Ważną rzeczą jest, aby w każdym momencie pamiętać o tym, że inspekcji czy konferencji nie przeprowadza się dla inspekcji, czy konferencji, lecz że jest to środek zezwalający kierować polityką kredytową i ją uoperatywniać — i że ostatecznym jej celem jest pogłębienie rozrachunku gospodarczego.

Z tych też względów trudno byłoby się wypowiedzieć na temat ważności poszczególnych rodzajów prac (sprawozdawczość, inspekcje oddziałów i przedsiębiorstw, współpraca z jednostkami nadrzędnymi, konferencje, interwencje, itp.) i ich hierarchii lub nawet proporcji, gdyż byłoby to zmechanizowaniem pracy. Prace te powinny być wykonywane w takim rozmiarze, doborze, terminie i kolejności, aby najlepiej przyczyniały się do osiągnięcia głównego celu, którym jest kierowanie polityką kredytową województwa,

\*) (tj. pracowników najmłodszych stażem)



skierowaną przede wszystkim na pogłębianie rozrachunku gospodarczego.

Pracownik oddziału wojewódzkiego musi zyskać na elastyczności, musi w większym niż dotychczas stopniu podchodzić do poszczególnych spraw indywidualnie, z większym wyczuciem głównego kierunku oddziaływania w poszczególnych branżach, gdyż po to został zwolniony od wykonywania ramowych a pracochłonnych prac (np. sprawozdania miesięczne) w jednakowym stopniu względem wszystkich branż, chociaż w niektórych z nich było to niepotrzebne, aby za to w odniesieniu do niektórych branż, których wyraz finansowo-gospodarczy to uzasadnia — ilość i jakość pracy inspektora oddziału wojewódzkiego znacznie wzrosła. W ten sposób pojęta hierarchia potrzeb winna znaleźć swój wyraz przy ustalaniu planu pracy, przy typowaniu oddziałów i przedsiębiorstw do inspekcji, przy zwalnianiu odpraw inspektorów branżowych, konferencji z branżami, zwalniania od obowiązku składania przez oddziały operacyjne miesięcznej sprawozdawczości itp. Faktem jest, że odciążony obecnie od zbyt dużej ilości prac ewidencyjno-sprawozdawczych pracownik oddziału wojewódzkiego winien większą ilość czasu poświęcić na pracę w terenie, w oddziałach operacyjnych — których winien być doradcą oraz koordynatorem (w odniesieniu do przydzielonych branż) w jednostkach nadrzędnych na szczeblu wojewódzkim, z którymi współpraca winna być szczególnie zacieśniona oraz w przedsiębiorstwach — w których winien sprawdzać skutki oddziaływania oddziałów operacyjnych i na tym tle oddziaływanie to ukierunkowywać.

Obok operatywnej i elastycznej pracy poszczególnych pracowników oddziału wojewódzkiego — o czym mowa jeszcze będzie w dalszych uwagach — ważne jest dysponowanie rozpoznaniem sytuacji finansowo-gospodarczej województwa jako całości i odpowiednie ukierunkowywanie poczynań poszczególnych zespołów lub pracowników. Ze szczególną jasnością potrzeba ta występuje w odniesieniu do przedsiębiorstw terenowych, konieczna jest zresztą także w odniesieniu do przedsiębiorstw centralnych. Jest to rola wydziału planowania, polegająca na analizie wyników oddziaływania wydziałów branżowych. Bez tego rozpoznania praca poszczególnych zespołów nie byłaby skoordynowana, do zjawisk najważniejszych w skali województwa nie zawsze przywiązywano by maksimum uwagi — nie można by mówić o kierowaniu polityką kredytową.

### **Treść inspekcji oddziału wojewódzkiego w oddziałach operacyjnych**

Oddział Wojewódzki w Stalinogrodzie, przeprowadzając inspekcje oddziałów operacyjnych w pionie planowania i kredytów, dzieli je na inspekcje: merytoryczne, związane i specjalne. Podział inspekcji wg tych rodzajów uzasadniony jest treścią i celem przeprowadzania poszczególnych inspekcji. W inspekcjach merytorycznych chodzi o sprawdzenie w jakim stopniu oddział operacyjny stosuje przepisy I.S. i innych zarządzeń. Inspekcja taka trwa od 1 do 2 dni, oparta jest na szczegółowym zbadaniu ca 3 — 5 przedsiębiorstw takich branż, które zna przeprowadzający inspekcję; po przeprowadzeniu inspekcji udziela się instruktażu, na temat błędów stwierdzonych w czasie tej inspekcji. Inspekcje związane przeprowadzane są z punktu widzenia sprawdzenia merytorycznej współpracy oddziału z konkretnym przedsiębiorstwem. Inspekcja taka trwa ca 2 dni, z których co najmniej jeden przeznaczony jest na bytność w przedsiębiorstwie. Między innymi bada się czy oddział właściwie analizuje cyfry podane przez przedsiębiorstwo, czy wnika w ich zasadność gospodarczą, czy rozeznanie ekonomiczne posiadane przez oddział jest prawidłowe itp. Także ten rodzaj inspekcji kończy się instruktażem.

Inspekcje specjalne dotyczą zagadnień wytypowanych przez Centralę Banku, bądź też zagadnień wyływających

z inicjatywy oddziału wojewódzkiego. Intencją tych inspekcji jest sprawdzenie konkretnego zagadnienia, np. zagadnienia wyłączeń z kredytowania, zagadnienia planu rozładowania itp., zagadnień — które bada się w odniesieniu do kilku względnie kilkunastu przedsiębiorstw danego oddziału. Ponadto prowadzi się inspekcje przedsiębiorstw, ale tylko w rozumieniu superinspekcji, a więc dla utwierdzenia się w rozpoznaniu posiadanym przez oddział lub dla głębszego zbadania pewnych zagadnień. Czy ta forma inspekcji ma dalszą rację bytu w świetle Uchwały Nr 526?

Uchwała Nr 526 zwraca uwagę na konieczność bardziej ekonomicznego ujmowania pracy kredytowej, nie zmienia jednak zasadniczego rodzaju pracy. Jesteśmy skłonni te formy inspekcji oddziałów operacyjnych utrzymać, a jedynie zmienić odpowiednio ich treść.

W trakcie więc przeprowadzania inspekcji merytorycznych badań będziemy nie tylko stosowanie przepisów I.S. i obowiązujących zarządzeń, lecz przede wszystkim ekonomiczną stronę pracy oddziałów operacyjnych. W trakcie inspekcji związanych będziemy przede wszystkim zgłębiać te zagadnienia, które wypływają z obecnego stylu pracy (akumulacja, koszty itp.). W trakcie inspekcji specjalnych będziemy badać te zagadnienia, których wytypowanie nastąpi z uwzględnieniem postanowień Uchwały Nr 526. Tak będzie na dłuższą metę — w międzyczasie jednak zaistniał pewien okres przejściowy, okres którego głównym celem winno być wprowadzenie w życie postanowień wzmoczonego oddziaływania Narodowego Banku Polskiego na pogłębienie rozrachunku gospodarczego i podniesienie dyscypliny finansowej przedsiębiorstw.

Trudno powiedzieć jak długo trwać będzie ten okres przejściowy, zanim skryształują się zasady i tryb pracy oraz zanim wprowadzone zostaną w pełni w życie poszczególne postanowienia uchwały.

Nasz styl pracy ustawiliśmy w tym kierunku, aby wrzesień i czwarty kwartał bieżącego roku był tym okresem przejściowym, w którym postanowienia Uchwały Nr 526 całkowicie zostaną wprowadzone w życie. W tym okresie przejściowym w mniejszym zakresie stosowaliśmy inspekcje merytoryczne, związane i specjalne, a w większym zakresie naszą działalność inspekcyjną kierowaliśmy na badanie tej pracy oddziałów, która wpływa z wprowadzenia w życie Uchwały Nr 526. Wrzesień poświęciliśmy na sprawdzenie we wszystkich oddziałach operacyjnych klasyfikacji przedsiębiorstw i wykonywania tych postanowień uchwały, których wprowadzenie w życie nastąpić powinno było od razu. Wyniki tych inspekcji są bardzo bogate i nie wyobrażamy sobie, aby bez nich można było ujednoczyć postępowanie naszych oddziałów.

Mimo bowiem odbycia odprawy koordynacyjnej stwierdzamy niejednolite podejście oddziałów do sprawy klasyfikacji przedsiębiorstw. Aczkolwiek ogólny wynik — 48% przedsiębiorstw zaliczono do dobrze pracujących, jest naszym zdaniem prawidłowy, to jednak w niektórych oddziałach klasyfikacja była zbyt ostra, w innych zaś nieco za liberalna.

W październiku przeprowadziliśmy inspekcje oddziałów operacyjnych z punktu widzenia sprawdzenia oddziaływania oddziałów na przedsiębiorstwa nie zaliczone do dobrze pracujących. Chcieliśmy się uchronić przed tym, aby nie za późno stwierdzić, że oddział nie wykorzystał w pełni stojących do jego dyspozycji form oddziaływania i nie doprowadził do polepszenia się pracy w przedsiębiorstwie, a jednocześnie nie stworzył warunków do postawienia wniosków o zastosowanie obostrzonych zasad kredytowania. W trakcie tej inspekcji wykorzystywaliśmy przodujące metody oddziaływania jednych oddziałów i przenosiliśmy je do oddziałów pozostałych.

W końcu czwartego kwartału przeprowadzimy inspekcje oddziałów operacyjnych z punktu widzenia stosowania za-

sad obostrzonego kredytowania, bowiem w przeciagu października złożono szereg wniosków dotyczących stosowania tych zasad. Celem więc tych inspekcji będzie sprawdzenie prawidłowego stosowania obostrzonych zasad kredytowania.

Po upływie okresu wprowadzenia w życie postanowień Uchwały Nr 526, powrócimy do stosowania wypróbowanych już na naszym terenie form inspekcji (merytoryczne, związane, specjalne), przy czym kierować będziemy je głównie na te oddziały (inspekcje merytoryczne), które wykażą najslabszy poziom pracy oraz na te przedsiębiorstwa (inspekcje związane — oddział — przedsiębiorstwo), których sytuacja finansowo-gospodarcza i stan oddziaływania uzasadni to. Będziemy też przeprowadzać inspekcje specjalne, do których tematyki dostarczy nam obserwacja stylu pracy oddziałów, analiza kształtowania się poszczególnych wskaźników finansowo-gospodarczych lub konieczność zgłębienia pewnych zagadnień.

### Styl pracy inspektora kredytowego oddziału operacyjnego

Rola inspektora kredytowego oddziału operacyjnego polegała dotychczas na kredytowaniu i kontroli jednostek gospodarczych. Można zaryzykować stwierdzenie, że Uchwała Nr 526 spowodowała to, że czynności inspektora kredytowego oddziału operacyjnego należałoby nazwać czynnościami kontroli i kredytowania.

Istota przedstawienia określenia „kontrola i kredytowanie” nie wynika z przyczyn formalnych, lecz ma swe głębsze uzasadnienie w rozszerzeniu zasięgu kontroli bankowej. Inspektor kredytowy musi zajmować się całokształtem stosunków finansowo-gospodarczych danego przedsiębiorstwa, a w ramach tego prowadzić akcję kredytowania, podczas, gdy do czasu wejścia w życie Uchwały Nr 526 inspektor kredytowy zajmował się zasadniczo kredytowaniem przedsiębiorstwa, a w tym zakresie prowadził kontrolę kształtowania się wielkości gospodarczych.

Dla wykonania obecnego zadania musi inspektor kredytowy poznać ekonomikę kontrolowanego przedsiębiorstwa, musi mieć pogląd na proces technologiczny, na specyfikę branżową, na warunki zaopatrzenia i zbytu, na system zakupów i sprzedaży, na specyfikę krążenia środków obrotowych danego przedsiębiorstwa itp. Inspektor kredytowy musi w większym niż dotychczas stopniu wnikać w ekonomikę działalności przedsiębiorstwa i tę stronę działalności przedsiębiorstwa uważać za najważniejszą, która w konkretnym przedsiębiorstwie stanowi czołowe zagadnienie. Będzie to w zasadzie akumulacja, co jednak nie wyklucza, że w pewnym przedsiębiorstwie zagadnieniem czołowym będą zapasy, bo one rzutują na całokształt i na jakość pracy przedsiębiorstwa, że w pewnym przedsiębiorstwie będą to zamrożenia w robotach kapitalnych, że wreszcie w innym przedsiębiorstwie będą to rozliczenia itp.

Inspektor kredytowy musi więc rozpoznać sytuację finansowo-gospodarczą przedsiębiorstwa, uporządkować poszczególne dane analityczne, zezwalające ocenić ważność poszczególnych problemów i względem każdego z tych problemów prowadzić odpowiednie oddziaływanie.

Inspektor kredytowy nie może więc poprzestać na opanowaniu przepisów kredytowych, aczkolwiek one są potrzebne i niezbędne dla prowadzenia dobrej pracy ekonomicznej, lecz musi zgłębić sytuację finansowo-gospodarczą przedsiębiorstwa i na nią w oparciu o obowiązujące przepisy — oddziaływać.

Jakie proporcje pracy będą właściwe dla inspektora kredytowego. Został on w poważnym stopniu odciążony od czynności sprawozdawczych, powinien zostać jeszcze dalej odciążony od czynności ewidencyjnych, uproszczenie winno także nastąpić na odcinku czynności technicznych, aby tym więcej czasu zyskać na przeprowadzanie czynności meryto-

rycznych. Jeśli dotychczasowe etapy kontroli przewidywały czynności ewidencji i sprawdzania oraz analizy i oddziaływania, to zachowując w zasadzie ten podział należałoby przede wszystkim zwrócić uwagę na czynności analizy i oddziaływania.

Wzmózona być winna działalność inspekcyjna inspektora kredytowego w przedsiębiorstwie z tym, że w mniejszym stopniu dotyczyć ona winna sprawdzania realności cyfr podanych przez przedsiębiorstwo, gdyż już czas wyrobić odpowiednią dozę odpowiedzialności przedsiębiorstw za podanie mylnych danych, a w większym stopniu być skierowaną na badanie uzasadnienia gospodarczego poszczególnych przedmiotów oraz powodów, które do tego doprowadziły.

Inspektor kredytowy winien być tym, u którego zbiega się cała ekonomiczna strona działalności przedsiębiorstwa, bez względu na to, że pewne czynności (np. planowanie obiegu pieniądza) wykonywane są przez innych pracowników oraz bez względu na to, że w pewnych procesach gospodarczych nie jest zaangażowany kredyt lecz fundusze własne przedsiębiorstw.

Dla wykonania tej pracy winien inspektor w szerszym zakresie wykorzystać materiały analityczne, znajdujące się w przedsiębiorstwach oraz nastawić się na pracę ekonomiczną, w ramach której przepisy służbowe są nie celem pracy, a środkiem prowadzącym do celu.

### Zagadnienie ześrodkowania pracy ekonomicznej planisty i kredytowca w jednym ręku

Rozważana od dawna sprawa ewentualnego połączenia w ręku kredytowca wszystkich prac ekonomicznych (tj. kredytowania i kontroli, kapitalnych remontów, planowania obiegu pieniężnego i kontroli funduszu płac) nie posuwa się naprzód, gdyż posiada więcej przeciwników aniżeli zwolenników. Intencją niniejszych rozważań nie jest wypowiedzenie się za połączeniem tych czynności w jednym ręku, lecz dyskusyjne przedstawienie argumentów, nie branych często pod uwagę przy wypowiedzaniu poglądów na temat niemożności opanowania przez przeciętnego pracownika czynności kredytowania, kapitalnych remontów, planowania obiegu pieniężnego i kontroli funduszu płac.

Na czym polega dodatnia strona wykonywania tych poszczególnych czynności przez pracowników wyspecjalizowanych?

Na łatwości przyswojenia sobie ograniczonych zasięgiem, przepisów, na szybkości wykonywania tych samych lub podobnych prac technicznych, ewidencyjnych lub sprawozdawczych, na łatwości przeprowadzania instruktażu ze strony oddziału wojewódzkiego, na sprawnym ujmowaniu danego zagadnienia w skali oddziału czy województwa, na jednolitości postępowania w tym samym zagadnieniu względem wszystkich przedsiębiorstw itp. Plusów tych można by wyliczyć jeszcze więcej. Ten podział pracy pociąga jednakże za sobą także momenty ujemne, np.:

— pracownik zapoznaje się co prawda z jednym rodzajem przepisów, lecz z drugiej strony musi poznać obszerną i różnorodną ekonomikę większej ilości kontrolowanych przedsiębiorstw;

— przy łatwości ewidencjonowania i analizy pewnego rodzaju prac w skali oddziału, istnieje trudność w ujęciu wszystkich zjawisk ekonomicznych w przekroju każdego poszczególnego przedsiębiorstwa;

— przy jednolitości postępowania w danym rodzaju pracy względem wszystkich przedsiębiorstw, zachodzi niejednolitość postępowania pracowników wykonujących poszczególne rodzaje prac względem tego samego przedsiębiorstwa.

Takich momentów ujemnych można by wyliczyć więcej.

Uogólniając zagadnienie można by dojść do wniosku, iż podział pracy wg. zagadnień sprzyja wykonywaniu przepi-

sów przewidzianych instrukcjami oraz, że skomasowanie zagadnień w jednym ręku sprzyja zgłębianiu zagadnień od strony ekonomicznej.

Uchwała Nr 526 Prezydium Rządu, dotycząca wzmocnienia działalności NBP w zakresie pogłębienia rozrachunku gospodarczego i podniesienia dyscypliny finansowej przedsiębiorstw, stawia na pierwszym planie konieczność podniesienia poziomu pracy ekonomicznej; ponieważ zaś warunek ten zdaje się lepiej spełniać połączenie kontroli przedsiębiorstwa w jednym ręku, rozważamy możliwości realizacji tego.

O generalnym wprowadzeniu tej zmiany organizacji pracy w życie w tym momencie mowy być nie może, gdyż stoją temu na przeszkodzie następujące okoliczności:

— nie wszyscy pracownicy pionu planowania i kredytów są w stanie wchłonąć te rozszerzone czynności, zarówno od strony legislatywnej jak i od strony ekonomicznej. Założmy, że czynności te jest w stanie opanować ca 40—70% obecnych pracowników kredytowych i ca 20—50% obecnych pracowników kapitalnych remontów, planowania obiegu pieniężnego i kontroli funduszu płac.

W sumie ponieważ ilość obecnych pracowników kredytowych w stosunku do pozostałych pracowników pionu planowania i kredytów przedstawia się jak ca 2/3 do 1/3 — ca 33—63% personelu jest w stanie dostosować się do nowych wymagań. Można by jeszcze rozważyć możliwość przeniesienia pewnych czynności pionu planowania i kredytów do dysponenta rozliczeń (np. czynności ewidencji i bieżącej kontroli wykonywania planu kasowego), względnie do innych komórek pionu operacyjno-rachunkowego (np. kredytu na należności fakturowe, terminarz spłat kredytów itp.) oraz przeniesienie np. do O.B.P. czynności planowania kasowego, związanych z podatkami, opłatami publicznymi, składkami ubezpieczeniowymi, wpływami z oszczędności itp. — w każdym razie konieczne byłoby zasilenie komórek kredytowych wysoko kwalifikowanymi pracownikami, którzy mogliby częściowo wyjść z grona obecnych pracowników (po intensywnym przeszkoleniu); akcja jednak tak zasadniczego przetasowania personelu mogłaby mieć miejsce jedynie w długim okresie czasu;

— przepisy, dotyczące poszczególnych czynności są zbyt rozbudowane, a praca zbyt „koronkowa“. Należałoby zmniejszyć czynności ewidencyjne, czynności sprawozdawcze i uprościć przepisy w tym sensie, aby wskazywały one zasadnicze kierunki i środki prowadzące do wykonania założeń ekonomicznych, bez balastu formalno-porządkowego, mogącego być bez uszczerbku dla pracy zastąpionym indywidualnym podejściem pracownika.

Należałoby też aparat rewizyjny nastawić na badanie wykonywania pracy ekonomicznej, a zwracanie uwagi na rzeczy formalne o tyle tylko, o ile one doprowadziły do niewykonywania założeń ekonomicznych.

Gdyby bowiem tych warunków nie spełnić — pracownicy nastawiliby się na formalne „wykonywanie przepisów“, co wypaczyłoby sens łączenia czynności ekonomicznych w ręku jednej osoby.

Jasne jest, że przejście wszystkich czynności ekonomicznych przez jedną osobę nie może być dokonane od razu, gdyż zmiana przepisów w sensie ich uproszczenia oraz dalej idące zmiany organizacyjne wymagają czasu. Pewne więc jest, że mimo niewątpliwych korzyści jakie przyniosłoby połączenie czynności ekonomicznych w jednym ręku,

dokonanie tego mogłoby mieć miejsce najwyżej w dalekiej przyszłości. Gdyby więc na to się zdecydowano, należałoby poczynić pewne przygotowania, a przede wszystkim zapewnić pewną sukcesywność łączenia czynności. Wydaje się, że w okresie przejściowym można by:

— przekazać połączone czynności niektórym, najwyżej kwalifikowanym pracownikom, dla zdobycia niezbędnych spostrzeżeń i doświadczeń;

— podporządkować czynności planowania obiegu pieniądza, kontroli funduszu płac i kapitalnych remontów — prowadzone nadal przez wyspecjalizowanych pracowników — branżowym kierownikom zespołów (np. w dużych oddziałach, starszym inspektorom kierującym zespołem przemysłu — w zakresie branż przemysłowych, starszym inspektorom kierującym zespołem handlu — w zakresie branż handlowych itp.).

Przez powyższe osiągnięto by pełną koordynację ekonomiczną już na szczeblu kierownika zespołu (a nie dopiero naczelnika wydziału) oraz zapoznanie się ze strony wymienionego kierownika zespołu z ekonomiką i legislatywą tych czynności — co zwłaszcza w dalszym etapie łączenia czynności w jednym ręku okazałoby się bardzo pożyteczne;

— wprowadzić analogiczne zmiany organizacyjne w oddziałach wojewódzkich i Centrali — co ułatwiłoby proporcjonalne wykonywanie prac w ramach branżowych komórek organizacyjnych.

Nie godzi to wcale w istnienie wydziału planowania w oddziale wojewódzkim, wręcz przeciwnie byłoby to wzmocnieniem jego pozycji, gdyż wydział ten przeszedłby w jeszcze większym stopniu na pracę analityczną i na ukierunkowywanie pracy wydziałów branżowych, koncentrując zarazem u siebie interpretację wszystkich przepisów, zamiast wykonywania — jak dotychczas — w zakresie planowania obiegu pieniądza i kontroli funduszu płac, także prac operacyjnych z uszczerbkiem niejednokrotnie dla prac analitycznych.

Wypada się w końcu zastanowić nad pytaniem, co ta zmiana za sobą przyniesie?

1) od strony etatowej oznaczać to będzie zmianę z ilości na jakość. Trudno to w tym momencie wyrazić cyfrowo, faktem jednak jest, że kwalifikacje pracowników muszą być wyższe, że ilość osób wykonująca te czynności będzie mniejsza oraz, że fundusz płac z zaoszczędzonych etatów musiałby być w przeważającej części przeznaczony na wzrost średniej płacy. Wysoko kwalifikowany pracownik bankowy, koncentrujący w swoim ręku wszystkie czynności ekonomicznej kontroli przedsiębiorstw, zrównany ze swoim zasadniczym odpowiednikiem w przedsiębiorstwie — kierownikiem finansowym — będzie godnym reprezentantem Banku, zwłaszcza w obliczu wzmagającej się intensywności oddziaływania na przedsiębiorstwa,

2) od strony jakości pracy powinno nastąpić pogłębienie pracy ekonomicznej,

3) od strony współpracy przedsiębiorstwa z Bankiem zostanie wyeliminowana dotychczasowa wielokomórkowość utrudniająca współpracę z przedsiębiorstwem oraz podniesiony prestiż Banku, gdyż poziom pracownika bankowego będzie niewątpliwie wyższy.

Czy zmiana ta ujawni także momenty ujemne? na pewno — pozostawiam to jednak dyskutantom.

J. Szyrocki  
Stalinogród

# PLANOWANIE WIELKOŚCI OBIEGU PIENIĘŻNEGO I JEJ POWIĄZANIA Z OBROTAMI GOTÓWKOWYMI

Przedmiotem planowania kasowego są obroty gotówkowe i związana z nimi zmiana obiegu pieniężnego. Zadaniem artykułu będzie przedstawienie niektórych metod stosowanych przy obliczaniu planowanej wielkości obiegu pieniądza gotówkowego i jego zmian. Zagadnienia natomiast metody planowania poszczególnych kategorii obrotów (przychodów i rozchodów) będą poruszone o tyle tylko, o ile wiążą się bezpośrednio z planowaniem rozmiarów masy pieniężnej pozostającej w obiegu.

W celu uniknięcia ewentualnych nieporozumień warto ustalić na wstępie definicje pojęć, jakie występować będą w związku z omawianym zagadnieniem.

Przez obieg pieniężny (ściślej, obieg pieniądza gotówkowego) rozumiemy ekonomiczny zakres tego określenia, tj. ilość banknotów i bilonu, jaka znajduje się poza kasami i skarbcami Narodowego Banku Polskiego. Eliminujemy więc z pojęcia obiegu pieniężnego kasy obrotowe NBP, traktując je jako techniczny instrument mający na celu wzmocnienie dyscypliny emisyjnej<sup>1)</sup>.

Definicja obiegu pieniężnego jako „pieniądza poza bankiem emisyjnym“ może nasuwać wątpliwości czy pogotowie kasowe innych instytucji bankowych (PKO i GKS) jest pieniądzem „w obiegu“. Trudno nie przyznać, że nie ma zasadniczej ekonomicznej różnicy między pieniądzem spoczywającym w kasie PKO lub GKS a zapasem gotówki w kasie obrotowej czy skarbcu oddziału NBP. Rozumując dalej po tej linii zakwestionować można udział pogotowia kasowego placówek pocztowych w obiegu pieniężnym, zważywszy, że wyręczają one aparat bankowy w wypłatach gotówki dla ludności i w przyjmowaniu wpłat (przekazywanych następnie do kas NBP). Podręczne zapasy pieniężne o dość ustabilizowanych rozmiarach posiadają również inne przedsiębiorstwa i instytucje uspołecznione, które uzupełniają swe kasy gotówką podejmowaną z banku a nadmiary wpłacają do banku. Tak więc pojęcie „kas obrotowych“ czy „państwowego pogotowia kasowego“ można by rozszerzyć na całą gospodarkę uspołecznioną, redukując tym samym obieg pieniężny do zasobów gotówkowych ludności, które zresztą stanowią ogromną jego większość.

Ustalenie w powyższy sposób zakresu obiegu pieniężnego (tzn. jako masy pieniężnej obiegającej poza obrębem „państwowego pogotowia kasowego“) budzi jednak zastrzeżenia natury tak merytorycznej jak i technicznej.

Rezerwy gotówkowe wszelkich jednostek uspołecznionych mają zbliżony charakter ekonomiczny, odbijający zdecydowanie od charakteru zasobów pieniężnych ludności, która ma pełną swobodę dyspozycji, nie ograniczoną bezpośrednio państwowymi planami gospodarczymi, a dochody pieniężne netto przeznacza w zasadzie wyłącznie na własną konsumpcję. Jednakże pogotowie kasowe jednostek uspołecznionych wiąże się ściśle z rodzajem działalności gospodarczej jego właściciela:

1) PKO i GKS nie prowadzą działalności produkcyjnej, handlowej czy usługowej,

2) poczta ma charakter pośredni: podobnie jak banki jest zbiornicą wpłat gotówkowych i pośredniczy między bankiem a innymi podmiotami gospodarczymi, jeśli idzie o wypłaty gotówkowe — zajmuje się jednak ponadto działalnością usługową,

3) pozostałe przedsiębiorstwa i instytucje uspołecznione prowadzą wyłącznie działalność produkcyjną, handlową czy usługową.

Niektóre więc z tych jednostek odgrywają wyłącznie rolę „pomp pieniężnych“ pośredniczących między bankiem emisyjnym a pozostałymi jednostkami gospodarczymi i ludności (grupa 1), inne spełniają to zadanie ubocznie w związku ze swą zasadniczą działalnością (o charakterze niefinansowym), ponieważ w całym szeregu rozliczeń stosowana jest gotówkowa forma zapłaty (grupa 3), wreszcie poczta stanowi w tym uszeregowaniu ogniwo pośrednie.

Jak widać, z charakteru działalności przedstawionych grup podmiotów gospodarczych wynikają różnice w funkcjach rezerw gotówkowych tych jednostek, a co za tym idzie, trudności w przeprowadzeniu ściślej granicy między pieniądzem „w obiegu“ a pieniądzem „przeznaczonym do obiegu“, jakby można bez żadnych wątpliwości nazwać zapasy banknotów i bilonu w NBP.

Ponadto różne względy natury technicznej składają się na to, że przyjmujemy zakres obiegu pieniężnego jako „pieniądz gotówkowy znajdujący się poza NBP“. Księgowość NBP jest w stanie dostarczyć bardzo szybko danych pozwalających na codzienną obserwację rozwoju obiegu pieniężnego zdefiniowanego w powyższy sposób, podczas gdy zbieranie analogicznych danych z innych instytucji bankowych (codzienne wahania stanu kas PKO a szczególnie GKS) wymagałoby dodatkowej, dość uciążliwej sprawozdawczości. Jeśli idzie o pozostałe jednostki gospodarki uspołecznionej, to rozporządzamy obecnie jedynie stanami pogotowia kasowego na przełomie miesiąca i to w odniesieniu do jednostek objętych obowiązkiem planowania kasowego (miesięczne sprawozdania z obrotów gotówkowych), tak że brak jest w ogóle danych dotyczących np. organizacji politycznych, zawodowych i społecznych.

Zmiana obiegu pieniężnego, zdefiniowanego wyżej jako „ilość pieniądza obiegającego poza NBP“, stanowi, rzecz oczywista, różnicę między przychodami a rozchodami planu kasowego. Występują one w różnym zakresie, zależnie od aspektu, w jakim chcemy widzieć plan kasowy. Operatywny plan kasowy zawiera obroty (przychody i rozchody) aparatu bankowego (NBP, banków specjalnych, PKO i GKS), natomiast plan kasowy w ujęciu bardziej ekonomicznym, analitycznym uwzględnia łączne obroty gotówkowe, w szerszym zakresie niż plan operatywny, tzn. poza obrotami bankowymi obejmuje przychody i rozchody placówek pocztowych oraz wpływy zatrzymane w kasach pozostałych uczestników planowania kasowego i pokrywane z nich bezpośrednio wydatki.

Jako najbardziej prosta i oczywista metoda wyliczenia planowanej zmiany obiegu pieniężnego narzuca się przeto zbilansowanie przychodów i rozchodów planu kasowego saldem stanowiącym odpowiednio wzrost (przy przewadze rozchodów nad przychodami) lub spadek obiegu pieniądza gotówkowego (przy odwrotnej relacji przychodów i rozchodów). Metoda ta jest słuszną, a byłaby wystarczającą przy założeniu pełnej koordynacji planów gospodarczych, których elementy gotówkowe składają się na plan kasowy. Nie trudno zauważyć, że tego rodzaju założenie podważa rację bytu planu kasowego, zważywszy, że jednym z istot-

<sup>1)</sup> Operatywnym zadaniem, wynikającym dla NBP z planu kasowego, jest zasilenie kas obrotowych z zapasu emisyjnego lub odprowadzenie gotówki z kas obrotowych do zapasu, czyli zmiana obiegu rozumianego jako pieniądz znajdujący się poza skarbcami NBP. Taki zakres obiegu obejmuje przeto również kasy obrotowe NBP i jest sprawdzianem wykonania operatywnego zadania Narodowego Banku Polskiego na odcinku planowego kształtowania obiegu pieniądza gotówkowego, nie wchodzi natomiast w grę przy opracowywaniu planu kasowego. Nie ma wówczas podstaw do przewidywania zmian stanu kas obrotowych, wobec czego konsekwentnie zakłada się ich identyczny poziom na początku i na koniec planowego okresu. Innymi słowy, przyjmuje się w planie kasowym, że oba zakresy obiegu (bez lub z kasami obrotowymi) są identyczne.

nych jego zadań jest właśnie zharmonizowanie planów gospodarczych, kształtujących obroty gotówkowe i obieg pieniężny. Założenie pełnej koordynacji planów gospodarczych w aspekcie potrzeb obiegu pieniężnego ograniczyłoby rolę planu kasowego do czuwania nad wykonaniem obrotów zgodnie z kwotami zaplanowanymi dla poszczególnych ich rodzajów lub kompensowania odchylenia w jednej pozycji planu kasowego odpowiednim przekroczeniem lub niewykonaniem innej pozycji (tak, aby w wyniku otrzymać planowaną zmianę obiegu).

Z drugiej strony zharmonizowanie planów gospodarczych nie może być dokonane inaczej jak przez zestawienie w formie bilansu gotówkowych składników tych planów. Saldo tego bilansu oznacza zmianę obiegu wynikającą z planów gospodarczych, jeszcze nie skoordynowanych pod kątem widzenia polityki pieniężnej państwa. Bilans taki jest niczym innym jak wstępnym projektem planu kasowego, wymagającym w następnej fazie sprawdzenia salda (zmiany obiegu pieniężnego). Relacje bowiem między planami gospodarczymi mogą być tego rodzaju, że saldo stanowi zmianę obiegu nie do przyjęcia na tle dotychczasowych doświadczeń (np. spadek zasobów pieniężnych ludności do zbyt niskich rozmiarów) albo grozi nadmiernym powiększeniem obiegu. W takiej sytuacji plan kasowy staje się planem w pewnym sensie nadrzędnym, gdyż sprowadzenie planowanej zmiany obiegu do właściwych rozmiarów pociąga za sobą konsekwentnie korektę odpowiednich planów gospodarczych. Może ona przybrać np. formę założenia w planie kasowym, że pewne przychody nie będą wykonane lub rozchody zostaną przekroczone (w przypadku zbyt słabej tendencji rozwojowej obiegu wynikającej z zestawienia planów gospodarczych) — albo też korekta ta sprowadzić się może do nałożenia dodatkowych zadań np. dla aparatu handlu detalicznego (gdy z planów gospodarczych wynika nadmierny wzrost obiegu).

Nie ulega więc wątpliwości, że metoda obliczania planowanej zmiany obiegu w drodze prostego porównania przychodów i rozchodów gotówkowych, wynikających z odpowiednich planów gospodarczych, nie jest wystarczająca i musi być uzupełniona sprawdzeniem rozwoju obiegu na innej drodze.

Metodą stosunkowo dogodną, bo operującą łatwo dostępnymi danymi i nie wymagającą bardziej pracochłonnych badań statystycznych, jest oparcie się na relacjach między wielkością obiegu pieniężnego a obrotami gotówkowymi w poprzednich okresach. Relacje te wykazują w przeciągu ostatnich kilku lat dość zbliżone tendencje sezonowe (np. wahania z kwartału na kwartał), co w znacznym stopniu umożliwia wyliczenie gospodarczo uzasadnionej wielkości masy pieniężnej w oparciu o wskaźnik z poprzedniego kwartału i tendencję przewidywaną na podstawie wahań z analogicznych kwartałów ostatnich lat.

Scharakteryzowana powyżej druga metoda planowania rozmiarów obiegu pieniężnego nie oznacza całkowitego oderwania się od planów gospodarczych, musi bowiem przyjąć niektóre z nich, jak się przekonamy w dalszych rozważaniach, jako podstawę wyjściową. Użycie tej metody nie jest też równoznaczne z porzuceniem metody pierwszej (z m i a n a obiegu jako różnica między przychodami i rozchodami). Druga metoda w przeciwieństwie do pierwszej ma za przedmiot planowany s t a n obiegu pieniężnego, nie zaś jego zmianę w planowanym okresie. Plan kasowy, jako plan operatywny, regulować może obieg pieniężny przede wszystkim poprzez kontrolę wykonania planów poszczególnych pozycji przychodów i rozchodów — metoda pierwsza daje plan obiegu pieniężnego w formie, która umożliwia tę kontrolę. Druga metoda natomiast pozwala w znacznie pewniejszy sposób niż pierwsza ustalić wielkość obiegu, a co za tym idzie i jego zmianę w planowanym okresie (przez porównanie ze stanem obiegu z poprzedniego okresu).

Obie metody uzupełniają się przeto wzajemnie i powinny być stosowane łącznie. W dalszym ciągu poświęcimy więc uwagi metodzie drugiej jako bardziej skomplikowanej.

Stwierdziliśmy wyżej, że relacje między wielkością obiegu pieniężnego a obrotami gotówkowymi wykazują pewne prawidłowości, co umożliwi stosowanie drugiej metody planowania obiegu pieniądza gotówkowego. Wielkość obiegu w oznaczonym okresie czasu rozumieć można dwojako:

- 1) jako przeciętny stan obiegu (średnia arytmetyczna stanów dziennych w oznaczonym okresie),
- 2) jako stan obiegu na koniec okresu.

Jako ekonomiczną wielkość obiegu pieniężnego należy raczej uznać przeciętny stan obiegu, ponieważ przedstawia on przeciętne działanie masy pieniężnej na rynek w całym okresie, podczas gdy stan końcowy normalnie oddziałuje w kilku dniach okresu, ściśle biorąc nawet jedynie w ostatnim dniu.

Do celów operatywnych posługujemy się stanem końcowym i początkowym (kończącym dla okresu poprzedniego). Różnica między jednym a drugim (równa różnicy między rozchodami i przychodami) jest zmianą obiegu, która stanowi zasadnicze zadanie wynikające z planu kasowego. Za tego rodzaju sformulowaniem operatywnego zadania emisyjnego przemawiają względy natury technicznej. Utrzymanie przeciętnego stanu obiegu na planowanym poziomie byłoby zadaniem skomplikowanym i dość nieuchwytnym, natomiast ujęcie zadania emisyjnego, jako przejścia ze stanu początkowego obiegu do stanu końcowego, umożliwia ściśle i bezpośrednio powiązanie zadania z planem obrotów, uwzględniającym podział na poszczególne pozycje przychodów i rozchodów. Wreszcie możliwy jest i w zasadzie prosty podział terytorialny — poprzez podział obrotów i sprawdzenie wynikającego z nich salda na tle odpowiednich terytorialnych zmian obiegu w poprzednich okresach. Dokładny podział terytorialny zadania emisyjnego określonego jako przeciętny stan obiegu jest wręcz nieosiągalny, podobnie jak ściśle ustalenie faktycznego stanu obiegu w województwie czy powiecie.

Obroty, jakimi operujemy przy używaniu drugiej metody, są zwykle obrotami kas aparatu bankowego (NBP, banków specjalnych, PKO i GKS), gdyż po pierwsze operatywny plan kasowy zawiera wyłącznie te właśnie obroty, po drugie stanowią one dane bardziej ściśle i szybciej osiągalne niż obroty łączne (pełne przychody i rozchody gotówkowe wszystkich uczestników planowania kasowego).

Ponieważ omówienie szczegółowych metod obliczania planowanego stanu obiegu na koniec okresu (z reguły kwartału) wymagać będzie użycia szeregu wzorów matematycznych, ustalimy najpierw symbole, które w nich będą występować:

- 1) E = przeciętny stan obiegu w okresie planowanym,
- 2) E<sub>p</sub> = stan obiegu na początku planowanego okresu,
- 3) E<sub>k</sub> = stan obiegu na koniec planowanego okresu,
- 4) e = E<sub>k</sub> — E<sub>p</sub> = planowana zmiana obiegu,
- 5) P = planowane przychody,
- 6) R = planowane rozchody,
- 7)  $k = \frac{E_k}{E}$ ,
- 8)  $V = \frac{P}{E}$  = szybkość pieniądza,
- 9)  $V' = \frac{P}{E_k}$ ,
- 10)  $V'' = \frac{R}{E_k}$ .

Relacja między obrotami a wielkością obiegu przybrać może formę różnych wskaźników, zależnie od tego czy chcemy osiągnąć cel, tzn. wyliczenie planowanego stanu obiegu na koniec okresu, drogą bardziej lub mniej bez-

pośrednią i którą część obrotów, przychody czy rozchody, przyjmiemy za bardziej pewną podstawę obliczeń.

Wylczenie stanu obiegu pieniężnego na koniec planowanego kwartału uwarunkowane jest oczywiście przyjęciem pewnych założeń, które stanowią niezbędne elementy rachunku. Jeden z nich będzie występował niezmiennie we wszystkich odmianach omawianej metody — mamy na myśli stan obiegu na początku kwartału planowanego (na koniec poprzedniego kwartału), oznaczony symbolem  $E_p$ .

Inne założenia zmieniają się zależnie od wybranego wskaźnika, który staje się punktem wyjściowym dla obliczeń, jak i od uznania, która strona projektu planu kasowego ustawiona jest realnie — przychody czy rozchody.

Najczęściej stosowanym wskaźnikiem jest szybkość obiegu pieniądza. Używany jest on nie tylko w toku sporządzania planu, ale stanowi również ważne narzędzie analizy zjawisk pieniężnych w okresach minionych. Warto więc może w tym miejscu poświęcić nieco uwagi znaczeniu szybkości obiegu pieniądza i ekonomicznym czynnikom, które ją kształtują.

Teoretycznie, szybkość obiegu pieniądza mierzy się ilością płatności, jaką przeciętnie w danym okresie obsługuje jednostka pieniądza. Innymi słowy szybkość obiegu pieniądza określić można jako wynik podzielenia sumy obrotów gotówkowych w pewnym okresie przez przeciętny stan obiegu w tym okresie. Przyjęto za bankową szybkość obie-

gu pieniądza uważać  $\frac{P}{E}$  (a nie np.  $\frac{R}{E}$  lub  $\frac{P+R}{E}$ ),

ponieważ w ten sposób ujęta szybkość obiegu daje pogląd, ile razy pieniądz w r a c a do banku czyli charakteryzuje w istotny sposób szybkość jego krążenia.

Wahania szybkości obiegu pieniądza (jej wzrost lub spadek) mogą być objawami tak dodatnich jak i niekorzystnych zjawisk gospodarczych. W r o s t s z y b k o ś c i obiegu pieniądza, czyli szybszy jego powrót do banku, w pewnych okolicznościach jest dowodem lepszej podaży towarów i usług, dzięki której ludność może w większym stopniu zrealizować swe dochody pieniężne niż przedtem. Niezależnie od poprawy podaży ludność mogła w poprzednich okresach teauuryzować dochody, aby wydać je w okresie bieżącym na kosztowniejsze dobra konsumpcyjne, z reguły wyroby przemysłowe (np. zakupy jesienno-zimowe). Dotyczy to szczególnie ludności wiejskiej po żniwach.

Kiedy indziej szybki ruch pieniądza oznaczać będzie brak zaufania do waluty, wywołany jej deprecjacją (wzrostem ogólnego poziomu cen konsumpcyjnych) chwilową paniką na rynku, wywołaną pogłoskami o braku pewnych towarów lub zwwyżce cen itp.

S p a d e k s z y b k o ś c i obiegu pieniądza jest zjawiskiem pozytywnym, o ile jest symptomem wzrostu zaufania do pieniądza (dzięki jego stabilizacji lub aprecjacji). W rezultacie może nastąpić wzrost teauuryzacji, podyktowany dążeniem ludności do racjonalniejszego gospodarowania w czasie dochodami pieniężnymi. Obniżki cen lub ich zapowiedzi skłaniają ponadto do odłożenia zakupów na okres późniejszy.

Niezależnie od kwestii zaufania do pieniądza, ludność w pewnych okresach oszczędza część swych zarobków, aby zebrać większą sumę niezbędną do poczynienia poważniejszych zakupów (o ile rezygnuje lub nie ma możliwości korzystania z ratalnego systemu sprzedaży).

Zwolnienie szybkości obiegu stanowi objaw negatywny, jeśli wypływa z pogorszenia się podaży, co skłania do czekania na pojawienie się bardziej atrakcyjnych towarów.

Szybkość obiegu pieniądza w przekroju socjalnym kształtuje się różnie — zależnie od grupy ludności, w której posiadaniu się znajduje. Tak więc zarobki ludności miejskiej obiegają z większą szybkością niż dochody pieniężne ludności rolniczej, która je inkasuje w bardziej odległych od siebie terminach a dokonuje wydatków na

większą skalę w pewnych tylko okresach, kiedy jest mniejsze nasilenie prac rolnych, i w pierwszym rzędzie na zakup wyrobów przemysłowych — w przeciwieństwie do ludności miast.

Głębsza analiza rozwoju obiegu pieniężnego wymaga badania struktury dochodów i wydatków podstawowych grup ludności. Niezmienna szybkość pieniądza oznacza w zasadzie, że nie zmienia się proporcja między pieniężnymi dochodami ludności a jej rezerwami gotówkowymi. W praktyce szybkość obiegu pieniądza waha się — wzrasta lub spada, co wynika ze zmian relatywnych zasobów pieniężnych ludności. W pewnych okresach rezerwy pieniężne wzrastają silniej niż dochody. Oznacza to odkładanie części dochodów na poważniejsze wydatki, przekraczające możliwości bieżących zarobków — szybkość obiegu pieniądza wówczas obniża się. Nagromadzone oszczędności (przechowywane przez posiadaczy) wydawane są następnie, przeważnie jednorazowo, co zwiększa proporcję między dochodami ludności a jej rezerwami pieniężnymi, czyli oznacza wzrost szybkości obiegu pieniądza.

Dokładniejszych materiałów dotyczących struktury pieniężnych dochodów i wydatków poszczególnych grup ludności oraz sezonowych jak i bardziej długofalowych zmian tej struktury dostarczyć może analiza budżetów rodzinnych. Niewątpliwie jest to narzędzie pozwalające na bliższe poznanie ekonomicznych czynników kształtujących strukturę i rozwój dochodów i wydatków ludności w ubiegłych okresach. Badania budżetów rodzinnych muszą jednak stać na wysokim poziomie i uwzględniać zarówno możliwie bliskie okresy minione jak i przewidywania co do tendencji rozwojowych w najbliższej przyszłości — jeśli mają być wykorzystane do operatywnych zadań planu kasowego.

Dopóki te warunki nie są spełnione pozostaje do dyspozycji w dziedzinie planowania wielkości obiegu pieniężnego metoda statystyczno-matematyczna, która zresztą może być stosowana równoległe ze wskaźnikami uzyskanymi na podstawie badań budżetów rodzinnych. Metoda ta, w odróżnieniu od a n a l i t y c z n y c h badań budżetów rodzinnych, ma charakter s y n t e t y c z n y, operuje bowiem wielkościami odpowiadającymi c a ł o ś c i dochodów lub wydatków ludności czy też jej zasobów pieniężnych. Punktem wyjścia tej metody jest szybkość obiegu pieniądza (odpowiadająca w zasadzie proporcji między dochodami a rezerwami pieniężnymi ludności), ujęta w kilku odmianach.

P l a n o w a n ą szybkość obiegu pieniądza obliczyć można praktycznie w oparciu o wskaźnik z poprzedniego kwartału i trend, przyjęty zwykle na podstawie danych z analogicznych kwartałów poprzednich lat. Ponadto wylczenie wielkości obiegu na koniec planowanego kwartału wymaga wybrania globalnej sumy przychodów (P) albo rozchodów (R) jako jeszcze jednego elementu rachunku.

Szybkość obiegu pieniądza opiera się na przeciętnym stanie obiegu ( $E$ ), podczas gdy wynikiem obliczeń ma być stan końcowy ( $E_k$ ). Relacja między tymi dwiema wielkościami zależy od kształtu krzywej dziennych stanów obiegu. Normalnie stan końcowy jest wyższy od stanu przeciętnego, z wyjątkiem grudnia, a co za tym idzie i IV kwartału, kiedy wyjątkowo silne wpłaty utargu w ostatniej dekadzie roku obniżają stan obiegu na koniec roku poniżej stanu przeciętnego tak z ostatniego miesiąca jak i z IV kwartału. W ostatnich latach, mianowicie od wejścia w życie uchwały Rady Ministrów z 3 stycznia 1953 r., stosunek stanu końcowego obiegu do stanu przeciętnego

$(k = \frac{E_k}{E})$  jest na ogół bardzo zbliżony w analogicznych

kwartałach:

	1953	1954	1955
I kwartał	1,11	1,08	1,09
II kwartał	1,14	1,15	1,15
III kwartał	1,08	1,10	1,90
IV kwartał	0,98	0,93	—

Pozwala to na dość dokładne przeliczenie stanu przeciętnego na stan końcowy według wzoru  $E_k = E \cdot k$

Wychodząc więc od przewidywanej szybkości obiegu pieniądza, musi się rozporządzać następującymi danymi dotyczącymi planowanego okresu: 1)  $E_p$ , 2)  $V$ , 3)  $k$ , 4)  $P$  albo  $R$ . Rachunek jest prosty, gdy przyjmiemy do niego  $P$ :

po podstawieniu  $\frac{E_k}{k}$  zamiast  $E$  do znanego wzoru

$$V = \frac{P}{E}$$

i odpowiednim przekształceniu otrzymujemy rozwiązanie w postaci:

$$E_k = \frac{kP}{V} \quad (1)$$

Gdy znany jest stan końcowy łatwo jest obliczyć planowaną zmianę obiegu przez odjęcie od niego stanu początkowego;

$$e = \frac{kP}{E} - E_p \quad (2)$$

Najczęściej bywa, że przyjmuje się drugi wariant założeń, tzn.  $R$  zamiast  $P$ . Planowane rozchody są w ogromnej większości uwarunkowane planami produkcyjnymi i inwestycyjnymi (za pośrednictwem planu płac) oraz planami skupu artykułów rolnych, odgrywają więc niejako rolę zmiennej niezależnej, natomiast przychody jako „zmienna zależna” dostosowywane są zazwyczaj do drugiej strony planu kasowego. Innymi słowy, podaż towarów i usług kształtowana jest planowo w zależności od efektywnego popytu reprezentowanego w przeważającej mierze przez plan funduszu płac i plan skupu.

Przyjęcie  $R$  zamiast  $P$  wymaga przekształcenia wzorów (1) i (2), mianowicie podstawienia zamiast  $P$  odpowiedniego wyrażenia zawierającego elementy wchodzące do założeń. Wiemy, że  $P = R - e$ , a z kolei  $e = E_k - E_p$ , czyli:

$$P = R - e = R - (E_k - E_p) = R - E_k + E_p$$

Po podstawieniu  $R - E_k + E_p$  zamiast  $P$  do wzorów (1) i (2) i odpowiednim przekształceniu otrzymujemy:

$$E_k = \frac{k(R + E_p)}{V + k} \quad (3)$$

oraz

$$e = \frac{kR - E_p}{V + k} \quad (4)$$

Obliczenia planowanego stanu czy zmiany obiegu pieniężnego opierać się również mogą na obserwacji innych wskaźników, dotyczących bezpośrednio stanu końcowego obiegu. Jednym z tych wskaźników jest relacja przychodów do stanu końcowego obiegu:  $V' = \frac{P}{E_k}$  czyli swego

rodzaju odmiana wskaźnika szybkości pieniądza ( $V = \frac{P}{E}$ ).

Metoda ta nie wymaga użycia współczynnika  $k$ , poza tym założenia są podobne jak przy stosowaniu szybkości obiegu pieniądza jako podstawy wyjściowej: 1)  $E_p$ , 2)  $V'$ , 3)  $P$  albo  $R$ . Obliczenie jest tu również prostsze, gdy przyjmiemy  $P$  jako dane. Wychodząc mianowicie od wzoru

$$V' = \frac{P}{E_k}$$

po prostym przekształceniu otrzymujemy rozwiązanie:

$$E_k = \frac{P}{V'} \quad (5)$$

Planowana zmiana obiegu jest różnicą między jego stanem końcowym a początkowym, czyli:

$$e = \frac{P}{V'} - E_p \quad (6)$$

W przypadku przyjęcia do założeń  $R$  zamiast  $P$  wzory (5) i (6) ulegają modyfikacjom analogicznym jak równania (1) i (2), tzn.  $P$  należy wymienić na wyrażenie  $R - E_k + E_p$ , w rezultacie więc przybierają postać:

$$E_k = \frac{R + E_p}{V' + 1} \quad (7)$$

oraz

$$e = \frac{R - E_p V'}{V' + 1} \quad (8)$$

Innym wreszcie wskaźnikiem odnoszącym się bezpośrednio do stanu końcowego obiegu jest stosunek rozchodów do stanu obiegu na koniec okresu, co można oznaczyć formułą  $V'' = \frac{R}{E_k}$ . Wykrycie pewnych prawidłowości w rozwoju

tego wskaźnika umożliwia wyliczenie planowanego obiegu pieniądza gotówkowego przy następujących założeniach: 1)  $E_p$ , 2)  $V''$ , 3)  $P$  albo  $R$ . Przyjęcie  $P$  do założeń komplikuje nieco wyliczenia, gdyż wzór wyjściowy ma postać:

$$V'' = \frac{R}{E_k}$$

natomiast w założeniach brak jest  $R$ . Należy więc zastąpić  $R$  wielkościami danymi. Wiadomo, że  $R = P + e$ , z kolei zaś  $e = E_k - E_p$  czyli  $R = P + e = P + E_k - E_p$ . Po podstawieniu do wzoru wyjściowego  $P + E_k - E_p$  zamiast  $R$  i odpowiednich przekształceń otrzymujemy wynik w postaci stanu obiegu na koniec planowanego okresu:

$$E_k = \frac{P - E_p}{V'' - 1} \quad (9)$$

Planowaną zmianę obiegu można wyliczyć, jak wiadomo przez odjęcie od stanu końcowego obiegu jego stanu początkowego:

$$e = E_k - E_p = \frac{P - E_p}{V'' - 1} - E_p$$

co po uproszczeniu przybierze postać:

$$e = \frac{P - E_p V''}{V'' - 1} \quad (10)$$

Prościej przedstawia się sprawa, jeśli założenia zawierają  $R$ , nie zaś  $P$ . Planowany stan obiegu na koniec okresu przedstawia formuła będąca jedynie inną postacią podstawowego wzoru  $V'' = \frac{R}{E_k}$ , mianowicie:  $E_k = \frac{R}{V''}$  (11)

Po odjęciu stanu początkowego łatwo jest uzyskać planowaną zmianę emisji:

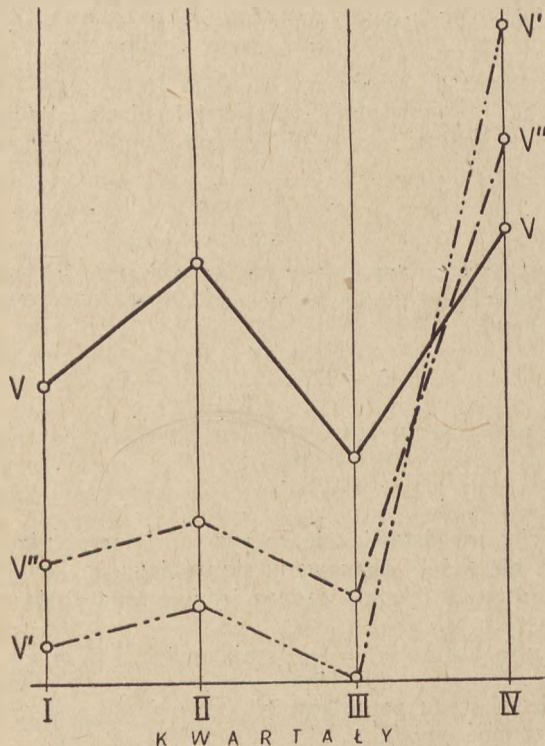
$$e = \frac{R}{V''} - E_p \quad (12)$$

Przedstawiona metoda planowania wielkości obiegu pieniądza gotówkowego odrywa się przeto od całości obrotów, opiera się natomiast na wybranej ich części (sumie przychodów albo sumie rozchodów), stanie początkowym obiegu oraz zaobserwowanych prawidłowościach w relacjach między wielkością obiegu a przychodami lub rozchodami. Relacje te mogą przybierać różną postać

( $V$ ,  $V'$ ,  $V''$ ), co w połączeniu z alternatywą odnoszącą się do obrotów daje 6 wariantów omawianej metody, przy czym jeden element pozostaje niezmiennie we wszystkich odmianach założeń, mianowicie stan emisji na początku planowanego okresu ( $E_p$ ). Metodę tę przedstawia w sposób syntetyczny tabelka zawierająca założenia oraz wyniki, tzn. szukane wielkości — planowany stan obiegu na koniec okresu oraz zmianę obiegu w ciągu planowanego okresu (według wzorów (1) — (12):

ZAŁOŻENIA	$E_k$	e
1) $E_p, V, k, P$	$\frac{k P}{V}$	$\frac{k P}{V} - E_p$
2) „ „ „ R	$\frac{k (R + E_p)}{V + k}$	$\frac{k R - E_p V}{V + k}$
3) $E_p, V', P$	$\frac{P}{V'}$	$\frac{P}{V'} - E_p$
4) „ „ R	$\frac{R + E_p}{V' + 1}$	$\frac{R - E_p V'}{V' + 1}$
5) $E_p, V'', P$	$\frac{P - E_p}{V'' - 1}$	$\frac{P - E_p V''}{V'' - 1}$
6) „ „ R	$\frac{R}{V''}$	$\frac{R}{V''} - E_p$

Na uwagę zasługują wzajemne powiązania przedstawionych wyżej relacji między obiegiem i obrotami ( $V$ ,  $V'$ ,  $V''$ ). Rozpatrzenie ich ułatwi, jak się wydaje, analiza  $V$ ,  $V'$ ,  $V''$  za pomocą wykresu przedstawiającego te wskaźniki w odniesieniu do poszczególnych kwartałów jednego z ostatnich lat:



Wszystkie trzy wielkości wykazują zbliżone tendencje rozwojowe z kwartału na kwartał, mianowicie o podobnych kierunkach, ale o różnym nasileniu. Kierunki wahań znajdują wytłumaczenie głównie w sezonowych wahaniami obrotów gotówkowych. Pierwszy kwartał charakteryzuje się stosunkowo niskim poziomem, uzasadnionym osłabieniem obrotów po poprzedzającym go okresie świątecznym. Ożywienie następuje w kwartale II, aby ustąpić z kolei zahamowaniu obrotów w III kwartale (okres żniw, urlopów

i wakacji). Wreszcie omawiane wskaźniki osiągają najwyższy poziom roku w ostatnim kwartale w związku z zakupami jesiennie-zimowymi i największym ożywieniem obrotów, jakie notuje się w okresie świątecznym w grudniu.

Jeśli idzie o uszeregowanie wskaźników według ich wielkości, to w pierwszych trzech kwartałach obserwuje się kolejność  $V > V'' > V'$ , kolejność ta odwraca się w czwartym kwartale, kiedy  $V' > V'' > V$ .

Relacje te staną się zrozumiałe, kiedy przypomnimy sobie treść poszczególnych wskaźników:

$$V = \frac{P}{E}$$

$$V' = \frac{P}{E_k}$$

$$V'' = \frac{R}{E_k}$$

Rozpatrzmy najpierw zależność między  $V$  i  $V'$ . W pierwszych trzech kwartałach roku stan końcowy obiegu pieniężnego ( $E_k$ ) jest wyższy niż jego stan przeciętny ( $E$ ), wobec czego  $V$  jest większe niż  $V'$ . Sytuacja odwraca się w IV kwartale, kiedy  $E_k$  jest niższe niż  $E$  w związku z niezwykle dużym nasileniem wpłat w ostatniej dekadzie grudnia. Oczywiście  $V = V'$ , jeśli  $E = E_k$ , czyli jeśli wskaźnik  $k = 1$ .  $V$  i  $V'$  są proporcjonalne (na wykresie krzywe równoległe), jeśli  $k$  jest wielkością stałą (nie zmienia się stosunek  $E_k$  do  $E$ ). Zależności te określić można wzorem:

$$V = k V' \text{ lub } V' = \frac{V}{k}$$

Bardziej skomplikowana jest współzależność między  $V$  i  $V''$ . Wielkości te są równe, jeśli  $k = \frac{R}{P}$ . Przekonać się o tym można, kiedy równość  $V = V''$  zapiszemy w postaci:

$$\frac{P}{E} = \frac{R}{k E}$$

i z równania tego obliczymy  $k$ .

$V$  i  $V''$  są proporcjonalne, jeśli  $\frac{R}{P}$  jest wielkością stałą, tzn. jeśli nie zmienia się proporcja między rozchodami i przychodami.

Podobnie jak w przypadku  $V$  i  $V'$ , szybkość pieniądza ( $V$ ) jest wyższa w 3 pierwszych kwartałach niż wskaźnik  $V''$ . Wynika to z tego, że  $k$  jest większe niż  $\frac{R}{P}$ , czyli

proporcja między stanem końcowym obiegu a jego stanem przeciętnym jest większa niż proporcja między rozchodami a przychodami. W IV kwartale relacja odwraca się:  $V''$

jest większe niż  $V$ , gdyż  $k$  jest większe niż  $\frac{R}{P}$ . Wskaźnik

$k$  jest zazwyczaj w tym kwartale mniejszy niż 1, przy czym wyrażony przez  $k$  stosunek stanu końcowego obiegu do stanu przeciętnego kształtuje się jeszcze niżej niż proporcja między rozchodami i przychodami, aczkolwiek w ostatnim kwartale roku normalnie przychody przewyższają

rozchody, czyli  $\frac{R}{P}$  jest również mniejsze niż 1.

Prosta jest już korelacja między  $V'$  i  $V''$ . Wskaźniki te są identyczne, jeśli  $R = P$ , co jest zresztą w praktyce

niespotykane. Są one proporcjonalne, o ile  $\frac{R}{P}$  jest stałe,



czyli jeśli niezmienna jest proporcja między rozchodami a przychodami.

Aby wreszcie zakończyć rozważania o wzajemnych powiązaniach między  $V$ ,  $V'$ ,  $V''$  warto zbadać, w jakich warunkach wielkości te są identyczne (jedna krzywa na wykresie), a w jakich są względem siebie proporcjonalne (wykres w postaci 3 krzywych równoległych).

Jak już wiemy,

$$V = V', \text{ jeśli } k = 1, \text{ czyli } E = E_k,$$

$$V = V'', \text{ jeśli } k = \frac{R}{P}$$

$$V' = V'', \text{ jeśli } R = P.$$

Z powyższego wynika, że  $V = V' = V''$ , jeśli spełnione są dwa warunki:

- 1)  $R = P$ .
- 2)  $E = E_k$ .

Przypadek ten jest oczywiście zgola teoretyczny. Nie wyklucza on dziennych wahań obiegu, z tym, że muszą one kompensować się tak, aby  $E_p = E_k$  czyli  $e = 0$  (ponieważ  $R = P$ ).

Ponieważ: 1)  $V$  jest wprost proporcjonalne do  $V'$ , jeśli nie zmienia się stosunek  $E_k$  do  $E$ , 2)  $V$  jest wprost proporcjonalne do  $V''$  i  $V'$  jest proporcjonalne do  $V''$ , jeśli nie zmienia się stosunek  $R$  do  $P$  —  $V$ ,  $V'$  i  $V''$  są względem siebie wprost proporcjonalne (trzy krzywe są względem siebie równoległe), jeśli spełnione są dwa warunki:

- 1) proporcja między  $R$  i  $P$  jest wielkością stałą,
- 2) proporcja między  $E_k$  i  $E$  jest wielkością stałą.

Przypadek ten jest bardziej prawdopodobny niż poprzedni, aczkolwiek, o ile wiadomo, dotąd nie spotykany.

Rozważania powyższe są jeszcze zbyt teoretyczne, mia- nowicie w tym sensie, że oparte na dość ograniczonych materiałach statystycznych. Wynika to m. in. z okoliczności, że dopiero od jakichś trzech lat rozporządzamy ścisłymi, a co może ważniejsze nawet, porównywalnymi danymi statystycznymi dotyczącymi wielkości występujących w niniejszych rozważaniach. Mamy tu na myśli obroty gotówkowe aparatu bankowego ( $P$  i  $R$ ), inne bowiem dane są dostępne w odniesieniu do dłuższych okresów.

Trudno też w obecnej chwili przesądzać o użyteczności przedstawionych tutaj wskaźników  $V$ ,  $V'$ ,  $V''$ . Stwierdzić można jednak, że zasadnicze tendencje sezonowe przedstawione na wykresie potwierdzają się w ostatnich kilku latach, jeśli idzie o szybkość obiegu pieniądza ( $V$ ), nie zawsze natomiast występują w odniesieniu do  $V'$  i  $V''$ .

Dokładniejsze zbadanie wartości tych wskaźników dla planowania obiegu pieniądza gotówkowego wymaga upływu czasu, gdyż odtworzenie niezbędnych danych dotyczących obrotów aparatu bankowego w okresach kiedy nie były one jeszcze ujęte sprawozdawczością planu kasowego, pociągnęłoby za sobą konieczność przeprowadzenia żmudnych i kosztownych prac statystycznych.

Trzeba jeszcze raz podkreślić, że metoda obliczania w i e l k o ś c i planowanego obiegu pieniężnego nie jest metodą jedyną i powinna być stosowana równoległe z metodą obliczania z m i a n y obiegu pieniężnego na podstawie planów gospodarczych odnoszących się do c a l o ś c i obrotów gotówkowych.

Z. Tokarski

## UWAGI NA TEMAT METODY BADAŃ ORGANIZACJI PRACY W ODDZIAŁACH OPERACYJNYCH

Z obserwacji dotychczasowej pracy oddziałów wojewódzkich na odcinku organizacyjnego ustawienia oddziałów operacyjnych uwidoczniła się wyraźnie brak wspólnej myśli działania, co znajduje swój wyraz przykładowo biorąc w:

a) różnorodności schematów zatwierdzonych dla oddziałów operacyjnych (większych I kategorii taryfowej). Istnieją oddziały o trzech wydziałach (dwa kredytów i jeden planowania) plus jeden wydział operacyjno-rachunkowy, bez zastępcy dyrektora oraz oddziały z jednym wydziałem planowania i kredytów, w których powołano stanowisko zastępcy dyrektora oddziału. Zjawisko to łączy się z nieprzestrzeganiem pewnej kolejności rozwojowej schematu organizacyjnego oddziału (schemat podstawowy — następnie rozdział wydziału planowania i kredytów a z kolei powołanie zastępcy dyrektora oddziału),

b) odmienności argumentacji stosowanej we wnioskach oddziałów wojewódzkich dotyczących zmiany schematów organizacyjnych oddziałów nie opartej na elementach organizacyjnych (o których mowa poniżej), lecz na ilościach i rodzajach przedsiębiorstw, ilościach rachunków bankowych itp.,

c) występujących przy organizowaniu komórek tendencjach:

- kumulacji — tworzenia komórek ilościowo większych, o zbliżonej tematyce pracy,
- rozdrabniania — to jest tworzenia większej ilości komórek o ilościowo małym składzie,

d) wynikającej stąd różnorodności doboru stanowisk kontrolnych (starszych inspektorów, inspektorów, kierowników sekcji, starszych kontrolerów itp.) nie zawsze odpowiadających wielkości komórki, zakresowi problema-

tyki itp. elementem organizacyjnym, mającym decydujący wpływ na ustawienie odpowiedniego stanowiska kontrolnego w zrozumieniu nomenklatury taryfowej.

Przykłady podane wyżej jak i nie wymienione tutaj inne nieprawidłowości występujące w pracy organizacyjnej oddziałów wojewódzkich wskazują na potrzebę uporządkowania tego zagadnienia przez ustalenie jednolitych pojęć, zasad i metodologii badań organizacyjnych w oddziałach operacyjnych.

W tym celu podejmują próbę dokonania ustaleń, które miałyby praktyczne znaczenie dla prac organizacyjnych w oddziałach i przyczyniły się do stworzenia wspólnego języka (tak jak w swoim czasie poprzez wykaz czynności) ułatwiającego dyskusję na tematy organizacyjne jak i zrozumienie uzasadnień do zmian schematów organizacyjnych oddziałów.

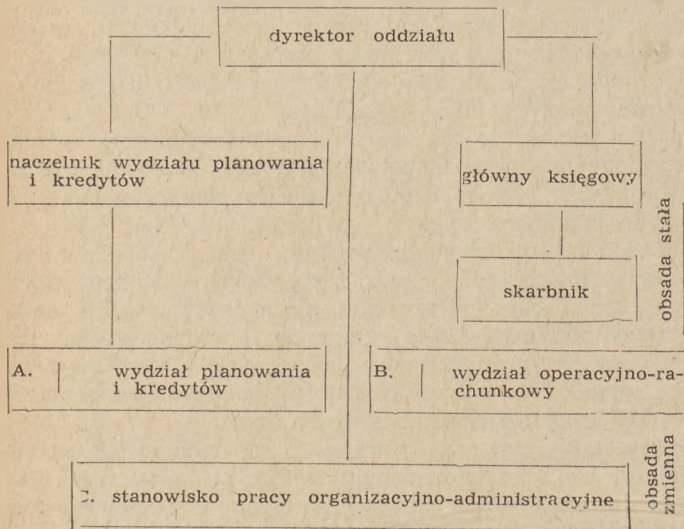
Materiały na powyższe tematy ujęto w następujących punktach:

- I. Schemat organizacyjny,
- II. Struktura organizacyjna (i elementy organizacyjne),
- III. Zasady organizacyjne,
- IV. Metodologia badań organizacyjnych,
- V. Ustalanie i rozpowszechnianie najracjonalniejszych metod w oddziałach operacyjnych.

### I. Schemat organizacyjny

Normą regulującą strukturę oddziałów operacyjnych, a więc organizację ich funkcjonowania, jest schemat organizacyjny. W załączniku Nr 2 do ZP 176/54 podano jedynie

„skład oddziału operacyjnego“. Właściwy schemat organizacyjny stanowić powinien wykres ustalający wszystkie typowe komórki organizacyjne (w NBP do wydziałów lub sekcji włącznie) oraz powiązania organizacyjne to jest zależność służbową pomiędzy stanowiskami kierowniczymi a komórkami organizacyjnymi. Zgodnie z powyższym założeniem, podstawowy schemat organizacyjny dla oddziałów operacyjnych NBP przedstawia się następująco:



Od schematu powyższego istnieją odchylenia w następującej formie:

a) mniejszej ilości stanowisk w części obsady stałej, to jest o niepełnym zakresie działania,

b) większej ilości w obsadzie stałej w oddziałach większych pierwszej kategorii taryfowej, przez co układ stanowisk w obsadzie stałej wskazuje jaki schemat przyznano danemu oddziałowi.

Obecnie stosuje się osiem rodzajów schematów z tym, że w większości przypadków występują w nich wydziały (planowania i kredytów oraz operacyjno-rachunkowy), a w oddziałach mniejszych zamiast wydziałów sekcje.

Zarządzenie prezesa NBP 221/54 zniósł podział oddziałów na sześć kategorii, wprowadzony zarządzeniem ZP 176/54, a tym samym i odmienne schematy dla kategorii od I do IV i od V do VI, omówione w załączniku Nr 2 do tego zarządzenia.

Zniesienie ogólnego określenia schematów jest w pełni uzasadnione, ponieważ schematy układają się automatycznie, w zależności od struktury organizacyjnej danego oddziału, a ta z kolei zależy od rodzajów i ilości jednostek kredytowanych i kontrolowanych przez oddział. Zaś zmiany schematów uzasadnione są istotnymi potrzebami organizacyjnymi.

Nie zachodzi więc potrzeba (praktycznie biorąc możliwość) ścisłego ogólnego określenia schematów, a jedynie konieczność ustalenia jednego ramowego schematu organizacyjnego, mającego szerokie możliwości zastosowania. Wynika to zresztą z samej definicji schematu, która mówi, że jest on formą lub zarysem, według którego ma być coś zrobione. Słuszność powyższego założenia potwierdza stan faktyczny, wskazujący, że schemat podstawowy stosowany jest w 360 oddziałach NBP na ogólną ich ilość 419, to jest 86,2% ogólnej ilości oddziałów, zatrudniających od 10 do 70 pracowników.

Z powyższego wynika, że badania dotyczące właściwości schematów dotyczyć mogą jedynie pozostałych 13,6% oddziałów. Natomiast badania struktury organizacyjnej oddziałów, to jest elementów nie objętych schematem, powinny być przeprowadzane we wszystkich oddziałach operacyjnych.

Dalszym wnioskiem, wynikającym z powyższego założenia jest, że w warunkach oddziałów NBP, których cechą charakterystyczną jest różnorodność struktury (zależna od ilości i jakości jednostek kredytowanych i kontrolowanych) opracowywane dla nich regulaminy mogą mieć jedynie charakter ramowy z tym, że powinny w nich być uwzględnione również i przypadki odchylenia od schematu podstawowego.

## II. Struktura organizacyjna

Pod tym pojęciem rozumiemy taki sposób tworzenia, łączenia komórek organizacyjnych oraz powiązania stanowisk kontrolnych, kierowniczych i zarządzających, który zapewni najwłaściwszą obsługę jednostek kredytowanych i kontrolowanych przez Bank. Wszelkie więc elementy, mające wpływ na zorganizowanie takiej właśnie obsługi stanowić powinny przedmiot badań organizacyjnych. Do elementów organizacyjnych zaliczamy:

1) komórki organizacyjne z podziałem na:

— wydziały (komórki organizacyjne pierwszego stopnia),

2) stanowiska:

— kontrolne (w zespołach),

— kierownicze (naczelniczy w wydziałach),

— zarządzające — dyrektor oddziału,

3) rozdział pracy wewnątrz komórek organizacyjnych,

4) powiązanie pracy między komórkami organizacyjnymi, to jest stanowisk kontrolnych i kierowniczych oraz stanowisk kierowniczych ze stanowiskami zarządzającymi,

5) metody pracy i technika pracy.

Elementami pomocniczymi w pracach organizacyjnych są normy pracy, wskaźniki oraz wszelkie wartości względne i bezwzględne, pomocne w tym zakresie. Od właściwego ustawienia wyżej wymienionych elementów uzależnione jest funkcjonowanie:

a) **działania** (oddziaływania) komórek planistyczno-kredytowych,

b) **obsługi** wykonywanej przez komórki operacyjno-rachunkowe.

Stąd też wszelkie propozycje oddziałów wojewódzkich dotyczące zmian organizacyjnych oddziałów powinny być poparte w zasadzie argumentami o charakterze organizacyjnym.

Argumenty te powinny uzasadniać konieczność dokonania proponowanych zmian i wskazywać w jakim stopniu wpływają one na polepszenie funkcjonowania obsługi jednostek kredytowanych i kontrolowanych, lub też organizacji pracy w komórkach operacyjno-rachunkowych, a w konsekwencji na pracę całego zespołu.

## III. Zasady organizacyjne

Jest rzeczą zrozumiałą, że rozwiązania organizacyjne nie mogą być nieskrępowane, bo doprowadziłoby to do „anarchii organizacyjnej“, lecz muszą być one oparte na pewnych założeniach wynikłych czy to z systemu społeczno-politycznego, czy też na wieloletnim doświadczeniu. Dlatego też przy wszelkich opracowaniach organizacyjnych należy przestrzegać następujących zasad:

1) jednoosobowego zarządzania — gwarantującego jednolitość ekonomicznego i politycznego działania,

2) centralizmu planowania przy decentralizmie wykonywania — polegającego na centralistycznym planowaniu (w ramach kompetencji danej komórki) i na decentralistycznym wykonaniu, z pozostawieniem inicjatywy w sprawach dotyczących zakresu działania poszczególnych komórek,

3) możliwej jednorodności lub pokrewieństwa charakteru zakresu pracy poszczególnych komórek,

4) stwarzania zespołów (komórek) zdolnych do działania, gwarantujących nie tylko właściwe wykonanie wyznaczonych im zadań, lecz i możliwość bieżącej kontroli ich działania,

5) ustanowienia stanowiska dla nadzorowania pracy zespołu,

6) unikanie jakiegokolwiek szablonu i narzucania odgórnie jednorodności rozwiązań, w szczególności przy ustalaniu komórek niższego stopnia,

Przez realizację wyżej wymienionych założeń dojrzałość organizacyjna powinna się wyrazić w takim zorganizowaniu zarządzania i organizacji pracy, która:

a) zapewniając sprawne wykonanie obowiązków wynikających z planów lub z instrukcji służbowych,

b) umożliwiała zarazem kontrolę wszystkich elementów działalności i wykonawstwa oddziału.

#### IV. Metodologia badań organizacyjnych

Technika badań struktury organizacyjnej oddziałów operacyjnych w oddziałach wojewódzkich polega na:

1) sporządzaniu — graficznym ujęciu — schematu organizacyjnego oddziału z uwzględnieniem w nim najistotniejszych elementów umożliwiających analizę właściwości struktury komórki planistyczno-kredytowej i operacyjno-rachunkowej.

Materiałami pomocniczymi do badań są:

— „arkusz statystyczny oddziału“ zawierający dane dotyczące jednostek kredytowanych i kontrolowanych oraz

— „plan zapotrzebowania pracowników z wyższym i średnim wykształceniem“; sporządzony według stanu aktualnego (ostatnio na I.VII. 1955 rok), zawierający dane o przygotowaniu fachowym pracowników oddziału,

2) na podstawie tych materiałów badania organizacyjne powinny być rozpoczynane od komórek najniższego stopnia z kolejnym przejściem do komórek wyższego rzędu, a w końcu do badań właściwości powiązania stanowisk kontrolnych ze stanowiskami kierowniczymi a stanowisk kierowniczych ze stanowiskiem zarządzającym. Już pobieżne porównanie kilku lub kilkunastu schematów organizacyjnych oddziałów pozwoli na stwierdzenie:

a) w komórce planistyczno-kredytowej różnorodności co do:

- ilości obsady poszczególnych komórek organizacyjnych,
- sposobu łączenia poszczególnych rodzajów przedsiębiorstw,
- nomenklatury stanowisk kontrolnych w zespołach,
- ilości komórek organizacyjnych drugiego stopnia (zespołów podległych jednemu naczelnikowi wydziału z tym, że wyżej wymienione różnorodności nie powinny wystąpić w oddziałach o ilościowo równym, a rodzajowo podobnym układzie przedsiębiorstw.

Przy analizie przyczyn występujących odchyłań, z uwzględnieniem wszystkich elementów, jak zakres problematyki kredytowej itp., jak i założenia podanego w punkcie szóstym (część III) stwierdza się, że występujące odchylenia nie zawsze znajdują logiczne uzasadnienie. Nasuną się przy tych porównaniach (przykładowo) pytania dla-

czego: a) w oddziale X — przypada na jedno stanowisko kontrolne czterech lub pięciu pracowników zespołu, a:

w oddziale Y — tylko trzech pracowników lub mniej, albo w oddziałach A, B, C, — jeden naczelnik kieruje pięcioma komórkami, a:

w oddziałach D,E,F, — jeden naczelnik kieruje siedmioma komórkami organizacyjnymi.

b) w komórce operacyjno-rachunkowej:

dla czego w oddziale X — główny księgowy jest wyłącznie kierownikiem i głównym kontrolerem, a w podobnym

oddziale Y — jest poza tym bezpośrednim wykonawcą czynności,

dla czego w oddziale X — główny księgowy nie odczuwa trudności w kierowaniu komórką kasowo-skarbcową, a w:

oddziale Y — kontrola ta przysparza mu dużo trudności.

c) w oddziale X — przy trzech wydziałach (jeden planowania i dwa kredytów) nie ma zastępcy dyrektora oddziału, a w oddziale Y — przy jednym wydziale planowania i kredytów jest zastępca dyrektora oddziału.

Badania prowadzone dla otrzymania odpowiedzi na pytania powyższe i podobne doprowadzą niewątpliwie do stwierdzenia zalet lub wad organizacyjnych, do ustalenia pewnych form organizacyjnych, mogących mieć szersze lub ogólne zastosowanie jak i wyjaśnią przyczyny uzasadniającej odchylenia.

W badaniach powyższych powinny okazać się jako bardzo przydatne opracowane ostatnio normy pracy dla komórek planistyczno-kredytowych. Wspomniane normy znane są oddziałom wojewódzkim, ale brak jest nadal wskaźników co do operatywnego obciążenia:

a) stanowisk kontrolnych w komórkach planistyczno-kredytowych,

b) kierowniczych — naczelnika wydziału planowania i kredytów, a w przypadku podziału tego wydziału, dla naczelników poszczególnych rodzajów wydziałów,

c) dyrektora oddziału, co łączy się z powołaniem jego zastępcy.

Jest rzeczą jasną, że ustalenie sztywnych norm pracy dla wyżej wymienionych stanowisk jest sprawą wykluczoną. Nie znaczy to, że nie istnieje możliwość zastąpienia wskaźników pewnymi wielkościami orientacyjnymi, na przykład wielkością komórek wymagających utworzenia odpowiedniego stanowiska kontrolnego czy też kierowniczego.

Dla utrzymania jednolitej myśli orientacyjnej, można by dla rozważań tych przyjąć następujące wytyczne:

1) określenie nomenklatury stanowiska kontrolnego (komórek organizacyjnych drugiego stopnia) uzależnione jest od:

a) wielkości danej komórki, przy uwzględnieniu pełnego operatywnego obciążenia pracowników wchodzących w jej skład,

b) od rodzaju i zakresu problematyki występującej w danej komórce.

Jako element dodatkowy — pomocniczy dla określenia nomenklatury stanowiska kontrolnego — posłużyć może stwierdzenie, w jakim stopniu jest ono obciążone pracą wykonawczą a w jakim kontrolną. Stąd wniosek, że od ilości czasu, jaki dane stanowisko zużywa na czynności kontrolne, przy stosowaniu najlepszych metod pracy, uzależniona jest potrzeba powołania stanowiska niższego lub wyższego w zrozumieniu obowiązującej taryfy plac.

2) powołanie dalszego wydziału uzależnione jest od uprzedniego ustalenia maksymalnego obciążenia operatywnego jednego naczelnika, co można by określić ilością stanowisk kontrolnych, którymi jeden naczelnik może czy powinien kierować.

3) powołanie stanowiska zastępcy dyrektora oddziału uzależnione być powinno od uprzedniego stwierdzenia, że:

a) wszystkie komórki organizacyjne w danym dziale są właściwie zorganizowane i, że:

b) pomimo podziału wydziału planistyczno-kredytowego na kilka wydziałów, dyrektor oddziału nie jest w stanie czuwać nad całokształtem zagadnień występujących w oddziale.

Zaznaczyć przy tym należy, że do sprawy podziału wydziału planowania i kredytów jak i ustanowienia stanowiska zastępcy dyrektora oddziału, powinno się podchodzić z dużą rezerwą, ponieważ te formy zmiany schematów organizacyjnych kryją w sobie niebezpieczeństwo naruszenia zasady jednoosobowego zarządzania jak i zasady centralizmu planowania (tej ostatniej przy rozdziale wydziału planowania i kredytów). Dlatego też te formy organizacyjne powinny być stosowane tylko w wyjątkowych przypadkach i wprowadzane jedynie w oddziałach wykazujących sprężystość organizacyjną. W oddziałach słabszych stosowanie tych form organizacyjnych może wpłynąć na dalsze pogorszenie się stylu pracy.

Należy mieć również na uwadze, że komórki organizacyjne pierwszego i drugiego stopnia są wartościami — ilościowo biorąc — zmiennymi, natomiast dyrektor — zawsze jeden — wartością stałą i dlatego rozrost komórek organizacyjnych jest siłą rzeczy ograniczony praktyczną możliwością zarządzania całością spraw oddziału przez dyrektora wynikającą z zasady jednoosobowego zarządzania. Dlatego też w oddziałach, w których występuje zjawisko przeciążenia pracą dyrektora oddziału, przy projektowanych zmianach organizacyjnych należy uwzględnić nie tylko dany oddział i szukać rozwiązania na jego terenie, lecz również i inne oddziały, miejskie czy sąsiadujące.

#### V. Ustalanie i rozpowszechnianie najracjonalniejszych metod pracy w oddziałach operacyjnych

Do elementów mających bardzo poważny wpływ na właściwe funkcjonowanie pracy w oddziałach należą metody i technika pracy. W NBP pod pojęciem **metody** rozumiemy kompleksowe rozwiązanie zagadnień (metoda kredytowania, rozliczeń) jak również sposób oddziaływania (na przedsiębiorstwo) lub kontroli, a więc wszelkie formy realizacji

zadań Banku oparte na sprecyzowanych założeniach, przewidujących określone skutki ekonomiczne, zaś pod pojęciem **techniki** sposób wykonania pracy (poszczególnych czynności) czy też stopień wykorzystania mechanicznych narzędzi pracy (maszyn do pisania, liczenia, księgowania, transporterów itp.).

Zatem najracjonalniejszymi metodami będą najskuteczniejsze formy oddziaływania lub kontroli, a najracjonalniejszą techniką pracy, szeroko stosowana mechanizacja, umożliwiająca najlepsze i najszybsze a więc i najtańsze wykonanie czynności.

Ponieważ od umiejętności stosowania najracjonalniejszych metod jak i techniki pracy zależne są wyniki pracy oddziału, przeto zagadnieniu temu należy poświęcić szczególną uwagę przy badaniach organizacyjnych, przeprowadzanych w oddziałach.

Przez właściwe ustosunkowanie się wydziałów organizacji do powyższego zagadnienia, wydziały organizacji powinny przyczynić się do wykrywania i rzeczywistego rozpowszechniania racjonalnych metod pracy.

Na odcinku badań właściwości stosowanych obecnie metod i techniki pracy, wydziały organizacji mają szczególnie korzystne warunki, przez to, że są w stałym i bezpośrednim kontakcie z oddziałami, że mają możliwość obserwacji pewnych zjawisk w kilkunastu lub kilkudziesięciu oddziałach jak i konsultacji z dyrektorami, kierownikami i pracownikami, aktualnych tematów.

Jak dotychczas wydziały organizacji oddziałów wojewódzkich wykazywały zbyt mało inicjatywy na tych odcinkach, choć wiadome było, że w zakresie uproszczeń i usprawnień jest wiele do zrobienia, czego dowodem są ostatnio liczne zgłoszenia podane przez oddział wojewódzki, w związku z uchwałą Nr 446.

R. Grabiński

## Przegląd niektórych artykułów wydawnictw ekonomicznych

### Pieniądz i bodźce ekonomiczne

Teoretycznie jest ogólnie uznane, że prawo wartości w warunkach gospodarki socjalistycznej, nie będąc czynnikiem samodzielnym regulującym produkcję i jej podział, oddziaływała jednak w szerokim zakresie na produkcję. Pieniądz w sferze nietowarowej, tzn. w stosunkach między przedsiębiorstwami państwowymi, rozwijających się w związku ze wzajemnymi dostawami produktów, nie jest tylko biernym, ewidencyjnym narzędziem, sprowadzającym wszystkie wielkości gospodarcze do wspólnego, wartościowego miernika, lecz przede wszystkim wysoce przydatnym narzędziem kierowania przedsiębiorstwami socjalistycznymi. Gdyby pieniądz miał być tylko biernym środkiem ewidencji nakładów pracy społecznej i ich efektów, wówczas takie kategorie, jak cena, zysk, podatek, kredyt, straciłyby w znacznym stopniu praktyczny walor w kierowaniu gospodarką, stałyby się prawie obojętne, jaki jest poziom i relacja cen, poziomu rentowności, jakimi rygorami zabezpieczona jest dyscyplina umów i płatności, dyscyplina kredytowa itd. Właściwe ustawienie tych kategorii jest jednym z podstawowych warunków prawidłowego przebiegu reprodukcji, prawidłowego wykorzystania pracy społecznej, żywej i uprzedmiotowionej.

Nasz system gospodarczy wykazuje jeszcze szereg poważnych braków, gdy chodzi o należyte wykorzystanie prawa wartości i pieniądza. Poważnym krokiem w kierunku rozszerzenia i pogłębienia metod wykorzystania pieniądza jako środka oddziaływania na produkcję jest uchwała Nr 526 Prezydium Rządu w sprawie wzmoczenia działalności Narodowego Banku Polskiego w zakresie pogłębienia rozrachunku gospodarczego i podniesienia dyscypliny finansowej przedsiębiorstw i uchwała Nr 527 w sprawie zasad rozliczeń za dostawy, usługi i roboty.

Zagadnieniu właściwego wykorzystania kategorii wartoś-

ci dla stworzenia systemu bodźców ekonomicznych poświęcona jest praca **Włodzimierza Brusa** pt. „Oddziaływanie prawa wartości na produkcję socjalistyczną a problem bodźców ekonomicznych“ (Ekonomista, Nr 3, 1955).

Nawiązując do szerokiej dyskusji, jaka się ostatnio toczyła na temat ustalania cen środków produkcji i która wskazywała na szereg wadliwie ustalonych proporcji, W. Brus z naciskiem postuluje szersze i lepsze wykorzystanie prawa wartości w naszej gospodarce, i to zarówno w sferze produkcji i obrotu towarowego, jak i w sferze usługowej się tylko zewnętrzną formą towarową (obrotu produktów między przedsiębiorstwami państwowymi). Chodzi o odpowiednie ustalenie wartościowych wskaźników planu, systemu cen, rozliczeń, kredytowania, poziomu rentowności, systemu premiowania za wykonanie planu produkcji, kosztów i akumulacji, sankcji pieniężnych za niewywiązywanie się z zobowiązań umownych.

Przejawem wadliwego wykorzystywania prawa wartości jest, przykładowo biorąc, wadliwa struktura cen, w których obliczane jest wykonanie planu. Prowadzi ona do naruszenia planu asortymentowego, przedsiębiorstwo forsuje mianowicie produkcję o korzystnych, z punktu widzenia wykonania planu, cenach. Mogą to być nawet wyroby drugorzędne, mniej ważne z ogólnogospodarczego punktu widzenia. W podobny sposób przedsiębiorstwo może osiągnąć planowaną akumulację. Wadliwa struktura cen może zniekształcać obraz realnych oszczędności na materiałach, np. przedsiębiorstwo przy faktycznym przekroczeniu norm zużycia, wykazuje obniżkę kosztów dzięki temu, że w mniejszym stopniu korzystało z półfabrykatów własnej produkcji (liczonych wg kosztów własnych), a więcej sprowadzało półfabrykatów obcej produkcji (liczonych po cenach niższych od kosztów własnych). Wpływ kategorii wartościowych na produkcję socjalistyczną „...uwidacznia się nie tylko w postaci negatywnej, ale — jak zwykle — przejawy

negatywne są najbardziej dostrzegalne i budzą zdrowy odruch sprzeciwu, zwłaszcza że w obecnym okresie naszego rozwoju brakuje w stosowaniu systemu bodźców związanych ze wskaźnikami wartościowymi stają się — zdaniem wielu ludzi — jednym z silnych hamulców postępów gospodarki polskiej.“

Uznanie wpływu prawa wartości na produkcję socjalistyczną nie jest jednak równoznaczne z przyznaniem prawa wartości roli czynnika regulującego produkcję socjalistyczną. „Główną formą więzi między różnymi ogniwami gospodarki narodowej staje się więź planowa, wynikająca z działania prawa planowego, proporcjonalnego rozwoju. Plan... określa proporcje produkcji społecznej, określa miejsce przedsiębiorstwa, czy gałęzi w społecznym podziale pracy... Naturalno-rzeczowe proporcje w podziale pracy społecznej między różnymi gałęziami gospodarki muszą znaleźć odzwierciedlenie w formie pieniężnej m. in. drogą odpowiedniego podziału środków finansowych. Przy czym posługiwanie się formami towarowo-pięniężnymi nie jest jedynie biernym rachunkowym sposobem odbicia proporcji naturalno-rzeczowych, lecz jest niezbędnym narzędziem planowania i realizacji tych proporcji na podstawie prawa planowego, proporcjonalnego rozwoju i zgodnie z wymogami podstawowego prawa ekonomicznego socjalizmu. Niezbędne formy więzi gospodarczej to jednak wcale nie to samo, co główne... Jest wszak rzeczą jasną, że np. przybierającą formę towarową transakcja między dwoma przedsiębiorstwami państwowymi wynika z zadań planu, jest przez nie określona, a nie na odwrót... W tych warunkach prawo wartości nie może być regulatorem produkcji socjalistycznej.“

Prawidłowe wykorzystanie działania prawa wartości, form towarowo-pięniężnych polega na tym „... aby... skutecznie realizować planowe powiązanie między przedsiębiorstwami i gałęziami produkcji, aby uruchamiać wszystkie rezerwy oszczędności pracy społecznej.“

Prof. Brus wykazuje, że nie jest możliwe zneutralizowanie negatywnych przejawów działania prawa wartości w drodze administracyjnej, np. przez wzmoczoną kontrolę nad wykonywaniem planu, drobiazgową reglamentację zaopatrzenia, zbytu itp., do czego w naszej praktyce uciekano się, nadrabiając wadliwość systemu wykorzystania prawa wartości i związanych z nim bodźców. Zdaniem prof. Brusa „takie neutralizowanie jest zawsze bardzo kosztowne i nie jest w stanie przeciwdziałać marnotrawstwu, a na dłuższą metę próby tego rodzaju w ogóle nie mogą być skuteczne, gdyż tendencje pobudzane do życia przez działania obiektywnych praw ekonomicznych będą torowały sobie drogę nie w tej to w innej formie.“

Z zagadnieniem działania bodźców ekonomicznych w gospodarce socjalistycznej wiąże się ściśle zagadnienie realizacji produkcji przedsiębiorstw socjalistycznych, roli, jaka winna przypadać realizacji produkcji w mechanizmie wykorzystania prawa wartości. Ogólnie biorąc, realizacja produkcji, akt sprzedaży wyrobu jest potwierdzeniem, że praca zawarta w produkcie jest pracą w pełni społecznie niezbędną, że wytwarzanie wartości jest zarazem wytwarzaniem wartości użytkowych. Taka weryfikacyjna rola realizacji istnieje zarówno w sferze w produkcji towarów, faktycznie sprzedawanych, jak i w sferze produkcji, której wyroby posiadają tylko zewnętrzną powłokę towarów (produkty w obrocie między przedsiębiorstwami państwowymi).

W sferze towarowej „... chociaż w masie swej produkty w socjalizmie odpowiadają społecznym potrzebom, to jednak dla każdego poszczególnego produktu niezbędne jest ostrożne skontrolowanie przy pomocy pieniądza, czy społecznym potrzebom ściśle odpowiada zarówno wielkość nakładu pracy (wyrażona w cenie) jak i rodzaj (asortyment) oraz jakość wyrobu. Jeżeli produkt napotyka na trudności realizacji, z powodu zbyt wysokiej ceny, nieodpowiedniej jakości, rodzaju itp. — to znaczy, że w jakiejś mierze społeczny walor pracy wydatkowanej na jego wyprodukowanie nie został potwierdzony.“ Nabywcy — konsumenci wykonują niejako kontrolę nad produkcją, jej właściwą strukturą asortymentową, jakością, wstrzymując się od nabycia lub nabywając określone towary.

Również w sferze nietowarowej realizacja może odgrywać aktywną rolę czynnika kontrolującego prawidłowość przebiegu reprodukcji, i to zarówno poprzez dokonanie lub odmowę dokonania zapłaty za dostawę, jak i poprzez ceny. „Akt opłaty dostawy — pisze prof. Brus — z istoty swej powinien być aktem definitywnego uznania w pełni społecznego waloru pracy zużytej na wyprodukowanie wyrobu, aktem uznania, że odpowiada on planowo określonym potrzebom danego działu gospodarki względnie danego przedsiębiorstwa... Jeśli chodzi o ceny — to w sferze po-

działu środków produkcji sprawa przedstawia się zupełnie inaczej niż w handlu. Nie wydaje się jednak, aby w stosunkach między przedsiębiorstwami państwowymi cena nie podlegała już żadnej kontroli za pomocą pieniądza. Wprawdzie ceny są na ogół ściśle określone, ale po pierwsze: istnieją również ceny ustalone na podstawie różnego rodzaju indywidualnych kalkulacji (zwłaszcza przy usługach, m. in. remontowych), po drugie zaś już przy zawieraniu umów odbiorca może w wielu wypadkach dokonać wyboru np. między wzajemnie zastępowanymi rodzajami względnie gatunkami surowca, biorąc pod uwagę również ich ceny. Ogólnie zatem biorąc, „...za pośrednictwem pieniądza odbiorca ma możliwość kontrolowania nie tylko asortymentu, jakości, terminowości dostaw itp., lecz również (choć w dość ograniczonych ramach) poziomu cen“.

Prof. Brus formułuje następujące warunki, od których uzależnione jest, czy mechanizm realizacji produkcji odgrywa aktywną rolę w zakresie kontroli nad prawidłowym przebiegiem reprodukcji:

- a) ściśle powiązanie planu finansowego przedsiębiorstwa z jego planem produkcji;
- b) odpowiedni i konsekwentnie stosowany system rozliczeń, zabezpieczający odpowiedni poziom dyscypliny;
- c) pełne i konsekwentne stosowanie systemu umów planowych.

Gdy chodzi o warunek pierwszy — ściśle powiązanie planu finansowego z planem produkcji przedsiębiorstwa — to wykonanie planu produkcji winno być uznane tylko w takim przypadku, gdy przedsiębiorstwo potrafiło swoją produkcję zrealizować. Niezrealizowanie produkcji z przyczyn od przedsiębiorstwa zależnych oznacza, że „produkcja takiego przedsiębiorstwa albo nie została jeszcze poddana niezbędnej kontroli w procesie realizacji, albo też ta kontrola wypadła negatywnie.“ W związku z tym prof. Brus wysuwa dwa postulaty związane z systemem planowania i kryteriami oceny wyników działalności przedsiębiorstwa. Po pierwsze, ceny porównywalne winny być ustalane co pewien czas w powiązaniu z cenami zbytu i korygowane wraz z wstąpieniem w nowy okres planu wieloletniego. Jak wiadomo, postulat ten został u nas zrealizowany. Od roku 1956 plany produkcji globalnej sporządzane będą w cenach fabrycznych porównywalnych, których podstawę stanowią cenniki obowiązujące w dn. 1 stycznia 1956 r. Jedynie plany dla r. 1956 — dla utrzymania porównywalności z okresem planu sześcioletniego — sporządzane będą równolegle w cenach porównywalnych (nowych) i cenach niezmiennych (dotychczas stosowanych). Następnym postulatem prof. Brusa jest to, by w planowaniu i ocenie wyników wykonania planu coraz większą rolę odgrywał wskaźnik produkcji towarowej w cenach zbytu, i to nie tylko jako wskaźnik obliczeniowy, lecz z uwzględnieniem stopnia rzeczywistej realizacji. „Chodzi... o ściślejsze powiązanie oceny wykonania planu ze stopniem realizacji gotowej produkcji (a więc z planem finansowym), gdyż jest to moim zdaniem jeden z warunków należytego wykorzystania aktywnej roli pieniądza w stosunkach pomiędzy przedsiębiorstwami państwowymi, co rzutuje z kolei na wykorzystanie pieniądza w stosunkach między przedsiębiorstwami a bankiem i budżetem.“

Dalszym koniecznym warunkiem działania realizacji jako aktywnego czynnika jest funkcjonowanie systemu rozliczeń. Zdaniem prof. Brusa „brak dyscypliny płatności osłabia, a nawet może w ogóle zniweczyć bodźce zawarte w ekonomicznej treści procesu realizacji.“ W stosunku do szeroko dyskusowanego zagadnienia automatyzmu dostaw, który praktycznie ogranicza w wysokim stopniu działanie bodźców ekonomicznych, prof. Brus zajmuje wyraźne stanowisko: „Jest rzeczą bezsporną, że nie powinno się lekkożylnie szafować sankcją przerwania dostaw. Z drugiej jednak strony wykluczenie takiej sankcji powoduje, moim zdaniem, daleko większe, choć może mniej widoczne bezpośrednio straty, powstające w wyniku osłabienia całego systemu rozrachunku gospodarczego. Argumentacja przeciw tego rodzaju sankcji stanowi swoisty wyraz niedoceniań roli rozrachunku gospodarczego, roli pieniądza. Jest ona sprzeczna z obiektywną koniecznością towarowo-pięniężnych form więzi gospodarczej między przedsiębiorstwami państwowymi, z koniecznością liczenia się z oddziaływaniem prawa wartości na produkcję“.

Wreszcie ostatnim warunkiem aktywnego wykorzystania pieniądza w procesie realizacji, jest system umów planowych, łącznie z zespołem sankcji za naruszenie planowych zobowiązań. Również pod tym względem nasza gospodarka wykazuje poważne braki (zawieranie umów pod koniec okresu planowego, brak kontroli umów, niewykorzystywanie sankcji). Wprawdzie, przyznaje prof. Brus, deficytowość

niektórych artykułów nie sprzyja wytworzeniu klimatu dyscypliny umów i rozliczeń, nie można jednak z tego powodu zrezygnować z tego narzędzia kontroli produkcji — „szersze i bardziej precyzyjne stosowanie tego narzędzia stanowi bez wątpienia ważny czynnik mobilizacji rezerwy wydajności i oszczędności pracy społecznej, jest przeciw najlepszym środkom przewyciężenia trudności gospodarczych.“

System bodźców ekonomicznych, działających na przedsiębiorstwo jako całość, winien być powiązany z zespołem bodźców oddziałujących na pracowników. Pod tym również względem nasza gospodarka wykazuje szereg istotnych braków. Prof. Brus wskazuje tu na zasady premiowania i na fundusz zakładowy, które przez właściwy układ mogą w istotny sposób pobudzać aktywność załogi przedsiębiorstwa. Obowiązujący u nas system premiowania jest tymczasem skonstruowany tak, że „...kierownictwo i załoga przedsiębiorstw bezpośrednio słabiej reagują na naruszenie planu asortymentowego lub planu kosztów własnych, na konieczność wypłaty znacznych sum z tytułu kar konwencjonalnych, na trudności rozliczeniowe itd., niż na jakiegokolwiek załamanie planu produkcji globalnej. Trzeba przy tym zdać sobie sprawę z tego, że jeśli bodźce zaczynają działać na jakiś wskaźnik bez dostatecznego uwzględnienia pozostałych, to te ostatnie z reguły pogarszają się, np. premiowanie za ilość bez odpowiedniego systemu premiowania za jakość, asortyment, koszty własne, nie może nie mieć negatywnego wpływu na wszystkie te wskaźniki, gdyż łatwiej przecież ich kosztem wykonywać plan ilościowy. Dlatego też bodźce ekonomiczne nie powinny być traktowane w izolacji, lecz jako system — wykluczający lub przynajmniej sprowadzający do minimum możliwość „konfliktu“ bodźców oddziałujących na różne przejawy działalności przedsiębiorstwa.“

Prof. Brus akcentuje w szczególności konieczność większego powiązania materialnego zainteresowania pracowników z wynikami finansowymi przedsiębiorstwa, z jego zyskiem, przy założeniu, że rentowność, na tle prawidłowego ustawienia wszystkich elementów rozrachunku gospodarczego, zwłaszcza zaś systemu cen, stanie się istotnie syntetycznym odbiciem działalności przedsiębiorstwa we wszystkich jego zasadniczych aspektach (produkcja, realizacja, koszty, jakość i asortymentowość produkcji). Środkiem takiego wiązania finansowej sytuacji przedsiębiorstwa z materialną sytuacją pracowników winien być w założeniu fundusz zakładowy. Dotychczas fundusz zakładowy takiej roli nie mógł spełniać, albowiem korzyści osiągnięte przez pracowników były nieznaczne, nie był on zatem dla załogi odczuwalny, a poza tym związek między wynikami działalności przedsiębiorstwa a funduszem zakładowym nie był dostatecznie wyraźny. Wynika to stąd, że wskutek wadliwego ustawienia poszczególnych elementów rozrachunku gospodarczego (zwłaszcza cen), wyniki finansowe przedsiębiorstwa zależne były często od przypadkowych lub ubocznych czynników. Nie czynią również w pełni zadość postulatom wykorzystania funduszu zakładowego, jako środka wiązania interesów załogi z wynikami finansowymi przedsiębiorstwa, nowe przepisy o funduszu zakładowym (dekret z 18 lutego 1955), w myśl którego na fundusz zakładowy przeznaczają się m. in. określony procent (0,5) planowego funduszu płac.

### Dyskusja o istocie kredytu

W ostatnim czasie nasza nauka o finansach i kredycie podjęła zadanie wyjaśnienia istoty i funkcji finansów socjalistycznych, w tym również istoty i funkcji kredytu socjalistycznego. Toczy się żywa dyskusja na powyższe tematy, w czasopiśmie fachowych i na konferencjach naukowych.

Dyskusja na temat istoty i funkcji kredytu rozwinęła się na podstawie referatu **M. Kucharskiego** „O obiektywnej konieczności kredytu w gospodarce socjalistycznej“ (Finanse, N 3 1955). Toczyła się ona na posiedzeniach naukowych katedry obiegu pieniężnego i kredytu SGPiS w czerwcu 1955, o przebiegu których relacjonuje N 4 „Finansów“. Dyskusji z niektórymi tezami referatu **M. Kucharskiego** poświęcony jest artykuł **T. Kierczyńskiego** pt. „Uwagi o istocie i obiektywnym uwarunkowaniu kredytu socjalistycznego“ (Finanse, N 4, 1955).

Dyskusja dotyczy następujących podstawowych zagadnień związanych z kredytem:

- określenia istoty kredytu w warunkach gospodarki socjalistycznej,
- przyczyn, dla których kredyt jest obiektywnie uwarunkowaną kategorią ekonomiczną,
- funkcji kredytu w gospodarce narodowej.

W dyskusji katedry obiegu pieniężnego i kredytu sformułowano definicję kredytu w następujący sposób: „Kredyt w socjalizmie jest to forma ekonomicznych stosunków oparta na planowym krążeniu scentralizowanych zasobów pieniężnych gospodarki narodowej, spełniająca funkcję redystrybucji produktu społecznego i wykorzystywana przez państwo dla kontroli wykonania planów gospodarczych“. Definicja ta wydaje się wybitnie ogólna, zaciera bowiem różnicę między systemem kredytowym i systemem budżetowym, ten ostatni opiera się bowiem również na planowym krążeniu scentralizowanych zasobów pieniężnych. W definicji **T. Kierczyńskiego** wskazano natomiast na pewne cechy, różnicujące kategorię kredytu. Są nimi: specyficzne przeznaczenie i odpowiadający temu kredytowy (zwrotny) charakter zasobów pieniężnych. Gdy chodzi o kredyty krótkoterminowe, to ich specyficznym przeznaczeniem jest pokrycie czasowych potrzeb przedsiębiorstw socjalistycznych, natomiast gdy chodzi o kredyty długoterminowe (dla spółdzielczości), to ich specyficznym przeznaczeniem jest realizacja inwestycji w przedsiębiorstwach spółdzielczych. W obu wypadkach kredytowy charakter zasobów pieniężnych przejawia się w ich podziale na zasadach zwrotności (w okresie wieloletnim, gdy chodzi o kredyty inwestycyjne, lub w okresie rocznym, gdy chodzi o kredyty krótkoterminowe).

Duża różnica zdań istnieje, gdy chodzi o wyjaśnienie przyczyn obiektywnego charakteru kredytu, konieczności kredytu w gospodarce socjalistycznej (państwowej). **M. Kucharski** przyczyny te ujmuje w następujących punktach:

- konieczność stosowania pozabudżetowych form gromadzenia zasobów pieniężnych,
- właściwości ruchu okrężnego środków obrotowych i wynikająca stąd rola kredytu w racjonalnej organizacji środków obrotowych,
- konieczność wykorzystania maksymalnych możliwości w zakresie kontroli przy pomocy pieniądza nad działalnością gospodarczą przedsiębiorstw.

„Konieczność stosowania pozabudżetowych form gromadzenia zasobów pieniężnych wynika po pierwsze z tworzenia się czasowo wolnych środków pieniężnych, które nie mogą być przejęte bezzwrotnie przez budżet państwa“, oraz po drugie z obiegu pieniądza gotówkowego, który jest „wyrazem jakby „czasowo wolnego“ pogotowia kasowego ludności“. Właściwości ruchu okrężnego środków obrotowych, warunkujące obiektywność kredytu, to przede wszystkim „niemożność pełnej synchronizacji obrotu produktami pracy między wszystkimi przedsiębiorstwami“, która prowadzi do tego, że „w ruchu okrężnym następuje... nie tylko systematyczne „wyzwalanie“ się środków obrotowych w formie pieniężnej, lecz również stała fluktuacja wszystkich pozostałych, a więc materialnych składników środków obrotowych przedsiębiorstw“, a następnie występowanie zapasów i nakładów sezonowych. „Niezbędną w związku z tym redystrybucję środków pieniężnych może przeprowadzić jedynie bank przy pomocy kredytu, udzielając go jednemu przedsiębiorstwu i ściągając go w tym samym czasie z innych przedsiębiorstw.“

Trzecim czynnikiem, warunkującym konieczność kredytu w gospodarce państwowej, to kontrola finansowa. „Funkcją kontrolną finansów i kredytu można nazwać wszelkie takie wykorzystanie finansów, gdzie przy pomocy podziału i redystrybucji zasobów pieniężnych dąży się nie tylko do kierowania rozdziałem produktów, lecz również do kontroli i oddziaływania na wyniki działalności gospodarczej przedsiębiorstw.“

**T. Kierczyński**, polemizując z tezami **M. Kucharskiego**, twierdzi, że wprawdzie opisane zjawiska istotnie działają, jednak istota rzeczy leży gdzie indziej, głębiej, mianowicie w „nierównomierności przebiegu procesów gospodarczych, u której podstawy leżą przyczyny przyrodnicze“ (sezonowy charakter produkcji, wymiany i konsumpcji wielu artykułów, nierównomierny przebieg produkcji i wysyłki wyrobów gotowych łącznie z nierównomiernym napływem surowca i materiałów). „Powstaje wobec tego obiektywna konieczność tworzenia takich zasobów pieniężnych, z których można by było pokrywać czasowe potrzeby przedsiębiorstw socjalistycznych, powstające na skutek nierównomiernego przebiegu procesów gospodarczych i które by zarazem mogły skupić czasowo zwalniane się z tych samych przyczyn środki. Z natury rzeczy jedyną możliwą formą ruchu tych zasobów może być forma kredytowa“. Na konferencji katedry obiegu pieniężnego i kredytu wyjaśniono, po myśli wywodów **T. Kierczyńskiego**, że właśnie nierównomierność przebiegu procesów gospodarczych jest podstawową i najważniejszą przyczyną obiektywnej konieczności kredytu; również nierównomierność leży u podstawy zwrotności kredytu, albowiem

środki, udzielane w formie kredytu, są tylko czasowo użytkowane, a potem się wyzwalają.

Gdy chodzi o kontrolę finansową poprzez kredyt, to zarówno T. Kierczyński, jak i dyskutanci na zebraniu katedry obiegu pieniężnego i kredytu, kwestionują upatrywanie w niej jednej z przyczyn niezbędności kredytu. T. Kierczyński zwraca uwagę na wieloznaczność pojęcia kontroli, ogólnie jednak wyjaśniają ją jako „porównywanie osiągniętych wyników z jakimś wzorcem“, „porównanie (zebranie informacji), czy praca zawarta w produkcie jest w pełni pracą społecznie niezbędną“ oraz jako zbieranie informacji „co do przebiegu rozdziału i wykorzystania produktu społecznego“. Kontrola przy pomocy pieniądza ma przy tym to do siebie, że „przy stosunkach pieniężnych sprawa bynajmniej nie ogranicza się do zebrania informacji czy stwierdzenia odchyłań, ale że zależnie od tego, czy zawarta w produkcie praca jest lub nie jest społecznie niezbędna, ujawnia się wpływ stosunków pieniężnych na inne stosunki ekonomiczne. Jest to nic innego jak działanie prawa wartości“. **M. Kucharski**, podtrzymując w dy-

skusji swoją tezę co do obiektywnej konieczności kontroli, wskazywał, że „kontrola... jest obiektywną koniecznością, ponieważ mienie ogólnonarodowe nie może być powierzone do zarządzania poszczególnym osobom lub grupom osób bez kontroli. Obiektywna konieczność kontroli wynika też z działania prawa planowego (proporcjonalnego) rozwoju gospodarki narodowej; nie może być planów bez kontroli ich wykonywania. Oczywiście odrębne zagadnienie stanowią takie czy inne formy i metody kontroli, będące czynnikami subiektywnymi.“

W dyskusji wysunięto również inne przyczyny obiektywności kredytu, w tym istnienie rozrachunku gospodarczego. W dyskusji zwrócono jednak uwagę czy instytucja, poprzez którą działają obiektywne prawa ekonomiczne (prawo wartości, prawo planowego (proporcjonalnego) rozwoju oraz podstawowe prawo ekonomiczne socjalizmu), może być sama uznana za obiektywną przyczynę występowania kredytu w socjalizmie.

M.

## DYSKUSJE

### Zagadnienia organizacji pracy wydziału planowania i kredytów oddziału operacyjnego

Obowiązek wzmocnienia działalności Banku w zakresie pogłębienia rozrachunku gospodarczego i podniesienia dyscypliny finansowej przedsiębiorstw, wynikający z Uchwały Prezydium Rządu Nr 526 z dnia 2 lipca 1955 roku, wymaga maksymalnej mobilizacji wszystkich sił i środków, które mogą przyczynić się do jak najlepszego wykonania tego zadania. Niewątpliwie wykonanie zadania byłoby bardziej ułatwione, gdyby nie było ograniczeń etatów i gdyby przed Bankiem, jak i przed każdą jednostką gospodarki uspołecznionej, nie stało jednocześnie zadanie stałego zmniejszania kosztów własnych. W tej sytuacji podstawowy operatywny aparat Banku — komórki planowania i kredytów w oddziałach, od których pracy zależy czy zwiększenie oddziaływania systemu kredytowego na wykonanie przez przedsiębiorstwa zadań planowych w zakresie akumulacji i kosztów będzie realizowane w sposób właściwy, wymaga większego niż dotychczas zainteresowania się zagadnieniami jego struktury i organizacji pracy. Właściwe bowiem rozwiązanie zagadnień organizacyjnych jest zawsze podstawą prawidłowej i racjonalnej pracy danej jednostki czy komórki organizacyjnej.

Całokształt czynności planistyczno-kredytowych w oddziałach operacyjnych, zarówno techniczno-ewidencyjnych jak i analityczno-kontrolnych z wyłączeniem jedynie księgowości operacji oraz przyjmowania i wydawania środków pieniężnych, należy obecnie do zakresu obowiązków komórki planowania i kredytów, zorganizowanych:

a) w oddziałach dużych i średnich (dawna kategoria I do IV) — na szczeblu „wydziału planowania i kredytów“,

b) w oddziałach małych (dawna kategoria V) — na szczeblu „sekcji planowania i kredytów“.

W dalszej części rozważań, mówiąc o komórce lub zespo- le komórek w pionie planistyczno-kredytowym będziemy dla uproszczenia nazywać je „wydziałem“.

W niektórych dużych oddziałach komórka planowania i kredytów jest podzielona na dwa lub nawet trzy wydziały.

Zagadnienia słuszności lub niesłuszności powoływania więcej niż jednego wydziału jak też zagadnień kierowania pracą wydziału planowania i kredytów, powoływania stanowisk starszych inspektorów i innych, zasadniczo omawiać nie będziemy, ponieważ jest to zbyt szeroki temat, wymagający odrębnego naświetlenia i przedyskutowania.

Najczęściej spotykana struktura wewnętrzna wydziału planowania i kredytów obejmuje:

a) komórkę planowania kasowego i kontroli obrotu gotówkowego,

b) komórkę kontroli funduszu płac, przy czym te dwie komórki często łączy się nominalnie w tak zwaną „komórkę planowania obiegu pieniężnego“ z nadal istniejącym w jej ramach podziałem pracy według punktu a i b,

c) komórkę kontroli kapitałnych remontów,

d) komórkę kredytowania i kontroli przedsiębiorstw w ramach której występuje dalszy podział pracy na mniejsze komórki branżowe i wewnątrz tych komórek podział pracy według przedsiębiorstw. W małych oddziałach komórka kontroli kapitałnych remontów (punkt c) nie występuje oddzielnie, lecz przeważnie odnośne czynności wykonuje dodatkowo jeden z pracowników zajmujących się obok tego czynnościami kontroli i kredytowania przedsiębiorstw.

Tego rodzaju podział odnośnych czynności posiada cechy dodatnie i ujemne. Powstanie jego wiąże się z historią przekształcania Narodowego Banku Polskiego na bank centralny typu socjalistycznego. W miarę bowiem jak Bank obejmował swą kontrolą i kredytowaniem poszczególne branże; rozpoczął kontrolować wypłaty z tytułu funduszu płac, kapitałne remonty i wprowadzał planowanie kasowe, na poszczególnych etapach rozwoju Banku narastały nowe zagadnienia i nowe czynności, do których wykonywania powoływano w oddziałach nowe stanowiska pracy, obsadzone bądź przez pracowników nowoangażowanych, bądź przez pracowników wykonujących poprzednio inne czynności, na których miejsce przyjmowano (lub przejmowano z innych banków) pracowników nowych. Pozwalało to na sprawne, bez osłabienia na innych odcinkach, przejmowanie przez Bank nowych obowiązków i nowych zadań oraz ułatwiało wyszkolenie pokaźnych ilości specjalistów w zakresie nieraz bardzo trudnych czynności bankowych. Wiele osiągnąć Banku na poszczególnych odcinkach pracy wydziałów planowania i kredytów wiąże się zapewne ze stosowanym podziałem pracy tworzącym specjalistów.

Sądzymy jednak, że na obecnym etapie, w którym Narodowy Bank Polski przejął już wszystkie zasadnicze funkcje centralnego banku socjalistycznego i w którym nakłada się na niego obowiązek bardziej głębokiego i szerokiego oddziaływania na kontrolowane przedsiębiorstwa i organizacje, zachodzi potrzeba podjęcia dyskusji i prób zmiany organizacji pracy wydziałów planowania i kredytów. Stosowany dotychczas podział pracy w tych wydziałach nie-

wątpliwie był słuszny i przyniósł duże korzyści. Wydaje się jednak, że stosowanie go w obecnej formie na dłuższą metę grozi powstaniem niebezpiecznego funkcjonalizmu komórkowego, eliminującego poprzednie korzyści specjalizacji.

Obawy te znajdują uzasadnienie choćby w tak często spotykanym w oddziałach problemie kierowania przez naczelnika wydziału planowania i kredytów całym zespołem komórek tego wydziału. Nie trzeba tu wyjaśniać, jakie punkty styczne istnieją między planem kredytowym a planem kasowym i funduszem płac, między czynnościami opracowania planu kasowego w oddziale a analizą bilansów i kontrolą przedsiębiorstw handlowych oraz między szeregiem innych czynności wydziału planowania i kredytów. Tymczasem mimo to, że minął już rok od momentu, gdy dawne samodzielne komórki planowania obiegu pieniężnego i samodzielne komórki kredytów, w celu zacieśnienia ich współpracy, połączono w wydział planowania i kredytów, w bardzo wielu oddziałach naczelnicy tych wydziałów, przyzwyczajeni do poprzedniej odrębności komórek planowania obiegu pieniężnego, tylko formalnie kierują tymi komórkami. W praktyce nadal często uwidacznia się brak koordynacji i współpracy między tymi komórkami (na przykład na odcinku inspekcji przedsiębiorstw, analizy i wykorzystywania materiałów posiadanych przez komórki kredytów i przez komórki planowania obiegu pieniężnego). Nie dość na tym, nawet w łonie pseudo komórek planowania obiegu pieniężnego istnieje z reguły ścisły rozdział czynności planowania kasowego i kontroli funduszu płac, w wyniku czego w oddziałach mniejszych występują trudności w wypadku choroby lub urlopu któregoś z pracowników tych komórek, ponieważ zastępca nie jest wprowadzony w odnośne czynności.

Trudności naczelników wydziałów planowania i kredytów w zakresie kierownictwa, koordynacji i kontroli pracy komórek planowania kasowego i kontroli funduszu płac, jak też komórki kontroli kapitalnych remontów — wynikają z konieczności kierowania zespołem różnych komórek, których pracę reguluje wielka ilość instrukcji i zarządzeń, wydawanych nawet w oddzielnych działach zarządzeń. Szczegółowa znajomość przepisów i kierowanie pracą bezpośrednich ich wykonawców wymagają wielkiego wysiłku ze strony naczelników, któremu nie zawsze mogą podołać. Wydaje się, że z organizacyjnego punktu widzenia najważniejsze rozwiązanie tych trudności — to ograniczenie ilości pracowników bezpośrednio komunikujących się z naczelnikiem i ograniczenie ilości drobnych stanowisk pracy podporządkowanych naczelnikowi. Na przykład przez ustanowienie wieloosobowego stanowiska pracy (komórki) planowania obiegu pieniężnego, faktycznie a nie tylko nominalnie nadzorowanego przez starszego inspektora lub inspektora planowania, koordynującego jednocześnie zagadnienia planowania kasowego i kontroli funduszu płac, lub na przykład przez dołączenie jednoosobowej komórki kapitalnych remontów do jednej z komórek kredytowych nadzorowanej przez pracownika odpowiedzialnego za całość pracy komórki, naczelnik wydziału zostaje poważnie odciążony od regulowania i rozstrzygania drobniejszych zagadnień na danym odcinku.

To samo dotyczy nadmiernego w niektórych wydziałach podziału czynności kontroli i kredytowania przedsiębiorstw na wiele małych (na przykład nawet jedno — lub dwuosobowych) komórek branżowych. Bezpośredni nadzór naczelnika nad każdą z tych komórek obarcza go obowiązkiem szczegółowej znajomości specyfiki zagadnień każdego przedsiębiorstwa i codziennego decydowania w wielu drobnych sprawach, co oczywiście jest dla niego bardzo uciążliwe. Podstawowym rozwiązaniem trudności znowu wydaje

się tu pewna większa koncentracja tych komórek i nałożenie obowiązku bieżącego nadzoru ich pracy na odpowiednich starszych inspektorów bądź inspektorów, którzy z racji tego nadzoru mogą mieć przydzieloną do bezpośredniej kontroli mniejszą ilość przedsiębiorstw. Należałoby może nawet zastanowić się nad celowością całkowitego zaniechania przydzielania przedsiębiorstw do kontroli i kredytowania inspektorom stojącym na czele większych komórek kredytów, którzy wówczas mogliby w pełni skoncentrować się na nadzorze tych komórek, przeprowadzaniu ważniejszych inspekcji w przedsiębiorstwach ewentualnie wspólnie z właściwymi inspektorami i na temu podobnych innych czynnościach nadzoru, kontroli i koordynacji pracy komórki.

W komórce planowania obiegu pieniężnego, obok ustawienia jej nie tylko tytułarnego — jak to się dzieje w wielu oddziałach — lecz faktycznego, to jest pod nadzorem pracownika panującego nad całością zagadnień planowania kasowego i kontroli funduszu płac, celowa wydaje się, zwłaszcza w mniejszych oddziałach, likwidacja specjalizacji na przykład dwóch pracowników tej komórki w zakresie planowania kasowego i jednego w czynnościach kontroli funduszu płac. Poszczególnym pracownikom (w podanym przykładzie — trzem) można przydzielić pewną ilość organizacji gospodarczych do zasadniczo całkowitej obsługi w zakresie kontroli funduszu płac i planowania kasowego. Pewne trudności powstają na odcinku gospodarki limitowanymi tytułami planu kasowego i sprawozdawczości lecz mogą one być rozwiązane w drodze indywidualnego przydziału odnośnych obowiązków jednemu z pracowników. Metoda taka jest stosowana w niektórych oddziałach, szczególnie w okręgu stalinogrodzkim. Zasadniczą jej korzyścią jest usunięcie trudności na odcinku zastępstwa pracowników nieobecnych oraz podniesienie ogólnego poziomu wykształcenia zawodowego.

Reasumując te uwagi stwierdzić należy, że w wielu oddziałach struktura wydziałów planowania i kredytów posiada braki utrudniające wzajemną koordynację pracy wewnętrznych komórek funkcjonalnych oraz kierownictwo całością wydziału. Wydaje się jednak, że struktura ta nie może być odgórnie ujednoczona, gdyż decydującą rolę odgrywają tu lokalne warunki, jak ilość i problematyka obsługiwanych organizacji gospodarczych oraz ludzie wykonujący tę obsługę. Zagadnienie najracjonalniejszego i etatowo najoszczędniejszego ustalenia wewnętrznego schematu organizacyjnego każdego wydziału planowania i kredytów powinno być przedmiotem uwagi i starań przede wszystkim naczelnika wydziału, dyrektora oddziału i wydziału organizacji oddziału wojewódzkiego.

Jeżeli jednak chcemy ułatwić wydziałom planowania i kredytów pogłębienie ich pracy i zwiększenie oddziaływania na przedsiębiorstwa w duchu zgodnym z treścią Uchwały Prezydium Rządu Nr 526/55, nie możemy poprzestać na korekturach strukturalnych. Oprócz tego musimy zbadać i wyjaśnić wiele zagadnień dotyczących metod organizacji pracy wydziału i nawet metod samej pracy.

Podstawowym problemem jest tu stworzenie warunków umożliwiających istotne pogłębienie pracy wydziałów planowania i kredytów z uwzględnieniem konieczności zmniejszenia kosztów własnych Banku lub co najmniej zahamowania ich wzrostu przy stałym zwiększaniu się zasięgu działalności Banku.

Prace nad rozwiązaniem tego problemu mogą być i są prowadzone na drodze:

a) likwidacji i ograniczeń sprawozdawczości, prowadzonych ewidencji a natomiast wprowadzania różnych ułatwień w pracy wydziału planowania i kredytów,



b) zmian organizacji pracy wydziału planowania i kredytów oraz wydziału operacyjno-rachunkowego,

c) zmian organizacji pracy stosowanej wewnątrz wydziału planowania i kredytów.

We wszystkich przypadkach zakłada się, że pogłębienie analizy gospodarczej i finansowej działalności przedsiębiorstwa i wzmoczenie oddziaływania wydziałów planowania i kredytów na przedsiębiorstwa wymaga wyzwolenia w tych wydziałach rezerw czasu pracy.

Departament Organizacji, podejmując w roku bieżącym te prace przy współudziale przedstawicieli niektórych oddziałów wojewódzkich i operacyjnych, w pierwszym etapie prowadził je w kierunku podanym wyżej pod punktem a i b. Po przeprowadzeniu odpowiednich badań oraz przedyskutowaniu odnośnych zagadnień z zainteresowanymi jednostkami organizacyjnymi Centrali okazało się możliwe zastosowanie szeregu poważniejszych i drobniejszych usprawnień, które już zostały zrealizowane i ułatwiają pracę inspektorów i referentów wydziałów planowania i kredytów, bądź też zostaną wkrótce wprowadzone.

Do rzędu usprawnień zrealizowanych zaliczyć należy na przykład: zniesienie sprawozdań za pierwszy miesiąc kwartału z kontroli stanu finansowego przedsiębiorstw i z wykonania planu kredytu na nadzwyczajne potrzeby, zawieszenie sprawozdań miesięcznych z kontroli osobowego funduszu płac oraz sprawozdań kwartalnych z kontroli bezosobowego funduszu płac, uproszczenie kontroli zabezpieczenia kredytów w odniesieniu do przedsiębiorstw zdyscyplinowanych, zniesienie specjalnej ewidencji przeprowadzonych inspekcji (wzór C-19), zniesienie kartoteki przedsiębiorstw kontrolowanych itd.

Wszystkie te i podobne usprawnienia wyzwoliły i wyzwolą jeszcze pewne rezerwy czasu pracy w wydziałach planowania i kredytów. Tego rodzaju zmiany są najracjonalniejsze, gdyż zwalniają pracowników wydziału od czynności niekoniecznych, które likwiduje się. Wydaje się jednak, że możliwości dalszych podobnych zmian są ograniczone, ponieważ praca planistyczno-kredytowa i kontrolna opiera się na analizie szeregu elementów, których rejestracja i techniczne opracowywanie jest nie do uniknięcia.

W związku z tym konieczne jest szersze spojrzenie na omawiane zagadnienia a mianowicie spojrzenie obejmujące jednocześnie czynności wydziału planowania i kredytów oraz wydziału operacyjno-rachunkowego jako czynności dwóch komórek, których właściwa współpraca powinna umożliwić jak najlepsze wykonanie zadań oddziału z jak najmniejszym nakładem kosztów własnych.

Zasadniczy podział czynności pomiędzy te dwa wydziały jest słuszny i konieczny. Wszelkie wątpliwości i zarzuty odnośnie nadmiernej rozbudowy komórek funkcjonalnych w oddziale i w Banku powstają tylko w przypadkach braku jednolitego kierownictwa, koordynacji i współpracy w działalności poszczególnych komórek (bądź tak zwanych „pionów” czynności), który to brak powstaje z chwilą gdy zapomina się, że żadna z nich nie może istnieć i działać w oderwaniu od drugiej. Nazywając rzecz inaczej — nie tylko komórki w wydziale lecz także wydziały muszą sobie wzajemnie pomagać, a nawet niezbędne jest dokonywanie od czasu do czasu zmian w zakresie podziału niektórych czynności pomiędzy wydziały, jeżeli okoliczności tego wymagają.

Istnieje ogólna zasada, w myśl której wydział operacyjno-rachunkowy powinien wykorzystywać całość czynności ewidencyjno-rachunkowych i opracowywać całość sprawozdawczości opartej o dane księgowości oddziału. Ponieważ jednak, jak już wspomnieliśmy, w historycznym rozwoju przebudowy Narodowego Banku Polskiego na bank socjalistyczny zachodziła konieczność powoływania nowych sta-

nowisk pracy dla pewnych czynności i przy tworzeniu tych stanowisk przejmowały one do wykonania całość danych czynności, na niektórych odcinkach pracy wytworzył się anormalny stan, sprzeczny z wymienioną zasadą. Na przykład zniesienie kredytu wekslowego i dyskonta weksli (przy którym do obowiązków pracowników kredytowych zasadniczo należało tylko badanie stanu majątkowego kredytobiorców i ocena dopuszczalności dyskonta weksli zaś wszystkie czynności techniczne dyskonta, przechowywanie weksli zdyskontowanych, prowadzenie terminarzy itp. należały do obowiązków manipulantów) i wprowadzenie nowej formy bezpośredniego kredytowania eksploatacji spowodowało, że wszystkie czynności kredytowania — z wyjątkiem prowadzenia rachunku przedsiębiorstwa — przejęli specjalnie przeszkoleni w tym zakresie pracownicy komórki kredytowej. Podobnie wszystkie czynności związane z planowaniem kasowym, kontrolą wypłat z tytułu funduszu płac czy też finansowaniem kapitalnych remontów, z chwilą wprowadzenia tych czynności łącznie z ich sprawozdawczością przejmowali do wykonania odpowiednio przeszkoleni pracownicy planistyczno-kredytowi.

Obecnie jednak wobec konieczności wprowadzenia zasadniczych zmian w zakresie i w stylu pracy wydziałów planowania i kredytów wydaje się niezbędne zbadanie i przedyskutowanie, czy na drodze reorganizacji podziału czynności pomiędzy wydziały planowania i kredytów a wydziały operacyjno-rachunkowe nie będzie można ułatwić wydziałowi planowania i kredytów wykonanie zadań wynikających z Uchwały Prezydium Rządu Nr 526/55. Powiedzą tu wprawdzie niektórzy, że wydziały operacyjno-rachunkowe są już obecnie przeciążone pracą, w związku z czym trudno jest nakładać na nie nowe obowiązki. Moment ten jednak nie może decydować, gdy z całą pewnością można stwierdzić (a potwierdzają to liczne projekty racjonalizatorskie), że dla zrównoważenia ewentualnych nowych obowiązków wydziałów operacyjno-rachunkowych możliwe jest uproszczenie wielu ich czynności dotychczasowych.

Pierwsze kroki na drodze reorganizacji podziału czynności pomiędzy wydziałami planowania i kredytów a operacyjno-rachunkowymi już zostały dokonane. Miesięczne wykazy stanów rachunków bankowych oraz należności i zobowiązań inkasowych były w większości oddziałów sporządzane przez pracowników kredytowych mimo to, że należąc do typowej sprawozdawczości opartej na danych księgowości oddziału, której zgodność z tymi danymi musiał zresztą potwierdzać główny księgowy oddziału, powinny były wychodzić z wydziałów operacyjno-rachunkowych. W wyniku badań przeprowadzonych przez Departament Organizacji ze współudziałem przedstawicieli oddziałów przesunięto obowiązki opracowywania tej sprawozdawczości do zakresu czynności wydziałów operacyjno-rachunkowych. Jednocześnie Zarząd Banku ustalił, że podobne przesunięcie powinno również w niedługim czasie nastąpić na szczeblu wojewódzkim i w przyszłości w Centrali. Przeciwnicy tej zmiany argumentowali wprawdzie, że zmiana ta jest niesłuszna, ponieważ tylko komórki planowania są w stanie we właściwy sposób ustawić w sprawozdaniu odnośne dane według wymogów klasyfikacji branżowej i kredytowej. Wydaje się jednak, że zdarzające się błędy w sprawozdaniach opracowanych przez wydziały operacyjno-rachunkowe wynikają z niedostatecznego jeszcze dostosowania numeracji lub symboliki branżowej kart księgowych rachunków bankowych do potrzeb pionu planistyczno-kredytowego, co w przyszłości może zostać usunięte. Sama zasada jest słuszna i z uwagi na konieczność szukania sposobów odciążenia komórek planowania i kredytów od pracy ewidencyjnej i technicznej powinna być pełni realizowana.

Dlatego też, idąc dalej w tym kierunku, zwolniono rów-

niez wydziały planowania i kredytów od opracowywania podobnych sprawozdań miesięcznych z zakresu kapitałnych remontów i sprawozdawczość tę włączono do miesięcznych ogólnych wykazów stanów rachunków bankowych. Poza tym przerzucono na dysponentów rozliczeń obowiązek sprawdzania pokrycia dyspozycji płatniczych ze środków na kapitałne remonty. Na marginesie wspomnieć tu należy, że zmiany te pozwoliły także na znaczne zmniejszenie ilości danych rejestrowanych w ewidencji środków na kapitałne remonty (wzór KR—1).

Zmiany te oczywiście nie wyczerpują możliwości dalszej reorganizacji współpracy wydziału planowania i kredytów z wydziałem operacyjno-rachunkowym. Wydaje się, że najistotniejsze i najpoważniejsze oszczędności w pracy wydziału planowania i kredytów można osiągnąć przez całkowite zwolnienie tego wydziału od czynności o charakterze manipulacyjnym. Osobom patrzącym „z boku“ na różne ewidencje prowadzone w wydziałach planowania i kredytów (na przykład arkusze C—14 i C—15) nieodparcie nasuwa się wrażenie dublowania ewidencji odnośnych danych w wydziałach operacyjno-rachunkowych bądź też wykonywania przez pracowników kredytowych czynności, które nie powinny do nich należeć (na przykład sporządzanie dowodów księgowych przy regulacji kredytów). Jako zasadniczy ogólny argument za utrzymaniem dotychczasowego stanu wysuwa się zawsze twierdzenie, że ewidencje te i czynności nie mają charakteru wyłącznie technicznego, lecz wiążą się z dokonywaniem analizy odnośnych elementów i gdyby pracownik kredytowy ich nie wykonywał to mógłby nieraz — nieświadomie lub z niedbalstwa przeoczyć wiele faktów. Argument ten jest jednak tylko pozornie słuszny i nie wytrzymuje krytyki w świetle racjonalnej organizacji pracy.

Wydaje się więc konieczne rozwinięcie badań, dyskusji i oddolnej inicjatywy nad tymi i innymi zagadnieniami, jak na przykład: likwidacja terminarzy spłat kredytów w komórkach kredytów i prowadzenie ich w wydziale operacyjno-rachunkowym z jednoczesnym powierzeniem temu wydziałowi czynności spłaty tych kredytów, których terminy płatności rejestruje się dotychczas w terminarzu C—13, z zakresu czynności planowania kasowego — pozostawienie w wydziale planowania i kredytów tylko czynności związanych z opracowaniem planu kasowego, inspekcjami oraz oddziaływaniem na kontrolowane jednostki, z zakresu kontroli funduszu płac, której czynności techniczne zużywają co najmniej 50% pracogodzin odnośnych pracowników — przerzucenie kontroli technicznej do wydziału operacyjno-rachunkowego, tak na tym odcinku jak i na odcinku czynności planowania kasowego powinno wywrzeć poważny wpływ na usprawnienie obiegu dokumentów w oddziale i obsługi klienteli. Dla uniknięcia nieporozumień podkreśla się, że wszystkie te zagadnienia przedstawia się tylko przykładowo, przy czym ewentualne zmiany będą tylko wówczas możliwe, jeżeli badania wykazą, iż taka lub inna zmiana w żadnym przypadku nie osłabi i nie obniży poziomu wykonania zadań Banku na danym odcinku. Przy badaniach tych mogą być pomocne materiały przedstawiające praktykę przyjętą w Związku Radzieckim i w krajach demokracji ludowej.

Wydaje się, że jest to zasadnicza droga dająca obecnie maksymalne możliwości skoncentrowania pracy wydziałów kredytów i planowania na analizie gospodarczej działalności przedsiębiorstw i właściwym oddziaływaniu na przedsiębiorstwa.

Rozwiązanie zagadnień organizacji pracy na tej drodze nie jest łatwe i nie może nastąpić w krótkim czasie. Obok tego musimy więc kontynuować próby pogłębienia pracy wydziałów planowania i kredytów przez wprowadzenie

w ich wewnętrznej organizacji pracy zmian nie naruszających ich dotychczasowej współpracy z innymi komórkami i zasadniczych przepisów bankowych. Na drogę tę weszło już wiele oddziałów lecz ich doświadczenia z tego zakresu na ogół są mało znane. Może więc krótkie przedstawienie różnych metod wewnętrznej organizacji pracy komórki kredytowej oddziału dopomóc do ustalenia metody aktualnie najracjonalniejszej.

Czynności wykonywane przez komórki kredytów dzieli się powszechnie na dwie grupy: czynności ekonomiczne o charakterze analityczno-koncepcyjnym i czynności ewidencyjno-techniczne o charakterze raczej manipulacyjnym, przy czym ustalenie granicy między tymi dwoma rodzajami czynności jest trudne z uwagi na to, że jedne wynikają z drugich. Instrukcje służbowe i zarządzenia z działu A/II wskazują oddziałom jak należy wykonywać zadania z zakresu kontroli i kredytowania przedsiębiorstw lecz żadne dotychczasowe przepisy nie podają jak zorganizować pracę i jak pogodzić obowiązek kontrolowania przedsiębiorstwa u niego na miejscu, analizowania jego działalności — z obowiązkiem dokonywania szeregu czynności technicznych i ewidencyjnych w oddziale przy biurku.

W większości oddziałów, pod wpływem etapowego w różnych okresach przejmowania coraz to nowych przedsiębiorstw do kontroli bankowej i kredytowania, przyjęła się w komórce kredytowej organizacja pracy oparta na zasadzie przydzielania poszczególnym pracownikom mniejszej lub większej ilości określonych przedsiębiorstw z obowiązkiem całkowitego wykonywania w stosunku do tych przedsiębiorstw wszystkich czynności wymienionych w odpowiednich przepisach z działu A/II. Zasada ta bardzo upraszcza organizację pracy i posiada tę zaletę, że usuwa wątpliwości odnośnie ewentualnej odpowiedzialności określonej osoby za właściwą kontrolę i kredytowanie przedsiębiorstwa.

Tego rodzaju prosta i nieskomplikowana organizacja pracy zdawała nieźle egzamin w pierwszym okresie jej istnienia. Z chwilą jednak, gdy ilość przedsiębiorstw kontrolowanych i kredytowanych poważnie wzrosła i jednocześnie w rozwoju naszego systemu kredytowego i rozliczeń poważnie zwiększyły się zadania stawiane przed pracownikami komórek kredytowych, zaczęły występować różne trudności i braki w pracy tych komórek. Wszyscy zapewne zgodzą się z tym, że obecnie bardzo często wzrost wydajności pracy obsady komórek kredytowych nie nadąża za wzrostem nakładanych na nie obowiązków.

Wydaje się, że poza zagadnieniem kwalifikacji fachowych i niedoetatowania komórek kredytowych, występującego tylko w nielicznych oddziałach jak potwierdzają to dokładne badania przeprowadzone ostatnio w skali krajowej w zakresie pracochłonności kredytowania i kontroli poszczególnych rodzajów przedsiębiorstw — przyczyn tego należy szukać właśnie w stosowanej organizacji pracy. Rzecz prosta bowiem, że w przypadkach, gdy pracownik kredytowy musi wykonywać w stosunku do przydzielonych mu przedsiębiorstw wszystkie przewidziane w przepisach czynności, może zachodzić i często zachodzi odrywanie pracownika od jednej czynności dla doraźnego załatwienia innej, nieterminowe wykonanie pewnej pracy, niedostateczne przeanalizowanie materiałów i jednocześnie ciągła zmienność i różnorodność czynności i zagadnień stojących przed danym pracownikiem utrudnia zwiększenie wydajności jego pracy.

Aczkolwiek przy tym nie możemy ściśle określić przeciętnej ilości czasu pracy potrzebnego codziennie na wykonanie przez pracownika kredytowego niezbędnych czynności ewidencyjno-manipulacyjnych, to zdaje się dość powszechny jest pogląd, że czynności te nie powinny zabierać i nie zabierają dużo czasu z wyjątkiem niektórych okresów. Tym-

czasem niestety dość często pracownicy kredytowi, wykorzystując omawianą organizację pracy wybierają czynności łatwiejsze na niekorzyść trudniejszych i bardziej odpowiedzialnych, jak na przykład inspekcje w przedsiębiorstwach.\*) Nadmienić tu też należy, że pracownicy pionu operacyjno-rachunkowego, wykonujący prace ewidencyjno-manipulacyjne trudniejsze i wymagające większej dokładności i terminowości, często widzą to — w wyniku czego powstaje w oddziale niewłaściwa atmosfera.

Jest rzeczą znaną, że kumulacja (do pewnych granic) wykonawstwa jednorodnych czynności umożliwia zwiększenie wydajności pracy. Kumulacja czynności ewidencyjno-manipulacyjnych pracowników kredytowych usprawnia techniczne wykonanie tych czynności i jednocześnie przedstawia tę wielką korzyść, że pracowników zwolnionych od tych czynności siłą faktu zmusza do zajęcia się czynnościami ekonomicznymi, analityczno-koncepcyjnymi.

Już więc od dłuższego czasu niektóre oddziały zernwały z metodą przydzielania przedsiębiorstw poszczególnym pracownikom do całkowitej obsługi. W oddziałach tych jednemu lub dwóm spośród pracowników komórki kredytowej (zależnie od ilości obsługiwanych przedsiębiorstw) przydziela się do wykonywania w zasadzie wszystkie czynności operacyjne, obejmujące zasadniczo prowadzenie arkuszy C—14 i C—15, prowadzenie terminarzy C—13 wraz ze spłatą kredytów w terminie\* płatności, regulację kredytów na należności fakturowe, regulację kredytu na limitowane książeczki czekowe, wyliczanie rezerwy na wydatki zrównane z funduszem płac, sporządzanie not memorialowych dotyczących regulacji kredytu normatywnego na obrót — oraz zależne od lokalnych warunków — ewentualnie niektóre inne czynności podobnego typu.

Odnosny pracownik odpowiada tylko za wykonanie tych czynności techniczne, zgodnie z odpowiednimi przepisami. Właściwi inspektorzy kredytowi otrzymują od niego bieżąco uzupełnione teczki z dokumentami dotyczącymi poszczególnych przedsiębiorstw w celu przeprowadzenia szczegółowej analizy naniesionych danych i zgrupowanych materiałów.

W oddziałach stosujących podobną metodę organizacji pracy (na przykład Oddział Gdańsk — Wrzeszcz) wyraźnie odczuwa się poważne odciążenie reszty pracowników komórki kredytowej od czynności odrywających ich od pracy analityczno-koncepcyjnej, znacznie spokojniejszy i unormowany przebieg pracy pozwalający na zwiększenie wydajności i jakości pracy w zakresie istotnego oddziaływania oddziału na kontrolowane przedsiębiorstwa.

Stosowanie tej metody napotyka jednak także na poważne trudności i wiele oddziałów, które początkowo ją wprowadziło — po pewnym czasie wróciło do dawnej organizacji pracy. Wydaje się jednak, że główna przyczyna tego nie leży w wadliwym założeniu organizacyjnym lecz wypływa z pewnej niechęci kredytowców do stosowania tej metody. Źródła zaś tej niechęci są dwa.

Pierwsze — to ambicja pracownika wyznaczonego do pracy ewidencyjnej i technicznej, czującego się pokrzywdzonym przez przydzielenie mu czynności „mniej ważnych“, chociaż wszystkie czynności są równie ważne, bo bez jednych nie ma drugich. W oddziałach, które mimo to stosują daną metodę obserwuje się, że w wypadku choroby, urlopu lub innej przyczyny nieobecności tego pracownika „operacyjnego“ trudno jest znaleźć zastępcę. W wyniku tego stwierdzono nawet w jednym przypadku, że w związku z taką sytuacją na okres urlopu odnośnego pracownika wprowadzono do odwołania dawną organizację pracy.

Drugim źródłem niechęci niektórych pracowników kredytowych do tej metody wydaje się nam, że są właśnie jej dodatnie strony, wyrażające się w zmuszeniu pracowni-

ka do zajęcia się czynnościami analitycznymi i do udania się na inspekcję do przedsiębiorstwa wobec zniesienia zasłony z czynności ewidencyjno-technicznych.

Ciekawą metodę organizacji pracy komórki kredytowej ostatnio zastosowano próbnie w I Oddziale Miejskim w Olsztynie. Metoda ta częściowo opiera się również na zasadzie podziału czynności kredytowych na dwie grupy — z tym, jednak, że:

a) grupa czynności — nazwijmy je operacyjnych — jest bardzo szeroka i obejmuje również szereg czynności analitycznych, jednorodnych w stosunku do większości obsługiwanych przedsiębiorstw (na przykład porównywanie stanów zapasów w oświadczeniach ze sprawozdaniami terminowymi, analiza oświadczeń C—7);

b) czynności operacyjne przydziela się do wykonania poszczególnym pracownikom kredytowym kolejno według harmonogramu — każdemu na okres 2 tygodni;

c) każdy z pracowników włącznie pracownik wykonujący w danym okresie czynności operacyjne całego zespołu, ma na stałe przydzielone do kontroli i kredytowania określone przedsiębiorstwa;

d) pracownik wykonujący czynności operacyjne całego zespołu jest w danym okresie zwolniony od obowiązku przeprowadzania w przydzielonych mu przedsiębiorstwach badań na miejscu. W wypadkach konieczności przeprowadzenia w tym okresie pewnych badań w przedsiębiorstwie lub innych większych prac pomagają mu wszyscy członkowie zespołu.

W stosunku do poprzednio omawianej organizacji pracy metoda ta teoretycznie posiada pewną wyższość dzięki:

1. przydzielaniu wykonawstwa czynności operacyjnych kolejnym pracownikom określonym w harmonogramie, co likwiduje możliwość „upośledzenia“ pracownika przy przydzielaniu tych czynności na stałe.

2. ustaleniu odpowiedzialności każdego bez wyjątku pracownika komórki kredytowej za prawidłową kontrolę i kredytowanie określonych przedsiębiorstw z jednoczesnym zaciśnięciem więzów współpracy całego zespołu,

3. kolejnemu zaznajomieniu się zespołu pracowników z wszystkimi przedsiębiorstwami obsługiwany przez oddział, pogłębianiu fachowych wiadomości pracowników i prawie zupełnej likwidacji możliwości zahamowań w pracy w wypadkach nieobecności któregoś z pracowników.

Główną jednak dodatnią stroną obu omawianych metod jest — lub powinno być — wyzwolenie czasu większości pracowników komórki kredytowej przez kumulację czynności ewidencyjnych i operacyjnych, pozwalające na zwiększenie wydajności i pogłębienie jakości ich pracy analitycznej i kontrolnej. Odpowiedź na pytanie czy to osiągnięto — mogą dać tylko wyniki prób przeprowadzanych z pełnym obiektywizmem i właściwym zrozumieniem znaczenia problemu.

Wiele jest jeszcze różnych zagadnień organizacyjnych bardzo ważnych z punktu widzenia stworzenia najwłaściwszych warunków pogłębienia stylu pracy wydziałów planowania i kredytów. Są zwolennicy specjalizacji pracowników kredytowych w niektórych zagadnieniach jak na przykład rozliczenia z budżetem lub zamrożenia w robotach kapitałowych, z utrzymaniem jednak zasady indywidualnego przydziału całości czynności kontroli i kredytowania poszczególnych przedsiębiorstw. Harmonogramy pracy, które praktycznie znalazły szerokie zastosowanie w komórkach operacyjno-rachunkowych, w komórkach planowania i kredytów są znacznie mniej rozpowszechnione. Wydaje się jednak że również w tych komórkach powinny one być zasadniczą formą planowania pracy dziennej, miesięcznej i kwartalnej. Metody okresowej kontroli wewnętrznej omawianych komórek są nie ustalone, jak na przykład czy kontrolować pewien odcinek w przekroju wszystkich przedsiębiorstw, czy też całość pracy kredytowej w stosunku do wytypowanych

\*) Patrz „Wiadomości NBP“ Nr 4/55, strona 399: „Niektóre zagadnienia pracy kredytowej w oddziale Banku“.

przedsiębiorstw, czy opracować stałe wytyczne dla kontroli („vademe cum kontrolującego”) czy też pozostawić pełną swobodę kontrolującemu itd.

Uchwała Prezydium Rządu Nr 526 z dnia 2 lipca 1955 roku jasno w § 1 stwierdza, że „Narodowy Bank Polski powinien usprawnić swoją pracę w zakresie kredytowania i kontroli przedsiębiorstw, wzmacniając oddziaływanie przez kredyt ..... „i dalej“..... Bank winien pogłębić analizę gospodarczej i finansowej działalności przedsiębiorstw.....”.

Zadania te Bank musi wykonać. Do ich wykonania dopomóż może zbadanie w najszerszym ujęciu wszystkich zagadnień

struktury i organizacji pracy wydziałów planowania i kredytów wszystkich oddziałów.

Aktualnie podstawowy problem przedstawia tu zagadnienie uwolnienia pracowników kredytowych od czynności manipulacyjno-technicznych, przerostów ewidencji i sprawozdawczości. Rozwiązanie problemu stworzy warunki ułatwiające oparcie pracy kredytowej na głębokiej analizie ekonomicznej działalności przedsiębiorstw i wzmocnienie właściwego oddziaływania Banku na kontrolowane przedsiębiorstwa według wytycznych Uchwały Nr 526.

S. Szatowski

## Finansowanie płatności z tytułu transportu\*)

Według szczegółowej Instrukcji Służbowej Dział VI Część I § 13 punkt 133 „Ekonomiczna funkcja kredytu na limitowane książeczki czekowe polega na pokryciu potrzeb przedsiębiorstwa w zakresie kosztów transportu sprzedanych wyrobów w okresie od chwili wysyłki wyrobu do momentu złożenia do inkasa faktury obejmującej te koszty w cenie zbytu”. Wprawdzie przedsiębiorstwo może również korzystać z tego kredytu na pokrycie kosztów transportów związanych z zaopatrzeniem materiałowym, nie posiada to jednak istotnego znaczenia ze względu na obowiązujący system cen, które są z reguły cenami franko oraz wobec obowiązującej generalnej zasady opłacania przez dostawcę wydatków za transport kolejowy. Innymi słowy Bank musi zapewnić przedsiębiorstwu środki obrotowe na pokrycie jego kosztów transportu w krótkim okresie czasu od momentu załadowania towarów do czasu uzyskania kredytu na należności fakturowe i tylko do tego czasu, w przeciwnym bowiem przypadku koszty transportu byłyby przez Bank finansowane dwukrotnie.

Zgodnie z Uchwałą Prezydium Rządu Nr 527 opłaty za transport mogą być realizowane jedynie gotówką lub czekami rozliczeniowymi. Ze względu na przepisy o obrocie bezgotówkowym właściwą formą realizacji powtarzających się kosztów transportu jest realizacja przy pomocy czeków rozliczeniowych. Czeki te jednak muszą mieć zapewnione przez Bank pokrycie. Zgodnie z zarządzeniem Ministra Finansów są one zrównane z wydatkami na fundusz płac jeżeli chodzi o kolejność pokrycia.

Kredytowanie przez Bank kosztów transportu jest antycypacją kredytowania tych kosztów drogą kredytu na należności fakturowe, konsekwencją tego jest konieczność finansowania przez Bank wszelkich rzeczywiście poniesionych kosztów transportu bez obowiązku merytorycznego badania kształtowania się ich wysokości.

Obecnie, poza drobnymi i sporadycznymi opłatami za transport regulowanymi gotówką, wszelkie inne opłaty regulowane są czekami rozliczeniowymi. Opłaty sporadyczne — czekami akceptowanymi, opłaty częstotliwe — czekami limitowanymi. Limitowane książeczki czekowe nabywane są przez przedsiębiorstwo w ciężar bądź to rachunku rozliczeniowego bądź to pożyczkowego. Czeki limitowane gwarantują przedsiębiorstwom transportowym (przewoźnikom) każdorazowe pokrycie. Operowanie jednak czekami limitowanymi jest niesłychanie pracochłonne i nastęrcza szereg trudności zarówno korzystającym z nich przedsiębiorstwom jak i finansującym je oddziałom Banku.

Nabyta przez przedsiębiorstwo książeczka limitowana obciąża jego rachunek do wysokości limitu poprzez zablokowanie określonej ilości środków obrotowych, pomimo

że rzeczywiste wydatki na transport mogą być pokrywane przez przedsiębiorstwo dopiero w terminie późniejszym. Czuwanie, aby nie przekroczyć limitu, uzupełnianie go i bacznie, aby wszystkie czeki z książeczki limitowanej były wykorzystane, jest dla przedsiębiorstwa mocno pracochłonne. Pracochłonność ta niepomniernie rośnie w przypadku braku środków obrotowych na rachunku rozliczeniowym i konieczności uzyskania na ten cel kredytu na limitowane książeczki czekowe. Przedsiębiorstwo musi wówczas składać oświadczenia o wysokości opłat za transport poniesionych i planowanych, na podstawie których oddział przyznaje mu kredyt do wysokości pięciodniowych wydatków. W ciężar tego kredytu wykupywane są przez przedsiębiorstwo książeczki limitowane księgowane na dobro specjalnego rachunku (konto bilansowe 21). Ze względu na perturbacje w kształtowaniu się kosztów transportu przedsiębiorstwo jest niejednokrotnie zmuszone do występowania z dodatkowymi wnioskami o podwyższenie granicy kredytowania, uzupełnienie limitu, dodatkową regulację kredytu itp.

Jeżeli chodzi o pracochłonność tych czynności w oddziale finansującym, to na wstępie zaznaczyć należy, że realizacja opłat za transport wymaga księgowania na trzech odrębnych kontach bilansowych, na koncie pożyczkowym 46, na koncie limitowanych książeczek czekowych 21 i na koncie rozliczeniowym 6. Każda wydana książeczka czekowa musi być prowadzona na odrębnej karcie kontowej w ramach konta bilansowego 21. Regulowanie okresowe co dziesięć dni i bardzo często doraźne na żądanie przedsiębiorstwa, wymagają sprawdzenia właściwego księgowania czeków nadesłanych przez przewoźnika, w przypadkach gdy przedsiębiorstwo korzystające z usług transportowych ma równocześnie kilka lub nawet kilkanaście książeczek jest i pracochłonne i stanowi przyczynę szeregu błędów i omyłek technicznych.

Analizując powyższe z punktu widzenia ilości środków obrotowych dostarczanych przedsiębiorstwom na pokrycie ich wydatków za transport, która to ilość jest stosunkowo niewielka, biorąc pod uwagę konieczność pokrywania w każdym przypadku rzeczywiście poniesionych wydatków, zachodzi potrzeba radykalnego uproszczenia techniki finansowania omawianych wydatków w celu dostosowania nakładu pracy do wagi zagadnienia.

Nowa forma musi zawierać następujące elementy:

- 1) pokrywanie opłat czekami rozliczeniowymi,
- 2) zagwarantowanie pokrycia dla tych czeków.

Tryb projektowanej techniki finansowania omawianych wydatków jest następujący. Przedsiębiorstwo otrzymuje książeczki czekowe w specjalnym kolorze lub ze specjalnym nadrukiem, z których czeki mogą służyć jedynie do pokrywania kosztów transportu wobec określonych przedsiębiorstw transportowych. Kontrolowana

\*Artykuł niniejszy wpłynął do Redakcji przed otrzymaniem przez NBP informacji o organizacji opłat za transport w Państwowym Banku Czechosłowacji i stanowi niezależny projekt rozwiązania tych zagadnień na tle istniejącego w NBP systemu.

przez Bank jednostka płaci przewoźnikom za korzystanie z ich usług czekami z wyżej wymienionej książeczki, wystawiając je do wysokości faktycznych kosztów transportu. Czeki prezentowane w Banku przez przewoźnika księgowane są bądź to w ciężar rachunku rozliczeniowego wystawcy, o ile na nim jest wolne pokrycie, bądź też w braku tego pokrycia bezpośrednio w ciężar rachunku pożyczkowego kredytu na opłaty za transport. Kredyt ten jest spłacany do zera każdorazowo w dniach regulacji kredytu na należności fakturowe. Spłata tego kredytu następuje w pierwszym rzędzie w ciężar rachunku rozliczeniowego, w drugim w ciężar wolnego kredytu na należności fakturowe, oczywiście w korespondencji z rachunkiem rozliczeniowym, w braku zaś pokrycia w ciężar kredytu przeterminowanego.

Zastosowanie nowego systemu finansowania opłat za transport nadzwyczajnie upraszcza czynności związane z powyższym zagadnieniem i to zarówno po stronie przedsiębiorstwa, które nie będzie starało się o wyznaczenie limitu, uzupełnianie i powiększanie go oraz pozbędzie się całego uciążliwego technicznie posługiwania się większą ilością książeczek limitowanych — jak i ze strony Banku dla którego odpadną wszelkie czynności z ustalaniem limitu, powiększaniem i uzupełnianiem go oraz z pracochłonną regulacją tego kredytu. Czynności techniczno-księgowe będą również uproszczone, chociażby ze względu na skasowanie konta bilansowego 21, na którym każda książeczka limitowana jest obecnie księgowana na oddzielnej karcie kontowej.

Nowy system przyniesie jeszcze inne korzyści, bądź też usunie dotychczasowe nieprawidłowości:

1) nastąpi ściślejsze powiązanie kredytu na płatności za transport z kredytem na należności fakturowe — podstawą tego jest faktyczna jednolitość przedmiotu kredyto-

wania z tym zastrzeżeniem, że opłaty za transport wymagają kilkudniowej antycypacji,

2) uniknie się obciążania rachunku przedsiębiorstwa kwotą przyszłych kosztów transportu jak to ma miejsce obecnie, gdy przydzielonym limitem obciąża się konto 46 uznając konto 21, a zakupione książeczki limitowane realizowane są dopiero w ciągu całego miesiąca.

Zmiany wprowadzone nowym systemem nie stanowią groźby dla prawidłowości rozrachunku gospodarczego ani dla należytej kontroli finansowej ponieważ:

1) zwalniając przedsiębiorstwo z ograniczenia wysokości wydatków za transport, nakładanego wysokością limitu, dajemy mu jednak takie czeki, którymi będzie mogło płacić jedynie za usługi transportowe, a nie będzie mogło natomiast regulować nimi żadnych innych swoich zobowiązań,

2) wydatki na transport są w gospodarce przedsiębiorstw stosunkowo do innych (zaopatrzenie, robocizna itp.) niewielkie i w pewnym sensie obligatoryjne to znaczy, że muszą być w swej faktycznej wysokości zawsze przez Bank honorowane. Ewentualne skłanianie przedsiębiorstw do używania tańszych środków transportu lub lepszej (tańszej) organizacji transportu, będzie przedmiotem analizy Banku w ramach ogólnej polityki obniżania kosztów własnych przedsiębiorstw,

3) rezygnacja z dotychczasowego ewidencjonowania kosztów transportu na koncie 21, które faktycznie wynikało z konieczności prowadzenia limitowanych książeczek czekowych, będzie wyrazem dążności do jednolitego traktowania kontroli gospodarki przedsiębiorstw. Obecnie bowiem koszty transportu są wyjątkowo traktowane przez Bank, w stosunku do wszelkich innych kosztów przedsiębiorstw, a według założeń nowego systemu byłyby kontrolowane ex post wraz z innymi kosztami.

M. Zembrzusi

## Z DOŚWIADCZEŃ RADZIECKICH I KRAJÓW DEMOKRACJI LUDOWEJ

### Formy rozliczeń między ZSRR a krajami demokracji ludowej\*)

Rozszerza się i umacnia z roku na rok współpraca gospodarcza między Związkiem Radzieckim, Chińską Republiką Ludową i innymi krajami obozu demokratycznego, oparta na podstawach przyjaźni, równości i szczerego pragnienia tych krajów do udzielania sobie pomocy wzajemnej w podnoszeniu gospodarki i kultury.

W procesie realizacji współpracy gospodarczej pomiędzy krajami obozu demokratycznego zachodzi konieczność dokonywania rozliczeń. Najważniejszym przedmiotem rozliczeń pomiędzy Związkiem Radzieckim a krajami demokracji ludowej są transakcje związane z handlem zagranicznym oraz operacje w zakresie kredytów, udzielanych tym krajom przez Związek Radziecki. Rozliczenia te są przeprowadzane w ramach dwustronnych, trzechstronnych i wielostronnych układów handlowych i kredytowych, zawartych przez rząd radziecki z rządami krajów demokracji ludowej.

Przedmiotem rozliczeń pomiędzy Związkiem Radzieckim i krajami demokracji ludowej są również operacje pozatowarowe, a mianowicie: płatności na utrzymanie placówek dyplomatycznych, handlowych i innych przedstawicielstw jednego kraju w drugim, płatności z tytułu usług kolejowych, pocztowo-telekomunikacyjnych i innych, przekazy charakteru konsumpcyjnego i in. Rozliczenia z tytułu operacji pozatowarowych przeprowadzane są w ramach układów o płatnościach pozatowarowych.

\*) Opracowano na podstawie artykułu A. Altszulewa, zamieszczonego w miesięczniku: „Diengi i Kredity” Nr 7/1955 r.

Ustanowiony w ramach układów ZSRR z krajami demokracji ludowej system płatności wynika z równości stron w stosunkach rozliczeniowych. System ten odpowiada w pełni interesom umawiających się stron oraz sprzyja rozwojowi współpracy gospodarczej i kulturalnej między tymi krajami.

Rozliczenia między Związkiem Radzieckim a krajami demokracji ludowej z tytułu wzajemnych dostaw towarów, jak również rozliczenia charakteru pozatowarowego przeprowadzane są w ramach clearingów, t.j. drogą zaliczeń wzajemnych należności i zobowiązań stron na rachunkach specjalnych (clearingowych). W stosunkach wzajemnych ZSRR z krajami demokracji ludowej clearing wyklucza płatności w złocie lub w walutach wymienialnych. Staje się on najbardziej celową metodą rozliczeń międzynarodowych na światowym rynku demokratycznym, bowiem odpowiada on planowemu charakterowi handlu zagranicznego ZSRR z krajami demokracji ludowej. Przyjęty w handlu zagranicznym ZSRR z krajami obozu demokratycznego clearingowy system rozliczeń różni się od podobnych rozliczeń międzynarodowych, stosowanych w kapitalistycznym handlu światowym. W porównaniu z kapitalistycznym, system clearingowy obozu demokratycznego wykazuje zdecydowaną wyższość.

Nie tylko jednak sam system rozliczeń ZSRR z krajami demokracji ludowej różni się od systemu rozliczeń, stosowanego między krajami kapitalistycznymi. Różnice zachodzą również co do form rozliczeń międzynarodowych.

W świecie kapitalistycznym, gdzie podstawę zagranicznego obrotu towarowego stanowią transakcje pomiędzy firmami prywatnymi czy osobami, rozliczenia z tytułu zagranicznych dostaw towarowych związane są z ryzykiem niezapłacenia rachunku względnie nieprzyjęcia towaru przez nabywcę wskutek zmiany koniunktury, bankructwa itp. W związku z tym w rozliczeniach międzynarodowych pomiędzy krajami kapitalistycznymi poważny ciężar gatunkowy przypada akredytywie dokumentowej.

Akredytywa dokumentowa jako forma rozliczeń międzynarodowych pojawia się już w zaraniu rozwoju handlu światowego. Największe rozpowszechnienie akredytywy dokumentowej nastąpiło w związku ze wzrostem handlu międzynarodowego w okresie kapitalizmu, kiedy zaczęła ona dominować nad pozostałymi formami rozliczeń międzynarodowych. Tłumaczy się to tym, że dostawcy towarów nie mając gwarancji otrzymania zapłaty ani dowodów zaistnienia zobowiązania dłużnego nabywcy, narażali się na duże ryzyko przy udzielaniu kupcom zagranicznym kredytów na rachunku otwartym. Brak zaufania do nabywców i związane z tym ryzyko strat doprowadziły również do zmniejszenia rozliczeń za pośrednictwem trał. Akredytywa dokumentowa dawała tu większą gwarancję i wygodę, bowiem rozliczenia za pośrednictwem akredytywy dokumentowej następowały po złożeniu odpowiednich dokumentów towarowych.

Przy tej formie rozliczeń, bank otwierający akredytywę dokumentową na korzyść eksportera ponosi odpowiedzialność przed nabywcą, dającym zlecenie otwarcia tej akredytywy, za terminową wypłatę dostawcy sumy wartości wysłanych towarów pod warunkiem, że dostawca złoży w obsługującym go banku przewidziane w akredytywie dokumenty towarowe.

Ujemną stroną formy rozliczeń za pomocą akredytywy dokumentowej, stosowanej pomiędzy krajami kapitalistycznymi na skutek braku zaufania wzajemnego kontrahentów, jest żądanie banku otwierającego tę akredytywę z polecenia korespondenta zagranicznego, by została z góry dokonane pokrycie akredytywy. Bank ten żąda, by na dobro jego rachunku u korespondenta została zaksięgowana pełna suma akredytywy, niezbędna dla wypłaty eksporterowi, na którego korzyść akredytywa została otwarta. Tego rodzaju warunek powoduje jednak wycofanie środków obrotowych u importera na mniej lub więcej długi okres czasu przed otrzymaniem zamówionego towaru.

W stosunkach handlowych Związku Radzieckiego z krajami demokracji ludowej, które opierają się na wzajemnym zaufaniu i wykluczają ryzyko niezapłacenia rachunku czy nieprzyjęcia towaru przez nierzetelnego lub niewypłacalnego kontrahenta, podstawową formą rozliczeń staje się nie akredytywa dokumentowa lecz bardziej prosta i odpowiadająca charakterowi tych stosunków inkasowa forma rozliczeń. Forma rozliczeń za pośrednictwem akredytywy dokumentowej stosowana jest w handlu zagranicznym Związku Radzieckiego z krajami demokracji ludowej tylko w przypadkach wyjątkowych, na mocy specjalnych warunków umowy.

Odróżnienie form rozliczeń, stosowanych w handlu zagranicznym ZSRR z krajami demokracji ludowej, od form rozliczeń w krajach kapitalistycznych nie ogranicza się tylko do tego, że w przypadku krajów demokratycznych główną formą jest inkasowanie dokumentowe a w krajach kapitalistycznych — akredytywa dokumentowa. Nawet te same formy rozliczeń różnią się między sobą gruntownie.

Formy rozliczeń transakcji towarowych ZSRR z krajami demokracji ludowej ustalane są ogólnie w układach o „Ogólnych warunkach dostaw“, zawieranych przez ministerstwa handlu zagranicznego ZSRR i krajów demokratycznych. Formy te są następnie sprecyzowane szczegółowo

w kontraktach odnośnych central handlu zagranicznego oraz w umowach Gosbanku z bankami centralnymi poszczególnych krajów, zawieranych zgodnie z układami handlowymi i „Ogólnymi warunkami dostaw“.

Inkasowa forma rozliczeń pomiędzy centralami handlu zagranicznego ZSRR i krajów demokracji ludowej ustalana jest na zasadzie wzajemności. Jest ona stosowana tak przy transakcjach eksportowych jak i importowych Związku Radzieckiego z krajami demokracji ludowej.

Rozliczenia w formie inkasa dokumentowego przeprowadzane były pierwotnie w następujący sposób. Dokumenty załadowcze składane były do inkasa przez dostawców w swoim banku centralnym. Bank eksportera przysyłał te dokumenty do swego korespondenta zagranicznego — banku centralnego importera — celem pobrania od importera należności eksportowej. Po otrzymaniu i sprawdzeniu dokumentów towarowych, importer dokonywał płatności w terminie dziesięciodniowym. Suma płatności zapisywana była przez bank importera na rachunku clearingowym banku eksportera. Bank eksportera po otrzymaniu zawiadomienia o uznaniu jego rachunku clearingowego zapisywał z kolei na dobro eksportera odnośną sumę.

Charakterystyczną cechą dla inkasowej formy rozliczeń pomiędzy centralami handlu zagranicznego ZSRR i krajów demokracji ludowej jest obecnie wysyłka towarów zakontraktowanych bezpośrednio na adres nabywcy zagranicznego. Ponadto towary te po przybyciu do miejsca przeznaczenia wydawane są importerowi natychmiast, bez względu czy dokumenty towarowe zostały wykupione czy też nie. Umożliwia to importerowi swobodny odbiór towarów zaraz po ich przybyciu do miejsca przeznaczenia, a więc tym samym przyspiesza przesunięcie towaru na drodze od sprzedawcy do nabywcy. Ponadto składane do banku dokumenty inkasowe na załadowane towary tracą w istocie rzeczy charakter dokumentów zbywalnych i przenaszalnych, zachowując tylko cechę dokumentów rozliczeniowych.

Sprawa przedstawia się odmiennie przy inkasowej formie rozliczeń, stosowanej w świecie kapitalistycznym. Towary wysyła się tu z zasady na adres banku importera a dokumenty inkasowe na załadowany towar stają się dokumentami zbywalnymi i przenaszalnymi. Po otrzymaniu dokumentów towarowych od eksportera, bank negocjujący przysyła je do banku importera celem wydania ich importerowi, jednak tylko za uprzednią zapłatą odpowiedniej sumy eksportowej. Bez uprzedniego wykupienia dokumentów towarowych i załatwienia formalności inkasowych importer nie może otrzymać towaru.

Doświadczenie szeregu lat wykazało, że inkasowanie, stosowane dotychczas we wzajemnych stosunkach ZSRR z krajami demokracji ludowej, było postępową formą rozliczeń międzynarodowych, zabezpieczającą obsługę rozliczeniową transakcji handlu zagranicznego tych krajów. Ponadto dalsze rozszerzenie obrotu towarowego i umocnienie więzi ekonomicznych ZSRR z krajami demokracji ludowej umożliwiły tym krajom wprowadzenie pewnych zmian do inkasowej formy rozliczeń. Zmiany te uczyniły formę inkasową bardziej odpowiadającą charakterowi wzajemnych stosunków handlowych między krajami obozu demokratycznego.

Udoskonalenie inkasowej formy rozliczeń między krajami demokratycznymi polegało na jej uproszczeniu technicznym i racjonalizacji. Umożliwiło to zbliżenie stanu rozliczeń clearingowych do faktycznego obrotu towarowego i zapewniło maksymalne skrócenie czasu między wysyłką towaru a otrzymaniem należności przez eksportera. Przy dotychczasowym systemie rozliczeń w formie inkasa dokumentowego należność za wysłany towar wypłacana była eksporterowi dopiero po wykupieniu przez importera dokumentów towarowych oraz po otrzymaniu przez bank eksportera zawiadomienia od swego korespondenta o zaksię-

gowaniu na jego rachunku clearingowym odnośnej sumy eksportowej, wpłaconej przez importera. Uwzględniając czas przesyłki dokumentów towarowych od banku eksportera do banku importera, dalej czas związany z przesyłką awizo o dokonanej wpłacie importera i uznaniu banku eksportera na rachunku clearingowym przez bank importera oraz termin dziesięciodniowy, przysługujący importerowi na wykupienie dokumentów towarowych, wspomniana rozpiętość czasu dochodziła we wzajemnych stosunkach ZSRR z europejskimi krajami demokracji ludowej do 20—30 dni a z Chińską Republiką Ludową i Koreańską Republiką Ludowo-Demokratyczną rozpiętość ta stanowiła z zasady jeszcze większą liczbę dni.

Istota nowego systemu rozliczeń drogą inkasa dokumentowego polega na tym, że bank eksportera po przyjęciu dokumentów towarowych, przewidzianych w „Ogólnych warunkach dostaw” i w odnośnych kontraktach, wypłaca bezzwłocznie eksporterowi odpowiednią sumę, obciążając ją równocześnie rachunek clearingowy banku importera. Bank importera z kolei, po otrzymaniu dokumentów towarowych i odpowiedniego awizo o obciążeniu, pobiera sumę inkasową z rachunku rozliczeniowego importera i wysyła mu odnośne dokumenty towarowe. Bank importera uznaje równocześnie odpowiednią sumą rachunek clearingowy banku eksportera.

Przyjmując do inkasa dokumenty towarowe, bank eksportera jest obowiązany sprawdzić tylko zgodność liczbą tych dokumentów z liczbą określoną w układach i kontraktach. Celem zwiększenia odpowiedzialności central handlu zagranicznego za prawidłowość sporządzenia składowanych dokumentów towarowych oraz celem zabezpieczenia interesów importerów, eksporterzy składają swemu bankowi wraz z dokumentami towarowymi pisemne oświadczenie o prawidłowym sporządzeniu tych dokumentów i zgodności danych zawartych w dokumentach, z warunkami odnośnych kontraktów. Jeśli jednak po sprawdzeniu otrzymanych dokumentów towarowych importer wykryje naruszenie warunków umownych, wówczas ma prawo w ciągu dziesięciodniowego terminu od daty otrzymania przez jego bank tych dokumentów odmówić zaakceptowania dokonanej zapłaty rachunku, to znaczy ma prawo żądać zwrotu wypłaconej z jego rachunku sumy.

W ten sposób akcept rachunku przez płatnika nie jest tu znieiony lecz przesunięty tylko w czasie. Prawo importera do odmowy zaakceptowania dokonanej przez jego bank wypłaty jest ważnym momentem organizacyjnym rozpatrywanej formy rozliczeń. Prawo to daje importerowi możliwość wykonywania kontroli wobec swego kontrahenta. Prawo to zabezpiecza w pełni interesy importera jako płatnika.

Rozróżniane są dwa rodzaje odmowy zaakceptowania wypłaty: odmowa całkowita i odmowa częściowa. Importer ma prawo odmówić zaakceptowania dokonanej wypłaty całkowicie tylko w określonych przypadkach, np. jeśli rachunek opiewa na towar, nie przewidziany w kontrakcie, jeśli towar został załadowany i wysłany niezgodnie z poleceniem importera, jeśli w przedstawionych do rozliczenia dokumentach inkasowych są rozbieżności, które uniemożliwiają sprawdzenie ilości, rodzaju, jakości i ceny towaru oraz w szeregu innych przewidzianych przypadków. Odmowa częściowa jest dozwolona w przypadku przekroczenia uwarunkowanej kontraktem ceny, włączenia do rachunku nie przewidzianych w kontrakcie wydatków, zaistnienia błędów arytmetycznych w rachunku lub załączonych do niego dokumentach itp. Wszystkie te braki i niedociągnięcia mogą być wyjaśnione importerowi przy badaniu dokumentów towarowych.

Bank nie jest zawsze w stanie zbadać gruntownie słuszność odmowy zaakceptowania wypłaty przez importera. Toteż zgodnie z „Ogólnymi warunkami dostaw”, badanie uzasadnienia odmowy importera co do zaakceptowania dokonanej wypłaty przeprowadzane jest przez ministerstwo handlu zagranicznego odnośnego importera. Kontrola bankowa ogranicza się tu tylko do zbadania zgodności motywu odmowy z warunkami, przewidującymi pełną lub częściową odmowę zaakceptowania wypłaty. W przypadku stwierdzenia przez bank importera zgodności podanych motywów z warunkami przewidzianymi odmowę, suma spisana z konta importera jest niezwłocznie zwracana na jego rachunek, o czym bank eksportera zostaje powiadomiony. Wszelkie dalsze rozbieżności regulują już kontrahenci sami między sobą.

Stosowana forma inkasowa rozliczeń z tytułu obrotu towarowego między Związkiem Radzieckim, Chińską Republiką Ludową i innymi krajami obozu demokratycznego sprzyja przyspieszeniu obiegu dokumentów, gwarantuje eksporterom tych krajów szybkie otrzymanie należności za wysłany towar oraz poważnie zmniejsza nakłady pracy banków i central handlu zagranicznego. Ta forma rozliczeń przynosi ponadto centralom handlu zagranicznego oszczędności z tytułu zmniejszonych odsetek od wykorzystanych kredytów eksportowych. Dzięki temu banki w krajach demokratycznych mogą wyzwolić znaczne sumy kredytu bankowego dla potrzeb innych gałęzi gospodarki narodowej.

Wprowadzenie nowego systemu rozliczeń drogą inkasa dokumentowego powoduje wzrost kredytów importowych, jednak zwiększenie to jest mniejsze od odpowiedniego zmniejszenia kredytów eksportowych. Należy nadmienić, że nowy system rozliczeń w trybie inkasa dokumentowego stosowany jest coraz szerzej przy rozliczeniach towarowych pomiędzy samymi krajami demokracji ludowej.

Na równi z inkasową formą rozliczeń między Związkiem radzieckim a krajami demokracji ludowej stosowane są rozliczenia w formie poleceń wypłat (przekazów). Polecenie wypłat central radzieckich na kraje demokracji ludowej z tytułu transakcji towarowych a także polecenia wypłat z innych tytułów płatności, dokonywanych przez radzieckie organizacje i instytucje, są przeprowadzane przez Gosbank i Torbank bez ograniczenia, z zastrzeżeniem przestrzegania odnośnych przepisów systemu przekazów na zagranicę.

Przy rozliczeniach z tytułu operacji nietowarowych stosowane są na równi z przekazami bankowymi także czek i akredytywy pieniężne, które stają się formą przekazywania sum pieniężnych z ZSRR do krajów demokracji ludowej i odwrotnie. Rozliczenia przy pomocy imiennych czeków w przypadku operacji nietowarowych przeprowadzane są trybem, uzgodnionym między centralnymi bankami odnośnych krajów obozu demokratycznego. Wypłat czeków dokonują banki w walucie krajowej.

Imienna akredytywa pieniężna wystawiana jest przez bank beneficjenta o czym zostaje powiadomiony bank, który ma dokonać wypłaty. Właściciel akredytywy pieniężnej może otrzymać wypłatę bądź jednorazowo w wysokości pełnej sumy akredytywy, bądź w określonej liczbie wypłat częściowych. Podobnie jak przy czekach, sumy wypłacone w ramach akredytywy pieniężnej księgowane są przez odnośne banki centralne na rachunkach clearingowych.

Należy podkreślić, że stosowane przez Związek Radziecki z krajami demokracji ludowej formy rozliczeniowe umożliwiają przeprowadzanie rozliczeń międzynarodowych we wzajemnym interesie, co sprzyja dalszemu rozwojowi i umacnianiu braterskiej współpracy między krajami obozu demokratycznego.

## Rozliczenia za usługi transportowe \*)

Do rozliczeń jednostek gospodarki uspołecznionej, korzystających z usług jednostek uspołecznionego transportu używano w Czechosłowacji w okresie od 1950 roku specjalnych list inkasowych.

Forma oraz zasady i tryb rozliczeń przy pomocy tych list były kilkakrotnie zmieniane i udoskonalane, mimo to w roku 1953 wprowadzono w miejsce tej formy rozliczeń limitowane książeczki czekowe, oparte o wzory radzieckie. Po roku jednak książeczki limitowane zastąpiono z powrotem formą rozliczeń przy pomocy list inkasowych.

Zasady i tryb oraz technika rozliczeń zawarte były w instrukcji Państwowego Banku Czechosłowacji „O regulowaniu należności transportowych jednostek transportu uspołecznionego za pomocą list inkasowych“.

Od 1 sierpnia bieżącego roku dotychczasową instrukcję zastąpiono nową instrukcją pod nazwą: „Regulowanie należności organizacji transportowych listami inkasowymi za usługi transportowe oraz udzielanie kredytów rozliczeniowych na opłacenie tych usług“.

Według tej ostatniej instrukcji jednostki gospodarcze i jednostki budżetowe z wyjątkiem rolniczych spółdzielni produkcyjnych następujące należności organizacji uspołecznionych transportu regulują listami inkasowymi:

1) opłaty za przewóz kolejowy, samochodowy, wodny i lotniczy,

2) opłaty bezpośrednio związane z załadunkiem, wyładunkiem i przeladunkiem, opłaty za magazynowanie i układanie przesyłek jak również i opłaty innego rodzaju pobierane na stacji nadawczej,

3) opłaty za podstawienie wagonu na bocznicę i odprowadzenie go z bocznicę,

4) opłaty powstałe przy przewozie lub na stacji przeznaczenia, płacone przez odbiorcę transportu,

5) opłaty za przewóz osób i ich bagaży w międzynarodowym transporcie lotniczym,

6) opłaty za zbiorowy przewóz osób i ich bagaży, jeżeli na tego rodzaju rozliczenie zezwoliło Ministerstwo Transportu w porozumieniu z Państwowym Bankiem Czechosłowacji.

Pozostałe rozliczenia za transport a więc zakup pojedynczych biletów kolejowych i lotniczych, z wyjątkiem biletów na międzynarodowy lotniczy przewóz, wszelkiego rodzaju umowne zapłaty, zaliczki czy pobrania itp. regulowane są na ogólnych zasadach obowiązujących przepisów o rozliczeniach.

Podstawowym dokumentem służącym do rozliczeń usług transportowych jest tak zwana lista inkasowa.

Listę taką wystawia organizacja transportowa na kwotę nie niższą od 100 kcz. Obniżenie tej granicy jest możliwe za zgodą kierownika oddziału banku w porozumieniu z organizacją transportową.

Jedną listą inkasową reguluje usługobiorca koszty należne z tytułu przewozu wszelkich przesyłek w danym dniu. Jeżeli należność z tytułu usług transportowych jest niższa, a w tym dniu nie była już złożona lista inkasowa, organizacja transportowa pobiera należność gotówką. Przy przewozach towarów importowanych z zagranicy lista inkasowa może być wystawiona bez względu na wysokość kwoty opłaty transportowej.

Ten sam wyjątek może być stosowany przy regulowaniu opłat za przewóz w międzynarodowym transporcie lotniczym i przy zbiorowym przewozie osób i ich bagaży.

Bank rozlicza listy inkasowe w ciężar rachunku usługobiorcy bez jego każdorazowej zgody, jeżeli lista jest należycie wypełniona.

Instrukcja rozróżnia dwa rodzaje list inkasowych:

a) tak zwane listy kredytowane, którymi mogą posługiwać się jednostki gospodarcze, z wyjątkiem rolniczych spółdzielni produkcyjnych,

b) tak zwane listy niekredytowane, którymi mogą posługiwać się jednostki gospodarcze i jednostki budżetowe, z wyjątkiem rolniczych spółdzielni produkcyjnych.

Formularz listy inkasowej zawiera następujące rubryki przeznaczone na:

a) nazwę „lista inkasowa“ oraz nazwę właściwej organizacji transportowej,

b) kwotę przewoźnego, cyframi i słownie,

c) liczbę porządkową, nazwę i siedzibę banku jednostki korzystającej z usług transportowych,

d) numer i nazwę rachunku usługobiorcy,

e) oznaczenie zakładu usługobiorcy i jego adres,

f) miejscowość i datę wystawienia listy,

g) liczbę porządkową, nazwę i siedzibę banku organizacji transportowej,

h) numer i nazwę rachunku organizacji transportowej,

i) odcisk stempla organizacji transportowej i podpis osoby odpowiedzialnej za wystawienie listy, ,

j) odcisk stempla usługobiorcy i podpis osoby odpowiedzialnej za zgodność (prawdziwość) danych zamieszczonych w rubrykach od c do e.

Lista inkasowa kredytowana składa się z dwóch egzemplarzy a niekredytowana z czterech egzemplarzy, przy czym układ formularza obu tych rodzajów list jest jednakowy.

Dalszą część listy inkasowej oddzielonej od opisanej górnej jej części perforacją stanowi „wykaz wyrównawczy“ wypełniany tylko dla dwóch egzemplarzy listy inkasowej.

Wykaz wyrównawczy obejmuje następujące rubryki:

a) data sporządzenia,

b) nazwa i siedziba organizacji transportowej (dla kolei nazwę stacji),

c) nazwa i siedziba usługobiorcy,

d) numer dokumentu przewozowego,

e) kwoty przewoźnego według pojedynczych dokumentów przewozowych,

f) suma kwot przewoźnego, która musi być zgodna z sumą podaną w liście inkasowej.

Bank na podstawie umowy z Ministerstwem Transportu może stosować lub znieść „wykaz wyrównawczy“.

Usługobiorca ma obowiązek każdego dnia, w którym otrzymuje lub wysyła przesyłki, wręczyć przy pierwszej transakcji wynoszącej ponad 100 kcz listę inkasową wypełnioną w części dla niego przeznaczonej i oznaczoną w części zwanej wykazem wyrównawczym nazwą i siedzibą swej jednostki.

Taki sposób postępowania obowiązuje tylko wobec przedsiębiorstw transportowych kolei i linii lotniczych. Sposób wypełniania i przedkładania list inkasowych wraz z wykazami przez usługobiorców pozostałym jednostkom transportowym ustalają te jednostki w umowie między sobą.

Zarówno organizacje transportowe jak i bank nie kontrolują zgodności podpisów korzystającego z usług, zamieszczanych na listach inkasowych.

Wykazy wyrównawcze wypełnia organizacja transportowa, wpisując do nich sumy należności według pojedynczych dowodów. Po zsumowaniu wykazu globalne sumy wykazu przenosi się do górnej części listy inkasowej.

Usługobiorcy korzystający z usług kolei otrzymują od kasjera kolejowego jeden egzemplarz wykazu, a w stosunkach z pozostałymi organizacjami transportowymi sposób odbioru wykazu ustala się po wzajemnym porozumieniu się stron.

Kredytowane listy inkasowe opatrzone podpisami i stemplami organizacji transportowych (ważności podpisów bank nie sprawdza) bez względu na ich ilość organizacja tran-

\*) Opracowano na podstawie instrukcji Państwowego Banku Czechosłowacji.



sportowa wpisuje na „zbiorówkę list“ raz dziennie. List inkasowych niekredytowanych nie wpisuje się na zbiorówkę.

Zbiorówka list inkasowych zawiera następujące rubryki na:

- a) liczby porządkowe, nazwę i siedzibę banku organizacji transportowej,
- b) numer i nazwę rachunku organizacji transportowej,
- c) numery poszczególnych list inkasowych,
- d) nazwy i siedziby usługobiorców,
- e) kwoty należności według poszczególnych list,
- f) sumy kwot poszczególnych list,
- g) odcisk stempla organizacji transportowej i podpis osoby odpowiedzialnej za wypełnienie zbiorówki (tylko na jednym egzemplarzu).

Organizacja transportowa odpowiada za to, że zbiorówka podpisana jest przez osobę upoważnioną a bank nie kontroluje jej podpisu.

Przy rozliczeniach z kolejną zbiorówka winna nadto zawierać stempel z datą księgowania przez stację kolejową, liczbę porządkową, nazwę i siedzibę oddziału banku oraz oznaczenie zbiorczej stacji przeznaczonej do składania zbiorówek. Zbiorówkę list inkasowych stacje kolejowe wypełniają w czterech egzemplarzach, a pozostałe organizacje transportowe w trzech.

Obieg kredytowanych list inkasowych przebiega następująco:

Należycie wypełnioną listę inkasową i zbiorówkę doręcza lub przesyła stacja kolejowa swemu zbiorczemu oddziałowi (stacji) a pozostałe organizacje transportowe bezpośrednio oddziałowi banku prowadzącemu ich rachunki rozliczeniowe.

Oddział banku potwierdzając na ostatnim egzemplarzu zbiorówki odbiór list i zbiorówki zwraca go podawcy tych dokumentów.

Zbiorczy oddział (stacja) kolei rozlicza się z oddziałem banku, który prowadzi rachunek kolei. Rozliczenie następuje sumą kwot zbiorówki w tym dniu, w którym oddział dokumenty otrzyma lub najpóźniej w następnym dniu roboczym. Sumą ogólną zbiorówki uznaje się rachunek organizacji transportowej, obciążając pojedynczymi listami inkasowymi rachunki usługobiorców na miejscu lub przez obciążenia w drodze, rachunki zamiejscowe.

O dokonany rozliczeniu oddział banku zawiadamia organizację transportową, załączając do wyciągu z jej rachunku jeden egzemplarz zbiorówki.

Oddział banku, któremu inne organizacje transportowe (poza kolej) przedkładają zbiorówki wraz z listami inkasowymi rozlicza kwoty list w ciężar rachunku usługobiorcy, jeżeli taki rachunek prowadzi w dniu złożenia zbiorówek lub najpóźniej w następnym dniu roboczym. Jeżeli usługobiorca nie posiada rachunku w tym oddziale, oddział banku odsyła w tym samym dniu listę inkasową właściwemu oddziałowi za pośrednictwem rozliczeń w drodze, w celu obciążenia rachunku usługobiorcy w dniu nadejścia listy inkasowej lub najpóźniej w następnym dniu roboczym.

Do wyciągu z rachunku usługobiorcy załącza się drugi egzemplarz listy inkasowej.

Należycie wypełnioną listę inkasową, która nie może być przedmiotem kredytu doręcza albo przesyła organizacja transportowa oddziałowi banku, który prowadzi rozliczeniowy lub bieżący rachunek usługobiorcy.

Jeżeli oddział banku usługobiorcy prowadzi również rachunek organizacji transportowej sumę list inkasowych rozlicza się w ciężar rachunku usługobiorcy, uznając w tym samym dniu lub najpóźniej w następnym dniu roboczym rachunek organizacji transportowej.

Gdy oddział banku usługobiorcy nie prowadzi rachunku organizacji transportowej, świadczącej usługę, rozliczenie następuje za pośrednictwem rozliczeń międzyoddziałowych, w wyniku których uznany zostaje rachunek organizacji transportowej.

Kiedy na rachunku korzystającego z usług transportowych organizacji transportowej brak jest dostatecznych środków, listę inkasową rozlicza się dopiero w dniu, w którym wystąpią na rachunku środki, zachowując ustaloną kolejność płatności. O wstrzymaniu zapłaty z powodu braku środków oddział banku nie zawiadamia, usługobiorcy ani organizacji transportowej.

Jednostkom gospodarczym, nie posiadającym w dniu nadejścia do oddziału banku list inkasowych środków na rachunku rozliczeniowym, bank udziela specjalnego kredytu do rozliczenia. Kredytu tego udziela bank również jednostkom będącym w kredycie przeterminowanym, wykluczonym z kredytowania, czy uznanym jako źli płatnicy.

Kredyt ten udzielany jest na okres trzech dni, chyba, że bank udzieli go na dłuższy okres. Kwotą listy inkasowej obciąża się bezpośrednio rachunek tego specjalnego kredytu rozliczeniowego.

Splaty tego kredytu dokonuje się w dniu jego płatności w ciężar rachunku rozliczeniowego bądź w ciężar rachunku kredytu przeterminowanego.

Wzajemne zobowiązania między transportowymi organizacjami kolei i transportu samochodowego regulowane są niekredytowanymi listami inkasowymi z wyjątkami, które podajemy niżej.

Niekredytowana lista inkasowa powinna zawierać wypełnione rubryki w sposób zgodny z celem rozrachunku, to znaczy w miejsce korzystającego z usług (usługobiorcy) należy wpisać dane dotyczące tej organizacji transportowej, na rzecz której druga organizacja wykonuje usługi. Wykazu wyrównawczego, stanowiącego dolną część listy inkasowej nie wypełnia się.

W celu utrzymania i przestrzegania należytej dyscypliny rozliczeń instrukcja przewiduje następujący system rygorów i kar.

Listę inkasową wypełnioną niekompletnie lub niezgodnie z wymogami instrukcji oddział banku zwraca organizacji transportowej. Zwracając błędną listę inkasową oddział banku poprawia równocześnie zbiorówkę. Jeżeli błąd jest w zbiorówce, zwraca się ją wraz z listami inkasowymi organizacji transportowej.

W wymienionych przypadkach pobiera oddział banku od organizacji transportowej karę w kwocie 10 kcz za każde niezgodne albo niekompletne wypełnienie listy inkasowej lub zbiorówki.

W wypadkach gdy na skutek popełniania błędów w wypełnianiu listy winę ponosi usługobiorca, organizacja transportowa może pobrać karę od usługobiorcy.

Jeżeli nie została rozliczona niekredytowana lista inkasowa, z braku środków na rachunku usługobiorcy, bank prowadzący jego rachunek rozliczeniowy lub bieżący pobierze na korzyść organizacji transportowej karę w wysokości 1% od kwoty należnej opłaty za przewóz za każdy dzień zwłoki najmniej jednak 10 kcz. Kary pobiera na tej samej liście inkasowej.

W postanowieniach końcowych instrukcja przewiduje, że organizacje transportowe obowiązane są kontrolować pracę swych komórek zajętych rozliczeniem kosztów usług transportowych pod względem jej zgodności z obowiązującymi przepisami.

Formularze list inkasowych wydaje albo aprobeuje ich druk przez organizacje transportowe Państwowy Bank Czechosłowacji i Bank Inwestycyjny.

Formularze zbiorówek drukowane są i rozpowszechniane za zgodą Państwowego Banku Czechosłowacji przez ministerstwa organizacji transportowych.

Wyjątki od postanowień omawianej instrukcji są dopuszczalne w gospodarce w uzasadnionych przypadkach za zgodą Państwowego Banku Czechosłowacji i po aprobacie ministerstwa finansów,

**Z DOŚWIADCZEŃ I PRAKTYKI BANKOWEJ**

## Spostrzeżenia z początkowego okresu stosowania w praktyce postanowień Uchwały Prezydium Rządu nr 526 z dnia 2 lipca 1955 roku

Do niedawna centralnym problemem zainteresowań Banku w jego funkcjach kontroli działalności gospodarczej przedsiębiorstw była gospodarka zapasami. Fakt ten wynikał ze struktury systemu kredytowego. Rozwój życia gospodarczego osiągnął jednakże taki stopień, który spowodował konieczność przejścia systemu kredytowego na następny etap rozwoju, aby system ten nie zatracił swej aktywnej roli w oddziaływaniu na usprawnienie pracy przedsiębiorstw w zakresie wykonywania przez nie planów produkcji, obrotu i akumulacji. Zagadnienie stałego obniżania kosztów produkcji i wykonywania planów akumulacji wysunęło się na czoło problemów związanych z przebiegiem wykonania ostatnich dwóch lat planu sześcioletniego już w czasie II Zjazdu PZPR, który wskazał, że obniżenie kosztów własnych jest nieodzownym warunkiem poprawy poziomu materialnego i kulturalnego mas pracujących oraz rozwoju gospodarki narodowej. Stosunkowo dużo czasu upłynęło od okresu II Zjazdu zanim uzupełniono nasz system kredytowy takimi nowymi elementami, które umożliwiłyby włączenie aparatu bankowego w oddziaływanie na wykonanie tego najważniejszego zadania w naszej gospodarce. Te istotne uzupełnienia dotychczasowego systemu kredytowego wniosła Uchwała Prezydium Rządu Nr 526 z dnia 2 lipca 1955 roku, w sprawie wzmocnienia działalności Narodowego Banku Polskiego w zakresie pogłębienia rozrachunku gospodarczego i podniesienia dyscypliny finansowej przedsiębiorstw.

Jako zadanie stawiam w niniejszym artykule nie analizowanie postanowień Uchwały Nr 526, lecz chciałbym podzielić się uwagami, jakie na naszym terenie nasunął pierwszy okres stosowania jej postanowień (rozwiniętych w ZP Nr A 55 — 60/55). W szczególności chciałbym zająć się kwestią stosowania w praktyce kryteriów oceny działalności przedsiębiorstw oraz pierwszym oddźwiękiem jaki wywołały w przedsiębiorstwach przedsięwzięte przez Bank środki oddziaływania.

Na wstępie należy podkreślić, że postąpiono bardzo słusznie, ustalając termin wejścia w życie Uchwały Nr 526 dopiero na dzień 1 września 1955 roku. Okres od powzięcia uchwały do czasu wprowadzenia jej w życie był konieczny dla odpowiedniego przygotowania pracowników Banku do nowych trudnych zadań jak również dla przeprowadzenia akcji przygotowawczej w stosunku do przedsiębiorstw. W okresie tym trzeba było wypracować sposób wprowadzenia w życie przede wszystkim ZP Nr A 55 i 58/55, gdyż te zarządzenia podstawowe wytyczały jedynie kierunek pracy oddziałów, zgodnie zresztą z zapowiedzią Prezesa NBP, daną na zjeździe dyrektorów, zastępców dyrektorów i głównych księgowych oddziałów wojewódzkich w dniu 15.7.1955 roku. Nie odbyło się przy tym bez trudności zwłaszcza dlatego, że w zarządzeniach dotychczasowych zbyt szczegółowo rozpracowywano stronę techniczną wykonywania poszczególnych zadań przez oddziały.

Już w pierwszym czytaniu ZP Nr A 55 wyloniło się pytanie, które wywołało szereg sprzecznych zdań w związku z przykładem podanym w punkcie 5 wymienionego zarządzenia, polegającego na wątpliwości dla- czego należy zmniejszać stratę o procent niewykonania

planu sprzedaży (stratę planowaną koryguje się do wysokości procentowego wykonania planu sprzedaży) nie zmieniając jednak pozostałych elementów akumulacji. Wydawało się na pozór, że w przykładzie tkwi błąd, jednakże po bliższym przemyśleniu sprawy nie trudno było dojść do wniosku, że pociągnięcie to nie oznacza usprawiedliwienia niewykonania planu sprzedaży, ani też usprawiedliwienia niewykonania akumulacji planowanej lecz przeciwnie, zmierza do podkreślenia konieczności wykonania planu sprzedaży, ograniczając prawo przedsiębiorstwa do poniesienia straty, jeśli plan sprzedaży nie został wykonany.

Samo stosowanie w praktyce kryteriów oceny i kwalifikacji przedsiębiorstw nasunęło pewne trudności nie tylko od strony technicznej lecz dlatego, że dotychczasowa opinia oddziału o pracy danego przedsiębiorstwa stawała niekiedy w sprzeczności z oceną wynikającą z zastosowania kryteriów ustalonych w ZP Nr A 55/55.

Formalnie rzecz biorąc, kierując się wskaźnikiem akumulacji i gospodarką zapasami ca 35% przedsiębiorstw spełniało warunki pozwalające na zakwalifikowanie ich do „dobrze pracujących“ i zasługujących na uprzywilejowanie w kredytowaniu. Jednakże nie zawsze wykonywanie planowych zadań w zakresie akumulacji nawet przy nieprzekraczaniu planu kosztów własnych produkcji towarowej jest następstwem dobrej pracy przedsiębiorstwa. Toteż, aby nie popaść w schematyzm nie wystarczy ograniczyć się do stwierdzenia stopnia wykonania planowanej akumulacji i planu kosztów własnych produkcji towarowej, lecz trzeba wnikać w przyczyny, które zaważyły na danym ukształtowaniu się kosztów i akumulacji. I tutaj powstaje zagadnienie nie rozwiązane w ZP Nr 55/55. Są mianowicie przedsiębiorstwa, które jakkolwiek wykonują, nawet z nadwyżką, zadania w zakresie akumulacji i równocześnie mają poważne oszczędności w kosztach globalnie biorąc, to jednak mają znaczne przekroczenia w szeregu pozycji kosztów, świadczące o poważnych nieprawidłowościach w ich gospodarce. W jednym z przedsiębiorstw podległych C.Z.P. Mleczarskiego, analiza kosztów wykazała, że jedynie w kosztach zużycia materiałów przedsiębiorstwo osiąga bardzo wysokie (sięgające kilka milionów) „oszczędności“, podczas gdy równocześnie we wszystkich pozostałych pozycjach kosztów wykazuje dość znaczne przekroczenia. Po bliższym zbadaniu sprawy okazało się, że te poważne „oszczędności“ w kosztach zużycia materiałów spowodowane są tzw. egalizacją i blendażem kazeiny jako surowca \*), czego nie uwzględniono w planie. Czyż w takiej sytuacji można uznać przedsiębiorstwo jako dobrze pracujące, jeśli prawie we wszystkich pozycjach kosztów ma przekroczenia i to przeważnie zawinione, na przykład w kosztach zakupu — gdyż przedsiębiorstwo nie dostarczało dostawcom w obowiązującym terminie ocen surowca, w kosztach wydziałowych — gdyż przeprowadziło szereg „remontów“, których charakter — z punktu widzenia rozgraniczenia gospodarki eksploatacyjnej od inwestycyjnej — był bardzo

\*) Łączenie przed przemiałem wyższych gatunków surowca z gatunkami niższymi, jednakże tylko w takiej proporcji, aby zasadniczy gatunek nie uległ pogorszeniu.

wątpliwy, w kosztach ogólnofabrycznych (nakłady finansowe) — gdyż płaciło wysokie odsetki od kredytu przeterminowanego w związku z niewyczerpywaniem możliwości wykorzystywania właściwych kredytów itp., a jedynie w pozycji kosztów zużycia materiałów wykazuje duże oszczędności — z nadwyżką kompensujące wspomniane przekroczenia — przy czym zasługi przedsiębiorstwa w uzyskaniu tej „oszczędności“ są bardzo wątpliwe. Przyjmując, że egalizacja i blendaż kazeiny jest zjawiskiem prawidłowym, to jak przedstawiałaby się ta „oszczędność“ gdyby zjawiska te uwzględnione były w planie? Jasne jest, że przekroczenie planowanych kosztów produkcji towarowej byłoby niewątpliwe, powodując zgodność oceny ze stanem faktycznym i pozbawienie przedsiębiorstwa dodatkowej pomocy finansowej. Wprawdzie można by podejmnąć interwencje w sprawie skorygowania planu w pozycji kosztów zużycia materiałów, jednak w praktyce na jej skutek trzeba by czekać do czasu sporządzenia planu na rok następny. Toteż wydaje się rzeczą słusniejszą wysnucie wypływającego stąd wniosku, że dyrektorzy oddziałów powinni zostać upoważnieni do pozbawienia przedsiębiorstwa dodatkowej pomocy finansowej nawet wtedy, jeśli spełnia ono zasadnicze warunki, ale wykazuje nieprawidłowości w rodzaju wyżej omówionych. Chodzi przecież o wyeliminowanie wszelkich cech mechanicznego podziału przedsiębiorstw i uzyskanie jak największej aktywności systemu kredytowego.

Dalszą trudność w ocenie przedsiębiorstw stwarza fakt, że kwartalne zadania finansowe są jeszcze często — podobnie jak plany roczne — nierealne. Np. C.Z.P. Mleczarskiego na I kwartał 1955 r. dla przedsiębiorstwa, o którym była wyżej mowa, ustalił w kwartalnych zadaniach finansowych stratę, jakkolwiek przedsiębiorstwo to od początku swego istnienia zawsze osiągało zyski i nie było powodów do tak radykalnej zmiany. Znalazło to zresztą potwierdzenie w faktycznym wykonaniu planu pierwszego kwartału bieżącego roku, w którym przedsiębiorstwo osiągnęło również zysk na poziomie poprzednich kwartałów. Jeśli nierealność planów polega na ustaleniu zadań za wysokich — niewykonalnych — to sprawa jest stosunkowo prosta, gdyż niezaliczenie takiego przedsiębiorstwa do dobrze pracujących i pozbawienie go przywilejów kredytowych może doprowadzić do urealnienia w przyszłości planu. Należy tu podkreślić, że oddział w żadnym przypadku nie powinien przyznawać dodatkowej pomocy finansowej przedsiębiorstwu, jeśli niewykonanie wskaźników branżych za podstawę oceny pracy przedsiębiorstwa spowodowane jest nierealnością planowania. Normalnie panuje pogląd, że nie ma w tym żadnej winy przedsiębiorstwa, więc dlaczego Bank stawia przedsiębiorstwo w trudnej sytuacji. Jest to jednak konieczne, gdyż może mieć tylko korzystny wpływ na wyeliminowanie błędów w planowaniu. Nie trzeba chyba nikogo przekonywać, że plany są po to, aby je wykonywać. Bank nie ustala planów dla przedsiębiorstw toteż nie może usprawiedliwiać ich niewykonania. Nie powinien natomiast w żadnym przypadku rezygnować z możliwości oddziaływania na podniesienie realności planów, co obecnie stało się bardziej możliwe niż kiedykolwiek przedtem. (Nie jak dotąd — w drodze interwencji, na które jednostki nadrzędne często nie odpowiadały, lecz właśnie przy pomocy odpowiedniej polityki kredytowej). Wydaje się, że jest to także najslusniejsza droga, jaką można pośrednio doprowadzić do urealnienia tych planów, w których zadania ustalono za niskie, ponieważ jednostka zatwierdzająca plan, chcąc obniżyć zadania w tych przypadkach, gdy ustaliła je za wysoko, zmuszona będzie podwyższyć zadania innym jednostkom, którym zadania ustaliła za niskie,

Jeszcze jedna trudność — jakkolwiek natury technicznej — związana z podejściem do przedsiębiorstw zaliczonych do dobrze pracujących. Mianowicie, ZP Nr A 55/55 nie rozwiązało sprawy czy i w jakiej formie należało po pierwszej ocenie zawiadamiać przedsiębiorstwa o zaliczeniu ich do przedsiębiorstw dobrze pracujących i możliwości korzystania przez nie z uprzywilejowanych form kredytowania. Równocześnie przestrzegano oddziały przed tzw. „sufladkowaniem“ przedsiębiorstw. Toteż oddział, wychodząc z założenia, że stanem prawidłowym powinno być przedsiębiorstwo dobrze pracujące, już w czasie odbytej z przedsiębiorstwami konferencji instruktazowej poinformował przedsiębiorstwa, że tym przedsiębiorstwom, którym przysługuje dodatkowa pomoc finansowa — oddział nie prześle żadnych zawiadomień o przyznaniu dodatkowej pomocy finansowej. Każde przedsiębiorstwo winno przeanalizować wyniki swej działalności i będzie wiedziało na co zasługuje. Jednocześnie oddział wystosował do przedsiębiorstw, nie zaliczonych do dobrze pracujących, (w tej liczbie również do tych przedsiębiorstw, w których nieprawidłowości były stosunkowo niewielkie) odpowiednie pisma oraz (jakkolwiek w sposób dość ogólny) zażądał przedsięwzięcia odpowiednich kroków w celu zlikwidowania nieprawidłowości w pracy, wskazując na ewentualne konsekwencje nieusunięcia nieprawidłowości. Kopie tych pism oddział przesłał do oddziału wojewódzkiego oraz do jednostki nadrzędnej przedsiębiorstwa, aby zainteresować ją działalnością podległych jednostek.

Na marginesie należy wspomnieć, że w pismach tych indywidualnie zaproszono na konferencję do oddziału tych dyrektorów przedsiębiorstw, którzy nie przybyli na ogólną konferencję instruktazową dla dyrektorów, głównych księgowych i finansowych kierowników przedsiębiorstw.

Jak się spodziewano, reakcja przedsiębiorstw była dość żywa, zwłaszcza z obawy przed nieuzyskaniem kredytu na fundusz płac.

Szereg przedsiębiorstw — zwłaszcza wykazujących poważne nieprawidłowości — zamiast na wspomniane interwencje oddziału odpowiedzieć przedsięwzięciem odpowiednich środków, zmierzających do likwidacji źródeł niedociągnięć w ich pracy, usiłowało wykazać, że określony stan rzeczy jest całkowicie niezależny od pracy przedsiębiorstwa. Zaczęto te „obiektywne“ przyczyny tak pomnażać, że jedno z przedsiębiorstw kontrolowanych przez oddział (podległe Centralnemu Zarządowi Przemysłu Jajczarsko-Drobiarskiego) potrzebowało na wyszczególnienie tych przyczyn aż 6 stron (formatu A-4), ani słowem nie wspominając o subiektywnych przyczynach złej gospodarki, tak, jak gdyby praca przedsiębiorstwa była tak wzorowa, iż nie można w niej już nic poprawić (niektórym zresztą argumentom nie było można odmówić nawet słuszności). Rzecz gorsza, że również jednostka nadrzędna — jak to często bywa — usiłowała usprawiedliwić wyniki złej pracy przedsiębiorstwa. Ale uproszczenie sprawy przez przedsiębiorstwo i jego bezpośrednią jednostkę nadrzędną było zbyt daleko idące, by można ocenę oddziału nagiąć do tłumaczeń wspomnianych jednostek. Korzystnym zbiegiem okoliczności w tym czasie organizowano w przedsiębiorstwie konferencję partyjno-ekonomiczną. Przebieg tej konferencji w całej rozciągłości przekreślił to obiektywizowanie przyczyn złej gospodarki. Spośród 39 osób, które zabierały głos w dyskusji (w tym głównie pracownicy fizyczni) nikt słowem nie wspomniął o jakiegokolwiek obiektywnej przyczynie złej gospodarki. Wszyscy natomiast — i w bardzo rzeczowy sposób — obnażali niedociągnięcia spowodowane różnego rodzaju zaniedbaniami, posługiwaniem się przestarzałymi metodami pracy i wadliwą jej organizacją. Okazało się, że robotnicy lepiej wiedzieli w czym tkwią

źródła złych wyników pracy przedsiębiorstwa, niż kierownictwo zakładu. Plonem narady była uchwała, w której zobowiązano poszczególne stanowiska, a nawet poszczególne pracowników do wykonania określonych czynności, podlegających na zlikwidowaniu niedociągnięć lub wprowadzeniu usprawnień, co w sumie — jak wyliczono w uchwale — ma nie tylko doprowadzić do zlikwidowania dotychczasowego przekroczenia kosztów, ale nawet dać do końca roku 200 tys. złotych ponadplanowej obniżki. Wykonaniu tego trudnego — przyznać trzeba — zadania sprzyjać będzie duża konkretność uchwały jak i ustanowienie osób odpowiedzialnych za terminowe wykonanie określonych czynności. Nie bez wpływu będzie też pomoc ze strony oddziału. Np. w oparciu o materiały zebrane w czasie konferencji z bardzo dobrym skutkiem interweniował oddział u jednego z wykonawców w sprawie zbyt długiego trwania prac przy remontach urządzeń. Zaznaczyć należy, że dzięki dużej pomocy jednostki nadrzędnej w organizacji konferencji — poziom jej był wyjątkowo wysoki.

Z przedstawionego wyżej przykładu należy wysnuć dwa zasadnicze wnioski:

1) że z jak największą rezerwą należy przyjmować wyjaśnienia przedsiębiorstw i ich jednostek nadrzędnych, zwłaszcza te ograniczające się do wykazania „obiektywnego” charakteru przyczyn złej pracy przedsiębiorstwa.

2) że wskaźnik wykonania planu kosztów produkcji towarowej jest rzeczywiście tym wskaźnikiem, w którym znajduje swój wyraz praca każdej służby, a nawet każdego pracownika przedsiębiorstwa (przy założeniu, że plan jest realny).

W obecnych warunkach, gdy oddziały nie dysponują pracownikami odpowiednio zorientowanymi w zagadnieniach produkcji kontrolowanych jednostek, wydanie właściwej oceny pracy przedsiębiorstwa i oddziaływanie Banku

w kierunku wytyczonym przez Uchwałę Nr 526 może być w wielu przypadkach problematyczne. Na tym tle zarysowuje się konieczność przeszkolenia jak największej liczby (możliwie wszystkich) pracowników kredytowych w przedsiębiorstwach i to przez okres nie krótszy niż 14 dni, gdyż tą drogą można najlepiej poznać pracę przedsiębiorstwa, a następnie odpowiednio pogłębić czynności analityczne. Do czasu wykonania tego długofalowego zadania wydaje się konieczne inicjowanie przez oddział konferencji partyjno-ekonomicznych w tych przypadkach gdy przedsiębiorstwo nie zostanie zaliczone do rzędu dobrze pracujących, a na interwencje oddziału zamiast podejmować środki zmierzające do likwidacji nieprawidłowości, usiłuje „obiektywizować” przyczyny złej pracy.

Z przytoczonych wyżej uwag można by wysnuć wnioski, że reprezentują tę część pracowników o których się mówi w praktyce, iż zajmują w stosunku do przedsiębiorstwa „twarde” stanowisko. Nie przeszkadza to jednak abym równocześnie uważał, że nie będzie chyba szybko wiele przedsiębiorstw, w odniesieniu do których stosowane będą w roku bieżącym, w całej rozciągłości „obostrzone zasady kredytowania”. Sądzę, że nawet wówczas, gdyby wszystkie środki oddziaływania, stojące do dyspozycji Banku, były przed wejściem w życie Uchwały Nr 526, wyczerpane, to i wtedy należy przez pewien okres czasu odczekać na skutki tych nowych elementów oddziaływania, wniesionych wspomnianą uchwałą, a nie mieszczących się w pojęciu „obostrzonych zasad kredytowania”.

Trzeba widzieć to, że obecnie wiele przedsiębiorstw postawiło sobie ambitne zadanie zasłużenia na zaliczenie ich do przedsiębiorstw dobrze pracujących.

T. Witczak  
Poznań

## Kontrola pomocniczych spółdzielni rzemieślniczych w świetle Uchwały CZSP nr 207

Powołane do działania pomocnicze spółdzielnie rzemieślnicze, mające spełniać między innymi rolę wychowawczego oddziaływania na uspołecznienie drobnotowarowego odcinka rzemiosła prywatnego odstąpiły poważnie od zasadniczej linii działania i stały się w wielu przypadkach skupiskiem elementów spekulacyjnych, nierzadko posuwających się nie tylko do wypaczenia linii spółdzielczości ale także do nadużyć, wykroczeń czy szkodnictwa gospodarczego.

Kontrolę prowadzone przez władze spółdzielcze nie mogły w dostatecznym stopniu wcześniej zahamować czy zlikwidować karygodnych wypaczeń. Musimy także stwierdzić, że rola kontrolna aparatu bankowego nie potrafiła właściwie wykrywać i likwidować narastających nieprawidłowości w spółdzielniach pomocniczych.

W takich warunkach do spółdzielni pomocniczych zaczęły często przenikać elementy szkodnicze, ludzie nie mający nic wspólnego z rzemiosłem, często zupełnie bez kwalifikacji rzemieślniczych, lub ludzie wprawdzie o wysokich kwalifikacjach, zatrudnieni jednak równocześnie w innych przedsiębiorstwach, na rzecz których między innymi dane spółdzielnie wykonywały prace czy usługi. Stąd też wiele spółdzielni, szczególnie branży: budowlanej, metalowej czy drzewnej, stało się terenem wykroczeń a nawet przestępstw gospodarczych.

Ażebym położyć kres narastającym nieprawidłowościom, Centralny Związek Spółdzielczości Pracy, w oparciu o Uchwałę Prezydium Rządu Nr 289 z dnia 9 kwietnia 1955 roku, w sprawie dalszego wzmocnienia walki ze spekulacją

i innymi przestępstwami na szkodę nabywców, podjął w dniu 5 kwietnia 1955 roku Uchwałę Nr 207, w sprawie poprawy sytuacji pomocniczych spółdzielni rzemieślniczych w zakresie działalności organizacyjnej i gospodarczej. W oparciu o te uchwały opracowano szereg przepisów wykonawczych, mających na celu radykalne przestawienie działalności tych jednostek na właściwy kierunek, to jest na zaspokajanie potrzeb ogółu ludności. Zasadniczym celem uchwały było wyeliminowanie elementów obcych rzemiosłu ze spółdzielczości oraz skierowanie działalności spółdzielni pomocniczych na tory gwarantujące z jednej strony pełniejsze zaspokojenie potrzeb świata pracy, a z drugiej stworzenie pełnej opieki i pomocy dla warsztatów rzemieślniczych, zrzeszonych w spółdzielni pomocniczej.

Z zasadniczych postulatów uchwały wynika, że pomocnicze spółdzielnie rzemieślnicze powinny prowadzić działalność gospodarczą w zakresie:

1. Usług przemysłowych, przede wszystkim dla ludności miast i wsi.
2. Produkcji artykułów masowego spożycia, drobnej produkcji zaopatrzeniowo-inwestycyjnej oraz produkcji specjalistycznej.
3. Skupu, renowacji i sprzedaży używanych przedmiotów powszechnego użytku.
4. Zaopatrzenia członków spółdzielni w surowce, materiały pomocnicze i narzędzia.
5. Zbytu produkcji własnej i zrzeszonych członków.

Do zadań pomocniczych spółdzielni rzemieślniczych należą:

1. Udzielanie pomocy indywidualnej zakładom rzemieślniczym zrzeszonych członków w zakresie świadczenia usług przemysłowych dla ludności.

2. Świadczenie usług przemysłowych we własnych punktach usługowych.

Uchwała zabrania kategorycznie, z mocą natychmiastową, prowadzenia przez spółdzielnie pomocnicze działalności w zakresie usług nieprzemysłowych jak również w zakresie branży chemiczno-mineralnej oraz w zakresie następujących rzemiosł: cukiernictwo, drukarstwo, farbiarstwo, fotografowanie, fryzjerstwo, kominiarstwo, szczołkarstwo, młynarstwo, piekarnictwo i rzeźnictwo.

Pomocnicze spółdzielnie rzemieślnicze powinny skierować swą działalność usługową przede wszystkim na uzupełnienie usług świadczonych przez spółdzielnie pracy, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb ludności wiejskiej w zakresie kowalstwa, ślusarstwa, mechaniki młyńskiej, kołodziejstwa, stolarstwa, rymarstwa i rzemiosł budowlanych.

Pomocnicze spółdzielnie mogą prowadzić produkcję artykułów masowego spożycia, stanowiącą uzupełnienie produkcji przemysłu państwowego oraz spółdzielni pracy, wyłącznie dla zaspokojenia miejscowego rynku województwa, objętego statutowym zasięgiem działalności spółdzielni. Uchwała zabrania spółdzielniom pomocniczym wszelkiej produkcji wytwarzanej sposobem przemysłowym (nieremieślniczym).

W zakresie produkcji artykułów zaopatrzeniowo-inwestycyjnych oraz w zakresie usług przemysłowych dla instytucji i przedsiębiorstw pomocnicze spółdzielnie mogą przyjmować zlecenia: od kwoty 3.000 — 30.000 wyłącznie za zgodą prezesa zarządu WZSP, natomiast powyżej kwoty 30.000. — za zgodą prezesa CZSP.

Produkcja spółdzielni pomocniczych powinna być powierzona do wykonania członkom spółdzielni w akcji nakładczej na rachunek spółdzielni. W tym celu spółdzielnia powinna zawierać umowę ze zleceniodawcą a z drugiej strony z członkiem spółdzielni wykonującym zlecenia.

Pomocnicze spółdzielnie rzemieślnicze mogą wykonywać w ramach kooperacji ze spółdzielniami pracy drobne elementy produkcji zlecane im za zgodą WZSP — dział techniczny. Wykonywanie w ramach kooperacji całych zleceń przyjętych przez spółdzielnie pracy lub podstawowych elementów tej produkcji — jest niedopuszczalne. Pomocnicze spółdzielnie rzemieślnicze mogą przyjmować zlecenia od instytucji i przedsiębiorstw państwowych i spółdzielczych na roboty zabezpieczające przy wszelkiego rodzaju awariach, po stwierdzeniu przez prezydium właściwej powiatowej lub miejskiej rady narodowej awaryjnego charakteru robót.

Pomocnicze spółdzielnie rzemieślnicze nie mogą prowadzić własnych zakładów produkcyjnych z wyjątkiem zakładów o charakterze pomocniczym dla zrzeszonych członków jak na przykład: kralalnie, cholewkarnie.

Spółdzielnie pomocnicze powinny prowadzić we własnych punktach usługowych skup i sprzedaż przedmiotów używanych powszechnego użytku jedynie w zakresie branż objętych działalnością spółdzielni. Renowacja tych przedmiotów powinna być powierzana indywidualnym rzemieślnikom, członkom spółdzielni lub dokonywana we własnych punktach usługowych.

Statut pomocniczych spółdzielni rzemieślniczych wprowadzony w oparciu o nowe zadania określa między innymi warunki członkostwa podając, że członkami spółdzielni mogą być członkowie cechu prowadzący własne zakłady na podstawie kart rzemieślniczych lub koncesji, pracujący w tych zakładach i zatrudniających nie więcej niż jednego pracownika najemnego i trzech uczniów.

Statut określa również prawa i obowiązki członków, organa spółdzielni oraz fundusze i rachunkowość, jaką powinna prowadzić spółdzielnia pomocnicza.

Wydanie uchwał i zarządzeń przez władze centralne spółdzielczości wymagało szczegółowego rozpracowania przepisów dla związków spółdzielni pracy na terenie poszczególnych województw, które by doprowadziły do szybkiej likwidacji istniejących nieprawidłowości w spółdzielniach pomocniczych.

Podstawowym aktem normatywnym na terenie województwa stalinogrodzkiego jest zarządzenie prezesa WZSP w Stalinogrodzie Nr 31 z dnia 20 kwietnia 1955 roku. Zarządzenie to oparte na Uchwale CZSP Nr 207 określa szczegółowo ramy działalności spółdzielni pomocniczych oraz podaje metody kontroli zleceń na roboty i usługi wykonywane przez te spółdzielnie.

Zarządzenie to jak również szereg dalszych ustaleń i wytycznych (opracowanych częściowo wspólnie z oddziałem wojewódzkim NBP) przekazane zostały wszystkim spółdzielniom pomocniczym oraz oddziałom kontrolującym, dla których niezależnie od tego została zorganizowana konferencja, na której omówiono zadania i zakres kontroli bankowej pomocniczych spółdzielni w związku z wejściem w życie Uchwały CZSP. Równocześnie przekazano oddziałom operacyjnym do wykorzystania przy kontroli zleceń spółdzielni pomocniczych, otrzymane z WZSP wzory zezwoleń wydawanych przez wojewódzki związek oraz wzory podpisów osób uprawnionych do podpisywania zezwoleń za prezesa WZSP. W kierunku wzmocnienia kontroli bankowej ustalono, że wszelkie roboty, usługi i produkcja, przekraczające kwotę złotych 3.000, — przyjęte do wykonania przez spółdzielnie po 1 maja 1955 roku powinny być udokumentowane przy ich realizacji w Banku, przez dołączenie do żądania zapłaty zezwolenia wydanego przez WZSP.

Faktury wystawiane przez spółdzielnie pomocnicze powinny zawierać:

- a) nazwisko członka wykonującego zlecenie
- b) numer i datę decyzji komisji cennikowej
- c) numer zezwolenia WZSP

Oddziały operacyjne, przyjmując żądania zapłaty dokonują unieważnienia zezwolenia bądź adnotacji dotyczącej wykorzystania zezwolenia częściowo. Przy składaniu przez spółdzielnie pomocnicze żądań zapłaty do kwoty 3.000. — złotych oddziały kontrolują czy usługa nie jest powtórzona w ciągu jednego miesiąca i żądają przedłożenia oświadczenia podpisanego przez zarząd spółdzielni, stwierdzającego, że powyższe zlecenie nie wiąże się z innymi zleceniami udzielonymi poprzednio spółdzielni. Oświadczenie takie oddział zatrzymuje w swoich aktach. Legitymowania spółdzielni dokonuje referent kredytowy w następujący sposób: przedłożone żądania zapłaty sprawdza pod względem formalnym a następnie porównuje z przedłożonym do wglądu oryginałem zezwolenia WZSP lub oświadczenia zarządu spółdzielni. Po dokonaniu odpowiednich adnotacji zezwolenie zwracane jest spółdzielni a żądanie zapłaty kierowane do komórki inkasa. W przypadku, gdy spółdzielnia nie przedłoży odpowiedniej dokumentacji oddział nie ma prawa przyjąć żądania zapłaty do inkasa.

Wprowadzenie dokładnie rozpracowanych przepisów i wytycznych wyczerpująco określających ramy działalności spółdzielni pomocniczych i kontroli bankowej wskazywało na możliwość szybkiego i pełnego likwidowania nieprawidłowości. Oczekiwania te nie spełniły się jednak całkowicie, co wykazała konferencja zorganizowana w sierpniu przez KW PZPR w Stalinogrodzie z udziałem przedstawicieli WZSP, banków i władz terenowych. Stwierdzono bowiem, że na odcinku kontroli zleceń spółdzielni pomocniczych występują poważne niedokładności w wyniku czego wiele spółdzielni prowadzi nadal dotychczasową działalność i rea-

luzuje swe należności w bankach za pomocą żądań zapłaty. Na konferencji podkreślono, że kontrola zleceń przez oddziały banków była dotychczas zbyt słaba i powierzchowna a spółdzielnie oraz zainteresowani odbiorcy szukali wspólnie wszelkich możliwych form i sposobów kontynuowania dotychczasowej działalności i realizacji rozliczeń. Przeprowadzone przez oddział wojewódzki w oddziałach operacyjnych NBP inspekcje wskazały jakie były główne błędy w pracy oddziałów na odcinku kontroli spółdzielni pomocniczych. Jedną z zasadniczych nieprawidłowości był brak właściwego zrozumienia akcji uzdrawiania spółdzielczości pomocniczej przez kierownictwo oddziałów, co spowodowało, że spółdzielnie znajdowały się pod kontrolą referentów mniej kwalifikowanych z uwagi na to, że w zasadzie nie korzystały z kredytów bankowych i jakoby kontrola ich nie wymagała większych umiejętności kredytowych i kontrolnych. Poważną nieprawidłowością ze strony niektórych oddziałów było niedostateczne zapoznanie referentów kontrolujących spółdzielnie pomocnicze z posiadanymi zarządzeniami i wytycznymi, w wyniku czego miały miejsce przypadki przyjmowania do inkasa żądań zapłaty bez odpowiedniej legalizacji zleceń na kwoty przekraczające ustalone wysokości.

Niedopatrzenie powyższe spowodowało, że Pomocnicza Spółdzielnia Metalowców w Sosnowcu wykonała w lipcu bieżącego roku usługi dla przedsiębiorstw bez akceptacji WZSP na kwotę 68/m. Dalszym błędem był brak kontroli i analizy przez referentów kredytowych, składanych do inkasa żądań zapłaty, spółdzielnie dokonywały bowiem rozdrabniania rachunków lub na podstawie jednego zezwolenia składały kilkakrotnie żądania zapłaty. Pomocnicza Spółdzielnia Rzemieślnicza Metalowców w Chorzowie za roboty wykonane dla kopalni Śląsk wartości około 30.000. — złotych rozdrabniała rachunki, wystawiając je na kwoty nie przekraczające 3.000. — złotych. Ta sama spółdzielnia w porozumieniu z Krakowskim Zjednoczeniem Instalacji Przemysłowej sięgnęła nawet do metody bardziej skomplikowanej dla kontroli bankowej. Mianowicie zakłady te przysyłały spółdzielni zlecenia na kwoty poniżej 3.000. — złotych mimo, że całość transakcji wynosiła około 30.000. — złotych. Wiele oddziałów nie dość dokładnie sprawdzało wydane zezwolenie WZSP na przykład Oddział w Tarnowskich Górach przyjmował zezwolenia wydawane przez Zarząd Produkcji Metalowej przy braku akceptacji prezesa WZSP. Inny oddział honorował zezwolenia wydane w formie pieczętki komisji technicznej bez żadnego podpisu WZSP. Oddziały w wielu przypadkach nie unieważniały zezwoleń po ich wykorzystaniu lub nie czyniły adnotacji na zezwoleniu odnośnie wysokości wykorzystanego częściowo zezwolenia, co powodowało przekraczanie kwot ustalonych w zezwoleniach lub powtórne ich wykorzystywanie. Kontrola spółdzielni pomocniczych prowadzona tylko przez oddziały kontrolujące te spółdzielnie nie wyczerpała całkowicie możliwości walki z nieprawidłowościami, okazało się bowiem, że w celu uniknięcia akceptacji zleceń przez WZSP a tym samym kontroli bankowej, spółdzielnie powodowały, że zainteresowani odbiorcy regulowali należności spółdzielni za wykonane usługi za pomocą przelewu. Fakty takie stwierdzone w kilku przypadkach uczuliły aparat kredytowy na tego rodzaju obejście przepisów, przy czym ostre interwencje u niedyscyplinowanych odbiorców i odpowiednie poinstruowanie oddziałów kontrolujących zahamowało tego rodzaju transakcje.

Podane przykłady, charakteryzujące nieprawidłowości i trudności związane z kontrolą spółdzielni pomocniczych, należy jeszcze uzupełnić przykładami szczególnych osiągnięć uzyskanych w oddziałach operacyjnych. W I Oddziale Miejskim Bielsko-Biała, niezależnie od dokonanego instruktażu referentów kredytowych, opracowano wewnętrzny tryb kontroli przyjmowanych do inkasa żądań zapłaty, którą po-

wierzono wysoko wykwalifikowanym referentom. W oddziale tym jak również podczas inspekcji w Pomocniczej Spółdzielni Szewców w Bielsku-Białej nie stwierdzono przekroczeń w zakresie omawianych zagadnień. Oddział w Cieszyźnie zwrócił uwagę przy dokładnie prowadzonej kontroli zleceń i podczas inspekcji spółdzielni na rozmiar usług wykonywanych na rzecz przedsiębiorstw i instytucji, przekazując równocześnie wyniki i spostrzeżenia do oddziału wojewódzkiego i nadrzędnej jednostki spółdzielni. Podobne osiągnięcia wykazał V Oddział Miejski w Stalinogrodzie.

Wiele oddziałów po wytknięciu im błędów stwierdzonych przez oddział wojewódzki dokonało przekazania spółdzielni pomocniczych pod kontrolę referentów wysoko wykwalifikowanych, którzy równocześnie przeprowadzili odpowiednie inspekcje i interwencje w kontrolowanych jednostkach. W oparciu o wytyczne opracowane przez oddział wojewódzki wszystkie oddziały kontrolujące spółdzielnie pomocnicze przeprowadziły dokładne rozeznanie struktury organizacyjnej, z zakresu działalności, wyników weryfikacji członków i ilości oraz wartości wykonywanych zleceń, które to dane pozwoliły oddziałom i oddziałowi wojewódzkiemu na rozszerzenie kontroli i oddziaływania na te spółdzielnie w drodze bezpośredniej i poprzez WZSP.

Należy tu podkreślić duże trudności związane z kontrolą żądań zapłaty na kwoty nie przekraczające 3.000. — złotych. Sprawdzenie bowiem w drodze inspekcji w spółdzielni wiarygodności oświadczeń zarządu spółdzielni, że dane zlecenie nie wiąże się z innymi dostawami wykonanymi przez spółdzielnię na rzecz tego samego odbiorcy, przy stosunkowo dużej ilości składanych oświadczeń, wymaga nie tylko odpowiedniego przygotowania referenta ale również jest bardzo pracochłonne.

Przeprowadzone przez oddział wojewódzki inspekcje w oddziałach operacyjnych i niektórych spółdzielniach pomocniczych pozwoliły dokładnie rozeznac przyczyny powyższych nieprawidłowości i trudności w wyniku czego spowodowano wzmocnienie i zaostrzenie kontroli tych spółdzielni, dokonując przede wszystkim rozeznania i likwidacji sposobów omijania przepisów przez pomocnicze spółdzielnie. Nie możemy tu jednak stwierdzić, że sytuacja obecnie na tym odcinku gwarantuje całkowitą prawidłowość. Należy mieć na uwadze to, że szukając dróg do kontynuowania dotychczasowej działalności i realizowania swych należności niektóre spółdzielnie nadal stosować będą wszelkie możliwe usiłowania i przedsięwzięcia licząc i czekając na ewentualne osłabienie kontroli bankowej. Oddziały powinny kategorycznie odmawiać udzielania jakichkolwiek wyjaśnień czy zapewnień poszczególnym członkom spółdzielni, którzy zwracają się bezpośrednio w sprawach rozliczeń. Klientem Banku jest spółdzielnia i ta powinna jedynie załatwiać wszelkie sprawy dotyczące ich członków. W tej sytuacji konieczne jest wzmocnienie kontroli spółdzielni pomocniczych w oddziałach operacyjnych, zwrócenie uwagi referentom na występujące nieprawidłowości, wyjaśnienie, że od pełnej, sumiennej i dogłębnej kontroli zależy prawidłowość działalności spółdzielni pomocniczych. Zahamowanie występujących dotychczas poważnych przecieków gotówki wpłynie nie tylko na wykonanie planu kasowego ale da również poważne korzyści gospodarce i polityczne, rugując z szeregów spółdzielców obcy naszej gospodarce element kapitalistyczny. Dla zobrazowania sytuacji podamy, że na przykład Pomocnicza Spółdzielnia Wielobranżowa w Żarkach zrzeszała przed weryfikacją 59 członków, przy czym w wyniku weryfikacji jedynie 15 rzemieślników pozostało członkami spółdzielni.

Pomocnicza Spółdzielnia Metalowców w Bytomiu, zrzeszająca 42 członków wykonała w pierwszym kwartale bieżącego roku zleceń wartości 2.378/m, czyli średnio biorąc obrót jednego członka spółdzielni w ciągu kwartału wynosi

57/m, co w żadnym przypadku nie można uznać jako obroty rzemieślnika. Nadmienić należy, że znani są rzemieślnicy — członkowie spółdzielni, których obrót miesięczny przekraczał 1.000/m.

Na tle tych spostrzeżeń należałoby podkreślić i omówić kierunki w jakich powinno pójść oddziaływanie Banku, zmierzające do całkowitego wyeliminowania nieprawidłowości na tym odcinku. Sprawą zasadniczą obok pogłębienia znajomości przepisów i wzmocnienia kontroli przez referentów kredytowych jest włączenie w szerszym niż dotychczas stopniu do kontroli spółdzielni pomocniczych referentów planowania kasowego i funduszu płac. Wysokie kwoty przelewów na rachunki członków spółdzielni w PKO, to równocześnie poważny odpływ gotówki z Banku. Z powyższym wiąże się zagadnienie współpracy i wymiany spostrzeżeń z odpowiednimi wydziałami władz terenowych a w szczególności z wydziałem finansowym i wydziałem przemysłu.

Dalszym ogniwem kontroli jest zacieśnienie współpracy z WZSP. Zdajemy sobie sprawę jednak, że jednostka ta w szeregu poważnych zagadnień kontrolę pomocniczych spółdzielni uważa często za drugoplanową. Oddziały operacyjne powinny przeto ujawniać wszelkie nieprawidłowości i przekazywać swoje spostrzeżenia do WZSP, przestrzegając przy tym jak najkonsekwentniej przepisy określające kontrolę spółdzielni pomocniczych.

Należy tu jeszcze raz podkreślić, że skomplikowana struktura organizacyjna spółdzielni pomocniczych, różnorodna działalność poszczególnych członków wymagają, aby kontrolę tych spółdzielni prowadzili referenci nie tylko dobrze zapoznani z przepisami ale również rozumiejący intencje uchwał i zarządzeń władz spółdzielczych. Kontrola bowiem spółdzielni pomocniczych powinna pójść w kierunku śledzenia spółdzielni. Referent powinien zainteresować się, jakie są możliwości wytwórcze warsztatów obecnych członków, jak one są wykorzystywane czy spółdzielnie realizują główny postulat uchwały, to jest świadczą usługi dla ludności i w jakim zakresie. Stałe śledzenie obrotów spółdzielni, kształtowanie się salda na rachunku rozliczeniowym, kwot przelewów na rzecz członków a w szczególności kontrola żądań zapłaty składanych przez spółdzielnie i przelewów dokonywanych przez odbiorców, oto niektóre elementy kontroli spółdzielni pomocniczych. Tak pojęta kontrola przy równoczesnym przekazywaniu wszelkich spostrzeżeń jednostce nadrzędnej, władzom terenowym i oddziałowi wojewódzkiemu pozwoli sprowadzić działalność pomocniczych spółdzielni rzemieślniczych na drogę jaką wytyczają im potrzeby gospodarcze naszego kraju, określone normami prawnymi wydanymi przez partię i rząd.

*M. Boruń*  
Stalinogród

## Wzmocnić kontrolę bankową nad działalnością gospodarstw rolnych oddziałów zaopatrzenia robotniczego

Rozpatrując działalność oddziałów zaopatrzenia robotniczego z perspektywy kilku lat można z całą pewnością stwierdzić, że ich podstawowe i bardzo ważne zadania tj. sprawne, jakościowo dobre i niedrogi zaopatrzenie załóg robotniczych, przede wszystkim w obiady stołowe — nie zostały wykonane w sposób zadowalający. Aczkolwiek zadania ściśle gospodarcze zostały gorzej lub lepiej przez poszczególne OZR wykonane, to jednak wszystkie OZR dopuściły do znacznego przekroczenia wskaźników ekonomicznych, dopuściły przede wszystkim do znacznego przekroczenia kosztów i powstawania wysokich, najczęściej nieplanowanych strat. W interesie Państwa Ludowego jak najbardziej leży dobre i pełne zaopatrzenie robotników ale nie jest przy tym rzeczą obojętną czy zostały wykorzystane wszelkie możliwości oszczędności, obniżki kosztów, czy zapewniona została prawidłowa gospodarność w przedsiębiorstwie.

Miniony okres gospodarki OZR można nazwać okresem organizacyjnym. Charakteryzuje się on żywiołowym powstawaniem poszczególnych OZR i organizowaniem przez nie nie zawsze potrzebnego szerokiego wachlarza rozmaitych agend, jak: bufety, kioski, gospodarstwa rolne, punkty usługowe wszelkich możliwych branż itp. Wiele resortów dokonało obecnie analizy poszczególnych rodzajów działalności OZR i doszło do wniosku, że bez żadnej szkody dla robotników, a z korzyścią dla gospodarki narodowej, trzeba zlikwidować niektóre OZR, inne połączyć z sąsiednimi OZR, a w wielu ograniczyć znacznie działalność w szczególności handlową i usługową. Np. Zarząd Zaopatrzenia Robotniczego Min. Przemysłu Lekkiego zmniejszył ilość OZR z 71 do 46, a prawie wszystkie punkty handlowe i usługowe w dużych miastach przekazuje właściwym organizacjom gospodarczym typu otwartego, z usług których bez żadnych trudności będą mogli korzystać robotnicy.

Ta żywiołowość w organizacji OZR, nieliczenie się zupełnie z możliwościami i potrzebami gospodarczymi znalazły może najdobitniejszy wyraz w tworzeniu przy OZR — na ograniczonym wewnętrznym rozrachunku — pomocni-

czych gospodarstw rolnych. Jest rzeczą naturalną, że skoro podstawowym zadaniem OZR jest zaopatrzyć załogę przede wszystkim w posiłki gorące lub zimne w czasie pracy, lub bezpośrednio po pracy, to trzeba OZR stworzyć odpowiednią bazę zaopatrzeniową, która zabezpieczy jeśli nie pełne zaopatrzenie, to przynajmniej zaopatrzenie w surowce podstawowe dla stołówek i spowoduje potaniecie produkowanych dań. Funkcję tę miały spełniać pomocnicze gospodarstwa rolne, które OZR zaczęły organizować w sposób zupełnie żywiołowy i chaotyczny na areale ziemi otrzymanej od PGR, gminnych spółdzielni „Samopomoc Chłopska“ lub z innych źródeł wskazanych przez właściwe rady narodowe.

W zakresie organizowania a następnie prowadzenia gospodarstw rolnych popełniano, a nieraz popełnia się w dalszym ciągu szereg zasadniczych błędów, które w konsekwencji powodują bardzo niekorzystne wyniki finansowe. Można tu wymienić jako zasadnicze — następujące:

- niedostosowanie wielkości gospodarstwa rolnego do potrzeb i wielkości OZR. Chodzi tu przede wszystkim o gospodarstwa zbyt duże dla poszczególnych OZR. Np. niewielki OZR w Sępopolu (resort przemysłu lekkiego) użytkuje gospodarstwo rolne o powierzchni 888 ha,
- znaczące odległości gospodarstw rolnych od OZR. Np. OZR przy Wyt. Chemicznej w Chorzowie, podległy Ministerstwu Przemysłu Chemicznego, prowadzi pomocnicze gospodarstwo rolne odległe od OZR około 180 km. Decyduje to o niemożności właściwej operatywnej kontroli działalności takiego gospodarstwa, a oibrzymie koszty transportu i to głównie samochodowego, przekreślają wypełnienie przez to gospodarstwo jego właściwej funkcji tj. dobrej i taniej bazy zaopatrzeniowej dla OZR,
- prowadzenie w gospodarstwach niewłaściwej, niezgodnej z istotnym celem gospodarstwa pomocniczego — produkcji rolnej. Gospodarstwo ma bowiem zaopatrzyć stołówkę w surowce jak np. warzywa,

owoce, ziemniaki, a także ma stanowić bazę paszową dla hodowli inwentarza, ubijanego następnie dla potrzeb stołówki.

Tymczasem w wielu gospodarstwach spotyka się np. znacznie rozbudowaną uprawę kwiatów, a niektóre zawierają, jak to ma miejsce np. na terenie woj. bydgoskiego, umowy kontraktacyjne na uprawę buraka cukrowego. W efekcie chociaż jest w gospodarstwie odpowiednia realizacja, to jednak stołówka ma na pewno niedobory warzyw, ziemniaków, czy mięsa,

- d) poważnym błędem i często lekkomyślnością było przejmowanie gospodarstw rolnych w stanie całkowitego zaniedbania, wyjąłownych, częstokroć w małych, oddalonych od siebie kawałkach — bez jednoczesnego zabezpieczenia sobie środków materialowych i finansowych na niezwłoczne polepszenie stanu zagospodarowania. Te olbrzymie trudności już w momencie rozpoczynania gospodarki powodowały często zniechęcenie, a w wielu przypadkach pole do nadużyć,
- e) poważnym mankamentem w wielu pomocniczych gospodarstwach rolnych OZR jest występujący i obecnie brak odpowiednich zabudowań gospodarczych, inwentarza, urządzeń, narzędzi rolniczych itp. OZR nie wykazują na ogół specjalnego zainteresowania koniecznością jak najszybszego zlikwidowania tych niedoborów, a co gorsza częstokroć angażują w zakupy lub roboty o charakterze inwestycji lub kapitalnych remontów — fundusze obrotowe, pogarszając tym samym swoją sytuację finansową, na przykład OZR przy Poznańskim Zjednoczeniu Robót Łądowo-Inżynierskich zaangażował w swym gospodarstwie rolnym około złotych 350 tysięcy środków obrotowych na wykonanie robót inwestycyjnych w warchlakarni, oborze, stajni i budynku administracyjnym,
- f) poważnym, a niestety dość częstym zjawiskiem w gospodarstwach pomocniczych OZR — jest typowa niegospodarność, brak zdrowej rozumnej inicjatywy, np. w gospodarstwie Jadów (OZR przy FSO na Żeraniu) w roku 1954 dopuszczono do przerośnięcia („wystrozenia”) kilku tysięcy główek sałaty oraz zepsucia kilku ton pomidorów tylko z tego powodu, że OZR nie mógł zużytkować w szybkim czasie takiej ilości sałaty i pomidorów i nie wydał decyzji co zrobić z nadwyżką.
- W woj. gdańskim w OZK 134 dopuszczono do zgnicia 7 ton pomidorów, a 3 tony kalafiorów przeznaczono na paszę dla inwentarza,
- g) brak kontroli ze strony zainteresowanych jednostek gospodarczych i administracyjnych a przede wszystkim ze strony OZR, zakładu macierzystego, społecznej komisji kontroli zaopatrzenia doprowadza do niekaralności w długim okresie czasu, nadużyć i marnotrawstwa, dość powszechnym zjawiskiem są w gospodarstwach OZR np. tuczniaki o tej samej wadze w ciągu pół roku, gdyż są po prostu zamieniane.

Trudno tutaj ze względu na ramowy charakter artykułu podawać dużą ilość przykładów nieprawidłowości i w gospodarstwach pomocniczych. Przykładów tych jest niestety bardzo dużo.

Oddziały Banku kontrolujące OZR często widziały szereg tych nieprawidłowości, szczególnie natury organizacyjnej i przewidywały ich skutki dla gospodarki OZR. Trzeba jednak stwierdzić, że na ogół ograniczaliśmy się do stwierdzenia stanu faktycznego i nie próbowaliśmy lub nie potrafiliśmy konsekwentnie i uparcie domagać się stworzenia gospodarstwu rolnym odpowiednich warunków wypełnienia ich podstawowych a dla całego OZR bardzo ważnych zadań.

Ponadto bieżąca działalność gospodarstwa rolnego zarówno produkcyjna jak i hodowlana nie była w sposób nawet dostateczny przez aparat bankowy kontrolowana. Zjawisko to jest powszechne i znajduje częściowe uzasadnienie w tym, że inspektorzy kontrolujący OZR, należąc do zespołów zajmujących się kredytowaniem i kontrolą handlu i nie są zaznajomieni ze specyficznymi i trudnymi zagadnieniami rolnictwa. Brak było również odpowiednich, bo-dajby ramowych wskazówek dla tej pracy.

Nic też dziwnego, że obecnie działalność gospodarstw rolnych poszczególnych OZR zamyka się znacznymi stratami i decyduje o ujemnych wynikach finansowych całego OZR. Dlatego też najwyższy jest już czas, aby również aparat bankowy zajął się w sposób zdecydowany wykrywaniem i likwidacją nieprawidłowości i źródeł przekraczania kosztów w gospodarstwach pomocniczych.

Kontrolę bankową działalności gospodarstw rolnych OZR powinno przeprowadzać się w drodze:

- analizy materiałów sprawozdawczych takich jak: sprawozdanie terminowe (wzór OZR-8), bilans (wzór OZR-5),
  - analizy oświadczeń — o stanie wartości wyrobów półgotowych i produkcji w toku (wzór C-4), o stanie wartości ponadnormatywnych zapasów materiałowych (wzór C-2) w części odnoszącej się do produkcji rolnej oraz o stanie wartości ponadnormatywnych zapasów wyrobów gotowych (wzór C-3) dotyczących gospodarstwa rolnego,
  - bezpośredniej kontroli w gospodarstwie rolnym.
- Analizując materiały sprawozdawcze OZR należy zwracać szczególną uwagę na koszty oraz rentowność gospodarstw rolnych. Sprawozdanie terminowe wykazuje przybliżony wynik gospodarstwa rolnego. Porównanie sprzedaży produkcji rolnej z kosztami własnymi sprzedanej produkcji informuje o wynikach działalności produkcji rolnej. Przez porównanie tego wyniku z wynikami ogólnej działalności OZR uzyskuje się pogląd na wpływ gospodarki rolnej na wyniki całego OZR. Analizę poszczególnych rodzajów kosztów w rozbiciu na produkcję roślinną i zwierzęcą można i należy przeprowadzać na podstawie sprawozdania finansowego tj. załącznika do bilansu — OZR 7/4.

Ogólny wynik działalności gospodarstwa rolnego i jego wpływ na wyniki całego OZR — daje rachunek strat i zysków OZR-6.

Oprócz tego w bilansie zwrócić należy uwagę na rozliczanie produkcji roślinnej i zwierzęcej w powiązaniu z odpowiednimi kontami zapasów jak: produkty roślinne, nawozy i pasze przemysłowe itd. Produkcja roślinna rozliczana jest w OZR raz w roku po dokonaniu zbiorów, produkcja zwierzęca w większości OZR rozliczana jest co kwartał. Pozostałe OZR na podstawie zarządzeń właściwych resortów będą stosowały jeszcze w ciągu bieżącego roku również rozliczenia kwartalne.

Odchylenia od cen ewidencyjnych produkcji rolnej zgodnie z J.B.P.K. dla OZR powinny być księgowane na rachunku strat i zysków. Zwracać należy uwagę, aby o te odchylenia nie były zwiększane stany zapasów co występowało np. w OZR podległych Ministerstwu Hutnictwa. Oczywiście jest, że w żadnym przypadku odchylenia te nie mogą być przedmiotem kredytu.

Bardziej operatywnym instrumentem kontroli są oświadczenia o stanie wartości ponadnormatywnych zapasów materiałów produkcji w toku i wyrobów gotowych. Wnikliwa analiza tych oświadczeń, porównanie podawanych elementów z planem, właściwe klasyfikowanie stanów ponadnormatywnych, stosowanie w uzasadnionych przypadkach wyłączeń z kredytowania, powinno wpływać na poprawę gospodarki zapasami, obniżkę kosztów i polepszenia wyników działalności gospodarstw rolnych.



Podstawowym jednak instrumentem kontroli działalności gospodarstwa powinna być inspekcja, która ma skonfrontować ze stanem rzeczywistym i uzupełnić wnioski wysnute na podstawie analizy omówionych wyżej materiałów sprawozdawczych i oświadczeń OZR. Inspekcja ta prócz korzyści dla oddziału — wyrażających się w bardziej dokładnym poznaniu przedsiębiorstwa oraz na tym tle stosowaniu odpowiednich metod oddziaływania na OZR — jest korzystna również dla OZR, ponieważ interwencje w sprawie stwierdzonych nieprawidłowości w pracy gospodarstwa rolnego oraz odpowiednie oddziaływanie kredytem przyczyni się niewątpliwie do szybszego polepszenia wyników. Stosowanie i wykorzystanie przez oddziały inspekcji jest jak dotychczas całkowicie zamiedbane.

W sprawozdaniach i notatkach inspektorzy ograniczają się na ogół do stwierdzenia aktualnego stanu zagospodarowania i wyposażenia gospodarstwa, podając ilość i jakość zabudowań, ilość i rodzaj maszyn i narzędzi, areal i rodzaj upraw itp. Brak jest analizy stanu gospodarczego i finansowego, analizy kosztów, wniosków i zaleceń w zakresie usprawnień organizacyjnych, kontrolnych i gospodarczych.

Inspekcje w gospodarstwach powinny być przeprowadzane jak najczęściej wydaje się jednak, że istnieją pełne warunki, aby odbywały się one przynajmniej raz w kwartale. Powinny one zorientować inspektora kontrolującego OZR o wykonaniu planu produkcji i kosztów na odcinku produkcji rolnej, powodach ponoszenia strat ponadplanowych itp.

Kontrolując pracę gospodarstwa rolnego należy wyrobić sobie krytyczny pogląd czy działalność gospodarstwa rolnego stanowi bazę zaopatrzenia żywienia zbiorowego OZR.

W czasie inspekcji należy zanalizować celowość nakładów na produkcję roślinną i zwierzęcą, uzasadnienie stanów zapasów materiałowych oraz sprawdzić prawidłowość sporządzania i obiegu dokumentacji. Do przeprowadzenia takiej inspekcji należy więc odpowiednio się przygotować, a mianowicie: przejrzeć ostatnie materiały sprawozdawcze, zalecenia polustracyjne organów kontrolujących, zapoznać się z zadaniami planowymi gospodarstwa rolnego, a nawet o ile inspekcja w księgowości OZR nie była dawno przeprowadzana, przeprowadzić przed tym inspekcję w OZR pod kątem zbadania kontaktów oraz dokumentacji otrzymywanej od gospodarstwa rolnego.

Na podstawie zebranego i usystematyzowanego materiału należy zaplanować konkretne zadania i zakres inspekcji.

Przy analizie rentowności produkcji roślinnej w gospodarstwie rolnym, której przeprowadzenie jest w zasadzie możliwe po zbiorach, należy zwrócić szczególną uwagę na kształtowanie się nakładów i efekty produkcji w stosunku do obowiązujących norm zużycia nasion, nawozów oraz planowanych zbiorów.

Przy przeprowadzaniu zaś inspekcji w okresie nakładów na produkcję roślinną — porównać te zakłady również z obowiązującymi normami dla OZR np. wydajność pracy sprzężaju, zużycie paliwa dla maszyny rolnicze, wysiew zbóż, nawozów na ha itp. Przekroczenie obowiązujących norm będzie wskazywało na przekroczenie kosztów, ponieważ plan kosztów budowany jest przy uwzględnieniu obowiązujących norm zużycia i wydajności.

Normy obowiązujące powinno udostępnić bezpośrednio gospodarstwo, gdyż są one ustalone we własnym zakresie przez poszczególne resorty.

Największe jednak straty ponoszą OZR na produkcji zwierzęcej, dlatego też przy inspekcji w gospodarstwie rolnym należy sprawdzić wielkość tuczu w porównaniu z planem i potrzebami OZR — ustalić przyczyny ewentualnych odchyień oraz sprawdzić przyrost wagi tuczu w stosunku do zużycia paszy. Trzeba zwracać również uwagę na to, aby tuczniaki były koleczykowane lub tatuowane, co zapobiega nadużyciom. Przy kontroli tuczu powinno zwracać się uwagę na przeklasowanie do środków trwałych dorosłych niekarmionych na opas zwierząt oraz na terminową refundację z tytułu przeklasowania. Przeprowadzający inspekcję powinien zainteresować się również jak często i czy w ogóle prowadzona jest kontrola wewnętrzna w gospodarstwie oraz jak w tym zakresie spełnia swą rolę księgowy gospodarstwa rolnego.

Dokumentacja zaszcłości gospodarstw rolnych jest obecnie różnorodna, gdyż ustalają ją poszczególne resorty. Można jednak wyodrębnić zasadnicze grupy dokumentów:

- 1) dokumenty podstawowe — np. kwity przychodowe, rozchodowe, kwity omloty itp. są to dokumenty, które wystawia stanowisko pracy tzn. oborowy, magazynier, itp.
- 2) księgi, — w zakresie których wchodzi np. księgi magazynowe, księga inwentarza żywego itp., w którym dokonuje się zapisów na podstawie dokumentów podstawowych,
- 3) sprawozdania i wykazy — wysyłane co miesiąc lub dekadę z gospodarstwa rolnego do księgowości OZR np. raport obrotu ziemiopłodami, paszami, raport obrotu nawozami itp. Sporządza się je na podstawie zapisów w księgach. W czasie inspekcji należy zbadać wyrywkowo powiązanie tych grup dokumentów.

Dokumenty powinny być podpisywane przez osoby odpowiedzialne za dany odcinek pracy np. magazyniera, oborowego itp. oraz przez księgowego i kierownika gospodarstwa rolnego.

Zbrane podczas inspekcji materiały powinny być wykorzystane w kierunku poprawy pracy gospodarstwa rolnego. Stwierdzone nieprawidłowości należy najpierw omówić z kierownikiem gospodarstwa rolnego i kierownictwem OZR oraz w zależności od wagi stwierdzonych nieprawidłowości poczynić interwencje u odpowiednich czynników np. w OZR, w Zarządzie Zaop. Rob., przesyłając kopie tych interwencji Społecznej Komisji Kontroli Zaopatrzenia, Wojewódzkiej Radzie Związków Zawodowych itp.

Ze względu na specyficzną i trudną problematykę gospodarstw rolnych — szczególnie przy przeprowadzaniu inspekcji należy wykorzystywać w oddziałach znajomość i doświadczenie w tych zagadnieniach inspektorów kontrolujących jednostki rolnicze jak P.G.R., spółdzielnie produkcyjne.

Dużą korzyść przyniosłoby również dzielenie się uwagami i doświadczeniami z zakresu kontroli i inspekcji w gospodarstwach rolnych na łamach „Wiadomości NBP”.

*T. Jaroszkiewicz i A. Szuliga*

## Analiza kosztów własnych w przedsiębiorstwach komunalnych

Doniosłe znaczenie obniżki kosztów w gospodarce narodowej, podkreślane wielokrotnie w fachowej literaturze radzieckiej i polskiej powoduje konieczność bardziej aktywnego zainteresowania się analizą kosztów nie tylko przez przedsiębiorstwa bezpośrednio zaangażowane w działalności produkcyjnej, usługowej, handlowej itp. i ich jednostki nadrzędne, lecz również przez wszystkie instytucje rewizyjno-kontrolne.

Aparat kredytowy Narodowego Banku Polskiego w dotychczasowej swojej działalności nie był w zasadzie nastawiony na analizę działalności kontrolowanych przedsiębiorstw w zakresie kosztów własnych pomimo, że przedmiotem analizy każdej sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstw był wynik działalności kontrolowanego przedsiębiorstwa, określanego w zależności od planu i wyniku finansowego, jako przedsiębiorstwo planowo bądź ponadplanowo rentowne, deficytowe itp.

Ostatnio zakres obowiązków pracowników kredytowych powiększył się o nowe zadania, dotyczące analizy akumulacji i kosztów kontrolowanych przedsiębiorstw.

Poszukiwanie właściwych, odpowiednich metod analizy kosztów, przy uwzględnieniu wyżej przyjętych założeń, powoduje piętrzenie się trudności, zwłaszcza w odniesieniu do tych przedsiębiorstw i branż, które nie posiadają produkcji prostej, jednorodnej (jednofazowej) lecz przedmiotem działalności których jest produkcja złożona, niejednorodna (wielofazowa).

Wydaje się zatem, w świetle powyższego, że bankowa analiza kosztów powinna pójść innymi, swoistymi, mniej skomplikowanymi drogami, które jednakże pozwolą na wypracowanie pewnych metod, przyczyniających się skutecznie do włączenia kredytowego aparatu Banku do walki o obniżenie kosztów własnych w gospodarce narodowej.

Szeroki zakres zagadnień związanych z analizą kosztów własnych przy wielobranżowości występującej niemal w każdym resorcie nie pozwala przewidywać opracowania jednolitej metody analizy, jednakże nawet ta niejednorodność w poszczególnych branżach i przedsiębiorstwach posiada niewątpliwie wiele elementów wspólnych bądź podobnych, które mogą stanowić podstawę do bardziej szczegółowej analizy kosztów.

Przy bankowej analizie kosztów, niezależnie od badanego przedsiębiorstwa, powinniśmy wykorzystywać proste wskaźniki, ilustrujące współzależność pomiędzy poszczególnymi cyframi, ustalając na ich podstawie odchylenia od średniej i to zarówno w zakresie planowanym, na podstawie danych z planu techniczno-ekonomiczno-finansowego jak i w zakresie wykonania, na podstawie bilansu.

W przedsiębiorstwie produkującym różnego rodzaju wyroby lub świadczącym różne usługi (na przykład przedsiębiorstwo wielobranżowe w gospodarce komunalnej), dokładność tego rodzaju analizy uzależniona będzie od możliwości ustalenia współzależności między cyframi w odniesieniu do jednostki produkcji każdego rodzaju wyboru lub usługi odrębnie.

Bankową analizę kosztów w przedsiębiorstwach komunalnych możemy zatem rozpocząć od analizy planu techniczno-ekonomiczno-finansowego, ustalając planowany przeciętny koszt własny, przypadający na jednostkę produkcji lub usługi, przy ewentualnym uwzględnieniu podziału kosztów na koszty podstawowe i koszty ogólne. Dane porównawcze zebrane z kilku okresów sprawozdawczych w zakresie planowanego przeciętnego kosztu własnego jednostki produkcji lub usługi oraz w zakresie rzeczywistego kosztu własnego, wyliczonego na podstawie wykonania stanowić będą niewątpliwie bogaty materiał analityczny.

W przypadkach, gdy departament posiada kilka lub kilkanaście przedsiębiorstw podległych jednej branży, wówczas może okazać się pożyteczne podanie do wiadomości wszystkim oddziałom obejmującym swoim zasięgiem kontrolę działalności danej branży — wysokości przeciętnego planowanego i faktycznego kosztu własnego, przypadającego na jednostkę produkcji lub usługi w poszczególnych przedsiębiorstwach.

Poważne znaczenie mogą mieć niekiedy warunki lokalne, wyposażenie techniczne itp. okoliczności powodujące odchylenia od średniej, jednakże odchylenia te, to jest odchylenia od przeciętnego kosztu własnego jednostki produkcji lub usługi danej branży nie powinny być zbyt wygórowane.

Nadmierne odchylenia od średniej w zakresie kosztów podstawowych lub kosztów ogólnych stanowić będą podstawę do dalszej analizy kosztów, przy czym w ramach kosztów podstawowych należy zbadać zwłaszcza takie pozycje kosztów, jak koszty materiałów podstawowych, koszty materiałów pomocniczych, koszty płac pracowników produkcyjnych wraz ze świadczeniami lub tym podobne, a w ramach kosztów ogólnych, koszty płac personelu administracyjnego i technicznego, koszty związane z utrzymaniem zarządu przedsiębiorstw itp. Badania powyższe powinny być podobnie jak poprzednio przeprowadzane w odniesieniu do jednostki produkcji lub usługi.

W przypadkach, gdy przedsiębiorstwo świadczy różnorodne usługi, wówczas analiza kosztów własnych należy przeprowadzić oddzielnie dla każdego rodzaju usługi.

Przechodząc na podstawie tego, co już wyżej powiedziano, do konkretnej analizy kosztów własnych w przedsiębiorstwach komunalnych, weźmy jako pierwszy przykład miejskie przedsiębiorstwa komunikacyjne.

Ogółem koszt własny sprzedaży wszystkich miejskich przedsiębiorstw komunikacyjnych w skali krajowej wynosił w okresie badanym złotych 817.955,3/m.

Z kwoty tej na poszczególne stanowiska kosztów przypada:

1. Trakcja tramwajowa	487.887,4/m
2. Trakcja trolejbusowa	43.877,9/m
3. Trakcja autobusowa	184.486,6/m
4. Roboty odpłatne	16.442,4/m
5. Roboty o charakterze przemysłowym	57.671,0/m
6. Wyroby działalności pomocniczej	9.335,5/m
7. Materiały i towary	18.254,5/m
Razem	817.955,3/m

Koszt własny sprzedaży poszczególnych stanowisk kosztów bierzemy ze wzoru GK2a-f, który przedsiębiorstwa obowiązane są składać łącznie z bilansem w oddziale banku finansującego.

Ograniczając się w danym przypadku do analizy kosztów działalności podstawowej, która jest porównywalna, obliczamy koszt własny, przypadający na jednostkę produkcyjną w poszczególnych trakcjach: tramwajowej, trolejbusowej oraz autobusowej, przyjmując za jednostkę produkcyjną (kalkulacyjną) 1000 wozokilometrów.

Pozostałe stanowiska kosztów analizujemy w przypadkach nasuwających się wątpliwości co do realności danych. Zaznaczyć przy tym należy, że analiza kosztów własnych pozostałych stanowisk kosztów jest bardziej skomplikowana, ze względu na niewymierność i brak odpowiedniej porównywalności produkcji i usługi.

Koszty rzeczywiste trakcji tramwajowej wyniosły w okresie badanym 487.877,4/m, przy czym ilość wykonanych w tym okresie jednostek kalkulacyjnych wynosi 185,274 jed-

nostki, czyli na jednostkę kalkulacyjną przypada 2.633,34 groszy, przy koszcie planowanym, wynoszącym 2.452,66 groszy.

W ten sam sposób wyliczamy koszt własny jednostki kalkulacyjnej trakcji trolejbusowej i autobusowej, co ilustruje niżej podana tabelka:

Lp.	Rodzaj działalności	Jednostka kalkulacyjna	Ilość wykonanych jednostek	Koszt ogólny		Koszt jednostki kalkulacyjnej	
				planowany	rzeczywisty	planowany	rzeczywisty
1	Trakcja tramwajowa	1000 wozokilometrów	185.274	454.404,3	487.887,4	2.452,66	2.633,34
2	Trakcja trolejbusowa	1000 wozokilometrów	7.841	41.479,7	43.877,9	5.290,10	5.595,95
3	Trakcja autobusowa	1000 wozokilometrów	38.511	177.387,5	184.486,7	4.606,15	4.790,49

Z analizy wyżej podanych cyfr widzimy, że przedsiębiorstwa komunikacyjne we wszystkich trakcjach przekroczyły planowany koszt własny jednostki kalkulacyjnej.

Interwencje w przypadkach przekroczeń powinny zmierzać do ustalenia przyczyn przekroczeń i podjęcia środków zaradczych, zapobiegających powstawaniu przekroczeń w przyszłości.

Niektóre miejskie przedsiębiorstwa komunikacyjne, ze względu na wymiar świadczonych usług za jednostkę kalkulacyjną przyjmują nie 1000 wozokilometrów, lecz jeden wozokilometr. Na przykład Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacyjne w Radomiu wykonało w okresie badanym 361.400 wozokilometrów trakcji autobusowej przy koszcie własnym, wynoszącym 2.135,6/m złotych. A zatem koszt własny jednego wozokilometra wyniósł 5,90 groszy. Jest to oczywiście stosunek niekorzystny w porównaniu do kosztu własnego jednego wozokilometra trakcji autobusowej w skali krajowej, który wynosi 4,79 groszy. Zaznaczyć jednakże należy, że wymienione przedsiębiorstwo obniżyło w roku bieżącym koszty własne i według obliczeń prowizorycznych na ultimo drugiego kwartału bieżącego roku koszt własny jednego wozokilometra wyniesie niewiele ponad 4 złote, co daje poważną obniżkę kosztów własnych w skali rocznej.

Jako następny przykład z zakresu analizy kosztów własnych weźmy Miejskie Przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej (MPGK), przedsiębiorstwo wielobranżowe, prowadzące w ramach swej podstawowej działalności porównywalnej zakłady wodociągowe, hotele miejskie, miejskie łaźnie, a w ramach działalności nieporównywalnej — urządzenie komunalne, budowę ulic oraz gospodarkę ogrodniczą.

Ogólne koszty przedsiębiorstwa w okresie badanym wyniosły 261.927,84 groszy. Podział powyższych kosztów na poszczególne stanowiska przedstawia się następująco:

1. Zakład wodociągowy	35.405,16
2. Zakład oczyszczania	47.193,34
3. Hotele miejskie	13.298,75
4. Łaźnie miejskie	3.804,14
5. Urządzenia komunalne	26.444,72
6. Budowa ulic	107.459,44
7. Gospodarka ogrodnicza	28.322,29
<b>Razem</b>	<b>261.927,84</b>

Analitykę kosztów własnych na podstawie średnich wskaźników możemy przeprowadzić tylko w odniesieniu do zakładów o działalności porównywalnej z uwagi na niewymierność działalności nieporównywalnej.

Znając ilość wykonanych jednostek kalkulacyjnych przez zakłady o działalności porównywalnej i koszt rzeczywisty ich wykonania, wyliczamy koszt własny jednostki kalkulacyjnej w poszczególnych zakładach, przyjmując za jednostkę kalkulacyjną:

W wodociągach i kanalizacji	1 000 m <sup>3</sup> wody
W rozdzielniach wody	1 000 m <sup>3</sup> wody
W trakcji tramwajowej	1 000 wozokilometrów
W trakcji trolejbusowej	1 000 wozokilometrów
W trakcji autobusowej	1 000 wozokilometrów

W pralniach i farbiarniach	1 000 kilogramów
W hotelach	1 000 osobonoclegów
W gazowniach	1 000 m <sup>3</sup> gazu
W rozdzielniach gazu	1 000 m <sup>3</sup> gazu
W zakładach oczyszczania	1 000 m <sup>3</sup> nieczystości
W łaźniach	1 000 kąpiele

Jak już powiedziano wyżej, w przypadkach niskiego wymiaru świadczonych usług, za jednostkę kalkulacyjną przyjmuje się nie tysiąc jednostek a jedną jednostkę.

Dla informacji o ewentualnego wykorzystania przez oddziały podajemy planowany i rzeczywisty koszt jednostki kalkulacyjnej w roku 1954, w poszczególnych zakładach miejskich przedsiębiorstw gospodarki komunalnej, wyliczony w skali krajowej na podstawie zbiorczego bilansu rocznego Centralnego Zarządu Przedsiębiorstw i Urzędzeń Komunalnych. W oddzielnej rubryce podajemy w jakim wymiarze przyjęta została jednostka kalkulacyjna.

Lp.	Rodzaj działalności	Jednostka kalkulacyjna	Koszt jednostki kalkulacyjnej	
			planowany	rzeczywisty
<b>Wodociągi i kanalizacja.</b>				
1	Utrzymanie wodociągów	1 m <sup>3</sup>	0,52	0,55
<b>Rozdzielnie wody</b>				
2	Utrzymanie wodociągów	1 m <sup>3</sup>	0,31	0,33
<b>Komunikacja</b>				
3	Trakcja tramwajowa	1 wozokilometr	2,98	3,21
4	Trakcja autobusowa	1 wozokilometr	3,52	4,72
<b>Pralnie i farbiarnie</b>				
5	Pranie	1 kilogram	4,03	4,4
6	Czyszczenie	1 kilogram	12,26	10,64
7	Farbowanie	1 kilogram	13,35	17,25
8	Hotele	1 nocleg	15,88	15,70
9	Gazownie	1 m <sup>3</sup>	0,55	0,60
10	Rozdzielnie gazu	1 m <sup>3</sup>	0,39	0,39
<b>Zakłady oczyszczania</b>				
11	Wywóz nieczystości stałych	1 m <sup>3</sup>	19,73	21,01
12	Wywóz nieczystości płynnych	1 m <sup>3</sup>	28,07	25,82
13	Łaźnie	1 kąpiel	2,53	2,50

Porównanie danych z poszczególnych okresów sprawozdawczych w zakresie planu i wykonania oraz ewentualne odchylenie od średniej, stanowi podstawę do dalszej analizy kosztów własnych, która pociąga za sobą konieczność wniknięcia w koszty rodzajowe przy ich podziale na koszty bezpośrednie, koszty wydziałowe i koszty ogólne.

Jako przedmiot dalszej analizy weźmy dowolnie wybrane przez nas zakłady hotelowe, których koszt rzeczywisty, zgodnie z tym co podano uprzednio, wyniósł 13.298,75, łaźnie miejskie (3.804,14) urządzenia komunalne (26.444,72) oraz gospodarkę ogrodniczą (28.322,29) badanego przedsiębiorstwa wielobranżowego (MPGK), dla zorientowania się jak w wymienionych zakładach kształtowały się poszczególne elementy kosztów, co zilustruje nam tabelka rozliczenia kosztów ujmująca koszty rodzajowe w ramach kosztów bezpośrednich, wydziałowych i ogólnych, na poszczególnych stanowiskach kosztów.

Koszty bezpośrednie oraz koszty wydziałowe ujmowane są księgowo na poszczególnych stanowiskach kosztów, co praktycznie oznacza, że dla każdego z wymienionych wyżej siedmiu zakładów (wydziałów) prowadzone są odrębnie zapisy księgowe. Na przykład w ramach kosztów bezpośrednich robocizna na poszczególnych stanowiskach kosztów, to jest w poszczególnych zakładach (wydziałach) Miejskiego Przedsiębiorstwa Gospodarki Komunalnej wyniosła:

1. Zakład wodociągowy	złotych 11.756,81 to jest 12,8%
2. Zakład oczyszczania	złotych 20.806,20 to jest 22,8%
3. Hotele miejskie	złotych 4.371,13 to jest 4,8%
4. Łaźnie miejskie	złotych 1.686,54 to jest 1,8%
5. Urządzenia komunalne	złotych 11.266,46 to jest 12,3%
6. Budowa ulic	złotych 29.021,41 to jest 31,7%
7. Gospodarka ogrodnicza	złotych 12.685,68 to jest 13,8%
<b>Razem MPGK</b>	<b>złotych 91.594,23 to jest 100%</b>

Natomiast koszty ogólne ujmowane są łącznie dla całego przedsiębiorstwa, przy czym przedsiębiorstwa dla dokonania rozliczeń kosztów ogólnych, dokonują ich rozdziału (rozrzutu) na poszczególne stanowiska kosztów, na podstawie klucza, za który z reguły przyjmowana jest robocizna w wycieczkach z góry procentie (patrz wyżej podana tabela).

W omawianym przedsiębiorstwie MPGK koszty ogólne w okresie badanego miesiąca wyniosły:

plące (konto 159-1)	złotych 11.554,39
delegacje (konto 159-2)	złotych 872,50
koszty biurowe (konto 159-4)	złotych 777,75
utrzymanie budynków	złotych 201,75
nakłady finansowe (konto 159-10)	złotych 70
<b>Razem</b>	<b>złotych 13.407,09</b>

Wymienione wyżej koszty ogólne przedsiębiorstwa obciążają poszczególne stanowiska kosztów, zgodnie z podanym wyżej kluczem w wysokości:

1. Zakład wodociągowy	12,8% to jest 1.716,11 groszy
2. Zakład oczyszczania	22,8% to jest 3.056,82 grosze
3. Hotele miejskie	4,8% to jest 643,54 grosze
4. Łaźnie miejskie	1,8% to jest 241,33 grosze
5. Urządzenia komunalne	12,3% to jest 1.649,07 groszy
6. Budowa ulic	31,7% to jest 4.250,05 groszy
7. Gospodarka ogrodnicza	13,8% to jest 1.850,17 groszy
<b>Razem MPGK</b>	<b>100% to jest 13.407,09 groszy</b>

Te krótkie wyjaśnienia pozwolą nam łatwiej zorientować się w tabelce rozliczenia kosztów w wybranych przez nas zakładach Miejskiego Przedsiębiorstwa Gospodarki Komunalnej, a mianowicie w hotelach miejskich i łaźniach miejskich, prowadzących działalność porównywalną oraz w zakładach urządzeń komunalnych i gospodarki ogrodniczej o działalności nieporównywalnej, stanowiących przedmiot przeprowadzonej przez nas analizy kosztów własnych.

Podana przez nas tabela rozliczenia kosztów pozwala na daleko idące wnikięcie w strukturę kosztów własnych na poszczególnych stanowiskach powstawania kosztów i to zarówno w zakresie działalności porównywalnej jak i nieporównywalnej, co ma istotne znaczenie we współdziałaniu kredytowego aparatu Banku w walce o obniżenie kosztów własnych w kontrolowanych przez Bank przedsiębiorstwach.

Według M. Dimitriewa (Finanse Nr 2 z roku 1952) „w walce o obniżkę kosztów własnych duże znaczenie posiada poznanie i wykorzystanie wszystkich elementów składających się na ich strukturę“.

TABELKA ROZLICZENIA KOSZTÓW

Koszty rodzajowe	Nr konta	MPGK	STANOWISKA KOSZTÓW							Gospodarka Ogrodnicza
			Hotele Miejskie	Łaźnie Miejskie	URZĄDZENIA KOMUNALNE					
					Drogi	Tereny	Lasy	Razem		
Koszty bezpośrednie	Materiały		972,65	196,90	654,19	492,18		1.146,37	6.896,05	
	Paliwo			799,80						
	Robocizna		4.371,13	1.686,54	8.720,46	2.432,50	113,50	11.266,46	12.685,68	
	Narzut	151-3	679,07	261,41	1.351,67	377,04	17,59	1.746,30	1.966,28	
	Energia	151-4							495,44	
	Amortyzacja	151-6		180,—						
	Zużycie przedm. nietrwałych	151-2		551,08						
Remonty	151-9			438,16	8.710,—			8.710,—	500,—	
<b>Razem:</b>			<b>6.573,93</b>	<b>3.562,81</b>	<b>19.436,32</b>	<b>3.301,72</b>	<b>131,09</b>	<b>22.869,13</b>	<b>22.543,45</b>	
Koszty wydział.	Plące	158-1	4.762,99		1.013,34	281,85	15,73	1.310,92	2.335,96	
	Remonty	158-5								
	BHP	154	623,84		615,60			615,60	1.592,71	
	Amortyzacja	158-4								
	Transport									
<b>Razem:</b>			<b>5.386,83</b>		<b>1.628,94</b>	<b>281,85</b>	<b>15,73</b>	<b>1.926,52</b>	<b>3.928,67</b>	
Koszty ogólne	Plące	159-1	11.554,39							
	Delegacje	159-2	872,50							
	Koszty biurowe	159-4	777,50							
	Utrzymanie budynków		201,75	694,45						
	Nakłady finansowe		— 70							
	<b>Razem:</b>		<b>13.407,09</b>							
Procent obciążenia stanowisk			643,54	241,33	1.274,73	354,55	19,79	1.649,07	1.850,17	
<b>Razem:</b>			<b>1.337,99</b>	<b>241,33</b>	<b>1.274,73</b>	<b>354,55</b>	<b>19,79</b>	<b>1.649,07</b>	<b>1.850,17</b>	
<b>Ogółem:</b>			<b>13.268,75</b>	<b>3.804,14</b>				<b>26.444,72</b>	<b>28.322,29</b>	

Analizując w powyższy sposób koszty własne przedsiębiorstwa nie będziemy mieli trudności przy ustalaniu:

a) zużycia materiałowego, przypadającego na jednostkę usługi, b) nakładów osobowych, przypadających na jednostkę usługi wraz z analizą wydajności pracy i pracochłonności usług,

c) kosztów związanych z utrzymaniem zarządu przedsiębiorstwa, to jest takich problemów, które postawione zostały w roku bieżącym w przemyśle na czoło zagadnień z zakresu analizy kosztów (porównaj artykuł J. Dobrowolskiego — Wiadomości NBP Nr 3 z roku bieżącego).

Analiza poszczególnych elementów kosztów pozwala niejednokrotnie na wykrycie przeróżnych nieprawidłowości w przedsiębiorstwach kontrolowanych. Na przykład, Oddział Wojewódzki w Zielonej Górze na podstawie analizy kosztów ogólnych, w których niektóre pozycje były zbyt wygórowane, wykrył nieprawidłowości, które pociągnęły za sobą poważne konsekwencje dla przedsiębiorstwa i jego terenowej jednostki nadrzędnej.

Analiza kosztów robocizny bezpośredniej w Miejskim Przedsiębiorstwie Oczyszczania Miasta w Warszawie doprowadziła do ustalenia wygórowanych zarobków przez niektórych pracowników przedsiębiorstwa, spowodowanych brakiem kontroli wykonywanych przez nich usług w zakresie oczyszczania miasta. Analiza kosztów Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji w Szczecinie pozwoliła na stwierdzenie błędnej konstrukcji planu techniczno-ekonomicznego, a mianowicie przedsiębiorstwo planowo-deficytowe przy jednakowych kosztach planowanych i rzeczywistych oraz jednoczesnym przekroczeniu planowanych usług o około 24% poniosło stratę niższą niż planowana o około 36% itd.

## O kilku sposobach pełnej realizacji Uchwały nr 526 Prezydium Rządu

Uchwała KC PZPR i Rady Ministrów z maja bieżącego roku „W sprawie zabezpieczenia wykonania budżetu państwa na rok 1955” oraz Uchwała Nr 526 Prezydium Rządu „W sprawie wzmocnienia działalności NBP w zakresie pogłębienia rozrachunku gospodarczego i podniesienia dyscypliny finansowej przedsiębiorstw”, zmobilizowały wszystkie oddziały terenowe NBP do pełnego i właściwszego wykonywania zadań, jakie przed aparatem bankowym postawiły partia i rząd. Rzecz jasna, że w walce między innymi o obniżenie kosztów własnych, o prawidłowe wykonywanie przez przedsiębiorstwa planów akumulacji — poważna rola przypada Narodowemu Bankowi Polskiemu, który w polskim systemie kredytowo-rozliczeniowym zajmuje miejsce centralne.

Wiele jest zadań aktualnych, pilnych i zasadniczych, które mają wpływ na właściwą realizację w codziennej praktyce wspomnianych uchwał. Wcielenie w życie wyżej cytowanych uchwał i związanych z nimi zarządzeń Centrali NBP z miejsca zrewolucjonizować musiało styl pracy oddziałów terenowych. Siłą rzeczy wyłania się więc zagadnienie jak dalece oddziały — opierając się o zdobyte doświadczenia — musiały przestawić swą pracę, aby sprostać nowym zadaniom.

Celem niniejszego, krótkiego artykułu, jest podzielenie się spostrzeżeniami dotyczącymi realizacji uchwał przez nasz Oddział w Tomaszowie Mazowieckim.

Przede wszystkim uintensywniliśmy szkolenie zawodowe we wszystkich zespołach według dokładnie opracowanego

Wychodzimy z założenia, że obecnie nie ma takiego przedsiębiorstwa komunalnego w którym nie dałoby się w poważnym stopniu obniżyć kosztów własnych, a osiągnięcia w tym zakresie będą tym szybsze i skuteczniejsze, im prędzej włączymy się do szeroko zakrojonej współpracy z przedsiębiorstwami i jednostkami nadrzędnymi w walce o obniżenie kosztów własnych, do czego niezbędna nam jest znajomość struktury, miejsce powstawania, rozliczeń i układu kalkulacyjnego kosztów.

Wykrywanie przekroczeń i nieprawidłowości w strukturze kosztów własnych nie powinno jednakże mieć charakteru przypadkowości, lecz powinno wynikać z metodologicznej analizy struktury i układu kalkulacyjnego kosztów przy badaniu wszystkich elementów kosztów w ich wzajemnym stosunku i powiązaniu na poszczególnych stanowiskach kosztów własnych tak w zakresie działalności porównywalnej jak i nieporównywalnej badanego przedsiębiorstwa.

W walce o obniżenie kosztów własnych przedsiębiorstwa należy jednakże pamiętać o tym, że obniżenie kosztów własnych nie może mieć wpływu ujemnego na jakość świadczonych usług, a zagadnienie to ma dominujące znaczenie w przedsiębiorstwach komunalnych, które z reguły są przedsiębiorstwami planowo-deficytowymi.

B. Wiesiołowski w pracy pod tytułem „Ekonomika i organizacja gospodarki komunalnej” podaje, „że doświadczenia osiągnięte w walce o obniżenie kosztów własnych produkcji i usług przedsiębiorstw komunalnych wykazują, że pod tym względem istnieją w gospodarce komunalnej bardzo duże możliwości” oraz „zwiększenie akumulacji przedsiębiorstw socjalistycznych osiąga się w zasadzie przez zwiększenie produkcji i obniżenie jej kosztów własnych. Obniżeniu kosztów własnych powinno towarzyszyć podniesienie jakości produkcji”.

M. Koeltz

planu szkolenia. Wspólnie z POP PZPR omówiliśmy na otwartych zebraniach podstawowej organizacji partyjnej polityczne znaczenie uchwał. Na oddziałowych naradach pracy w lipcu, sierpniu i wrześniu bieżącego roku systematycznie zapoznawano załogę z zadaniami NBP w świetle uchwał KC PZPR i Prezydium Rządu, równocześnie informując załogę o stopniu realizacji zadań postawionych przed oddziałem. Położono także duży nacisk na akcję instruktazowo-szkoleniową przedsiębiorstw, organizując w tym celu w sierpniu dwie konferencje oraz jedną wspólną z wydziałem finansowym rady narodowej i kilka odpraw branżowych.

Zdajemy sobie sprawę, że pełna realizacja zadań wynikających z uchwał możliwa jest jedynie przy ścisłej współpracy z partią, która — jako kierownicza siła — najlepiej zna problemy gospodarcze, społeczne i polityczne swego terenu.

Wychodząc z założenia, że żywa więź z partią musi ulec dalszemu zacieśnieniu, oddział łącznie z Wydziałem Ekonomicznym KM PZPR zorganizował w KM PZPR konferencję aktywu terenowego. Na konferencji tej (odbyła się w końcu sierpnia bieżącego roku) omówiono:

1. „Nowe zmiany w polskim systemie kredytowo-rozliczeniowym w świetle doświadczeń radzieckich” oraz
2. Scharakteryzowano przedsiębiorstwa zakwalifikowane do źle pracujących w świetle przepisów bankowych.

Żywa, krytyczna i samokrytyczna dyskusja przy udziale kierownictwa KM PZPR świadczyła, że ta nowa metoda

współpracy z całym aktywnym terenowym (w tym sekretarz POP, przewodniczący rad zakładowych, dyrekcje) pomogła wyciągnąć właściwe wnioski z uchwał i pełniej zmobilizowała kierownictwo przedsiębiorstwa do większego zainteresowania się sprawami finansowymi. Wskazała ona także na korzyści, jakie dla dobra właściwej współpracy NBP z przedsiębiorstwami wypływają z krytyki.

Za aprobatą KM PZPR w Tomaszowie Mazowieckim wygłaszaliśmy dla aktywno-polityczno-gospodarczego miasta cykl czterech wykładów w ośrodku szkolenia partyjnego, który obejmował między innymi takie zagadnienia, jak „Istota i zadania rozrachunku gospodarczego w przedsiębiorstwach socjalistycznych“, czy „Rola i zadania NBP w polskim systemie finansowym w walce o obniżkę kosztów własnych“. Oddział wychodzi z założenia, że przeszkolony aktyw polityczno-gospodarczy — to gwarancja właściwej realizacji uchwał na terenie kontrolowanych przedsiębiorstw.

Jest wiele innych sposobów utrzymywania więzi NBP z terenem, nie tej oficjalnej, ale żywej, codziennej, bliskiej potrzebom terenu. Do tych sposobów zaliczam więź z władzami terenowymi, udział w pracy komisji na przykład finansowej, budżetu i planu. Nasza radna, zabierając osta-

tnio głos na sesjach MRN omówiła działalność NBP w świetle uchwał KC PZPR i Prezydium Rządu, wskazując na nieprawidłowości w przedsiębiorstwach źle pracujących. W wyniku takiego stanu rzeczy na przykład na wrześniowej sesji MRN powołano specjalną komisję do zbadania działalności finansowo-gospodarczej dwóch oddziałów zaopatrzenia robotniczego.

Wymieniono tu tylko kilka przykładów korzyści płynących ze ścisłej współpracy z partią i prezydium MRN. Należy jednak dodać, że jest wiele innych, znanych oddziałom od-cinków, gdzie można intensywnie oddziaływać na kontrolowane przedsiębiorstwa, między innymi położono w oddziale szczególny nacisk na kontrolę bezosobowego funduszu płac (interwencje rosną z dnia na dzień). W walce o wykonanie planu kasowego poświęcamy dużo uwagi pełnemu, terminowemu odprowadzaniu utargów dziennych, oszczędności na odcinku pozycji limitowanych itp.

Sporo też wysiłku włożył zespół kredytowy we właściwe przygotowanie konferencji partyjno-ekonomicznych, kontrolę realizacji uchwał podjętych na tych konferencjach, czy udział w naradach aktywno-gospodarczego przedsiębiorstw.

*J. Zakrzewski*  
Tomaszów Mazowiecki

## Ruch usprawnieniowy w oddziałach terenowych NBP w świetle Uchwały Prezydium Rządu nr 446 z dnia 11.6.1955 roku

Uchwała Prezydium Rządu Nr 446 z dnia 11 czerwca 1955 roku w sprawie usprawnienia administracji państwowej ma na celu wygospodarowanie oszczędności etatowych oraz zmniejszenie wydatków z dochodu narodowego na rzecz tej części świata pracy, która nie bierze bezpośredniego udziału w tworzeniu nowych wartości materialnych. Wygospodarowane etaty mają znaleźć zatrudnienie w tych sektorach gospodarki, które odczuwają niedostateczną obsadę potrzebną do wykonania planów i założeń gospodarczych państwa. Wyzwolenie rezerw etatowych w administracji wymaga rewizji gospodarki etatowej oraz rewizji organizacji i metod pracy wykonywanej przez jednostki należące do administracji.

Jeżeli chodzi o Narodowy Bank Polski, to należy stwierdzić, że gospodarka etatowa w stosunku do oddziałów terenowych była i jest prowadzona przez oddziały wojewódzkie w sposób racjonalny, przy wnikliwym rozeznaniu faktycznych potrzeb oddziałów, a więc pod tym względem wygospodarowanie dalszych oszczędności etatowych w oddziałach terenowych bez ujemnych następstw jest prawie niemożliwe.

Wychodząc z tego założenia musimy wyciągnąć logiczny wniosek, że wygospodarowanie oszczędności etatowych w oddziałach terenowych może nastąpić jedynie w drodze:

- 1) usprawnień w organizacji pracy oraz
- 2) usprawnień w poszczególnych rodzajach wykonywanych czynności.

Jeżeli mowa o usprawnieniach w organizacji i metodach pracy, to pod tym względem istnieją jeszcze możliwości, które winny być wykorzystane przez wszystkich pracowników, racjonalizatorów i lokalne komisje usprawnień — jako tematyka do podnoszenia na wyższy poziom jakości i wydajności pracy. Trzeba niestety stwierdzić, że ruch usprawnieniowy w większości oddziałów terenowych nie wykazuje dostatecznej aktywności.

W tym miejscu zastanowimy się nad tematyką, która w chwili obecnej może być przedmiotem usprawnień.

Okres ubiegłych lat wskazuje na to, że ruch racjonalizatorski na terenie oddziałów terenowych nie posiada dostatecznych warunków rozwojowych. Wnioski racjonaliza-

torskie są opracowywane prawie wyłącznie przez nielicznych pracowników o wyższych kwalifikacjach zawodowych, którzy z reguły są przeciążeni pracą i wszelkie koncepcje usprawnieniowe oraz opinie opracowują w domu w miarę posiadanego wolnego czasu.

Tematyka usprawnieniowa nie jest jednolicie ukierunkowana co powoduje częstokroć niepotrzebne dublowanie wysiłku oraz opracowywanie wniosków na nieaktualne tematy. Taki stan rzeczy powoduje, że ilość wniosków nagradzanych przez Centralną Komisję Usprawnień jest stosunkowo mała. Ponadto rozpatrywanie i opiniowanie wniosków w GKPUA przy Centrali NBP częstokroć trwa szereg miesięcy. Powyższe okoliczności wpływają niewątpliwie ujemnie na ruch usprawnieniowy.

Trzeba podkreślić, że ogniwa związku zawodowego nie przejawiają dostatecznego zainteresowania racjonalizatorstwem na terenie NBP i nie udzielają prawie żadnej pomocy w tym zakresie kierownictwu oddziałów oraz lokalnym komisjom usprawnień. Akcja propagandowa i uświadamiająca ze strony związku zawodowego prawie nie istnieje.

Racjonalizatorzy Banku nie posiadają tych uprawnień i przywilejów jakie przysługują racjonalizatorom gałęzi produkcyjnych gospodarki narodowej (na przykład odznaki racjonalizatorskie, tytuły przodowników pracy, przydziały talonów na zakup ratalny radioodbiorników, rowerów, motocykli itp.).

Również członkowie lokalnych komisji usprawnień nie posiadają odpowiedniej zachęty do bardziej aktywnej działalności. Stosownie do obowiązujących przepisów w innych gałęziach gospodarki narodowej członkowie komisji usprawnień mają prawo otrzymywać honoraria za przeprowadzone ekspertyzy, wygłaszane referaty i odbywane posiedzenia. Przepis ten nie ma zastosowania na terenie Banku.

Komisje lokalne działają w oparciu o przestarzałe przepisy bankowe (regulamin — patrz Zarządzenie Dział II strona 42 i 43) zaś wytyczne związku zawodowego w sprawie socjalistycznego współzawodnictwa w NBP (załącznik do ZP Nr 1/55) zbyt lakonicznie i ogólnikowo ujmują

sprawę usprawnień w oddziałach NBP. Brak skodyfikowanych przepisów w zakresie usprawnień stanowi również poważną lukę, której wypełnienie jest w chwili obecnej bardzo aktualne.

Przy opracowywaniu nowych przepisów dotyczących ruchu racjonalizatorskiego na terenie NBP należałoby kierować się wytycznymi zarządzenia Przewodniczącego PKPG i Ministra Finansów Nr 34 z dnia 8 marca 1955 roku (Biuletyn PKPG Nr 8/55), które mówi o trybie postępowania przy zabezpieczeniu w planach techniczno-ekonomicznych środków na wykonanie zadań w zakresie wynalazczości pracowniczej.

Z zarządzenia powyższego wynika, że ministrowie resortowi mają zwiększyć dotychczasowy nadzór nad realizacją projektów racjonalizatorskich i zabezpieczyć w planach techniczno-przemysłowo-finansowych pokrycie finansowe potrzeb ruchu racjonalizatorskiego. W planach pokrycia finansowego mają być przewidziane następujące koszty:

- a) utrzymania administracji ruchu wynalazczego,
- b) utrzymania klubów techniki i racjonalizatorstwa,
- c) popularyzacji wynalazczości,
- d) pomocy technicznej,
- e) związane z realizacją projektów,
- f) oraz koszty wynagrodzeń twórców projektów racjonalizatorskich.

Jak widzimy ruch racjonalizatorski w świetle powyższego zarządzenia został mocno podbudowany organizacyjnie i finansowo w przedsiębiorstwach państwowych.

Nie jest jasne, czy wyżej przytoczone zarządzenie Przewodniczącego PKPG i Ministra Finansów dotyczy również bankowości. Trzeba jednak stwierdzić, że wydanie aktualnych przepisów odpowiednio dostosowanych do potrzeb banków wpłynie dodatnio na pobudzenie i aktywizację ruchu usprawnieniowego na terenie NBP. Jeżeli twórcza myśl usprawnieniowa pracowników naszego Banku przynosi korzyści w zakresie usprawnienia działalności gospodarczej przedsiębiorstw, usprawnienia techniki i operacji ban-

kowych oraz w zakresie efektywnych oszczędności w budżecie Banku, to jasne jest, że udział pracowników bankowych w usprawnianiu pracy jest bardzo pozytywny.

Na tle powyższych rozważań nasuwają się następujące wnioski, których realizacja zapewni niewątpliwie pobudzenie i zwiększenie efektywności ruchu racjonalizatorskiego na terenie NBP:

- 1) wyraźne sprecyzowanie celu i metod pobudzenia racjonalizatorstwa na terenie NBP,
- 2) wydanie odpowiednich skodyfikowanych przepisów normujących zagadnienie ruchu racjonalizatorskiego na terenie NBP. Należałoby:
  - a) opracować statut lokalnych komisji usprawnień,
  - b) opracować wytyczne dla administracji i ogniw związku zawodowego, które bardziej mobilizująco i wszechstronnie sprecyzują kompetencje i obowiązki tych czynników w zakresie rozwoju ruchu racjonalizatorskiego,
- 3) zorganizowanie planowania rzeczowego i finansowego w zakresie usprawnień — stosownie do potrzeb Banku (oddziałów),
- 4) nadanie właściwego kierunku tematyce usprawnieniowej poprzez zorganizowane planowanie w tym zakresie na szczeblu Centrali NBP,
- 5) stworzenie odpowiednich funduszy do dyspozycji administracji oraz lokalnych komisji oddziałów, jako pokrycie potrzeb finansowych w zakresie działalności usprawnieniowej,
- 6) częstsze ogłaszanie konkursów na tematy usprawnieniowe w zakresie bankowości,
- 7) ustalenie odznak racjonalizatorskich oraz przodowników pracy w bankowości,
- 8) przyznanie racjonalizatorom bankowym przywilejów przysługujących racjonalizatorom produkcji,
- 9) przyspieszenie trybu rozpatrywania wniosków racjonalizatorskich przez Główną Komisję Usprawnień przy Centrali NBP.

J. Hermanowicz  
Gdynia

## Ewidencja wykorzystania limitu kredytu na nadzwyczajne potrzeby

W Oddziale Jelenia Góra od lipca 1953 roku ewidencja wykorzystania limitu kredytu na nadzwyczajne potrzeby prowadzona jest na kartotekach systemem drabinkowym, a więc w sposób odbiegający od sposobów wprowadzonych ZP 20/53 i ZP 190/54.

Ponieważ ten sposób ewidencjonowania, w przeszło dwuletniej praktyce, zdał w pełni egzamin życiowy, chcielibyśmy się podzielić tym doświadczeniem z innymi oddziałami, tym bardziej, że ZP A/54/55 zezwala na posługiwanie się bądź wzorem D-15, bądź wzorami o innym układzie, jeśli odpowiadają one bardziej potrzebom oddziałów.

Nasz system ewidencji wykorzystania limitu kredytu na nadzwyczajne potrzeby pochłania minimum czasu. W oddziale naszym uruchamia się i spłaca miesięcznie około 150 pozycji kredytu na nadzwyczajne potrzeby, co odpowiada przeciętnie 600 ratom tego kredytu, a więc zapisom w ewidencji. Na prowadzenie ewidencji jeden pracownik nie traci więcej jak 15 minut dziennie. Warunkiem jednak jest dokładność zapisów i codzienne uzgadnianie z księgowością oddziału kwot zaangażowanego limitu, to jest saldem konta bilansowego „40“, wykazanym w bilansie dziennym.

Ewidencja ta składa się z:

- 1) „primanotki“
- 2) „kart dekadowych“.

Nie posiadając innych formularzy bardziej dostosowanych do potrzeb ewidencji, posłużyliśmy się zapasem nieaktualnego już dla naszego oddziału formularza F-4705 „Karta należności inkasowych“. Formularze te przecinamy

pienowo na trzy części, uzyskując w ten sposób wąskie paki kartonowe, poliniowane i porubrykowane w sposób mniej więcej dostosowany do rubryk ewidencji. Te karty spinamy w jeden bloczek i to w taki sposób, aby w miarę potrzeby mogły być podłączane we właściwe miejsce dodatkowe karty, lub wycofywane już nieaktualne, to znaczy po upływie odnośnych dekad.

System kartotekowy jest znacznie wygodniejszy, niż wzór D-15, który bazuje na jednym zestawieniu „płachcie“, o ograniczonej ilości kolumn, na skutek czego zapisy dotyczące dalszych dekad były gromadzone w kolumnie zbiorczej, która z początkiem nowego kwartału musiała być rozbijana na pozycje rat płatnych w poszczególnych dekadach. I. „P r i m a n o t k a“ przedstawia się następująco:

Aktualna kwota limitu oddziałowego 11.000				
Data	Nr konta	Kwota	Rozdysponowany limit	Uwaga
Stan wyjściowy			10.000	
25.9	225	+ 100	10.045	Ink
	256	+ 500		
	382	— 700		
	156	+ 200		
	178	— 55		
26.9	210	+ 100	9.985	
	260	— 50		
	310	— 30		
		— 30		
	250	— 80		

Zapisy w „primanotce“ dokonywane są pod datą załatwienia wniosku, kolumna „Nr konta“ odpowiada numerowi rachunku rozliczeniowego kredytobiorcy, Znak „+“ oznacza uruchomienie kredytu, Znak „-“ jego spłatę. W kolumnie „Rozdysponowany limit“ wyprowadza się na koniec dnia aktualne wykorzystanie limitu, lub też gdy limit jest na wyczerpaniu, dokonuje się tego wyprowadzenia w ciągu dnia, aby nie dopuścić do jego przekroczenia. Uwaga „lnk“ oznacza, że uruchomiony kredyt został przekazany na wykup faktur, wobec czego obciążenie konta „40“ kredytobiorcy nastąpi z reguły dopiero w następnym dniu.

Aktualna kwota rozdysponowanego limitu, po odjęciu ewentualnych pozycji oddanych na wykup faktur, winna być zgodna z saldem kredytu na nadzwyczajne potrzeby w bilansie dziennym oddziału, wymaga to uzgodnienia codziennego (może być w drodze telefonicznej) z działem rachunków bankowych. W razie rozbieżności należy przyczynę wyjaśnić na podstawie „dziennika zbiorczego“. W ten sposób uzyskuje się automatycznie kontrolę czy wszystkie pozycje księgowane na koncie „40“ zostały zaewidencjonowane w „primanotce“, a w ślad za tym i na „kartach dekadowych“. „Primanotka“ ułatwia wyjaśnienie ewentualnego błędu w księgowaniu, lub pozycje zaksięgowane na koncie „40“ wskażą na błąd jaki wkraść się do „primanotki“. Dla lepszej kontroli wszystkie dowody memorialowe i zlecenia wykupu żądań zapłaty w ciężar konta „40“ muszą zawierać parafę pracownika prowadzącego „ewidencję wykorzystania limitu kredytu na nadzwyczajne potrzeby“ i bez tej parafy ani dział rachunków bankowych ani dział rozliczeń poleceń obciążenia konta „40“ nie przyjmuje.

2. „K a r t y d e k a d o w e“ zakładane są bieżąco na wszystkie dekady, na które przypada termin spłaty przyznanego kredytu na nadzwyczajne potrzeby. Jeżeli

Stan:		Stany:		
„Primanotka“		I dekada X/55	II dekada X/55	III dekada X/55
Stan wyjściowy	10.000 =	1.000	+ 6.000	+ 3.000
25.9	10.045 =	1.300	+ 6.200	+ 2.545
26.9	9.985 =	1.190	+ 6.250	+ 2.545

zapisy jednej dekady nie mieszczą się na „karcie“ podkłada się do bloczka nową kartę, przenosząc odpowiednio saldo rat płatnych w danej dekadzie.

Zapisy na „kartach dekadowych“ powiązane z przykładem przytoczonym wyżej w punkcie 1) przedstawiać się będą następująco:

(trzy oddzielne karty)

I. dekada X/55				II. dekada X/55				III. dekada X/55			
data płatności	Nr konta	Kwota	Suma rat	data płatności	Nr konta	Kwota	Suma rat	data płatności	Nr konta	Kwota	Suma rat
3	250	+ 500		15	221	+ 6000	6000	22	382	+ 2000	
2	260	+ 100		16	225	+ 100		23	146	+ 1000	3000
5	310	+ 400	1000	17	156	+ 100	6200	25	256	+ 300	
7	256	+ 200		17	210	+ 50	6250	20	382	+ 1300	
5	156	+ 100	1300						178	- 1000	
7	210	+ 50						23	178	+ 945	254
	260	- 100									
2	260	+ 50									
	310	- 400									
5	310	+ 370									
	250	- 500									
3	250	+ 420	1190								

Uwaga: cyfry zaznaczone pismem pochyłym oznaczają cyfry skreślone.

Podany przykład ogranicza się tylko do trzech „kart dekadowych“, których ilość w praktyce będzie oczywiście znacznie większa.

Sposób zapisywania w „kartach dekadowych“:

a) przy uruchamianiu kredytu na nadzwyczajne potrzeby raty poszczególne wpisuje się na kartę dekadową, zaznaczając w pierwszej kolumnie dzień płatności, w drugiej kolumnie podaje się Nr konta rachunku rozliczeniowego kredytobiorcy, wysokość raty wpisuje się do kolumny następnej ze znakiem „+“.

b) przy całkowitej spłacie raty skreśla się, w sposób pozwalający odcyfrować pierwotny zapis, kwotę odpowiadającą spłaconej racie i znak „+“ i wprowadza tę pozycję (z zaznaczeniem Nr konta kredytobiorcy) ze znakiem „-“ ze stanu karty dekadowej.

c) przy częściowej spłacie raty, co ma często miejsce przy przedterminowej spłacie na skutek złożenia bilansu, nowego oświadczenia przedsiębiorstwa czy inspekcji przeprowadzonej przez oddział — skreśla się całą ratę i wprowadza ją ze znakiem „-“ (analogicznie jak w punkcie b), z tym, że pozostałą część raty zanotowuje się pod odpowiednią datą płatności z oznaczeniem Nr konta kredytobiorcy (analogicznie jak w punkcie a). Ponieważ jednak w „primanotce“ i na karcie kontowej „40“ operacja ta zanotowana jest per saldo, oba te zapisy w „karcie dekadowej“ łączy się klamrą, dla łatwiejszej kontroli.

d) przy prolongacie raty wyprowadza się ratę tak jak w punkcie b) z danej „karty dekadowej“, a wprowadza ją w punkcie a) na „kartę dekadową“ odpowiadającą prolongowanemu terminowi. Ponieważ jednak prolongata ta nie znajduje odpowiednika ani w „primanotce“, ani na karcie kontowej „40“, można przy tego rodzaju zapisach na „kartach dekadowych“ umieścić znak „Prol“.

Kontrola zapisów na „kartach dekadowych“:

a) suma rat płatnych we wszystkich dekadach musi się równać sumie rozdysponowanego limitu w „primanotce“ na przykład:

25	256	+ 300	
22	383	+ 1.300	
23	178	+ 945	2.545

Skoro więc „primanotka“ musi być codziennie uzgadniana z bilansem dziennym oddziału (patrz wyżej pod 1), sumy rat odnotowanych w „kartach dekadowych“ muszą być równe obligu konta „40“ z uwzględnieniem pozycji oddanych na wykup faktur komórce rozliczeń. Zapisów w „kartach dekadowych“ dokonuje się bowiem w momencie przyznania kredytu, a więc rozdysponowania limitu.

b) suma wszystkich otwartych pozycji ze znakiem „+“, jak na przykład w III dekadzie X/55

musi odpowiadać kwocie rat płatnych w danej dekadzie, wprowadzonej systemem drabinkowym w ostatniej kolumnie „karty dekadowej“.

Prowadzona tym systemem ewidencja wykorzystania limitu kredytu na nadzwyczajne potrzeby, poza swym podstawowym celem nakreślonym ZP A/54/55, to jest

a) obserwacją aktualnego wykorzystania limitu  
b) ustaleniem wysokości w jakiej kredyt może być wykorzystany w poszczególnych dekadach kwartału, spełnia w naszym oddziale jeszcze dodatkową rolę, a mianowicie służy jako ścisły kalendarzowy terminarz rat kredytu na nadzwyczajne potrzeby.

Pracownik prowadzący ewidencję wykorzystania limitu kredytu na nadzwyczajne potrzeby przypomina codziennie (na jej podstawie) poszczególnym inspektorom płatność rat przypadających na ten dzień. Tym samym unika się przeoczenia spłaty rat w terminie, co łatwo może mieć miejsce przy wyłącznym posługiwaniu się terminarzem



według wzoru C-13. Terminarz ten bowiem nie posiada układu chronologicznego, a więc raty muszą być dodatkowo odnotowywane w kalendarzu. A kredyt na nadzwyczajne potrzeby jest najbardziej ruchliwym kredytem o ściśle określonych terminach płatności.

Opis techniczny ewidencji wykorzystania limitu kredytu na nadzwyczajne potrzeby wydawać się może skompli-

kowany — w praktyce jest to ewidencja ogromnie prosta, lecz przy jej wprowadzeniu należy dokładnie uzgodnić stany wyjściowe rozdysponowanego limitu ze stanem konta bilansowego „40” i terminarzami C-13 poszczególnych kredytobiorców.

O. Konopka  
Zielona Góra

## Niedociągnięcia w sporządzaniu wniosków kasowych uczestników planowania kasowego

Od wielu już lat obroty gotówkowe ujmowane są w planie kasowym i od wielu lat opracowywane są wnioski kasowe uczestników planowania kasowego. Zdawałoby się, że już minęło dosyć dużo czasu, ażeby została nabyta dostateczna praktyka dla bezbłędnego sporządzania tych wniosków, i że powinny być one sporządzone bez większych i liczniejszych usterek.

W rzeczywistości osiągnięto już duży postęp jeśli chodzi o terminowość składania do Banku tych wniosków. Natomiast co do formalno-rachunkowej i merytorycznej strony zagadnienia, to jeszcze bardzo często występują niedociągnięcia, z którymi nadal trzeba waleczyć, ażeby plan kasowy oparty był na rzetelnym i dobrym materiale oddolnym.

Opierając się na obserwacjach poczynionych w pierwszym półroczu 1955 roku wydaje się, że pożyteczne byłoby omówienie jakie niedociągnięcia najczęściej spotykają się, jakie przyczyny powodują je i co należałoby uczynić, ażeby do powstawania tych niedociągnięć nie dopuszczano.

1. Dla ustalenia zgodności między planami finansowo-gospodarczymi, a wnioskami kasowymi w podstawowych tytułach planu kasowego służą między innymi składane przez uczestników planowania kasowego, jako załączniki do zasadniczego wniosku kasowego, rozliczenia wpływów z:

- a) utargu towarowego i żywienia zbiorowego (wzór i Ut)
- b) podatków i opłat oraz składek ubezpieczeniowych (wzór 1 Pu), oraz rozliczenia rozchodów na
- c) skup artykułów rolnych (wzór 1 Sk).

Tymczasem bywają przypadki, że uczestnicy planowania kasowego i to najczęściej gminne spółdzielnie „Samopomoc Chłopska”, przy składaniu wniosków kasowych do Banku nie załączają rozliczeń wzór 1 Ut i wzór 1 Sk, a jeżeli załączają te rozliczenia, to nieraz nie są one powiązane cyfrowo z wnioskami kasowymi, albo powiązanie to jest błędnie wyprowadzone. Najczęściej spotyka się powiązanie utargu towarowego w rubryce 10 wniosku kasowego wzór 1 D „realizacja gotówkowa ogółem” z rubryką 1 „sprzedaż ogółem” w rozliczeniu wzór 1 Ut, zamiast z rubryką 3 „Sprzedaż gotówkowa” tego rozliczenia.

2. Sezonowe zmiany w zakupach towarowych i w kształtowaniu się innych tytułów wniosków kasowych. Stwierdzono jednak wiele przypadków mechanicznego podziału we wnioskach kasowych sum kwartalnych na sumy miesięczne w poszczególnych tytułach, chociaż z miesięcznych sprawozdań z obrotów gotówkowych odnośnych uczestników planowania kasowego wynikało, że wykonanie tych obrotów nie było rytmiczne.

3. W odróżnieniu od skupu, który obejmuje zakupy towarów, przedmiotów itp do dalszej odprzedaży, renowacji lub przerobu, tytuł planu kasowego „zakup towarów i materiałów” grupuje wypłaty na zakup w ramach zaopatrzenia jednostki zakupującej. Niejednokrotnie były spotykane przypadki wykazywania wypłat na zaopatrzenie nie tylko przedsiębiorstw, ale i takich zakładów, jak „Dom Dziecka” w tytule „skup artykułów rolnych i innych” zamiast w tytule „zakup towarów i materiałów”.

4. Przy dokonywaniu analizy wniosków kasowych w wielu przypadkach trzeba wykorzystywać dane zawarte we wnioskach kasowych, dotyczące wykonania w ciągu dwóch miesięcy poprzedzających kwartał planowany. Tymczasem w kilku przypadkach było stwierdzone, że dane z wykorzystania za te dwa miesiące były niezgodne z danymi dwóch odpowiednich miesięcznych sprawozdań z obrotów gotówkowych uczestników planowania kasowego, tak że w tym miejscu należało ustosunkowywać się krytycznie do otrzymanego materiału.

5. W tytułach planu kasowego, objętych limitowaniem, poza delegacjami służbowymi o charakterze administracyjno-gospodarczym i delegacjami służbowymi jednostek budżetowych, wnioski kasowe powinny opierać się na samoistnych wyliczeniach, uwzględniających przede wszystkim wysokość wypłat w okresach poprzednich oraz ogólne wskaźniki gospodarce. Dosyć często można było spotkać planowanie w tych tytułach sum przewyższających kilkakrotnie sumy wynikające z rubryki „wykonanie za dwa miesiące kwartału bieżącego” bez złożenia przez odnośnych uczestników planowania kasowego odpowiednich wyjaśnień. Niejednokrotnie też z miesięcznych sprawozdań z obrotów gotówkowych odnośnych uczestników planowania kasowego wynikało, że wykonanie znacznie odbiegało od sum planowanych, co było sprawdzianem, że planowanie nie było właściwe.

6. Przy dokonywaniu analizy wniosków kasowych w zakresie planowanych wypłat na płace powinny być również wykorzystywane plany funduszu płac z uwzględnieniem pewnych specyficznych momentów, wskazanych w IS A/1 punkt 99, które nie mogą stanowić zbyt wielkich odchyień. Były jednak przypadki planowania płac w sumach rażąco różniących się od planów osobowego i bezosobowego funduszu płac, na przykład w jednym przypadku przekraczających trzykrotnie te plany.

7. Wnioski kasowe powinny uwzględniać przesunięcia wypłat, na przykład wypłat na płace w tych przypadkach, gdy pierwszy dzień miesiąca jest dniem wolnym od pracy, co często spotyka się w jednostkach budżetowych. Zasada ta nie wszędzie była respektowana we wnioskach kasowych pierwszego półroczu 1955 roku chociaż dni 1. I. i 1. 5. były dniami wolnymi od pracy.

8. We wnioskach kasowych urzędów pocztowych najczęstszymi niedociągnięciami było mechaniczne ustalanie obrotów w poszczególnych miesiącach odnośnie wszystkich, albo odnośnie znaczniejszej ilości tytułów planu kasowego oraz nieuwzględnianie przesunięcia wypłat na płace, gdy pierwszy dzień miesiąca jest dniem wolnym od pracy.

Omówione niedociągnięcia są niedociągnięciami najczęściej spotykanymi we wnioskach kasowych uczestników planowania kasowego. Poza tym bywa wiele innych niedociągnięć, gdyż każde zjawisko gospodarcze może być w planowaniu ujęte niewłaściwie. Niedociągnięcia te występują jednak sporadycznie i powstawanie ich jest rzadsze. Dlatego też omawianie ich jest zbędne.

Zastanawiając się nad przyczynami, które powodują niedociągnięcia w sporządzaniu wniosków kasowych przez

uczestników planowania kasowego można dojść do przekonania, że właściwie są dwie zasadnicze przyczyny, które powodują te niedociągnięcia. Przede wszystkim jest to brak znajomości przez pracowników przedsiębiorstw i instytucji a niejednokrotnie i przez pracowników bankowych, samego zagadnienia planowania kasowego i odnośnych przepisów, a następnie zaś nasilenie pracy w okresie masowego składania tych wniosków do Banku, tym bardziej, że opracowywanie wniosków zbiega się z opracowywaniem sprawozdawczości miesięcznej. Pierwsza przyczyna wynika z istniejącej jeszcze płynności personelu i wymaga stałego, intensywnego szkolenia nowych pracowników oraz organizowania przez oddziały Banku odpraw szkoleniowych dla uczestników planowania kasowego, na których zauważone niedociągnięcia powinny być szczegółowo i dokładnie wyjaśnione. Druga przyczyna — nasilenie pracy — powoduje raczej tylko prze-

oczenia w analizowaniu wniosków kasowych i w konsekwencji brak oddziaływania na uczestników planowania kasowego w kierunku niepowtarzania dokonanych już błędów. Przyczyna ta może być usunięta przez zorganizowanie w okresie nasilenia pracy związanej z analizowaniem wniosków kasowych — pomocy ze strony pracowników innych stanowisk, którzy przeszli przeszkolenie w zakresie planowania kasowego.

Przy odpowiednim i systematycznym wkładzie pracy można i należy dojść do posiadania bezbłędnego materiału na którym można byłoby budować plan kasowy, jak najbardziej pokrywający się ze zjawiskami życia gospodarczego, do czego każdy uczestnik planowania kasowego i każdy oddział Banku dążyć powinien.

W. Ludkiewicz  
Gdańsk

## Zmiany w trybie przyznawania, wykorzystania i spłaty kredytów na fundusz płac

We wrześniu bieżącego roku wprowadzono istotne zmiany w trybie przyznawania, wykorzystania i spłaty kredytu na fundusz płac.

Zmiany jakie zaszły w trybie kredytowania na fundusz płac są rezultatem głębszych przemian w systemie kredytowania i kontroli przedsiębiorstw, których źródłem i podstawą prawną jest Uchwała Nr 526 Prezydium Rządu z dnia 2.VII.1955 roku w sprawie wzmoczenia działalności Narodowego Banku Polskiego w zakresie pogłębienia rozrachunku gospodarczego i podniesienia dyscypliny finansowej przedsiębiorstw.

Zmiany dokonane w trybie kredytowania kredytem na fundusz płac omówimy w trzech płaszczyznach, a mianowicie: przyznanie, wykorzystanie i spłata kredytu.

Na wstępie należy zwrócić uwagę, że nastąpiła zmiana w samej nazwie kredytu. Przed zmianą pełna nazwa brzmiała: „Kredyt na fundusz płac i wypłaty z nim zrównane“ obecnie nazwa brzmi: „Kredyt na fundusz płac“. Zmiana nazwy znajduje swoje uzasadnienie w punkcie V/27 ZP A/57/55 w którym mówi się, że „Wprowadza się zakaz kredytowania płatności zrównanych z płacami“ to znaczy, że kredyt na fundusz płac udzielany jest w zasadzie zgodnie ze swoją nazwą — na wypłaty funduszu płac.

W wyjątkowych przypadkach, jeżeli pokrycie płatności zrównanej z płacami jest bezwzględnie konieczne, kredyt na fundusz płac może być udzielany na pokrycie wydatków zrównanych z płacami za każdorazową zgodą oddziału wojewódzkiego.

W miejsce dawnych warunków udzielenia kredytu na fundusz płac:

a) całkowite spłacenie poprzedniego zaciągniętego kredytu na fundusz płac i wypłaty z nim związane,

b) złożenie przez przedsiębiorstwo wniosku o wstrzymanie płatności w celu zakumulowania środków na rachunku rozliczeniowym przedsiębiorstwa na wypłatę funduszu płac,

wprowadzono inne warunki po spełnieniu których przedsiębiorstwo może otrzymać kredyt na fundusz płac.

Warunki, od spełnienia których uzależnione jest korzystanie z kredytu na fundusz płac są zasadniczo odmienne od poprzednich.

Obecnie wszystkie przedsiębiorstwa są dzielone na dobrze pracujące i przedsiębiorstwa nie zaliczone do dobrze pracujących.

Przez przedsiębiorstwa dobrze pracujące należy uważać te przedsiębiorstwa przemysłowe i usługowe które:

a) wykonują planowe zadania w zakresie akumulacji i b) prowadzą prawidłową gospodarkę w zakresie środków obrotowych, zaś handlowe te które:

a) wykonują operatywne plany obrotu towarowego i b) uzyskują planowane wyniki bilansowe.

Przedsiębiorstwa, które nie spełnią tych warunków nie mogą być zaliczone do dobrze pracujących.

W związku z podziałem przedsiębiorstw na dobrze pracujące i na przedsiębiorstwa nie zaliczone do dobrze pracujących występują dwa tryby przyznania kredytu na fundusz płac.

Przedsiębiorstwom dobrze pracującym oddziały Banku mają prawo udzielania kredytu na fundusz płac bez żadnych ograniczeń we własnym zakresie z tym, że o ile brak środków na dokonanie wypłaty został spowodowany niewykorzystaniem możliwości uzyskania właściwych kredytów, to kredyt na fundusz płac nie powinien być w zasadzie udzielany. Zastrzeżenie to jest zrozumiałe, gdyż w pierwszym rzędzie należy korzystać z właściwych kredytów, a w ostateczności z kredytu na fundusz płac.

Przedsiębiorstwom niezaliczonym do dobrze pracujących kredyt na fundusz płac może być udzielony:

a) w odniesieniu do państwowych przedsiębiorstw powiązanych z budżetem centralnym — za zgodą Prezesa Banku (lub zastępcy Prezesa) na wniosek właściwego ministerstwa,

b) w odniesieniu do państwowych przedsiębiorstw terenowych za zgodą dyrektora oddziału wojewódzkiego, na wniosek prezydium wojewódzkiej rady narodowej,

c) w odniesieniu do przedsiębiorstw spółdzielczych — za zgodą dyrektora oddziału wojewódzkiego na wniosek wojewódzkiej jednostki nadrzędnej.

Jak widzimy z powyższego decyzja przyznania kredytu na fundusz płac przedsiębiorstwom niezaliczonym do dobrze pracujących jest scentralizowana.

Przedsiębiorstwo ubiegające się o kredyt na fundusz płac winno wystąpić do swej jednostki nadrzędnej, która z kolei wystąpi do właściwego szczebla NBP w celu uzyskania zgody na udzielenie kredytu na fundusz płac. Równocześnie przedsiębiorstwo składa do właściwego oddziału Banku wniosek kredytowy na pięć dni przed wypłatą funduszu płac. Oddział Banku po otrzymaniu wniosku kredytowego zawiadania oddział wojewódzki.

Na przykład spółdzielnia posiadająca brak środków pieniężnych na rachunku rozliczeniowym na wypłatę poborów winna się zwrócić do WZSP z prośbą o wystąpienie do oddziału wojewódzkiego NBP w celu wyrażenia zgody na przyznanie kredytu na fundusz płac.

Równocześnie spółdzielnia powinna na pięć dni przed wypłatą funduszu płac złożyć wniosek kredytowy we właściwym oddziale Banku oraz wniosek o gromadzenie środków na wypłatę funduszu płac (punkt 23 ZP A/57/55). Oddział Banku po otrzymaniu wniosku kredytowego natychmiast zawiadamia oddział wojewódzki, dołączając do zawiadomienia swoją krótką opinię. Opinia powinna zawierać przyczyny braku środków pieniężnych na wypłatę funduszu płac w przedsiębiorstwie oraz wzmiankę jak często przedsiębiorstwo korzysta z kredytu na fundusz płac.

W myśl punktu 26 ZP A/57/55 wstrzymanie płatności może być honorowane najwyżej w okresie pięciu dni przed terminem wypłaty funduszu płac i tylko do wysokości sumy niezbędnej na dokonanie wypłaty. W związku z takim ujęciem powstaje pytanie jak powinien oddział postąpić w przypadku, gdy przedsiębiorstwo na cztery czy trzy dni przed wypłatą funduszu płac złoży wniosek. Formalnie rzecz biorąc nic nie stoi na przeszkodzie, aby przedsiębiorstwu udzielić kredyt na fundusz płac, gdyż z redakcji punktu 26 ZP A/57/55 wynika, że postawiona jest tylko górna granica okresu gromadzenia środków pieniężnych na wypłatę funduszu płac. Jednakże nie jest powiedziane, że nie może gromadzenie trwać mniej jak pięć dni. Ponieważ zagadnienie to występowało już przed ukazaniem się ZP A/57/55 i nastroczało oddziałom duże trudności, toteż wydaje mi się, że punkt 26 zarządzenia Nr A/57/55 powinien bardziej to zagadnienie sprecyzować, aby w ten sposób uniknąć różnej interpretacji, a co za tym idzie i praktyki.

Gdyby punkt 26 został ujęty w ten sposób „Wstrzymanie płatności, o których mowa w punkcie 22, może być honorowane w takim okresie w jakim przeciętne dzienne wpływy pokryją fundusz zapotrzebowany, jednak że najwyżej w okresie pięciu dni“, względnie byłoby stwierdzone wyraźnie, że obligatoryjnie wymagane jest złożenie wniosku o gromadzenie środków na wypłatę funduszu płac na pięć dni przed wypłatą, wówczas nie stwarzałoby to zagadnienie problemu. W obecnej sytuacji wydaje się, że należy w dalszym ciągu stosować dawną interpretację, że wniosek o akumulację powinien być złożony w terminie wystarczającym do nagromadzenia potrzebnych środków, nie wcześniej jednak, niż na pięć dni przed wypłatą płac.

W przedsiębiorstwach wielozakładowych, które przekazują dotacje na wypłatę funduszu płac dla podległych zakładów niesamodzielnych w innych miejscowościach, za termin wypłaty funduszu płac należy uważać termin przekazania dotacji.

Za maksymalny okres gromadzenia środków pieniężnych na rachunku rozliczeniowym przyjmujemy pięć dni kalendarzowych, a nie faktycznych.

W pracy oddziału należy zwrócić uwagę na właściwe sporządzanie przez jednostki gospodarcze, ubiegające się o przyznanie kredytu na fundusz płac, wniosków o gromadzenie środków pieniężnych na wypłatę funduszu płac. Szczególnie wniosek powinien bezwzględnie zawierać kwotę akumulacji i okres gromadzenia.

Przykładowo wniosek o gromadzenie środków pieniężnych na rachunku rozliczeniowym powinien zawierać następującą treść: „Prosimy o wstrzymanie przez okres..... dni od dnia..... do dnia..... włączenie regulowania wszelkich innych płatności z wyjątkiem płatności z tytułu funduszu płac i wypłat zrównanych z funduszem płac, w ce-

lu zakumulowania na rachunku rozliczeniowym kwoty zł..... potrzebnej nam na wypłatę (podać rodzaj wypłaty), która nastąpi w dniu .....“.

Ponadto należy zwracać uwagę na podawanie przez przedsiębiorstwo realnych sum koniecznych do wypłaty funduszu płac, gdyż często przedsiębiorstwa celowo zawiązują je, a to godzi w system rozliczeń.

Dalszym ograniczeniem przy udzielaniu kredytu na fundusz płac przedsiębiorstwom nie zaliczonym do dobrze pracujących jest fakt:

- a) niewykorzystania możliwości uzyskania właściwych kredytów,
- b) niezłożenia w odpowiednim czasie wniosku o gromadzenie środków na wypłatę funduszu płac.

Ograniczenia podane w pierwszej części punktu 20 zarządzenia w dalszej części są zlagodzone w słowach: „Ograniczenie powyższe nie ma zastosowania, gdy brak środków spowodowany niewykorzystaniem właściwych kredytów lub niezłożeniem wniosku o gromadzenie środków jest w stosunku do wysokości wypłaty funduszu płac nieznaczny, lub gdy niedopełnienie przez przedsiębiorstwo wymaganych warunków nastąpiło wskutek przyczyn niezawinionych“. Złagodzenie to jest bardzo dobre, gdyż daje możliwość dyrektorowi oddziału prowadzenia odpowiedniej polityki kredytowej.

Ogólnym uprzywilejowaniem przedsiębiorstw jest to, że oddziały mogą przeznaczać wpływy dnia bieżącego, pochodzące z odprowadzenia wolnej marży jakiegokolwiek kredytu na rachunek rozliczeniowy, na pokrycie wydatków związanych z wypłatą funduszu płac.

Jasne jest, że chodzi o te tylko marże, które zgodnie z IS Dział IV mogą być przeznaczane na rachunek rozliczeniowy, a nie wszystkie marże udzielanych kredytów. Uprzywilejowanie polega na tym, że w okresie wypłaty funduszu płac oprócz wpływów bieżących z innych tytułów mogą być uwzględniane i marże z przyznaných kredytów w tym dniu.

Wprawdzie należy zaznaczyć, że i przed zarządzeniem Nr A/57/55 uwzględnianie wpływów z tytułu wolnych marż kredytów bankowych nie było zabronione, ale samo korzystanie z wpływów bieżących było dozwolone tylko w wyjątkowych przypadkach.

Wykorzystanie kredytu na fundusz płac następuje w formie pośredniej, to znaczy w drodze przelania środków pieniężnych z rachunku pożyczkowego na rachunek rozliczeniowy, z którego przedsiębiorstwo podejmuje środki na wypłatę funduszu płac.

Ponieważ podstawą przyznania kredytu na fundusz płac jest jednorazowy wniosek kredytowy, to wykorzystanie kredytu następuje równocześnie z przyznaniem.

Zasady spłaty kredytu na fundusz płac są zróżnicowane w stosunku do podmiotów korzystających z tego kredytu.

Jeżeli z kredytu na fundusz płac korzysta przedsiębiorstwo dobrze pracujące, to zgodnie z punktem 12 ZP Nr A/57/55, w okresie 10 dni od chwili udzielenia kredyt podlega spłacie tylko na zlecenie przedsiębiorstwa, dopiero począwszy od jedenastego dnia kredyt ten podlega przymusowej spłacie w ciężar rachunku rozliczeniowego.

Jeżeli z kredytu na fundusz płac korzysta przedsiębiorstwo nie zaliczone do grupy dobrze pracujących to kredyt na fundusz płac udzielany jest z obowiązkiem natychmiastowej spłaty, począwszy od następnego dnia po jego udzieleniu.

Jak widzimy zachodzi istotna różnica w spłacie kredytu na fundusz płac, która jest wyrazem uprzywilejowania przedsiębiorstw dobrze pracujących.

Wspólną zasadą dla obu typów przedsiębiorstw i równocześnie nową jest to, że kredyt na fundusz płac nie jest spłacany w ciężar kredytu przeterminowanego.

Technicznie spłaty dokonuje się w:

a) przedsiębiorstwach dobrze pracujących, począwszy od jedenastego dnia po jego udzieleniu,

b) przedsiębiorstwach nie zaliczonych do tej grupy, począwszy od następnego dnia po jego udzieleniu, z salda księgowego na początek dnia na rachunku rozliczeniowym, po uprzednim pokryciu wydatków płaconych w pierwszej kolejności, wymienionych w § 24 punkt 1 litera „a“ Uchwały Nr 527 Prezydium Rządu z dnia 2.VII.1955 roku. Punkt 1 litera „a“ wymienia: płace, płatności zrównane z placami, kwoty potrącone z listy płac, składki na ubezpieczenia społeczne, utworzenie rezerwy na wydatki zrównane z funduszem płac.

Przy omawianiu zagadnienia spłaty kredytu na fundusz płac istotnym staje się pytanie czy kredyt na fundusz płac może być spłacany w formie bezpośredniej przy udzielaniu innych kredytów, to znaczy czy wolne marże z jakichkolwiek kredytów mogą być przeznaczane na rachunek pożyczkowy kredytu na fundusz płac z pominięciem rachunku rozliczeniowego. Według mnie kredyt na fundusz płac może być spłacany tylko w ciężar rachunku rozliczeniowego, z uwagi na to, że zasadniczą formą spłaty wszystkich kredytów bankowych jest forma pośrednia, to jest poprzez rachunek rozliczeniowy, a spłaty w formie

bezpośredniej są wyjątkami i w zasadzie występują przy tych kredytach, które są ze sobą integralnie powiązane na przykład: kredytowanie zapasów materiałowych w trybie wniosków okresowych i przy każdym kredycie jest wyraźnie powiedziane, że spłata następuje w formie bezpośredniej, a tego nie ma przy kredycie na fundusz płac.

Reasumując powyższe należy stwierdzić, że kredyt na fundusz płac jest jedną z form uprzywilejowania przedsiębiorstw dobrze pracujących, które przejściowo nie posiadają wystarczających środków na rachunku rozliczeniowym na wypłatę funduszu płac, czyli kredyt na fundusz płac jest formą doraźnej pomocy dla przedsiębiorstw dobrze pracujących.

Zmiany jakie wprowadza Uchwała Prezydium Rządu Nr 526/55 z dnia 2 lipca 1955 roku stanowią dalszą decentralizację decyzji w NBP, o wszystkich zagadnieniach w zakresie kredytowania i kwalifikacji przedsiębiorstw decyduje oddział operacyjny — dyrektor oddziału. Wymaga to głębszej analizy sytuacji finansowej kontrolowanych przedsiębiorstw w celu stosowania właściwej polityki kredytowej oraz zapewnienia wykonania przez podległe przedsiębiorstwa zaplanowanych zadań gospodarczych.

M. Dębski  
Lublin

## Listy do redakcji

### Obsługa kasowa gminnych spółdzielni „Samopomoc Chłopska“ przez gminne kasy spółdzielcze

W toku bieżącej kontroli w naszym oddziale stanu finansowego gminnych spółdzielni „Samopomoc Chłopska“ powstały pewne zastrzeżenia co do słuszności stosowanego dotychczas sposobu obsługi kasowej GS przez gminne kasy spółdzielcze. Gminna spółdzielnia, jako jednostka będąca na pełnym rozrachunku gospodarczym, wymyka się częściowo z kontroli bankowej, gdyż kontrola ta została zlecona GKS. Nieprawidłowości występują najczęściej w czasie wypłat dotyczących pozycji limitowanych jak: delegacje, zakup materiałów, usługi itp. Gminne spółdzielnie posiadające siedzibę na terenie powiatu, obsługiwane są przez jednoosobowe punkty kasowe GKS i w okresach zwiększonych wypłat rolnikom indywidualnym z tytułu skupu produktów rolnych, ich wydatki administracyjno-gospodarcze nie są w ogóle kontrolowane. Wpływa na to brak czasu pracownika punktu kasowego. Jeżeli dodamy jeszcze, że personel GKS nie posiada takiego przygotowania zawodowego jak personel NBP, droga do omijania przepisów dyscypliny finansowej ze strony GS jest otwarta. Niektóre zarządy GS w pełni sytuację tę wykorzystują i w godzinach największego nasilenia pracy w GKS podsuwają do wypłaty wydatki spółdzielni. Do częstych nadużyć ze strony GS należy niewłaściwe kwalifikowanie wydatków z pozycji limitowanych na przykład w wypadku całkowitego wykorzystania limitu na delegacje, wypłaty z tego tytułu dokonywane są z pozycji zakup materiałów lub usługi.

Dalszym omijaniem przepisów ze strony GS jest dokonywanie wypłat osobom prywatnym z pozycji limitowanych, przez pomijanie bezosobowego funduszu płac. Obecnie oddział Banku do kontroli otrzymuje jedynie nic nie mówiące zestawienia wypłat sporządzane przez GKS post factum, to jest po dokonaniu wypłaty.

Osobowy fundusz płac podlega kontroli NBP. Gminna spółdzielnia składa wniosek o akumulację środków płatniczych na rachunku rozliczeniowym do dnia, w którym następuje faktyczna wypłata poborów pracownikom. Polecenie przelewu na wypłatę poborów przesyła GKS w termi-

nie dwu — trzydniowym do oddziału NBP, kiedy akumulacja już została zakończona, a zakumulowaną gotówkę dysponent rozliczeń rozchodował na pokrycie zobowiązań w kolejności przewidzianej Uchwałą Prezydium Rządu Nr 527. W ten sposób na przelew dotyczący funduszu płac jest brak środków w dniu jego wpływu do Banku.

W świetle Uchwały Prezydium Rządu Nr 526, która nakłada na Narodowy Bank Polski obowiązek pogłębienia kontroli stanu finansowego przedsiębiorstw będących na pełnym rozrachunku gospodarczym, proponujemy zmianę obsługi kasowej gminnych spółdzielni „Samopomoc Chłopska“ poprzez:

1. Ograniczenie obsługi kasowej przez gminne kasy spółdzielcze do wypłat za skup produktów rolnych, wełny, trzody chlewnej, makulatury i złomu oraz wpłat z tytułu utargów sklepowych.

2. Kontrolę wydatków administracyjno-gospodarczych powierzyć właściwym oddziałom NBP — także wszelkie inne wydatki. W tym celu oddziały operacyjne opracowałyby harmonogramy pracy z poszczególnymi GS dotyczące dni wypłat w NBP (na przykład wypłata raz na 10 dni) ustalając odpowiednie pogotowie kasowe.

3. Wypłaty z tytułu funduszu płac przenieść całkowicie na teren kontroli Narodowego Banku Polskiego.

Zastosowanie omawianych form obsługi kasowej pozwoliłoby oddziałom operacyjnym wzmocnić kontrolę wydatków oraz zdyscyplinować gminne spółdzielnie.

J. Gamrat  
Wschowa

W liście do Redakcji Wiadomości NBP, opublikowanym na stronie 248—249 Nr 5/55, kol. Gruszka Czesław z oddziału w Pszczynie poruszył rader istotne sprawy:

a) wprowadzenie skorowidza obowiązujących zarządzeń w zakresie planowania kasowego i kontroli funduszu płac,  
b) otrzymywanie przez naczelnika wydziału planowania i kredytów (piastującego jednocześnie z urzędu obowiązki zastępcy dyrektora oddziału) — na równi z głównym księgowym zarządzeń dotyczących wszystkich pionów czynności w NBP.

Konieczność bieżącego poznawania tych zagadnień, dotyczących całokształtu pracy Banku, przez naczelnika wy-

działu planowania i kredytów z tytułu pełnionych przez niego obowiązków nierzadko w zastępstwie dyrektora oddziału, jest tak oczywista i nagląca, że zmusza mnie również do poruszenia tej sprawy, z prośbą o przyśpieszenie pomyślnego załatwienia jej przez Generalny Sekretariat.

W związku z tym, wskazane byłoby, aby wszystkie zarządzenia, pisma okólne i instrukcje z pionów „B” i „C” były nadsyłane do oddziałów najmniej w czterech egzemplarzach.

A. Kopaliński  
Łobez

Korzystając z apelu Redakcji Wiadomości NBP zamieszczonego w Nr 4 na stronie 197 pod treścią listu nadesłanego Wam przez kol. M. Zembrzuskiego, przesyłam poniższy materiał do ewentualnego wykorzystania, który zdaniem moim jest typowym dowodem „urzędowania” przez niektórych kolegów a nawet zespoły pracownicze naszej instytucji.

1. W dniu 31. 8. bieżącego roku oddział nasz otrzymał z wydziału kadr oddziału wojewódzkiego przy piśmie z dnia

29. 8. bieżącego roku treść Zarządzenia Nr 169 Prezesa Rady Ministrów z dnia 16. 7. 1955 roku w formie poufnej, natomiast w dniu 2. 9. bieżącego roku otrzymał również wyżej wymienione zarządzenie tylko, że z wydziału organizacji w formie jawnej. „Oddział jest w kłopotcie z ustaleniem właściwej formy tego zarządzenia” i z ustaleniem czy oddział wojewódzki uznaje „koordynację pracy”, a może oba te wydziały podjęły w tej mierze odpowiednią umowę o współzawodnictwo, który wpierv przekaże treść tego zarządzenia oddziałom operacyjnym?

2. W dniu 15. 9. bieżącego roku oddział otrzymał znowu pismo „szablon”, z wydziału kadr, w sprawie charakterystyk o absolwentach szkół wyższych. Czyżby i wydział kadr nie wiedział, do których oddziałów skierował tych absolwentów? Ale po co sobie zadawać trud, przecież oddział wojewódzki jest po to aby pisać, a oddziały operacyjne zaś aby odpowiadać.

S. Plata  
Zielona Góra

## DZIAŁ INSTRUKCYJNY

### Uwagi na temat Instrukcji Służbowej NBP Nr B / 12

Od zarządzeń doraźnych do instrukcji stałej

Zarządzeniem Prezesa NBP Nr B/47 z dnia 20 września 1955 r. została wprowadzona w życie Instrukcja Służbowa NBP Nr 12 — Roczne sprawozdanie finansowe — Dz. B/VII.

W latach ubiegłych aż do roku 1953 wydawane były corocznie jednorazowe zarządzenia i pisma okólne Prezesa, podające zasady i sposób sporządzania rocznego bilansu Banku oraz jego udokumentowania.

Tryb ten miał tę zasadniczą ujemną stronę, że sprawa zamknięć rocznych występowała co roku jako nowe zagadnienie i nowe zadanie, które oddziały musiały wykonać bez przygotowania się do niego w dostatecznie długim okresie czasu, poprzedzającym zakończenie roku sprawozdawczego, tym bardziej, że zarządzenia te ukazywały się dość późno. W tych warunkach dokonanie zamknięć rocznych i sporządzenie prawidłowego bilansu wymagało w końcu roku specjalnej mobilizacji załóg, specjalnego wysiłku i nakładu pracy i to w momencie szczególnego jej nasilenia. W rezultacie bilans nie mógł być wolny od różnego rodzaju błędów i usterek.

Były jednak obiektywne przyczyny powodujące taki stan rzeczy. Pierwszą z nich był brak zarządzenia Ministra Finansów, które by zawierało ogólnie w bankach obowiązujące przepisy w zakresie sporządzania i zatwierdzania bilansów banków. Ministerstwo Finansów wydawało również aż do roku 1953 doraźne zarządzenia i to w ostatnim miesiącu roku. Drugą przyczyną były zmiany, jakie zachodziły w NBP na przestrzeni ubiegłych lat, tak w organizacji pionu operacyjno-rachunkowego jak i technicznych urządzeń księgowości (decentralizacja, plan kont).

Rok 1954 był zasadniczo ostatnim etapem na tej drodze. Ustabilizowała się i okrzepła organizacja komórek operacyjno-rachunkowych, umocniła się i ugruntowała swą pozycję, decydująca o poziomie prac komórek księgowości, instytucja głównych księgowych; wprowadzony został nowy plan kont — PKN.

W corocznej walce o coraz lepszy z roku na rok bilans Banku wypracowane zostały zasady i formy jego sporządzania, które stały się podstawą do opracowania przypisów stałych. Odnośne zarządzenie przygotowywane było w 1954 roku również przez Ministerstwo Finansów. W pracach tych

NBP brał bezpośredni udział. Fakt ten pozwolił na opracowanie w roku ubiegłym przepisów o zamknięciach rocznych w formie instrukcji. Nie mogła ona jednak mieć jeszcze charakteru instrukcji stałej i wyczerpującej, ponieważ zarządzenie Ministra Finansów, które miało być jej podstawą, ukazało się dopiero w Monitorze Nr 122 z dnia 30 grudnia 1954 r. jako „Zarządzenie Ministra Finansów z dnia 18 grudnia 1954 r. w sprawie inwentaryzacji oraz sporządzania i zatwierdzania rocznych sprawozdań finansowych banków”. Tak więc wydanie instrukcji o charakterze stałym i obejmującej wszystkie zagadnienia, związane ze sporządzaniem bilansu rocznego, stało się możliwe dopiero w roku bieżącym.

Instrukcja została opracowana nie tylko w oparciu o obowiązujące zarządzenie Ministra Finansów i doświadczenia Centrali NBP z lat ubiegłych, ale również o praktykę i doświadczenia oddziałów. Projekt instrukcji otrzymali bowiem wszyscy główni księgowi oddziałów wojewódzkich i niektórych większych oddziałów operacyjnych dla wypowiedzenia się i zgłoszenia swych uwag. Okazało się, że zasięgnięcie opinii głównych księgowych było celowe. Wykazali oni bardzo żywe zainteresowanie instrukcją i nadesłali szereg słusznych i pożytecznych uwag, które zostały uwzględnione. Instrukcja była ponadto przedmiotem dyskusji na dwu posiedzeniach komisji głównych księgowych banków, która wniosła do instrukcji jeszcze pewną ilość korzystnych poprawek.

Ten tryb przygotowania instrukcji opóźnił wprawdzie o kilka tygodni projektowany termin jej dostarczenia oddziałom, uzasadnia jednak nadzieję, że instrukcja spełni swe zadanie.

Opracowanie instrukcji zmierzało do takiego jej ujęcia, aby:

a) mogła ona stać się instrukcją stałą, a zatem zawierać zasadnicze i konieczne przepisy dla sporządzania i zatwierdzania rocznego sprawozdania finansowego,

b) mimo to była wyczerpująca i nie pozostawiała zbyt obszernego pola do dowolnych interpretacji, które z kolei mogłyby odbić się niekorzystnie na jakości poszczególnych składników rocznego sprawozdania finansowego.

Jak można by wnioskować z opinii, jakie z terenu doszły do wiadomości Departamentu Operacyjno-Rachunkowego, instrukcja odpowiada tym wymaganiom.

### Niektóre zagadnienia szczegółowe

**Czynności przygotowawcze.** Zasadniczym celem instrukcji jest osiągnięcie jak najlepszego jakościowo bilansu, bez specjalnego wysiłku w ostatnich dniach na przełomie roku. Będzie to możliwe jedynie wtedy, jeżeli suma pracy, od której zależy sporządzenie dobrego bilansu, będzie odpowiednio rozłożona w czasie. W tym celu przewiduje instrukcja wykonanie szeregu czynności przygotowawczych, które dzieli na czynności:

- a) wykonywane bieżąco,
- b) wykonywane w okresie zamknięć rocznych.

Szczególnie do tych pierwszych przywiązuje instrukcja szczególną wagę, podkreślając to bardzo dobitnie w § 3, który brzmi: „Sporządzenie terminowego i prawidłowego rocznego sprawozdania finansowego powinno się opierać na **całorocznej właściwej pracy** komórek operacyjno-rachunkowych“, a § 4 wymienia szczegółowo w 14 punktach te wszystkie czynności i środki, które powinny być w ciągu całego roku wykonywane i stosowane, aby oddział był całkowicie przygotowany do łatwego i szybkiego sporządzenia dobrego rocznego sprawozdania finansowego. Osiągnięcie tego celu powinno być troską kierownictwa oddziału, a przede wszystkim aparatu księgowego z głównym księgowym na czele, w ciągu całego roku.

Oprócz obowiązków głównych księgowych instrukcja podkreśla wyraźnie (§ 4 p. 2) również obowiązki kierowników komórek kredytowych, którzy odpowiedzialni są za należyty przebieg akcji windykacyjnej należności Banku z tytułu kredytów w likwidacji i dochodzeniu (konto bil. 70) zgodnie z ZP nr A 66/55.

Należy się spodziewać, że wobec wyraźnego ustalenia odpowiedzialności, należności Banku, zarejestrowane na koncie 70, będą szybciej niż dotychczas likwidowane aż do pozbycia się niewdzięcznego spadku po b. bankach, a także poważnego inwentarza, przejętego od Banku Rolnego, które niekorzystnie zaciążyły na naszym bilansie.

Odmienne od zarządzeń z lat ubiegłych, instrukcja nie wyznacza ścisłych terminów dla poszczególnych czynności przygotowawczych wykonywanych bieżąco w ciągu roku, z wyjątkiem obowiązku przesyłania wykazów otwartych pozycji na kontach przejściowych, według stanu z 30 września do dnia 10 października (zob. terminarz czynności) oddziałom wojewódzkim które nie zawsze mają możliwość zbadania na miejscu poszczególnych pozycji, mogących nasuwać nieraz poważne zastrzeżenia. W razie stwierdzenia przez oddziały wojewódzkie zaniedbań oddziałów w tym zakresie, pozostaje jeszcze dość czasu do końca roku, by stan ten poprawić. Jest to konieczne, konta przejściowe są bowiem zawsze przedmiotem specjalnego, słusznego zresztą, zainteresowania ze strony Komisji Bilansowej Ministerstwa Finansów i poważnym, niestety, źródłem stwierdzanych usterek.

Ważność bieżących czynności przygotowawczych, które powinny być wykonywane w ciągu całego roku, podkreśla instrukcja ponownie w § 33 pkt 3a, w którym zobowiązuje głównych księgowych oddziałów wojewódzkich do składania Głównemu Księgowemu NBP w terminie do 15 października sprawozdania o stanie przygotowania oddziałów do zamknięć rocznych **na tle ich całorocznej pracy** w świetle przepisów zawartych w rozdziale II instrukcji.

Należy również podkreślić, że zasadnicze znaczenie dla przygotowania oddziałów do sporządzenia rocznego sprawozdania ma ponadto przyspieszenie terminu spisów z natury środków trwałych i materiałów na okres od 21 do 30 listopada. Termin ten pozwala na spokojne i rzetelne dokonanie spisów z natury, które co roku pozostawiały wiele jeszcze do życzenia, na wyjaśnienie i ostateczne wyrównanie i przeksięgowanie różnic inwentaryzacyjnych przed

sporządzeniem bilansu, do czego zobowiązuje § 25 pkt 12 instrukcji. Dzięki temu te absorbujące i kłopotliwe czynności oddziały będą miały poza sobą.

Czynności przygotowawcze bezpośrednio przed terminem sporządzenia bilansu ograniczają się, dzięki przygotowaniu uprzedniemu, wyłącznie do księgowani ostatecznych tj. księgowani operacji, dochodów i kosztów, dotyczących roku sprawozdawczego, co jest nieodzownym warunkiem realności bilansu. Księgowania te omawiają szczegółowo §§ od 6 do 9.

Niektóre z tych księgowani nie mogą być dokonane wcześniej niż w dniu 31 grudnia, dla niektórych dopuszcza instrukcja terminy wcześniejsze, mając na uwadze odciążenie oddziałów w ostatnim dniu roku, ustalenie zaś terminu dla innych pozostawia oddziałom.

Rzeczą głównych księgowych będzie ustalić terminy te w taki sposób, aby nie nagromadzać czynności na jeden dzień, lecz rozkładać je rytmicznie. Ta sama uwaga odnosi się również do czynności przygotowawczych, wykonywanych w ciągu całego roku, dla których instrukcja także nie określa terminów.

Uważam za wskazane, aby główni księgowi sporządzili sobie podręczny terminarz poszczególnych czynności, na podstawie którego będą mogli każdego dnia, zwłaszcza w końcu roku, przypomnieć odnośnym pracownikom, co mają w danym dniu do zrobienia a następnie tak w ciągu jak i z końcem dnia sprawdzić, czy wszystko zostało rzeczywiście wykonane.

Nie ulega wątpliwości, że oddziały nie napotkają na trudności w sporządzeniu rocznego sprawozdania, jeżeli przystąpią do niego tak przygotowane, jak to wskazuje instrukcja. Sprzyja temu również ograniczenie operacji w ostatnich dniach roku, o czym mówi § 34; szczególnie ważny jest w ust. 1 pkt e, który likwiduje wszelkie wątpliwości, jakie co roku się nasuwały, jeżeli chodzi o pokrywanie zobowiązań przedsiębiorstw w dniu 31 grudnia.

**Inwentaryzacja.** Dokonanie spisów z natury do wszystkich pozycji bilansowych i sporządzenie dowodów ich zgodności ze stanami księgowymi, czyli dokumentacji bilansowej stanowi istotną podstawę do uznania bilansu za prawidłowy. Zasady i sposób przeprowadzenia inwentaryzacji omawia instrukcja wyczerpująco.

Wszystkie konta bilansowe i pozabilansowe zostały podzielone na cztery grupy:

- a) rachunki bankowe,
- b) różne należności i zobowiązania,
- c) zapasy pieniężne i wartości rzeczowe,
- d) środki trwałe i materiały.

Odnośnie dwóch pierwszych grup inwentaryzacja polega na sporządzeniu wykazów na podstawie analitycznych kart księgowych i uzgodnieniu stanów poszczególnych kont bilansowych z księgowością syntetyczną, przy czym nie obowiązuje tu przepis § 21 pkt 4 o powoływaniu komisji inwentaryzacyjnych. Inwentarze te sporządzać mogą pracownicy prowadzący rachunki. Instrukcja wymaga jednak, aby do sporządzenia wykazów byli rzeczywiście wyznaczeni pracownicy przez kierownika jednostki na wniosek głównego księgowego, a to ze względu na ich odpowiedzialność za prawidłowe sporządzenie wykazów (§ 22 pkt 3, § 23 pkt 3). Natomiast spisy z natury wartości, wymienionych wyżej pod c i d, przeprowadzają formalnie powołane „komisje inwentaryzacyjne“. Różnica zachodzi jedynie w składzie komisji. Do komisji bowiem, ustalającej stany zapasów pieniężnych i wartości rzeczowych (§ 24) wchodzi: obowiązkowo kierownik jednostki i główny księgowy, którzy nie mogą swych obowiązków w tym zakresie przenieść na inne osoby oraz powołani przez nich inni pracownicy, jako członkowie komisji, w ilości potrzebnej dla dokonania

nia kontroli, a nie mający w swej opiece sprawdzanych wartości.

Inwentaryzację środków trwałych i materiałów (§ 25) przeprowadzają komisje inwentaryzacyjne powołane według zasad podanych w § 21, w myśl którego:

a) przewodniczącego oraz członków komisji powołuje kierownik jednostki na wniosek głównego księgowego,

b) komisja musi się składać z przewodniczącego i co najmniej dwóch członków,

c) do komisji nie mogą wchodzić pracownicy odpowiedzialni za spisywane wartości, muszą być jednak przy spisach obecni.

Jeżeli chodzi o praktyczne dokonanie inwentaryzacji, to odnośnie pierwszych trzech grup kont nie powinno ono budzić wątpliwości lub nasuwać trudności.

Trudności te wylaniały się, jeżeli chodzi o spisy środków trwałych i materiałów. Spisywanie przedmiotów bezpośrednio przez komisje inwentaryzacyjne przez wpisywanie zarówno cech inwentarzowych przedmiotów jak i ich nazw nie zabezpieczało uchwycenia wszystkich przedmiotów tak ujętych jak i nie ujętych księgowo, z drugiej strony powodowało trudności w uzgadnianiu z zapisami analitycznymi, ze względu na terminologię stosowaną przez komisje różną częstokroć od ustalonej w księgowości ilościowo-wartościowej, a ponadto nadawało arkuszom spisowym wygląd nieestetyczny tak, że oddziały przepisywały je maszynowo, co z kolei było kwestionowane.

Instrukcja stara się tym trudnościom zapobiec, ponieważ:

a) wprowadza formularze arkuszy spisowych,  
b) zezwala na przygotowanie ich dla komisji inwentaryzacyjnej przez częściowe wypełnienie ich w komórce księgowości.

W ten sposób uwaga komisji inwentaryzacyjnych powinna być skierowana przede wszystkim na zgodność danych księgowych ze stanem w naturze, co jest zasadniczym celem inwentaryzacji.

Sprawność w przeprowadzeniu inwentaryzacji środków trwałych i materiałów zależeć będzie wyłącznie od jej organizacji, którą przewodniczący wraz z członkami komisji po zaznajomieniu się z sytuacją w jednostce organizacyjnej (ilość przedmiotów, rozmieszczenie) powinien przemyśleć i ustalić przed przystąpieniem do inwentaryzacji, korzystając z informacji głównego księgowego.

Szczególną uwagę komisja inwentaryzacyjna winna zwrócić na stwierdzone różnice inwentaryzacyjne. Do jej obowiązków należy wyjaśnienie różnic, a tym samym ustalenie przyczyn ich powstania i osób za nie odpowiedzialnych. Protokół przewodniczącego komisji, który dane te powinien zawierać (§ 25 ust. 10), będzie podstawą dla głównego księgowego złożenia kierownikowi jednostki wniosku o do sposobu wyrównania różnic i prawidłowego ich przeksięgowania. Ze względu na odpowiedzialność głównych księgowych nie tylko za terminowe, ale przede wszystkim za prawidłowe przeprowadzenie inwentaryzacji, wskazane jest, aby interesowali się literaturą fachową, szczególnie artykułami pojawiającymi się w miesięczniku „Ranichunkowość” (np. nr 9/55), które dość często dają praktyczne i wartościowe wskazówki oraz interpretacje w zakresie inwentaryzacji.

**Dokumentacja bilansu.** Dokumentacja bilansowa sporządzona musi być do wszystkich kont bilansowych i pozabilansowych. Część jej pozostaje w jednostkach organizacyjnych, część zaś odsyłają jednostki organizacyjne do Centralnej Księgowości. Tak ta część, która pozostaje w jednostkach organizacyjnych, jak i ta, którą wysyła się do Centrali, powinna być sporządzona z równą starannością. Dokumentacja została zasadniczo utrzymana, zarówno w zakresie jak i co do sposobu jej sporządzania, według wzorów lat ubiegłych.

Różnice w stosunku do roku ubiegłego są następujące.

1. Zostały wprowadzone dalsze formularze: do spisów środków trwałych i materiałów (1620, 1621, 1622,) oraz do sprawozdania przewodniczącego komisji bilansowej (10923).

W ten sposób całe roczne sprawozdanie finansowe sporządzone zostanie w oddziałach na formularzach, co niewątpliwie ułatwi pracę oddziałom i przyspieszy, a także zapewni dokumentacji właściwą formę pod względem porządkowym.

2. W układzie formularzy zostały usunięte braki i niedogodności, jakie ujawniły się w roku ubiegłym w praktycznym ich zastosowaniu; odnosi się to:

a) do F-10906, który dzięki swej formie niezadrukowanej taśmy może być wypełniony za pomocą dowolnej maszyny i zakończony w dowolnym miejscu,

b) do F-10907 w którym zniesiono przenoszenie sum w ze stron dalszych na pierwszą, co było w tak różny sposób dokonywane przez oddziały, że nawet uchwycenie ciągłości arkuszy było utrudnione.

3. Do F-10918 zniesiono załączniki, zawierające specyfikację gotówki w odcinkach oraz szczegółowe zestawienie pieniędzy zagranicznych i złota. Wprowadzono natomiast dla komisji inwentaryzacyjnej, sprawdzającej stany wartości opiewających na waluty obce, obowiązek przeliczenia wartości tych według obowiązujących kursów na złote, aby stwierdzenie w protokole wartości tych z natury ze stanem złotowym w bilansie nie ulegało wątpliwości.

4. Zestawienie ilościowo-operacyjne F-10922, zostało nieco rozszerzone, ze względu na potrzeby analizy i statystyki.

5. Sprawozdanie przewodniczącego komisji bilansowej z dokonanej kontroli rocznego sprawozdania finansowego oddziału ujęte zostało również w formularz, którego pierwszą część stanowią dane dotyczące stwierdzonych w bilansie oddziału błędów. Ma to na celu uzyskanie jednolitych danych, ściśle ze sobą porównywalnych, które by pozwoliły na dokonanie oceny prac bilansowych oddziałów.

Formularze dokumentacji bilansowej, co do których mogłyby nasuwać się wątpliwości przy ich wypełnianiu, zostały uzupełnione wyjaśnieniami. Na ogół sama treść formularzy jest dostatecznie jasna tak, że wypełnienie ich nie powinno przedstawiać jakichkolwiek trudności.

Oddziały otrzymają formularze w terminie dość wczesnym. Jest rzeczą wskazaną, aby oddziały zapoznały się z nimi bezpośrednio po ich otrzymaniu, wyjaśniły sobie wszelkie wątpliwości, co pozwoli na prawidłowe i bezbłędne sporządzenie dokumentacji.

Osobny rozdział poświęca instrukcja sprawie zatwierdzenia rocznych sprawozdań, którego warunkiem jest zbadanie bilansów wszystkich jednostek organizacyjnych przez komisje bilansowe. Zagadnienie to jednak nadaje się do oddzielnego omówienia.

Kończąc te krótkie uwagi na temat instrukcji B/12, warto przypomnieć, że rok bieżący jest ostatnim rokiem planu sześcioletniego. Bilanse wszystkich jednostek gospodarki narodowej złożą się w sumie na wyniki realizacji planu sześcioletniego oraz na naszą pozycję w chwili startu do nowego planu pięcioletniego. Z tego względu dane bilansowe za rok 1955 będą szczególnie ważne i niewątpliwie z zainteresowaniem oczekiwane przez najwyższe czynniki państwowe.

Okoliczność ta powinna być jeszcze jednym bodźcem w kierunku dolożenia starań, aby bilans za rok 1955 sporządzony został prawidłowo.

## Nagrody przyznane za projekty usprawnieniowe

W ciągu III kwartału br. Centralna Komisja Usprawnienia Administracji Publicznej przy Prezesie Rady Ministrów załatwiła pozytywnie 11 wniosków GKPUA przy Centrali NBP i przyznała 11 nagród pieniężnych na łączną sumę zł 4.250.

Nagrody pieniężne otrzymali:

Caban Wanda	— pracowniczka Oddziału w Skiernewicach,
Chrabałowska Halina	— pracowniczka Departamentu Zagranicznego,
Kozal Mirosław	— pracownik I Oddziału Miejskiego w Sosnowcu,
Padochin Teodor	— pracownik Departamentu Zagranicznego,
Pyster Irena	— pracowniczka O/Wojewódzkiego w Stalinogrodzie,
Rejowski Stanisław	— pracownik O/Wojewódzkiego we Wrocławiu,
Rogoziński Jerzy	— pracownik V Oddziału Miejskiego w Warszawie,
Rudziński Zdzisław	— pracownik Oddziału w Kętrzynie,
Rzymanek Mieczysław	— pracownik Departamentu Zagranicznego,
Świętojański Władysław	— pracownik Oddziału w Radomiu,
Urbański Witold	— pracownik IV Oddziału Miejskiego w Poznaniu.

Ponadto Prezes Banku na wniosek GKPUA przyznał 2 nagrody pieniężne na łączną kwotę zł 1.000. Nagrody te otrzymali:

Krawczyński Edmund	— pracownik O/Wojewódzkiego w Gdańsku,
Reiss Kazimierz	— pracownik O/Wojewódzkiego w Bydgoszczy

GKPUA w ramach własnych kompetencji wyróżniła autorów 88 projektów:

- w formie przyznania 34 nagród książkowych,
- w formie udzielenia w 54 przypadkach specjalnych podziękowań, które właściwe komórki kadrowe odnotowały w aktach osobowych autorów projektów.

Nagrody książkowe GKPUA otrzymali:

Arway Roman	— pracownik Oddziału Kraków-Podgórze,
Barakoński Paweł	— pracownik O/Wojewódzkiego w Stalinogrodzie,
Brzóska Florian	— pracownik O/Wojewódzkiego w Poznaniu,
Chrabałowska Halina	— pracowniczka Departamentu Zagranicznego,

Chrostowska Maria	— pracowniczka Departamentu Zagranicznego,
Cichocki Edmund	— pracownik Departamentu Zagranicznego,
Dudek Zdzisław	— pracownik O/Wojewódzkiego w Krakowie,
Dudzik Marian	— pracownik O/Wojewódzkiego w Olsztynie,
Diakowski Heliodor	— pracownik O/Wojewódzkiego w Białymstoku,
Figas Seweryna	— pracowniczka O/Wojewódzkiego w Zielonej Górze,
Galuba Benon	— pracownik I Oddziału Miejskiego w Bydgoszczy,
Heyza Edmund	— pracownik O/Wojewódzkiego w Bydgoszczy;
Jacewicz Henryk	— pracownik Oddziału w Olecku,
Jurkiewicz Kazimierz	— pracownik V Oddziału Miejskiego w Bydgoszczy,
Kaczan Kazimierz	— pracownik O/Wojewódzkiego w Lublinie,
Knasiak Wanda	— pracowniczka III Oddziału Miejskiego w Poznaniu,
Kujawski Jerzy	— pracownik I Oddziału Miejskiego we Włocławku,
Kunawski Czesław	— pracownik Oddziału w Żarach,
Majewska Maria	— pracowniczka Oddziału w Pabianicach,
Michalek Edward	— pracownik O/Wojewódzkiego w Poznaniu,
Plessner Wiesława	— pracowniczka III Oddziału Miejskiego w Poznaniu,
Póltorak Stanisław	— pracownik Oddziału w Szamotułach,
Robak Józefa	— pracowniczka O/Wojewódzkiego w Krakowie,
Siwek Józef	— pracownik O/Wojewódzkiego w Bydgoszczy,
Strzelecki Stefan	— pracownik Oddziału we Wrześni,
Sikorski Edward	— pracownik I Oddziału Miejskiego w Bydgoszczy,
Szurkowski Edward	— pracownik Oddziału w Lesznie,
Śmieszek Franciszek	— pracownik O/Wojewódzkiego w Krakowie,
Teperowa Radzisława	— pracowniczka Departamentu Zagranicznego,
Wróblewski Kazimierz	— pracownik I Oddziału Miejskiego w Gdyni (otrzymał 2 książki),
Zołowski Kazimierz	— pracownik Oddziału w Głubczycach,
Zmarlik Zofia	— pracowniczka IV Oddziału Miejskiego w Krakowie,
Żurek Konstancy	— pracownik O/Wojewódzkiego w Poznaniu.



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

Nadestanych rękopisów Redakcja nie zwraca

Wydawca: Polskie Wydawnictwa Gospodarcze, Warszawa, ul. Poznańska 15, tel. 860-71. Redaguje: Kolegium.

Zam. PWG/383/CZ/55 z dn. 23.X.55 r. Podpisana do druku 26.XI.55 r. Druk ukończ. 2.XII.1955 r. Nakład 4100. Papier gaz. mat. 50 g A<sup>1</sup>. Ark. wyd. 12.

Zakł. Graf. Dom Słowa Polskiego. Zam. 6154-C. B-6-13867